

T.C.  
BİLECİK ŐEHY EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME, PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN  
FAKTÖRLER VE BU FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERKAN ASLAN

TEZ DANIŐMANI  
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2022

10497267

T.C.  
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME, PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN  
FAKTÖRLER VE BU FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SERKAN ASLAN

TEZ DANIŐMANI  
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2022  
10497267

## BEYAN

“Personel güçlendirme, Personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin DEMATEL yöntemi ile analizi” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir..			
<b>DESTEK ALINMIŞTIR</b>		<b>DESTEK ALINMAMIŞTIR</b>	<b>X</b>
<b>Destek alındı ise;</b>			
<b>Destekleyen kurum;</b>			
<b>Desteğin Türü</b>		<b>Proje Numarası</b>	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2TÜBİTAK			
Diğer;..... .....			
<b>ETİK KURUL onayı var ise;</b>			
<b>karar tarih/sayı:</b>		...../..... .....	

Serkan ASLAN

.././2022

İmza

## ÖN SÖZ

Dünya genelinde verimliliğin kişisel ve örgütsel alanda önem arz ettiği bilinmektedir. Verimliliğin uygulanması ve geliştirilmesi aşamasında birçok teorik çalışmalar mevcuttur. Çalışan verimliliği ve çalışan personeli güçlendirmede etkili olan bu çalışmalar verimliliğin özü olan insan unsurunu etkilemektedir. Bu çalışmada personel güçlendirme açısından önemli olan faktörler Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan DEMATEL yöntemi ile analiz edilmiştir.

Bu tezin yazılması aşamasında, sabrını, emeğini ve desteğini esirgemeyen, yoğun iş yüküne rağmen tezimin her aşamasında bana rehberlik ederek bilgi ve deneyimlerini paylaşan, ve bana değerli zamanını ayıran tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na; tüm bilgi birikimi ve deneyimlerini paylaşıp eğitimimde ve tezimin analizinde büyük emeği olan değerli hocam Doç. Dr. Gözde KOCA'ya içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çalıştığım şirkette yüksek lisans eğitimin önünü açarak bunca zaman sonra tekrar eğitim hayatına dönmemi sağlayan Sn. Fatih KIVANÇ'a ve bu süreç içinde desteklerini esirgemeyen mali ve idari işler müdürüm Sn. Rujdi ŞENTÜRK'e içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak bu günlere ulaşmamdaki emekleri adına değerli aileme, süreç içinde gösterdikleri sabır için sevgili eşim Fatma ASLAN, kızım Esila Sahra ASLAN ve oğlum Atlas Arden ASLAN'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

**Serkan ASLAN**

**2022**

## ÖZET

### PERSONEL GÜÇLENDİRME, PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE BU FAKTÖRLERİN DEMATEL YÖNTEMİ İLE ANALİZİ

Bu çalışmada personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin önem seviyeleri ve faktörler arası ilişkiler, Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan DEMATEL yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu faktörler üç ana ve bu ana faktörlere ait on altı alt faktör olarak literatürden derlenmiştir. Ana faktörler mesleki faktörler, örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak üçe ayrılmıştır. Mesleki faktörler; “mesleki tecrübe”, “mesleki bezginlik”, “rol çatışmaları” ve “rol belirsizliği” olarak dört alt faktör olarak incelenmiştir. Bireysel faktörler; “iş birliği ve ekip çalışması”, “tanınma ve takdir edilme”, “mesleki bilgi ve beceri”, “örgütsel aidiyet” ve “bireysel motivasyon” olarak beş alt faktör olarak ele alınmıştır. Örgütsel faktörler ise “istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi”, “iş ortamı”, “yoğun denetim”, “iş yeri eğitimleri”, “örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler”, “formal algı” ve “iletişim zayıflığı” olarak yedi alt faktör olarak belirlenmiştir. DEMATEL yöntemi uzman görüşü ile faktörler arası ilişkileri açık bir şekilde tanımlayarak, söz konusu faktörün etkilenen mi yoksa etkileyen mi faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da özel sektör çalışanı ve insan kaynakları alanında tecrübesi olan yetmiş iki uzmanın görüşleri alınarak, faktörlerin önem seviyeleri ve ilişkileri ortaya konmuştur.

Sonuçta; üç ana faktörün de önem ağırlıkları hemen hemen birbirine eşit olmakla birlikte önem sırasına göre ilk sırada “mesleki faktörler”, ikinci sırada “bireysel faktörler” ve son sırada ise “örgütsel faktörler” yer almaktadır. “Örgütsel faktörler, hem “mesleki faktörleri” hem de “bireysel faktörleri; “mesleki faktörler” de “bireysel faktörleri” etkilemektedir. Alt faktörlere bakıldığında en önemli dört faktörün de “mesleki faktörler” içerisinde kaldığı görülmektedir. Bunlar sırasıyla “rol çatışması”, “rol belirsizliği”, “mesleki tecrübe” ve “mesleki bezginlik” olarak belirlenmiştir. Diğer faktörlere göre kıyaslandığında önem ağırlığı olarak son dördün içerisinde bulunan faktörler ise sırasıyla; “yoğun denetim”, “iş yeri eğitimleri”, “iletişim zayıflığı” ve “formal algı” olarak belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Verimlilik, Personel Güçlendirme, Çok Kriterli Karar Verme, DEMATEL Yöntemi.

## ABSTRACT

### PERSONNEL EMPOWERMENT, FACTORS AFFECTING PERSONNEL EMPOWERMENT AND ANALYSIS OF THESE FACTORS BY DEMATEL METHOD

In this study, the importance levels of the factors affecting personnel empowerment and the relations between the factors were evaluated with the DEMATEL method, which is one of the Multi-Criteria Decision Making (MCDM) methods. These factors were compiled from the literature as three main and sixteen sub-factors of these main factors. The main factors are divided into three as occupational factors, organizational factors and individual factors. Occupational factors; It was examined as four sub-factors as “professional experience”, “occupational weariness”, “role conflicts” and “role ambiguity”. Individual factors; Five sub-factors were considered as “collaboration and teamwork”, “recognition and appreciation”, “professional knowledge and skills”, “organizational belonging” and “individual motivation”. Organizational factors are seven sub-factors as "lack of employment and not improving the jobs of employees", "work environment", "intensive supervision", "workplace training", "purpose, responsibilities and authorities in the organization", "formal perception" and "weakness in communication" has been determined. The DEMATEL method clearly defines the relationships between the factors with the expert opinion and reveals whether the factor in question is the affected or influencing factor. In this study, the importance levels and relationships of the factors were revealed by taking the opinions of seventy-two experts who have experience in the field of human resources. After all; Although the importance weights of all three main factors are almost equal to each other, in order of importance, "professional factors" are in the first place, "individual factors" are in the second place, and "organizational factors" are in the last place. “Organizational factors, both 'professional factors' and 'individual factors'; “professional factors” also affect “individual factors”. When the sub-factors are examined, it is seen that the four most important factors are included in the "occupational factors". These were determined as "role conflict", "role ambiguity", "professional experience" and "professional weariness", respectively. When compared with other factors, the factors included in the last four as weight of importance are respectively; “intensive supervision”, “workplace training”, “weak communication” and “formal perception”.

**Keywords:** Productivity, Staff Empowerment, Multi-Criteria Decision Making, DEMATEL Method.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### VERİMLİLİK, ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Verimlilik.....	2
1.2. İşgücü Verimliliği.....	5
1.3. Personel Güçlendirme.....	6
1.4. Personel Güçlendirme Gelişimi.....	7
1.5 Personel Güçlendirme Fikri Yapısı, Çerçevesi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	7
1.5.1. Personel Güçlendirme Fikri Yapısı ve Çerçevesi.....	8
1.5.2. Personel Güçlendirme fikri yapısının gelişim süreci.....	10
1.6. Personel Güçlendirmenin Tanımı.....	12
1.7. Personel Güçlendirmenin Formları.....	15
1.7.1. Sosyal -Yapısal Formları.....	15
1.7.2. Psikolojik Formları.....	16
1.8. Personel Güçlendirmeye Yakın Kavramlar.....	18
1.9. Güçlendirmenin Yarattığı Duygusal Bağlılık.....	20
1.10. Güçlendirmenin Yarattığı İş Doyumu.....	21
1.11. İşgören Güçlendirmenin Öğeleri.....	21

1.11.1. Yönetici Ögesi .....	22
1.11.2. Personel Ögesi .....	24
1.11.3. Organizasyon ögesi .....	26
1.12. İşgören Güçlendirme Sürecinde Organizasyonda ve İşgörende Bulunması Gereken Unsurlar .....	29
1.12.1. İşgören Güçlendirme Sürecinde Önem Arz Eden Unsurlar .....	31
1.12.2. Başarılı Çalışan Yetkilendirmesi için Temel Unsurlar .....	32
1.12.3. Personel Zayıflığına Neden Olan Faktörler .....	32
1.13. Personel Güçlendirme Olgusunun Organizasyona Sağlayacağı Faydalar .....	33
1.14. Çalışanları Güçlendirmenin Dezavantajları .....	36
1.15. Çalışma Bağlamında Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler ve Araştırma Kapsamındaki Alt Faktörler .....	37
1.15.1. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörler .....	38
1.15.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörler .....	40
1.15.3. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	42

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

2.1. Personel güçlendirme üzerine yapılan araştırmalar .....	48
2.1.1. Yapısal Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	49
2.1.2. Psikolojik Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalar .....	50
2.1.3. Örgütsel Güçlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar .....	52
2.1.4. DEMATEL Yöntemi Kullanılarak Personel Güçlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar .....	57

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **DEMATEL YÖNTEMİ**

3.1. Karar Verme .....	60
3.2. Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) .....	60
3.3. DEMATEL Yöntemi .....	62

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

4.1. Araştırma Kapsamı.....	66
4.2. Araştırma Kapsamında, Araştırmaya Katılan Özel Sektör Çalışanları ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Demografik Özellikleri .....	66
4.3. Araştırmanın Modeli .....	67
4.4. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıklar .....	68
4.5. Evren ve Örneklem.....	68
4.6. Veri Toplama Araçları .....	68
4.7. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlerin Analizi.....	68
4.7.1 Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlerin Analizi.....	73
4.7.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlerin Analizi .....	78
4.7.3. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi.....	83
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>94</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>108</b>

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa No

<b>Tablo 1.1.</b> Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Etkisi ...	29
<b>Tablo 1.2.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler ve Alt Boyutları .....	38
<b>Tablo 4.1.</b> Anket Uygulanan 72 İnsan Kaynakları Uzmanına Ait Demografik Bilgiler .....	66
<b>Tablo 4.2.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler .....	67
<b>Tablo 4.3.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörler .....	68
<b>Tablo 4.4.</b> DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği (Shieh vd., 2010).....	75
<b>Tablo 4.5.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi....	69
<b>Tablo 4.6.</b> “K” Katsayısının Tespiti.....	69
<b>Tablo 4.7.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi .....	70
<b>Tablo 4.8.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Birim Matris.....	70
<b>Tablo 4.9.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd.....	70
<b>Tablo 4.10.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd Tersine.....	71
<b>Tablo 4.11.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi	71
<b>Tablo 4.12.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti.....	71
<b>Tablo 4.13.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Etki Diyagramının Oluşturulması .....	72
<b>Tablo 4.14.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörler .....	73
<b>Tablo 4.15.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi .....	73
<b>Tablo 4.16.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin K Katsayısının Tespiti.....	74
<b>Tablo 4.17.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi .....	74

<b>Tablo 4.18.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Birim Matris .....	75
<b>Tablo 4.19.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd .....	75
<b>Tablo 4.20.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd Tersine .....	75
<b>Tablo 4.21.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi .....	76
<b>Tablo 4.22.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti .....	76
<b>Tablo 4.23.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Etki Diyagramının Oluşturulması .....	77
<b>Tablo 4.24.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktör Kriterleri .....	78
<b>Tablo 4.25.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi .....	78
<b>Tablo 4.26.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin “K” Katsayısının Tespiti .....	79
<b>Tablo 4.27.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi .....	79
<b>Tablo 4.28.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Birim Matris .....	80
<b>Tablo 4.29.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd .....	80
<b>Tablo 4.30.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd Tersine .....	80
<b>Tablo 4.31.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi .....	81
<b>Tablo 4.32.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Kriter Arası İlişkilerin Tespiti .....	81
<b>Tablo 4.33.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere Ait İlişkilerin Tespiti ....	82
<b>Tablo 4.34.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	83

<b>Tablo 4.35.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi .....	84
<b>Tablo 4.36.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin “K” Katsayısının Tespiti.....	85
<b>Tablo 4.37.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi.....	85
<b>Tablo 4.38.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Birim Matrisi....	86
<b>Tablo 4.39.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd .....	86
<b>Tablo 4.40.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-Nd Tersine .....	87
<b>Tablo 4.41.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi .....	87
<b>Tablo 4.42.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti .....	88
<b>Tablo 4.43.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Etki Diyagramının Oluşturulması .....	88
<b>Tablo 4.44.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörlerin Etki Gösterimi. ....	90
<b>Tablo 4.45.</b> Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörlerin Önemleri Ve Kriter Öncelikleri.	91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

Şekil 1.1 Yönetimin Denetiminden, Denetimin Yönetimine Geçiş Paradigması .....	11
Şekil 1.2. Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri.....	18
Şekil 4.1. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlerin Etki Diyagramı .....	72
Şekil 4.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlerin Etki Diyagramı .....	77
Şekil 4.3. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlerin Etki Diyagramı.....	82
Şekil 4.4. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Etki Diyagramı .....	89

## KISALTMALAR LİSTESİ

**ÇKKV** : Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri

**DEMATEL**: Decision Making Trail And Evaluating Laboratory

**İ.K.** : İnsan Kaynakları

**İ.K.Y.** : İnsan Kaynakları Yönetimi

## GİRİŞ

Dünya üzerinde insan yaşamına etki eden en önemli “ekonomik alt yapılı” değişim tarım ve sanayi (endüstri) devrimidir. Sanayi devrimi aynı zamanda ekonominin bağlantılı olduğu sosyal, siyasi, askeri düzeni değiştirme gücü ile dünya düzenini derinden etkileyen bir evrilme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Sanayileşme ile birlikte makineleşmenin önü açılarak toplu ve hızlı üretim sistemine geçiş yapılmıştır. Kitlesele üretimin güç kazanması serbest piyasa ekonomisini tetiklemiş bu tetikleme ile birlikte emek ve işgücünün önemi üzerine irdelleyici çalışmaların yapılması gereğini ortaya çıkartmıştır.

Sanayi devriminde sermaye sahipleri rakipleri ile mücadele, iş gücü verimliliği, yetki devri ve personel güçlendirmeyi artırma üzerine çalışmalar yapmış, bunun sonucunda birçok farklı geliştirme yöntemi saptamıştır. İşgücü verimliliği küresel endüstri tarihinin temelini oluşturmakla birlikte; aynı zamanda insanlığın sosyal evrimi içinde tarihi bir aşamadır. Bu aşamanın odak noktası ise “insanın emek gücü” dür. Bu odak noktasını oluşturan insan unsurunun geliştirilerek bir amaç doğrultusunda kullanılması personel güçlendirme kavramını oluşturur. Personel güçlendirme ise; işgörenin yaptığı iş ile ilgili verilmesi gereken kararlar konusunda eğitilmesi, karar verme sürecinde denetimli olarak serbest bırakılması ve çalışanın kendi çalışma sistemini oturtması ve geliştirmesi sürecidir.

Bu çalışmada Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden DEMATEL ile personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler incelenmiş, personel güçlendirmenin nasıl yapılabilineceğine dair ayrıntılar irdelenmiş, personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler mesleki, bireysel ve örgütsel boyutlar olmak üzere analiz edilmiş ve bir sonuca ulaşmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda tarihte personel güçlendirme hakkında yapılan araştırmalar, sunulmuş teoriler, açıklanmış görüşler ve yaklaşımlar incelenip düzenlenmiş, belirli bir usul içerisinde bir görüş açısı yakalanmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda tez çalışması dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirme ilgili tanımlamalar ve bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, personel güçlendirme üzerine yapılan çalışmalar ile ilgili literatür araştırması sunulup, üçüncü bölümde yapılan çalışmanın metodolojisiyle ilgili ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL ile ilgili tanımlamalar yapılmış, dördüncü bölümde ise araştırma bulguları, sonuç ve öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### VERİMLİLİK, ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

#### 1.1. Verimlilik

Üretim kavramı, daha az girdi ile daha çok ürün alma temeline dayalı, verimliliğin yerinde değerlendirilerek kullanılması sonucu düşürülen maliyetlerin bir neticesi olan karlılık üzerine kurulmuştur (Kök, 1991). Dünya çapında ülkeler ekonomik bağımsızlıkları ve güçleri çerçevesinde söz sahibi olabilmektedirler. Ekonomik güçlerinin devamlılığını sürdürebildikleri ve koruyabildikleri sürece gelişim devam edecek, ülke itibarı ve değeri bununla birlikte artacaktır. Ekonomik ilerleme doğal kaynakların kullanılabilirliği ve işlenebilirliği, teknoloji, iş gücü gibi birçok etkenin bir araya gelerek etkileşime girmeleri sonucu netice verebilmektedir. Dünya tarihinde ekonomik açıdan gelişmiş ülkeler incelendiğinde ekonominin kilit noktasında, konusunda uzman, yetiştirilmiş ve vasıflı işgücü yani insan faktörü önem kazanmaktadır. İnsan faktörü olmadan doğal kaynakların çıkarılıp işlenemeyeceği, teknolojinin geliştirilip uygulanamayacağı bir gerçektir. Dünya tarihi boyunca insan işgücü sırasıyla avcılık ve toplayıcılık, tarım, sanayi ve hizmet sektöründe kullanılmış ve değerlendirilmiştir. Bu sebeple insan faktörünün geliştirilip, yetiştirilmesi vasıflarla donatılıp uzmanlaştırılması ekonominin gelişmesi için önem arz etmektedir (Yılmaz, 2019: 7).

Ekonomi çevresi ulusal düzeyde ve işletme düzeyinde kazanım için kısıtlı kaynaklar ile en verimli sonucu almaya çalışır. Aynı zamanda elinde bulunan kısıtlı kaynakları etkin ve en doğru şekilde kullanarak verimliliğin genel tanımlarında da kullanılan, en fazla çıktıyı almayı hedefler. Bu stratejiyi güden firmalar küreselleşen dünya piyasasında rekabet edebilecek ve karlılığını yükselterek ekonomik büyüme ve kalkınma için gereken atılımı yapabileceklerdir. Tüketilen kaynaklarla, üretimin karşılaştırılması yöneticiler iktisatçılar ve politikacılar için verimlilik ölçme aracı olarak değerlendirilmektedir. (Prokopenko, 2011:19). Verimliliğin artış göstermesi sonucu artan kaynak fazlalığının refahın artması amacıyla dengeli dağıtılması ekonomik yükselişin bir göstergesi olması açısından önemli bir faktördür. (Baş ve Artar, 1990).

Tarihte verimlilik kavramının, ilk olarak hangi tarihte ve kimin tarafından ele alındığı konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar, günümüzdeki anlamına yakın olarak kullanılan produktivite kavramının, ilk kez Alman Doktor George Bauer tarafından ele alındığını ortaya koymaktadır.

Bauer maden çıkartma esnasında kullanılacak yöntemleri düzenleyip, çıkarılan maden cevherini zenginleştirme ve kullanılabilirliğini artırma üzerinde çalışırken produktiviteyi

arttıracak yöntemleri tespit ederek prodüktivite (verimlilik) kavramını kullanmış ve “De re Metallica” adlı kitabında ifade etmiştir (Odabaşı, 1997: 17).

Yazılı kaynaklara resmi anlamda verimlilik kavramı ilk defa tanımlanarak 1776 yılında bir makalede Quesnay tarafından kullanılmıştır. Bu tarihten yaklaşık yüzyıl sonra 1883 yılında Litre verimliliği “üretme gücü” namına tanımlamıştır (Sumarth, 1987: 3).

“Verimlilik” kavramı ihtiyaç duyulan azami miktardaki ürünün sanayide ve üretimde elde edilmesi amacıyla 1900’lü yılların başlangıç evresinde gelişen endüstri mühendisliği teknolojisinin tekniklerinin de ilerlemesiyle, asıl amacı kar elde etmek olan işletmelerin gündeminin odak noktasına oturmuştur (Yılmaz, 2019: 7).

Bu kapsamda ele alındığında verimlilik kavramı tarih boyunca belli bir tanım altında olmadan üzerinde düşünülmüş ve çalışılmış fakat 1900’lü yıllarda sanayi devriminin getirdiği teknolojideki gelişmeler ile birlikte tanım altına alınmış ve teknolojinin gelişmesi sonucu yakalanan ivmeyle birlikte günümüzde de gelişmesine devam etmektedir (Ramsay, 2008).

Bu sebeple verimliliği 1900’lü yıllara ve sanayi alanına ait bir kavram olarak tanımlamak kısıtlı bir tanımlama olarak kalacaktır. Yaradılış gereği insanoğlu sürekli bir gelişim içinde bulunarak ve aynı zamanda yaşam standartlarını yükselterek kusursuz bir standarda ulaşmak ister. Bu süreç içinde tekrara düşmeden yapılan işi arındırarak daha kısa ve hedefe yönelik yöntemler üretir. Bu süreç içinde yapılan işin yöntem arayışını geliştirdiği bilinçli ve teknik bir şekilde çalışmalara başladığı dönem ise daha yakın bir döneme tekâmül etmektedir.

18. Yüzyılın başlarında bilimin teknolojinin ve sermaye artışlarının getirdiği batı ülkelerindeki hızlı üretim artışlarının temelinde, verimliliğin artırılması üzerine yapılan araştırmalar düşünceler ve planlamalar yatmaktadır (Lenger, 1997: 25-26). Ayrıca verimlilik kavramı sadece sanayi üretiminde değil ülke yönetimi, hukuk sistemi, belediye çalışmaları, eğitim ve buna benzer hayatın birçok alanında kullanılmaktadır (Gürak, 2003: 10-11). Verimlilik kavramının hayatın her alanına yayılmasında günümüzdeki hemen hemen her alandaki gelişmenin etkisi yadsınamaz bir gerçektir (Yılmaz, 2019: 8).

Verimlilik kavramının önemi konusuna değinildikten sonra kavramın en kök tanımının çıktının girdiye ya da tüm girdiler toplamına oranı olarak tanımlanması mümkündür (Doğan, ve Tatlı 2010: 9).

Kapsamlı bir şekilde tanımla ise üretimde kullanılan mal ve hizmetler için harcanan emek, sermaye, malzeme, arazi, bilgi, enerji gibi girdilerin azami bir şekilde insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla kullanımınıdır (Prokopenko, 2011: 19).

Verimliliği, net bir şekilde çıktının girdiye oranı (Çıktı/Girdi) olarak tarif ederken, emek, bilgi ve sermaye gibi bazı öğelerin toplanması zorluğu akılda bulundurulmalıdır. Bu sebeple verimlilik, çıktının daha az girdi ile ya da aynı girdi ile daha fazla çıktının ele alınması işlemidir (Doğan ve Aydın, 1990: 3).

İşletmelerdeki verimlilik kuramı, çoğunlukla maliyetlerin düşürülmesi, daha kaliteli ve daha çok ürün üretilmesi üzerine kurulmuştur. Bu temelde gelir ve kar oranlarını arttırmaya yönelik çalışmalar teorinin özünü oluşturmaktadır (Akal, 1994: 27). Verimlilik ve verimliliğin getirdiği artış sadece ekonomiyi ve ekonominin alt birimlerini etkilememekte aynı anda ekonomi ile etkileşimde bulunan toplumun tüm birimlerini de yeniden düzenlemektedir. Maliyetlerin minimuma indirgenerek karın maksimize edilmesi, işveren için karın artması, yöneticiler ve iş görenler için alacakları ücreti artıracaktır. Müşteriler için maliyetlerin düşürülmesinin sonucu olarak alacakları ürünün daha uygun fiyatla elde edilmesi, azalan enflasyon ve işsizlik ve bunların neticesinde toplumsal refahın, yaşam standardında olumlu bir artışın getirdiği sonuçlar bütünü oluşturacaktır (Büyükkılıç, 1998: 12). Böylece verimlilik ülkeler ve kurumlar ve şirketler tarafından gerçek kaynak ve ekonomik olarak değişimlerin çözümlenmesi açısından kullanılmaktadır (Yılmaz, 2019: 9).

Dünya çapında verimlilik kavramı din milliyet ve politik sistemi fark etmeksizin, üretilen mal ve hizmetlerin miktarı ve kalitesi ve bu kaynaklar arasındaki girdinin çıktıya oranıdır (Uğur ve Kutlu, 2010: 95-107). Önemli bir ayrıntı olarak da “zaman” evrensel bir ölçü olması, karşılaştırma ve iyileştirme ölçütü olarak kullanılabilirliği sayesinde sonuca ulaşmak için çok önemli bir unsurdur (Prokopenko, 2011: 19). Bu kapsamda verimliliğin çok geniş bir çerçevede ele alınması, tanımlama ve ölçme problemlerini yanında getirdiği için konuya işletmesel açıdan bakan araştırma üyeleri ve uygulamacılar kavram karmaşasını azaltmak adına verimlilik kavramını daraltarak, “işletme-örgüt performansı” kavramını kullanmaya başlamışlardır (Kâhya ve Polat, 2007: 9-36). Verimlilik; bir işletmede işgücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynakları nispetinde sermayenin kullanımı, teknolojik seçim, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları ile bilgi teknolojisi ve zaman gibi literatürler arasındaki kaynaşmaların bir sonucudur (Yılmaz, 2019: 10).

Verimliliğin kilit noktasını oluşturan işgücü verimliliği, yapılan iş miktarı ile işçinin (sayısal olarak ifade edilen maliyet ya da zaman değeri) gizil kapasitesi arasındaki ilişki olarak

tanımlanırsa, işletme, kurum ya da sektör için de katma değerle tüm girdi parasal değeri arasındaki ilişki olarak ifade etmek mümkün olabilmektedir (Uğur ve Kutlu, 2010: 95-107).

## 1.2. İşgücü Verimliliği

İşgücü verimliliği, (emek) sermaye, toprak ve girişimci için temel değeri oluşturur. Üretim faktörlerinden en önemlisi olan emeğin (işgücü) verimliliğini etkileyen birçok etken vardır. Bunlar üç ana ögeye ayrılarak incelenebilir. Bu ögeler, işgücünün “beden”, “fikir” ve “gönül” gücü olarak adlandırılır (Zaim, 1990: 296). İnsanın yapı olarak psikolojik, biyolojik ve sosyolojik bir varlık olması dolayısı ile birçok unsur, insanın ürettiği işleri etkilemektedir. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde beslenme en temel ihtiyacı oluştururken, sonraki katman barınma olarak tanımlanır. İnsanın en temel ihtiyaçlarını oluşturan beslenme ve barınma gibi ihtiyaçlarını karşılaması için yaşadığımız zamanda belli bir gelir elde edebilmesi gerekmektedir. Temel ihtiyaçların giderilmesi fikri, emeğin fiziki gücünü arttırarak işgörenin verimliliğinin artmasını sağlamaktır. İşgören fiziki gücünü kazanmadan herhangi bir işte verimli olamayacaktır (Yılmaz, 2019: 17). Hasta olan bir işgören buna örnek olarak sunulabilir. Emeğin fikri gücü, işgörenin geliştirilerek vasıflı hale getirilmesi işlemidir. Bu işlemin önemi, kimi zaman gerektiğinde vasıflı bir işçinin vasıfsız birkaç işçiden daha verimli olarak çalışması ya da mevcuttaki tüm işçilerin yapamayacağı bir işi bir işgörenin yapması şeklinde tanımlanabilmektedir. Devrimizde hizmet sektöründe emek piyasasının daha çok yer alması, teknolojinin gelişimi ile birlikte bilgisayar kullanımı ve bununla kullanılan teknolojiye, teknolojik aletlere ve hızlı değişimlere hâkim olabilecek işgücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde kaliteli ve kabiliyetli iş gücüne gereksinim kadar emek pazarında nitelikli ve yarı nitelikli iş gücüne dolayısı ile fikir gücü gelişmiş işgücüne talep artmıştır. İşgücünün eğitim hayatı aile ve yaşamış olduğu çevrede oluşmaya başlamaktadır. Yani kişi eğitiminin ilk aşamasını bulunduğu kültürden almaktadır. İnsanın eğitiminin diğer aşamalarını ise devletten alınan zorunlu eğitimler ve mesleki yeterlilik eğitimleri almakta, bu da işgücünün niteliğini arttırmak için fikri gücünü oluşturmaktadır.

Bu yüzyılda bilgi ve teknoloji kullanımının yanı sıra siber teknolojinin de hayatımıza girmesi sonucu, beden işgücüne alternatif fakat insan tarafından yönlendirilen teknolojik makinelerden, insan gibi düşünebilen akıllı makinaların bulunduğu düzeye geçilmesi, yavaş yavaş hayatımıza giren teknoloji devrimi olarak nitelendirilebilir.

Bu süreçte emeğin süregelen değerinin üretim faktörleri arasında kaybolmaması adına emeğin vasfının arttırılması oldukça önem taşımaktadır. Emeğin gönül gücünü ise çalıştığı işe karşı duyduğu çalışma tutkusu meydana getirir. İşgörenin gönül gücüne tam anlamıyla

ulaşabilmesi için hem beden gücünün yerinde olması hem de fikri gücünün meydana gelmiş olması gerekmektedir.

Bir işgörenin çalışma tutkusunun arttırılması konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar genellikle iş tatmini “doyumu”, güdülenme “motivasyon” gibi psikolojik sebepler kapsamında araştırılmıştır. Bu sebeple yetkin yönetim, işçiler arasındaki entegrasyon gibi hususlar çalışma tutkusunun yani çalışanın gönül gücünün bir sonucudur. Bu sebeple personel güçlendirme üzerine eğilmek ve personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin araştırılması ve bu faktörler arasındaki etkinin saptanması amacıyla konu üzerinde çalışılmıştır.

### **1.3. Personel Güçlendirme**

İşgöreni güçlendirmek, rekabetçi faydalar ve yaşam organizasyonunun en önemli ve gerekli görevlerinden biri olmalıdır. Güçlendirme kavramı, en önemli yeteneklerin tüm fiziksel ve zihinsel becerilerini kullanmanın odak noktası olarak sayılabilir (Çavuş, 2008). Güçlendirme yatırımı, hayatın her alanında yenilenme, gelişim ve dönüşüm demektir. Bu yatırımlar yaşamın karmaşık dış ortamı ile ilgili organizasyonu yapabilecek yetkililerdir. Yıllar boyu süren araştırmalardan sonra iş dünyası şu sonuca varmıştır: Bir şirket organizasyonu aktif işlerde ve ekonomik bağlamda öncülük etmek istiyorsa ve rekabetçi politika uyguluyorsa, iş görenleri, uzman olmalı ve mevcut kurum motivasyonel insan gücüne sahip olmalıdır. İnsan kaynakları bir organizasyonun gerçek değerlerini oluşturur, diğer bir deyişle güçlendirme, ilerleme ve organizasyonel refahın rehberliğidir. İşgörenlerin yetkilendirilmesi, kuramlarda ve yönetimin çağı yakalama işlevlerinde dikkate değer araçlardan birine dönüştürülür (Gary vd., 1998: 57-65). Organizasyonların çoğu, yetkilendirmeleri aracılığıyla işgörenlerinin potansiyel yeteneklerinin varlığını takip eder. Kurumlarda yetkilendirme çoğu durumda yetki verme yoluyla olur (Innocent, 1994: 31-37). Güçlendirmenin farklı yorumları vardır. Örneğin, Güçlendirme çalışanların iş ortamında karar almada rol almalarını sağlayan bir bilimdir ve bu duruma karar almada bireysel özerklik ve kendi fikirlerini yaptığı işe uyarılma hakkının artması eşlik eder (Ogt, 1997: 44-45). Diğer bir açıklamada ise yetkilendirme; becerilerin çerçevesinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi, çalışanların birbirine ve yönetime güven olgusu, yönetimin destekleme bilinci, saygı ve motivasyon yaratma sürecidir (Morales, 1997: 32-33). Başka bir tespitite hiyerarşik emir komuta zincirinin kilit yapısını kırmak ve problem çözmede, örgütte yer alan işgörenlere karar verme yetkisini ve hakkını vermektir (Blanchard, 1997: 59-61).

Ancak devrimizde yetkilendirmenin kapsamı daha geniştir ve yetki devri ile ilgili değildir; daha çok kişinin uzmanlık, beceri ve motivasyonu öğrenerek işlevlerini geliştirebileceği bir süreçtir.

#### **1.4. Personel Güçlendirme Gelişimi**

Küreselleşme ile artan rekabet nedeniyle işletmelerde merkezden karar verme etkinliği azalmıştır. Günümüzde işletmeler, soruna hızlı ve doğru çözümler üretebilen, inisiyatif alabilen ve aldıkları kararın sonuçlarından sorumlu tutulabilen çalışana ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle daha hızlı, daha esnek, daha verimli ve cesur kararlar almak için şirkete doğrudan dâhil olan aktörleri artırmak gerekli hale gelmektedir (Barutçugil, 2002).

1920'li senelerin içinde Taylor tarafından ortaya atılan ve işgörenleri makine olarak gören yönetim yaklaşımı kurumsal verimlilik açısından pozitif sonuçlar vermesine rağmen, çalışan performansını; işe devam etme isteğinin kaybolması ve iş gücü devrini olumsuz yönde etkileyen bir takım durumlar yaratması nedeniyle pek kabul görmemiştir, halen güçlü eleştirilere konu olmaktadır (Eren, 1998). 1950' lerde insan merkezli bir yaklaşım benimsenmiş ve çalışanın değeri artmıştır. Elton Mayo'nun öncülüğünde kurulan ve Taylorist bilinci eleştiren bir kurum olan İnsan İlişkileri Okulu, işgörenlerin denetim olmaksızın olumlu anlamda güdülenebileceklerini ve işlerini güzel yapabileceklerini vurgulamıştır (Wilkinson, 1998: 41).

Çalışan güçlendirmenin günümüzdeki anlamı 1980'lerin sonlarında tartışılmaya başlanmıştır. Pers ve Schonberger tarafından şiddetle savunulan çalışan güçlendirme kavramı üzerine yayınlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Sırasıyla Harrison ve Kanter 1983 yılında, Bennis ve Naus 1985 yılında, Burke ve Neilsen 1986 yılında güçlendirme kavramını benimsemiş ve üzerinde çalışmışlardır. Güçlendirme kavramı, 1986 yılında Block tarafından yazılan “Güçlendirilmiş Yöneticiler” kitabıyla literatüre girmiştir. Bu kavram ilk kullanıldığında, genelin kabul ettiği açık bir tanımı ifade edememiştir. Bu kavram, Block'un çalışmalarıyla daha çok tanınır hale gelmiş ve yeni bir yönetim biçimi olarak kabul edilmiştir. (Doğan, 2003a).

#### **1.5. Personel Güçlendirme Fikri Yapısı, Çerçevesi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Global dünyada hızla değişen talepler karşısında kurumlar değişimle karşı karşıya gelmektedir (Causon, 2004: 297). Yaşam döngüsündeki kaçınılmaz olan bu değişimden işletmelerde zaruri olarak etkilenmektedir. İçinde bulunduğumuz zamanda herhangi bir durum için ön görüde bulunmak mümkün değildir. Günümüzdeki hızlı bilgi akışı ve bilginin yoğunluğu düşünüldüğünde, değişim ve dönüşümün sosyal hayatımız ve işletmeler için şart olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda bu seri değişim ve dönüşümlerle karşı karşıya kalan kurumlar, işlerliklerini devam ettirebilmek için bünyelerinde ve işleyişlerinde değişikliklere gitmeleri gerekliliğinin kaçınılmaz olduğunun farkına varmakta ve buna göre aksiyon almaktadırlar

(Keskin, 2005). Örgüt personelini etkileyen tüm bu değişimlerden sonra modern örgüt yapıları ve yönetim teknikleri ortaya çıkmaktadır. Çağdaş yaklaşımların ortaya çıkması için, bu gelişmelerin temelinde önemli olan insan olgusu, eğitim kazanımlarının ve yaşam standartlarının artması, insan ihtiyaçlarının değişmesi, gelişmeler ve İnsan yaratıcılığından maksimum düzeyde yararlanma düşüncesidir (Koçel, 2001: 30).

Bu bölümde, modern yönetim uygulamalarından biri olarak kabul edilen ve kalite iyileştirme çabalarının başında gelen (Frogoso, 2000: 1) çalışan güçlendirme için entelektüel bir çerçeve geliştirilecektir. Personelin yetkilendirilmesi ile uygulama koşulları, kuruluş için türü, avantajları ve dezavantajları. Diğer ilgili kavramlar dikkate alınacak ve değerlendirilecektir.

### **1.5.1. Personel Güçlendirme Fikri Yapısı ve Çerçevesi**

Bünyesinde güncel yönetim yaklaşımı içeren bir takım yönetim stratejileri, özellikle insan kaynaklarının geliştirilmesi üzerine çalışılan teknikler, globalleşen dünyada yoğun rekabet koşullarına karşın direnen ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim fırsatını yakalayabilme imkânları sunmaktadır. Söz konusu olan insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik tekniklerin önemli bir unsurunu da personel güçlendirme oluşturmaktadır (Çavuş, M. ve Akgemci, T. 2008: 36).

Personel güçlendirme kavramında personel güçlendirmeyi olumlu anlamda etkileyen faktörler kadar, personel güçlendirmeyi olumsuz anlamda etkileyerek zorlaştıran faktörleri de ele almak gerekmektedir. Conger ve Kanungo 1988 yılında İş gören güçlendirmeyi engelleyen faktörleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 36).

#### **Personel güçlendirmeyi engelleyen örgütsel etkenler**

- Önemli kurumsal değişimler
- Yönetim transferleri, riziko içeren girişimler
- Rekabetsel baskılar
- Siyasi iklime sahip kurum
- İletişim düşüklüğü ve sınırlı iş iletişim ağı
- Merkezileşmiş özerk olmayan şirket kaynakları

#### **Personel güçlendirmeyi engelleyen yönetim usulü**

- Otoriter (Yüksek Kontrollü ve Acımasız)
- Olumsuz hava (sadece yanılığlar üzerinde durma)

- Haksız davranış ve sebepsiz azarlama (sindirme)

### **Personel güçlendirmeyi engelleyen ödüllendirme yöntemleri**

- Sistemsiz (Keyfi ödüllendirmeler)
- Değeri düşük ödüllendirme
- Rekabete dayalı ödüllerin değerinin olması
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin değerinin olmaması

### **Personel güçlendirmeyi engelleyen iş dizaynı**

- Rol belirsizliği
- Teknik destek ve yapılan iş ile ilgili eğitimlerinin verilmemesi
- Gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedefler, oranlı otorite eksikliği, İş çeşitliliğinin olmaması
- İşgören Performansı üzerinde belirli etkisi olan kararlara, faaliyetlere ve brifinglere düşük iştirak
- İletişime dönük hatların ve fırsatların eksikliği, elverişli/mevcut kaynakların yetersizliği
- Aşırı kural üzerine kurulmuş bir yapı ve çok fazla yazılı yaptırım
- İş rutininin yoğunluğu
- Güçlü kuralcı organizasyon
- Düşük Terfi fırsatları
- Manasız hedefler ve iş yükleri
- Hiyerarşik bir yapı, bir üst yönetici ile iletişim kesikliği

Güçlendirmenin meydana gelmesinin en mühim sebepleri ise aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Harvey ve Bowin, 1996: 377; Daff, 2001: 502).

- Küreselleşmenin ve rekabetçi yaklaşımın süratli bir şekilde artmasıyla yeni rekabetçi yaklaşımların daha öncelikli bir hale gelmesi
- Yenilikleri yapanların daha fazla serbestliğe gereksinim duymaları
- Rekabetin artması sonucu; verimliliğin arttırılması için yapılacak çalışmalara olan ihtiyacın artmasıyla birlikte, verimliliğin artması için yöneticilerin çalışanları kararlara daha fazla iştirak ettirme zorunluluğunu hissetmesi.
- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- Güçlü performansa sahip bir öğrenen organizasyon var etme ihtiyacı

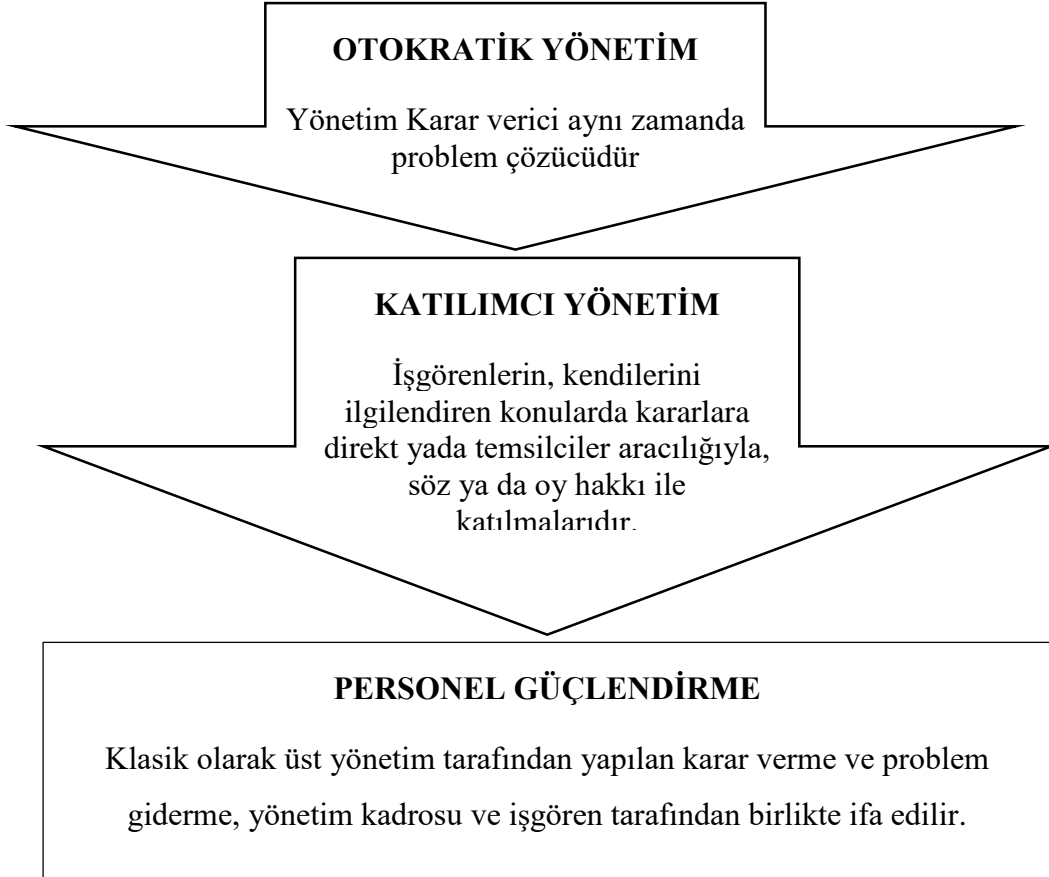
Coleman ise personel güçlendirme gereksinimini şu etmenlerle ilişkilendirmektedir; (Coleman 1996: 30). Global rekabet ve müşteri istemlerine hassasiyet gösterme. Hızlı ve esnek davranma ihtiyacı. İşletme süreçlerinde yatay oluşum, personellerin sığa ve sosyal mesuliyetlerini genişletme ihtiyacı, her düzeyde risk alma, katılım ve yaratıcılığın özendirilmesi, destekleyici yönetici sisteminin uygulanması, iletişim ekip çalışması ve örgütsel aidiyetin öneminin artması (Çavuş ve Akgemci, 2008: 36).

### **1.5.2. Personel Güçlendirme fikri yapısının gelişim süreci**

Personel güçlendirme zaman içinde belirli safhalardan geçerek günümüzdeki anlamına ulaşmıştır (Erdağ, 2001: 28). Güçlendirme kavramı, günümüzde işletme biliminde sürekli olarak kullanılan bir kavramdır. Bu kavramı ilk kullananların, 1983 yılında Harrison ve Kanter, 1985 yılında Bennis ve Nanus, 1986 yılında Burke ve Nielsen, 1987 yılında Block ve 1988 yılında House olduğu bilinmektedir (Doğan, 2003: 6). Personel güçlendirme, sadece organizasyon içinde değil ulusal ve uluslararası tehditlere karşı yararlanılabilecek en taze ve temel kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir (Menon, 2001: 154; Dimitriades, 2005: 81). Son çeyrek asır içerisinde çalışma organizasyonlarında yapısal gelişimler olmuş, geleneksel yönetim teknikleri ve işlevsel oluşumlar yerini modern ve yenilikçi organizasyonlara bırakmıştır (Coleman 1996: 30).

İş görenlerinin kendilerini geliştirmesine, işlerini yapılandırmasına destek veren ve önerilerine kıymet veren yönetim teknikleri ve yöneticiler, tercih edilen yönetim teknikleri ve tercih edilen yöneticiler olarak kabul görmektedir (Frogoso, 2000: 2).

Personel güçlendirme; çalışanların sürece angaje edildiği kadar işe yeni giren çalışanın personel güçlendirme sürecine adapte edilmesini de içerir. İşe yeni giren bir çalışan işinde uzmanlaşırken kaynaklara erişebileceğini inisiyatif alabileceğini işi ile ilgili iyileştirmeleri yöneticisinin gözetiminde ve desteğiyle yapabileceğinin bilincinde olarak, daha yüksek kalitede iş ve müşteri memnuniyeti odaklı çalışma disiplini benimsemelidir. Bu disiplinin sağlanabilmesi içinde öncelikli olarak bu kültürün yeşertilmesi tüm çalışanların bu kültür içinde yoğrulmaları ve yeni giren personellerin de bu disipline adapte edilmesi gerekmektedir. Otokratik yönetim düşüncesinden personel güçlendirme düşüncesine geçiş eylemi, Şekil 1.1.'deki gibi gösterilebilir. Fakat bütün yönetim etmenlerinde olduğu gibi bu süreğen oluşum eksiksiz gelişimini tamamlamış bir eylem olarak kabul edilmemelidir. Personeli güçlendirme kavramının devimsel, etkin ve canlı bir eylem olması sebebiyle söz konusu eylemin değişen koşullarda büyüyen ve gelecekteki gereksinimlere göre belki de değişen bir durum içine girebileceği de gerçeği de ön görülmelidir (Kargın, 2000: 10; Çavuş ve Akgemci 2008: 38)



**Şekil 1.1** Yönetimin denetiminden, denetimin yönetimine geçiş paradigması

**Kaynak:** (Randeniya vd., 1995: 217)

Klasik yönetimden personel güçlendirme fikri yapısına geçişi gerektiren nedenler ise şu şekilde açıklanabilir (Erengül,1997: 35; Özgen ve Türk, 1997: 76; Doğan, 1997: 73; Çavuş ve Akgemci, 2008: 39):

- Otokratik yönetimlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim zihniyetinin giderek var olan şartları karşılayamaması nedeniyle güç kaybetmesi,
- Organizasyonlar açısından küresel bir iş ortamının ortaya çıkması ve bunun sonucunda artan rekabet,
- Devamlı ve seri bir biçimde gelişen ve değişen çevre,
- Bilişim teknolojisindeki seri gelişmeler,
- Toplumsal düzeyde genel, organizasyonlarda özel olarak demokratikleşme yönelimlerinin artması,
- Organizasyonlarda personelin eğitim düzeylerinin ve bunun akabinde beklentilerinin, taleplerinin artması,

- Günümüzde, çalışma ortamının verimliliğine olumlu etkisi bulunan vasıflı personelin iş yerinden talepleri ve örgütsel algısı,

Belirtilen genel olarak tüm bu maddeler klasik yönetimden, personel güçlendirme çalışmalarına geçilmesine sebep olarak gösterilebilir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135). Bunun yanında, çalışılan iş karşılığında iş yerinden edinilen maddi menfaatin işgören için önemli olmadığı söylenemez. Fakat günümüzde işgörenler, çalışma hayatındaki iletişimlere, örgüt içindeki çalışma kuralları ve biçimlerine, çalıştıkları örgütün etik değerlerine, maddi menfaatleri kadar önem vermektedirler. Asıl olarak günümüzde bireylerin bir kurumdan elde ettiği sadece maddi menfaatler değil, aynı zamanda manevi menfaatler veya değerler de çok önemli hale gelmektedir.

Kendi kararını oluşturabilme ve iletme vasfını kullanamayan işgören problemleri yöneticilerine iletme ve yöneticisinin vereceği kararın kendilerine dönmesini bekleme konumundadır. Bu durum ise organizasyonu yavaşlatarak hızlı bir hizmet sunmasını engelleyeceğinden organizasyonun rekabetini zedeleyecektir. Burada ulaşılmak istenen sonuç; yönetim piramidinin tersine döndürülmesi ve piramidin alt kısmını oluşturan işgörenin de karar alma sürecine katılmasıdır. Bunun akabinde organizasyonların, müşterilerine daha hızlı ve esnek şekilde, müşterilerin talep ettiği biçimde, ortamda ve zamanda talebi karşılama kapasiteleri artacaktır. Çağdaş yönetim mantalitesi artık, işgörene ne yapacağını emretmekle ve ne yapacağı ile ilgili olarak direk ilgilenmemektedir, bunun yerine hareketli ve katı rekabetin yaşandığı pazarlarda etkinlikte bulunan şirket yöneticileri, nitelikli insanları organizasyonlarına alarak, onlara itimat ederek, müşterilerinin taleplerini giderme mesuliyetini onlara vererek ve onların kendi kararlarını uygulamalarını destekleyen ve bu cüreti onlara veren bir yönetim biçimi ile yöneticilik işlevlerini yerine getirmektedirler.

### **1.6. Personel Güçlendirmenin Tanımı**

Çalışanların güçlendirilmesi, küresel değişim, büyüme ve rekabetin önemini yaratan ve artıran yeni bir yönetim anlayışıdır (Genç, 2004: 223). Güçlendirme, gücü devretmek ve başkalarına güç vermek anlamına gelir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 40).

Klasik kullanımda güç, otorite anlamına gelir. Kaynak gücünü yorumlamak için kullanılır. Güç aynı zamanda enerji demektir. Bu nedenle enerjiyi güçlendirmek ve iletmek anlamında da kullanılır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666).

Çalışan güçlendirme kavramı son yıllarda genel yönetim anlayışında yaygın olarak kullanılmaktadır ve önemi giderek artmaktadır. Bunun temel nedeni kuşkusuz firmaların en

temel kaynağı olan ve rekabet avantajı elde etmek için en önemli faktör olan insanlardan yararlanmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Aşağıda bu konu ile ilgili bazı tanımlar, açıklamalar mevcuttur (Çavuş ve Akgemci, 2008: 41). Global değişim ve rekabetin meydana getirdiği veya ehemmiyetini artırdığı bireysel güçlendirme kavramı, bireyin temel karar verme gücünü ve kişisel gelişimini; işbirliği, destek, paylaşım, iyileştirme, eğitim ve ekip çalışması yoluyla artırma süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001: 337).

Conger ve Kanungo 1988 yılında güçlendirme olgusunun, güdüleme sürecinin bir unsuru olduğunu belirtmiştir. (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Bunun yanında Conger ve Kanungo 1989 yılında çalışanların güçlendirilmesi, öz-yeterlik ve güç hakkındaki görüşlerini güçlendiren bir tutum olduğu tanımını literatüre eklemiştir (Conger, 1989: 17). Çalışanların güçlendirilmesi, bir organizasyonda bilgiyi ve kişisel etkinliklerini kullanarak karar verme ve sorunları çözme yetkisine sahip bireyleri veya birimleri tanıma ve bu bireylerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin uygun olmasını sağlama süreci olarak tanımlanabilir.

Çalışan güçlendirme, işletmelerdeki karar iletme hiyerarşisinin ortadan kaldırılarak merkezi karar verici unsurlardan uzaklaştırılmasıdır, dolayısı ile yöneticiler çalışanlara daha fazla özerklik ve karar verme hakkı temin etmektedirler (Brymer, 1991: 59).

Çalışan güçlendirme, işgörenin güdülenme olgusunu ve vizyonunu kullanarak, günümüze uzak, köhneleşmiş yönetim uygulamalarını bir an önce terk edip, işletme sorunlarının çözülmesi ve örgütün güncelleştirilmesi olgusudur (Doğan, 2003: 13).

Çalışan güçlendirme, bir kavram, bir vizyon, bir stil, bir felsefe, bir dizi örgütsel davranış ve program olarak tanımlanmış ve bu kavramlar aşağıdaki gibi irdelemiştir (Ripley ve Ripley 1992: 20):

**Konsept Bazında:** Üst yönetimin sahip olduğu belirli yetkilerin, idare edici ayrıcalıkların, hüküm verme ve onaylama yetkilerinin personele verilmesidir.

**Felsefe Bazında:** Deklare edilen organizasyon vizyonuyla, bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmada, işgörene izin verilmesidir.

**Kurumsal Davranış ve Program Bazında:** Çalışanları tek çatı altında toplayarak, bilgi ve yeteneklerini destekleme, kullanmalarına ve geliştirmelerine olanak sağlama, çalışan başarısını ve Örgütsel başarıyı en üst düzeye çıkarmakla ilgilidir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 42) Güçlendirme, organizasyonel ilişkiler ve güdülenme temelinde yönetildiği için farklı tanımlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bir iletişim biçimi olarak ele alındığında, "güç ve kontrolü

diğerlerinden daha az güçlü olanlara iletmek" manasına gelmektedir. GÜdülenme bazında bakıldığında, çalışanların örgüte bağlılıklarını, iş ve iş yeri ile ilgili duygularını oluşturmaya yönelik psikolojik bir yatırım olarak görülmektedir (Spreitzer, 1995). Bu sebeple güçlendirme; bireylerin bireysel potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlar ve performanslarını geliştirmek için özgüvenlerini artırmaları için kendilerini motive eder (Coşkun, 2002: 220).

Bir yönetme tekniği biçiminde çalışanların yetkilendirilmesi; bireyin yetki ve karar verme kapasitesini işbirliği, donatma, paylaşma, eğitim, geliştirme ve ekip çalışması yoluyla artırma ve aynı zamanda insanın gelişimi süreci olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 398).

Bu tanımlar bazında incelendiğinde çalışan güçlendirme nedir sorusunun cevabı şunları içermelidir (Koçel, 2001: 346):

- Bir yöntemden fazla olarak felsefik bir yönetim disiplini.
- Bir aşama olgusudur.
- Geliştirirken yetiştirmeyi baz alır.
- Uzun vadeli ve sabırlı olmayı gerektirir.
- Esas itibarıyla üst kademenin gücünü paylaşma hevesine dayanır.
- Tatbik ederken tüm kazanım ve kaybedimin bir "belleğe kayıt ve terbiye fırsatı" yaratması ile güçlenir.
- İnsan kaynakları düsturunu ve düşüncesini içerir.

Çalışan yetkilendirmesi yüksek önemde kavramsal çerçeveye sahiptir, söz konusu çerçeve yetkilendirmeye dâhil olan herkesin rollerini, sorumluluklarını ve özerklik derecesini tanımlar. Bir çerçeve tanımlamanın en iyi yolu, çalışan güçlendirmenin neleri içermediğini bilmektir. Güçlendirmenin ne anlama gelmediğini bilmek, uygulamayı mümkün olduğunca şekillendirmeye ve anlamaya da yardımcı olacaktır (Baltaş, 2001: 146).

Personel güçlendirmenin tanım olarak bünyesinde neleri içermediği aşağıdaki şekillerde açıklanabilir (Baltaş, 2002: 146; Çavuş ve Akgemci, 2008: 43):

- Bireylerin özgürce davrandığı, istemediğini yapmadığı ve kendi sınır çizgisini kendisinin belirleyebileceği bir platform oluşturmaz.
- Bireylerin her durumda kararlara ve davranışlara oy verdiği demokratik bir işleyişi kabul etmez.
- Takımın yararı için sonuçların ve performansın göz ardı edildiği bir ortamı oluşturmaz.

- Yapılacak iş için gereken teçhizat, eğitim, oryantasyon süreci ve kılavuz olmadan işlerin yapılması için takımın başıboş bırakılmasını kabul etmez.
- İşgörenin, işler plana göre gitmediğinde suçlama, savunma, özür dileme, karar verme ve sorumluluk almadan hareket etme özgürlüğünü kabul etmez.
- İşgörenin, yönetici yerine geçtiği bir görüşü benimsememektedir.
- İş görenin, başka Birini kendi yerine tayin etmeyi savunmaz.
- işgörenlerin rastgele işlere tayin edilmesi düşüncesini kabul etmez.

Yukarıdaki açıklamalar açısından bakıldığında, çalışanların yetkilendirilmesi; üst yönetimin, çalışanların inisiyatif alabilecekleri, gönüllü olarak çaba gösterebilecekleri ve görüşlerini açıklayarak olaylar üzerinde kontrol ve hakimiyet sahibi olduklarını hissedebilecekleri bir platform oluşturabilmesi için, yöneticilerin işgörenlerle güç ve yetki paylaşımı prensibidir (Yıldırım, 2004: 101).

Özetle, günümüz iş dünyasında rekabet avantajının en önemli unsuru olarak kabul edilen “personel güçlendirme”, çalışan bireylerden en iyi şekilde yararlanma süreci olarak tanımlanabilir. (Çavuş ve Akgemci, 2008: 42)

## **1.7. Personel Güçlendirmenin Formları**

Günümüzde iş hayatında başarılı olabilmek için, alt tabandaki çalışandan en üst yetkili personele kadar her kademedeki çalışan personelin bilgi, yetenek fikri güç, yetkinlik ve yaratıcılığında faydalanmaya ihtiyaç vardır.

Zamanımızda en başarılı şirketler, gerekli güç ve yetkiyi personellerine iletebilen örgütler olmuştur. Son çeyrek asırda çalışan güçlendirme hakkında iki ana fikir olduğunu görüyoruz.

Birinci düşünce, işyerinde çalışanları güçlendiren sosyal yapıların biçimini dikkate alan bir düşünce sistemi, ikincisi düşünce ise çalışanların psikolojik motivasyonel ihtiyaçlarını dikkate alan bir yaklaşımdır (Şimşek ve Kınır, 2006: 102). Bu iki yaklaşımın temel özellikleri aşağıda açıklanacaktır:

### **1.7.1. Sosyal -Yapısal Formları**

İşgören güçlendirmenin yapısal olarak isimlendirilen formuna göre güçlendirme, gücün yani karar verme ve uygulama yetkisinin üst yönetimden alt ekiplere aşamalı olarak aktarılmasıyla gerçekleşmektedir. Yapısal formda önemli olan, üstün, alt kademedeki çalışana “güç” vermesi ya da gücü aktarmasıdır. Yani yapısal formda, yönetim otoritesinin"

eylemlerine eğilinmekte, yalnızca örgütsel gaye, hedef ve çıktılarla ilgilenilmekte, işgörenlerin şahsi talep ve beklentileri yani psikolojik hissiyatı ve algılamaları ise göz ardı edilmektedir (Menon, 2001: 155). Laschinger güçlendirmeyi işgörenlerin örgüt varlıklarını harekete geçirmelerine olanak sağlayan ve o varlıklarını kendi bilgi, yetenek ve maharetleri doğrultusunda etkili bir biçimde kullanmasına izin veren örgütsel formlar olarak tanımlanmaktadır (Laschinger,v.d., 2001: 230). Kanter 1983 yılında yapısal güçlendirmenin altı formunu aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

- **Fırsat:** İşi gerçekleştirmek için gerekli bilgiye, dayanağa ve referansa ulaşmayı kapsar.
- **Bilgi:** İşleri anlamlı şekilde icra etmek için gerekli olan bilgiyi danışarak almayı, gerekli olan danışman desteğini ifade etmektedir.
- **Kaynaklar:** İşgörenin işini ifa etmesi için gereken nakit para, alet, edevat ve gereçlerdir.
- **Destek:** Bireyin yönetimden, çalışma arkadaşlarından ve yönettiği astlardan aldığı dönüş bilgisi, kılavuz bilgi ve desteği ifade etmektedir.
- **Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Güç:** Biçimsel güç, bilinen, göz önünde olan, üstünlük almaya ve karar verici olmaya olanak veren işlerde bulunur. Biçimsel olmayan güç ise işgörenin organizasyon içinde, yöneticileri, iş arkadaşları ve diğer üyeler ile kurduğu bağ, uyuma ve anlaşmalardan aynı zamanda organizasyon dışındaki ilişkilerden kaynaklanır (Laschinger vd.,2001:261).

Bu formların tamamının işgörenin güçlendirilme hissiyatının derecesini etkilediği söylenebilir (O'Brien, 2010: 14-15).

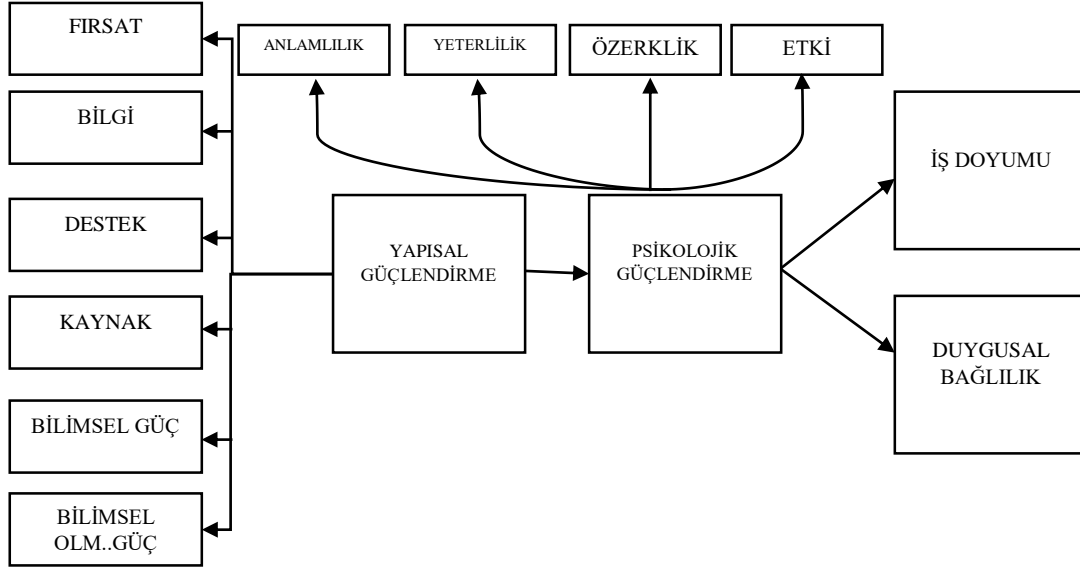
### 1.7.2. Psikolojik Formları

İşgörenleri güçlendirme kişisel anlamda üç seviyede değerlendirilebilir. İlk olarak asgari düzey olan işgörenin fayda verebildiğinin, yararlı olduğunun farkına varması ve itibarını fark etmesi, ikinci seviyede bireyler arası bağlantı ve çözüm üretmek amaçlı tartışma düzeyi, üçüncü seviye ise hadiseler ve problemler karşısında hedefe odaklı, anlık tepkimede bulunma ve detayların farkına varabilme düzeyidir (Müdüt, 2009: 7). Psikolojik güçlendirmenin Spreitzer tarafından geliştirilerek oluşturulan dört temel boyutu vardır. Bunlar aşağıdaki gibi incelenmektedir (Dogan, 2003: 47).

- **Anlam:** İşgörenin sahip olduğu inanç, öğreti, değer, görüş, tutum ve hareketleri ile çalışma amaçlarının uyumlu olması ön koşuldur. Uyum mevcut ise güçlendirilme meydana gelecektir (Spreitzer, 1995: 1443).
- **Yetkinlik (Yeterlilik):** İşgörenin yaptığı işle ilgili pozitif ve sonuca ulaşan, başarımlı gücüne sahip olması, kabiliyet ve kapasitesine güvenmesidir. Kabiliyet ve kişinin yaptığı işe güveni varsa güçlendirme çalışmalarından sonuç alınabilecektir (Spreitzer, 1995: 1443).
- **Özerklik:** İşgörenin yaptığı iş üzerinde kendisinin karar verebilme özgürlüğünün bulunmasıdır. Güçlendirme, bu koşul mevcut ise güçlendirme mümkün olacaktır (Spreitzer, 1995: 1443).
- **Etki:** İşgörenin örgüt içerisindeki sonuçları etkileyebilme derecesidir. Yapmış olduğu işle o örgütte fark yarattığına ve kıymet kattığına olan inancıdır. Güçlendirme uygulamalarını başarılı olması için gerekli olan boyutudur ( Spreitzer, 1995: 1443 ).

Çalışan güçlendirmenin temel amacı, işi yapan kişinin o işin sahibi gibi hissetmesi ve işini yapmasıdır (Kocel, 2001: 338). Özellikle günümüzde birçok organizasyon bilgi temellidir. Bilgiye dayalı organizasyonlarda düşük seviyede görünen kararlar, organizasyonun tamamı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

Psikolojik güçlendirmenin bireysel anlamda gerçekleşmesi yani hissedilmesi için gerekli koşullar, koşulların var olduğu ortamda güçlendirmenin bireysel boyutları ve güçlendirildiğini hisseden çalışanların sergilemesi beklenen psikolojik ve davranışsal çıktılar Şekil 1.2.' de görüldüğü üzere iş doyumunu ve duygusal bağlılık olarak ifade edilebilir.



**Şekil 1.2.** Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri.

**Kaynak :** (Tolay vd., 2012: 455)

### 1.8. Personel Güçlendirmeye Yakın Kavramlar

Personel güçlendirme olarak algılanan bazı benzer kavramlar, personel güçlendirme ile yakından ilişkili görünmesine rağmen direkt kapsamı içine girmeyen ve bu nedenle sıklıkla karıştırılan kavramlardır ve bu kavramlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Koçel, 2011).

**Katılım:** Postmodern yönetim yöntemlerini uygulayan şirketlerde gerçekleştirilen insani boyutlu her türlü faaliyetin temeli olan katılım kavramı; “İşyerinde ilgili faaliyetlerde kullanılmak üzere çalışanların karar vermelerini ve yönetim yetkisini kullanmalarını sağlayarak sürece zihinsel ve fiziksel güçlerin katılımı” olarak değerlendirilebilir.

**Yetki devri:** Çalışanlar için güç, bir güç kaynağı olması ve onu istediği zaman kalıcı olarak kullanabilmesi anlamındadır. Başkalarına ait olan yetkinin kullanılması, yetkinin gerçek sahibi olduğunun ifadesi değil, geçici olarak devredilen bir hakkın talimatlara göre yönetilmesi ve yönlendirilmesidir ve hakkın asıl sahibi onu alana kadar sahip olunmaz.

Dolayısıyla çalışan güçlendirme yaklaşımının temelini oluşturan “gücün gerçek sahibi olma” fikri, çalışan güçlendirmeyi diğer kavramlardan ayıran en önemli özelliktir. Yönetici,

sahip olduğu karar verme yetkisini istediği süre boyunca astlarına devreder ve gerekli gördüğu zaman bu karar verme yetkisini elinden alabilir.

Burada asıl yetki kaynağı çalışan değil, yöneticidir (Koçel, 2003: 15). Yöneticiler süreç içinde kendilerine ait olan gücü astlarıyla paylaştıklarında aslında güç kaybetmeyecekler, aksine güçlerini artıracaklardır. Bunun nedeni, çalışanlar işlerini en iyi şekilde yaptıklarında üstlerinin başarısının artmasıdır (Kanter, 1977: 159).

**İş Genişletme:** Benzer yapısal niteliklere sahip eserlerle bir eserin içeriğinin niceliksel gelişimi olarak ifade edilebilir. Yatay büyümedir. İş büyütmede, çalışanların tek bir görevde uzmanlaşmak yerine birden fazla işi yapabilmeleri önemlidir (Tınar, 1996: 145). Argyris tarafından geliştirilen bir uygulama olan Job Expansion ile yapılan işin kapsamını artırarak çalışan memnuniyetini artırmayı hedefler. İstihdam genişlemesi, özünde çalışanların yetkilendirilmesini destekleyen bir unsur olarak görülebilir.

**İş Zenginleştirme:** Örgütler, çalışanların üretkenlik düzeylerini artırmak için çalışma koşullarını iyileştirir ve çalışmayı daha keyifli ve anlamlı hale getirmek isterler. Basitlik ilkesi üzerine yapılandırılmış organizasyonlarda, çalışanlara tasavvur etme, planlama, karar verme ve iş yapma gücü verilmesi ve küçük çaplı faaliyetlerle işin önemli bir kısmını hatta tamamını yapabilme yeteneğinin verilmesi olumlu bir gelişme sağlayacaktır.

İş verimliliği hakkında, Toplam Üretken Bakım, Kaizen, Kalite Çemberi, Kişisel Öneri Sistemi gibi faaliyetler bu amaçla oluşturulmuş en iyi örneklerdir (Türkan, 2007: 139). İş zenginleştirme, işi hem yatay hem de dikey olarak büyütme anlamına gelir. Sonuç olarak, çalışanlara devredilen sorumlulukların yanı sıra zihinsel becerilerin sürece dâhil edilmesini sağlayarak, çalışanlar karar verme özerkliğinden yararlanır. Bu açıdan bakıldığında, iş zenginleştirmenin iş büyütmeden çok, çalışan güçlendirme kavramıyla daha yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

**İş Değiştirme (İş Rotasyonu):** Bu kavram genellikle aynı işi yapan veya aynı departmandaki çalışanların önceden belirlenmiş kurallara göre birbirinin yerine geçtiği bir durumu ifade eder. Değişim sürecindeki işler sınırlandırılabilir veya departman hiyerarşisinin aynı seviyesindeki tüm işleri kapsayabilir. Çalışanlar iş değiştirerek, monotonluktan kurtularak, farklı görevleri öğrenirken, şirketlerde tüm çalışanların görevleri yerine getirebileceği etkin bir ortak iş gücü profili yaratılmaya çalışılır. Bu sayede çalışanların mesleki düzeyi ve güven düzeyi artırılır (Tınar, 1996: 144-145). İş dönüşümü, çalışanlara farklı beceriler kazandırdığı

ve bireyin sosyal çevresini şirket içindeki iletişimini artıracak şekilde genişlettiği için çalışan güçlendirme ile benzerlik göstermektedir.

### **1.9. Güçlendirmenin Yarattığı Duygusal Bağlılık**

Kurumsal bağlılığı, “işgörenlerin kurum bağlantısı ile biçimlenen ve işgörenlerin kurumun daimi bir üyesi olabilme kararını benimsemelerini sağlayan tutum” olarak tanımlayan (Meyer ve Allen, 1997: 11), değişen hissi motivasyon ve faktörler sonucu meydana gelen üç örgütsel bağlanma formatı tespit etmişlerdir.

Bu tespitler pozitif çalışma tecrübeleri neticesinde gelişen “duygusal bağlılık (affective commitment)”; kıdem ve meslek seçeneklerinin yetersiz olması sebebiyle meydana gelen “devam bağlılığı (continuance commitment)” ve işgörenlerin şahsi sadakat hissiyatları sonucu gelişen “zorunlu bağlılık (normative commitment)”tır (Wasti, 2000: 401).

Bu faktörler içerisinde, işgörenlerin meslek tecrübelerinin bir neticesi olması sebebiyle, özellikle duygusal bağlılığın, güçlendirme faktörü ile alakalı olduğu fikri üzerinde odaklanmaktadır. Duygusal bağlılık; “Örgütün gaye ve yarattığı değerlere kuvvetli bir inanç ve değerleri içselleştirme, örgütün yararı için çabalamaya amade olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir arzu duymayı” içeren psikolojik bağlılık, organizasyonun gerçekleşmesini fazlasıyla arzuladıkları ve işgörenlerine empoze etmek istedikleri bağlılık şeklindedir (Porter vd.,1974:604).

Psikolojik bağlılığı destekleyen etmenler, elverişli çalışma şartları (Rhoades vd., 2001), idrak edilen organizasyonel destek (Meyer ve Allen, 1997), yöneticinin desteği (Ko vd., 1997: 962; Meyer ve Allen, 1997: 47; Tolay, 2003: 70), işgören arkadaşlarının desteği (Dunham vd., 1994; Mowday vd., 1982; Tolay, 2003: 70), inisiyatif almaya açık ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile yetki devri (Meyer ve Allen, 1997: 42; Mowday vd., 1982: 59), işin kendine has, çeşitliliği ve ehemmiyeti’dir (Bartlett, 1999; Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982).

Çalışan güçlendirme süreçlerine yatırım yapmanın, çalışanları organizasyona bağlayarak organizasyonun kendi hedeflerine ulaşmasını sağladığı anlaşılmaktadır. Buna karşın rutinlik, rol karmaşası, rol çarpıklığı ve yoğun iş yükü gibi olguların işgörenlerin hissi bağlılığı üzerinde negatif bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Bartlett, 1999; Ko vd., 1997; Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982). Güçlendirme yöntemleri, çalışanların yetenek ve becerilerini artırmaya odaklandığından, iş performanslarında da artışa yol açar.

Bu nedenlerden dolayı, çalışan güçlendirme, çalışanların organizasyona ve güçlendirme süreçlerine bağlılığını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

### **1.10. Güçlendirmenin Yarattığı İş Doyumu**

Organizasyon seviyesinde en az duygusal bağlılık kadar önemli olan öteki parametre de, iş doyumudur. Genellikle kurumsal davranış sahasında en sık ve hassasiyetle incelenen hususun işgören iş doyumunu olduğu telaffuz edilebilir. İş doyumunu (job satisfaction), kişinin işini ya da iş tecrübelerini irdelemesiyle ortaya çıkan tatmin edici veya pozitif duygusal oluşumdur. İş doyumunu, işgörenlerin mühim gördükleri değerleri, çalıştıkları işin temin edip etmediğine ilişkin algılamalarının bir sonucudur.

Uzun süreli araştırmalara dayanan işin, ilgi çekici olması, öğrenme, gelişme ve sorumluluk alma fırsatları vermesi gibi nitelikleri; ücret, organizasyon içinde yükselme şansının olması, otoritenin ve işgören arkadaşlarının teknik destek ve davranışsal yardım edebilme kabiliyetlerinin iş doyumunu öne çıkaran en mühim iş nitelikleri olduğu tespit edilmiştir (Luthans, 2002: 230). Bu tespitlere dayanarak, yapısal ve duygusal güçlendirmenin iş doyumunu ile yakın temaslı olacağını söylemek mümkündür. Literatürde, yapısal ve duygusal güçlendirmenin iş tatminini anlamlı şekilde etkiledikleri birçok araştırma sonucu bulunmaktadır. Boonyarit ve diğerleri 2010 yılında, Laschinger ve diğerleri 2001, 2003, 2004, 2007, 2009 yıllarında, Manojlovich ve Laschinger 2002 yılında, Ullum 2011 yılında, Vacharakiat 2008 yılında, Sarmiento ve diğerleri 2004 yılında iş doyumunu üzerine araştırmaları yaparak literatüre kazandırmışlardır.

### **1.11. İşgören Güçlendirmenin Öğeleri**

Bir organizasyonda personel güçlendirme yapısının kabullenilebilmesi için işletme kültüründeki bazı öğelerin varlığı önemlidir. İşgörene, kararlara katılma yetkisi ve sorumluluk verilmesi, bilginin paylaşılması ve bilgiye erişebilirlik. Müşterek amaçlarda birleşip hareket etme, işgörene güven verme, şeffaf bir iletişim ortamı, eğitime ve geliştirme, ekip çalışması, iş ortamlarında iyileşme ve esnek tutum, çalışanları övme ve takdir etme, yetkinlik ve yetenekleri geliştirme, performans değerlendirme yapılması gibi öğeler personel güçlendirme kültürünün oluşması ve devamlılığının sağlanması açısından önemlidir (Doğan, 2003).

Çalışanları güçlendirmenin önemli unsur olması ve ölçülebilmesi için, organizasyonun stratejik hedefleri ile bireysel hedefleri birbiri ile bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle özdeşleştiğinde alt kademedeki uygulanmasına başlanmalıdır (Ettore, 1997: 1). Bu sebeple güçlendirme, örgütün çalışanlarının yeteneklerine güvenerek bu yeteneklerini ortaya

çıkartmalarına fırsat vermesine dayanır. Daha da ötesinde bireyin kendi yeteneğine güvenmesidir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 44-51)

. Bir organizasyonda bulunan güçlendirme modelindeki esas unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Darling, 1996: 23; Genç, 2004: 224):

- Etkin bir liderlik sisteminin kurulduğuna emin olunmalıdır.
- Üst yönetim ile çalışanlar arasında çift taraflı iletişimin kurulması, özendirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama tatbik grupları oluşturulmalıdır.
- İşletmeye performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi getirilmelidir.
- Güvenilir çalışanların ilgisi ve desteği gereklidir.
- işgören ilişkileri çerçevesinde kurulan liderlik takımına bağlı bir destek hizmeti kurulmalıdır.
- Yalnızca lüzumlu bilgileri içeren işleme ve ölçüm kurgu örüntüsü yapılmalıdır

Ettore personel güçlendirme ile ilgili unsurları ise; güç dağılımı ve tabana yayılması, işten çıkarmanın azaltılması, sabit kadro, organizasyonel yapı ve örgüt kültürüne göre yetiştirme (coaching), bütün düzeylerde yeniliğe ve değişime açık olma olarak sıralamıştır (Ettore, 1997: 3). Barutçugil güçlendirme kavramı incelendiğinde ana unsurlarını; birey, lider, işbirlikçi çalışma ile yapı ve süreçte yenilik olarak belirtmiş (Barutçugil, 2004: 399). Koçel ise; yönetici, yönetilecek işgören ve organizasyon olarak incelemiştir (Koçel, 2001: 340).

### **1.11.1. Yönetici Ögesi**

İşgörenin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki yönetim kademesinin çalışana tavrı ve yönetim davranışlarıdır (Koçel, 2001: 341). Öncelikle örgütün vizyonu ve misyonu tanımlanmalıdır. Vizyon ve misyonu açıklayan tanımlamalarda işgörene verilen önem (değer) olgusunu belirten ve görevlerin önemliliğini belirten bir söz öbeğinin bulunması gereklidir (Barutçugil, 2004: 400). Misyon ve vizyonu belirleyen, açıklayan ve bunları paylaşan yöneticilerin yetkilendirme üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.

Yöneticiler organizasyondaki işgörenlerin güçlendirilme sürecinde, işgörenin başarısını yönlendirme, geliştirme ve hedefine ulaştırma noktasındaki fırsatları işgörene gösterme hususunda özen göstermelidir. Yöneticilerin güçlendirme evresine katılım sağlaması ve anlaması yeterli değildir. Yönetici, örgütteki iletişim kanalları aracılığı ile süreci takip etmeli gerektiğinde sürece olumlu anlamda müdahale etmelidir (Genç, 2004: 224).

Yönetimin sağlayacağı güven havası, bağlılık ve şeffaf tartışma ortamı, güçlendirmeyi etkiler. Çalışanın kendini ifade ettiği takdirde, işi ile ilgili olarak içinde bir korku hissetmemesi gereklidir.

Çalışan fikirlerini beyan ettiği takdirde karşılaşılabileceğini düşündüğü olumsuz bir tepkide fikirlerini beyan etmeyerek kendisine saklayacaktır. Bu durum personel güçlendirme sürecini olumsuz bir şekilde etkiler. Personeli güçlendirme unsurunun organizasyonlarda öne sürdüğü insan faktörü ancak koşulsuz güven ortamının kurgulandığı ortamlarda talep edilen seviyede davranışlar gösterebilecektir. Personel güçlendirme kendini ifade edebilen ve özgüven sahibi olan işgörenlerin olduğu bir örgütte başarıya ulaşabilir (Kargın, 2000: 36).

Güven zaman içinde gerçekleşen bir olgudur. Bu sebeple yetkilendirme her durumda önce, öz güven sahibi yönetim kadrosunu (önderleri) ve güvenilen işgörenleri gerektirir (Genç, 2004: 225). İştirakçi ve bilgi dağılımını sağlayan bir tarzda yönetime sahip olan yönetici güçlendirme sürecini hızlandırır. Personelini güdüleyen, yapacakları işlerle ilgili olarak onları şevkle harekete geçiren yöneticiler güçlendirme hususunda etkilidirler (Baltaş, 1999: 11). İş Güçlendirme sürecinde, eğitim, öğretim ve geliştirme faaliyetleri ile işgörenler, eksikliğini hissettikleri bilgi ve becerilerle donatılırlar. Örgütte karşılaşılan tüm başarı ve başarısızlığı yenilenme ve öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeye önemli ölçüde etkiler.

Güçlendirme çalışmaları içerisinde, işgörenlerin, başaramama çekincesini geride bırakmalarının sağlanması, riske girme ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesi, özgüven duygusu ve hedefe doğru kendi güdümünü koruma olgunluğunun desteklenmesi ve olumlu bakış açısı geliştirmeleri sağlanır (Barutçugil, 2004: 401). İşgörelere yaptığı işte yanılı çekincesi olmadan çalışma insiyatifi tanındığı zaman, işgörenlerin riske girerek sınırlarını zorlamasına ve kapasitelerinin çapını fark etmelerine olanak sağlanmış olunur (Kargın, 2000: 37). Hatalı duruma düşme korkusunu yok etmeye yönelik tutum geliştiren, karar alıp uygulanmasını destekleyen ve harekete geçiren yönetici güçlendirmeyi etkiler. işgörenlerin hatalı davranma ihtimalleri yüksektir ama güçlendirilmiş işgörenler bu hatalarından öğrenecekleri tecrübe ile kendileri ile birlikte örgütün gelişmesini sağlayacaklardır (Reichnitz, 2003: 27).

İşgörelere performansı hususunda geribildirim sağlayan yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir. Doğru geribildirim, işgörenin örgüte faydalı bir iş yaptığını görmesini, başarılı olduğunu sezmesini ve ileride verilecek işlere karşı hevesli olmasını sağlamaktadır. Fakat bilgi akışı bilinçsiz yapılabilecek bir eylem süreci değildir. İşgöreni güçlendirme aşamalarında yer

alması gereken faydalı ve geçerli bir geri bildirim belirli özellikleri taşıması gerekir. Bir geri bildirim faydalı ve doğru olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir (Erdağ, 2001: 98):

- Bilgi akışı anında olmalıdır.
- Bilgi akışı istikrarlı olmalıdır.
- Bilgi akışı belirgin ve anlaşılır olmalıdır.
- Bilgi akışı nesnel olmalıdır.
- Bilgi akışı olumlu olmalıdır.
- Kişiliği değil kişinin tutumunu baz almalıdır.
- Muayyen hareketler/vaziyetler hakkında olmalı tüme yayılmamalıdır.
- Bilgiyi yayınlamalıdır.
- Elverişli bir ortamda yapılmalıdır.
- Üstü örtülü olmamalı ve anlaşılmaya kapalı konuşmalar arasında ifade edilmemelidir.
- Aracı konularak iletilmemelidir.

Yöneticinin; işi hafifletici, yardım konusunda hassas, mentor-eğitimci, himayesi altına alan, danışman ve bunun gibi yeni yönetsel davranışları özümsemesi güçlendirmeye hız verecektir.

### **1.11.2. Personel Ögesi**

Bilgi ve hizmet üretimine dâhil olmanın yanı sıra, karar alma sürecine katılım çalışanlar için çok önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir organizasyon yapısı yerine, tüm çalışanların her zaman ve her seviyede katılımına izin veren bir organizasyon yapısı, çalışanların yetkilendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Katılımcı örgütsel ortamlar, çalışanlar arasında yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu özellikler sayesinde çalışanlar, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve örgütün rekabetçi bir çalışma ortamında ayakta kalmasına yardımcı olacaktır (Karakaş, 2014: 11).

Güçlendirme konsepti asıl olarak, organizasyonda belirtilen alt kademe işgöreni baz almakta ve hedeflemektedir. Hedeflenen kademedeki işgörenler, eğer kendilerini psikolojik olarak hazır hisseder ve güçlendirmeyi kendileri arzularlarsa, yani güçlendirmeye açık olurlarsa güçlendirme uygulanabilir. Yöneticilerin arzu ve isteğine göre işgören anında kendisini güçlendirilmiş hissetmeyecektir.

Yetkilendirmenin gerçekleşebilmesi için yetkilendirilmiş çalışanların kişisel bilgileri işe başlamadan önce toplanmalıdır. Yetkilendirme eğitiminin hangi çalışana verileceği, hangi çalışanların güçlendirileceğinin belirlenmesi, bu bilgilerde çalışanın bilgi düzeyinin, kariyer hedeflerinin, güçlü veya zayıf yönlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, bir organizasyonun personeli ve kendi yetkinlikleri hakkında detaylı bilgi sahibi olması, çalışanların yetkilendirilmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Koçel, 2001: 31).

Personel güçlendirme aşamalarında, yetkinliği artırılmış olan işgörenden, örgütün performansını doğrudan etkileyebilecek bazı kararlarda bulunması istenebilir. Eğer bireysel olarak işgörenin kendisine özgüveni yeterli değilse bu kararları vermekte oldukça zorluk çekecektir. Bu sebeple, özgüvenli işgörenler üzerinde personeli güçlendirme aşamalarını denemek, öz güveni yetersiz çalışanlara göre daha kolay sonuç verecektir.

Zaman zaman çalışanlar sadece işlerine odaklanmak ve personel güçlendirme üzerine yapılan çalışmalara katılmak istemeyebilir ve güçlendirme sürecine uzak durabilirler. Bu durum çalışanlara göre artan yetki, sorumluluk artışına yol açacak ve işleri de aynı oranda artacaktır. Sonuç olarak, çalışan güçlendirmeyi uygulamak istemeyebilirler. Ters durumda ise, sürekli kendini geliştirme ihtiyacı ve coşkusu olan, değişime ve dönüşüme açık çalışanlar, çalışan güçlendirmenin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Çalışanların duyduklarını anlamlandırmaları ve geri bildirim almaları, personel güçlendirmeyi ve personel güçlendirme uygulamalarını pekiştirmeyi olumlu yönde etkiler. Aksiyon almaya hazır olma iradesinin yetkilendirme üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çalışanlara yalnızca çalışma saatlerine değil, tam kişiliklerine göre davranmak, yetkilendirmeyi etkiler. Yetkin personelin işe alınması ve elde tutulmasının yetkilendirme üzerinde etkisi vardır.

İşgören, işleyen güçlendirme süreci boyunca ve güçlendirme sürecinin sonunda birçok bilgi ve yetenekle yüklenecektir; Bu donanımlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Daff, 2001: 504):

- İşgören, örgütün başarımlar kapasitesi hususunda bilgilenecektir.
- İşgören, örgütün misyonuna ulaşma hususunda bilgi ve yeterlilik kazanacaktır.
- İşgören, işi konusunda hayati kararlar alınırken karar verme gücü kazanacaktır.
- İşgören, örgütün başarımlar kapasitesinin artmasıyla birlikte mükâfatlandırılacaktır.

### 1.11.3. Organizasyon ögesi

Para, alet, ekipman vb. yetkili çalışanların işlerini verimli bir şekilde yapmalarını sağlayacaktır. Çalışan güçlendirme uygulamasının başarısı için çalışanlara her türlü organizasyonel kaynağı gerektiği kadar sağlamak ve çalışanların daha fazlasını başarmaları için gerekli eğitim ortamını oluşturmaktır (Karakaş, 2014: 11). İşgören güçlendirme olgusunun meydana gelme nedenlerinden biri de kast sistemine benzer, katı örgüt yapılarındaki tek taraflı yönetim benimseyişine karşıt bir yapıda olmasıdır. Aynı zamanda personel güçlendirme çalışanın görüş paylaşmasına olanak tanıyan ve yaptığı katkıyı destekleyerek güçlendirme amacıyla olan bir yapıdır. Organizasyonların kurum ve işleyiş sistemleri, güçlendirme süreci üstünde etkilidir. Bu etki aşağıdaki biçimlerde meydana gelecektir: Kurum Yönetim yapısının tabana yayılması güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler (Koçel, 2001: 340). İşgörenin güçlendirilmesi, ancak güçlendirmeyi destekleyici direk bir haberleşme ortamı oluşturmakla sağlanabilecektir. Zira işgören güçlendirmeyi sisteme ekleyecek olan üst yönetim ile güçlendirilecek olan taban çalışan arasında doğrudan ilişkiyi engelleyen unsurlar seyrelmiş olacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 141). Yöneticiler, uygun konuşma diliyle ve gerçekleştirdikleri aksiyonlarla açık bir iletişim ortamı yaratmalılar. Bu seviyede kurumun yalın bir donatım ile çalışması bu süreci hızlandıracaktır (Doğan, 2003: 33).

Açık görev tanımları ve sistem çarklarının aynı zamanda yönetmeliklerin katılımcılığa izin verecek şekilde uyarlanması güçlendirmeyi olumlu anlamda etkiler (Koçel: 2001, 340). İş önceden belirlenmiş bir şekilde değil, farklı yöntemler kullanarak ve diğer çalışanlarla iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak tanımlanan iş esnekliği, çalışan için güçlendirme hareketini de teşvik etmektedir. Esnek çalışma koşullarına sahip, keskin kenarları veya sert köşeleri olmayan bir çalışma ortamı, çalışanlara karar verme yeteneği verirken, yöneticilere "yönetme" esnekliği de verir. Kontrol etmek ve yönetmek yerine sorumluluk alanını tanımlayarak yönetilir (Baltaş, 1999: 11).

Şeffaf ve anlaşılır bir misyonla bir vizyon tanımlamak ve paylaşmak, yetkilendirmeyi artırır (Koçel, 2001: 340). Ortak bir hedef olmadan, yetkilendirme tartışılmazdır. Bu açıdan çalışanlar bir bütün olarak organizasyonun vizyon, misyon, öncelikleri ve temel değerleri ile özdeşleştirilmelidir (Doğan, 2003: 28). Güçlendirilmiş davranış kalıplarını destekleyen bir mükâfat sistemi uygulamak, pekiştirmeyi daha da güçlendirir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 141).

Şirket içindeki çalışanları yapıcı bir şekilde övmek ve onurlandırmak, çalışanların yetkilendirilmesini hızlandırır ve uygulamayı basitleştirir. Bir insanı güdülemenin en iyi yolu, onu toplumda tanıtmak ve o bireyin başkaları tarafından farkedilmesinin önünü açmaktır.

Yapıcı övgü, çalışan güvenini de artıracaktır (Doğan, 2003: 28). Bu bağlamda, üst yönetim, bir yetkilendirme duygusu sağlamak için astlarını özendirme konuşmaları ve sözlü olumlu uyarımlar ile sürekli güdülemelidir. Yapılacak işlerin altından başarı ile kalkabileceklerinde dair kabiliyetleri olduklarına kelime yoluyla ikna edilen işgörenler, zorluklarla karşılaştıkları anlarda güvensiz bir bilinç yapısıyla dolaşmak yerine gerçeküstü bir gayret göstererek işi başarmaya çalışacaklardır. Organizasyonda bilgi iletişimini sağlayacak sistem işleyişinin kurulması güçlendirmeyi olumlu manada etkiler. Bilgi güce açılan penceredir.

Bilgilerin dağılımının eşit ve devamlı olması güçlendirmeyi hayatta tutan ve büyümesi için gerekli olan can suyunu veren en temel ögedir (Doğan, 2003: 25). Astlar kendilerinin ne yapması gerektiğini ve bunların hangi sebeple istendiğini bilme ihtiyacı hissederler (Baltaş, 1999: 11) Bilgilerin dağılımı astları açıkça bilgilendirmenin yanında aynı zamanda işgörelere iş oluşum ve bitim sürecinde uğraşlarının etkisini gösterecektir. Sonucun etkilerini hissetme ve görme ise güçlendirmenin olumlu yönde ilerlemesini hızlandırır (Randolph, 2000: 103). Bilgi bir başına yeterli değildir fakat değişim için mühim bir vasıta (Pfeffer, 1995: 181).

Gelişimin ve değişimin hızlı yaşandığı zamanımızda bilgilendirmenin anlık olması da işgören güçlendirme için önem arz eder. Bilgisayarın icadı ve özellikle kişisel bilgisayarla ve cep bilgisayarına dönen telefonların piyasada yaygınlaşması örgüt için önemli değerleri hakkında anlık bilgileri işgörenlerin zamanında görmesine imkân sağlamaktadır. Güçlendirmede, organizasyon içinde işgörenler tarafından görülebilen ve anlık bilgiyi içeren ve ileten bir ağ ortamının mevcudiyeti önem arz etmektedir (Alexander, 1992: 27).

İşgörenlerin kendilerini aşabileceği eğitim ve öğrenme ortamını yapılandırmak güçlendirmeyi etkiler. Eğitim ve öğretim işgörenlerin kendilerine güvenmelerini, kendilerini bilgili, donanımlı ve güdülenmiş olarak hissetmelerini sağlar. Bu bağlamda iş görenlerin çalışırken daha az çekingen, düşük hata oranına sahip, daha etkin, seri ve verimli olmalarını sağlar. Başka bir deyişle, işgöreni güçlendirme uğraşlarında hedeflenen; Çalışanın hedeflenen seviyeye ulaşmasındaki en mühim faktör, organizasyonun hedefleri ile uyumlu eğitim ve gelişim çalışmalarıdır (Çinkır, 2003: 93).

Sonuç olarak işgörenlerin gereken olaylar karşısında güvenilir ve örgüt kültürü çerçevesinde tutarlı davranışlar göstermeleri sağlanacaktır (Baltaş, 2001: 148). Güvenli bir çalışma ortamı yaratan, güven algısı oluşturan, güveni aşıl原因 bir örgüt ortamı işgörenin güçlendirilmesinde yer tutar. Güçlendirmenin temel ögesi güvenidir. Güvenin olmadığı bir güçlendirme sürecinde güçlendirmeden bahsetmek mümkün değildir.

Kuvvetli güven hissiyatının birden gerçekleşmesi mümkün değildir. Güven bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Sözlü olarak yetki devri yapmak hiçbir değer ifade etmez. Güven olgusu örgüt için incelikli derecede düzenlendiğinde ve işletme tabanına yayıldığında işletmeyi sürekli bir şekilde geliştiren bir sonuçtur, bu pencereden bakıldığında güven organizasyonda sürekli yükselen ve kapsamını arttıran bir oluşumdur (Çınar, 2005). Güçlendirme ile yönetimdeki mevcut güç devredilirken işgörenin, başarıyı yakalayabilmek ve işleri etkili bir şekilde becerebilmek adına, gerektiğinde işleyebileceği bir güç olduğunu hissetmeye ve mevcut kaynakları kullanabileceğine olan inancı tam olmalıdır (Baltaş, 2001: 149). Yetki ile hesap verebilirliği güçlendirmek, yetkilendirmeyi etkiler. Otoritenin diğer yüzü olarak görülen sorumluluk, karşılıklı güven fikrinin burada devreye girdiği anlamına gelir. İşgörenler kuruma kârlılık katabileceğine inandıkları durumlarda karar vermede güçlendirilmekte ve oluşabilecek sonuçların sorumluluğunu almaktadırlar (Doğan, 2003: 27). Ancak bu sorumluluk negatif anlamda bir ceza olarak görülmemelidir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 44-51). Buradaki sorumluluk faktörü, çalışanların iletilen yetki doğrultusunda ellerinden gelenin en iyisini yapması, önceden tespit edilmiş hedeflere ulaşmak için çabalaması, iç ve dış müşterilere ve dışarıya karşı sorumlu davranması anlamına gelmektedir. Çalışanlar bu davranışları sürdürdükçe yönetim, çalışanları güçlendirmeye devam edecektir (Erdağ, 2001: 72).

Örgütsel bağlamda personelin güçlendirildiği ve güçlendirilmediği organizasyon yapısı karşılaştırmalı olarak Tablo 1.1' de gösterilmektedir.

**Tablo 1.1.** Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Etkisi

İŞGÖREN GÜÇLENDİRME	
KAPSAM	KAPSAM DIŞI
Akıllı bir vizyon, davranışsal yönergeler ve açıkça tanımlanmış sınırlar. Güçlenerek devam edecektir.	İnsanların hareket etmekte özgür oldukları, istediklerini yaptıkları ve kendi sınırlarını belirledikleri bir ortam.
Uzmanlaşma, tüm ekip üyelerinin her karar ve davranışa güçlü katılımı ve desteği ile oluşturulur.	Bireylerin her karar ve davranışa oy verdiği demokratik bir süreç.
Performansı ve sonuçları vurgulayan bir ortam.	Sonuçların göz ardı edildiği ve performans konularının takımın yararına maksimuma çıkarıldığı sorunların konuşulmadığı bir ortam.
İşi daha verimli yapmak için gereken eğitim, para ve zaman konusunda nettir. Takım çalışması, yaratıcılık, problem çözme önem arz eder.	Lazım olan araçlar, yönlendirme ve rehberlik olmadan işi yapmak için işgörenlerin başıboş bırakılması
Grubun başarısı için kararlarına tüm ekip üyelerinin katılımı, sonuçtan bağımsız olarak kendi davranışlarının ve grubun davranışlarına sahip çıkma	İşler istendiği gibi gitmediğinde suçlama veya savunmaya geçme; özür dileme; karar verme ve sorumluluk almadan hareket etme özgürlüğüne sahip olma talebi

**Kaynak:** (Doğan ve Demiral, 2015)

### **1.12. İşgören Güçlendirme Sürecinde Organizasyonda ve İşgörende Bulunması Gereken Unsurlar**

Yetkilendirme sürecinin başarılı olması ve beklenen faydaları elde etmesi için belirli koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Başka bir anlatımla, örgüt ve çalışanları belirli özelliklere haiz olmalıdır. Bunlar (Barutçugil, 2004: 401):

- Örgütsel yapının istikrarı,
- İş tanımlarının ve süreçlerin katılımcıya olanak verecek şekilde tasarlanması,
- Misyonun ve vizyonun net bir şekilde tanımı ve paylaşımı,
- Güçlendirilmiş davranışları güdüleme üzerine kurulu bir ödüllendirme sürecinin varlığı,
- Bilginin kurum içinde paylaşılmasını sağlayan bir sistem oluşturulması,
- Çalışanların sürekli olarak kendilerini yetiştirebilecekleri bir eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması,
- Bir çalışanın sadece işinin değil, tüm kişiliğini göz önünde bulundurulması,

- Bu, çalışanın değişime açıklığı ve değişimi kabul etme kolaylığı,
- Çalışanın kendine ve işine güveninin yüksek olması,
- İşgörenin, Çalışanları dinleme ve geri bildirim alma yeteneği,
- Çalışan eylem yönelimi olarak tanımlanabilir.

Çalışan güçlendirmede başarılı olmak için, belirli temel koşulların örgüt kültürüne ve çalışma yapısına bağlı olması gerekir (Luthans, 1995: 38). Bunlar; katılım, yenilik, bilgi paylaşımı ve hesap verebilirliktir.

Çalışan güçlendirmenin başarılı bir yaklaşım olması için; örgütün geleceğine ortak bir vizyon yapılandırılmalı, çalışanlara eğitim olanakları sağlanmalı, çalışanların yetkilendirilmesini sınırlayan bireysel, örgütsel ve yönetsel unsurlar göz önünden kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı şeffaf olmalı, çalışanlar finansal olarak güçlendirilmeli ve etik olarak süreçleri değerlendirmeli, sorunları araştırmalı, gerekli önlemleri almalıdır (Baltaş, 2001: 17).

Birleşik Devletler Genel Sorumluluk Ofisi 2001 yılında, çalışan güçlendirmede olası uygulamayı altı başlık altında topladığı raporunda belirli yöntemler belirlemiştir. Bu yöntemler şunlardır:

- Üst yönetimin bağlılığını sağlamak,
- Daha iyi ilişki için çalışan-yönetim ilişkisini iyi yönde güdülemek,
- Çalışan eğitimini teşvik ederek, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek,
- Kurumun misyonunu gerçekleştirmesini kolaylaştıracak ekipler oluşturmak,
- Performans değerlendirmelerinin hazırlanması ve bilgilendirme kanallarına işgörenlerin katılımını sağlamak.
- Astlara yetki devrini gerçekleştirmek.

Conger ve Kanungo 1988 yılında çalışan güçlendirme sürecini ve unsurlarını 5 adımda ve aşağıdaki gibi tartışmışlardır (Conger ve Kanungo,1988: 475):

1. Aşama güçsüzlük yaratan adımlar: Kurumsal unsurlar, yönetim sistemi, ödül uygulamaları, işin doğal yapısı.
2. Aşama Güçlendirici Yetkilendirme yönetimi stratejilerinin ve tekniklerinin kullanılması: İştirakçi yönetim, hedef belirleme, geri bildirim sistemleri, prototip model oluşturma, rekabetçilik ve rekabete dayanan ödül sistemleri, iş zenginleştirme.

3. Aşama aşağıda tespit edilen 4 kaynağı kullanarak öz yeterlilik duygusunu sağlamak: Güdülenme için uyarıcı güç, diğer insanların tecrübeleri, sözlü ikna, hissi uyarım, 1. aşamadaki güçsüzlüğü etkileyen unsurların göz önünden kaldırılması
4. Aşama Güçlendirme Çalışmalarının Beklenen Sonuçları: İşgörene verilen bilgi, destek ve ve çabaların geri dönüşünün beklentisi, işgörenin inisiyatif alma inancının artırılması
5. Aşama tutumsal etkileri yönetme: Yapılan iş ile ilgili hedeflere ulaşmak için gerekli olan çalışmalarda devamlılık

### **1.12.1. İşgören Güçlendirme Sürecinde Önem Arz Eden Unsurlar**

Yetkilendirme süreci, birlikte çalışarak, yardım ederek ve paylaşarak; paylaşılan güçlü yönlerin oluşturulmasını, geliştirilmesini ve güçlendirilmesini içerir. Güven, bu tür bir ilişkinin temelidir. Çalışanları güçlendirmek her şeyden önce kendine güvenen liderler ve güvenilir takipçiler gerektirir. Kısa vadede mutlak güven sağlanamazken, organizasyonun iyileştirilmesi hedefi ile zaman içinde oluşturulabilir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 53-55).

Güçlendirme sürecinde dikkat edilecek bazı hususlar aşağıdaki gibidir (Olgun, 2005):

- Çalışanlar sorumluluklarının ve sınırlarının farkında olmalıdır.
- Yetkilendirme programı, güçlü görevler ve yoğun eğitim ile desteklenmelidir.
- Ürün alıcı ihtiyaçları açısından, çalışanlar müşterilerle doğrudan ilgilenmelidir.
- İletişim kanalları şeffaf olmalı ve yönetim kararları organizasyon genelinde çevredeki değişiklikler önemsenerek alınmalı, karşılıklı ilişkilerin önündeki tüm engeller göz önünden kaldırılmalı ve çalışanlar yönetim eşliğinde desteklenmelidir.
- İş hedefleri, risk tatmini, işletme sahipliği ve müşteri ilişkileriyle ilgili çıktılar, çalışanlar tarafından ölçümlenmelidir.
- Güçlendirme programları asla bir organizasyonu kargaşaya sokmamalıdır.
- Ücretler ayarlanmalıdır, ancak zam herkesin yetkilendirildiği anlamına gelmez. Etkili bir ödül sistemi de güçlendirme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. İş paylaşımı düzenlenerek ve sorumluluklar dağıtılarak bunlara seçenek oluşturmaya özen gösterilmelidir. Organizasyondaki yetkilendirme süreci aşırıya kaçmamalı, uygun bulunmayan personele çok fazla yetki verilmemelidir.

Yetkilendirmenin başarısı dört soru ile test edilebilir. Kararları kim veriyor, kim sorumlu, kim eğitilecek, kim kazanacak. Yetkilendirme programı soruları yanıtlayabiliyorsa, insan kaynakları kullanım sorunlarını çözme potansiyeline sahiptir (Russ, 1995: 29).

### **1.12.2. Başarılı Çalışan Yetkilendirmesi için Temel Unsurlar**

Güçlendirmenin bir yöntem değil, bir felsefe olduğunun farkına varılmalıdır. Değerlendirmede net ve gerçekçi olunmalıdır. Bu süreçte anlayış, bilgi ve yetenek önemlidir, beklentiler gerçekçi olmalı ve yanılısama olarak görülmemelidir. Başarısızlığın bir öğrenme fırsatı olduğu, çalışanların yetkilendirilmesinin sabır gerektirdiği bilinmelidir (Robbins, 2002: 20).

### **1.12.3. Personel Zayıflığına Neden Olan Faktörler**

Çalışanların güçlendirilmesi, kuruluşların etkinliği için gerekli ve hayati olan bir kavramdır. Ancak pratikte bazı sorunlardan kaçınılamaz. Yöneticilerin tutum ve davranışları bu konuların başında gelmektedir. Yönetici, denetleyici değil, koç olmalıdır. İdari konular güçlendirmenin önünde bir engeldir. Bu engeller aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Conger ve Kanungo, 1988):

#### **Organizasyonel Faktörler**

- Önemli organizasyonel değişim ve transferler
- Riskli girişimler
- Rekabet baskıları
- Siyasal organizasyonel ortamlar
- Zayıf iletişim ve sınırlı kurumsal ağ (network) sistemleri
- Yoğun olarak merkezileşmiş organizasyonel kaynaklar

#### **Kontrol Etme Tarzı (Sürekli Denetim)**

- Otoriter (yüksek kontrolün hâkim olduğu yönetim)
- Olumsuz tutum (hata vurgulama)
- Sebepsiz suçlama

#### **Ödül Sistemi**

- Düzensizlik (keyfi ödüller)
- Yetersiz ödüller
- Rekabetçi ödüllerin eksikliği
- Yaratıcı ödüllerin eksikliği
- İş tasarımı
- Rol belirsizliği

- Teknik (Teknolojik) destek ve eğitim eksikliği
- Ütopik Hedefler
- Eksik Yetki uygun olmayan otorite kullanımı
- İş çeşitliliğinin az olması
- Performansı doğrudan etkileyen kararlara, olaylara ve toplantılara yetersiz katılım
- Gerekli/uygun kaynakların eksikliği
- Çok fazla iş rutini
- Yüksek düzeyde yapılandırılmış yapı
- Terfi fırsatlarının eksikliği
- Anlamlı hedefler veya taahhütler ile karşılaştırma eksikliği
- Üst yönetim ile iletişimin kısıtlı olması

### **1.13. Personel Güçlendirme Olgusunun Organizasyona Sağlayacağı Faydalar**

İşletmede işgören güçlendirme çalışmaları birçok yönden önemlidir. Yetkili personel, kalitesi yüksek mal/hizmet demek, kalitesi yüksek mal/hizmet ise memnun müşteri demektir. Müşteri memnuniyeti; yüksek kurumsal imaja, yüksek müşteri bağlılığına, üstün rekabet gücünden yüksek kârlılığa kadar birçok alanda etkili olacaktır.

Başarılı bir yetkilendirme sürecinin ardından, örgütte hem psikolojik hem de yapısal bir gelişme süreci başlayacak, çalışan verimliliği çoğalacak ve alt kademe çalışanlar geliştirilecektir. Ayrıca örgütler; karar verme etkinliklerini daha kısa ve hızlı bir zaman diliminde gerçekleştirerek ait olduğu çevre koşullarına daha kolay intibak sağlayabileceklerdir. İşgören güçlendirme çalışmalarının kurumlarda verimliliğin eğrisinin yükselerek artmasına katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir (Akçakaya, 2010). Araştırmalara göre hizmet sektörü işletmelerinde serbest meslek çalışanlarının müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında ve müşteri şikâyetlerinin çözümlenmesinde daha aktif görev üstlendikleri gösterilmektedir (Lashley, 1996). Corsun ve Enz 1999 yılında yaptıkları araştırmalarında, çalışanların yetkilendirilmesi ile müşteri problemlerine çözüm bulma, çözümün anlık olması ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif bağlar olduğunu bulmuşlardır (Corsun ve Enz, 1999).

Şirket içinde çalışanların güçlendirilmesi, karar alma mekanizmasında daha fazla esneklik, özgürlük ve yaratıcılık sağladığı için şirket imajının geliştirilmesine de katkıda bulunur, şirketin ihtiyaçlarını karşılamada etkilidir. Örgütsel bağı, iş doyumunu ve verimliliği çoğaltmaktadır (Karakaş, 2001).

Çalışanların güçlendirilmesi, müşterilere verilen hizmetin kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için uygulanabilecek en kök yöntemlerden biridir. Güçlenen çalışanlar, akıllarını ve kapasitelerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kullanacak ve müşteri sorunlarını çözmek için ellerinden gelenin en iyisini yaparak müşteri memnuniyetini artıracaklardır aynı zamanda işleri artacak, kariyerleri yükselen bir eğri üzerinde tırmanmaya devam edecektir. Güvenilir ve yetkilendirilmiş çalışanlar daha iyi müşteri hizmeti sağlar ve işlerinden gurur duyar. Ancak, işletmede Çalışanların da müşteri olduğu unutulmamalıdır bu sebeple işlerinden memnun olmaları gerekir (Doğan ve Demiral, 2007).

Çalışanları güçlendirmek, uygulayıcıları ve karar vericileri birbirine yaklaştırır, böylece çalışma zamanından tasarruf sağlar. Bir çalışanın öz yeterlilik duygusunu geliştirebilecek herhangi bir yönetim biçimi çalışanları güçlendirebilir. Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanlar işleri üzerinde kontrol ve sahiplik hissettiklerinde ortaya çıkar.

Yetkilendirilmiş çalışanlar, yaptıkları işin kendilerinin olduğunu hissederler ve sonuçların kendilerinin olduğunu bildikleri için daha fazla sorumluluk alırlar. Çalışanlar İşini yaparken proaktiftir, işini severler ve bu nedenle organizasyondaki faaliyetleri artmaktadır (Çuhadar, 2005).

Çalışanların güçlendirilmesinin bir şirkete faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların güçlendirilmesi, bu şekilde kurumu öğrenen organizasyon düzeyine çeker aynı zamanda bir şirketi öğrenen organizasyon durumuna getirir (Doğan, 2003a).
- Çalışan yetkilendirmesi ile müşteri sorularına hızlı cevap verebilecek ve müşteri hizmetleri çok daha iyi hale gelecek ve kusursuzlaşacaktır. Müşteriler taleplerinin hızlı ve kesintisiz olarak cevaplanmasını isterler (Frogoso, 2000).
- Çalışan yetkilendirmesi ile sorumluluk paylaşılacağından, işletme yöneticileri işletme adına daha öneme haiz konulara odaklanabilecektir.
- Çalışanlar, çalışanların yetkilendirilmesiyle proaktif olabildikleri için işlerini yapmanın farklı yollarını geliştirebilirler. İş hayatından kopuk çalışanlar sürekli şikâyet eder ve başkalarının harekete geçmesini beklerler (Toktamışoğlu, 2001).
- İş performansının artırılması karlılığı artıracaktır. Bu durum esas olarak artan üretkenlik ve azalan maliyetlerden kaynaklanmaktadır.
- Çalışanların yetkilendirilmesi ile şirket içi iletişim kanalları sağlam ve çok yönlü hale gelir. Bu da işletmede meydana gelebilecek sorunların çok daha hızlı çözülmesini sağlar.

- Çalışan bağlılığı ve bağlılığı, kurumsal çalışan sorumluluğu ile sağlanır. Bu durum çalışanın rotasyonunu azaltır, devamsızlığı önler. Aynı zamanda bu durum işten çıkarmayı önleyeceği için şirketlerin yeni çalışan bulması, eğitmesi, kıdem tazminatı ödemesi vb. maliyetleri aşağıya çekecektir.

Çalışanların güçlendirilmesinin şirketler için yukarıda bahsedilen önemi ve faydalarına ek olarak, Baltaş (2001) bu faydaları şu şekilde özetlemiştir (Baltaş, 2001):

- Artan iş verimliliği,
- Belirli bir sürede tamamlanan işler
- Çalışanlar daha sorumlu ve proaktif,
- Parlak fikirlerle ortaya çıkan çalışanlar, yaratıcı ve yenilikçi yapı
- Yüksek düzeyde ekip çalışması,
- İş memnuniyeti eğim çizgisinin yükselerek artması
- Yöneticilerin daha büyük konulara odaklanması
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.

Zamanımızın giderek artan rekabet ortamında, işletmelerin her şekilde güçlenmiş hissetmeleri gereklidir. Sürekli rekabeti sağlamak için üretim hacmini artırmak veya yeni teknolojiye ayak uydurmak yeterli değildir. Elbette bu kişilere ek olarak şirketlerde güçlenmiş insan yapısı olması gerekmektedir. Güçlenmiş ve yetkilendirilmiş bir insan, güçlü bir şirket demektir. Güçlendirilmiş çalışanı olan şirketlerde daha az çalışan sirkülasyonu, daha az kaza riski, daha kaliteli üretim, daha memnun müşteri ve daha yüksek kar gözlemlenecektir. Bazen yöneticilerin ortaya koyduğu sorunlar, çalışanları yetkilendirmede de karşımıza çıkabilmektedir. Çünkü bazı yöneticiler çalışan karşısında güç paylaşımı nedeniyle hâkimiyetlerinin azalacağını ve söz haklarının ortadan kalkacağını düşünebilmektedir.

Çalışan güçlendirme nosyonu 1980'lerden sonra literatür kaynaklarında sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Çalışan Güçlendirme şirketlerde işgörenlere daha fazla sorumluluk, hak ve menfaat sağlar. Bu, çıktıyı, çalışan memnuniyetini, kurumsal bağlılığı arttıracığı için aynı zamanda diğer birçok yönden iş için son derece önemlidir.

Kısacası, çalışanları güçlendirmek, şirketlere, çalışanlara yetki vermek, katılımcı karar verme düzeyini arttırmak, çalışmayı geliştirmek, performansı değerlendirmek, formaliteyi azaltmak açısından avantaj sağlar. Böylelikle rekabet avantajı elde edilmiş olacaktır.

Aynı şekilde, yetkilendirilmiş çalışanlar daha cesur karar verme ve hesap verebilirlik gibi davranışlarla şirkete zaman kazandırabilmektedir.

#### **1.14. Çalışanları Güçlendirmenin Dezavantajları**

Çalışanları güçlendirmenin kazanımları olduğu kadar dezavantaj yaratan tarafları da mevcuttur. Çalışanları güçlendirme doğruca yapılmadığı takdirde bir kısım maliyetlere yol açacaktır. Çalışan güçlendirmenin zararları şu şekilde sıralanabilir ve açıklanabilir (Doğan, 2003: 117-123).

- **Zaman Alır.**

Bir çalışanı güçlendirme alıştırmaları çok çalışmayı gerektirir ve başarılması uzun bir süreçtir. Güçlendirme eğitimi programının bir parçasıdır ve aslında zaman kaybı maliyeti oluşturur. Yöneticiler ve işgörenler eğitilmeli aynı zamanda birbirlerini eğitmelidir. Otonom çalışan iki işgören birbirlerinden habersiz aynı sorunu aynı anda çözmek için çalışabilir. Süreci çalışanlar kontrol ettiğinden, yönetim böyle bir olayın meydana geldiğini fark etmeyebilir. Bu, maliyetin iki katına çıkması anlamına gelir (Doğan, 2003: 117-123).

- **Yöneticilerin Yoğun Denetimi Bırakması Gerekir.**

Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanlara görev ve sorumluluklarını ifa ederken karar almada kişisel güç ve denetim sağlar. Yönetici artık bir kontrolör veya üst denetçi değil, işgörenin bir kolaylaştırıcısı, koçu ve yöneticisidir. Bu durum bazı yöneticileri korkutmakta, yöneticilere hiyerarşinin zayıflayacağını ve kontrolün ellerinden gitmesi anlamına geleceğini düşündürmektedir (Doğan, 2003: 117-123).

- **Personel Alımı ve Eğitiminin Yüksek Maliyeti Mevcuttur.**

Yönetici, sorunları etkili ve yaratıcı bir şekilde çözebilecek çalışanı sezgisel olarak seçemez. Bu sebeple belli tipteki yöntemlerle seçim yapmak zorunda kalacaklar. Sorumluları eğitmek de çok pahalı bir süreç olabilmektedir. Üretim hattında insanları eğitmek ve doğru işlere yerleştirmek basittir. Ancak, çalışanların yetkilendirilmesini benimseyen bir şirkette, her fert fikirlerini oluşturma ve ifade etme özgürlüğüne sahip olduğu için, bu işgörenleri işe almak ve eğitmek maliyetli olabilir (Doğan, 2003: 117-123).

- **Müşteri Memnuniyetinin İlk Seferde Yaratılmasının Maliyeti Yüksektir.**

Araştırmalara göre; Müşteriler şirkete ancak ihtiyaçları ilk seferde karşılandığında ve hizmet kalitesinin yüksekliğinden memnun kaldıklarında güvenirler. Çalışan yetki ve sorumluk devri ile başarılmak istenen durum bunu ifade etmektedir (Doğan, 2003: 117-123).

- **Çalışanların Güçlendirilmesi bir Program Dâhilinde Uygulanmalıdır.**

Çalışan Güçlendirmeyi bir program dâhilinde uygulayan şirketler, önce programı çalışanına açıklamalı ve onlara elverişli eğitimi vermelidir. Daha sonra bunu adım adım kurum kültürüne dönüştürmek zorunluluğu mevcuttur. Bu durum da zamanı maliyetini doğurur (Doğan, 2003: 117-123).

- **Çalışanın Yetkilendirilmesi, Çalışana İstenmeyen Sorumluluk Getirir.**

Çoğu çalışan, bir işgören güçlendirme programını uygularken istemedikleri sorumluluğun kendilerine yüklendiğine inanır. Bazı çalışanlar, üst yönetimin işten ve sorumluluktan kaçarak kendilerine aşırı iş yükü ve sorumluluk yüklendiğine inanmaktadırlar (Doğan, 2003: 117-123).

- **Bir Yönetim Bilgi Sistemi Kurmak Pahalı bir Uğraştır.**

Çalışanları yetkilendirmede, bilgiye merkezi erişimin yanı sıra, işgörenlerin departmanlarının dışındaki verilere erişebilmeleri için bir yönetim veri sisteminin yapılandırılmasını gerektirir. Etkili iletişim örgüt Transfer maliyetlerini düşürebilir. Fakat kurulum maliyetleri yüksek olabilmektedir (Doğan, 2003: 117-123).

- **İş Planlamasına Öncelik Verilmelidir.**

Güçlendirilmiş bir ortamda; iş, ana faaliyetler ve bireylerin ilgi ve yeteneklerine göre esnek bir şekilde verebilecekleri alanlar olmak üzere İki ana bölümden oluşur: İş planlaması çalışan güçlendirme ile yapıldığından şirket içindeki yetenek ve aktif enerjinin gün yüzüne çıkarılmasını sağlayacaktır (Doğan, 2003: 117-123).

### **1.15. Çalışma Bağlamında Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler ve Araştırma Kapsamındaki Alt Faktörler**

Çalışma bağlamında personel güçlendirmeyi etkileyen faktörle üç ana boyut altında incelenmeye alınmıştır. Bu boyutlar literatürden alınan mesleki faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Mesleki faktörler; mesleki tecrübe, mesleki bezginlik (tükenmişlik), rol çatışmaları ve rol belirsizliği alt boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Bireysel faktörler; iş

birliği ve ekip çalışması, örgütsel aidiyet, tanınma ve takdir edilme, mesleki bilgi ve beceri, bireysel motivasyon alt boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Örgütsel faktörler ise istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, iş ortamı, yoğun denetim, iş yeri eğitimi, örgütteki amaç sorumluluklar ve yetkiler, formal örgütsel algı ve iletişim zayıflığı alt boyutları çerçevesinde incelenmiştir (Shekari vd., 2011). Bu durum Tablo 1.2’de Görülebilir.

**Tablo 1.2.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler ve Alt Boyutları

<b>PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b>		
<b>Mesleki Faktörler</b>	<b>Bireysel Faktörler</b>	<b>rgtsel Faktörler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesleki tecrübe</li> <li>• Mesleki bezginlik (Tükenmişlik)</li> <li>• Rol atışmaları</li> <li>• Rol belirsizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşbirliği ve ekip çalışması</li> <li>• rgtsel aidiyet</li> <li>• Tanınma ve takdir edilme</li> <li>• Mesleki bilgi ve beceri</li> <li>• Bireysel motivasyon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi</li> <li>• İş ortamı</li> <li>• Yoğun denetim</li> <li>• İş yeri eğitimi</li> <li>• rgtteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler</li> <li>• Formal (rgtsel) algı</li> <li>• İletişim zayıflığı</li> </ul>

**Kaynak:** (Shekari vd.,2011)

### 1.15.1. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörler

Personel güçlendirmeyi etkileyen mesleki faktörler en az diğer faktörler kadar önem arz etmektedir. Bu unsuru sağlamak için, organizasyon içinde özel beceriler geliştirme fırsatına, organizasyon içinde etkili ve verimli bir eğitim bağlamına ve görevlere ilişkin teknik ve spesifik bilgilere sahip olmak faydalı olacaktır.

- **Mesleki Tecrübe**

İşgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili olarak inisiyatif alabilecek mesleki bilgi birikim seviyesine gelerek, organizasyon için seçim yapma fırsatını artırmaktadır. Çalışanların karar verme süreçlerine katılımını sağlamak ve çalışanlara ifa ettikleri kendi işlerinde özgürlük

vermek, deneyim kazanmalarına olanak sağlamak; yeteneklerini ortaya çıkarmaları, gerçekleştirmeleri ve kendi yetkinliklerini geliştirmeleri açısından önemlidir. Yönetimin gerekli konularda çalışanlarını bilgilendirmeleri, onları endişelendirmeleri ve kararlarının nedenlerini açıklamaları, iş yerinde doğru kararlar vermelerine olanak sağlamaları, motivasyonlarını artırmaları, çabalarını artırmaları ve kurumsal hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırmalarını sağlar (Arslantaş ve Dursun, 2008: 120).

- **Mesleki Bezginlik (Tükenmişlik)**

Yoğun bir usanmışlık ve işgörenin işine duyduğu sevgi, sadakat ile idealizminin sönmesi olarak yorumlanmıştır. Mesleki bezginlik (tükenmişlik) nosyonu Fransızca'dan öteki diğer dillere ulaşmış; Mesleki alışmışlık durumlarının günlük hayatı her alanda etkilemeye başlaması manasında kullanılmaktadır. Mesleğin gündelik yaşamı etkilemesi hafif ya da ciddi olabilir. Bu manada mesleki deformasyon işgörenin olaylara ve olgulara elinde olmadan mesleki tepkiler vermesi olarak da tanımlanabilir. Freudenberger, tükenmişliği "muvaffakiyetsiz (başarısız), yıpranmış, güç ve enerji kaybı veya insanın iç dünyası üzerinde, karşılanamayan arzular sonucunda meydana gelen bir tükenme durumu" olarak açıklamıştır. (Freudenberger, 1974: 159)

- **Rol Çatışmaları**

Kılınç rol çatışmasını; "iki veya daha çok rolü aynı anda ifa etme ayrıca rolün gereksinimlerinden birinin diğerini zorlaştıracak şekilde yerine getirme durumunda olan bir rol oyuncusu" olarak tanımlamaktadır (Kılınç, 1991). Bir işgörenin işte çelişen gereksinimler ve taleplerle karşılaştığında rol çatışmasını meydana getirdiğini beyan etmektedir (Fisher, 2001).

Stanley rol çatışmalarını mesleki ve yönetsel rol değerlerinin sürdürülmesinden kaynaklanan potansiyel çatışma, yönetim oyunu olarak belirtmektedir (Stanley, 2006). Rol çatışması, örgüt atmosferini negatif yönde etkileyerek örgütte stres yaratan mühim faktörden biridir (Piko, 2006).

- **Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği, çalışanların işyerinde kendilerine verilen görevlerde talep edilen başarıyı gücünü göstermek için gerekli bilgi donanımının olmaması durumunda ortaya çıkar (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

Belirsiz rol; işgörenin görev, hak ve mesuliyetlerinin net olarak tanımlanmadığı aynı zamanda işgörenden talep edilen davranışın net olmadığı, işgörenlerin işin maksadının ne

olduğunu tam olarak anlayamadıkları durumu ifade eder. Genel olarak işin anlamına ilişkin farkındalık eksikliği olarak ifade edilmektedir (Baltaş ve Baltaş 2004, Stordeur vd., 2001).

Rol belirsizliği ile örgütte hangi işlerin sorumluluğunu üstleneceğini bilmeyen bir çalışan, diğer çalışanların sınırlarını zorlayarak örgütsel çatışmaya yol açacaktır. Rol belirsizliği nedeniyle bazı çalışanlar çalışmazken, bazıları ise çalışmayan arkadaşının işini devralmak için aşırı baskı yaşayabilmektedir (Şahin, 2005).

### **1.15.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörler**

Personel güçlendirmeyi etkileyen bireysel faktörler, işgörenlerin psikolojik olarak yaptığı işi sahiplenmesine, geliştirdikleri öneriler ve aldıkları kararlarla kendilerini gerçekleştirme fırsatı bulmalarını sağlayacaktır. İşlerini kontrol altında hisseden ve işlerini daha anlamlı bulan çalışanlar, organizasyona karşı daha yüksek memnuniyet ve bağlılık seviyelerine sahip olacaklardır. Aynı zamanda bu durum personel rotasyonunun ve devamsızlığın azalmasına neden olacaktır.

#### **• İşbirliği ve Ekip Çalışması**

Takım çalışması ise, bir görevin yerine getirilmesine sorumluluk ve hevesle ve sürekli iletişim halinde olan ve bu görevin yerine getirilmesine katkısı bulunan işgörenlerden oluşan işbirlikçi grubun süregelen eylemidir (İmrek, 2004). Organizasyonda daha kuvvetli enerji ve motivasyon (görevdaşlık etkisi) yaratmak, inovasyon ve yaratıcılığı ortaya çıkarmak için ekip çalışması yüksek derecede önemlidir. Tüm bu ve benzeri nedenlerle ekip çalışmasının örgüt performansı üzerinde olumlu etkileri mevcuttur (Aktan, 2006).

#### **• Örgütsel Aidiyet**

Yaşadığımız zamanda kuruluşların en çok ihtiyaç duyduğu kaynak, yüksek vasıflı işgücüdür. Ancak belirli niteliklere sahip olmanın yanı sıra çalışanın tesisini tanıması ve başarısı için çalışması önemlidir. Bilgiye ek olarak, çalışanlar örgütlerine bağlı olmalı ve kişisel niteliklerini örgütün başarısına en fazla katkıda bulunacak şekillerde kullanmaya çalışmalıdır.

Çalışanların örgütleriyle kurdukları yakın ilişki, şirkete aidiyet derecesi ile alakalıdır. Bu ilişkinin gücüne bağlı olarak, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini kabul edecekleri, kurum üyeliğini sürdürmek için kuvvetli bir istek duyacakları, kurum için fedakârlık yapacakları, örgütle özdeşleşecekleri araştırmalar sonucu tespit edilmiştir (İbicioğlu, 2000: 116).

Kurumsal karar vermede çalışanların örgütlerine karşı tutumları önemli kabul edilmekte ve çalışanların aidiyet duygusunun örgütsel performansa etkisine ilişkin birçok çalışma mevcuttur (Tiryaki, 2005: 91).

- **Tanınma ve Takdir Edilme**

Gerçekleştirilen araştırmalar, çalışanlar için en mühim konulardan birinin Tanınma ve takdir edilme hissi olduğunu belirtmektedir. Tanınma ve Takdir edilme insanı başarıya yürüten yolun başındadır (Eren, 1998: 21). İşinde övülen ve takdir edilen bir çalışanın iş doyumunu bu durumdan olumlu ölçüde etkileyecektir. Tanınma ve takdir, iş tatmini faktörü olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bu faktörden nasıl yararlanılacağı ülkeden ülkeye değişebilir ve şirketler arasında ve içinde departmandan departmana değişiklik gösterebilmektedir.

Çalışanın performansı gereklilikler doğrultusunda değerlendirilir ve ödüllendirilir, çalışanlar yaptığı işten her zaman gurur duyar, kariyer gelişim fırsatlarından memnundur, iş tatminini olumlu etkilemektedir. Üstlerin, meslektaşlarının ve astların iyi iş performansını açıkça algılayıp takdir etmesi ve aynı zamanda yönetimin ücretleri artırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak için uygun bir ödüllendirme sistemine sahip olmasıdır. Çalışanları olumlu ve yükselen bir doğrultuda etkilemektedir. Tanınma ve takdir unsuru, tüm çalışanlar için önemli bir moral unsuru ve önemli bir teşvik aracıdır. İşini önemseyen kişiler tarafından beğenilmek, çalışanlara büyük memnuniyet getirmektedir.

- **Mesleki Bilgi ve Beceri**

Bilgi, beceri, yetenek ve meslekte öğrenmek için gerekli koşullar olarak tanımlanabilen mesleki bilgi ve beceri kavramı son yıllarda işgören güçlendirme ve geliştirilmesi çalışmalarında en önemli faktörlerden biri olmuştur (Seferoğlu, 2001).

İş gücünün yetkinliği, verimliliği ve mesleki başarısı, almış olduğu eğitimin bir sonucudur (Özdemir ve Topçu, 2014). Örgüt içinde başarılı ve uyumlu bireyler oluşturmanın yolu, verilen eğitimi sektörün ihtiyaçlarına uygun hale getirmek ve bireylerin de yeteneklerine uygun işlere yönlendirilebilmesi ve uygun işe göre eğitilmesinden geçmektedir.

- **Bireysel Motivasyon**

Çalışan yetkilendirmesi, “sorumluluğun yerelleştirilmesi”, “katılımcı yönetim” veya “yönetiminin herhangi bir tanımı”nın ötesine geçen bir tanımdır. Çalışan yetkilendirmesi, "bireyleri güçlendirmek" ile ilgilidir. Ancak bu yetkilendirme, onları kurumsal hiyerarşide veya finansal olarak güçlü kılmak anlamına gelmez.

Bunun yerine motivasyonel geliştirme, bireyleri daha bilgili hale getirme, özgüven geliştirmelerini sağlama, diğer işgörenlerle daha yapıcı ve yararlı ilişkiler kurma becerisini geliştirme anlamına gelmektedir (Doğan, 2006: 32). Çalışanlar, çalışanların yetkilendirilmesiyle daha motive hissedecekler, bilgi ve uzmanlıklarına güvenecekler, inisiyatifi kullanarak harekete geçmeye daha istekli olacaklar ve şirketin hedeflerine uygun ve anlamlı buldukları şekilde çalışacaklardır (Koçel, 2005: 16).

### **1.15.3. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörler**

Personel güçlendirmeyi etkileyen örgütsel faktörlerin uygulanabileceği bir örgüt yapısı için örgüt içinde çalışanlara saygı duyulmalı ve çalışanlar kişisel sorunlarının çözümünde desteklenmelidir. Çalışanlar, yeniliklerini ve yaratımlarını temsil edecek doğru altyapıya sahip olmalıdır. Örgüt kültürü Haskins tarafından “örgüt üyelerinin örgüte, rollerine ve sorumluluklarına anlam yüklediği bir iletişim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Haskins, 1996). Güçlendirme derecesi örgüt kültürünün gücü ile ilişkilidir. Bu nedenle, örgütlerdeki güçlendirmenin derecesi, kültür ve yapının güçlendirmeyi ne ölçüde desteklediğine ve kolaylaştırdığına bağlı olarak değişecektir (Honold, 1997).

#### **• İstihdam Eksikliği ve Çalışanların İşlerinin İyileştirilmemesi**

Kuruluşların başarı düzeylerini artırmak ve bunu sürdürmek için kullandıkları yöntemlerden biri de alt ve üstte çapraz fonksiyonlu ekipler oluşturmaktır. Ekip oluşturma; Belli hedeflere ulaşmak için birbirine karşı sorumluk hisseden sınırlı sayıda insanın müşterek bir misyon etrafında toplanmasıdır. İstihdam eksikliği ve çalışanların işini geliştirememesi, aşırı iş yüküne ve duygusal bağlılığın körelmesine, bireylerin örgüte yakın bağlılığının azalmasına, örgütle özdeşleşme, örgüte ait olma ve örgüt üyesi olmanın verdiği doyumun azalmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin örgüte fayda sağlamak için daha fazla çaba göstermekten vazgeçmiş bir tutuma bürünmesine, örgütün başarısız olmasına neden olan faktörlerin örgüt içinde filizlenmesine sebep olmaktadır. Aşırı iş yükü, çalışanların organizasyonda aşırı rol oynaması, fiziksel ve zihinsel olarak yorucu işler yapması olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus vd., 1989).

İşin yapılması için gerekli ekipman, kütüphane, bilgisayar ve iletişimi sağlayan teknolojik sistemler, işlerin karmaşık yapısının sadeleştirecek süreçlerin işleme koyulması ve sürdürülmesi, kantin, yemekhane, spor ve dinlenme gibi tesislerin yeterliliği ve ulaşım gibi fizyolojik ihtiyaçları karşılayan toplantı tesislerinin yeterli olması işgören motivasyonunu artırmaktadır.

Başaran'ın 2000 yılında yaptığı araştırmaya göre çalışma ortamının uygun olmaması, rahatsız olması, malzeme eksikliği, işyerine ulaşımın zor olması vb. çalışan memnuniyetsizliği oluşturacak değişkenler arasında sayılabilir (Taşdan ve Tiryaki, 2008: 59). İş ve yaşam doyumunda rol oynayan birçok değişken farklı çalışmalarda incelenmiş olsa da öncüllere bakmak iş doyumunda etkili olabilir. Bu durum birçok araştırmacının ele aldığı bir çalışma alanı olarak literatürde ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmada iki ana değişken olarak aşırı iş yükü ve işle ilgili stres, çalışanın iş ve yaşam doyumunu üzerinde etkisi olduğuna inanılan yapılar olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların yeteneklerini ve özelliklerini örgütsel amaçlar için kullanabilmeleri için, işle ilgili bazı olumsuz durumların düzeltilmesi veya örgütün iş yükü, aşırı ve işle ilgili stres yaratan faktörlerin azaltılarak işlerin iyileştirilmesi amacına yönelik önlemler alması gerekmektedir (Berg ve Hallberg, 1999).

### • İş Ortamı

Kişinin ait olduğu grup iş doyumunu etkiler. Her örgütte resmi ve gayri resmi gruplar vardır. Çalışanın başarılı olduğu düşünülen bir gruba dâhil olması ve yaşam vizyonu kendisine uyan çalışanla beraber olması iş doyumunu artırmaktadır. Çalışanlar çalıştıkları iş için sadece maddi veya somut başarı beklemeyizler. Günlük hayatlarının çoğunu işte çalışarak geçiren insanlar, uyumlu çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşir. Bu sebeple çalışanın işyerinde destekleyici arkadaş ve meslektaş bulması, iş memnuniyetini artırmaktadır. İngiltere'deki akademik çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma, iş arkadaşlarının davranışları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Frekans analizi sonuçları net olarak göstermektedir ki; iş arkadaşlarının davranışları ile iş tatminleri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Oshagbemi, 2000).

Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdikleri çalışma gruplarında çalışma arkadaşlarının durumu, onların samimiyetlerini, sıcak ilişkiler kurmalarını ve işbirliğinden memnuniyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grupları, çalışanlar için sosyal olarak ilgili bir ortam sağlar. Çalışma grubunda uyumluluk varsa, dünya görüşü uyumluysa bu dürtüden duyulan memnuniyet artacaktır (Luthans, 1973).

### • Yoğun Denetim

Yöneticiler, hiyerarşik konum ve örgütsel çevre dolayısıyla örgütün sağlığı üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratma eğilimlerine sahiptir. Bir yöneticinin, emir verme kural koyup uygulama, işlemleri izleme ve rapor alma yetkisine sahip olması, çalışanların yöneticinin davranışlarından doğrudan etkilendiği anlamına gelmektedir.

Örgüt sağlığı, çalışanların örgüte entegrasyonunu, morali yüksek bir şekilde çalışmasını ve zarar verici etkilerden sakınmasını sağlarken (Akbaba Altun, 2001: 65); yönetimin yoğun kontrolcü ve baskıcı davranımları örgütsel sağlığı bozmaktadır. Yönetici yetkisini kullanarak, astları üzerinde kontrolsüz baskı uyguladığında, çalışanlar stres yaşayabilir ve bu da örgütün iklimini ve organizasyonun sosyal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yoğun kontrolcü denetim, çalışanların iş refahını bozabilir, bir organizasyonun sağlık bakım maliyetlerini artırabilir, devamsızlığı, işten ayrılmaları artırabilir, zayıf organizasyon performansını çalışan devrini artırabilir (Schmidt, 2008). Yönetim kadrosunun, astları ve dolayısıyla kuruluş içindeki çalışanları etkileme yeteneği nedeniyle bir kuruluşun sosyal sağlığını belirlemede güçlü bir etkiye sahiptir. Üst yönetimin yoğun kontrolcü davranışlarının varlığı, organizasyonun sosyal sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Üst yönetiminin aşırı kontrolcü bir yapı oluşturması çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini düşürmektedir.

Yöneticinin otoriter yaklaşım çerçevesinde işgörenlerle mesafeli bir ilişki içinde olacağı açıktır. Bu durum çalışanların yalnızca kendilerine verilen işleri yapmalarına yol açacak, ancak sorunu görmezden gelmelerine, kurumsal performansı baltalamalarına ve iş için elverişli olmayan, güvensiz bir ortam yaratmalarına neden olacaktır. (Whicker, 1996). Yoğun denetim çalışmada isteksizlik yaratarak, onların isteyerek ve gönüllü olarak işe gelmelerini engelleyerek örgütsel bağlılığı ve iş yeri bağlılığı baltalayacaktır (Lyden ve Klingele, 2000). Aynı zamanda çalışanların kendilerini organizasyona ait hissetmeyecekleri bir durum yaratacaktır.

#### • İş Yeri Eğitimleri

Mesleki ve teknik eğitim ve öğretimde, organizasyonun beklentileri ve işgören ihtiyaçları ile örtüşen eğitim ve öğrenme çalışmalarının yapılması, gerek organizasyon manevralarının gelişmesinde, gerek yetkin çalışan istihdamın yetiştirilmesinde, gerekse işlerinde mutlu bireyler yaratılarak kurumsal huzurun sağlanmasında oldukça önemlidir. İşle ilgili genel beceriler, sorumluluk alabilme, toplumla iyi geçinebilme, kendi kendini yönetebilme ve işbirlikçi çalışma becerilerini geliştirebilme olarak tanımlanmaktadır. Lauglo ise 2005 yılında çalışma hayatında kazanılan becerileri kişisel beceriler olarak sınıflandırmış ve sorumlu, yaratıcı düşünme, problem çözme, karar verme ve diğer kişi veya gruplarla çalışma şeklinde sınıflandırmıştır.

- **Örgütteki Amaç, Sorumluluklar Ve Yetkiler**

Örgütteki amacın işlerliğinin artırılmasında, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının sağlanılmasında, personel güçlendirmenin önemi görmezden gelinemez. Bu kapsamda, personel güçlendirme ile kurumsal bağlılık kavramları hakkında; Bir kurumdaki işgörenlerin müşterek hedeflere yöneltilerek, paylaşma, yardımlaşma, eğitime, yetiştirme, çalışma ortamında esneklik sağlama ve ekip çalışması yöntemi ile karar verme yetkilerini artırarak, personel güçlendirme çalışmaları anlam bulacak ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artması sağlanacaktır.

Organizasyonda takımı oluşturan işgörenlerin karar verme yetkisine sahip olması kavramı; karar alırken yöneticinin onayına sunmasına gerek duymaması ve verilecek kararın yönetim tarafından kabul edilmemesinin söz konusu yapılmaması gerekmektedir. Karar alma yetkisi ile güçlendirilmiş ekip üyeleri aşağıda belirtilen konularda karar alma yetkisine sahiptirler (Doğan, 2003: 23):

- İş planının yapılması ve programlanması.
- Ekip üyelerinin yapacağı görevlerin programlanması.
- Yeni materyallerin seçilme, düzenlenme, kurulma ve kullanılma işlemlerinin tamamlanması.
- Kendi ekipman sunum zincirinin düzenlenmesi.
- İşletme dışı tedarikçilerle direk sözleşme yapılması veya ihtiyaç duyulan gerekli malzemelerin kalite veya zaman şartlarının satın alma bölümü ile görüşülmesi.
- Müşterilerle düzenli iletişim ve karşılıklı geribildirim kanallarının oluşturulması
- Kendi çalışmalarının denetlenmesi.
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve Kalitede problemlerin görülmesi durumunda üretimin durdurulması.
- Çalışmalara yönelik sürecin kurallarının belirlenmesi, belgelenmesi, takibinin yapılması ve iyileştirilmesi.
- Ekip üyelerinin yapacakları görevler konusunda eğitilmesi ve eğitimin süreklilik ifade etmesi için diğer takımlarla çalışan değişiminin sürdürülmesi.
- Devam standart seviyesinin ve disiplin yöntemlerinin saptanması.
- Gerekli ekip toplantılarının, zamanının ve mekânının tespit edilmesi.
- Karar verme yetkisi ile hiyerarşinin azaltılması ve işgörelere inisiyatif verilmesi.

Bu şartlarda üst yöneticilerin bu konuda isteksiz davranması durumu personel güçlendirme çabalarına engel olan bir sorun olarak belirecektir. Kadrosunu güçlendirmek isteyen yöneticiler, yönetim işlerine katılımlarını sağlayacak, sürece dâhil ettikleri personel, organizasyonun karar vermeleri sayesinde verimlilikleri ve performansları artacaktır.

- **Formal (Örgütsel) Algı**

Thomas ve Velthouse 1990 yılında yaptıkları teorik güçlendirme modellerinde, kurumsal çevrenin güçlendirme algısı üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğunu ortaya sürmüşlerdir. Örgüt ortamının öne sunduğu fırsatları veya örgütsel ortamın yarattığı zorlukları bireysel algı ve davranımlar açısından incelemek gerekir. Örneğin, katı bürokratik bir ortam, çalışanlarda pasif düşünce ve davranımlara sebep olurken, güçlendirici bir ortam, bireysel düşünce ve davranımları destekler. Bu tür ortamlarda çalışanların karar vermede eşit derecede etkin olmalarını gerçekleştirmek için, organizasyonel bilgi, güç ve materyaller kurum içinde paylaşılır. Bu nedenle, yüksek düzeyde bağlı bir ortam, çalışanların güvenini artırmasına ve kuruluşla özdeşleşmesine yardımcı olur. Ayrıca çalışanların bilgiyi daha iyi derecede kullanmasını ve örgütün faaliyetlerini hangi şekilde etkileyeceğini görmesini sağlar (Spreitzer, 1996: 485-486; Çöl, 2004: 27-28).

Yetkilendirme, üst yönetim kadrosunun ne yapacağına değil, çalışanların yapılanları nasıl algıladığına odaklanmaktadır. Çünkü çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri için bu faaliyetlerin çalışanlar için nasıl algılandığının yanı sıra yöneticinin hangi faaliyetleri yapması gerektiğini bilmesi de yüksek derecede önemlidir (Çöl, 2004:6). Çalışanların yetkilendirilmesi için üst yönetimin yürüttüğü yönetim faaliyetlerinin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığının önemine dikkat çeken yazarlardan Conger ve Kanungo, kurum üyelerinin etkinliğinin güçlendirmeyi teşvik ettiğini, yararlı bilgiler sağladığını ve öz farkındalığı arttırdığını savunur. (Conger ve Kanungo, 1988:7). Güçlendirme kavramına iki farklı şekilde yaklaşılmaktadır: yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı. Ancak bu kavramın her iki yönünü de bir arada düşünmek gerekir. Konu sadece idari açıdan incelendiğinde, yetkilendirme için gerekli koşulların yaratılması amaçlanır; ancak mevcut koşulların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ihmal edilmektedir. Ancak yetkilendirme, yönetim uygulamalarının nasıl algılandığını ve çalışanların kendi kendilerini nasıl algıladığını da içerir. Başka bir deyişle, güçlendirme aynı zamanda psikolojik ve bireysel bir karaktere sahiptir. Bu nedenle meydana getirilen koşullar çalışanlar arasında değişik durumlarda algılanabilmektedir.

Bazı çalışanlar kendilerini yetkilendirilmiş hissederken, bazıları biraz yetkilenmiş hissedebilir, bazıları ise yetkilendirilmiş hissetmeyebilir (Bolat, 2003: 205-206).

Güçlendirmenin meydana gelebilmesi için gerekli yönetim uygulamalarının olması ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından onları güçlendiren uygulamalar şeklinde görülmesi şarttır (Çöl, 2004: 10-11). Çalışan güçlendirmenin etkin bir şekilde yapılabilmesi için, çalışanların yetkilendirmeden sonra ortaya çıkan görev ve sorumlulukları hangi şekilde algıladıklarını bilmeleri ve kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri önemlidir.

- **İletişim Zayıflığı**

İletişim, örgüt içinde komut ve bilgilerin, his ve düşüncelerin yayılmasına izin vererek, kişilerin içsel tavırlarını etkiler ve yönlendirir (Hagemann, 1995: 50). Organizasyon içinde uygun bir şekilde organize edilmiş bir iletişim ağı, yöneticilerin ve yönetilenlerin çalışmaya motive olmalarını sağlar (Şimşek vd., 1998: 101). İşgörenler, kendilerinden ne beklediğini, hangi sebeple yapmaları gerektiğini, kuruluşunun kendilerinden neler beklediğini, diğer departmanlarda ve şirketle ilgili şirket dışında neler olduğunu bilmek ister. Ayrıca performanslarının üstleri tarafından nasıl değerlendirildiğini ve bu anlamda gelişmek için ne yapmaları gerektiğini bilmek çalışanın motivasyonunu güçlendirmektedir (Robbins, 1998: 638). Mevcut bilgilerin toplanmasını sağlayan etkili bir iletişim sistemi, çalışanların işlerini yaparken kendilerini güvende hissetmelerini ve daha rahat davranmalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla, iletişim sisteminde belirli zaafı olan bir organizasyonun karşı karşıya kalacağı olası sorunlar arasında, işgörende çalışan ilgisizliği, düşük motivasyon, saygı ve sevgi eksikliği gibi belirtiler yer almaktadır. (Gürgen, 1997: 37). Çalışmalar, örgütte etkili iletişimin olumlu bir örgütsel çevre (Muchinsky, 1977) ve iş tatmini (Orpen, 1997) ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Aynı şekilde, Welsch ve La Van 1981 yılındaki yaptığı çalışmada, iletişim yönlerinin örgütsel bağlılığı, önemli ölçüde etkilediğini tespit etmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Literatür araştırması personel güçlendirme yapısı altındaki yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirme ve örgütsel güçlendirme üzerine yapılan temel araştırmaları kapsamaktadır. Personel güçlendirme konusunda çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Fakat DEMATEL yöntemi ile yapılan personel güçlendirme araştırmaları sınırlı sayıdadır.

#### 2.1. Personel Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalar

Uluslararası rekabet, hızla değişen teknoloji, küreselleşme ve değişen müşteri beklentileri gibi faktörler, organizasyonlarda insan kaynaklarının önemini artırmaktadır. Bu gelişmelerle karşı karşıya kalan kuruluşlar, personellerini güçlendirmenin yollarını aramakta; bu nedenle, organizasyonlarında girişimcilik ve yaratıcılıktan yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada çalışan güçlendirme, modern yönetim ve organizasyonel uygulamalarda en ilgi çekici konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem akademi hem de uygulamacıların ilgisini çekmiş olsa da bu yeni yönetim anlayışının çerçevesi tam olarak tanımlanamamıştır. Ancak bu, çalışan güçlendirme konusunda önemli araştırmaların yapılmadığı anlamına gelmez (Bolat, 2003: 215). İş dünyasında ilk kez 80'li yıllarda bugünkü anlamıyla kullanılan çalışan güçlendirme kavramının öncüsü, Kurt Lewin'in hareket çalışmasını, çalışanların, beklenen değişimi getirme kararlarını ve değişim çabalarını anlamalarını içerir. 90'lı yıllardan sonra yönetim olarak güçlendirme kavramı daha çok ilgi çekmiş ve güçlendirme üzerine uygulamalar yapılmıştır. Herzberg'in iş zenginleştirme, çalışan bağlılığı, iş yerinde öz yönetim, işte özerklik, liderlik yaklaşımı hakkında fikirleri, Tannenbaum'un güç paylaşımı ve kontrolünün örgütsel etkinliği arttıracığı görüşü ve ekip çalışması merkezi olmayan uygulamalar gibi yaklaşımlar tam olarak personel güçlendirme tanımını oluşturmasalar bile içeriklerindeki uygulamalar personel güçlendirme alt yapısını oluşturmaktaydı. Drucker ve Kanter gibi araştırmacıların sıklıkla işaret ettiği, organizasyon yapısındaki kademe sayısı ve bürokratik işlemlerin azaltılması yani hiyerarşi ve merkezi yönetimin sona ermesi gibi gelişmeler, bilgiye dayalı organizasyonları, proje yaratıcı ekipleri, örgüt yönetim yapısındaki kademesizleştirme uygulamalarını, ademi merkeziyetçilik gibi yaklaşımları ortaya çıkarmış, bu da mevcut anlamda güçlendirmenin oluşmasında rol oynamıştır (Çöl 2004).

### 2.1.1.Yapısal Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalar

Yapısal güçlendirme ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, öncelikle Laschinger ve diğerleri tarafından Kanter'in teorisini kaynak olarak geliştirilen ölçme materyallerinin kullanıldığı oldukça fazla araştırma ile karşılaşılacaktır. Bu araştırmalarda temel olarak yapısal güçlendirmenin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerine odaklandığı belirtilmelidir. Örnek olarak araştırma sonuçları, yapısal güçlendirmenin iş stresi, tükenmişlik, iş gerginliği, işgücü devri ve çaba-ödül dengesizliği, işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerde azalmaya neden olduğunu göstermektedir. Yapısal güçlendirme kavramı, genel olarak işyerindeki çalışma koşulları üzerinde çalışma ve araştırmalar yapmakta, işgörenlerin bu koşullar altında verdikleri psikolojik tepkileri dikkate almamaktadır (Laschinger, vd., 2001). Bu tepkiler ise çoğunlukla güçlendirmenin diğer bir boyutu olan psikolojik güçlendirmenin konusunu oluşturmaktadır.

Randolph, 1995 yılında on farklı şirket üzerinde yaptığı bir çalışmada, başarılı güçlendirme için üç temel bulgu belirlemiştir: bilgi paylaşımı, yapı tarafından tahsis edilen özerklik ve ekiplerle alternatif hiyerarşi. Araştırmacı yazar, çalışanların sorumlu davranmak için bilgiye ihtiyaç duyduğunu iddia etmektedir. Yeterli bilgi paylaşımı da güven düzeylerini artırmaktadır. Bilgi paylaşımının yetkilendirme yaratmadığını, ancak süreçteki ilk adım olduğunu belirtmek önemlidir. Bir bilgi paylaşımı kültürü iyi uygulandığında, kendine güvenmenin zamanı gelmiştir. İnsanlar genellikle değişime karşı dirençli olduklarından, yeni yapının kademeli olarak tanıtılması önemlidir. Çalışanlar süreçten memnun olduklarında, ekip hiyerarşisini değiştirmedeki son önemli adım için gerekli olan daha fazla özerklik verilebilir. Randolph 1995 yılında yaptığı araştırmada "yöneticilerin koçlar, mentorlar ve takım liderleri gibi yeni güçlendirici rolleri kolayca üstlenebileceğini" belirtmektedir. Bu son aşamada, yöneticiler giderek daha özerk hale geldikçe, kontrolü kademeli olarak ekiplere devir ettikleri sonucuna varılmıştır.

Cho, 2008 yılında yaptığı güçlendirme yorumuna göre yapısal güçlendirme, "üstlerin gücü, sorumluluğu ve bilgiyi astlarına dağıttığı ve ayrıca çalışanların işyerinde karar alma süreçlerine katılmalarına izin verdiği fikrine dayanır". Bu tanım, yetkilendirmenin yönetimin en üst seviyesinden kaynaklandığını ve yetkilendirme sürecini başlatmak için üzerinde anlaşmaya varılan temel süreç olan çalışanlara aktarıldığını ima eder. Yaptığı araştırmalarda yapısal güçlendirmede önemli rol oynayan faktörler genellikle organizasyonun yapısı, iç kültürü ve değerleri, politikaları ve uygulamaları bir bütün olarak organizasyonla ilgilidir.

### 2.1.2. Psikolojik Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalar

Thomas ve Velthouse, 1990 yılında, güçlendirmenin bilişsel unsurlarına odaklanmıştır. Bu faktörlere dayanarak, Spreitzer, işyerinde yetkilendirme ile ilgili konulara çalışanların tepkilerini incelemiş ve 1995 yılında "Psikolojik Güçlendirme" kavramını geliştirmiştir.

Spreitzer'in 1995 yılında psikolojik güçlendirme üzerine yaptığı teorik ve deneysel araştırması sayesinde, Thomas ve Velthouse tarafından 1990 yılında yaptığı çalışmalarla geliştirilen dört psikolojik güçlendirme mekanizmasının her biri üzerinde daha fazla çalışmış ve ayrıca görev değerlendirmesinin dört yönünün tanımlarının ek açıklamaları tanıtılmıştır. Thomas ve Velthouse ölçekli model, bu dört parçanın birbirini dışlamadığını ve birinin yokluğunun genel güçlendirme deneyimini çarpıtacağını savunmaktadır. Örneğin, bir çalışan iş için doğru becerilere sahip olduğunu düşünüyorsa (yetkinlik boyutu), ancak sonuçları etkileme yeteneğinden yoksun olduğunu düşünüyorsa (etki yönü); bireyin güçlenme duygusu üzerinde olumsuz bir etkisi olacaktır (Spreitzer, 1995).

Avolio ve diğerleri, 1999 yılında psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik ile aracı olarak psikolojik güçlendirme arasında bir ilişki olduğunu varsaymış, aynı zamanda bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Avolio vd., 1999). Güçlendirme düzeylerinin farklı güçlendirme algıları ile de açıklanabileceği sonucuna varılmıştır. Benzer sonuçlar, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu gösteren diğer ampirik çalışmalarda da gözlemlenmiştir (Ismail vd., 2011).

Brossoit, 2000 yılında yaptığı çalışmada "Dönüşümcü liderlerin", çalışanların "önem" algıları aracılığıyla güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilediği ve böylece işlerinde memnuniyet düzeylerine, coşkularına katkıda bulunduğu sonucuna varmıştır.

Dvir ve diğerlerinin, 2002 yılındaki yaptıkları çalışmalarda, dönüşümcü liderlik algısının çalışan personeller arasında daha çok yetkilendirme algısına yol açtığı ve aynı zamanda bu yetkilendirme duygusunun "yenilikçilik, yukarı yönlü etki ve etkililik" ile de pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, ayrı bir saha çalışmasında, pozitif dönüşümcü liderliğin, stresli durumlarla karşı karşıya kalındığında güçlendirmede bir düşüşü engellediği belirtilmektedir (Dvir vd., 2002).

Seaborne tarafından 2003 yılında yapılan ampirik araştırma, iş değerlendirmesinin farklı yönleri ile psikolojik güçlendirme arasındaki bağlantıyı desteklemek için çalışan geliştirme programları aracılığıyla, bir şirketin iş değerlendirmesinin Spreitzer'in 1995 yılında psikolojik güçlendirme üzerine yaptığı teorik ve deneysel araştırmasında belirtilen bazı yönlerini hedefleyebileceğini ve daha sonra çalışanlarının güçlü olduğu algısını olumlu yönde etkileyebileceği üzerine sonuçlar elde etmiştir.

Cyboran, 2005 yılında Spreitzer'in psikolojik güçlendirme araştırmalarında bireyin psikolojik güçlendirme duygusunun, sosyal yapıyı değiştirmeye (örgütsel kaynaklara erişim, kültür vb.) yetki vermesi üzerine, çalışma ve analiz için kontrol gruplarını kullanan araştırması, deneyimin algılanan testini uygulamaya koyarak, çalışanların stres zamanlarında bile genel psikolojik güçlendirme seviyelerini koruyabildiğini ve hatta iyileştirebileceğini bulmuştur. Cyboran'ın bu çalışmasının ve analizinin kapsamı sınırlı bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Düşünmenin psikolojik güçlendirmeyi etkileyip etkilemediğini ve ne ölçüde etkilediğini kesin olarak doğrulamak için bu konuda daha fazla araştırma ve analize ihtiyaç olduğu varsayılmaktadır. Aynı zamanda Cyboran, 2005 yılında çalışan başarısı için güçlendirme ve dönüşümcü liderliğin önemini vurgulayan bir proje yönetimi endüstrisi çalışmasından elde edilen nicel ve nitel veriler, "İş Güçlendirmenin çok önemli olduğu ve yetkilendirme ile dönüşümcü liderliğin birleşimi projelerin başarı oranını artırdığı sonucuna varmıştır" (Al-Husseini, 2006).

Avey ve diğerleri 2007 yılında deneysel çalışma yoluyla. Bireyin psikolojik sermaye boyutlarının, yoğunluğunun; psikolojik güçlendirme ile doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Avey ve diğerleri 2007 yılında yaptıkları bu deneyde psikolojik birikimin "bireyin olumlu anlamda psikolojik gelişim durumu" anlamına geldiğini ve kendine güven (öz-yeterlik), iyimserlik, hedeflere ulaşma çabaları (umut) ve dayanıklılık ile karakterize edildiği üzerine araştırmalarını yoğunlaştırmışlardır. Güçlendirmeyi psikolojik bir bakış açısıyla ele alırken, sadece bireyin özellikleri değil, aynı zamanda çalışanın üstleriyle olan ilişkisinin de dikkate alınması gerektiğini, çünkü bu faktörün, kişinin özerklik ve yaratıcılık eğilimini büyük ölçüde etkilediğini öne sürmüşlerdir.

### 2.1.3. Örgütsel Güçlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar

Conger ve Kanungo 1988 yılında çalışanların neden kendilerini güçsüz hissettiklerini açıklamak için aşağıdaki örgütsel nedenleri tanımlayan araştırmalar yapmışlardır: yüksek yapı, yenilik eksikliği, yüksek konsantrasyonlu kaynaklar, düşük teşvik değeri, üst liderlikle sınırlı iletişim, vb. yetkilendirmenin yürütülmesi. Conger ve Kanungo tarafından 1988 yılında belirtildiği gibi; güçlendirme kavramı, sosyo-yapısal perspektifle sınırlı kalmamalı, “kuruluş üyeleri arasında öz-yeterlik duygularını artırma süreci” ve ayrıca “motivasyonel bir yapı olarak” görülmelidir.

Conger ve Kanungo'nun 1988 yılında yaptıkları bu tanımı, Thomas ve Velthouse 1990 yılında yaptıkları araştırmalarda daha da detaylandırılmışlardır. İçsel görev motivasyonu olarak güçlendirmenin daha “karmaşık bilişsel modelini” önermiş ve kavramı üç şekilde detaylandırmışlardır: Güçlendirmeyi Conger ve Kanungo'nun 1988 yılında önerdiği gibi daha genel bir motivasyon türü ile tanımlamak yerine içsel görev motivasyonu ile tanımlamış, üç görev değerlendirmesi dahil etmişler ve yetkilendirmenin tek itici gücü olarak öz-yeterlik kavramını saptamışlardır. Saptadıkları öz yeterlilik kavramını detaylandırarak "çalışanların bu görev değerlendirmelerine ulaştığı yorumlayıcı süreçleri" yakalamışlar ve tümü bireyler arasında çeşitli davranışlara ve görev değerlendirmelerine yol açan küresel değerlendirmeleri, yorumlayıcı tarzları, müdahaleleri ve çevresel olayları kapsayan bir tanım geliştirmişlerdir. Bu tanıma göre görev değerlendirmeleri daha da genişletilir ve dört kategoride tanımlanmaktadır. Bunlar; etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçimdir. Bu araştırmacılar tarafından geliştirilen çerçevenin ana odak noktası, “bireylerin görev değerlendirmesini sürekli olarak geliştirmek” için örgütsel süreçler ve yapılar yoluyla küresel değerlendirmelere odaklanmaktır (Thomas ve Velthouse, 1990 ). Sonuç olarak; durumsal değil, daha kalıcı bir temelde, içsel görev motivasyonlarına yol açacağına inandıkları çalışmalarla, liderlerin takipçilerine özerklik aşıladığı örgüt kültürü oluşturmayı amaçlamışlar, böylece öz yeterliliği ve yenilikçi davranışları teşvik ettiği çalışanların yaratıcı performansını iyileştirdiği araştırma bulgularına erişmişlerdir.

Spreitzer ve Quinn, 1996 yılında, büyük bir şirkette orta düzey yöneticilerin yetkilendirilmesini engelleyen örgütsel parametreleri incelemiştir. Uluslararası bir Fortune 100 şirketinden 3.000'den fazla orta düzey yönetici, orta düzey yöneticileri güçlendirmeye yönelik bir programın parçası olarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar, birçok yapısal sınırlamanın olduğunu göstermektedir: Bu sonuçların sırasıyla örgüt kültürü, kısa vadeli düşünme, yönetim desteği eksikliği, bürokratik yapı, değişim için sınırlı ödül ve vizyon eksikliği olduğunu görmüşlerdir. "Sonuçlar, büyük hiyerarşilerde, en hiyerarşik olanlarda bile, proaktif olmanın

önünde başarıya giden yolu dolaylı bir şekilde etkileyerek güçlendirme çabaları önünde önemli bir engel olduğunu doğrulamaktadır" (Spreitzer ve Quinn, 1996).

Sigler ve Pearson, 2000 yılında, Güneydoğu Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan dört tekstil fabrikasında ön hat çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma, organizasyon kültürünün güçlendirme çabalarını nasıl destekleyebileceğini incelemek için 2000 yılında yaptıkları çalışmada öncelikle olumlu bir organizasyon kültürü oluşturmaya odaklanmıştır. Güçlendirme kültürü ile güçlendirme, güçlendirme ve bağlılık algıları arasındaki ilişki test edilmiştir. Çalışma, dört tekstil firmasına ait 5 farklı fabrikadan 727 çalışan işçi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ele alınan kişisel faktörleri demografik özellikler ile iş ve iş hayatı ile ilgili faktörler olarak ayrılmış ve incelenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerinde (yetkinlik faktörü hariç) anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur (Sigler ve Pearson, 2000: 33-34).

Matthews ve diğerleri, 2003 yılında, dinamik yapısal çerçevede, çalışanın yeteneklerine güvenip inisiyatif alarak çözüme ulaşması durumunu, kuruluş tarafından oluşturulan açık yönergeler tarafından kolaylaştırıldığında ortaya çıktığını belirtmiştir. İşyerindeki kararlar üzerindeki kontrol, "çalışanların iş kariyerlerinin tüm yönlerine katılmalarına izin verildiğinde" oluşur (Matthews vd., 2003). Aynı zamanda bilgi paylaşımındaki esnekliğin, tüm çalışanların kuruluşun ilgili tüm bilgilerine erişimi olduğunda ortaya çıktığını belirtmiştir.

Turner, 2006 yılında Yetkilendirme yukarıdan aşağıya bir akış yapısını takip ettiğinde, kontrolün kapsamı güçlendirme çabalarının sonucunda potansiyel olarak önemli bir rol oynayabildiğini saptamıştır. Turner 2006 yılında bir mezunlar mesajlaşma grubundan on sekiz katılımcıdan ve dokuz farklı kurumdan 67 katılımcıdan oluşan iki örneklemden veri toplamıştır. Sonuçlar, kontrolün kapsamının, organizasyonda ve organizasyonun kültüründe güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması ile istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu, ancak katılımcıların hiyerarşik konumunun başarı veya başarısızlık üzerinde güçlendirme ile ilgili istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını gösteren bir araştırma süreci yürütmüştür.

Çakar ve Ertürk, 2010 yılında örgüt kültürünün dört farklı yönünü tartışmışlardır: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve kolektivizm. Hiyerarşik mesafe, çalışanların veya bir organizasyonun hiyerarşi içinde etkileşimde rahat hissetme derecesini ifade etmektedir. Örneğin, bir çalışan, gücü almanın ve karar vermenin yöneticinin işi olduğunu düşünüyorsa, yüksek bir güç mesafesine sahip olduğu söylenir. Eğer çalışan karar verme sürecine katılması gerektiğini, hatta katılması gerektiğini düşünüyorsa hiyerarşik boşluğun

düşük olduğu söylenir. Bireycilik ve kolektivizm, bir çalışanın kuruluş içinde nasıl muamele görmek istediğini ifade eder: ya bir birey olarak ya da uyumlu bir grubun parçası olarak, çalışanların sonuç odaklı olma ve duygulardan etkilenmeme derecesini ölçer.

Baird ve Wang, 2010 yılında personel güçlendirme örgüt kültürü üzerine araştırma yapmışlardır: İnovasyon; bir organizasyonun değişime ne ölçüde uyum sağladığı ve yenilikçi operasyonel çözümleri denemeye ne kadar istekli olduğu anlamına gelmektedir. Yenilik ve sonuç odaklı, ekip çalışması, ortak bir hedefe ulaşmak için çalışanların birlikte ne kadar iyi çalıştığının bir ölçüsüdür. Sonuç odaklılık, "iş birimlerinin eylem ve sonuç odaklı olma, yüksek performans beklentilerine sahip olma ve rekabetçi olma derecesidir" (Baird ve Wang, 2010).

Kapsam açısından geniş bir çerçeveye sahip personel güçlendirme üzerine yapılan temel araştırmaların yanında sürekli yapılan güncel çalışmalar da mevcuttur bu araştırma örnekleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

Arslan ve diğerleri 2020 yılında yaptıkları bu çalışmada, yönetim stilleri ile çalışanların yetkilendirilmesi arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır, personel güçlendirmenin sağladığı sağlıklı ve sağlam çalışma ortamıyla, özellikle rekabet, bilgi ve insan odaklı yoğun bir iş ortamında, organizasyonun başarısına önemli katkı sağlama potansiyeline sahip olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan, özellikle geleneksel yönetim yöntemleriyle yakından ilişkili yönetim yöntemlerinin hâkim olduğu bir ortamda, personel güçlendirme beklenen olumlu katkıları sağlayamamaktadır. Kısacası, tüm yönetim tarzları için geçerli bir yöntem değildir. Çeşitli araştırmalara göre, çalışan güçlendirme uygulamaları hem klasik yönetim anlayışını benimseme eğiliminde olan yöneticiler hem de becerilerine güven duymayan çalışanlar için hiçbir anlam ifade etmemektedir. Ancak uzun, maliyetli ve sabırlı bir süreç gerektiren bu anlayışın örgüt kültürüne uyum sağlaması ve uygun yönetim biçimlerini benimsemesi durumunda örgüte sağlayacağı faydaların maliyetlerinden çok daha fazla olacağı söylenebilir (Arslan vd., 2020).

Oktay ve diğerleri 2019 yılında güçlendirme, çalışanların işlerine anlam verme, yetenek ve becerilerini algılama ve diğer çalışanları etkileme süreci olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Bu çalışmada, çalışanın örgüte bağlılık düzeyini belirlemede çalışan güçlendirmenin önemini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmada, çalışan güçlendirme bileşenlerinin örgütsel bağlılık bileşenleri üzerindeki etkisi araştırmalarla desteklenmiştir. Örneklem Karaman'da bir kamu kurumunda çalışan 100 kişi dâhil edilmiştir. Araştırmada veriler, katılımcı anketi yöntemiyle toplanmış ve analiz edilmiştir. Verilerden elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yetkilendirme algısı ve katılımcıların bağlılık düzeyi yüksektir.

Güçlendirme boyutları olan anlam, kapasite ve etki ile duygusal bağlanma düzeyi arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, beceri düzeyinde ilişki bulunamamıştır. Yetkilendirme ile devam eden bağlılık arasında bir ilişki bulunamamasına rağmen, sadece yeterlilik boyutu normatif bağlılıkla ilgilidir. Katılımcıların bağlılığın alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği, ancak medeni durum değişkeni ile duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin değiştiği görüldüğü belirtilmiştir (Oktay vd., 2019).

Mahmut Akın 2010 yılında yaptığı çalışmada, personeli güçlendirme algılaması, örgüt iklimi algılaması ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin; Rekabetçi bir evrende müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamının, sürekli yeni yöntemler, yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeyi gerektirdiğini belirtmektedir. Bunu başarmak için yaratıcılığın büyük önem taşıdığını savunmaktadır. Bu kadar önemli olan yaratıcılığın örgütlerde nasıl artırılacağı belirlenmesi yaptığı çalışmanın temel amacıdır. Çalışma, büyük ölçekli bir üretim organizasyonunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, çalışanın yaratıcı kişilik özellikleri, algılanan yaratıcı ortam ve algılanan çalışan güçlendirme ile yaratıcı sonuçlar arasındaki ilişki örgütsel düzeyde değerlendirilmiştir (Akın, 2010).

Özer ve diğerleri 2015 yılında yaptıkları çalışmada, hizmet sektörünün bir alt bileşeni olan, işgücüne dayalı bir sektör olarak kabul edilen ve insan kaynaklarının endüstrilerden daha önemli olduğu konaklama sektöründe, çalışanların güçlendirilmesinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili literatür eleştirel olarak gözden geçirilmiş ve ikincil verilere dayalı olarak teorik bir temel oluşturulmuş ve konaklama sektöründeki çalışanlara ilişkin birincil verileri toplamak için bir anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler sistematik olarak düzenlenmiş ve sonuç bölümünde yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, konaklama sektöründe çalışanların güçlendirilmesinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Özer vd., 2015).

Çuhadar, 2005 yılında yaptığı çalışmada yaptığı çalışmanın amacının, özellikle son yıllarda şirketlerde uygulanan İK yaklaşımının, Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliğini araştırma, Türk kamu yönetiminde bu tür bir uygulama için öneriler geliştirme ve kavramsal zemini hazırlama olduğunu belirtmektedir. Araştırmada ikincil veri yöntemi kullanıldığını ifade etmiş ve çalışmada, çalışan güçlendirme kavramı açıklanmaya çalışılmıştır; Çalışan hesap verebilirliğinin Türkiye'de kamu yönetiminde uygulanabilirliği vurgulayarak, Nüfus ve Vatandaşlık Genel Müdürlüğü düzenlemeleri, Sağlık Bakanlığı teşkilat şeması, uygulamalarını örneklem olarak personel hesap verebilirliği yaklaşımı ile gözden geçirildiğini belirtmiştir. Bu

yaklaşım ile kamu yönetiminde bürokratik işlemlerin azaltılması ve uygulanması incelenmiş, Çalışan güçlendirme tekniklerinin şirketlerde olduğu gibi kamu kuruluşlarında da uygulanabileceği sonucuna varılmıştır. Ulaşılan sonucun ardından Türk kamu idaresi açısından personel hesap verebilirliğini sağlamak için gerekli mevzuat çalışmalarının yapılması tavsiye edilmektedir (Çuhadar, 2005).

Sonuç olarak, güçlendirme eleştirisinin hem teorik hem de pratik temelleri vardır ve bu açıdan, şirketler tarafından üzerinde durulması gereken bir yönetim aracıdır. Bu uygulamaya yönelik eleştirilerin genellikle, güçlendirme programları başlatma konusunda isteksiz ve güvensiz olan ve personelinin karar alma ve denetime çok kısıtlı bir ölçüde katılmasına izin veren örgütlere yönelik olduğu görülmektedir (Coşkun, 2002: 228).

Güçlendirme ile ilgili literatürde güçlendirmeye dair olumlu olduğu kadar olumsuz görüşlerde bulunmaktadır. Bu sebeple, güçlendirmenin her örgüt ve kuruluş için elverişli bir yaklaşım olduğu hususunda bir oybirliği yoktur. Bazı başarısızlık örneklerinden türeyen eleştirilerle karşı karşıya kalındığında, çalışan yetkilendirmesinin bir "yönetim paradigma kayması" olarak görülemeyeceği ileri sürülmüştür ve tanımı gereği, genel görüşte sadece minimal kaymaları/düzelmeleri açıklamaktadır.

Bir açıklamaya göre, yetkilendirme, çalışanlara güçlerini ve etkilerini artırma seçeneği sunmaz (Cunningham vd., 1996: 340'dan alıntı yapan Coşkun, 2002: 227). Bu bağlamda, bir yönetim aracı olarak çalışan güçlendirmenin etkinliği arzu edilenden daha az olabilir. Bazı eleştirel yorumlara göre, yetkilendirme çalışanlara vaad edilen özerkliği sağlamamakla kalmaz, aynı anda çalışanlar için ağır iş yükleri ile sonuçlanır. Olguya bu açıdan yaklaşıldığında güçlendirme; "yönetimciliğin zaferi" olarak adlandırılabilir. Legge bu açıklamayı şu şekilde ifade ediyor: İnsan kaynakları yönetiminin kullandığı dil, hiç şüphesiz yönetimciliğin zaferidir.

Yöneticiler, kuruluşları için bir vizyon yaratır, kültürü değiştirir ve çalışanları dönüşümsel liderler olarak bağlar. Daha sonra bu bağlılığı kaliteye, hizmete, müşteri memnuniyetine çevirir ve böylelikle organizasyonun başarısını sağlar. Tüm bunların gerçekleşmesi için çalışanların sorumlu olması, yani güçlendirilmesi gerekir (Harley, 1999'dan alıntılan Coşkun, 2002: 227). Güçlendirmenin 'teorik/ideolojik' eleştirilerine ek olarak, uygulama denemesinde karşılaşıldığı üzere 'olgu' eleştirisi de güçlendirmenin güçlendirmeye yarardan çok zarar vereceği korkusuna dayanmaktadır. Koch ve Godden 1997 yılında yetkilendirmenin yararsızlığından söz eden, işgören güçlendirmenin yalnızca etkisiz olacağını ve sonuçsuz bir çaba olacağını savunmaktadırlar.

Araştırmacılara göre; güçlendirme, güçlü liderlikle uyumlu bir yaklaşım değildir. Bu nedenle güçlendirmenin sadece KOBİ'lerde uygulanabileceğini, böylece etkin iletişimin sağlanabileceğini ve tüm organizasyonun bir ekip olarak aksiyon alabileceğini ve harekete geçirilebileceğini savunmaktadırlar (Koch ve Godden, 1997: 12 alıntılan Coşkun, 2002: 227).

Foster Fishman ve Keys, 1995 yılında araştırmalarında, doğru örgüt kültürü olmadan güçlendirme uğraşlarının başarısız olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacı Yazarlara göre, yetkilendirmenin sonuca ulaşabilmesi için yönetimin, çalışanların işleri üstündeki kontrolünü artırmaya istekli olması, kaynaklara kolaylıkla erişime sahip olması ve işleri hakkında daha çok seçeneğe sahip olması gerekir. Güçlendirme, yalnızca dâhili ve harici ihtiyaçlar uyum sağladığında ve bireyler ve sistemler değişime hazır olduğunda uygulanmalıdır.

Ayrıca yöneticilerin kontrolü ve gücü kaybetme korkusu, çalışanların görev ve sorumluluk bilincine sahip olmadıklarına olan inançları veya etkili kararlar almaları konusunda güven eksikliği duyması süreci zorlaştırmaktadır. Bunun yanında yetkilendirme yaklaşımlarının başarısızlığı, örgüt ve karar alma süreçleri hakkında bilgi paylaşmamanın bireysel güçlendirmeyi başarılı bir şekilde uygulamayı zorlaştırdığı da tartışılmıştır (Rothstein,1995: 26)

Bu konuda yapılan bir diğer eleştiri ise; Özellikle bilgisayar teknolojisini kullanarak süreç inovasyonuna yönelen şirketlerin sürecin sonunda çalışanlarını güçlendirmek yerine köleleştirmeye başladıkları bildirilmektedir (Davison ve Martinsons, 2001'den alıntılan Coşkun, 2002: 228). Araştırmacı yazarlar, süreç yeniliği ve yetkilendirme çabalarının, uygulandığı Hong Kong'da hâkim olan "yumuşak başlı kolay yönetilebilir işgören" yapısı Çin kültürünün etkisi nedeniyle bu tarzda bir köleliğe yol açtığını öne sürmektedirler.

Güçlendirme düzeyindeki eleştirilerden biri, bunun 'orta kademe liderlerini' yok etme girişimi olduğu iddiasıdır. Güçlendirme programları uygulayan şirketten orta düzey yöneticilerle yapılan görüşmelere göre; Klagge 1998 yılında liderin kendilerini "nesli tükenmekte olan türler" olarak gördüklerini belirtmektedir. Ancak araştırmacı yazara göre orta düzey yöneticiler yetkilendirme uygulamasında engellerden ziyade "köprüler" olarak görülmelidir.

#### **2.1.4. DEMATEL Yöntemi Kullanılarak Personel Güçlendirme Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Öner, 2021 yılında yeşil insan kaynakları yönetimi kavramını araştırdığı doktora tez çalışmasında, yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışanların çevresel davranışlarını

iyileştirmek ve şirketin çevresel performansını artırmak için kullanılmakta olduğunu tespit etmiştir. Kavramsal çalışmada, ilişkisel istatistiklerin doğrulanması ve test edilmesine odaklanmıştır. Bu anlamda çalışmanın amacının, "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi" sisteminin kilit başarı faktörlerinin analizi ve değerlendirilmesi olduğunu belirtmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin analizinde Excel programı kullanılarak çoklu karar verme tekniklerinden biri olan DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. Değerlendirme sonuçları, "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi" sisteminin kilit başarı faktörlerinin "Yeşil örgüt kültürü", "Yeşil çalışan katılımı" ve "Yeşil eğitim", yeşil yaratma ve geliştirme" unsurları olduğunu belirlemiştir (Öner, 2021)

Aksakal ve Dağdeviren, 2015 yılında yaptıkları çalışmada, AHP ve DEMATEL yöntemleri ile işgücünün beceri düzeyinin bulanık bir değerlendirmesi yapılmış ve 0-1 hedef programlama ile işgücü tahsisi üzerinde çalışılmıştır. ÇKKV ile elde edilen değerlendirme sonuçları, programlama hedefleri üzerinde bir kısıtlamaya çevrilmiş ve bu kısıtlamanın işgücü tahsisi ve kapasitesine etkisi ve elde edilen sonuçların kullanımı tartışılmıştır. (Aksakal ve Dağdeviren, 2015)

Turan H. ve Turan G., 2019 yılında Bulanık DEMATEL, bulanık DELPHİ ve bulanık SAW yöntemlerine başvurarak çalışanların beklentilerini değerlendirme üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, çalışan beklentilerini ölçmek için DELPHİ tekniği uygulanmıştır. DEMATEL yöntemi, altı ana faktör arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Evren olarak İstanbul'da faaliyet gösteren bir plastik fabrikasının çalışanları belirlenmiş ve beklentilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. 18 beyaz yakalı çalışana anket uygulanmıştır. Anket sırasında çalışan beklentilerini ortaya çıkaran sorular sorulmuştur. Değerlendirme için yedili Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Çalışan beklentilerinin belirlenmesinde ve sebep-sonuç ilişkilerinin belirlenmesinde kullanılan faktörlerin tartılması için 5 uzmanın görüşü alınmıştır. Sonuç olarak, sonuçların çalışan beklentilerine karşı güvenilirliği sağlanmıştır. Çalışma sonunda ödül sisteminin yaygınlaştırılmasına yönelik beklentilerinin en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan en düşük beklenti ise eğitim faaliyetleri olmuştur. (Turan ve Turan, 2019)

Çalışan güçlendirme ile ilgili literatürde bulunan bir kısım araştırma bilgilerinin ardından, çalışmanın üçüncü bölümünde personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin ÇKKV yöntemlerinden DEMATEL yöntemi ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Personel güçlendirmeyi etkileyen mesleki faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler arasındaki etkileşimde hangi faktörün daha fazla etkileyen hangi faktörün daha fazla etkilenen durumda olması ile ilgili faktörler arasındaki etki ikili karşılaştırmalar halinde "ne derece etkilemektedir" sorusu

sorularak değerlendirilmiş ve çalışma sonuçları analiz edilmiştir. Bu araştırma literatürdeki araştırmalardan farklı olarak, personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin özel sektör ve seramik sektöründe insan kaynakları alanında tecrübesi olan yetmiş iki uzmanın görüşleri alınarak, etkileme ve etkilenme derecesinin DEMATEL yöntemi ile incelenmesine yönelik bir çalışmadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEMATEL YÖNTEMİ

#### 3.1. Karar Verme

Günümüzde karar verme neredeyse tüm alanlarda karmaşaya sahip bir süreç durumuna gelmektedir. Gelecekteki durumlara ilişkin herkesin yaşadığı belirsizlik hissi ve rekabetin hızla gelişmesiyle beraber karar verme giderek daha zor hale gelmektedir. Teknolojik değişimler ve bilginin yaygınlaşması da öngörülemeyen sorunlar yaratmıştır. Karar vericinin problemin çözümüne ulaşacak en mantıklı seçeneğin hangisi olduğuna karar vermesi zorlaşır. Bir problem için en mantıklı seçeneğe karar verirken, karar verici probleminin sonucunu etkileyecek tüm kriterleri göz önünde bulundurmalıdır (Ersöz ve Kabak, 2010). Karar vericinin karar verirken mevcut tüm kaynakları kullanması, her alternatifi değerlendirmesi ve değerlendirirken sayısal yöntemi esas alması, bu kararın alternatifler arasında en iyisinin belirleyici olması gerekmektedir. (Arslankaya ve Göraltay, 2020: 11)

Karar verirken; sürece birçok, sayılabilen somut kavramlı ve sayılmayan soyut kavramlı kriterin yanı sıra karar vericilerin deneyimleri, kişisel görüşleri ve stratejik hedefleri dâhil edildiğini görülmektedir. Karar verici bireylerin psikolojileri, içinde buldukları sosyal çevre ve geleceğe yönelik beklentileri, verecekleri kararları etkiler (Özbek, 2014). Aynı zamanda, bir kararın etkin durumda olması, öngörülen sonucun ele geçirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. (Arslankaya ve Göraltay, 2020: 11)

#### 3.2. Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV)

ÇKKV, art arda ve benzer anda uygulanan kriter arasından en kazançlı seçeneğin tercih edilmesini sağlayan bir tekniktir. Probleme ve faktöre göre en iyi kararı vermek için aydınlatıcı yöntemleri içerir. Esasen çoklu kriterlerin birbiriyle çeliştiği veya kriterlerin tek bir değerle ifade edilemediği zamanlarda ortak bir tercihte sonuçlar ifade edilerek değerlendirilebilen yöntemlerdir. (Hamurcu ve Eren, 1997) Ölçülü bir karar ortamında yüksek derecede tercih edilen seçenek, genellikle kısıtlıdır ve yönetim maksatları için sınırlandırılmıştır. Böylece karar bu kısıtlar ve hedefler çerçevesinde değerlendirilerek doğru ve istenilen çözümlere ulaşılır. (Arslankaya ve Göraltay, 2020: 11)

ÇKKV; teoride ilerlemesi sonucu, pratik uygulamalara dair karar çözümlemesi alanında çok süratli bir ilerleme göstermiştir. Kuvvetli mantıksal yapısı ve karar vermedeki başarısı ile kendini kabul ettirmiş ve birçok uygulamaya sahiptir (Karaatlı vd., 2015).

ÇKKV yöntemlerinin kullanımı hızla ve sürekli olarak büyümektedir. Genellikle birbiriyle çelişen kriterleri hesaba kattığı için sağlıklı karar verme için önemlidir. Bu nedenle akademik alanda daha etkili ve daha iyi sonuçlar üreten yöntemler geliştirme çalışmaları devam etmektedir (Paksoy, 2017). Ayrıca son yıllarda nispeten gelişen ÇKKV yöntemleri, karar vericilerin net ve sayısal değerlerden temizlenmiş tercih çıkararak günlük hayattaki alışkanlığa benzer tercihi ortaya çıkarmasına olanak tanımaktadır. Karar vericilerin büyük boyutlu karar matrislerindeki karmaşıklığı azaltmada iyi bir yöntem olması gelecekte analiz bakımından tercih edilebilirliğini arttıracak bir yöntem olmasına sebep olabilecektir. Karar vericilerin artan ihtiyaç ve talepleri ile birlikte karar vermede kullanılan ÇKKV yönteminin geliştirilmesi bu konuda bilimsel olarak gelişmeye ve insanların ihtiyaçlarını gidermesi ve doğru tespitler yapmaları hususunda büyük katkı sağlayacaktır (Paksoy, 2017).

Günümüzde karşılaşılan karar destek problemlerinin karmaşık yapısı nedeniyle gelişen ve sayıları sürekli artan ÇKKV yöntemleri; birçok sosyal, kültürel, finansal, politik ve kurumsal alanda giderek yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. ÇKKV, genellikle çelişen kriterlere göre, birden fazla alternatif arasından bir karar verici seçme sürecidir. ÇKKV metodolojisinde atılan adımlar şu şekilde sıralanabilir (Arslankaya ve Göraltay, 2020: 12-15):

- Konu ile ilgili kriterler ve alternatifler belirlenir.
- Kriterlerin göreceli önemi belirlenir.
- Her seçenek tüm kriterlere göre değerlendirilir ve seçenekler sıralanır.

ÇKKV yöntemleri, karar vermeyi desteklemek için bir dizi aracın gerekli olduğu düşünülmüş, 1960'larda geliştirilmeye başlanmıştır. ÇKKV yöntemlerinin kullanılmasındaki amaç, alternatif ve kriter sayısının yüksek olması durumunda karar verme mekanizmasını kontrol altında tutmak ve karar sonucunu olabildiğince kolay ve hızlı bir şekilde elde etmektir (Karakışoğlu, 2008). ÇKKV sürecinde uygulamada yaygın olarak kullanılan kavramlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Menteş, 2000):

• **Alternatif:** Uygulamanın asıl amacı bu kavramdır. Amaç alternatiften birini belirlemektir. Bir problemdeki seçenekler alternatif seçimdir. Tartışılan konularda, birkaç alternatif ve daha birçokları olabilir. Bu alternatifler atılır ve en uygun seçim yapılır.

• **Kriterler ve Nitelikler:** Kriter ve nitelik kavramları bazı farklılıklar gösterse de literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Temel nitelik, kriterin temel alt grubudur. Kriterler, alternatiflerin temel özellikleri, kalite veya etkililik parametreleri olarak tanımlanır ve karar vericilerin değer yargılarına göre tanımlanır ve ölçülür.

• **Hedef:** Karar vericilerin belirledikleri alternatifler arasında en doğru seçimi yapmaya yönelik bir adımdır.

• **Karar Matrisi:** ÇKKV problemlerinde çeşitli alternatifler, gerçekler ve sonuçları genellikle bir matris olarak gösterilir. ÇKVV, çoklu ve çoğu zaman çelişen kriterler durumunda alternatif arasından seçim yapmaktan oluşur. Karar problemi matris 'de aşağıdaki gibi gösterilmiştir (Arslankaya ve Göraltay, 2020: 12-15):

$$D = \begin{matrix} & K_1 & K_2 & \dots & k_3 \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} & \begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (3.1)$$

Burada olanaklı alternatifleri,  $K_j$ ,  $j = 1, \dots, n$  alternatifi değerlendirmek için kullanılan kriterleri ve  $a_{ij}$ 'ler  $A_i$  alternatifini,  $K_j$  kriteri yazılarak oluşturulan notasyonu gösterir (Karakışoğlu, 2008).

### 3.3. DEMATEL Yöntemi

DEMATEL yöntemi ilk kez 1972 yılında Geneva Battelle Memorial Institute, Bilim ve Human Relations programı tarafından karmaşık ve zor problemini çözmek için tanıtılmıştır (Aksakal ve Dağdeviren, 2010). DEMATEL yöntemi, kriterler arasındaki ilişkileri açık bir şekilde tanımlamak için oluşturulmuş bir ÇKKV yöntemidir. Ayrıca bu yöntemle bir kriterin diğer kriterden mi etkilendiği yoksa kriterin mi diğer kriterleri etkilediği belirlenebilir (Çelikkilek, 2018). DEMATEL yönteminin çözüm adımları aşağıdaki gibidir (Arslankaya ve Göraltay, 2020: 36-40):

**Aşama 1:** Problemi tanımlanması.

Her yöntemde olduğu gibi DEMATEL yöntemini uygulayabilmek için atılması gereken ilk adım problemin belirlenmesidir. Tespit edilen bu problem açık bir şekilde belirtilmelidir.

**Aşama 2:** Kriterlerin belirlenmesi.

Konunun belirlenmesinden sonra, konuyu etkilediği düşünülen kriterin belirlenmesi ikinci adım olacaktır. DEMATEL yönteminde kriterin tam olarak belirlenmesi, ilişkilerin olabildiğince doğru bir şekilde incelenmesi için gereklidir (Çelikkilek, 2018).

**Aşama 3:** Kriterler arasındaki ilişkinin ölçülmesi.

Bu noktada, karar vericilerin kriterler arasındaki ilişkiyi ikili karşılaştırma ölçeği kullanarak değerlendirmesi önemlidir.

**Aşama 4:** Doğrudan ilişki matrisi oluşturulması.

Kriterler Tablo 4.4 kullanılarak karşılaştırılır, birden fazla karar verici varsa, köşegenleri “0” olan bir matrisi elde etmek için ortalaması alınır.

Doğrudan ilişki matrisi X denklem 1.2 deki gibidir.

$$X = \begin{bmatrix} 0 & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & \cdots & 0 \end{bmatrix} \quad (3.2)$$

**Aşama 5:** Doğrudan ilişki matrisinin normalleştirilmesi.

Matrisin normalleştirilmesi için, ilk olarak, Denklem (1.3) 'de gösterildiği gibi, her satırın ve her sütunun toplamından büyük olanıdır.

$$s = \max(\max \sum_{j=1}^n X_{ij}, \sum_{i=1}^n X_{ij}) \quad (3.3)$$

Her matrisin elemanı daha sonra Denklem (1.4)' te gösterildiği gibi 's' değerine bölünür.

$$C = \frac{x}{s} \quad (3.4)$$

**Aşama 6:** Toplam ilişki matrisinin oluşturulması.

Adım 6' da gerçekleştirilecek prosedür, denklem 1.5 ve 1.6 da görüldüğü gibi önce elde edilen doğrudan ilişki matrisi C' yi birim matristen çıkarmak, ardından tersini almak ve son işlem olarak tekrar C matrisi ile çarpmaktır. Bu işlem ardışık olarak yapıldığında toplam ilişki matrisi (F) bulunmuş olmaktadır (Karaoğlan, 2016).

$$\lim_{H \rightarrow \infty} C + C^1 + C^2 + \cdots + C^H$$
$$F = C + C^1 + C^2 + \cdots + C^H = C(I - C)^{-1} \quad (3.5)$$

$$F = \begin{bmatrix} f_{11} & \cdots & f_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{i1} & \cdots & f_{in} \\ \vdots & \cdots & \vdots \\ f_{n1} & \cdots & f_{nn} \end{bmatrix} \quad (3.6)$$

**Aşama 7:** Kriterler arasındaki ilişkiyi belirlenmesi.

Bu adım, hangi kriterin en çok etkilendiğini ve hangi kriterin en etkili kriter olduğunu belirleme adımıdır. Bu noktada Denklem (1.7) ve Denklem (1.8) 'de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisinin satırı ve sütununun toplamı bulunmaktadır (Çelikkbilek, 2018).

$$C_i = [\sum_{j=1}^n f_{ij}]_{n \times 1} \quad (3.7)$$

$$R_j = [\sum_{i=1}^n f_{ij}]_{n \times 1} \quad (3.8)$$

Bu adımda, her satır toplamı  $C_i$  ve her sütun toplamı  $R_j$  için bu vektörlerin toplamı ve farkı gerçekleştirilir. Her kriter için  $C_i + R_j$  bir değer, gönderme ve almanın toplam etkisini, değeri, yani kriterin sistemdeki önemini ve  $C_i - R_j$  değeri, bu kriterin sistem üzerindeki toplam etkisini ve bu değer pozitif olması kriteri etkilediğini, negatif olması ise diğer kriterlerden etkilendiğini gösterilmektedir.

**Aşama 8:** Kriterin ağırlıklarının belirlenmesi

Kriter ağırlıklarını belirlemek için,  $C_i + R_j$ 'nin kareleri ile  $C_i - R_j$ 'nin karelerinin toplamı kök içine alınır ve her ağırlık ağırlık toplamına bölünür.

$$W_{ia} = \sqrt{(C_i + R_j)^2 + (C_i - R_j)^2} \quad (3.9)$$

$$W_i = \frac{W_{ia}}{\sum_{i=1}^n W_{ia}} \quad (3.10)$$

Sonuç olarak denklem 1.9 ve 1.10 da görüldüğü gibi her bir kriterin ağırlıkları tespit edilmiş olur.

**Aşama 9:** Ağ diyagramının oluşumu

Bu adımda, matrisin eşik değeri belirlendiğinde, etki yönü olan bir dağılım grafiği çizilecektir. Eşik değerinin üzerindeki kriter etkileyen olarak adlandırılır ve etki

yönü grafikte oklarla gösterilir. Çıkan oklar etkileyenden etkilenene doğru yönelir. Bu nedenle diğer kriterlerden etkilenen kriter de belirtilmiştir. Eşik değeri uzmanlar tarafından netleştirilir. Bunun olası olmadığı durumlarda (F) matrisinin ortalaması alınarak toplam ilişkisi de belirlenebilir (Karaoğlan, 2016).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

#### 4.1. Araştırma Kapsamı

Bu çalışma personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin DEMATEL yöntemiyle incelenerek, birbiriyle olan etkisi analiz edilmiştir. Personel güçlendirmeyi etkileyen birincil faktörler ve alt faktörler arasında bulunan etki, ikili karşılaştırmalar halinde “Ne derece etkilemektedir?” sorusu sorularak değerlendirilmiştir.

#### 4.2. Araştırma Kapsamında, Araştırmaya Katılan Özel Sektör Çalışanları ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Demografik Özellikleri

Faktörlerin birbirlerini etkileme dereceleri üzerlerinde anket uygulanan 72 özel sektör “İnsan kaynakları” çalışanın demografik yapısı Tablo 4.1’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1.** Anket uygulanan 72 insan kaynakları uzmanına ait demografik bilgiler

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	28	40,3
Erkek	44	59,7
<b>Yaş Aralığı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
18-24	3	4,2
25-31	18	26,4
32-38	19	25
39-45	25	34,7
46 Ve Üstü	7	9,7
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Lise	1	1,4
Önlisans	24	30,6
Lisans	37	54,2
Lisans Üstü	10	13,9
<b>İşyeri Çalışma Süresi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-5 Yıl	19	26,4
6-10 Yıl	16	23,6
11-15 Yıl	25	33,3
15 Yıl Ve Üstü	12	16,7

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin, bireysel faktörler, mesleki faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere birbirleri arasındaki ilişkileri, ikili karşılaştırmalar halinde “Ne derece etkilemektedir?” sorusu sorularak ve etki dereceleri araştırılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Öncelikle literatür araştırması yapılarak personel güçlendirmeyi etkileyen ana faktörler saptanmış ardından alt faktörler belirlenmiştir. Buna göre önce ana faktörler ardından alt faktörlerden hangilerinin etkileyen hangilerinin etkilenen faktörler oldukları saptanmıştır. Bu çalışma ile personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin hangisine daha fazla eğilinmesi gerektiği, hangisinin üzerinde daha az durulması gerektiği bulunmuştur. Böylelikle personel güçlendirme süreçlerinde nasıl bir süreç izleneceği, hangi stratejik yolun izlenmesi gerektiği şeffaf bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada kullanılan personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler literatürden derlenerek aşağıda Tablo 4.2’ de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen faktörler

<b>Mesleki faktörler</b>
• Mesleki tecrübe
• Mesleki Bezginlik (Tükenmişlik)
• Rol çatışmaları
• Rol belirsizliği
<b>Bireysel faktörler</b>
• İşbirliği ve ekip çalışması
• Örgütsel aidiyet
• Tanınma ve Taktir edilme
• Mesleki bilgi ve beceri
• Bireysel motivasyon
<b>Örgütsel faktörler</b>
• İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi
• İş ortamı
• Yoğun denetim
• İş yeri eğitimleri
• Örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler
• Formal (örgütsel algı)
• İletişim zayıflığı

**Kaynak:** (Shekari vd., 2011)

#### 4.4. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıklar

Bu araştırma özel sektörde ve seramik sektöründe çalışan toplam 72 kişiyi kapsamaktadır. Daha geniş bir evrene ulaşmak amaçlansa da özel sektörün ve insan kaynakları departmanının genel yapısından kaynaklı nedenlerle birçok çalışan araştırmaya katılmak istememiştir. Araştırmada elde edilen bulgular yalnızca özel sektör ve insan kaynakları personeli ile sınırlandırılmıştır.

#### 4.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini özel sektörde ve seramik sektöründe çalışan toplam 72 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ankete cevap veren çalışanlar örnekleme dâhil edilmiş ve üzerlerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

#### 4.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama amacıyla nicel araştırma yöntemleri veri toplama araçları arasında yer alan anket kullanılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren özel sektör çalışanları ve insan kaynakları uzmanları ile birebir görüşerek, mail yoluyla ve Google anket aracılığıyla araştırma verileri elde edilmiştir.

#### 4.7. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlerin Analizi

Personel güçlendirmeyi etkileyen ana faktörlerin etki derecesinin analizi için literatürden yararlanarak belirlenen ana faktörler, mesleki faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak tespit edilmiş ve tablo 4.3' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.3.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörler

M	Mesleki faktörler
B	Bireysel faktörler
Ö	Örgütsel faktörler

Yukarıda tespit edilen kriterler etkileşim sırasına göre aşağıdaki etki yok derecesinden yüksek etki derecesini gösteren 0 ile 3 arasında yapılan anket sonucu belirlenen Tablo 4.4 te belirlenen önem sırasında göre puanlanacaktır (Shieh vd., 2010).

**Tablo 4.4.** DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği

Sayısal Değeri	Etki Derecesi
0	Etki yok
1	Düşük derecede etkili
2	Orta derecede etkili
3	Yüksek derecede etkili

**Kaynak:** (Shieh vd., 2010)

• **Direkt İlişki Matrisinin Oluşturulması**

Kriterler Tablo 4.4 kullanılarak karşılaştırılır, birden fazla karar verici varsa, köşegenleri “0” olan bir matrisi elde etmek için ortalaması alınır. Doğrudan ilişki matrisi “X” denklem 1.2 deki gibidir. Personel güçlendirmeyi etkileyen ana faktörlere ilişkin direkt ilişki matrisi tablo 4.5’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.5.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	M	B	Ö
M	0,0000	2,3330	2,1940
B	2,2780	0,0000	2,0140
Ö	2,3060	2,4170	0,0000

Tablo 4.5’ deki İlişki matrisi anket cevapları değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan nicel ortalama sonucuna göre oluşturulmuştur.

• **Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlerin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi**

Normalize edilme işlemi uygulanırken ilk olarak “k” katsayısının tespit edilmesi gerekmektedir. “k” katsayısı bulunurken her satır ve sütunda bulunan elemanların toplamları tespit edilir. Her bir satır ve sütunun toplam bulunan değerinin maksimumu alınır. Bulunan bu değer tersi “k” katsayısını verecektir. Satır ve sütun toplam sonuçları arasından maksimum sayı **4,750** olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.6.** “K” Katsayısının Tespiti

Faktörler	Satır	Sütun
M	4,5270	4,5840
B	4,2920	4,7500
Ö	4,7230	4,2080
Max	4,7230	4,7500

“*k*” katsayısı Tablo 4.6 da tespit edilmiştir. Bu sonuca bağlı olarak “*k*” katsayısı maksimum bulunan değerin tersi alınarak direk ilişki matrisiyle çarpılır böylelikle Normalize edilmiş ilişki matrisi Tablo 4.7’ deki gibi bulunur.

**Tablo 4.7.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	M	B	Ö
M	0,0000	0,4912	0,4619
B	0,4796	0,0000	0,4240
Ö	0,4855	0,5088	0,0000

#### • Toplam İlişki Matrisinin Oluşturulması

Toplam ilişki matrisinin bulunabilmesi için Tablo 4.8’ de görüldüğü gibi birim matris oluşturulur

**Tablo 4.8.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Birim Matris

Faktörler	M	B	Ö
M	1	0	0
B	0	1	0
Ö	0	0	1

Birim matris oluşturulduktan sonra “*I-ND*” matrisi oluşturmak için oluşturulan birim matristen normalize edilmiş direk ilişki matrisi üzerinde birim matris ile aynı satır sırasında bulunan sayı çıkartılır ve Tablo 4.9’ daki “*I-ND*” matrisi oluşturulur

**Tablo 4.9.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik *I-ND*

Faktörler	M	B	Ö
M	1,0000	-0,4912	-0,4619
B	-0,4796	1,0000	-0,4240
Ö	-0,4855	-0,5088	1,0000

“*I-ND*” matrisini oluşturduktan sonra “*I-ND*” nin tersi “dizey ters” işlemi uygulanarak tablo 4.10 da görüldüğü gibi tespit edilir. Bu işlem, denklem (3.5) in uygulanarak ardından tersinin alınması ve son işlem olarak tekrar C matrisi ile çarpılmasıdır.

Denklem (3.5) ve (3.6) ardışık olarak yapıldığında toplam ilişki matrisi bulunmuş olmaktadır (Karaoğlan, 2016).

**Tablo 4.10.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-ND Ters

Faktörler	M	B	Ö
M	7,0878	6,5631	6,0566
B	6,1946	7,0111	5,8340
Ö	6,5930	6,7537	6,9089

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisin tüm satır ve sütun sayısı toplanır, toplanan rakam sütun ve satır toplam sayısına bölünerek eşik değeri tespit edilir ve bu eşik değerin üzerinde kalan satırdaki rakamlar renklendirilerek işaretlenir.

**Tablo 4.11.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi

Faktörler	M	B	Ö
M	6,0878	6,5631	6,0566
B	6,1946	6,0111	5,8340
Ö	6,5930	6,7537	5,9089

Eşik değeri	6,2225
-------------	--------

Bu matristeki eşik değeri 6,2225’ tir. 6,2225’ in altında kalan değerler etkilenen, 6,2225’ in üzerinde kalan değerler ise etkileyen faktörlerdir.

- **Kriter Arası İlişkilerin Tespiti**

Bu adım, hangi kriterin en çok etkilendiğini ve hangi kriterin en etkili kriter olduğunu belirleme adımıdır. Bu noktada Denklem (3.7) ve Denklem (3.8) 'de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisinin satırı ve sütununun toplamı bulunmaktadır (Çelikkbilek, 2018). Tablo 4.12 de Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti görülmektedir.

**Tablo 4.12.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti

Faktörler	C <sub>i</sub>	R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> +R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> -R <sub>i</sub>	w	W
M	18,7075	18,8755	37,5829	-0,1680	37,5833	0,3354
B	18,0397	19,3279	37,3676	-1,2882	37,3898	0,3337
Ö	19,2556	17,7994	37,0551	1,4562	37,0837	0,3309
					112,0568	1,0000

Kriter arası ilişkilerin tespiti için toplam ilişki matrisindeki tüm satırların toplamı alınarak  $C_i$  değeri, tüm sütunların değeri alınarak  $R_i$  değeri bulunur. Kriter ağırlıkları  $w$  değeri ile kriter öncelikleri  $W$  değeri ile ifade edilir.

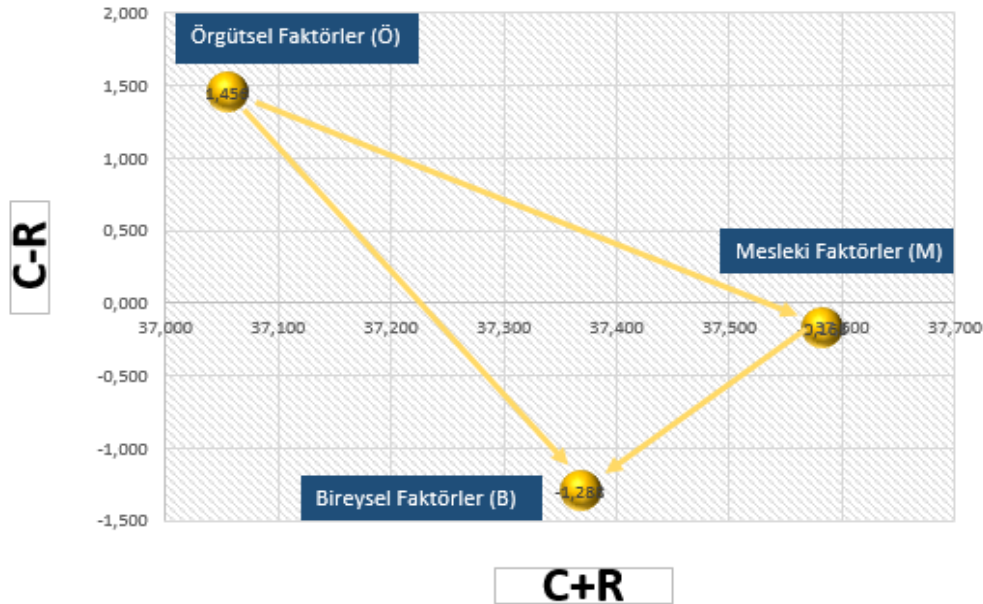
- **Etki Diyagramının Oluşturulması**

Bu adımda, matrisin eşik değeri belirlendiğinde, etki yönü olan tablo 4.13’ de görüldüğü gibi bir dağılım tablosu oluşturulmuştur.

**Tablo 4.13.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlere İlişkin Etki Diyagramının Oluşturulması

Faktörler	$C_i+R_i$	$C_i-R_i$
M	37,5829	-0,1680
B	37,3676	-1,2882
Ö	37,0551	1,4562

Dağılım tablosu oluşturulduktan sonra Şekil 4.1’ de görüldüğü gibi etki diyagramı oluşturulmuştur. Eşik değerinin üzerindeki kriter etkileyen olarak adlandırılır ve etki yönü grafikte oklarla gösterilir. Çıkan oklar etkileyenden etkilenene doğru yönelir. Bu nedenle diğer kriterlerden etkilenen kriter de belirtilmiştir.



**Şekil 4.1.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlerin Etki Diyagramı

Bu sonuçlar önem sırasına göre: Örgütsel faktörlerin üzerlerinde anket uygulanan özel sektör beyaz yakalı çalışanlar için hem mesleki faktörleri hem de bireysel faktörleri etkilediği, mesleki faktörlerin örgütsel faktörlerden etkilendiği ve bireysel faktörleri etkilediği, bireysel faktörlerin ise hem örgütsel faktörlerden hem de mesleki faktörlerden etkilendiği DEMATEL yöntemi ile tespit edilmiştir.

#### 4.7.1. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlerin Analizi

Personel güçlendirmeyi etkileyen mesleki faktörlerin etki derecesinin analizi için literatürden yararlanarak belirlenen mesleki faktörler; mesleki tecrübe, Mesleki bezginlik (Tükenmişlik), Rol Çatışmaları, Rol Belirsizliği olarak tespit edilmiş ve Tablo 4.14' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.14.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörler

M1	Mesleki tecrübe
M2	Mesleki bezginlik (Tükenmişlik)
M3	Rol Çatışmaları
M4	Rol Belirsizliği

Yukarıda tespit edilen faktörler etkileşim sırasına göre aşağıdaki etki yok derecesinden yüksek etki derecesini gösteren 0 ile 3 arasında yapılan anket sonucu belirlenen önem sırasına göre puanlanacaktır

#### • Direkt İlişki Matrisinin Oluşturulması

Kriterler Tablo 4.4 DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği kullanılarak karşılaştırılır, Personel güçlendirmeyi etkileyen mesleki faktörlere ilişkin direkt ilişki matrisi Tablo 4.15' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.15.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	M1	M2	M3	M4
M1	0,0000	1,9860	2,1810	2,1250
M2	1,8750	0,0000	1,9440	2,0280
M3	1,9860	2,2920	0,0000	2,2220
M4	2,1670	2,0000	2,3060	0,0000

İlişki matrisi, anket cevapları değerlendirilmesi sonucu çıkan nicel ortalama sonucuna göre oluşturulmuştur.

## Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

### “k” Katsayısının Tespiti

Normalize edilme işlemi uygulanırken ilk olarak “k” katsayısının tespit edilmesi gerekmektedir. “k” katsayısı bulunurken her satır ve sütunda bulunan elemanların toplamları tespit edilir. Her bir satır ve sütunun toplam bulunan değerinin maksimumu alınır. Bulunan bu değerlerin tersi “k” katsayısını verecektir. Tablo 4.16’ da görüldüğü gibi satır ve sütun toplam sonuçları arasından maksimum sayı **6,5000** olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.16.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin k Katsayısının Tespiti

Faktörler	Satır	Sütun
K1	6,2920	6,0280
K2	5,8470	6,2780
K3	6,5000	6,4310
K4	6,4730	6,3750
Max	6,5000	6,4310

Bu sonuca bağlı olarak “k” katsayısı maksimum bulunan değerlerin tersi alınarak direkt ilişki matrisiyle çarpılır böylelikle Normalize edilmiş ilişki matrisi Tablo 4.17’ deki gibi bulunur.

**Tablo 4.17.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	M1	M2	M3	M4
M1	0,0000	0,3055	0,3355	0,3269
M2	0,2885	0,0000	0,2991	0,3120
M3	0,3055	0,3526	0,0000	0,3418
M4	0,3334	0,3077	0,3548	0,0000

### • Toplam İlişki Matrisi

Toplam ilişki matrisinin bulunabilmesi için birim matris oluşturulur ardından “I-ND” matrisi oluşturulur. “I-ND” matrisi oluşturmak için oluşturulan birim matristen normalize edilmiş direkt ilişki matrisi üzerinde birim matris ile aynı satır sırasında bulunan sayı çıkartılır ve “I-ND” matrisi oluşturulur ardından “I-ND” nin tersi “dizey ters” işlemi uygulanarak tespit edilir.

Toplam ilişki matrisinin bulunabilmesi için Tablo 4.18’ de görüldüğü gibi birim matris oluşturulur.

**Tablo 4.18.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Birim Matris

Faktörler	M1	M2	M3	M4
M1	1	0	0	0
M2	0	1	0	0
M3	0	0	1	0
M4	0	0	0	1

Birim matris oluşturulduktan sonra “*I-ND*” matrisi oluşturmak için oluşturulan birim matristen normalize edilmiş direk ilişki matrisi üzerinde birim matris ile aynı satır sırasında bulunan sayı çıkartılır ve Tablo 4.19’ daki “*I-ND*” matrisi oluşturulur.

**Tablo 4.19.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-ND

Faktörler	M1	M2	M3	M4
M1	1,0000	-0,3055	-0,3355	-0,3269
M2	-0,2885	1,0000	-0,2991	-0,3120
M3	-0,3055	-0,3526	1,0000	-0,3418
M4	-0,3334	-0,3077	-0,3548	1,0000

“*I-ND*” matrisini oluşturduktan sonra “*I-ND*” nin tersi “dizey ters” işlemi uygulanarak tablo 4.20 da görüldüğü gibi tespit edilir. Bu işlem, Denklem (3.5) in uygulanarak ardından tersinin alınması ve son işlem olarak tekrar C matrisi ile çarpılmasıdır. Denklem (3.5) ve (3.6) ardışık olarak yapıldığında toplam ilişki matrisi bulunmuş olmaktadır (Karaoğlan, 2016).

**Tablo 4.20.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-ND Ters

Faktörler	M1	M2	M3	M4
M1	7,7390	7,1880	7,3285	7,2779
M2	6,5911	7,5701	6,9168	6,8811
M3	7,1284	7,3755	8,2402	7,4485
M4	7,1370	7,3422	7,4948	8,1861

Tablo 4.21’ de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisin tüm satır ve sütun sayısı toplanır, toplanan rakam sütun ve satır toplam sayısına bölünerek eşik değeri tespit edilir ve bu eşik değer üzerinde kalan satırdaki rakamlar renklendirilerek işaretlenir.

**Tablo 4.21.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi

Faktörler	M1	M2	M3	M4
M1	6,7390	7,1880	7,3285	7,2779
M2	6,5911	6,5701	6,9168	6,8811
M3	7,1284	7,3755	7,2402	7,4485
M4	7,1370	7,3422	7,4948	7,1861

Eşik Değeri	7,1153
-------------	--------

Bu matristeki eşik değer **7,1153**' tür. **7,1153**'ün altında kalan değerler etkilenen, **7,1153**'ün üzerinde kalan değerler ise etkileyen faktörlerdir.

• **Kriter Arası İlişkilerin Tespiti**

Bu adım, hangi kriterin en çok etkilendiğini ve hangi kriterin en etkili kriter olduğunu belirleme adımıdır. Bu noktada Denklem (3.7) ve Denklem (3.8) 'de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisinin satırı ve sütununun toplamı bulunmaktadır (Çelikkalek, 2018). Tablo 4.22' de Personel Güçlendirmeyi Etkileyen mesleki faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti görülmektedir.

**Tablo 4.22.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti

Faktörler	$C_i$	$R_i$	$C_i+R_i$	$C_i-R_i$	$w$	$W$
M1	28,5334	27,5955	56,1289	0,9379	56,1368	0,2465
M2	26,9591	28,4758	55,4349	-1,5167	55,4557	0,2435
M3	29,1925	28,9803	58,1728	0,2123	58,1732	0,2555
M4	29,1602	28,7936	57,9538	0,3665	57,9550	0,2545
					<b>227,7206</b>	<b>1,0000</b>

Kriter arası ilişkilerin tespiti için toplam ilişki matrisindeki tüm satırların toplamı alınarak  $C_i$  değeri, tüm sütunların değeri alınarak  $R_i$  değeri bulunur. Kriter ağırlıkları  $w$  değeri ile kriter öncelikleri  $W$  değeri ile ifade edilir.

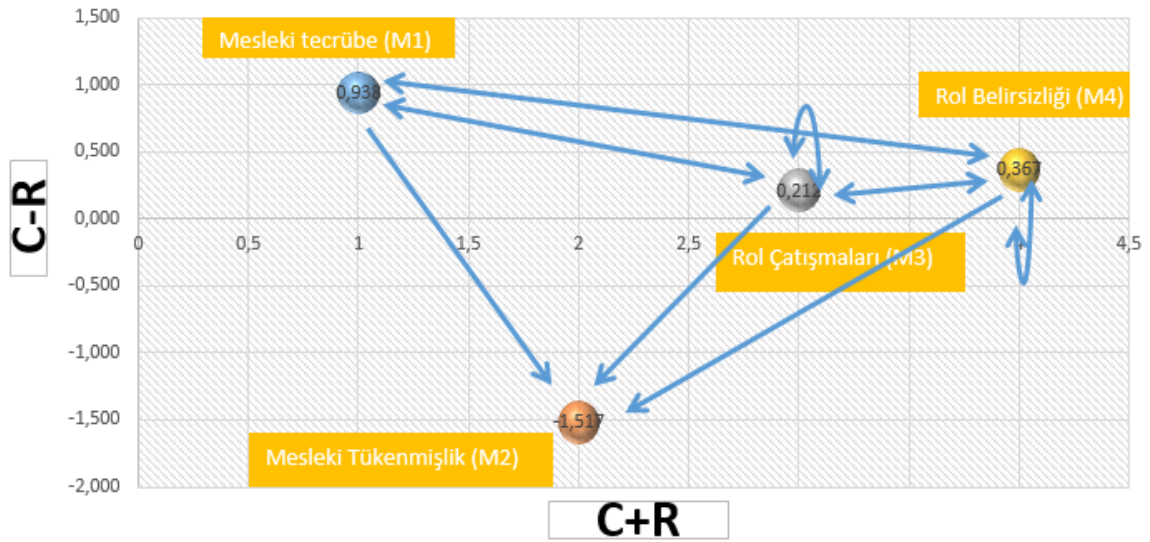
• **Etki Diyagramının Oluşturulması**

Bu adımda, matrisin eşik değeri belirlendiğinde, etki yönü olan Tablo 4.23' de görüldüğü gibi bir dağılım tablosu oluşturulmuştur.

**Tablo 4.23.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere İlişkin Etki Diyagramının Oluşturulması

Faktörler	$C_i+R_i$	$C_i-R_i$
M1	56,1289	0,9379
M2	55,4349	-1,5167
M3	58,1728	0,2123
M4	57,9538	0,3665

Dağılım tablosu oluşturulduktan sonra Şekil 4.2’ de görüldüğü gibi etki diyagramı oluşturulmuştur. Eşik değerinin üzerindeki kriter etkileyen olarak adlandırılır ve etki yönü grafikte oklarla gösterilir. Çıkan oklar etkileyenden etkilenene doğru yönelir. Bu nedenle diğer kriterlerden etkilenen kriter de belirtilmiştir.



**Şekil 4.2.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlerin Etki Diyagramı

Şekil 4.2’ deki diyagramdaki etkilenen etkileyen durum tespiti personel güçlendirmeyi etkileyen mesleki faktörlerin boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak için yönetime ve analiz etme sürecindeki karar verici birime fikir sunmaktadır. Personel güçlendirmeyi etkileyen Mesleki faktörler önem sırasına göre: mesleki tecrübenin üzerlerinde anket uygulanan özel sektör beyaz yakalı çalışanlar için rol belirsizliği rol çatışmaları ve mesleki tükenmişlik üzerinde etkili olduğu, rol belirsizliğinin, mesleki tecrübeden etkilendiği rol çatışmaları ve mesleki tükenmişlik üzerinde etkili olduğu, rol çatışmalarının mesleki tecrübe ve rol belirsizliğinden

etkilendiği mesleki tükenmişliği ise etkilediği, mesleki tükenmişliğin ise mesleki tecrübeden, rol belirsizliğinden, rol çatışmalarından etkilendiği DEMATEL yöntemi ile tespit edilmiştir.

#### 4.7.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlerin Analizi

Personel güçlendirmeyi etkileyen bireysel faktörlerin etki derecesinin analizi için literatürden yararlanarak belirlenen bireysel faktörler; iş birliği ve ekip çalışması, örgütsel aidiyet, tanınma ve takdir edilme, mesleki bilgi ve beceri, bireysel motivasyon olarak tespit edilmiş Tablo 4.24' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.24.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktör Kriterleri

B1	İş birliği ve ekip çalışması
B2	Örgütsel aidiyet
B3	Tanınma ve takdir edilme
B4	Mesleki bilgi ve beceri
B5	Bireysel motivasyon

Tablo 4.24' de tespit edilen kriterler etkileşim sırasına göre aşağıdaki etki yok derecesinden yüksek etki derecesini gösteren 0 ile 3 arasında yapılan anket sonucu belirlenen önem sırasında göre puanlanacaktır

#### • Direkt İlişki Matrisinin Oluşturulması

Kriterler Tablo 4.4 DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği kullanılarak karşılaştırılır, Personel güçlendirmeyi etkileyen mesleki faktörlere ilişkin direkt ilişki matrisi Tablo 4.25' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.25.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	B1	B2	B3	B4	B5
B1	0,0000	2,5280	2,2640	2,3330	2,5140
B2	2,4720	0,0000	1,1670	2,0690	2,3330
B3	2,4720	2,5140	0,0000	2,1250	2,4720
B4	2,3750	1,9580	2,1810	0,0000	2,2920
B5	2,3750	2,1810	2,0420	2,2360	0,0000

İlişki matrisi, anket cevapları değerlendirilmesi sonucu çıkan nicel ortalama sonucuna göre oluşturulmuştur.

- **Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi**

- **“k” Katsayısının Tespiti**

Normalize edilme işlemi uygulanırken ilk olarak “k” katsayısının tespit edilmesi gerekmektedir. “k” katsayısı bulunurken her satır ve sütunda bulunan elemanların toplamaları tespit edilir. Her bir satır ve sütunun toplam bulunan değerinin maksimumu alınır. Bulunan bu değer tersi “k” katsayısını verecektir. Satır ve sütun toplam sonuçları arasından maksimum sayı **9,611** olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.26.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlere ilişkin “k” katsayısının tespiti

Faktörler	Satır	Sütun
B1	9,639	9,694
B2	8,041	9,181
B3	9,583	7,654
B4	8,806	8,763
B5	8,834	9,611
Max	9,583	9,611

Bu sonuca bağlı olarak “k” katsayısı maksimum bulunan değer tersi alınarak direkt ilişki matrisiyle çarpılır böylelikle Normalize edilmiş ilişki matrisi Tablo’ 4.27’ deki gibi bulunur.

**Tablo 4.27.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	B1	B2	B3	B4	B5
B1	0,0000	0,2630	0,2356	0,2427	0,2616
B2	0,2572	0,0000	0,1214	0,2153	0,2427
B3	0,2572	0,2616	0,0000	0,2211	0,2572
B4	0,2471	0,2037	0,2269	0,0000	0,2385
B5	0,2471	0,2269	0,2125	0,2327	0,0000

- **Toplam İlişki Matrisi**

Toplam ilişki matrisinin bulunabilmesi için birim matris oluşturulur ardından “I-ND” matrisi oluşturulur. “I-ND” matrisi oluşturmak için oluşturulan birim matristen normalize edilmiş direkt ilişki matrisi üzerinde birim matris ile aynı satır sırasında bulunan sayı çıkartılır ve “I-ND” matrisi oluşturulur, ardından “I-ND” nin tersi “dizey ters” işlemi uygulanarak

tespit edilir. Toplam ilişki matrisinin bulunabilmesi için Tablo 4.28’ de görüldüğü gibi birim matris oluşturulur.

**Tablo 4.28.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Birim Matris

Faktörler	B1	B2	B3	B4	B5
B1	1	0	0	0	0
B2	0	1	0	0	0
B3	0	0	1	0	0
B4	0	0	0	1	0
B5	0	0	0	0	1

Birim matris oluşturulduktan sonra ‘‘*I-ND*’’ matrisi oluşturmak için oluşturulan birim matristen normalize edilmiş direk ilişki matrisi üzerinde birim matris ile aynı satır sırasında bulunan sayı çıkartılır ve Tablo 4.29’ daki ‘‘*I-ND*’’ matrisi oluşturulur.

**Tablo 4.29.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik *I-ND*

Faktörler	B1	B2	B3	B4	B5
B1	1,0000	-0,2630	-0,2356	-0,2427	-0,2616
B2	-0,2572	1,0000	-0,1214	-0,2153	-0,2427
B3	-0,2572	-0,2616	1,0000	-0,2211	-0,2572
B4	-0,2471	-0,2037	-0,2269	1,0000	-0,2385
B5	-0,2471	-0,2269	-0,2125	-0,2327	1,0000

‘‘*I-ND*’’ matrisini oluşturduktan sonra ‘‘*I-ND*’’ nin tersi ‘‘dizey ters’’ işlemi uygulanarak tablo 4.30’ da görüldüğü gibi tespit edilir. Bu işlem, Denklem (3.5) in uygulanarak ardından tersinin alınması ve son işlem olarak tekrar C matrisi ile çarpılmasıdır. Denklem (3.5) ve (3.6) ardışık olarak yapıldığında toplam ilişki matrisi bulunmuş olmaktadır (Karaoğlan, 2016).

**Tablo 4.30.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik *I-ND* Ters

Faktörler	B1	B2	B3	B4	B5
B1	3,9832	3,0627	2,6537	2,9508	3,1716
B2	2,7766	3,4603	2,2382	2,5538	2,7510
B3	3,1776	3,0526	3,4545	2,9272	3,1587
B4	2,9825	2,8342	2,4862	3,5723	2,9595
B5	2,9834	2,8500	2,4760	2,7617	3,7677

Tablo 4.31’ de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisin tüm satır ve sütun sayısı toplanır, toplanan rakam sütun ve satır toplam sayısına bölünerek eşik değeri tespit edilir ve bu eşik değerin üzerinde kalan satırdaki rakamlar renklendirilerek işaretlenir.

**Tablo 4.31.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi

Faktörler	B1	B2	B3	B4	B5
B1	2,9832	3,0627	2,6537	2,9508	3,1716
B2	2,7766	2,4603	2,2382	2,5538	2,7510
B3	3,1776	3,0526	2,4545	2,9272	3,1587
B4	2,9825	2,8342	2,4862	2,5723	2,9595
B5	2,9834	2,8500	2,4760	2,7617	2,7677

Eşik değeri	2,8018
-------------	--------

Toplam ilişki matrisin tüm satır ve sütun sayısı toplanır, toplanan rakam sütun ve satır toplam sayısına bölünerek eşik değeri tespit edilir ve bu eşik değerin üzerinde kalan satırdaki rakamlar renklendirilerek işaretlenir. Bu matristeki eşik değer **2,8018** dir. **2,8018**’in altında kalan değerler etkilenen, **2,8018**’in üzerinde kalan değerler ise etkileyen kriterlerdir.

#### • Kriter Arası İlişkilerin Tespiti

Bu adım, hangi kriterin en çok etkilendiğini ve hangi kriterin en etkili kriter olduğunu belirleme adımıdır. Bu noktada Denklem (3.7) ve Denklem (3.8) 'de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisinin satırı ve sütununun toplamı bulunmaktadır (Çelikbilek, 2018). Tablo 4.32’ de personel güçlendirmeyi Etkileyen bireysel faktörlere İlişkin ilişkilerin tespiti görülmektedir.

**Tablo 4.32.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere İlişkin Kriter arası ilişkilerin tespiti

Faktörler	C <sub>i</sub>	R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> +R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> -R <sub>i</sub>	w	W
B1	14,8220	14,9033	29,7253	-0,0812	29,7254	0,2119
B2	12,7800	14,2598	27,0398	-1,4799	27,0803	0,1931
B3	14,7706	12,3087	27,0793	2,4619	27,1909	0,1939
B4	13,8347	13,7659	27,6005	0,0688	27,6006	0,1968
B5	13,8389	14,8085	28,6473	-0,9696	28,6638	0,2044
					<b>140,2610</b>	<b>1,0000</b>

Kriter arası ilişkilerin tespiti için toplam ilişki matrisindeki tüm satırların toplamı alınarak  $C_i$  değeri, tüm sütunların değeri alınarak  $R_i$  değeri bulunur. Kriter ağırlıkları  $w$  değeri ile kriter öncelikleri  $W$  değeri ile ifade edilir.

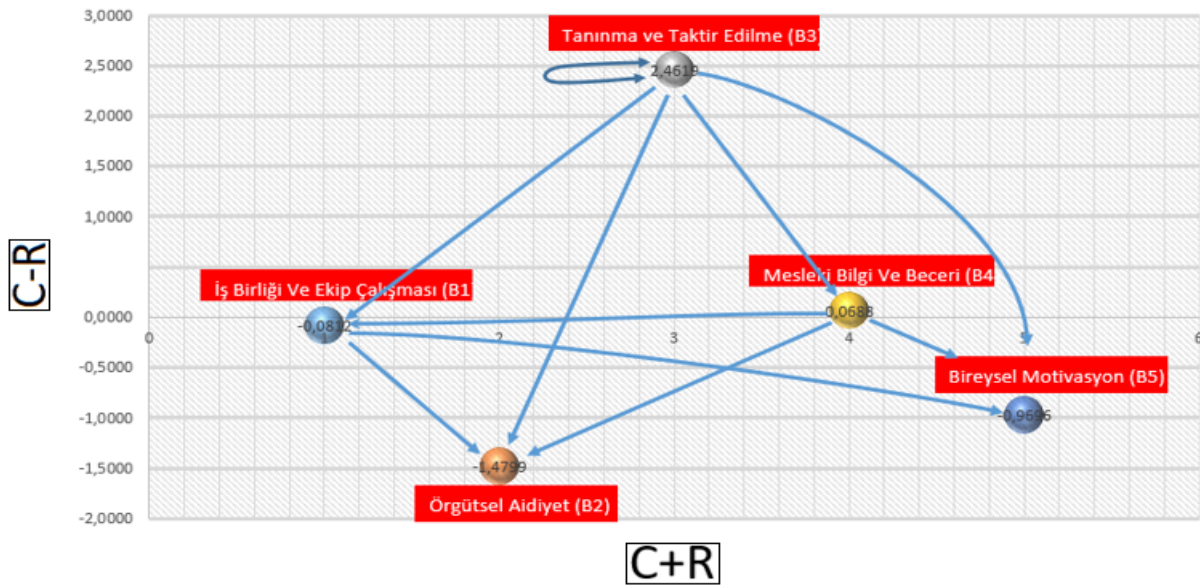
#### • Etkin Diyagramın Oluşturulması

Bu adımda, matrisin eşik değeri belirlendiğinde, etki yönü olan Tablo 4.33' de görüldüğü gibi bir dağılım tablosu oluşturulmuştur.

**Tablo 4.33.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlere Ait İlişkilerin Tespiti

Faktörler	$C_i+R_i$	$C_i-R_i$
B1	29,7253	-0,0812
B2	27,0398	-1,4799
B3	27,0793	2,4619
B4	27,6005	0,0688
B5	28,6473	-0,9696

Dağılım tablosu oluşturulduktan sonra Şekil 4.3' de görüldüğü gibi etki diyagramı oluşturulmuştur. Eşik değerinin üzerindeki kriter etkileyen olarak adlandırılır ve etki yönü grafikte oklarla gösterilir. Çıkan oklar etkileyenden etkilenene doğru yönelir. Bu nedenle diğer kriterlerden etkilenen kriter de belirtilmiştir.



**Şekil 4.3.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlerin Etki Diyagramı

Şekil 4.3' de diyagramdaki etkilenen etkileyen durum tespiti personel güçlendirmeyi etkileyen bireysel faktörlerin boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak için yönetime ve analiz etme sürecindeki karar verici birime fikir sunmaktadır.

Personel güçlendirmeyi etkileyen bireysel faktörler önem sırasına göre: Tanınma ve takdir edilme olgusunun üzerlerinde anket uygulanan özel sektör beyaz yakalı çalışanlar için mesleki bilgi ve beceri, iş birliği ve ekip çalışması, bireysel motivasyon ve örgütsel aidiyet üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Mesleki bilgi ve becerinin tanınma ve takdir edilme olgusu tarafından etkilendiği, iş birliği ve ekip çalışmasını, bireysel motivasyonu ve örgütsel aidiyeti ise etkilediği görülmektedir. İş birliği ve ekip çalışmasının tanınma ve takdir edilme olgusu ve mesleki bilgi ve beceri olgusu tarafından etkilendiği bireysel motivasyon ve örgütsel aidiyeti ise etkilediği görülmektedir.

Bireysel motivasyonun tanınma ve takdir edilme olgusu mesleki bilgi ve beceri iş birliği ve ekip çalışması tarafından etkilendiği örgütsel aidiyeti ise etkilediği görülmektedir.

Örgütsel aidiyetin, tanınma ve takdir edilme olgusu, mesleki bilgi ve beceri, iş birliği ve ekip çalışması ve bireysel motivasyon tarafından etkilendiği görülmektedir.

#### 4.7.3. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizi

Personel güçlendirmeyi etkileyen bireysel faktörlerin etki derecesinin analizi için literatürden yararlanarak belirlenen örgütsel faktörler; İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, İş ortamı, Yoğun denetim, İş yeri eğitimleri, Örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler, Formal (örgütsel) algı, İletişim zayıflığı olarak tespit edilmiş tablo 4.34' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.34.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörler

Ö1	İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi
Ö2	İş ortamı
Ö3	Yoğun denetim
Ö4	İş yeri eğitimleri
Ö5	Örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler
Ö6	Formal (örgütsel) algı
Ö7	İletişim zayıflığı

Yukarıda tespit edilen kriterler etkileşim sırasına göre aşağıdaki etki yok derecesinden yüksek etki derecesini gösteren 0 ile 3 arasında yapılan anket sonucu belirlenen önem sırasında göre puanlanacaktır.

- **Direkt İlişki Matrisinin Oluşturulması**

Kriterler Tablo 4.4 DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği kullanılarak karşılaştırılır, Personel güçlendirmeyi etkileyen örgütsel faktörlere ilişkin direkt ilişki matrisi Tablo 4.35’ de gösterilmiştir.

**Tablo 4.35.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7
Ö1	0,0000	2,3890	1,8470	1,8190	2,2780	2,3190	1,7360
Ö2	1,8610	0,0000	1,7500	1,7220	1,9580	2,1810	2,1110
Ö3	1,5560	2,2780	0,0000	1,6670	1,7500	1,9860	1,4440
Ö4	1,6940	1,9440	1,2920	0,0000	1,9580	2,0690	1,5140
Ö5	1,6670	2,2640	1,6530	1,7220	0,0000	2,0420	1,8610
Ö6	1,7080	1,9170	1,5280	1,3750	1,7220	0,0000	1,6530
Ö7	1,8060	2,3890	1,5420	1,6250	1,9170	1,7080	0,0000

İlişki matrisi anket cevapları değerlendirilmesi sonucu çıkan puanlara göre oluşturulmuştur.

- **Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi**

- **“k” Katsayısının Tespiti**

Normalize edilme işlemi uygulanırken ilk olarak “k” katsayısının tespit edilmesi gerekmektedir. “k” katsayısı bulunurken her satır ve sütunda bulunan elemanların toplamları tespit edilir. Her bir satır ve sütunun toplam bulunan değerinin maksimumu alınır. Bulunan bu değer tersi “k” katsayısını verecektir.

**Tablo 4.36.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin “*k*” Katsayısının Tespiti

Faktörler	Satır	Sütun
Ö1	12,3880	10,2920
Ö2	11,5830	13,1810
Ö3	10,6810	9,6120
Ö4	10,4710	9,9300
Ö5	11,2090	11,5830
Ö6	9,9030	12,3050
Ö7	10,9870	10,3190
Max	12,3880	13,1810

Normalize edilme işlemi uygulanırken ilk olarak “*k*” katsayısının tespit edilmesi gerekmektedir. “*k*” katsayısı bulunurken her satır ve sütunda bulunan elemanların toplamları tespit edilir. Her bir satır ve sütunun toplam bulunan değerinin maksimumu alınır. Bulunan bu değerlerin tersi “*k*” katsayısını verecektir. Satır ve

Sütun toplam sonuçları arasından maksimum sayı **13,1810** olarak bulunmuştur. Bu sonuca bağlı olarak “*k*” katsayısı maksimum bulunan değerlerin tersi alınarak direk ilişki matrisiyle çarpılır böylelikle Normalize edilmiş ilişki matrisi Tablo 4.37’ deki gibi bulunur.

**Tablo 4.37.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Normalize Edilmiş Direkt İlişki Matrisi

Faktörler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7
Ö1	0,0000	0,1812	0,1401	0,1380	0,1728	0,1759	0,1317
Ö2	0,1412	0,0000	0,1328	0,1306	0,1485	0,1655	0,1602
Ö3	0,1180	0,1728	0,0000	0,1265	0,1328	0,1507	0,1096
Ö4	0,1285	0,1475	0,0980	0,0000	0,1485	0,1570	0,1149
Ö5	0,1265	0,1718	0,1254	0,1306	0,0000	0,1549	0,1412
Ö6	0,1296	0,1454	0,1159	0,1043	0,1306	0,0000	0,1254
Ö7	0,1370	0,1812	0,1170	0,1233	0,1454	0,1296	0,0000

- **Toplam İlişki Matrisi**

Toplam ilişki matrisinin bulunabilmesi için birim matris oluşturulur ardından “*I-ND*” matrisi oluşturulur. “*I-ND*” matrisi oluşturmak için oluşturulan birim matrsten normalize edilmiş direk ilişki matrisi üzerinde birim matris ile aynı satır sırasında bulunan sayı çıkartılır

ve “*I-ND*” matrisi oluşturulur ardından “*I-ND*” nin tersi “dizely ters” işlemi uygulanarak tespit edilir.

Toplam ilişki matrisinin bulunabilmesi için Tablo 4.38’ de görüldüğü gibi birim matris oluşturulur.

**Tablo 4.38.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Birim Matrisi

Faktörler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7
Ö1	1	0	0	0	0	0	0
Ö2	0	1	0	0	0	0	0
Ö3	0	0	1	0	0	0	0
Ö4	0	0	0	1	0	0	0
Ö5	0	0	0	0	1	0	0
Ö6	0	0	0	0	0	1	0
Ö7	0	0	0	0	0	0	1

Birim matris oluşturulduktan sonra “*I-ND*” matrisi oluşturmak için oluşturulan birim matristen normalize edilmiş direk ilişki matrisi üzerinde birim matris ile aynı satır sırasında bulunan sayı çıkartılır ve Tablo 4.39’ daki “*I-ND*” matrisi oluşturulur.

**Tablo 4.39.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-ND

Faktörler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7
Ö1	1,0000	-0,1812	-0,1401	-0,1380	-0,1728	-0,1759	-0,1317
Ö2	-0,1412	1,0000	-0,1328	-0,1306	-0,1485	-0,1655	-0,1602
Ö3	-0,1180	-0,1728	1,0000	-0,1265	-0,1328	-0,1507	-0,1096
Ö4	-0,1285	-0,1475	-0,0980	1,0000	-0,1485	-0,1570	-0,1149
Ö5	-0,1265	-0,1718	-0,1254	-0,1306	1,0000	-0,1549	-0,1412
Ö6	-0,1296	-0,1454	-0,1159	-0,1043	-0,1306	1,0000	-0,1254
Ö7	-0,1370	-0,1812	-0,1170	-0,1233	-0,1454	-0,1296	1,0000

“*I-ND*” matrisini oluşturduktan sonra “*I-ND*” nin tersi “dizely ters” işlemi uygulanarak tablo 4.40 da görüldüğü gibi tespit edilir. Bu işlem, Denklem (3.5) in uygulanarak ardından tersinin alınması ve son işlem olarak tekrar C matrisi ile çarpılmasıdır. Denklem (3.5) ve (3.6) ardışık olarak yapıldığında toplam ilişki matrisi bulunmuş olmaktadır (Karaoğlan, 2016).

**Tablo 4.40.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisini Oluşturmaya Yönelik I-ND Ters

Faktörler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7
Ö1	1,6561	0,9636	0,7406	0,7537	0,8726	0,9168	0,7783
Ö2	0,7417	1,7631	0,6987	0,7110	0,8120	0,8635	0,7612
Ö3	0,6812	0,8576	1,5417	0,6669	0,7527	0,8034	0,6796
Ö4	0,6797	0,8263	0,6222	1,5452	0,7545	0,7968	0,6740
Ö5	0,7133	0,8883	0,6769	0,6946	1,6636	0,8358	0,7298
Ö6	0,6550	0,7940	0,6128	0,6158	0,7125	1,6311	0,6564
Ö7	0,7134	0,8858	0,6630	0,6815	0,7821	0,8072	1,5984

Tablo 4.41’ de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisin tüm satır ve sütun sayısı toplanır, toplanan rakam sütun ve satır toplam sayısına bölünerek eşik değeri tespit edilir ve bu eşik değer üzerinde kalan satırdaki rakamlar renklendirilerek işaretlenir.

**Tablo 4.41.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Toplam İlişki Matrisi

Faktörler	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7
Ö1	0,6561	0,9636	0,7406	0,7537	0,8726	0,9168	0,7783
Ö2	0,7417	0,7631	0,6987	0,7110	0,8120	0,8635	0,7612
Ö3	0,6812	0,8576	0,5417	0,6669	0,7527	0,8034	0,6796
Ö4	0,6797	0,8263	0,6222	0,5452	0,7545	0,7968	0,6740
Ö5	0,7133	0,8883	0,6769	0,6946	0,6636	0,8358	0,7298
Ö6	0,6550	0,7940	0,6128	0,6158	0,7125	0,6311	0,6564
Ö7	0,7134	0,8858	0,6630	0,6815	0,7821	0,8072	0,5984

Eşik Değeri	0,7332
-------------	--------

Bu matristeki eşik değer **0,7332** dir. **0,7332**’nin altında kalan değerler etkilenen, **0,7332**’nin üzerinde kalan değerler ise etkileyen kriterlerdir.

#### • Kriter Arası İlişkilerin Tespiti

Bu adım, hangi kriterin en çok etkilendiğini ve hangi kriterin en etkili kriter olduğunu belirleme adımıdır. Bu noktada Denklem (3.7) ve Denklem (3.8) 'de görüldüğü gibi toplam ilişki matrisinin satırı ve sütununun toplamı bulunmaktadır (Çelikkilek, 2018). Tablo 4.42’ de Personel Güçlendirmeyi Etkileyen bireysel faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti görülmektedir.

**Tablo 4.42.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin İlişkilerin Tespiti

Faktörler	C <sub>i</sub>	R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> +R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> -R <sub>i</sub>	w	W
Ö1	5,6819	4,8404	10,5223	0,8414	10,5559	0,1467
Ö2	5,3511	5,9786	11,3297	-0,6275	11,3471	0,1577
Ö3	4,9830	4,5560	9,5390	0,4271	9,5485	0,1327
Ö4	4,8987	4,6687	9,5674	0,2300	9,5702	0,1330
Ö5	5,2022	5,3500	10,5521	-0,1478	10,5531	0,1466
Ö6	4,6776	5,6546	10,3322	-0,9769	10,3783	0,1442
Ö7	5,1315	4,8777	10,0092	0,2538	10,0125	0,1391
					<b>71,9656</b>	<b>1,0000</b>

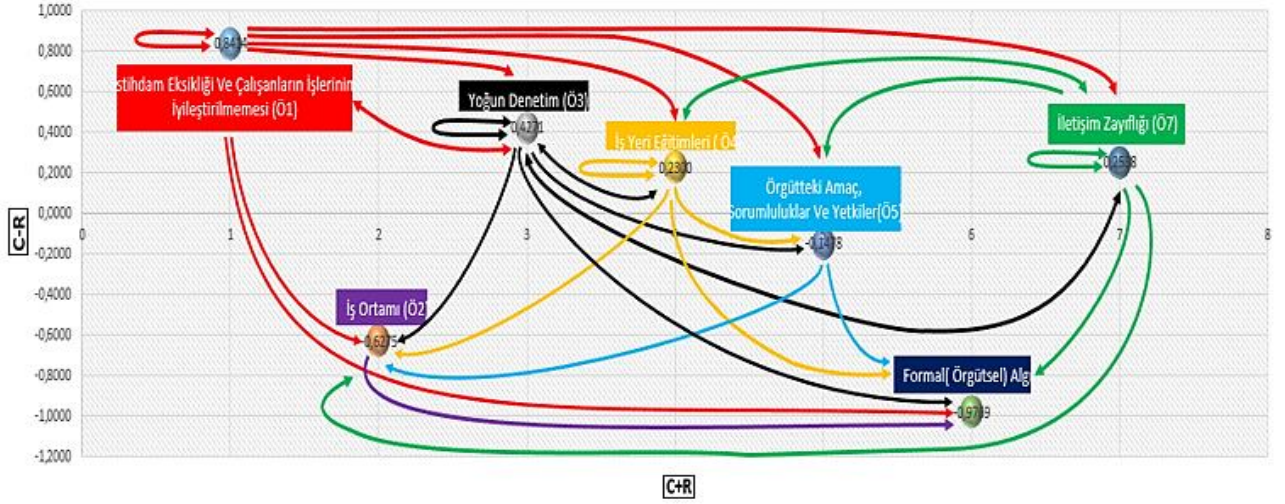
### Etkin Diyagramın Oluşturulması

Bu adımda, matrisin eşik değeri belirlendiğinde, etki yönü olan Tablo 4.33' de görüldüğü gibi bir dağılım tablosu oluşturulmuştur.

**Tablo 4.43.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlere İlişkin Etki Diyagramının Oluşturulması

Faktörler	C <sub>i</sub> +R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> -R <sub>i</sub>
Ö1	10,522	0,841
Ö2	11,330	-0,628
Ö3	9,539	0,427
Ö4	9,567	0,230
Ö5	10,552	-0,148
Ö6	10,332	-0,977
Ö7	10,009	0,254

Dağılım tablosu oluşturulduktan sonra Şekil 4.4' de görüldüğü gibi etki diyagramı oluşturulmuştur. Eşik değerinin üzerindeki kriter etkileyen olarak adlandırılır ve etki yönü grafikte oklarla gösterilir. Çıkan oklar etkileyenden etkilenene doğru yönelir. Bu nedenle diğer kriterlerden etkilenen kriter de belirtilmiştir.



**Şekil 4.4.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Etki Diyagramı

Şekil 4.4' deki diyagramdaki etkilenen etkileyen durum tespiti personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin örgütsel boyutları arasındaki ilişkiyi anlamak için yönetime ve analiz etme sürecindeki karar verici birime fikir sunmaktadır.

Diyagramda, personel güçlendirmeyi etkileyen örgütsel faktörler önem sırasına göre: istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi olgusu; üzerlerinde anket uygulanan özel sektör beyaz yakalı çalışanlar için yoğun denetim, iletişim zayıflığı, iş yeri eğitimleri, örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler, iş ortamı ve formal (örgütsel) algı üzerinde etkili olmaktadır. Yoğun denetim; istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesinden etkilendiği, iletişim zayıflığı, iş yeri eğitimleri, örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler. İş ortamı ve formal örgütsel algı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İletişim zayıflığı; istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi ve yoğun denetimden etkilendiği, iş yeri eğitimleri, örgütteki amaç sorumluluklar ve yetkiler, iş ortamı ve formal (örgütsel) algı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İş yeri eğitimleri; istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, yoğun denetim ve iletişim zayıflığından etkilendiği, örgütteki amaç sorumluluklar ve yetkiler, iş ortamı ve formal (örgütsel) algı üzerinde ise etkili olduğu görülmektedir.

Örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler; istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, yoğun denetim, iletişim zayıflığı ve iş yeri eğitimlerinden etkilendiği, iş ortamı ve formal(örgütsel algıyı ise etkilediği görülmektedir. İş ortamı; istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, yoğun denetim, iletişim zayıflığı, iş yeri eğitimleri, örgütteki amaç sorumluluklar ve iş ortamından etkilendiği, Formal (örgütsel) algıyı ise etkilediği görülmektedir. Formal (örgütsel) algı; istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin

iyileştirilmemesi, yoğun denetim, iletişim zayıflığı, iş yeri eğitimleri, örgütteki amaç sorumluluklar ve iş ortamından etkilendiği görülmektedir.

Personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerde, etki gösterimi tablosu aşağıdaki Tablo 4.44 te gösterilmiştir.

**Tablo 4.44.** Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörlerin Etki Gösterimi.

Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler		C <sub>i</sub>	R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> +R <sub>i</sub>	C <sub>i</sub> -R <sub>i</sub>	Özellik
Ana Faktörler	Mesleki Faktörler (M1)	18,7075	18,8755	37,5829	-0,1680	Etkilenen
	Bireysel Faktörler (M2)	18,0397	19,3279	37,3676	-1,2882	Etkilenen
	Örgütsel Faktörler (M3)	19,2556	17,7994	37,0551	1,4562	Etkileyen
Mesleki Faktörler	Mesleki Tecrübe	28,5334	27,5955	56,1289	0,9379	Etkileyen
	Mesleki Bezginlik (Tükenmişlik)	26,9591	28,4758	55,4349	-1,5167	Etkilenen
	Rol Çatışmaları	29,1925	28,9803	58,1728	0,2123	Etkileyen
	Rol Belirsizliği	29,1602	28,7936	57,9538	0,3665	Etkileyen
Bireysel Faktörler	İş Birliği Ve Ekip Çalışması	14,8220	14,9033	29,7253	-0,0812	Etkilenen
	Örgütsel Aidiyet	12,7800	14,2598	27,0398	-1,4799	Etkilenen
	Tanınma ve Takdir Edilme	14,7706	12,3087	27,0793	2,4619	Etkileyen
	Mesleki Bilgi ve Beceri	13,8347	13,7659	27,6005	0,0688	Etkileyen
	Bireysel Motivasyon	13,8389	14,8085	28,6473	-0,9696	Etkilenen
Örgütsel Faktörler	İstihdam Eksikliği Ve Çalışanların İşlerinin İyileştirilmemesi	5,6819	4,8404	10,5223	0,8414	Etkileyen
	İş Ortamı	5,3511	5,9786	11,3297	-0,6275	Etkilenen
	Yoğun Denetim	4,9830	4,5560	9,5390	0,4271	Etkileyen
	İş Yeri Eğitimleri	4,8987	4,6687	9,5674	0,2300	Etkileyen
	Örgütteki Amaç, Sorumluluklar Ve Yetkiler	5,2022	5,3500	10,5521	-0,1478	Etkilenen
	Formal (Örgütsel) Algı	4,6776	5,6546	10,3322	-0,9769	Etkilenen
	İletişim Zayıflığı	5,1315	4,8777	10,0092	0,2538	Etkileyen

**Tablo 4.45.** personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin önemleri ve kriter öncelikleri

Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörler	Yerel Ağırlık	Yerel Sıralama	Alt Faktörler	Yerel Ağırlık	Global Ağırlık	Global Sıralama
MESLEKİ FAKTÖRLER	0,3354	1	Mesleki Tecrübe	0,2465	0,0827	3
			Mesleki Bezginlik (Tükenmişlik)	0,2435	0,0817	4
			Rol Çatışmaları	0,2555	0,0857	1
			Rol Belirsizliği	0,2545	0,0854	2
BİREYSEL FAKTÖRLER	0,3337	2	İş Birliği Ve Ekip Çalışması	0,2119	0,0707	5
			Örgütsel Aidiyet	0,1931	0,0644	9
			Tanınma ve Taktir Edilme	0,1939	0,0647	8
			Mesleki Bilgi ve Beceri	0,1968	0,0657	7
			Bireysel Motivasyon	0,2044	0,0682	6
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	0,3309	3	İstihdam Eksikliği Ve Çalışanların İşlerinin İyileştirilmemesi	0,1467	0,0485	11
			İş Ortamı	0,1577	0,0522	10
			Yoğun Denetim	0,1327	0,0439	16
			İş Yeri Eğitimleri	0,1330	0,0440	15
			Örgütteki Amaç, Sorumluluklar Ve Yetkiler	0,1466	0,0485	12
			Formal (Örgütsel) Algı	0,1442	0,0477	13
			İletişim Zayıflığı	0,1391	0,0460	14

Tablo 4.45’deki faktör ağırlıkları öncelik derecesine göre sıralanmıştır. Sistem içerisindeki personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin en önceliklisi mesleki faktör; alt boyutları arasındaki öncelikli kriter ise mesleki faktör alt boyutları arasında olan “Rol Çatışmaları” kriteri olmuştur. En önemsiz faktör, örgütsel faktör; En önemsiz kriter ise %4,3 ağırlığı ile örgütsel faktör alt boyutları arasında bulunan yoğun denetim kriteri olduğu sonucuna varılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim süreçlerinde insan unsurunun artan önemi ile karşı karşıya kalan kuruluşlar, inisiyatif alıp karar verebilen ve bunları kullanırken sonuçları uygulayarak ustalaşabilecek daha yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. devamlı bir şekilde, fikirlerini paylaşmaktan çekinmeyen girişken ve yaratıcı çalışanları değerlendirip, güçlendirerek işletmeye fayda sağlamları için onları güçlendirmenin yolları araştırılmaktadır. Yapılan çalışmaların sonucu olarak ortaya iyileştirici uygulamalar çıkmakta ve yetkilendirme yoluyla, çalışanlar, yöneticiler ve kuruluşlar önemli faydalar elde etmektedir. Çalışan güçlendirme, çalışan motivasyonu, iş tatmini ve bağlılıklarını arttırırken; astların görevlerini izlemek ve kontrol etmek için yöneticinin harcadığı zaman ve enerji, kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerini değerlendirmesi ve geliştirmesi için sarf edilmiş olur. Bu nedenle, bir çalışan güçlendirme yaklaşımı benimsemeden önce, Örgütlerin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini besleyecek yönetim koşullarına odaklanmak çok önemlidir. Güçlendirme uygulamalarındaki personelin hedeflenen düzeye ulaşmasındaki en önemli faktör, örgütün hedefleri ve birlikte eğitim ve geliştirme çalışmalarının yanında personelin algıladığı güçlendirme çabalarıdır. Böylece çalışanların belirli durumlarda güvenilir ve tutarlı davranışlar sergilemesini sağlayacaktır. Güven ortamı yaratan, çalışanlara güven aşıl原因 ve güveni öğreten bir organizasyon ortamı, çalışanların güçlendirilmesinde de yer almaktadır. Bu tür bir ilişkinin temel unsuru güvendir. Örgütlerdeki güçlendirme çabalarının karşılıklı güven temeline dayandığını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında genel olarak mesleki, bireysel ve örgütsel faktörlerin birbirlerini etkileme ve birbirlerinden etkilenme dereceleri üzerine yapılan analizin ardından faktörlerin alt boyutları arasında etkileme ve etkilenme düzeyleri analiz edilmiştir. Bu yolla yöneticilere personel performansını artırıcı faktörlerin önem ağırlıklarının tespit edilerek personel güçlendirme konusunda yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Özel sektör çalışanı ve insan kaynakları uzmanı 72 Kişi üzerinde ana faktörlerin mesleki güçlendirmeyi etkileme ve etkilenme derecesi üzerine yapılan analizde sonuçlar önem sırasına göre: örgütsel faktörlerin hem mesleki faktörleri hem de bireysel faktörleri etkilediği, mesleki faktörlerin örgütsel faktörlerden etkilendiği ve bireysel faktörleri etkilediği, bireysel faktörlerin ise hem örgütsel faktörlerden hem de mesleki faktörlerden etkilendiği DEMATEL yöntemi ile tespit edilmiştir.

Personel güçlendirmeyi etkileyen mesleki faktör analizinde mesleki tecrübe arttıkça rol belirsizliği ve rol çalışmalarının bireyi olumsuz anlamda etkileme derecesinin azalacağı ve bu

durumun akabinde mesleki tükenmişlik olgusunun çalışan üzerindeki olumsuz etkisinin azalabileceği yargısına ulaşmak mümkündür.

Personel güçlendirmeyi etkileyen bireysel faktör analizinde örgütsel aidiyet hissinin bireyi motive ettiği, işbirliği ve ekip çalışması için güdülediği, iş birliği ve ekip çalışmasının mesleki bilgi ve beceriyi arttırdığı ve tüm bunların sonucunda örgüt tarafından tanınma ve takdir edilme olgusunun, diğer faktörlerin etkisi ile silsile halinde birbirini etkileyerek meydana geldiği yargısını elde etmek mümkündür.

Personel güçlendirmeyi etkileyen örgütsel faktör analizinde ise çalışanlarda oluşan formal örgütsel algıyı; iş ortamının, örgütteki amaç sorumluluk ve yetki dağılımının, iş yeri eğitimlerinin, iletişim zayıflığının, yoğun denetiminin etkilediği örgütsel faktör içindeki tüm bu boyutların ise istihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi boyutundan olumsuz anlamda etkilendiği görüşü üzerinde birleşmek mümkündür.

Literatürde personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler incelendiğinde DEMATEL yöntemi ile yapılmış araştırmalar çok sınırlı sayıdadır. Bu nedenle bu çalışmanın mevcut yöntemlere alternatif oluşturarak alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İleriki çalışmalar için öneriler:

- Farklı sektörlerde gerçekleştirilebilir.
- Farklı metotlar ve farklı güçlendirme boyutları ele alınarak uygulanabilir.
- Çalışma evreni genişletilerek daha geniş çaplı uygulamalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z.** (1994). İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları, *Ankara, MPM Yayınları*: 538, s. 27
- Akbaba Altun, S.** (2001). Örgüt Sağlığı, *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*.
- Akçakaya, M.** (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde personel güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145- 174
- Akın, M.** (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri . *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 1 (29) , 211-238
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M.** (2010). ANP Ve DEMATEL Yöntemler İle Personel Seçimi Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi* . Cilt 25, No 4, 905-913
- Aksakal, E., & Dağdeviren, M.** (2015). Yetenek yönetimi temelli personel atama modeli ve çözüm önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(2).
- Aktan, C.** (2006). “Ekip çalışması ve Sinerji etkisi” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 4 (1) , 260-272
- Al-Husseini, A.-M.** (2006), “The impact of transformational leadership and empowerment on project management”, *Working Paper No. 3257512, University of Phoenix, Phoenix, AZ*.
- Alexander, P.** (1992). “Empowerment... Slogan or Operating Principle?”, *Journal for Quality and Participation Management, October-November*, vol:15, no:6, pp. 26-28
- Appelbaum, S.H. , Hébert, D. and Leroux, S.** (1999), “Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?”, *Journal of Workplace Learning* , Vol. 11 No. 7, pp. 233-54.
- Appelbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe, F. and Quelch, K.** (2014), "Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure – Part I", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 No. 7, pp. 379-386
- Appelbaum, S.H., Karasek, R., Lapointe, F. and Quelch, K.** (2015), "Employee empowerment: factors affecting the consequent success or failure (Part II)", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 No. 1, pp. 23-30.

**Arslan, B., Karakaya, A., & Araşkal, S. (2020).** Personel Güçlendirme ve Yönetim Tarzı İlişkisi. *In Kongre Onursal Başkanı/Honorary Head Of Congress* (P. 32).

**Arslankaya, S., Göraltay, K. (2020)** Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinde Güncel Yaklaşımlar İksad Yayınevi Ankara

**Arslantaş C.C. & Dursun, M. (2008).** Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.: 8- Sayı/No: 1, 111–128.

**Avey, J.B. , Hughes, L.W. , Norman, S.M. and Luthans, K.W. (2007),** “Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity”, *Leadership & Organisation Development Journal* , Vol. 29 No. 2, pp. 110-26.

**Avolio, B.J. , Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999),** “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology* , Vol. 72, pp. 441-62.

**Baird, K. and Wang, H. (2010),** “Employee empowerment: extent of adoption and influential factors”, *Personnel Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 574-99.

**Baltaş A, Baltaş Z. (2004).** Stres ve Başa Çıkma Yolları. *istanbul, Remzi Kitabevi*, 22. Basım

**Baltaş, A. (1999).** "İyi Bir Lider Nasıl Yetkilendirir", *Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki*, Sayı: 183.

**Baltaş, A. (2001).** Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik, *Remzi Kitabevi*, İstanbul.

**Bartlett, K.R. (1999).** “The Relationship between Training and Organizational Commitment in The Health Care Field” *The Degree of Doctor of Philosophy, Urbana, The University of Illinois*.

**Barutçugil, S. İ. (1983).** Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri, *Uludağ Üniversitesi Basım Evi*, Bursa.

**Barutçugil, S. İ.(2002).** Bilgi Yönetimi, *Kariyer Yayınları*, İstanbul.

**Barutçugil, S.İ.(2004).** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.

**BAŞ, İ. Melih ve Ayhan ARTAR (1991),** İşletmelerde Verimlilik Yönetimi, *Ankara: MPM Yayınları*.

**Başaran, İ.E. (2000).** Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. *Ankara: Feryal Matbaası*.

- Blanchard, K.** (1997). Eski ile dışarı ve yeni ile içeri. *Teşvik*. 171(4), s. 59-61.
- Bolat, T.** (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta incelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:3-4, 199-219*.
- Boonyarit, I., Chomphupart, S, Arin, N.** (2010). “Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes” *The Journal of Behavioral Science, 5(1):1-14*.
- Brossoit, K.B.** (2000), “Understanding employee empowerment in the workplace: exploring the relationships between transformational leadership, employee perceptions of empowerment, and key work outcomes”, *working paper, School of Behavioural and Organisational Sciences, Claremont Graduate University, Claremont, CA*.
- Brymer, R.A.** (1991). “Employee Empowerment: A Guest-Driven Leadership Strategy”, *www.ssrn.com*.
- Büyükkılıç, D.**(1998). OECD Ülkelerinde Ekonomik Başarım ve Verimlilik Karşılaştırmaları 1984 1995, *Ankara, MPM Yayınları: 623, s. 12*
- Causon, J.**(2004). “The Internal Brand: Succesfull Cultural Change and Employee Empowerment”, *Journal of Change Mangement, Vol:4, No: 4, pp.297-307*.
- Ceylan A, Ulutürk Y.H.** (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Dış Tatmini ve Performans Arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7(1) ,48-55-58*.
- Chiang, C.F. ve Jang, S.S.** (2008). “The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan’s Hotel Companies” *Journal of Hospitality & Tourism Research, 32(1):40-61*.
- Chin, K.S., Pun, K.F., Ho, A.S.K.; Lau, H.** (2002). A Measurement Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol. 12 (4): 365-382*.
- Cho, T.J.** (2008), “An integrative model of empowerment and individual performance under conditions of organizational individualism and collectivism in public sector organizations”, *PhD thesis, University of Albany, Albany, NY*.
- Coleman, H.J.**(1996). “Why Employee Empowerment is not just a fad”, *Leadership & Organization Development Journal, 17/4, pp. 29–36*

**Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988)**, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, Vol:13, No:3, pp.471-482.

**Conger, J. A. (1989)**. “Leadership: The Art of Empowering Others” *The Academy of Management Review*, Vol:3, no:1, pp. 17-24.

**Corsun, D. & Enz, C. (1999)**. Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.

**Coşkun, R. (2002)**. Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment). *1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş*

**Cyboran, V.L. (2005)**, “The influence of reflection on employee psychological empowerment: report of an exploratory workplace field study”, *Performance Improvement Quarterly* , Vol. 18 No. 4, pp. 37-49.

**Çakar, N.D. and Ertürk, A. (2010)**, “Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizations”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 48 No. 3, pp. 325-59.

**Çavuş, M.F. (2008)** “Personeli Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma” *Journal of Yasar University*, 3(10):1287-1300.

**Çavuş, M. F., ve Akgemci, T. (2008)**. İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.

**Çelikbilek, Y. (2018)**. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri. *Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık*.

**Çınar, F. (2005)**. "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım:Yetkilendirme Empowerment", <http://www.koniks.com/topic.asp>

**Çöl, G. (2004)**. “Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Ana Bilim Dalı, (Doktora Tezi) Kocaeli*.

**Çuhadar, M. T. (2005)**. Türk Kamu Yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.

**Daft, R.L. (2001)**. Organization, Theory and Design, Seventh Edition, *Thompson Learning, South Western. Vanderbilt University*

**Darling, M.** (1996). "Empowerment: Myth or Reality", *Vital Speeches of the Day*, Vol:62, No: 15, pp.474-479.

**De Cicco, J., Laschinger, H. ve Kerr, M.** (2006). "Perceptions of Empowerment and Respect: Effect on Nurses Organizational Commitment in Nursing Homes" *Journal of Gerontological Nursing*, 49-56

**Demirci, S. F.** (2014). *Kobiler İçin Eko-Verimlilik Klavuzu*, Ankara, T. C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 727, s. 9.

**Dickson, K.E. ve Lorenz, A.** (2009). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation" *Institute of Behavioral and Applied Management*, 166-191.

**Dimitriades, Z.S** (2001), " Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision Making Strategies", *Quality Management Journal*, Vol: 8, No: 2, pp. 19-28.

**Dimitriades, Z.S** (2005). "Employee Empowerment in Greek Context", *International Journal of Manpower*, Vol. 26 No. 1, pp. 80-92.

**Doğan A., & Aydın A.** (1990). İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik Karşılaştırmaları, *Ankara, MPM Yayınları*: 407, s. 3.

**Doğan, E. M., & Tatlı H.** (2010). "İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler: Bingöl Devlet Hastanesinde Hemşireler Üzerine Bir Uygulama", *MPM Verimlilik Dergisi* , Ankara, *MPM Yayınları*, s. 9.

**Doğan, S.** (2003a). *Personel güçlendirme-empowerment. İstanbul: Sistem Yayıncılık.*

**Doğan, S.** (2003b). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*,29, 177-203.

**Doğan, S. ve Demiral, Ö.** (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 9(12), 282-303.

**Doğan, S.** (2006), *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, İstanbul: *Kare Yayınları*, 2. Baskı

**Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B.** (1994). "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition" *Journal of Applied Psychology*, 79(3):370-380.

- Dvir, T. , Eden, D. , Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002)**, “Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”, *Academy of Management Journal* , Vol. 45 No. 4, pp. 735-44.
- Harvey, D. And Bowin, B.R (1996)**, Human Resource Management - *An Experiential Approach*, Prentice Hall Inc.,New Jersey
- Erdağ, A. (2001)**. Örgütlerde Çalışanları Güçlendirme (Empowerment) ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Açısından Değerlendirilmesi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) Eskişehir.
- Eren, E. (1998)**. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Erengül, B.(1997)**, Kültür Sihirbazları, *Evrinm Yayınevi*, İstanbul.
- Ersöz, F., & Kabak, M. (2010)**. Savunma Sanayi Uygulamalarında Çok Kriterli Karar verme Yöntemlerinin Literatür Araştırması. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 98-104.
- Ettore, B. (1997)**. “The Empowerment Gap: Hype vs Reality”, *HR Focus*, Vol:74(7).
- Frogoso, H.(2000)**. “An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts”, *Division of Business and Economics*
- Gary D., Phillip C. & Joan A., (1998)**. "Stratejik performans güçlendirme modeli", *Empowerment in Organizations, Cilt. 6 No. 2*, 1998, sayfa 57-65.
- Genç, N.(2004)**. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, *Seçkin Yayınevi, Ankara*.
- Görener, A., & Yenen V. Z. (2007)**. "İşletmelerde Toplam Verimli Bakım Çalışmaları Kapsamında Yapılan Faaliyetler Ve Verimliliğe Katkıları ", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 11, Bahar, s. 52.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman S., Granrose C.S., Rabinowitz, S. & Beutell N.J. (1989)**. Sources of Work- Family Conflict Among Two Career Couples. *J. Vocational Behaviour*, 34, 133-153.
- Gürak, H. (2003)**. "Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı", *MPM Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yayınları*, s. 10–11.
- Gürgen, H. ( 1997)**. Örgütlerde İletişim Kalitesi. *İstanbul: Der Yayınları*,
- Güven, M. (2001)**. Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: personel güçlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(16), 113-114

- Hagemann, Gisela,** (1995). Motivasyon El Kitabı. *İstanbul: Rota Yayınları,*
- Hamurcu, M., & Eren, T.** (2017). Ankara Büyükşehir Belediyesi'nde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Monoray Güzergah Seçimi. *Kırıkkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü .*
- Haskins, W.A. (1996),** “Freedom of speech: construct for creating a culture which empowers organizational members”, *The Journal of Business Communications,* Vol. 33, p. 85.
- Honold, L. (1997),** “A review of the literature on employee empowerment”, *Empowerment in Organizations,* Vol. 5 No. 4, pp. 202- 12.
- Innocent, E. (1994),** Empowering Disadvantaged Employees. *Empowerment in Organizations,* 2(1), 31-37.
- Işın, A.F. (2009).** “Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), *İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- İbicioğlu, H. (2000).** “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, iktisadi idari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 15(1): 13-22.
- İmrek, M. K. (2004).** Lider Olmak, *Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, .*
- İncir, G. (1990).** Çalışanların Doyumu Üzerine Bir inceleme, *Ankara, MPM Yayınları.*
- Kahya, E. & Polat, O. (2007).** Bir İşletmenin Mekanik İşler Atölyesi'nde Oranlarla İş Gücü Verimlilik Yönetim Sistemi (WPMR) Tasarımı . *Verimlilik Dergisi , (2) , 9-36*
- Kanter, R.M. (1983).** The Change Master, *Simon and Schuster, New York.*
- Karaaath, M., & vd. (2015).** Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Yaşanabilir İllerin Sıralanması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi . sayı:33 ss: 215-228*
- Karakaş, A. (2014).** İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(11), 79-105*
- Karakaşoğlu, N. (2008).** Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Ve Uygulama.. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi)*
- Karaoğlu, S. (2016).** DEMATEL Ve Vikor Yöntemleriyle Dış Kaynak Seçimi: *Otel İşletmesi Örneği. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (55), 9-24*

**Kargın, G.**(2000). Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

**Keskin,H.**(2005),“ÇalışanlarıGüçlendirmek”,  
<http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi10/makale.htm>

**Klagge, J.** (1998). The Empowerment Squeeze – Views From The Middle Management Position. *Journal of Management Development, MCB University Press*. 17 (8): 548-549.

**Kluska, K.M., Laschinger, H.K.S. ve Kerr, M.S. (2004)** “Staff Nurse Empowerment and Effort-Reward Imbalance” *Nursing Leadership*, 17(1):112-128.

**Ko, J.W., Price, J.L. & Mueller, C.W.** (1997). “Assessment of Meyer and Allen’s Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea” *Journal of Applied Psychology*, 82(6):961-973.

**Koçel, T** (1998). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayın*, İstanbul.

**Koçel, T.**(2001). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayın*, İstanbul.

**Koçel, T.** (2005). İşletme Yöneticiliği, *İstanbul: Arıkan Yayıncılık*, 10. Basım.

**Lai, M.L., & Leslie, N. K.** (2008). Perceived workplace competences at three sites on the Chinese Mainland, *Journal of Vocational Education & Training*, 60(2), 189 – 204

**Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P.** (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *Journal of Nursing Administration*, 225-235-261

**Laschinger, H.K.S., Almost, J. ve Tuer-Hodes, D.** (2003) “Workplace Empowerment and Magnet Hospital Characteristics” *Journal of Nursing Administration*, 33(7/8):410-422.

**Laschinger, H.K.S., Finegan, J. & Wilk, P.** (2009). “Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses’ Organizational Commitment” *Journal of Nursing Administration*, 39(5):228-235.

**Lashley, C.** (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 333-346.

**Lauglo, J.** (2005). Vocational secondary education revisited. In M.L., Lai, & N. K., Leslie (2008) (Ed.). *Perceived workplace competences at three sites on the Chinese Mainland, Journal of Vocational Education & Training*, 60(2), 189 – 204

- Lenger, A.** (1997). "Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi", *MPM Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM Yayınları*, s. 25–26
- Luthans, F.** (2002). *Organizational Behavior, 9th Edition., United States, McGraw-Hill.*
- Lyden, J. A. & Klingele, W. E.** (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61 (12), 3-6
- Akın, M.** (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması Ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan Ve Dolaylı Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(29), 211-238.
- Manojlovich, M. ve Laschinger, H.K.S** (2002). "The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction" *Journal of Nursing Administration*, 32(11):586-595.
- Matthews, R.A. , Diaz, M.W. and Cole, S.G.** (2003), "The organizational empowerment scale", *Personnel Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 297-318.
- Menon, S.T.** (2001). "Employee empowerment: an Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No.1, pp.53-80.
- Menteş, A.** (2000). Manevra Ve Sevk Sistemi Seçiminde Bulanık Çok Kriterli Karar Verme. (*Yüksek lisans tezi*) *İtü Fen Bilimleri Enstitüsü* .
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A.** (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, 78(4):538-551.
- Morales, O.** (1997). The flip side , *Business Mexico*, 7(7), s. 32-33.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M.** (1982). Employee- Organization Linkages, *The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York, Academic Press Inc.*
- Muchinsky, P. M.** (1977). "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction". *Academy of Management*, 592-607
- Müdü, N.** (2009). Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müsteri \_iliskileri Üzerine Etkisi ( Restoran \_işletmeleri Üzerine Bir Arastırma). (*Yüksek Lisans Tezi*). *SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Odabaşı, M.** (1997). Verimlilik Diye Diye Söyleşiler, *Ankara, MPM Yayınları*, s. 17.

- Oktay, E., & Çelebi, M. A.** (2019). Örgütsel Bağlılık Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 1-14.
- Oshagbemi, T.** (2000) Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review*, 15, 331-343.
- Orpen, C.** (1994). “The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success”. *International Journal of Manpower*, 15: , 27-37.
- Öner, M.** (2021). “Yeşil insan kaynakları yönetimi sistemine ilişkin kritik başarı faktörlerinin DEMATEL yöntemiyle analizi”. (Doktora tez çalışması.) *Sakarya Üni.*
- Özdemir Y., G. & Topçu, Z.** (2014). “Otel Yöneticileri Tarafından Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almış İşgörenlerin Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi”. 15. *Ulusal Turizm Kongresi, 13-16 Kasım 2014, Ankara, 1316-1327.*
- Özer, K. O., Ergün, Ö., & Okatan, T.** (2015). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 104-115.
- Paksoy, S.** (2017). Çok Kriterli Karar Vermede Güncel Yaklaşımlar. *Adana: Karahan Kitabevi.*
- Pfeffer, J.** (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan, Çev: *Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul.*
- Piko BF.** (2005). Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction And Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff:A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43(3), 311-318.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V.** (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians” *Journal of Applied Psychology*, 59(5):603- 609.
- Prokopenko, J.** (2011). Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Çev: *Olçay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan, 7. bs., Ankara, MPM Yayınları: 476, , s. 19.*
- Ramsay, M.R.** (2008). İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği *El Kitabı, Çev: İlknur Yavuz, Ankara, MPM Yayın No: 705, s. 15–16.*

- Randeniya R., Baggaley N. Ve Rahim M.A.**, (1995) Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment, *Total Quality Management*, cilt 6, sayı 3, s.217)
- Randolph, W.A. (1995)**, “Navigating The Journey To Empowerment”, *Organizational Dynamics*, Vol. 23 No. 4, pp. 19-32.
- Randolph, W. A. (2000)**. “Re-thinking Empowerment: Why is It So Hard to Achieve” *Organizational Dynamics*, Vol: 29, No: 2, pp. 94-107.
- Reichnitz, D.**(2003). “Empower Others, Or Do It Yourself”, *American Drycleaner*, Vol: 70, Issue 6, , pp. 26-27.
- Recep Kök.** (1991) “Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik-Bir Uygulama” *Erzurum: A.Ü. Basımevi, 1991*
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S.** (2001). “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support” *Journal of Applied Psychology*, 86(5):825-836.
- Ripley, R.E. & Ripley, M.J.** (1992). “Empowerment, The Cornerstone of Quality: Empowering Management in Innovative Organizations in 1990’s”, *Management Decision*, Vol: 30, No: 4, pp. 20-43.
- Robbins, S.P.** (1998). *Organizational Behavior*, Eight Edition, New Jersey: *Prentice Hall*,
- Robbins, T. L., Crino, M.D. and Fredendal, L.D.** (2002). “An Integrative Model of The Empowerment Process”, *Human Resource Management Review*, Vol:12,
- Rothstein, L.R.** (1995). The empowerment effort that came undone. *Harvard Business Review*. 73 (1): 20-31.
- Russ, D.E.** (1995). “Empowerment: A Matter of Degree-Executive Commentary”, *Academy of Management Executive*, Vol:9, No:3, pp.29-30.
- Sarmiento, T.P., Laschinger, H.K.S. & Iwasiw, C.** (2004). “Nurse Educators’ Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter’s Theory” *Journal of Advanced Nursing*, 46(2):134-143.
- Seaborne, W. (2003)**, “An examination of the relationship between leadership style and empowerment”, *Working Paper No. 3090431, Regent University, Virginia, VA.*

**Seferoğlu, S.S.** (1999) “Hizmet İinde Meslekî Gelişim ve Uzaktan Eğitim Teknolojilerinin Kullanılması”, *Birinci Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Sayı:1*, , s.103-111. *Kara Kuvvetleri, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, Balgat-Ankara*

**Schmidt, A. A.** (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale. *Unpublished Master Theses, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.*

**Sigler, T. H., & Pearson, C. M.** (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.

**Shieh, J.-I. & H.-H. Wu & K.-K. Huang** (2010), “A DEMATEL Method in Identifying Key Success Factors of Hospital Service Quality”, *Knowledge-Based Systems*, 23(3), 277-282.

**Spreitzer, G. M.** (1995). “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, Vol:38, No:5, pp.1442-1465.

**Spreitzer, G. M.** (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:2, pp.483-504.

**Spreitzer, G.M. and Quinn, R.E.** (1996), “Empowering middle managers to be transformational leaders”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 237-61.

**Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W.** (1997). “A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain” *Journal of Management*, 23(5):679-704.

**Stordeur, S., W.D’hoore, C.Vandenberghe** (2003). “Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion Among Hospital. *Journal of Advanced Nursing* 35(4):533 - 542

**Sumarth, D. J.** (1987). Productivity Engineering and Management, *New York, Mc Graw Hill Book Company*, p. 3.

**Şahin H.** (2005). Örgütsel Stres. *Madencilik Bülteni*, Sayı:72

**Şimşek Şerif, Kınır, Said.**(2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. *Nobel Yayınları*. Ankara.

**Şimşek M.Ş., Akgemci T., & Çelik A,** (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*,

- Taşdan, M. & Tiryaki E.** (2008). “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”. *Eğitim ve Bilim* 33/147:147.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A.** (1990). “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, Vol:15, No:4, pp.666-681.
- Tınar, M. Yaşar** (1996), Çalışma Psikolojisi, *Necdet Bükey Matbaacılık, İzmir.*
- Timur, H.** (2005). İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik Kurumsal ve Örnek Uygulamalı, 2.bs., *Ankara, BRC Basım Matbaacılık, s. 9.*
- Tiryaki, T.** (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya*
- Tolay, E.** (2003). “Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M.** (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Turan, H., & Turan, G.** (2019) Bulanık DEMATEL, Bulanık DELPHİ Ve Bulanık SAW Yöntemlerine Başvurarak Çalışanların Beklentilerini Değerlendirme. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 45-76.
- Turner, J.T.** (2006), “Employee Empowerment: relationships between location in the hierarchy, span of control and industry type on perceptions of empowerment”, *MSc thesis, University of North Texas, Denton, TX.*
- Uğur, A. & Kutlu, Ö.** (2010). Hizmet içi eğitimde verimliliğin ölçülmesi . *Verimlilik Dergisi* , (1) , 95-107 .
- Ullum, A.G.** (2011). “Understanding The Determinants of Job Satisfaction ” *Degree of Master of Science in Nursing, San Diego State University.*
- Vacharakiat, M.** (2008). “The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA” *Degree of Doctor of Philosophy Nursing, George Mason University, Fairfax VA. 19-20*
- Vogt, P.** (1997). Yetki Devri, *Kredi Birliği Yönetimi*, 20(6), s. 44-45.

- Wasti, S.A.** (2000). "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi" *Erciyes Üniversitesi Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401-410.
- Welsch, H. P. & Van, H. L.** (1981). "Inter-Relationships Between Organizational Commitment, Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behaviour and Organizational Climate". *Human Relations*, 3:2, 1079-89.
- Wilkinson, A.** (1998). Empowerment: Theory And practice. *Personnel Review*, 27(1), 41.
- Whicker, M. L.** (1996). Toxic leaders: *When organizations go bad*. Praeger Publishers.
- Yılmaz, Y.** (2019) "İş Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi: Bütüncül Bir Yaklaşım" *Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı*
- Yıldırım, H.** (2004). "Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı", Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, *Ed:İsmail Bakan, Beta Basım Yayım, İstanbul*.
- Yıldırım, R.** (1998). Yaratıcılık ve Yenilik, *Sistem Yayıncılık, İstanbul*.
- Yüksel, Ö. & Erkutlu, H.** (2003). "Personeli Güçlendirme-Empowerment" *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 5, S:1, ss. 131-142*.
- Yüksel, Ö.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, *Gazi Kitabevi, Ankara*.
- Yüksel, Ö., & Erkutlu, H.** (2003). Personeli güçlendirme-empowerment. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- Zaim, S.**(1990). Çalışma Ekonomisi, *Filiz Kitabevi İstanbul s. 296*.

## **EKLER**

### **EK-1 PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER İÇİN ANKET ÇALIŞMASI**

Bu anket Şeyh Edebali Üniversitesi İşletme yüksek lisans ''Personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin DEMATEL yöntemiyle incelenmesi'' tezine veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirmeyi etkileyen faktörlerin birbirine olan etkisini incelemektir. Sorulara vereceğiniz yanıtlar gizli tutulacaktır ve bilimsel ahlaka uygun olarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Aşağıdaki tablodaki personel güçlendirmeyi etkileyen birincil faktörler ve alt boyutları arasında bulunan etki, ikili karşılaştırmalar halinde ''Ne derece etkilemektedir?'' sorusu sorularak değerlendirilmektedir. Aşağıda bu faktörler kısaca tanımlanmıştır.

Ayırdığınız değerli zamanınız ve sağlayacağınız katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Serkan ASLAN**

## KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet Kadın ( ) Erkek ( )  
Yaş 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46 ve üstü ( )  
Eğitim Durumunuz Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )  
İş Pozisyonu Yönetici ( ) Uzman ( ) Teknik ( ) İdari ( ) Diğer ( )  
Bu İş Yerindeki Çalışma Süreniz 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıl ve üstü ( )

### PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### Mesleki Faktörler

- Mesleki tecrübe
- Mesleki bezzinlik (Tükenmişlik)
- Rol çatışmaları
- Rol belirsizliği

#### Bireysel Faktörler

- İşbirliği ve ekip çalışması
- Örgütsel aidiyet
- Tanınma ve takdir edilme
- Mesleki bilgi ve beceri
- Bireysel motivasyon

#### Örgütsel Faktörler

- İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi
- İş ortamı
- Yoğun denetim
- İş yeri eğitimleri
- Örgütteki amaç, sorumluluklar ve yetkiler
- Formal (örgütsel) algı
- İletişim zayıflığı

## Bölüm 1: Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Ana Faktörlerin Değerlendirilmesi

Sorular	Etki yok	Düşük	Orta	Yüksek
Mesleki faktörler, bireysel faktörleri ne derece etkiler?				
Mesleki faktörler, örgütsel faktörleri ne derece etkiler?				
Bireysel faktörler, mesleki faktörleri ne derece etkiler?				
Bireysel faktörler, örgütsel faktörleri ne derece etkiler?				
Örgütsel faktörler, mesleki faktörleri ne derece etkiler?				
Örgütsel faktörler, bireysel faktörleri ne derece etkiler?				

## Bölüm 2: Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Mesleki Faktörlerin Değerlendirilmesi

Sorular	Etki yok	Düşük	Orta	Yüksek
Mesleki tecrübe, mesleki bezginliği (tükenmişlik) ne derece etkiler?				
Mesleki tecrübe, rol çatışmalarını ne derece etkiler?				
Mesleki tecrübe, rol belirsizliğini ne derece etkiler?				
Mesleki bezginlik (tükenmişlik), mesleki tecrübeyi ne derece etkiler?				
Mesleki bezginlik (tükenmişlik), rol çatışmalarını ne derece etkiler?				
Mesleki bezginlik (tükenmişlik), rol belirsizliğini ne derece etkiler?				
Rol çatışmaları, mesleki tecrübeyi ne derece etkiler?				
Rol çatışmaları, mesleki bezginliği (tükenmişlik) ne derece etkiler?				
Rol çatışmaları, rol belirsizliğini ne derece etkiler?				
Rol belirsizliği, mesleki tecrübeyi ne derece etkiler?				
Rol belirsizliği, mesleki bezginliği (tükenmişlik) ne derece etkiler?				
Rol belirsizliği, rol çatışmalarını ne derece etkiler?				

**Bölüm 3: Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Bireysel Faktörlerin  
Değerlendirilmesi**

<b>Sorular</b>	<b>Etki yok</b>	<b>Düşük</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>
İşbirliği ve ekip çalışması, örgütsel aidiyeti ne derece etkiler?				
İşbirliği ve ekip çalışması, tanınma ve takdir edilmeyi ne derece etkiler?				
İşbirliği ve ekip çalışması, mesleki bilgi ve beceriyi ne derece etkiler?				
İşbirliği ve ekip çalışması, bireysel motivasyonu ne derece etkiler?				
Örgütsel aidiyet, işbirliği ve ekip çalışmasını ne derece etkiler?				
Örgütsel aidiyet, tanınma ve takdir edilmeyi ne derece etkiler?				
Örgütsel aidiyet, mesleki bilgi ve beceriyi ne derece etkiler?				
Örgütsel aidiyet, bireysel motivasyonu ne derece etkiler?				
Tanınma ve takdir edilme, işbirliği ve ekip çalışmasını ne derece etkiler?				
Tanınma ve takdir edilme, örgütsel aidiyeti ne derece etkiler?				
Tanınma ve takdir edilme, mesleki bilgi ve beceriyi ne derece etkiler?				
Tanınma ve takdir edilme, bireysel motivasyonu ne derece etkiler?				
Mesleki bilgi ve beceri, işbirliği ve ekip çalışmasını ne derece etkiler?				
Mesleki bilgi ve beceri, örgütsel aidiyeti ne derece etkiler?				

Mesleki bilgi ve beceri, tanınma ve takdir edilmeyi ne derece etkiler?				
Mesleki bilgi ve beceri, bireysel motivasyonu ne derece etkiler?				
Bireysel motivasyon, işbirliği ve ekip çalışmasını ne derece etkiler?				
Bireysel motivasyon, örgütsel aidiyeti ne derece etkiler?				
Bireysel motivasyon, tanınma ve takdir edilmeyi ne derece etkiler?				
Bireysel motivasyon, mesleki bilgi ve beceriyi ne derece etkiler?				

**Bölüm 4: Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Organizasyonel Faktörlerin Değerlendirilmesi**

Sorular	Etki yok	Düşük	Orta	Yüksek
İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, iş ortamını ne derece etkiler?				
İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, yoğun denetimi ne derece etkiler?				
İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, iş yeri eğitimlerini ne derece etkiler?				
İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, örgütteki amaç sorumlulukları ve yetkileri ne derece etkiler?				
İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, formal (örgütsel) algıyı ne derece etkiler?				
İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesi, iletişim zayıflığını ne derece etkiler?				
İş ortamı, İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesini ne derece etkiler?				

İş ortamı, yoğun denetimi ne derece etkiler?				
İş ortamı, iş yeri eğitimlerini ne derece etkiler?				
İş ortamı, örgütteki amaç sorumlulukları ve yetkileri ne derece etkiler?				
İş ortamı, formal örgütsel algıyı ne derece etkiler?				
İş ortamı, iletişim zayıflığını ne derece etkiler?				
Yoğun denetim, İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesini ne derece etkiler?				
Yoğun denetim, iş ortamını ne derece etkiler?				
Yoğun denetim, iş yeri eğitimlerini ne derece etkiler?				
Yoğun denetim, örgütteki amaç sorumlulukları ve yetkileri ne derece etkiler?				
Yoğun denetim, formal (örgütsel) algıyı ne derece etkiler?				
Yoğun denetim, iletişim zayıflığını ne derece etkiler?				
İş yeri eğitimleri, İstihdam eksikliği ve çalışanların işlerinin iyileştirilmemesini ne derece etkiler?				
İş yeri eğitimleri, iş ortamını ne derece etkiler?				
İş yeri eğitimleri, yoğun denetimi ne derece etkiler?				
İş yeri eğitimleri, örgütteki amaç sorumlulukları ve yetkileri ne derece etkiler?				
İş yeri eğitimleri, formal (örgütsel) algıyı ne derece etkiler?				