

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGISI İLE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KAMU KURULUŞUNDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ayşegül SANCAR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

Ankara-2012

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME ALGISI İLE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KAMU KURULUŞUNDA BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ayşegül SANCAR**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

Ankara-2012

ONAY

Ayşegül SANCAR tarafından hazırlanan “Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 17/02/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Yönetim Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)

.....

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

.....

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

ÖNSÖZ

Günümüzde gerek teknolojik alanda gerekse de iş dünyasında sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Rekabet şartlarının değişmesi, işletmeler açısından bu değişimi yakından takip etme ve yeniliklere uyum sağlama zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir.

Örgüt kavramının varlığıyla birlikte liderlik konusunda da yeni fikirler öne sürülmüş ve lider olmanın yanı sıra bir lidere sahip olmanın çalışanlar ve işletme açısından önemi sürekli tartışılan bir konu haline gelmiştir. Zamanla yeni liderlik tarzları belirlenmiş ve lider etkinliğinin ölçülmesi ile de rakiplere karşı başarıya bir adım daha yaklaşılmıştır. Bunun yanında işletmelerde çalışan personelin yaptıkları işle ilgili kendilerine duydukları güvenin artırılması, çalışanın kendi işinin sahibi durumuna getirilmesi, işletme içi bilgi aktarımının etkin bir şekilde sürdürülmesi gibi olguları içeren ve temelde çalışanların motivasyonlarını artırarak verimlilik seviyesini yükseltmeyi amaçlayan personel güçlendirme kavramı da yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma ” başlıklı bu tezin temel amacı; kamu sektöründe nadiren uygulama alanı bulmuş olan ve son yıllarda özel işletmelerde uygulama sayısı artan personel güçlendirme yaklaşımının kamu kurumlarında uygulanabilirliğini araştırmaktır. Bu amaçla bir kamu kurumunda liderlik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek ve aynı zamanda kamu kurumunda personel güçlendirme uygulamalarının ne derece etkin olduğunun çalışanların algısı ile ölçülmesinin yanı sıra işletme yöneticisinin dönüştürücü liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında, kamu kurumu çalışanlarının katılımı sağlanmış ve düzenlenen anket çalışmasının uygulanması ile örgüt yöneticisinin dönüştürücü liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların algısı ile ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın her aşamasında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocam Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e, anket çalışmalarının sonuçlarının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde büyük katkısı olan sevgili kardeşim Sedat Emre DÜLGER'e, çalışmam boyunca desteğini benden esirgemeyen eşim Özgür SANCAR'a ve beni her konuda destekleyen anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayşegül SANCAR

Ankara, 2012

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. GENEL BİLGİLER.....	4
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ.....	6
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	8
1.3.1. Güç Kavramının Açıklanması.....	10
1.3.2. Personel Güçlendirme Kavramının Açıklanması.....	10
1.3.3. Yönetime Katılım Kavramının Açıklanması.....	11
1.3.4. Yetki Devri Kavramının Açıklanması.....	12
1.3.5. Güdüleme Kavramının Açıklanması.....	13
1.3.6. İş Zenginleştirme Kavramının Açıklanması.....	14
1.3.7. Motivasyon Kavramının Açıklanması.....	15
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ KAPSAMI.....	16
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	16
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI.....	17
1.6.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	17
1.6.2. Sorumluluk Unsuru.....	18
1.6.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	19
1.6.4. Yenilik Unsuru.....	20

1.6.5. Belirlenen Ortak Hedeflere Yöneltilme Unsuru.....	21
1.6.6. Çalışanlara Güven Öğretme Unsuru.....	21
1.6.7. Eğitim ve Geliştirme Unsuru.....	22
1.6.8. Takım Çalışması Unsuru.....	24
1.6.9. Çalışma Ortamında Esneklik Sağlama.....	25
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE ETKİ EDEN KAVRAMLAR.....	25
1.7.1. Örgüt Kavramı.....	26
1.7.2. İşgören Kavramı.....	27
1.7.3. Yönetici Kavramı.....	29
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI VE UYGULAMA SÜRECİ.....	30
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA GÖRÜLEN AKSAKLIKLAR.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. LİDERLİK TANIMI.....	32
2.2. LİDERLİK VE FARKLI GÜÇ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	35
2.2.1. Güç Kavramı.....	35
2.2.1.1. Zorlayıcı Güç Tanımı.....	36
2.2.1.2. Ödüllendirme Gücünün Tanımlanması.....	36
2.2.1.3. Yasal Güç Tanımı.....	37
2.2.1.4. Karizmatik Güç Tanımı.....	37
2.2.1.5. Uzmanlık Gücünün Tanımlanması.....	38
2.3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARK.....	38
2.4. LİDERLİK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR.....	40
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	40
2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	41
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	42
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	44

2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı.....	45
2.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	46
2.4.2.5. Likert'in Sistem-4 Modeli.....	48
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	50
2.4.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	51
2.4.3.2. House'un Amaç-Yol Teorisi.....	52
2.4.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	53
2.4.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	56
2.4.4.1. Stratejik Liderlik Yaklaşımı.....	56
2.4.4.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	57
2.4.4.3. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı.....	58
2.4.4.4. Süper Liderlik.....	59
2.4.4.5. Koçluk ve Koruyuculuk.....	60
2.4.4.6. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı.....	61
2.4.4.6.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	64
2.4.4.6.2. Dönüştürücü Liderin Özellikleri.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İNCELENMESİ

3.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	71
3.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	72
3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları ve Personel Güçlendirme.....	72
3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları ve Personel Güçlendirme.....	73
3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı ve Personel Güçlendirme.....	74
3.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri ve Personel Güçlendirme.....	75
3.2.5. Likert'in Sistem-4 Modeli ve Personel Güçlendirme.....	76

3.3. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	77
3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli ve Personel Güçlendirme.....	78
3.3.2. House'un Amaç-Yol Teorisi ve Personel Güçlendirme.....	78
3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve Personel Güçlendirme.....	79
3.4. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	80
3.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı ve Personel Güçlendirme.....	80
3.4.2. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Personel Güçlendirme.....	81

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİNİN ORTAYA ÇIKARILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	84
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	84
4.2.1. Araştırmanın Evreni.....	85
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	86
4.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	89
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	90
4.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	91
4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Değerlendirmeler.....	91
4.4.2. Ankette Yer Alan Sorulara Verilen Cevaplarla İlgili Değerlendirmeler.....	94
4.4.3. Güvenilirlik Analizleri.....	97
4.4.4. Faktör Analizleri.....	100

4.4.5. Personel Güçlendirme Algılarını Ölçmeye Yönelik R Kare, Ayarlanmış R Kare, Durbin-Watson ve Ki-Kare İstatistiklerinin Birimlere Uygulanması.....	108
4.4.6. Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin R Kare, Ayarlanmış R Kare, Durbin-Watson ve Ki-Kare İstatistik Testleri İle Uygulanması.....	114
4.4.7. Korelasyon Matrisi.....	115
4.5 HİPOTEZLERİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	116
4.5.1 Personel Güçlendirme İle Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.....	118
4.5.2 Personel Güçlendirme İle Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.....	120
4.5.3 Personel Güçlendirme İle Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi Ve Değerlendirilmesi.....	122
4.5.4 Personel Güçlendirme İle Bireysel İlgı Gösterme Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.....	124
4.5.5 Personel Güçlendirme İle Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.....	126
SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA.....	135
EKLER.....	148
TÜRKÇE ÖZET SAYFASI.....	154
İNGİLİZCE ÖZET SAYFASI.....	156

KISALTMALAR

a.g.e: Adı Geçen Eser

a.g.m: Adı Geçen Makale

Çev.: Çeviren

Md. Yrd.: Müdür Yardımcısı

SGD: Sosyal Güvenlik Denetmeni

Söz. Per.: Sözleşmeli Personel

t.y: Tarih Yok

VHKİ: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

TABLOLAR

Tablo 1: Liderde Bulunması Gereken Altı Temel Özellik	34
Tablo 2: Lider ve Yönetici Karşılaştırması	39
Tablo 3: X Teorisi ve Y Teorisi Arasındaki Farklılıklar	48
Tablo 4: R. Likert'e Göre Liderlik Davranışı Sınıflaması	50
Tablo 5: Dönüştürücü Liderlik Boyutları	88
Tablo 6: Kurum Çalışanlarının Demografik Özellikleri	91
Tablo 7: Anket Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Frekans Tablosu	94
Tablo 8: Cronbach Alfa	97
Tablo 9: Toplam İstatistik Tablosu	98
Tablo 10: Cronbach Alfa Değeri	98
Tablo 11: Güvenilirlik Testi Sonuçları	99
Tablo 12: Varimax Rotasyonuna göre Personel Güçlendirme Algılamalarının Anlamlılık Düzeyleri	101
Tablo 13: Personel Güçlendirme Algılamalarının "KMO ve Bartlett's Testi" Yöntemiyle Açıklaması	101
Tablo 14: Personelin Güçlendirme Algılarının Faktör Analizi Sonuçları....	102
Tablo 15: Etki Faktörünün "KMO ve Bartlett's Testi" Kullanılarak Açıklanması	103
Tablo 16: Yeterlilik Faktörünün "KMO ve Bartlett's Testi" Kullanılarak Açıklanması	104
Tablo 17: Anlam Faktörünün "KMO ve Bartlett's Testi" Yöntemiyle Açıklanması	105

Tablo 18: Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 19: Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının “KMO ve Bartlett’s Testi” ile Açıklanması	107
Tablo 20: Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisi	109
Tablo 21: Ki-Kare Testi	110
Tablo 22: İşyeri Tescil Servisi	110
Tablo 23: Ki-Kare Testi	111
Tablo 24: Sigortalı Tescil Servisi	111
Tablo 25: Ki-Kare Testi	112
Tablo 26: Kısa Vadeli Sigortalar Servisi	112
Tablo 27: Ki-Kare Testi	113
Tablo 28: Sağlık Karnesi Servisi	113
Tablo 29: Ki Kare Testi	114
Tablo 30: Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Ölçülmesi	114
Tablo 31: Personel Güçlendirme Algılamaları İle Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyonları.....	116
Tablo 32: Personel Güçlendirme İle Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu Arasındaki İlişki	119
Tablo 33: Personel Güçlendirme İle Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu Arasındaki İlişki	121
Tablo 34: Personel Güçlendirme İle Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutu Arasındaki İlişki	123

Tablo 35: Personel Güçlendirme İle Bireysel İlgil Gösterme Boyutu Arasındaki İlişki	125
Tablo 36: Personel Güçlendirme ile Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma Boyutu Arasındaki İlişki.....	127

ŞEKİLLER

Şekil 1: Liderlik Davranışları	43
Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi	46
Şekil 3: Amaç-Yol Liderlik Teorisi	52
Şekil 4: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	54

GİRİŞ

Uluslararası rekabet, müşteri beklentilerindeki değişim, işletme çevresinde yaşanan hızlı ilerleme, ekonomik ve sosyal gelişmeyle birlikte, örgütler için yeni yönetim tekniklerinin kullanılmasının önemi artmış, bunun yanında örgütlerin yeni ve modern niteliklerle donanmış liderlerle çalışması büyük önem kazanmıştır. Bu sebeple yüksek başarı elde etmek isteyen güçlü işletmelerin güçlü bir lidere sahip olmaları ve aynı zamanda iş görenlerinin de güçlendirilmiş ve yeni yetkiler verilmiş çalışanlar olmalarının önemi ortaya çıkmıştır. İşletmelere rekabette avantaj sağlayan en önemli faktörün ise çalışanlar olduğu kabul edilmiştir.

İnsan gücüne olan ihtiyaç liderliğin birçok alanda üzerinde önemle durulan ve pek çok araştırmanın yapıldığı bir kavram olmasını sağlamıştır. Son dönemlerde ise yeni yönetim tekniklerinin gelişmesiyle birlikte araştırmacıların inceleme alanına giren konulardan birisi değişim, dönüşüm ve beraberinde dönüştürücü liderlik konuları olmuştur. Liderlik olgusunun ortaya çıkışından bu yana yapılan araştırmalarda, lider ve liderlik kavramları ile ilgili kesin tanımlar ortaya konamamış ve liderin sahip olduğu özelliklere ilişkin bir liste ortaya çıkarmanın da doğru olmadığı savunulmuştur. Ancak bilinmelidir ki lider, örgütlerde diğer çalışanlardan her konuda farklı bakış açısı ve işgörenleri yönlendirme gücüyle hep önde ve üstün olmuştur. Dönüştürücü bir lidere sahip olmanın ise işletme açısından rekabetle mücadelede etkin bir yol olduğu görüşü hâkimdir.

Sözü edilen değişime uyum sağlamak ve yenilikleri yakından takip edebilmek sadece bir lidere sahip olmakla değil aynı zamanda örgütte bulunan personele de klasik yönetimden farklı şekilde yeni yetkiler vererek personelin güçlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Personel güçlendirme kavramı da modern yönetim tekniklerine ihtiyaç duyulmasıyla ortaya çıkan ve gelişen bir kavram olmuştur. Personel güçlendirme, örgüt çalışanlarının işleri ile ilgili yetkilerinin arttırılmasını veya çalışanlara bazı yeni yetkiler

verilmesini, kişinin kendi işinin sahibi konumuna getirilmesini ve inisiyatif alabilen daha güçlü çalışanların işletmede bulunmasını sağlamaktır.

Kamu kurumlarında personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik konularında çok az çalışma yapılmaktadır. Hukuki, kültürel ve örgütün yapısından kaynaklanan engeller kamuda personel güçlendirme uygulamalarını neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Kamu kurumlarında personel güçlendirme yaklaşımının uygulanabilirlik düzeyini ve yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığını görmek amacıyla yapılan bu araştırmada, personel güçlendirme ve liderlik konuları ile ilgili teorik ve uygulamalı araştırmalar yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde personel güçlendirme kavramı, personel güçlendirmenin unsurları ve uygulanması ile ilgili teorik bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde ise liderlik kavramı tanımlanmış, liderlik teorileri tarihsel süreç içerisinde ele alınmış ve modern liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Bu bölümde tezin ana konularından olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı diğer modern liderlik yaklaşımlarına göre geniş bir biçimde ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde öncelikle liderlik yaklaşımları açısından personel güçlendirme uygulamaları incelenmiş ve personel güçlendirme uygulamalarının liderlik yaklaşımları ile ne derece uygun olduğu değerlendirmeye alınmıştır. Son olarak ise modern liderlik yaklaşımları açısından personel güçlendirme uygulaması incelenmiştir. Asıl inceleme konusu ise modern liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderlik yaklaşımı açısından personel güçlendirmenin değerlendirilmesi olmuştur.

Tez çalışmasının son bölümü olan araştırma kısmında ise, modern liderlik yaklaşımı olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile personel güçlendirme konusu araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Bu amaçla, İstanbul'da bulunan bir kamu kurumunda anket yöntemiyle veriler toplanmış, çalışanlardan yöneticiyi değerlendirmeleri istenerek yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığı ortaya çıkarılmış ve çalışanların

kendilerini ne kadar güçlendirilmiş hissettikleri yönündeki algılamalar ölçülmek istenmiştir. Sonrasında ise, dönüştürücü liderlik boyutları ile personel güçlendirme yaklaşımı arasındaki ilişki ölçülmüştür.

Personel güçlendirme örgüte ve çalışanlara büyük yararlar sağlamaktadır. Kendinden ne beklediğini bilen, iletişimin açık bir şekilde olduğu ve yöneticiler tarafından yetkinin astlara güven duyarak devredildiği bir ortamda, çalışanlar daha verimli olurlar ve örgüte bağlılıkları da artar. İş yaşamında da esneklik sağlanmış olur. Güçlendirilmiş işgörenlerin olması örgüte fayda sağlayacağı gibi, o örgütten hizmet alanlara da ayrıca daha kaliteli hizmet sunulmuş olacaktır.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı da personel güçlendirme uygulamaları gibi modern ve son dönemlerde uygulamaya geçirilme konusunda üzerinde önemle durulan bir yaklaşımdır. Açıklanan her iki konu da, çalışanların verimini, işletme başarısını ve işletmenin rekabet gücünü arttırmaya yönelik olarak belirlenen hedef çerçevesinde birlikte uygulandığında başarılı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1 GENEL BİLGİLER

Günümüzde, işletmeler arasında artan rekabet ortamının getirdiği bir kavram olan güçlendirme ya da personel güçlendirme yeni bir yönetim yaklaşımıdır ve uygulandığında işletmede tüm çalışanlara etkisi olan ancak özellikle işgörenlerin çalışma isteklerini veya motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemin temelinde de çalışanların motivasyonlarının artırılmasının önemi yer almaktadır.

Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan her yaklaşım, kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde, örgüt adına inisiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bu kararını uygulayabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu niteliklerin kavramsal ifadesi ise “personel güçlendirme”dir (Coşkun, 2002: 219). Personeli güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi, yetki vermeyi ifade eder (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132).

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini arttırdığı yeni bir yönetim kavramı olan personel güçlendirme kavramı, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Günümüzde işletmelerde çalışanların nitelikleri değişmekle birlikte, uzmanlık düzeyleri yüksek ve bilgili çalışanlar yer almaktadır. Motivasyon kuramı hakkında yapılan araştırmalar, çalışanların işe karşı duydukları isteklerin sadece maddi boyutla ilgili değil; aynı zamanda sosyal ilişkiler, statü, tanınma, takdir edilme ve başarı gibi faktörler ile de yakından ilgili olduğunu göstermiştir. Personel güçlendirme, çalışanların kendi işlerinin sahibi olmaları, yaptıkları işlerden gurur duymaları ve özgürce hareket edebilmelerinin karşılığında, risklerin ve sorumlulukların paylaşılması anlamına gelmektedir.

İşletmelerin içinde bulunduğu çevre sürekli bir değişim halindedir. İşletmelerin bu değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri ve oluşan yeni şartlarda rekabet edebilme güçlerini koruyabilmeleri için çalışanlarına bazı özel ve farklı nitelikleri kazandırmaları gerekmektedir. Girişimci olma, liderlik ve yenilikçilik olarak belirleyebileceğimiz bu nitelikler çalışanlarda bulunması gereken temel özellikler olmalıdır. Personel güçlendirme yaklaşımı katılımcı olmayı sağlamaktadır ve çalışanların bireysel çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Personel güçlendirmenin anlamı, çalışanlara yapacağı işi seçme hakkı vermek ve işgörenlerin daha önce hiç denenmemiş olan yeni fikirleri denemelerine de imkân tanımadır. Bu, onların mesleklerinde farklı uygulamalar ve yöntemler geliştirmelerinde desteklenmeleri anlamına gelmektedir.

Güçlendirme kavramının en önemli yanı, güçlendirilmiş personelden daha yüksek performans göstermesini beklemektir. Günümüz işletmelerinde kişiye geçmiş dönemlerde olduğundan daha fazla önem verilmektedir. Kişiye verilen önemin artması, ast-üst ilişkileri yerine, meslektaşlık ve takım ilişkilerinin gelişmesini sağlamıştır. Güçlendirme uygulamaları, çalışanların sürekli gelişme ihtiyaçlarının tatminini sağlayarak işyerindeki motivasyonu arttırmıştır.

Güçlendirme, çalışanlarda davranış değişimine neden olmaktadır ve işgörenin bireysel gücünü ortaya çıkarmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları sayesinde, çalışanlar kendilerini motive olmuş hissederler, kendi kararları doğrultusunda harekete geçme isteği duyarlar, olayları kontrol edebileceklerine ve etkili olduklarına inanırlar, kendilerini daha bilgili görürler, uzmanlıklarına olan güvenleri artar ve işletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarına imkân veren koşullar sağlanmış olur.

1.2 PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL SÜRECİ

Personel güçlendirme uygulamaları uzun bir geçmişe sahiptir. Sanayi devrimi öncesinde üretim tüm süreçten sorumlu olan kişiler tarafından gerçekleştirilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru üretim, vasıflı zanaatkârlar tarafından planlanarak gerçekleştirilmiştir. 1920’lerde, bilimsel yönetimin öncüsü F.W.Taylor’un fikirleri yönetimin işleri küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü metotları kullanılarak her bir görevin gerçekleşmesinde en iyi yöntemi kararlaştırmasında etkili olmuştur. Bu yönetim yaklaşımında işgören yöneticiye bağlı olarak hareket etmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliği artırma açısından başarılı olmuştur ancak, yüksek işgören devri ve işe devamsızlığı azaltmada etkili olamadığı görülmüştür.

Taylorizm ile başlayan yönetim kavramı 1940-1950’li yıllarda çalışanların katılımına önem veren örgütsel davranış ile ilgili çalışmalara yönelmeye başlamıştır (Nykodym ve diğ., 1994: 45). 1950’li yıllar işletmelerde ve yönetimde insan ilişkilerinin meydana geliş dönemleridir. Elton Mayo ve arkadaşlarının İnsani İlişkiler Okulu olarak adlandırılan çalışmaları Taylorizm’i eleştirmiş ve yönetime katılan işgörenlerin daha güçlü görev anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre işgörenler kendi kendilerini motive edebilmekte ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebilmektedirler. Elton Mayo’nun yapmış olduğu Hawthorne Deneyleri olarak adlandırılan araştırmayla, bir örgütün amacına ulaşması, üretimde verimliliğin artırılması için klasik örgüt kuramının sadece maddi bir kaynak olarak gördüğü insan unsurunun, maddi olmayan birçok boyutunun da önemli olduğu sonucuna vararak klasik örgüt kuramının eksikliklerini vurgulamıştır (www.canaktan.org).

1960’ların ortasında, işgörenlerin daha çok yönetime katılmaya ulaşma yönündeki ilgilerinin artmasıyla, “katılma” ve “dâhil olma” kavramları ortak karar vermeyi teşvik etme ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamak için kullanılmıştır (Uzun, 2007: 2). Bu ortak etkileşim ve karar verme tekniklerinden hareketle Z tipi yönetim teorisi geliştirilmiştir. Z teorisi

güçlendirme süreci ile benzerlik gösteren birçok öğeye sahiptir. Bu öğeler; uzun dönemli istihdamı, terfi sürecini, daha geniş kariyer alanını, uzlaşmacı karar vermeyi, yüksek düzeyde güven ve eşitliği kapsamaktadır.

1970'lerde işgörenler yönetime katılma haklarını kazanma konusunda daha ilgili olmaya başlamıştır. Bu yıllarda yöneticiler, çalışanların önerilerini almak ve amaç saptamada insancıl bir yaklaşım sergilemişler, onların katılımlarını sağlayarak fikirlerinin alınması ve böylece, iş gücü devir oranının ve engellemelerin azaltılmasını amaçlamışlardır. Bu dönemde birçok işletme için uygulamaları destekleyici unsurlar ortaya çıkarılmıştır. 1980'lerin sonrasında, yönetsel yeniliklerin amaçları değişmiş, artık personel güçlendirme kavramı ve uygulamaları da yavaş yavaş kendi anlamını kazanmış ve böylece yönetimde yeni fikirlerin uygulanması daha tercih edilir olmuştur.

1980-1990'lar boyunca çalışanların katılımı ile ilgili görüşleri bir dönüşüm geçirmiştir. Katılım, yöneticiler tarafından, çalışanlarla doğrudan iletişim anlamında kullanılmış, birlikte düzenleme ve politika saptama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir (Emet, 2006: 12).

Güçlendirme kavramı günümüzde, işletme biliminde sıkça kullanılmaktadır. Personel güçlendirme 1980'lerde Block'un çalışmaları ile üne kavuşmuştur. Block'un tanımına göre personel güçlendirme; 'durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh halidir' şeklinde tanımlanmıştır. 1988'de, Conger ve Kanungo'nun yaptığı tanımda ilk kez, çalışanların motivasyon süreçleri de kullanılmıştır. Onlara göre güçlendirme, astların görev ve davranışlarında hem öncü olarak kişisel teşebbüste bulunabilmeleri, hem de bu davranışlarını devam ettirmekte ısrarlı olmalarıdır (Emet, 2006: 12).

Personel güçlendirme, yöneticilerin tek başına sorunları çözüp kararları aldığı klasik yönetim anlayışından, çalışanların sorunları çözmeye ve kararların alınmasına etki etme fırsatı elde ettikleri katılım anlayışıyla gelişen ve çalışanlarla yöneticilerin, geleneksel anlayışta örgütlerin yukarı

kademelerine ayrılmış sorunları çözme ve kararları alma uygulamalarını birlikte yaptığı personeli güçlendirme kavramına ulaştıkları bir süreçtir. Bu süreç, 1980'li yıllardan başlayarak 1990'ların başlarında tam anlamıyla personeli güçlendirme kavramına ulaşmıştır. Ancak bu tamamlanmış bir süreç değil, değişen şartlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda farklılaşan bir kavramdır (Emet, 2006: 13).

1.3 PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak yapılmış net bir tanım bulunmamakla birlikte, bazı yönetim kavramları ile ilişkilendirilerek yeni tanımlamalar geliştirilmiştir. Personel güçlendirme kavramı yetki devri, motivasyon ve güdüleme gibi yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermektedir. Ancak güçlendirme, bu kavramlardan daha geniş bir anlam taşımaktadır ve uygulanması daha zordur.

Yönetime katılma, özellikle alt kademe çalışanlarının veya diğer bir deyişle işgörenlerin işletmelerin karar alma süreçlerine katılmaları anlamına gelirken; güçlendirme, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir yönetim tekniğidir. Yetki devri ise, bir yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi isteği ile bir astına vermesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye almasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Yetki devralmış elemanlar, hem kendileri hem de işletmeleri için fayda sağlarlar (Blanchard vd., Çev. Dokutan: 1998: 5). Güçlendirme çalışanların kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için, işletmelerin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır. Güçlendirmenin temeli, işi fiilen yapan kişiyi işin sahibi konumuna getirmektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Personel güçlendirme; anlam, yeterlilik (etkinlik), seçim (özerklik) ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Çöl, 2008: 37):

Anlam (Meaning): Bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, işgören tarafından belirlenmektedir. Bu durumda anlam üstlenilen iş rolünün gerekleri ile işgörenin değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, yürütülen işin gerekleri ile işgörenin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin birey için taşıdığı anlam da artmaktadır. Çalışanın yaptığı işin anlamlı olması personel güçlendirmenin “lokomotifi” olarak nitelendirilebilecektir. Bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışmaktadır çünkü çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmakta, işini severek yapmakta; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayabilmektedir.

Yeterlilik (Competence): Bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yeterlilik kişisel ustalık veya çaba-performans beklentisiyle eş anlamlıdır. Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden (selfesteem) ziyade, yeterlilik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yeterlilik, küresel anlamda bir yeterlilikten çok, belirli bir işle ilgili yeterliliği ifade etmektedir. Bireyin kendini yeterli hissetmesi performans yeteneklerine güvenmesi anlamına gelmektedir ve eğer birey verilen görevi başarı ile yerine getiriyorsa bu görev onun yeteneklerini olumlu yönde etkileyecektir.

Seçim (Self-determination): Çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır. Yeterlilik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, seçim (özerklik) bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle seçim, işte atılacak adımların, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür.

Etki (Impact): İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Personel güçlendirmenin bu boyutu ile çalışanlar örgütte farklılık yaratabildiklerini bilmektedir. Bir amaca ulaşmada, gerçekleştirdiği faaliyetlerin sistemi etkileyebildiğine inanan çalışanlar da kendilerini daha fazla güçlü hissedeceklerdir. Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir.

1.3.1 Güç Kavramının Açıklanması

Bertrand Russel'a göre güç, sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneği diğer bir deyişle, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Güç daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder ve başkaları ile ilişki kurulmadan bir kişinin gücü anlaşılamaz (Koçel, 2007: 431).

Güç, kelime anlamı itibariyle, “fiziksel, düşünsel ve ahlaksal bir etki yapabilme ya da bir etkiye direnebilme yeteneğidir.” (www.tdk.gov.tr)

1.3.2 Personel Güçlendirme Kavramının Açıklanması

İngilizcede ‘empower’ terimi, “güç ya da yetki vermek” anlamlarında kullanılmaktadır. İş görenlerin güçlendirilmesi (empowerment) çalışanlara daha önceden yapmadıkları bir şeyi yapabilmeleri için güç ya da yetki verme anlamını içermektedir.

“Empowerment” sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan “Personel Güçlendirme” kavramının temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi yer almaktadır. Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir yönetim kavramı olan “personel güçlendirme”, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile

kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 316).

Örgütlerin esneklik ve yeniliğe ihtiyaç duymaları nedeniyle 1990'larda personel güçlendirme kavramı ortaya çıkmıştır (Menan, 2001: 1). Personel güçlendirme, çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşılarak işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir.

Personel güçlendirme; çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme ve çalışanların kararlara daha çok katılmasını sağlayan, çalışanlara daha çok sorumluluk veren, örgütsel öğrenme ve sürekli eğitimi vurgulayan bir anlayıştır. Personel güçlendirme, denetleyerek yönetmek yerine sorumluluk vererek yönetmek anlamına gelmektedir. Personeli güçlendirmede, yönetim öncelikle şu adımları izlemelidir (Doğan, 2003: 45):

- Çalışanların özgüvenlerini sağlamak ve artırmak
- Çalışanların yerine kendilerini koyarak ve onları dinleyerek cevap vermek
- Fikir, his ve düşüncelerini çalışanlarla paylaşmak ve onların kararlara katılmasını teşvik etmek
- Çalışanlara sorumluluk verecek, anlamlı işler yapmalarını sağlamak ve farklı işler yapabilme yeteneklerini geliştirmek.

Personel güçlendirme, çalışanlara kendi faaliyet alanlarında bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisi veren bir anlayıştır.

1.3.3 Yönetime Katılım Kavramının Açıklanması

Katılım, çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Karar verme sürecinde yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda

kararları yönetici verecek ve çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, sorunları çalışanlar belirleyecektir. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır (Koçel, 2007: 316).

Katılım üç temel özellik taşımaktadır (Eren, 2000: 381):

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları.
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları.
- Yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, yani, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

1.3.4 Yetki Devri Kavramının Açıklanması

Yetki, bir işi yapabilme gücü veya yeteneğidir. Yetki kavramı, örgütün amaçlarını nasıl başardığı sorusuna ışık tutan ve örgütsel davranışı anlamaya yardımcı olan bir araçtır. İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki uyum yetki devriyle mümkün olmaktadır. Yetki devri, sorumlulukların ve iş tanımlarının net bir şekilde ortaya çıkmasını, kaynakların ve bilgilerin herkes tarafından paylaşılmasını sağlar (Rodoplu, t.y.: 251).

Yöneticilerin kontrol ettiği, çalışanların kontrol edildiği geleneksel yönetim modelinin artık geçerliliğini yitirmiş olması, yetki devredilmiş bir iş ortamı meydana getirme anlayışının güçlenmesine; sorumluluğa dayalı, destekleyici, çalışanların yapabileceklerinin en iyisini yapabilme fırsatı

buldukları bir çalışma ortamının oluşturulması düşüncesine doğru gelişmektedir (Blanchard, vd., 1998: 5).

Yetki, örgütsel amaçların başarılması için, kullanılması gereken bir haktır ve bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir. Yetki devri kavramı temeli itibariyle hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Personeli güçlendirme ise, işi fiilen yapan çalışanın, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere nazaran bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Yetki devrinde, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar alması vardır. Burada temel olan, yöneticinin bir seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, daha iyi sonuç alınabileceği beklentisi ile kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetki devrinde, yetki yine yöneticidedir ancak yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, karşılaşılan sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Güçlendirme ise farklı bir anlayışı esas almaktadır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanı işin sahibi haline getirmeyi” amaçlamaktadır (Koçel, 2007: 316). Güçlendirmede yetki işi yapan çalışanın elindedir.

Güçlendirme, çalışanı çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgilidir. Oysa yetkilendirme, çalışana yetki verme, yetkili kılma, belirli konularda seçim yapma hakkı verme ile ilgilidir.

1.3.5 Güdüleme Kavramının Açıklanması

Güdüleme, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, gereksinim ve korkularıdır (Eren, 1998: 338). Bütün bunlar kişiyi motive edici faktörlerdir.

Güdüleme kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve şartların oluşturulması olayı vardır. Burada güdüleme kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın?” sorusudur. Yani burada davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği esastır. Güdüleme teorileri, kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği hususunda geliştirilen teknikleri açıklamaktadır. Oysa personel güçlendirme kavramının hareket noktası değişiktir. Burada “personel yönetimi” bakış açısından çok “insan kaynakları yönetimi” bakış açısı vardır. Cevabı aranan soru şudur: “personelin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verilmesi için işletme neler yapmalıdır?” (Koçel, 2007: 317).

1.3.6 İş Zenginleştirme Kavramının Açıklanması

İş zenginleştirme kavramını ilk kez ortaya atan araştırmacı Çift Faktör Teorisi adlı çalışması ile Frederickc Hertzberg'dir. İş zenginleştirmede amaç, çalışanların yetenek ve sorumluluklarının artırılarak yeni fikirler üretmelerine katkı sağlamaktır.

İş zenginleştirme ile çalışanların işleriyle ilgili tatmin düzeyleri artar ve bunun sonucunda; işgörenler işlerini daha fazla benimseyerek işin yapılmasındaki istekleri artar, bu da beraberinde başarıyı getirir.

Güçlendirme kavramı içinde yer alan kavramlardan biri ve güçlendirmeyi sağlayacak bir yol olan iş zenginleştirme örgüt içindeki işgören başarısı için oldukça önemlidir. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme arasındaki farklılıklar şunlardır (Emet, 2006: 16):

- Çalışanların düşüncelerinin, işletmedeki faaliyetler ve bu faaliyetlerin yönlendirilmesi üzerindeki etkisi yüksek düzeyde güçlendirme uygulamasıyla mümkündür. Çalışanların işleri üzerindeki değişiklik yapabilme ve işlerini

kontrol edebilmeleri güçlendirmenin etkisini göstermektedir. Bu boyut çalışanların işleri üzerindeki kontrollerini kapsamaktadır.

- Çalışanlar zenginleştirilmemiş işlere sahip olsalar bile, kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler.
- Güçlendirme, bireylerin iş çevreleriyle ilişkileri üzerine geliştirilmişken; iş zenginleştirme, birey ve bireyin içinde bulunduğu grubu da kapsayacak şekilde çalışmalar yapmaktadır.
- İş zenginleştirmede, ast ve üst arasındaki ilişkinin önemi yoktur; buna karşın güçlendirmede ise, üstün güçlendirmeye yönelik davranışları ve dolayısıyla izlediği liderlik tarzı doğrudan bir etki unsurudur.

1.3.7 Motivasyon Kavramının Açıklanması

Motivasyon, isteklendirme ve güdüleme gibi kavramlara karşılık gelen ve teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarında kullanılan bir kavramdır. Davranışların istenilen yönde gerçekleştirilmesi motivasyon ile sağlanabilir.

Motivasyon, kişilerin yeteneklerini ve bu yeteneklerini geliştirmelerini teşvik etmek amacıyla kişileri harekete geçirme sürecidir. Güçlendirme ise, çalışanları motive etmek amacıyla kullanılan uygulama süresi uzun olan ve özel bir eğitimi gerektiren bir araçtır.

Motivasyon konusu esas itibarıyla, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Koçel, 2007: 483). Bir davranıştaki hareketlerin amaca dönük olma derecesi o davranışın ne kadar motive olmuş olduğunu göstermektedir.

1.4 PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ KAPSAMI

Yönetimde değişen koşullar ve artan rekabetle birlikte, yeni yönetim teknikleri geliştirilmiş ve personel güçlendirmenin uygulanması da zorunlu hale gelmiştir. Personel güçlendirme sadece örgütlerde değil tüm çevrelerdeki yönetim uygulamalarında gerekli görülmüştür.

Personel güçlendirme yönetimde kullanılan diğer kavramlara göre çok yeni bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle, bu yeni düşüncenin gelişimine yeni fikirler öne sürerek ve yeni teknikler geliştirilerek katkıda bulunmaktadır. Personel güçlendirme kavramı, yönetimde modern yaklaşımlardan biri olarak görülmüş, diğer modern yaklaşımlarla da uyumluluğu sağlanmıştır. Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri her örgütün kültür, çalışan profili ve örgütün çevresine göre farklılık göstermektedir. Personel güçlendirme uygulamalarında başarıyı yakalayabilmek, bu uygulamaya geçmeden önce kapsamlı bir araştırma yapmakla mümkün olacaktır.

Son olarak; personel güçlendirme işgöreni yaptığı iş konusunda başarıya ulaştırmada, işletmeyi de amaç ve hedeflerine ulaştırma konusunda oldukça etkili bir yaklaşımdır. Personel güçlendirmenin doğru analizler yapıldıktan sonra işletmede uygulanması etkili bir yönetimi sağlamakla beraber istenen başarıya da ulaştıracaktır.

1.5 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNEMİ

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme; örgütler için insana verilmesi gereken önemi gittikçe artırmaktadır (Çuhadar, 2005: 1). Hızlı bir değişim içinde olan çevresel koşullarla başarılı bir şekilde mücadele edebilmek için, bireylerin kişisel becerilerini en etkin biçimde kullanması gerekmektedir. Aynı şekilde işletmelerin de devamlılığı için etkin bir yönetim tarzı uygulanmalıdır. Ayrıca

personel güçlendirme anlayışı örgütsel davranışın uygulama ve araştırma alanı ile doğrudan ilişkilendirilmektedir.

Personel güçlendirme; çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve gücü ortaya çıkararak, çalışanın kendisinin örgütün bir parçası olduğuna inandığı, örgüt amaçları ile birey amaçları arasında yüksek düzeyde uyumluluk oluşturan bir ortam sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendi işlerinde ve yaşamlarında belli bir amaca yönelik hareket ederler ve çalışma ortamlarındaki sürekli iyileşme, onların katılımı ile gerçekleşebilir (Blanchard, Çev. Dokutan, 1998: 5).

1.6 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI

Bir işletmede personel güçlendirme kavramı birçok unsuru ve süreci bünyesinde barındırmaktadır. Personel güçlendirmenin işletmede uygulanabilmesi, katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yönelme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, takım çalışması ve çalışma ortamındaki esneklik gibi unsurların varlığını gerekli kılmaktadır.

1.6.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Güçlendirme kavramıyla çok yakın ilişkisi olan kavramlardan birisi katımlı yönetimdir. Personel güçlendirmenin temelini, örgütün ve örgüt üyelerinin, bir yöneticinin onayını almadan ve verdiği kararların reddedilmesi söz konusu olmadan, karar verme yetkisine sahip olmaları oluşturur (Doğan, 2003: 23). Yönetim, bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için gerekli kararları alma ve bu kararları uygulamak demektir. Buna göre yönetime katılma kavramı, çalışanların kararların alınmasında katkıda bulunması anlamına gelmektedir (Mihçioğlu, 1983: 1). Çalışanların yönetime katılması;

karar almada katılım, amaçların saptanması ve problem çözme gibi faaliyetlerle sağlanır (Rodrigues, 1994: 30).

İşgörenlerin işletme ile ilgili birçok konuda fikirlerini söyleyebildikleri bir ortamı açıklayan katımlı yönetim, çalışma ortamındaki iyileşme sürecinde büyük etki ve öneme sahiptir.

İşletmede katımlı yönetime geçilmesi ile işgörenlerin yaptıkları işin sahibi olmaları sağlanarak, sürekli gelişim ve iyileştirme düşüncesini kazanmaları ve bu yönde hareket etmeleri olanaklı hale getirilmektedir.

Personel güçlendirme, işgörenlerin kendi yaptıkları işle ilgili kendi kararlarını almaları ve bu kararlarda yönetici tarafından destekleneceklerine inanmalarıdır. Personel güçlendirmenin temelinde bulunan burada da açıklandığı gibi grup üyelerinin karar verme yetkisine sahip olmalarıdır.

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanları performanslarını ve işletmeye katkılarını arttırmak konusunda istekli hale getirmektedir. Burada, işletme yöneticisinin çalışanları yönetime dâhil etme konusunda istekli olması gerekmektedir. Bunun için de, personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların performanslarının artacağı ve bu sayede işletmenin rekabet gücünün yükseleceği konusunda bilgi ve inanca sahip olunmalıdır.

1.6.2 Sorumluluk Unsuru

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlardan bir diğeri de sorumluluktur. Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Takım üyelerinin güçlendirme düzeylerinde bir artış meydana getirildiğinde, yetki ve sorumluluk alanlarında sınırların nasıl oluşturulacağının, yönetici tarafından anlaşılması gerekmektedir.

Çalışanlarda sorumluluk duygusunun artırılması, diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları

gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çevresinde düşünülür.

Çalışanların sorumluluk sahibi olması, ortak bir vizyon ve misyon yaratmada, katılımın cesaretlendirilmesi ve bilginin paylaşımı yoluyla teşvik edilebilir (Emet, 2006: 17).

1.6.3 Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Güçlendirme uygulamalarının en önemli koşulu, bilginin paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, organizasyonun nereye ve neden gittiğini bilmeyen çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle başarının ilk şartı bilgi paylaşımına imkân veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulamasıdır (Koçel, 2007: 322).

Bugünün rekabet ortamında; müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanmasının gereği olarak, bilginin her kademedeki kolayca ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bilgi, üst yönetimin kontrolündeki bir güç aracı olmaktan çıkarılarak, paylaşılan bir değer olarak görülmelidir.

Bireyler, örgüt içinde bilgiye ve kaynaklara erişme imkânına sahip olmadıklarında kendilerini güçsüz hissederler. Çalışanlar kendilerini güçsüz hissediyorlarsa, bu güçsüzlüğün algılanmasına neden olan faktörlerin ortaya çıkarılması, güçlendirme uygulamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu durumu ortadan kaldırmak için, geliştirilen güçlendirme stratejileri ve taktikleri, yalnızca, çalışanlara doğrudan etkin bilginin sağlanması ile mümkün olmaktadır (Emet, 2006: 18).

İşgörenlerin örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgütsel başarıya katkıda bulundukları ölçüde bağlılıkları yükselir. Örgütsel amaçların çalışanlarca benimsenmesi bilgilendirilme derecelerine bağlıdır. Bilgilendirme, işgörenleri güçlü hale getirir ve işgörenler, güçlü ve kendi

alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isterler. Özellikle de işlerini daha iyi ve daha etkin yapabilmek için gereken bilginin, yönetim tarafından sağlanması işgörenlerin iş doyumunu artırır. Güçlendirme; destekleme, gelişmek için fırsat tanınması, gerekli kaynakların tahsisi, ilgili işle birlikte yetkilendirme ve bilgi kavramlarını içermektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 199).

Örgütte bilgiye kolay erişebilme ve paylaşma hem örgütsel verimlilik ve etkinliğe, hem de çalışanların güçlendirilmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

1.6.4 Yenilik Unsuru

Örgüt içinde işi gerçekleştiren kişi, o işin uzmanı konumundadır. Çalışanların yenilikçi fikirleri ortaya çıkarmalarına katkı sağlanmalı, onların davranışları hakkında çok fazla sorgulayıcı bir yaklaşımda bulunulmamalıdır (Coleman, 1996: 32).

Örgütte çalışanların işlerini yaparken kendi fikirleriyle hareket etmede yönetime bağımlı olup olmadığı ve bu bağımlılık düzeyinin hangi seviyelerde olduğu yenilik ve gelişimi ortaya çıkarmada önem arz etmektedir. Yenilik ve gelişime katkı sağlamak için güçlendirme ile desteklenen çalışanın motivasyonu da büyük öneme sahiptir.

Yapılan bir çalışmada, güçlendirme ile örgütsel yenilik arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu, iki faktör ile açıklanmıştır. Araştırma yapılan işletmelerde çalışanlar, yüksek güç mesafesi özelliği gösteren bir kültüre sahiptirler ve karar verme, risk alma gibi güçlendirilmiş kültür özelliklerinin üst yönetim tarafından yerine getirilmesini istemektedirler. Örgüt kültürü, güçlendirme uygulamalarında çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak ise, üst yönetimin özelliğinin etkili olduğu belirtilmiştir (Koç, 2008: 11).

1.6.5 Belirlenen Ortak Hedeflere Yöneltilme Unsuru

Ortak değerlerin oluşturulması çalışmalarını örgüt kültürü açısından çalışanların katılımıyla gerçekleşir ve çalışanların ortak amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Bu sayede işgörenlerin asıl amacı para kazanmak olmayacak, çalışanlar örgüte katkı sağlamak ve böylece başarılarını da arttırdıklarını görmek için çaba sarfedeceklerdir (Coleman, 1996: 33).

Gruplar arasında meydana gelen güvensizlik ortamı, eşitsizliğin hissedilmesi ve çalışanların düşüncülerini gerçekleştirmede gerek desteğin sağlanmaması, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi engelleyici etkiler meydana getirmektedir (Lashley, 1995: 31). Eğer ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidir. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kargaşa meydana getirmektedir (Doğan, 2003: 228).

1.6.6 Çalışanlara Güven Öğretme Unsuru

Günümüzdeki işletmelerde yönetime güven, çalışanların performansı, işletmeye olan bağlılığı ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlarda güvenin algılanmasında, iletişim ortamı ve bilgilerin paylaşılması önemli bir yere sahiptir.

İşletme içerisinde güvenin derecesi, yönetimin felsefesine, örgütsel yapı ve faaliyetlere ve çalışanların beklentileri konusundaki anlaşmaya bağlıdır. Örgüt içinde güvenin hâkim olduğu bir kültür oluşturulması ve çalışanların aldıkları sorumluluklar konusunda cesaretlendirilmeleri güçlendirme çalışmalarının başarısı için büyük öneme sahiptir. Güçlendirme uygulamaları içerisinde çalışanın katılımını sağlamak için, astların üstlerine karşı ve aynı zamanda kendi aralarında güven sağlamış olmaları gerekmektedir (Lashley, 1995: 31).

Yukarıda da bahsedildiği gibi, çalışanlar arasında karşılıklı güvenin olması, örgüte katkı sağlamak konusunda işbirliği halinde çalışmaya verilen önemi arttırmakla birlikte, ortak amaçlar belirleyerek bu amaçlara ulaşmada gösterilen çaba ve performansı da arttırmaktadır.

1.6.7 Eğitim ve Geliştirme Unsuru

Organizasyonlarda yüksek performans için eğitim büyük önem taşımaktadır. Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanlara kendilerini geliştirme imkânı sağlayacak eğitim imkânları verilmelidir. Kişinin iş yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması hem işin sonuç üretecek tarzda yapılması için önemli, hem de çalışanın kendine olan güveninin artması açısından önemlidir (Koçel, 2007: 322). Bunun için öncelikle organizasyon içinde eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir eğitim planı hazırlanarak, eğitimin amacı, uygulanacak eğitim programlarının kapsamı, eğitim verilecek bölümler ve bu bölümlerde çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş, eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti, eğitimin sonuçları vb. konular belirlenmelidir.

Eğitim, örgütsel değişimin başarısı için önemli ve gereklidir. Eğitim, duygusal ve davranışsal sonuçların ortaya çıkarılmasını ve aynı zamanda bilgi edinmeyi sağlar. Yapılan çalışmalar sonucunda, iş konusunda verilen etkili eğitim sayesinde işgücü devir oranının azaldığı, yetenek, bilgi, tecrübe ve yeterliliğin arttığı ve bireysel olarak güç elde edildiği görülmüştür (Kappelman ve Richards, 1996: 27 ve Margues ve Kleiner, 1995: 14).

Eğitimin yeterli seviyede olmasının, kişilerin aldığı kararlarda ve yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir yeri vardır (Robbins ve diğ., 2002: 429).

Eğitim ve geliştirme, örgüt kültürünün sağlam bir şekilde oluşturulmasını sağlayacaktır. Eğitim sayesinde çalışanlar karşılaştıkları

sorunları nasıl ve hangi kaynaklarla çözebileceklerini kolaylıkla gerçekleştirebilecektir.

Yeni yönetim felsefesine önemli katkılarda bulunan Tom Peters eğitim programlarının başarısı için bazı ilkelerin önemi üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (www.phanesacademy.net, Aktan, 1999: ?);

- Organizasyonda farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalıdır.
- Organizasyonda tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmelidir.
- Eğitim programı düzenli aralıklarla sürdürülmelidir.
- Eğitim programı için yeterli para çekinmeden harcanabilmeli ve programların başarıyla uygulanması için eğitim programı yeterli bir süre içinde gerçekleştirilmelidir.
- İş başında eğitim programına önem verilmelidir.
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmelidir.
- Organizasyonda stratejik yönetimi başarıyla gerçekleştirmek için eğitime yeterince önem verilmelidir.
- Organizasyonda yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübeleri çalışanlara aktarılmalıdır.
- Eğitim programlarında organizasyonun vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

Güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işin sahibi olduklarına ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanırlar. Personel güçlendirme uygulamaları sayesinde işverenler, çalışanlarının performans kalitesini

arttırarak işleri hakkında karar vermelerini ve yeni fikirleri uygulamalarını sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, çalışanların problem çözme etkinliğini arttırmakta, kişiler birey ve çalışanlar olarak kendilerini değerli hissetmektedirler.

Eğitim ve geliştirme, çalışanların yeteneklerini arttırarak kendilerine güven duymalarını, onların yüksek standartlara ulaşmalarını sağlayacaktır.

1.6.8 Takım Çalışması Unsuru

Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini esas alır. Takım temelli bir örgütte, yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi söz konusudur.

Takım çalışması personel güçlendirmenin ve değişikliklere uyumun önemli bir ögesidir. İşletmelerin rekabet güçleri mümkün olduğu kadar çok takıma sahip olmalarına bağlıdır. Yöneticiler personel güçlendirmede takımlar oluşturmalı, takımları kullanmalı ve bu takımların üyelerine örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidirler.

Takım olarak güçlendirmenin, bireysel düzeyde güçlendirmeden farkı; bireysel kavrama yerine, sosyal bir yapıyı ifade eden ortak kavramanın ortaya çıkmasıdır. Takımın güçlendirilmesi sayesinde takım liderleri problemlerin takım üyeleri tarafından çözümlenmesi konusunda yüksek beklenti duyarlar (Kirkman, 2004: 11).

1.6.9 Çalışma Ortamında Esneklik Sağlama

Konuyla ilgili literatürde işgören güçlendirmeye ilişkin şimdiye kadar yapılan tanımlamalar, bazı açılardan benzerlik gösterse de henüz işgören güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmış değildir (Pelit, 2011: 211). İşletmeler açısından, daha yüksek iş standardına ulaşmak ve daha iyi hizmet sağlayabilmek için, çok daha esnek bir yapı oluşturmak hayati bir önem arz etmektedir. Çünkü günümüzde işler, çok daha karmaşık bir hale gelmiştir ve çok hızlı bir çevresel değişim söz konusudur (Wilkinson,1998: 40).

Güçlendirme insan gelişimin önemli bir parçasıdır. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ve örgütsel başarı, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılmasına ve üretici olmalarına, eğitim verilerek cesaretlendirilmelerine ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır. (Cacioppe, 1998: 264-265).

İşletmede personel güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulandığından söz edebilmek için, çalışanların hareketlerinde ve düşüncelerini uygulayabilmelerinde sınırlamalar ortadan kaldırılmalı, işin yapılmasında ve karar vermesinde işi yapan kişinin özgür hareket etmesi sağlanmalıdır.

1.7 PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE ETKİ EDEN KAVRAMLAR

Personeli güçlendirmenin başarılı olabilmesi için birçok unsurun bir araya gelmesi gerekmektedir. Bunlar; güçlendirme uygulamaları yapacak organizasyonun uygunluğu, güçlendirmeyi uygulayacak personelin uygunluğu ve yöneticilerin uygunluğudur.

Güçlendirmenin başarısını etkileyen bu kavramlar toplum kültürüyle oldukça ilişkilidir. Mesela ülkemizde yöneticiler güçlendirmeye pek sıcak bakmazlar ve birçok yönetici çeşitli nedenler öne sürerek (çalışanların

yetersizliği, ortaya çıkabilecek hatanın maliyeti, çalışanların artı sorumluluğa vakti olmaması vb.) yetkiyi kendi ellerinde bulundurmayı tercih etmektedirler.

Personel gclendirmenin örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi; sürecin  önemli aktörü olan örgüt, işgören ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır.

1.7.1 Örgüt Kavramı

Organizasyon ve yönetimle ilgili geliştirilen birçok kurama göre, örgüt kavramı ile ilgili farklı tanımlar geliştirilmiş olup, geleneksel yönetim kuramına göre örgütler, ‘bir iş başarmak amacıyla kurulmuş toplumsal araçlar’ olarak tanımlanırken; durumsal yönetim kuramına göre örgütün, ‘değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar’ olarak tanımlandığı görülmüştür (Stoner, 1995: 125).

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

Örgütlerin en önemli ögesi rgt meydana getiren ve devamını sağlayan insanlardır. Örgütün temelini oluşturan personelin bilgi, görgü, eğitim, iletişim, motivasyon ve yönetim konusunda güçlü olması gerekmektedir. Bu da yöneticinin bu yöndeki istek ve çabasıyla mümkün olabilmektedir. Personel gclendirme bir yönetim kavramı olduğu kadar örgüt ve yönetim geliştirmede de kullanılabilir önemli bir kavram niteliğindedir.

Bütün işgörenlerin kalite standartları, hizmet ve iş etkinliğinin kendi sorumluluğu altında olan kısımları üzerinde gerçek bir etkiye sahip olduklarını hissettikleri bir örgütsel evre oluşturulmalıdır.

Personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirileceği organizasyonun da çalışanlar gibi taşıması ve taşınamaması gereken özellikler vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Ataman, 2002: 347):

- Ücretlendirme, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi destek sistemleri güçlendirmeyi destekler tarzda olmalıdır.
- İşyerindeki iletişim kanalları fazla ve mümkün olduğu ölçüde yüz yüze olmalıdır.
- Bilgi herkes tarafından paylaşılmalı ve sürekli eğitim ortamı yaratılmalıdır.
- Organizasyon yalınlaştırılmalıdır.
- Güçlendirme sonunda sağlanacak stratejiler ve başarılar açıkça ortaya konmalıdır.
- Geri beslemeyi destekler tarzdaki organizasyon yapıları personeli güçlendirmeyi etkileyeceğinden bu tür yapılara yönelmelidir.
- İş tanımlarının ve işleyişinin katılımcılığa izin verecek ve destekleyecek tarzda olması personeli güçlendirmeyi etkiler.
- Açık ve net misyon ve vizyon tanımı personeli güçlendirme uygulamalarını destekler.

1.7.2 İşgören Kavramı

Personeli güçlendirmenin başarısında kilit unsurlardan biri de bizzat güçlendirilecek çalışanın kendisidir. Çalışan güçlendirmeyi istemez ya da kabul etmez ise yönetimin bunu istemesi ve organizasyonun yapısının buna uygunluğu bir netice vermez. Bir işletmenin verimliliği, aynı zamanda o işletmenin işgöreninin ne derece etkili yönetildiğine ve kullanıldığına bağlı olmaktadır. Bu nedenle her düzeydeki yönetici, yönetimi altındaki kişilerle

etkili biçimde çalışma yeteneğinde olmalı ve bu kişileri yönetmenin doğuracağı türlü sorunları başarılı biçimde çözebilmelidir.

Personel güçlendirme, örgütün alt kademesindeki personeli ilgilendiren bir süreçtir (Güven, 2001: 118). Personeli güçlendirebilmenin en temel şartlarından birisi de onun kariyerindeki gelişimine imkân tanımaktan geçer. Bu anlamda işgörenlere kendi kariyer planlarını yapması için gerekli araçların sağlanması, onların yükselen beklentilerinin yönetilmesi, objektif olarak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, maliyetler, faydalar ve kalite programlarının değerlendirilmesi gibi konulara öncelik verilmesi gerekir (Yeniçeri, 2001: 70).

Alt kademedeki işgörenin arzu etmesi durumunda güçlendirme uygulanabilmektedir. Alt kademedeki işgörenin güçlendirmeyi kabul etme derecesini etkilediğine inanılan kıdem, eğitim ve etnik köken gibi birçok kişisel ve demografik özellik bulunmaktadır (Güven, 2001: 118). Personel güçlendirme uygulamalarının başarılı sonuçlara ulaşması için çalışanların kendi kişiliğini iyi biliyor olması, değişimden yana olması ve kendini geliştirmede duyduğu istek, özgüveninin yüksek olması, bağımsız çalışabilme gücü ve kendini iyi ifade edebilme gibi bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

İyi eğitilmiş insanlar; kariyer sahibi ve mesleki birtakım özellikleri taşıyan kişilerdir. Güçlendirilen bireyler; özellikle yeterlilik, anlamlılık ve iş başında etkili olma duygularını daha fazla yaşamaktadır. Kıdem açısından ise; işletmede uzun süre çalışan bireyler, işyerine uyum sağlamakta ve deneyim aracılığıyla pek çok bilgi elde etmektedir. Ancak örgütte güçlü kademelerde yer almayan daha alt düzeydeki çalışanlar kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler (Şenel, 2006: 32).

Hem literatürde hem de uygulamada, çoğunlukla personel güçlendirmenin gelişebilir olarak belirtilmesi, çalışanların iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi kadar örgütün etkinliğinin artırılması anlamına da gelmektedir (Molleman v.d., 2001: 339). İşgörenin güçlendirilmesi; işletme içi iletişim

ortamının şeffaf olması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi onlara iletmede istekli davranılması, ast-üst ilişkilerinin daha az olması, çalışanları çoğunlukla düşünmeye sevk eden ve karar vermede serbestlik konusunda destekleyici yaklaşımların sergilendiği bir çalışma ortamı ve performansa dayalı ödüllendirme sisteminin varlığı ile başarıya ulaşacaktır.

Güçlendirilmiş işgören de; yaptığı işin önemini bilerek hareket edecek ve işi ile ilgili konularda fikirlerini serbestçe söyleyebilecektir. Bunun sonucu olarak da işletmede çalışanlar daha etkin hale gelecek ve işletmenin geleceği için daha özverili bir çalışma sergileyeceklerdir.

1.7.3 Yönetici Kavramı

Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılım gerçekleştiren ve planlama, örgütleme, yönetim, kontrol ve liderlikten oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir (Doğan, 2001: 5).

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

Çalışanlarını kendi kararlarını almaya teşvik eden veya onlara başarabilecekleri düzeyde görevler veren yöneticiler yani çalışanlarını destekleyen yöneticiler işlerinde başarılı olacaklardır. Ancak astları arasındaki rekabeti yüksek düzeyde tutan yöneticilerin başarı düzeyi ise daha düşük seviyelerde kalacaktır.

1.8 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMASI VE UYGULAMA SÜRECİ

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalı, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (Çavuş ve Akgemci, t.y.: 231).

Personel güçlendirmenin uygulanması öncelikle liderlerin bu konuda istekli olmasına bağlıdır. Lider konumundaki kişi işletme çalışanlarına güvenmeli ve onlara güven vermelidir. Bazı konularda gerekli bilgileri vermekten kaçınmamalı ve çalışanları kendisine rakip olarak görmemelidir. Bu sayede güçlendirilmiş personel ise yaptığı işi benimseyecek ve yapılan işte kalite artacaktır. Bu şekilde personel güçlendirme uygulama süreci başarıyla devam edecek ve sonuç olarak işletme yönetim konusunda başarıya ulaşacağından faaliyet çevresinde de rekabet gücü artacaktır.

1.9 PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA GÖRÜLEN AKSAKLIKLAR

Personel güçlendirme uygulamaları yönetici veya çalışanlardan kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı başarıya ulaşamamaktadır. Bunlar özellikle yöneticilerin bu konuda isteksiz olmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Güçlendirme faaliyetlerinde maliyetin yüksek olması, kişilerin değişimi her zaman istememesi, örgüt kültürünün bu anlamda gelişmemesi, üst yönetimin her zaman destek vermemesi, güçlendirilecek bireye gereken kaynakların verilmemesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi bu sorunların başlıca olanlarıdır (Sarıaltın, 2007: ?).

Yöneticilerin işgörenleri güçlendirmemesinin nedenleri; işgörenlerin yapılan işle ilgili kapasitelerinin yetersiz olarak görülmesi, yöneticilerin işgörenleri kendilerine rakip olarak görmeleri ve güçlendirilmiş personelin yöneticiyi geride bırakacağı düşüncesine sahip olmaları, yöneticilerin yetki devretmek konusunda isteksiz olmaları ve astlarına duydukları güven eksikliği olarak sayılabilir. Yöneticinin kendisine olan güvensizliği de personel güçlendirme uygulamalarındaki başarısızlığın nedenleri arasındadır.

Ayrıca çalışanların da eğitimsiz olması ve güçlendirme uygulamaları ile kazandıkları yetkileri olması gerektiği gibi kullanmamaları, işgörenlerin değişime direnç göstermeleri, işgörenlerin kişisel gelişme düzeylerinin düşük olması ve çalışanların arasındaki iletişim eksikliği personel güçlendirme uygulamalarında görülen diğer aksaklıklardandır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1 LİDERLİK TANIMI

Liderlik, eski dönemlerden bu yana üzerinde önemle durulan ve sürekli incelenen bir konudur. Yönetim alanında yapılan bilimsel çalışmalar 20. yy.'da yoğunluk kazanmış ve liderlik, yapılan bu çalışmaların başında yer almıştır. Toplum içinde bazı kişiler, diğer insanlar üzerinde üstünlük sağlamışlar ve bu grupları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeyi başaramışlardır. Toplumda birçok alanda insanlar, amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler de tıpkı toplumda olduğu gibi amaçlarını belirlemede ve bu amaçları gerçekleştirmede kendilerine yön verecek bir lidere sahip olmak istemektedirler.

Bunun sonucunda gerçekleştirilen yoğun çalışmalar neticesinde liderlikle ilgili birçok tanım ortaya çıkmıştır. Sözlük tanımı olarak lider, ortak bir amaç doğrultusunda sahip olduğu üstün nitelikleri (www.tdk.gov.tr) sayesinde diğer insanları etkileyen ve onları yönlendiren kişidir. Liderlik en kısa tanımıyla insanları etki altında bırakabilme gücüdür (Tutar, vd., t.y.: 3).

Liderlik, grup içinde ve dışında farklı bölümlerdeki ortak fonksiyon ve sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (Mumford, 1906: 218).

Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarıyla koruyabilmek ve bütün grubu büyük ölçüde kontrol altına alabilmektir (Blackmar, 1911: 626).

Chapin liderliği, “grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir”, şeklide tanımlamıştır (Erçetin, 2000: 5). Lider, kendisini izleyenleri, bir plan ve program dâhilinde ve onların hislerini de gözeterek, harekete geçiren kişidir (Chapin, 1924: 57).

Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir (Erçetin, 2000: 10).

Liderlik belirli amaç ve hedeflere ulaşmada bir grubu yönlendirme, o gruba yol gösterme işidir. Liderler grup içinde önde olan kişilerdir. Bu resmi veya gayri resmi olabilmektedir. Örneğin bir şirketin yöneticisi resmi liderdir. Ancak bir kişinin bu görevde bulunması, onun mutlaka söz konusu şirketin ya da grubun lideri olacağı anlamına gelmez. Genelde başka kişiler, atanan kişinin lider olamaması durumunda ortaya çıkar ve boşluğu doldururlar. Bu gayri resmi liderler, grup üyelerini, resmi görevlerini aşan bir biçimde etkilerler (İşcan, 2002: 67).

Bugünkü anlamda liderlik, insanları belli hedef veya hedefleri başarmaya çaba göstermek için etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme ve etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır denilebilir (Alkın ve Ünsar, 2007: 77). Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü, kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelir. Bu gücünü kaybetmemek ve devamlılığını sağlamak için yetki, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlardan yararlanır.

Liderlikle ilgili yapılan bu tanımlamalardan görüleceği üzere, liderlik esas olarak davranışlarla bir başkasını etkileme olarak açıklanabilir. Liderler sahip olduğu özellikler ve davranışlarıyla farklı olan ve izleyenlerini kendi istediği yönde davranış göstermeye ikna edebilen ve onları etkileyebilen kişilerdir. Liderin kendisini izleyenleri etkileyebilmesi ve ikna edebilmesi için ise bazı özelliklere sahip olması ve bu özelliklerini doğru yerde ve zamanda kullanması gerekmektedir. Son yıllarda yapılan liderlik tanımları ve lider özelliklerine bakıldığında, liderliğin bir karar verme süreci olarak ele alındığı görülmektedir ve liderin asıl görevinin aldığı kararları astlarına benimsetmek

değil, sorunların nasıl çözüleceğine ilişkin karar vermek olduğu ileri sürülmektedir (Ata, 2006: 44).

Liderlerde bulunması gereken altı özellik Tablo-1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Liderde Bulunması Gereken Altı Temel Özellik

İdare Edebilme: Liderler başarılı, motivasyonu yüksek, hırslı, öncü ve azimlidir.	Yol Gösterici Olma: Liderler yol göstermek isteyen ve kendisini takip edenlerin güçlerini birleştirmek yönünde istekli ve disiplin sahibidirler.
Güvenilir Olma: Liderde bulunan bu özellik kendisini takip edenlerin aralarındaki ilişkinin güvene dayalı olmasını mümkün kılmaktadır. Bu sayede verilen söz ve iyi niyet istismar edilmemektedir.	Kendine Güven: Liderin kendine olan güvenini diğerlerinin anlaması ve bilmesi, duygusal dengeyi korumak ve stresi azaltmak için önemlidir.
İşletme bilgisi: İşletme bilgisi, liderin kararlarını açıklaması bakımından önem taşımaktadır.	Yüksek Zekâ: Liderler önemli bilgileri bir araya toplamak, yeni stratejiler oluşturmak ve problemleri çözmek için yüksek bir zekâyâ sahip olmalıdırlar.

2.2 LİDERLİK VE FARKLI GÜÇ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Lider, etkileme ve ikna etme kabiliyeti yüksek olan kişidir (Kutanis, t.y: 2). Liderlik ise, bu yeteneklerin kullanılması sürecidir. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi işletmesi için yararlı olduğuna karar verir. Verdiği bu kararları uygulayabilmesi ise ancak belli bir güç kullanımı ile mümkün olabilir (www.maximumbilgi.com).

Liderliğin en fazla ilişkili olduğu kavram güç'tür. Liderlik etkin bir biçimde güç kullanılma sürecidir. Güç kavramı ise başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakın iki kavramdır ve ikisini birbirinden ayırmak zordur. Ancak her iki kavram da birbirlerini destekler, şöyle ki; başkalarını etkilemek bir kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını etkileyebilmek kolaylaşacaktır (Kurtuluş, 2007: 12). Liderlik sürecinde gerekli olan gücün en iyi ifadesi; güç, otorite, yetki, emir ve etkilemedir denilebilir.

2.2.1 Güç Kavramı

Bertnard Russel'e göre, güç kavramı toplumsal bilimlerin temel dinamiğini meydana getirir (Koçel, 2007: 431).

Güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneği, başkalarını istediği yönde davranışa sevk edebilme şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2002: 183). Güç sahibi olan kişi, diğer kişileri, durumları ve alınan kararları istedikleri yönde etkileyebilir. Güç kavramının daha iyi algılanabilmesi için; güç alanı, güç konusu ve güç kaynakları tanımlamalarının yapılması gerekmektedir. Güç alanı, gücü kullanan kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı, kişinin denetleyebildiği bölgedir. Güç konusu, güç sahibi kişinin hangi konularda diğer kişileri etkileyebildiğini ifade etmektedir. Güç

kaynakları ise, başka insanları etkileme sürecinde kişinin hangi kaynaklardan yararlandığını göstermektedir. Güç kaynakları; zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücüdür (Koçel, 2007:431).

2.2.1.1 Zorlayıcı Güç Tanımı

Zorlayıcı güç; kaynakların, lideri izleyenleri cezalandırmak için kontrol edilmesidir. Bu kaynak fiziki güç kullanımından, silah kullanmaya ve yöneticilerin astlarına verebilecekleri cezalar gibi değişik davranışlar şeklinde kullanılabilir (Şimşek, 2002: 184).

Zorlayıcı güç, korkuya dayanmaktadır. Bu güç kısa bir süre için olumlu etkiler meydana getirebilir ancak uzun süre kullanılması bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Zorlayıcı güç tipi, ödüllendirme gücünün tam tersi işlev görmektedir. Bu güç yardımıyla lider veya yöneticiler, izleyenlere veya astlara ceza, ihtar verebilir, eleştiri getirebilir veya ücretinde birtakım kesintiler gerçekleştirebilir. Bu güç türü temelinde korkuya dayandığı için, lider veya yöneticiler otorite kuramadıkları noktada, bu güç türüne başvurumaktadırlar. Zorlayıcı gücün etkinliği, cezanın türüne, algılanan etkisine ve istenilen davranış ölçüsüne bağlıdır. Eğer ceza, ceza olarak açık bir şekilde tanımlanmamışsa, daha hafif olarak algılanmışsa, zorlayıcı güç daha az etki yapar (Berberoğlu, 2003: 145).

2.2.1.2 Ödüllendirme Gücünün Tanımlanması

Burada lider, grup üyelerini ödüle dayalı olarak etkilemektedir. Ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Lider tarafından ödüllendirme gücü, astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, takdir etme gibi kaynaklarla kullanılabilir. Ödülün büyüklüğü ve bu ödülün alınabileceğine dair

inanca izleyenler tarafından sahip olunması, ödüllendirme gücünün etkinliğini meydana getirmektedir. Ödül ne kadar büyük olursa, liderin sahip olduğu ödüllendirme gücünün etkinliği de o kadar büyük olmaktadır ve ayrıca, davranışları sonucunda ödüllendirileceklerine inanan astlar, liderin ödüllendirme gücünü arttırmaktadırlar.

2.2.1.3 Yasal Güç Tanımı

Yasal güç otoriteyi temsil etmektedir. Bu güç türü, seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade etmektedir (Şimşek, 2002: 184).

İşletmelerde, hiyerarşik düzende çeşitli yöneticilere verilen güç, astları üzerinde yasal güce sahip olmalarına neden olmaktadır (Berberoğlu, 2003: 146). Örgütlerde, bu güç kaynağı, hiyerarşik üst yapılanmadan aşağıya doğru inildikçe, doğası gereği zayıflamaktadır. Her ne kadar, bürokratik olarak yapılanmış örgütlerin güç merkezlerini üst basamaklar ve yönetici kadrolar oluştursa da, demokratik yapılı örgütlerin gerçek güç alanları tabanlarıdır (Kurtuluş, 2007: 13).

2.2.1.4 Karizmatik Güç Tanımı

Karizmatik güç, kişilik özelliklerine bağlı olarak liderin kendisini izleyenleri etkileme gücüdür. Lider veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, bu kişiliğinin onlar tarafından örnek alınması karizmatik gücün temelini oluşturmaktadır. Karizmatik kişiler, diğerlerini amaç doğrultusunda yönlendirebilme gücüne daha fazla sahip olan ve izleyicilerini üstün performansa sevkeden kişilerdir (Koçel, 2007: 462). Liderler, bu güce sahip olduklarında, izleyenleri bu özellikleri takdir ederek, benimserler. Dolayısıyla, bu güce sahip olan liderler, izleyenleri tarafından benzetmek için referans

alınan yönler barındırmaktadır. Lider, bu gücü sağlamak için, izleyenleri ile etkili bir ilişki ve iletişim içerisinde bulunmak durumundadır.

2.2.1.5 Uzmanlık Gücünün Tanımlanması

Lider konumundaki kişinin bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlıklarıyla ilgili olarak sahip olunan güçtür. Bu güç kaynağında da önemli olan astların algısıdır. Eğer bir yönetici astları tarafından deneyimli ve bilgili olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Uzmanlık güç türü kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır; fakat kişisel olmasına rağmen bu güç türü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler. Daft'a göre ise, üst grupta bulunan yönetici bireylerde bu güç türünde azalma olabilir çünkü teknik anlamda alt kademedekiler daha fazla yeteneğe sahip olabilir (Katrinli, 2000: 78).

2.3 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ FARK

Liderlik ve yöneticilik kavramları ile ilgili olarak en çok tartışılan konu, bu iki kavramın anlamlarının aynı olup olmadığıdır. Birçok yönetim düşünürü yöneticilik ve liderliğin örtüştüğünü ifade etmektedir (Avery, 2004: 47). Liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Maviş, 2001: 126). Ancak liderlik ve yöneticilik özdeş kavramlar değildir. Geçmişte, yöneticilerin bazı ilkelere uydukları ölçüde başarılı olabilecekleri fikri benimsenmişti. Bugün ise her yöneticinin mutlaka bir önder olmadığı, fakat olması gerektiği görüşü benimsenmektedir (Şimşek, 2002: 15).

Liderlik, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Şimşek, 2002: 15). Yöneticilik ise, yönetim işinin yapılması; başka bir tanımla yöneticilik, yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme yetkisi olarak ifade

edilmektedir. Yönetici ise, başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 15). Bir başka tanıma göre yönetici; belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olan ve bu davranışları güdüleyen kişi olarak ifade edilmektedir (www.maximumbilgi.com).

Bennis ve Nanus'a göre yöneticiler işi doğru yapan kişiler, liderler ise doğru işi yapan kişilerdir (Avery, 2004: 47). Pek çok lider aynı zamanda iyi bir yöneticidir ancak, iyi yöneticiler her zaman iyi liderler olmayabilirler (İşcan, 2002: 68). Tablo 2'de Lider ve yönetici karşılaştırması yer almaktadır.

Tablo 2: Lider ve Yönetici Karşılaştırması

LİDER	YÖNETİCİ
Gücü kişilik özelliklerinden ve kişisel ilişkilerinden alır.	Gücünü bulunduğu makamın yeterliliğinden alır.
Bir örgütün her basamağında bulunabilir.	Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunur.
Kendi tasarlamış olduğu hedeflerle örgütü daha iyi durum götürür.	Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedefler ulaşmak için çaba harcar.
Geleceğe odaklanır.	Bugüne odaklanır.
Doğru işleri yapar.	İşleri doğru yapar.
İnsana güvenir.	Denetime güvenir.
Örgütü değiştirmek ve geliştirmek için uğraşır.	Örgütün durumunu muhafaza etmeye çalışır ve süreklilik sağlar.
Değerler ve taahhütler gibi konuları vurgular.	Koordinasyon, fabrika, malzeme gibi konuları vurgulamaya eğilimlidir.
Değişiklik yapar ve risk alır.	Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan korkar.
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğini düşünür.	Kısa vadede başarılabilecek amaç ve hedeflere odaklanır.
Kişisel gücünü kullanır.	Pozisyon gücünü kullanır.

Bir kişinin öncülük etmeden liderlik yapabilmesi mümkündür ya da yönetici olmadan da lider olunabilir. Ancak işletmelerin etkinliği açısından önemli olan, liderlik ve yöneticilik arasında bir dengenin oluşturulabilmesidir (İşcan, 2002: 70).

2.4 LİDERLİK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR

Lider, izleyenler ve koşulların oluşturduğu liderlik olgusu ve sürecini açıklamak üzere, birçok teori ve görüş ortaya atılmıştır. Bu görüşlerin bazılarına göre liderlik doğuştan gelen bir yetenek olarak düşünülürken, bazı görüşler liderliğin sonradan kazanılabilen bir özellik olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu görüş farklılıkları lider ve liderlik süreci ile ilgili farklı yaklaşımların gelişmesine öncülük etmiştir. Önceleri liderlikle ilgili olarak kişilik özelliklerinin daha ön planda olduğu savunulurken, daha sonra ise ağırlıklı olarak lider, durumun gerektirdiği koşullara göre davranan kişi olarak düşünülmüştür. Liderlik olgusunun anlaşılabilmesi ve koşullara göre değişen liderlik türlerinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla çeşitli liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu başlık altında özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları incelenecektir.

2.4.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili olarak ortaya atılan ilk yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, lider olan kişide bulunması gereken nitelikler belirlenmeye çalışılmış ve liderin kendine özgü birtakım özelliklerinin olduğu belirtilmiştir. Liderin, grupta bulunan diğer kişilerden özellikleri dolayısıyla ayrılması ve onlardan farklı olması gerektiği kabul edilmektedir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyenlerden farklıdır. Dolayısıyla liderlik özellikleri süreci etkileyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve

kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır (İşcan, 2002: 71).

Yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında yaş, cinsiyet, başkalarına güven verme, zekâ, bilgi, dürüstlük, samimiyet, kendine güven duyma, inisiyatif sahibi olma, kararlılık gibi unsurların yer alabileceğini ortaya koymuştur (Şimşek, 2002: 193). Lider bütün bu özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Bu özelliklere sahip liderlik tarzı, çalışanların performansını, işletmenin amaçları doğrultusunda artırabilmek açısından önemlidir (McColl-Kennedy ve Anderson, 2002: 545).

Özellikler yaklaşımı, liderin özelliklerini başarılı bir şekilde tespit etmiş fakat bu özellikleri genellemiş olması ve değişik durumları göz ardı etmesi yüzünden başarısızlığa uğramıştır. Dolayısıyla etkili bir liderlik için nelerin gerekli olduğu sorusu cevapsız kalmıştır (Şimşek, 2002: 193). Bu nedenle özellikle, 1950 ve 1960'lı yıllarda liderin davranışları araştırılmaya başlanmış ve liderliğin sadece bir takım özelliklere sahip olmakla açıklanamayacağı anlaşılmıştır. Yapılan araştırmalarda liderlik özelliklerinin aynı olmadığı sonucuna ulaşılmış, bunun dışında tanımlanan liderlik özelliklerine fazlasıyla sahip olmasına rağmen bazı kişilerin lider konumunda bulunmadığı saptanmıştır. Süreç içerisinde, liderin taşıdığı özelliklerin sayısı bir hayli çoğalmış ve liderlik sürecinin davranış boyutuyla da ele alınması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bunun sonucu olarak da davranışsal liderlik teorileri geliştirilmiştir.

2.4.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderde bulunması gereken özellikleri ortaya koyan özellikler yaklaşımı, önderlik sürecinin açıklanmasında yetersiz kalmıştır. Bunun üzerine liderlik özellikleri yanında liderin davranışları da inceleme konusu olmuştur. Liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu bu teorinin ana fikrini

oluşturmaktadır. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2007: 450). Davranışsal liderlik teorileri, liderlik türünün etkili olduğu ortamı ihmal etmesi nedeniyle büyük bir eksikliği bünyesinde barındırmaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve aynı zamanda bunların etkinlikleri de araştırmalara konu olmuştur. Bu kısımda, davranışsal liderlik yaklaşımları; Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı, McGregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem-4 Modeli başlıkları altında ele alınacaktır.

2.4.2.1 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 1945 yılında Fleishman, Stogdill ve Shartle tarafından başlatılmış ve davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından yürütülen çalışmalarda, liderlik davranışlarında temel etmenin liderin astlarını grup amaçlarına yöneltme olduğu ileri sürülmüştür (Şimşek, 2002: 194). Çalışmanın asıl amacı liderin nasıl tanımlandığını saptamak olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutularak lideri ve liderlik sürecini açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda liderlik davranışları yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranış (inisiyatif) ve ilişkiye yönelik davranış (kişiyi dikkate alma) olmak üzere iki faktör olarak belirlenmiştir. Yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranış sergileyen liderler örgütsel amaçları belirleme, çalışanları örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme, grup ilişkilerini düzenleme, çalışanların rollerini belirleme ve iletişim kanalları kurma gibi görevleri ön plana çıkarırlar; yani başarılabacak işin örgütlenmesi,

yönlendirilmesi ve kontrolünü sağlarlar. Bu faktörde lider özellikle işin tamamlanmasına verdiği önemi yansıtır. İlişkiye yönelik davranışlar gösteren liderler ise astları ile arasındaki karşılıklı güven ve saygı, astları ile arkadaş olma, çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verme, çalışanların kararlarını uygulamada onları destekleme gibi görevleri ön planda tutarlar (Koçel, 2007: 450).

İnsan İlişkilerine Dönüklük

Yüksek derecede insan ilişkilerine dönüklük. Düşük yapıyı harekete geçirme. 2	Yüksek derecede insan ilişkilerine dönüklük. Yüksek yapıyı harekete geçirme. 1
Düşük derecede insan ilişkilerine dönüklük. Düşük yapıyı harekete geçirme. 3	Düşük derecede insan ilişkilerine dönüklük. Yüksek yapıyı harekete geçirme. 4

Yapıyı Harekete Geçirme

Şekil 1: Liderlik Davranışları

Kaynak: Şimşek, age, 2002 s. 194.

Ohio State Üniversitesi Araştırmalarından çıkan sonuçlar şunlardır (Şimşek, 2002: 194);

- Otoriter liderlik isteyen gruplar için yapıyı harekete geçirme boyutu uygun olurken, daha az otoriter liderlik isteyen gruplar için liderin yapıyı harekete geçirme davranışı kabul görmeyecektir.

- İşin fazla yapılaşmış ve zaman baskısının fazla olduğu durumlarda, anlayış gösteren lider başarılı olamayacak, gruptan ayrılmalar, devamsızlık ve şikâyet artacaktır.
- Bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikteki işlerin yapılmasında, anlayışa dayalı güdüleme yararlı olmayacaktır.
- Ast – üst ilişkisinin az olduğu gruplarda, otoriter liderlik tipi uygun olurken; çalışanların sürekli ilişki içinde olduğu gruplarda, yüksek anlayış gösteren lider kabul görecektir.

2.4.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesine, 1947 yılında University of Michigan'da Rensis Likert yönetiminde yapılan çalışmalarla katkıda bulunulmuştur. Çeşitli endüstri dallarında farklı kademe çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler ile etkili ve etkili olmayan lider davranışlarının belirlenmesi olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır. Araştırmalar sonucunda Likert, lider davranışlarını iki faktör etrafında toplamıştır. Bu faktörler; kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olarak belirlenmiştir (Koçel, 2007: 452).

İşe yönelik davranış gösteren liderler, örgüt amaçları doğrultusunda önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre yapılması gerekenlerin gerçekleşip gerçekleşmediği üzerinde dururlar. Bu tür liderler, daha çok cezalandırma ve resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterirler ve asıl amacın görevin etkin şekilde yerine getirilmesi olduğu üzerinde dururlar. Kişiye yönelik davranışta, liderler, çalışanların tatminine katkı sağlayacak çalışma koşullarının oluşturulmasına, yetki devrine ve çalışanların kişisel gelişimlerine destek olan bir davranış sergilerler.

Yapılan bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal teorinin ağırlık noktası, liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak faktörler geliştirmeyi amaçlamıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan yöntemin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Koçel, 2007: 452).

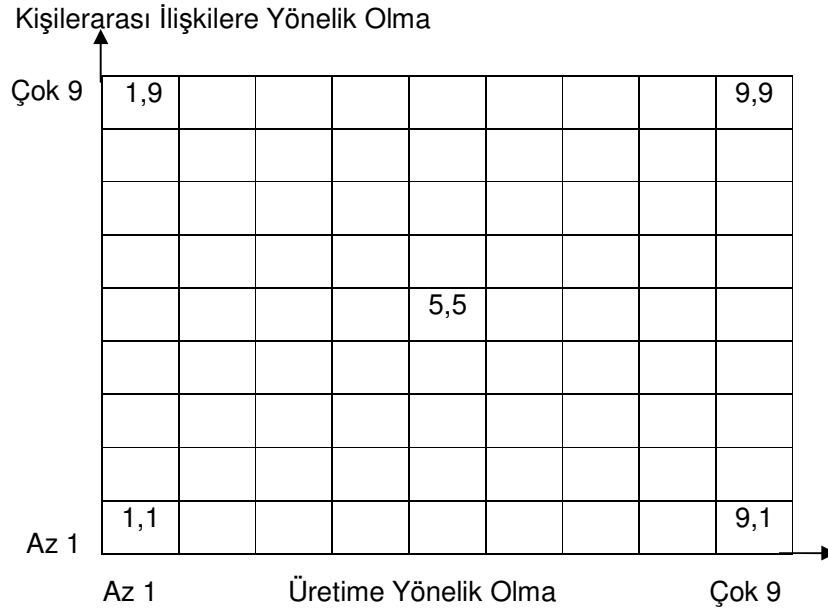
2.4.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı

Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında ortaya atılan görüşlere benzer görüşler ortaya koyan, Teksas Üniversitesi araştırmacıları Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı, büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan Yönetsel Diyagram diye adlandırılabilir bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde yönetici davranışlarından, üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutları bulunmaktadır.

Her boyut da ayrıca bu faktörlerle ilgi derecelerini gösteren dokuz bölüme ayrılmıştır. Buna göre geliştirilen matris Şekil 2'de gösterilmektedir (Koçel, 2007: 452).

Blake ve Mouton liderlikte çevresel faktörlere önem vermemiş ve grup liderliğinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuştur. Sonraki yıllarda ortaya çıkan durumsallık kuramlarında ise, her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin olmadığı ileri sürülmüştür.

Blake ve Mouton'un kuramı lider davranışlarını açıklaması açısından önemli görülmektedir ve bu model liderin eğitimi ve gelişimi için sıklıkla kullanılmıştır (Koçel, 2007: 453). Ancak bu yaklaşımda, lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal faktörler araştırmaya dâhil edilmemiştir.



Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, Age., 2007, s.453.

2.4.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından 1957 yılında ortaya atılan X ve Y Teorisine göre, liderlerin davranışları çalışanların algılamalarına göre ve bu davranışları insanların nasıl gördüklerine bağlı olarak şekillenmiştir. McGregor çalışanları X ve Y olarak iki gruba ayırmıştır.

McGregor'a göre X Teorisinin varsayımları şunlardır (Eren, 2000: 26):

- Ortalama insan işi sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçmanın yollarını arar.
- İnsanlar sorumluluktan kaçır ve yönetilmeyi tercih ederler.
- İnsanlar bencildir. Kendi istek ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler. Bu nedenle sıkı bir şekilde ve yakından denetlenmelidirler.

- İnsan yaradılışı gereği alışkanlıklarına oldukça bağlıdır. Yenilikleri sevmez ve bu tür değişimlere karşı direnç gösterir.

- İnsanlar örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçebilmeleri için maddi ödüllendirmelere ihtiyaç duyarlar.

- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunmaktadır.

Y Teorisi olarak adlandırılan varsayımlar şunlardır (Koçel, 2007: 454):

- İşgören için yapılan iş oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir ve ortalama insan işten nefret etmez.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- Uygun şartlar altında işgören kendinde olan potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam oluşturarak işgörenin kendi kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2007: 454).

X Teorisi ve Y Teorisi arasındaki farklılıklar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3: X Teorisi ve Y Teorisi Arasındaki Farklılıklar

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. Birey pasif ve statiktir. 2. İşgörenler suçlanır. 3. Ekonomik güdüler. 4. Dış denetim uygulanmaktadır. 5. Karar organı yöneticilerdir. 6. Otorite katıdır.	1. Birey aktif ve dinamiktir. 2. Yöneticiler suçlanır. 3. Sosyo-psikolojik güdüler. 4. Kendi kendine yönetim ve denetim vardır. 5. İşgörenlerin kararlara katılımı söz konusudur. 6. Otorite ılımlıdır.

Kaynak: Sabuncuoğlu – Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1998, s.25.

2.4.2.5 Likert'in Sistem – 4 Modeli

Rensis Likert, 1950'li yıllarda etkin ve etkin olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları ortaya koymak için bir takım çalışmalar yapmıştır. Likert, yaptığı araştırmalar sonucunda, davranışsal yaklaşımları benimseyen liderlerin etkinliğinin fazla olduğunu savunmuştur.

R. Likert, lider davranışlarını Sistem 1 – İstismarcı Otokratik, Sistem 2 – Yardımsever Otokratik, Sistem 3 – Katılımcı ve Sistem 4 – Demokratik olmak üzere dört şekilde sınıflamıştır (Erdoğan, 1997: 354).

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik: Bu tarz yönetimde üst, astlarına güvenmez. Aynı şekilde astların da üstlere duydukları güven azdır. Astlar iş ile ilgili konularda serbest bir şekilde tartışamazlar, üstler de nadiren astların iş ile ilgili görüşlerini alırlar. Astlarda bilgi yönünden güvensizlik hâkimdir. Bu tarz yönetimin hâkim olduğu örgütlerde işgörenlerin motivasyonu için ödüllendirmeye çok nadir başvurulur. Yönetimde kontrol tepe yönetimince

sağlanır ve amaçlar tepe yöneticileri tarafından belirlenerek aşağı kademelere gönderilir. Ast ve üst arasındaki ilişkiler azdır.

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik: Yönetici ve işgören arasında, hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışı hâkimdir (Koçel, 2007: 455). Astların fikirleri alınsa da kararlar üst kademelerce verilir. Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler. Astların güdülenmesinde ödüllendirmenin yanında cezalandırmaya da başvurulur. İşle ilgili konularda astların fikirleri çok az alınır. Ast-üst arasındaki güven Sistem 1'e göre biraz daha etkilidir. Sistem 2, sistem 1'e göre daha fazla çalışana yöneliktir.

Sistem 3 – Katılımcı: Üstlerin astlara olan güveni yüksektir ancak bir güven ortamı hâkim değildir. Sorumluluk duygusu aşağı kademelerce paylaşılır ve astların da çok önemli olmayan konularda karar vermelerine izin verilir. Astlar işle ilgili konularda kendilerini serbest hissederler. Astların kararlara katılması kendilerine olan güven duygusunun da artmasını sağlar. Bu yönetim biçiminde ödüllendirmeye sıklıkla başvurulur, cezalandırma azdır.

Sistem 4 – Demokratik: Yönetici astlarına her konuda tam olarak güvenir. Astlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada ve öneriler sunmakta kendilerini tümüyle özgür hissederler (Luthans, 1981: 477). Astların görüşleri sıklıkla uygulanmaktadır ve astlar işleri ile ilgili tüm kararlara katılmaktadırlar. Yönetimde kontrol örgütün alt kademelerine de bırakılmıştır ve örgüt içinde ekip çalışması tüm kademelere yayılmıştır. Örgütte bulunan işgörenlerin tamamı örgütsel amaçların uygulanması ile ilgili sorumluluğa sahiptir. Astlara tanınan bu sorumluluk aynı zamanda geniş bir yetkilendirme ile de desteklenmektedir. Likert, çalışanlarla ilişkilere önem veren liderlerin işe yönelik davranış gösteren liderlere göre daha yüksek verimlilik elde ettiklerini tespit saptamıştır.

Tablo 4: R. Likert'e Göre Liderlik Davranışı Sınıflaması

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlarına olan inanç ve güven	Astlara güvenmez.	Astlarına güveni vardır.	Kısmen güvenir ancak kararlarla ilgili denetime sahip olmak ister.	Bütün konularda astlarına tam olarak güvenir.
Astlarının Özgürlük Hissi	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla özgür hissetmez.	Astlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissederler.	Astlar kendilerini tümüyle serbest hissederler.
Astların Katılımı	İşle ilgili sorunların çözümünde astların görüşlerine nadiren başvurur.	Yönetici bazen astların fikrini alır.	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak astların görüşlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Yönetici daima astların fikrini alır ve bunları kullanır.

Kaynak: Luthans, Organizational Behavior, 1981, s. 477.

2.4.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımları, liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık veren yaklaşımlardır. Bu yaklaşımın genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Liderler, değişen koşullara göre

davranışlarını belirlemelidir. Lider, çeşitli durumların gereklerine dikkat ederek liderlik biçimini yeniden oluşturmalıdır.

Yapılan araştırmalarda belli bir liderlik tarzının etkinliğini etkileyen faktörler ayrı ayrı saptanmıştır. Bunlar; kişilik, deneyim ve beklentiler, üst yöneticinin beklentileri ve davranışı, görevin gerekleri, örgüt kültürü ve politikaları gibi faktörlerdir. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmakla beraber, liderlik konusunun açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır (Koçel, 2007: 456).

2.4.3.1 Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımları arasında en çok bililen ve durumsallık yaklaşımlarının ilki Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Kuram, liderlik biçimleri ile durumun gerektirdikleri arasında bir karşılaştırma yapılması ve uyumun sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağını varsaymaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin davranışlarını etkileyen üç tip durumsal değişken vardır. Bunlar: (Şimşek, 2002: 197).

1. Lider İle Astları Arasındaki İlişkiler: Liderin, astlar tarafından benimsenme derecesini ifade etmektedir. Bu ilişkiler “arkadaşça – düşmanca”, “yumuşak – gerilimli” ve “destekleyici – tehdit edici” biçimlerde olabilir.

2. Başarılacak İşin Niteliği: Yapılacak işle ilgili olarak amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlenip belirlenmediği ifade eder.

3. Liderin Makamının Verdiği Yetki: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Bazı örgütlerde liderin bu tür yetkileri fazla olurken bazılarında ise az olabilmektedir. Bu tür yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir (Koçel, 2007: 458).

2.4.3.2 House'un Amaç – Yol Teorisi

1970'li yılların başında Robert S. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Amaç - Yol Teorisi (Path Goal Theory of Leadership), liderin farklı durumlardaki etkinliğini, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384):

- İnsanın bir davranış aracılığı ile belirli sonuçlara ulaşacağı konusundaki inancı (bekleyiş),
- Bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer (valens).

Bu teori aşağıda yer alan Şekil 3'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 3: Amaç – Yol Liderlik Teorisi

Kaynak: Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2007, s. 460.

Bu modele göre bireyin davranışı, ihtiyaçlarına ve o davranışın ihtiyaçları tatmin edebilme özelliğine dayanmaktadır. Teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri lider tarafından şu konularda motive edilebilir (Koçel, 2007: 460):

- Liderin grup üyelerinin bekleyişlerini etkileme derecesi (Yol) ve
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (Amaç)

Bu teoride, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur (Şimşek, 2002: 195).

Amaç – Yol Teorisi dört tip liderlik davranışının olduğundan söz etmektedir (Şimşek, 2002: 195):

1. Emir Verici: Astlar kararlara katılmaz, yapılacak işlerle ilgili konularda kararları yönetici verir.
2. Destekleyici: Yönetici astlarıyla ilgilidir ve yaklaşımı arkadaşçadır.
3. Katılımcı: Kararlar grup tarafından verilir. Lider karar vermeden önce diğer grup üyelerinin de düşünce ve önerilerini alır ve onları da karar verme sürecine dâhil eder.
4. Başarı Arayıcı: Lider, önemli ve yüksek hedefler belirler ve bu hedeflerin başarılmasında astlarına güven duyar.

2.4.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'nde, Ohio Modeli'nin ve Yönetsel Diyagramın göreve ve ilişkilere dönüklük boyutları temel alınarak, bu boyutlar üzerinde dört temel yaklaşım belirlenmiştir. Daha sonra ise, bu iki boyutun her zaman, her yerde etkili olamayacağı varsayılarak üçüncü boyut olan

“etkililik” de eklenmiştir (Şimşek, 2002:197). Bu dört yaklaşım liderin kişiliğini belirtmektedir. Reddin’e göre “Yönetisel Etkililik”, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesidir. Reddin’e göre yöneticinin, kuralları uygulamaktan çok sonuçlara ulaşan bir kişi olması gerekmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin olacaklarını veya etkin olamayacaklarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Buna göre, her koşulda etkili bir tek lider davranış tipi olamaz.

Ohio Modelinin ve Blake ve Mouton’un Yönetisel Diyagramının göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde, aşağıdaki şekil 2.4’de görüldüğü gibi dört temel yaklaşım belirlemektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94):



Şekil 4: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları
Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 94

Bu dört temel yönetim tarzları şu şekilde anlatılabilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94):

Kopuk Yönetim Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş, zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

İlgili Yönetim Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırmacı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler.

Adanmış Yönetim Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adanmış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve onhükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Astlarını, üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre de değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yoluna giderler.

Bütünleşmiş Yönetim Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

2.4.4 Modern Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde değişen yönetim teknikleri ve liderlik konusunda yapılan çalışmaların tüm hızı ile devam etmesi ile birlikte, yeniçağın gereklerine uygun liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Bunlar liderin eski tekniklerden yaralanmakla birlikte yeni şartlara uyum sağlama zorunluluğunun olması ile gelişen türlerdir.

Bu başlık altında incelenecek olan modern liderlik yaklaşımları, 'stratejik liderlik', karizmatik liderlik', 'vizyoner liderlik', 'süper liderlik', 'koçluk ve koruyuculuk' ve 'dönüştürücü liderlik' olmak üzere altı başlıkta ele alınacaktır. Konunun uzunluğu ve araştırmamızın ana konusunun farklı olması nedeniyle bu başlık altında yalnızca dönüştürücü liderlik yaklaşımı ayrıntılı olarak incelenecektir. Diğer güncel yaklaşımlar, başlıklar halinde kısaca özetlenecektir.

Araştırmamızın uygulama kısmı olan dördüncü bölümde ise, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve personel güçlendirme uygulamalarının analizi gerçekleştirilecektir.

2.4.4.1 Stratejik Liderlik Yaklaşımı

Örgütsel başarı kazanma, tesadüfî ya da şans sonucu ortaya çıkan bir durum değildir; başarıyı büyük ölçüde liderlerin verdiği kararlar ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin iç ve dış çevresini denetlemek, çevrenin sonraki beş-on yıl içerisindeki durumunun ne şekilde olacağını görüp buna ayak uyduracak düzenlemeleri yapmak ve gelecek için işletme çalışanlarının inanabileceği bir vizyon geliştirmek Sakıp Sabancı, Kemal Şahin gibi işletme liderlerinin görevidir. Bu faaliyet serisi, araştırmacıların stratejik liderlik olarak niteledikleri liderlik modelinin esasını oluşturmaktadır. Küresel ekonominin hızlı gelişimi, işletmelerin büyüme ve gelişmeleri açısından pek çok fırsat taşımaktadır. Ama bu fırsatlardan yararlanmak için işletmelerin faaliyet biçimlerini yeniden değerlendirmeleri gereklidir. İşte bu kapsamda işletmenin

doğasını ve faaliyet biçimini yeniden şekillendirmeye dayalı olduğu ifade edilen stratejik liderlik, bunu gerçekleştiren araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik liderlik, liderin olayları diğerlerinden önce tahmin etme yeteneğine, işletmeye rehberlik etmek için gerekli esneklik ve uzun dönemli bakış açısına sahip olmasıdır. Etkin stratejik liderler, oluşturdukları strateji ve çevre arasında, rekabet edebilirlik açısından, bir uyum oluşturmak amacıyla çevreyi sürekli bir biçimde gözleyen ve denetleyen kişilerdir (Kurtuluş, 2007: 29).

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilen liderliktir.

2.4.4.2 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde etkileyicilik olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Karizmatik lider, astlarını diğer kişilerden daha çok etkileyebilecek yapıya ve özelliklere sahip olan liderdir. Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler o kişiye özel yeteneklerdir.

Karizma kavramını liderliğe uyarlayan ilk araştırmacı Alman sosyolog Max Weber olarak bilinmektedir. Weberyani yaklaşımda karizmatik liderler sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Onların doğuştan sahip oldukları insanüstü güçleri ve özellikleri bulunmaktadır (Aslan, 2009: 258). Weber, karizmatik kişiyi, olağanüstü güç ve niteliklere ve sorumluluğa sahip, normal insan niteliklerinden farklı özellikler taşıyan ve kendisine bir lider olarak davranılan kişi olarak tanımlamaktadır. Weber, karizmayı değişim ve yenilik gücü olarak değerlendirmiştir. Karizma kavramı içinde, yetenek, yenilikçilik ve vizyon sahibi olma kavramları yatmaktadır (Aydıntan, 2009: 262).

Karizmatik lider, izleyicilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan; astlarının başarabilecekleri ortak bir hedef belirleyen; kişilerin üstün çaba göstermeleri için onları teşvik ve motive eden ve bir değişim sistemi oluşturup izleyiciler üzerinde duygusal etkiler meydana getiren liderlerdir (Bakan, 2008: 5). House, karizmatik liderlerin başkalarını etkileme konusunda ileri düzeyde güç sahibi olduklarını ve inançlarının doğruluğu konusunda, güçlü bir ikna kabiliyetlerinin olduğunu ileri sürmüştür (Özalp ve Öcal, 2000: 212).

Yapılan bir araştırmada liderler için dört temel özellik belirlenmiştir (İşcan, 2002: 79);

- Güçlü ya da zorlayıcı bir vizyon ya da amaç hissi,
- Bu vizyonu izleyenlerinin anlayabilecekleri şekilde açık terimlerle onlara iletme,
- Vizyonun gerçekleştirilmesi çabasında tutarlılık ve o hedefe odaklanma,
- Kendi güçlü yönlerini bilme ve bunlardan yararlanma.

Karizmatik liderlerin temel özellikleri; kişisel güven, vizyon, vizyonu açık ifadelerle paylaşabilme yeteneği, vizyona dönük güçlü inanç, sıra dışı davranış, değişim unsuru olarak algılanma ve çevre duyarlılığı olarak belirlenmiştir (İşcan, 2002: 80).

Karizma, son başlıkta ele alınacak olan dönüştürücü liderliğin de önemli bir boyutudur.

2.4.4.3 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Liderlikle ilgili ortaya atılan yeni yaklaşımlardan birisi de vizyon kavramını vurgulayan 'vizyoner liderlik yaklaşımı'dır. Organizasyonca benimsenen en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları içeren vizyon, gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları

belirtmeksizin işletmenin gelecekteki fotoğrafını temsil eder (Dinçer, 1998: 5). Vizyon, kendiliğinden gerçekleşmeyecek, ancak gerekli çabaların harcanması göze alınırsa başarılabilecek ideali tanımlar. İşletmenin takip edeceği süreci değil, ulaşmak istediği sonucu tarif eder ve buna bağlı olarak tanımlayıcı olmaktan çok motivasyon içeren bir ifadedir.

Vizyoner liderlik, bugünden ya da mevcut durumdan hareket ederek gerçekçi, inanılır, çekici bir gelecek görüntüsü ya da vizyonu oluşturma ve bunu diğerleri ile onların anlayabilecekleri şekilde paylaşma yeteneğidir.

Vizyoner liderin önemi, örgüt için uzun vadeli stratejiler ve planlar kurabilmesi ve yeni fırsatlar geliştirmesi açısından önemlidir. Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, gelecekte kendine yaratacağı fırsatlar ve avantajlarla mümkün olacağından uzun vadeli planlar yapmanın önemi bir kat daha artmaktadır.

2.4.4.4 Süper Liderlik

Katılımcı yönetim ve takım yönetimine ilişkin uygulamalar içerisinde gittikçe önem kazanan yöntemlerden birisi kendini yöneten takımlar ve süper liderliktir. Küresel koşullar altında artık işletmeler çalışanlarından daha fazla yaratıcılık, işbirliği ve inisiyatif talep etmekte, her düzey işletme çalışanın liderlik yeteneği konusunda gelişim göstermesi için uğraşmaktadır. Nitelikli işgücünün bulunduğu işletmelerde başarılı olmak da takım oluşturma ve etkin takım çalışması sağlamaya bağlı hale gelmektedir (Paşa, 2000: 115).

Süper liderlikte daha çok bir fikirle gelişmenin sağlanamayacağı inancına dayalı ve çatışmayı mutlak surette olumsuz olarak nitelemeyen bir anlayış egemendir. Bu anlayış çerçevesinde çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak değerlendirilmekte ve etkin bir biçimde yönetildiğinde çatışmanın hem işletme hem de çalışan için yaratıcı bir güç olabileceğine inanılmaktadır. Bir başka ifade ile süper liderlik çalışanların kendilerine önderlik etmelerini

sağlamaya dönük bir liderlik sürecidir ve aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Kurtuluş, 2007: 39):

- Olumlu ve motive edici düşünce modelleri geliştirmek.
- Amaçları bireysel düzeyde oluşturmak. Süper liderlikte bireyler ve takımlar hedeflerini kendileri koyar ve performanslarını kendileri değerlendirir.
- Gözlemde bulunmak ve tek başına değerlendirme yapabilmek. Süper liderlikte takım üyeleri kendi davranışlarını ve diğer takım üyelerinin davranışlarını gözlemleyerek birbirlerine geribildirimde bulunur, birbirlerini eleştirir ve performanslarını değerlendirirler.
- Ödüllendirme sistemini takım üyelerinin oluşturmalarına izin vermek.

2.4.4.5 Koçluk ve Koruyuculuk

Günümüzde koçluk ve koruyuculuk (mentorluk); çalışan performansını yükseltmek, yöneticilerin liderlik yeteneklerini geliştirmek ve kişisel gelişim sürecini hızlandırmak için kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Bu yöntemler sadece çalışanları motive edip performans artışını sağlamamakta, aynı zamanda bu performans artışının dışarıya olumlu yansımalarını da beraberinde getirmektedir.

Koçluk; kişilerin profesyonel liderlik ve yöneticilik vasıflarını geliştirmeye yönelik, kısa vadeli belli hedeflerle yola çıkıp daha etkili sonuçlara ulaşmayı hedefleyen, geçmişini değiştirmekten çok geleceğe yönelik çalışan bir hizmettir. Koçluk sayesinde işletmelerine daha çok bağlanan çalışanların performansları yükselmekte, hedeflerinin ve nelere daha yatkın olduklarının bilincine varan bu kişilerin yaptıkları işlerde de verimin artması beklenmektedir. Ayrıca, yönetici ve çalışanlar arasında dayanışma sağlanarak kurum içi iletişim güçlendirilmektedir.

Mentor (koruyucu) ise; aynı örgüt içinde bulunan, o örgüt içinde farklı görevlerde çalışıp tecrübe kazanmış olan, astlarına şirket politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyerini yönlendirme konularında tavsiyelerde bulunan yol gösterici kimse olarak tanımlanabilir. Mentor ve mentorluk alan kişi arasındaki ilişki karşılıklı dayanışma ve etkileşime dayanmakta ve bu yönüyle her iki tarafa da fayda sağlamaktadır. Mentorluğun işletme açısından en büyük getirisi çalışan bağlılığını artırması ve çalışanların performansını yükseltmesi olarak tanımlanabilir. Mentorluk koçluğa kıyasla daha kapsamlı ve kişisel bir süreçtir (<http://blog.milliyet.com.tr>). Mentorluğun hem mesleki bilgi, norm ve davranışları kazandırmak, hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal işlevleri vardır.

2.4.4.6 Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşüm; olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, inkılap, transformasyon gibi anlamları içeren bir kavramdır. Değişim ise; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Dönüşüm ve değişim kavramları daha çok eş anlamlı kavramlar gibi algılanmaktaysa da, aslında dönüşüm, değişime kıyasla süreç ve anlam olarak daha kapsamlıdır. Değişim yönetimi; hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için işletmenin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Küreselleşen dünyada rekabetin artması, işletmeleri üretim süreçlerini sürekli olarak yenilemeye zorlamıştır. Bundan dolayı işletmeler tüm kaynaklarını değişimin gereklerine göre yeniden yapılandırma yoluna gitmişlerdir. Bununla birlikte, liderlik kavramının uzun zamandan beri

üzerinde önemle durulan bir kavram olması yanında, son yıllarda dönüştürücü liderlik kavramı ile ilgili araştırmalar da ivme kazanmıştır. Değişimin her alanda sürekli yaşanan bir olgu olması işletmenin çevresinde meydana gelen değişiklikleri zamanında algılayıp buna yeni stratejiler geliştirerek, değişime uyum sağlayacak liderlere olan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Tüm bu açıklananlar doğrultusunda ortaya çıkan yeni kavram ise dönüştürücü liderlik kavramıdır. Dönüştürücü liderlik, sürekli değişen ve gelişen işletmelerde önem verilmesi gereken bir konudur. Yapılan çalışmalar ve uygulamalar da dönüştürücü liderliğin başarısını arttırma yönünde önemli katkılar sağlamaktadır.

Dönüştürücü liderlik tanımı ilk olarak J. V. Downton tarafından 1973 yılında ortaya atılmakla beraber dönüştürücü liderlik kavramını ilk olarak kullanan kişi siyaset bilimci James McGregor Burns olmuştur. Burns çalışmasında dönüştürücü liderliği Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkarak geliştirmiş ve lider ile yönetici arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Daha önceki çalışmalar ya liderin ya da astların davranışlarını irdelerken Burns çalışmasında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri irdemiştir. Burns tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik daha sonra Bass ve House tarafından yönetim ve örgüt konularına uyarlanmıştır (Tutar vd., t.y: 3).

Burns'e göre dönüştürücü liderlik, "insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Tabak vd., 2009: 389). Hem Bass hem de Burns dönüştürücü liderin adalet ve mükemmellik gibi değerleri içeren kişisel değer sistemine sahip olduklarını belirtirler (Sayılı ve Tüfekci, 2008: 195).

Dönüştürücü liderlik örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerinin desteklenmesini ve motive edilmesini içeren bir süreçtir. Hatta dönüştürücü lider, izleyicilerin kendi menfaatlerinin de ötesinde grubun, takımın, organizasyonun hatta tüm toplumun menfaatlerini arttırmak

için onları destekler ve yardım eder (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105). Dönüştürücü lider, astlarının olaylara farklı ve daha geniş açıdan bakabilmeleri için onlara yol gösterir ve takımın veya grubun amaçlarına ulaşabilmesi için güç birliği oluşturarak hareket etmelerini sağlar.

Dönüştürücü lider, astlarını ya da izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderler, örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışırlar (Aydıntan, 2009: 261).

Bir başka tanıma göre dönüştürücü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Diğer liderlik modellerinin daha çok güç kullanımı ve karşılıklı onaya bağlı olmasına karşılık, dönüştürücü liderlik modeli, özellikle bireylerin vizyonunu ve kişisel anlayışını kullanarak başkalarını özendirme yeteneği üzerinde durur. Değişimin devamlı olduğu bir çağda, izleyenlerini değişime inandırmak ve örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla olan dönüştürücü liderler; vizyon yaratarak ve izleyenlerine güven vererek sosyal oluşuma önderlik ederler (Bottery, 2001: 200). Dönüştürücü liderlik modeli, örgütsel dönüşümü sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarını, eylemlerini ve stratejilerini içermektedir. Bu yaklaşım, bir dönüşüm sırasında liderin gerçekleştirmesi gereken somut eylemlere ışık tutan bir yaklaşımdır.

Dönüştürücü liderlik, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin bütünüdür. Dönüştürücü liderler çalışanlarla (astlarla) bire bir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerin de ortaya çıkmasını sağlarlar. Süreçten

ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Örgüt için izleyicilerin ilgi alanlarının üstüne çıkmada izleyicileri teşvik ederler. İzleyicilerin isteklerini genişletir veya ihtiyaçlarını değiştirirler (Keçecioğlu, 1998: 28)

2.4.4.6.1 Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Bass dönüştürücü liderliği ölçmek için, Burns'un dönüştürücü liderlik tanımlamasını ele alarak, bu tanıma uyan liderlerin önemini ortaya çıkartmıştır. Bu tanımlamalar analiz edilerek bir ölçme aracında birleştirilen 141 davranışsal ifadeye dönüştürülmüştür. Dönüştürücü liderlik kavramı ile ilgili olarak yapılan açıklamalar yanında, bu verilerin faktör analizleri yapılmıştır ve dönüştürücü liderlik boyutları tanımlanmıştır. Dönüştürücü liderlik; karizma, vizyon sağlama, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarını da kapsamaktadır (Celep, 2004: 56). Dönüştürücü liderliğin boyutları şunlardır (Aydıntan, 2009: 263):

- **Karizma:** Bir insanı başkalarının gözünde güvenilir, sözü dinlenir, itibarlı ve çekici kılan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik tarzı açısından karizma, lideri başarıya götüren ayırıcı özelliklerden biridir (Tutar vd., t.y: 4). Astlar ya da izleyenler, kendilerini liderleriyle duygusal olarak özdeşleştirirler ve kişisel çıkarlarının ötesine geçme konusunda teşvik edilirler.

Dönüştürücü lider, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılar; onlara net bir şekilde belirlenmiş bir misyon sunar. Bu liderler aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahip kişilerdir. Konuştuklarında çalışanlarda heyecan uyandırır ve onları yapılan işe ikna konusunda güçlü bir yetenekleri vardır. Ayrıca örgütün içinde bulunduğu durum ile ilgili gerçekçi değerlendirmeler yaparak ona göre çözüm yolları ararlar. Karizmaya sahip bir dönüştürücü lider, örgüt içinde daha fazla güven veren, sözlerine inanılan ve aynı zamanda işgören performansını arttıran liderdir.

- **Vizyon sağlama:** Değişimin hızının giderek arttığı bir dünyada, temel değerler piyasada yol gösterici bir kaynak olarak işlev görmektedir. Bu anlamda, vizyon organizasyonun değerleri etrafında, gelecek temelinde idealize edilmiş bir fotoğrafın ifadesidir. Vizyon bilinen bir olayla ilgili çevre ve şartları tekrar şekillendirmek, açıkta olan şeyleri tekrar kavramsallaştırmak, daha önce bağlantısız görünen olaylar arasında bağlantı kurmaktır (Gökkaya, 2005: 43).

Vizyon, stratejik olarak hedefe odaklanmayı sağlar. İşletmenin amaçlarının stratejik olarak ifade edilmesi motivasyonu artırır ve işletmeye bağlılığı yüksek düzeyde tutar. İyi bir vizyon çalışanlara ilham vererek işle ilgili çalışma isteğini ve bireysel başarıyı artırır.

Vizyon, dürüstlük ve yüksek idealleri yansıtan yüksek standartlar demektir. İkna edici ve kredibildir. Heyecan aşılır ve bağlılığı cesaretlendirir. Büyük bir ülkü ve paylaşılan bağlılık için çağrıdır. İyi tasarlanmış ve kolayca anlaşılabilir özelliktedir. Ortak bir yönde enerjiyi düzenler, insanlara ilham verir ve onları değiştirir. Organizasyonun kültür ve değerlerine uygundur niyet ve yönleri aydınlatır. Bu anlamda şirketin temel gücünü yansıtır. Dönüştürücü lider öncelikle geleneksel olmayan düşünce şekli ile bir vizyon tasarlar. Bireysel ilgi faktörü ile bireysel gelişimi cesaretlendirir ve düzenli geri bildirim verir. Katılımcı karar verme yetilerini kullanır ve bir işbirliğini ilerletir. Güvenli iş çevresini geliştirir. (Gökkaya, 2005: 46).

- **İlham verme:** Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler. Bunun için takım çalışmasını teşvik ederler ve yenilikler ve değişimin gerekliliği konusunda işgörenleri motive derler.

Dönüştürücü liderler astlarına, daha fazla çaba göstererek büyük işler başarabilecekleri konusunda ilham verir ve onları heyecanlandırırlar. Aynı zamanda, yüksek beklentiler yaratırlar, çabalara odaklanmak için semboller kullanırlar ve basit yollarla önemli amaçları vurgularlar.

- **Zihinsel uyarım:** Zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler. Yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda astlarını cesaretlendirirler ve onlara hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak araçlar sağlarlar. İzleyicilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlarlar. Burada önemli olan işgörenleri düşünmeye teşvik etmektir. Bu nedenle, problemlerin çözümünde yeni fikirler üretmeleri konusunda işgörenleri cesaretlendirirler. Kendi fikirleriyle örtüşmeyen konularda işgörenler ile tartışmaktan kaçınırlar, onlara düşünme ve fikirlerini ifade edebilme özgürlüğü tanırırlar.

Zihinsel uyarım veya zihinsel özendirme, çalışanların değer ve inanışlarında değişimin yanı sıra, çalışanların sorunlarını ve bunları çözmenin farkında olmaları yönündeki değişimi ifade etmektedir. Zihinsel olarak özendirici bir lider, çalışanlarına geçmişte çözdükleri bir sorunu çözme biçimini ve çözümü yeniden sorgulamalarına özendirmeyi içerir. Böylece, çalışanlar benzer sorunla karşılaştıklarında, ona yeni çözüm yolu bulma konusunda güdülenmiş bir davranış gösterirler (Celep, 2004: 57).

- **Bireysel ilgi:** İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Her bireye/izleyiciye özel ve eşsiz biriymiş gibi davranır ve ilgi gösterirler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir. Verilen görevler ve gösterilen bireysel ilgi vasıtasıyla öğrenme için fırsat oluştururlar. Onları etkin bir şekilde dinleyerek düşüncelerine katkıda bulunur ve sorunlara yaklaşımlarında onlara yeni görüşler kazandırır.

Bu faktörün sergilendiği liderlik, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarının dikkatlice dinlenilmesi ve bireyselliğin desteklendiği bir iklimin sağlanmasını içerir. Bireylerin tamamı kendilerini gerçekleştirmelerine yardım ederken lider bir koç, bir danışman olarak hareket eder. Bu liderler takipçilerinin büyümelerine kişisel değerlerine yardım etmek aracılığı için yetki devreder. Bu tip liderler her bir çalışana ihtimam gösterir ve yol göstermek için zaman harcar (Gökkaya, 2005: 50).

Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ögesi, başkalarını düşünmenin yararlılığı üzerinde durur. Dönüştürücü liderler, her izleyenine bir birey olarak davranır ve kılavuzluk fırsatlarının genişletilmesini sağlar. Dönüştürücü liderler, izleyenlerini lider olarak geliştirmeye uğraşırlar. Bireysel olarak çalışanlarıyla ilgilenen liderler, daha başarılı bir sonuç elde etmek için çalışanlarına daha bağlı hale gelmemeleri konusunda yardımcı olur ve ulaşılabilir ortak amaçlara özendirirler (Celep, 2004: 57).

2.4.4.6.2 Dönüştürücü Liderin Özellikleri

Dönüştürücü lider örgütsel değişimin bir parçasıdır. İşgörenlere, yapılan işi geliştirmek adına yeni fikirler üretmekte cesaret verirler. Her zaman çalışanlarının yanında olurlar ve örgüt için iyi olanı yapmayı amaç edinmişlerdir. Eleştirilerinde yıkıcı olmaktan kaçınırlar ve astlarının gelişimi için onlara her zaman destek olurlar. Dönüştürücü liderler, örgütün gelişimi ve ilerlemesi için hiçbir fedakârlıktan kaçınmazlar.

Dönüştürücü liderler, yönetim sürecinin her aşamasında değişimi ve gelişimi sürekli hale getirirler. Örgütün amaçlarını çalışanın amaçları haline getirirler ve çalışanlardan örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmalarını beklerler. Çalışanların değer yargılarını her zaman ön planda görürler.

Dönüştürücü lider, çalışanı örgütün en değerli parçası olarak gören, sürekli gelişime ve değişime uyum sağlamaya önem veren ve buna bireysel performans ve çabasıyla katkı sağlayan, yenilikçi ve vizyon sahibi bir liderdir.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili tanımlanan bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin, 2009: 102):

- Dönüştürücü lider, belli bir vizyona sahip liderdir.

- Vizyon değişim çabalarını yönlendirmeye dayanak oluşturması bakımından önemlidir. Bu nedenle, dönüştürücü liderliğin başarısı, geleceğe ilişkin cazip ve çekici bir vizyon açıklamasına ve bu vizyonun örgüt üyelerince paylaşılmaya bağlıdır. İşletmenin vizyonu, gelecekte olmasını arzuladıkları durumdur. İşletmenin misyonu ve vizyonu belirlendikten sonra, stratejilerine yön verecek, amaçlar ve hedefler belirlenmelidir. Vizyon sahibi lider, vizyonu geniş olan liderdir ve işletmesinin geleceğini kendi hayallerine göre, ama gerçeklikten uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu da etrafındakilere iyi anlatabilme yeteneğine sahiptir. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetii için bir referans ve dönüm noktasıdır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür (Ülgen ve Mirze, 2004: 69).

- Dönüştürücü lider, sahip olduğu vizyonu, kelimelerle, sembollerle ulaşmayı sağlayacak şekle sokarak aralarında ilişki kurar.

- Dönüştürücü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup; dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek, değişimin başarıyla gerçekteştirilmesine olanak sağlar.

- Dönüştürücü lider, insan davranışlarını amaçlara yönlendirir.

- Dönüştürücü lider, tutarlı davranarak taraftarların güvenini kazanır, kendine bir yön belirler ve o doğrultuda ilerler; bunun sonucunda örgütsel bütünlük sağlanır.

- Dönüştürücü lider, şirket değerleri ağısından bir rol model oluşturur ve örgüt içindeki paylaşılan değerleri tanımlar ve geliştirir. Paylaşılan değerler, güçlü bir örgütsel kültürün en önemli ve kilit özelliğidir ve bunlar, çalışanlarda ait olma hissi yaratır ve firmanın rekabet avantajına olumlu katkılarda bulunur (Serinkan, 2008: 79).

- Dönüştürücü liderlik becerileri arasında, iletişim önemli bir yer tutmaktadır.

- Dönüştürücü liderlik, izleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmaları konusunda motive etmektedir.

- Dönüştürücü lider, yetki ve sorumluluklarını devretmelidir. Yetkiyi devretmekle çalışanlar güçlü kılınırken, yanında sorumluluk da devredilerek çalışanların etkilerini uygun bir şekilde kullanmaları sağlanmalıdır. Uygulamada sorumluluk devredilip yetki verilemeyeceği gibi veya yetki devredilip sorumluluğun devredilemeyeceği gibi değişik anlayışlar vardır. Her iki yaklaşımda da insanlar işlerine gerekli önemi vermemekte “bu işin yetkisi başkasınındır” diyerek işleri gerektiği gibi yapmamaktadır. Bunun için yetki devrinin mutlaka sorumluluk devriyle bütünleşmesi gerekmektedir (Aksu, 2003: 83).

- Dönüştürücü liderler izleyicilerine güvenirler, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Böylece mutlak karar verici olmaktan çok davranışları tercih eden dönüştürücü liderler, örgütsel değişim sürecinde izleyicilerinin kararlara katılımını teşvik ederler (www.insanbilimleri.com).

- Liderlik sürecinin en önemli unsurlarından biri olan iletişim becerisi dönüştürücü liderlikte daha da ön plana çıkmaktadır. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkış amacı, en basit anlatımla, örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hale getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüştürücü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyicilerine ya da örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada liderin etkili bir iletişimci olması gerekmektedir (www.insanbilimleri.com).

Bütün bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda dönüştürücü lider, işletmeyi daima ileri seviyelere taşıyabilecek, rekabet ortamındaki tehditleri fırsata çevirebilecek, her zaman ve her konuda çalışanına destek olan bir liderdir.

Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olmuştur. Diğer yandan günümüzde “dönüştürücü” olmanın, bir lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve dönüştürücü liderliği neyin daha etkin ve tatmin edici kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 63).

Dönüştürücü lider, yeniliklere her zaman açık olan ve çevresel değişimleri sürekli takip ederek değişimi kolay gerçekleştirebilen liderdir. İşletmenin performansını ve örgütsel etkinliği arttırmayı, sürekli sözü edilen bir kavram olan dönüşüme ayak uydurabilmeyi ve sürekli gelişimi hedef olarak gören bir dönüştürücü lider; karizma, saygınlık ve güven unsurlarını kullanarak çalışanlarına örnek olur ve işletmenin bütünü olarak hedeflenen performans düzeyine mutlak suretle ulaşılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İNCELENMESİ

Tez çalışmasının bu bölümünde; ilk bölümde açıklanmaya çalışılan personel güçlendirme kavramı ile ikinci bölümde ele alınan liderlik yaklaşımlarından modern liderlik yaklaşımları ilişkilendirilerek, dönüştürücü liderlik yaklaşımında personel güçlendirmenin etkinliği analiz edilecektir. Ancak öncesinde diğer liderlik yaklaşımları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiler de kısaca değerlendirilecektir.

3.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Lider olan kişide olması gereken niteliklerin belirlenmeye çalışıldığı yaklaşım türü, özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre lider, taşıdığı özellikler bakımından gruptaki diğer kişilerden ayrılır. Özellikler yaklaşımı, liderin belirli bazı niteliklere sahip olduğunu ve bu nitelikleri sadece lider konumunda olan kişinin taşıdığını ifade etmektedir. Yaş, cinsiyet, dürüstlük, başkalarına güven verme, zekâ, bilgi, samimiyet, ileriye görebilme, kararlılık, kendine güven duyma gibi unsurlar liderin özellikleri arasında bulunması gereken unsurlardır. Bu özelliklere gruptaki diğer kişilerden daha fazla sahip olan kişinin lider olabileceği ileri sürülmesine rağmen lider konumunda olmayan ancak bu özelliklere liderden daha fazla sahip olan kişilerin bulunduğu da anlaşılmıştır. Bu özelliklere sahip bir liderin, çalışanlarını güçlendirmede daha başarılı olacağı ve işletmenin amaçlarına daha çabuk ulaşacağı düşünülmektedir.

Özellikler yaklaşımında açıklanmaya çalışılan, liderin güvenilir, katılımcı ve çalışanların katılımını destekleyen, çalışanlar arasında dengeli bir yaklaşım benimseyen, onlara güvenen ve yetenekli bir lider olması gibi

özellikler personel güçlendirme ile paraleldir ve personel güçlendirme uygulamalarının başarısında önemli rol oynamaktadır. Personel güçlendirmede de açıklandığı gibi lider, grup üyelerine güven duymalı, onlara kararlara katılmalarında destek olmalı ve gerektiğinde astlarına sorumluluk yüklemelidir.

Özellikler yaklaşımı ve personel güçlendirme kavramı ile ilgili olarak, yaklaşımın bazı eksikliklerinden dolayı yukarıda açıklananlar dışında tam bir ilişkilendirme yapmak mümkün olamamıştır. Özellikler yaklaşımı liderde bulunması gereken özellikleri belirlemiş olmasına rağmen etkili liderliği sağlayacak gereklilikleri açıklamada yetersiz kalmıştır. Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda, liderlikle ilgili olarak sadece belirli özellikler değil aynı zamanda liderin davranışlarının da önemi ortaya çıkarılmıştır.

3.2 DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Liderin özelliklerinin yanı sıra, kişinin liderlik sürecindeki davranışlarının liderin başarısında daha etkili olduğunu savunan bu yaklaşımda, yapılan belirli çalışmalar sonucunda birtakım liderlik tarzları belirlenerek bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Buna göre, belirlenen liderlik tarzlarının her biri, personel güçlendirme açısından ayrı başlıklar halinde incelenecektir.

3.2.1 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları Ve Personel Güçlendirme

1945 yılında liderliği ve lideri tanımlamak üzere çalışmalara başlanmış olan bu yaklaşımda, lider davranışları iki gruba ayrılmıştır. Bunlardan, yapıyı hareket geçirmeye yönelik olan faktörde lider, öncelikle amaçların gerçekleşmesi için çalışma, çalışanlara emir verme, grup ilişkilerini düzenleme, çalışanların rollerini belirleme ve özellikle işin tanımlanması

konusuna önem verme gibi daha çok geleneksel yönetim anlayışında görülen davranışlar sergilemektedir. Ohio State Üniversitesi Araştırmalarının bu yönü ile personel güçlendirme kavramı ilişkilendirildiğinde, bu yaklaşımda özellikle yapılacak iş ön planda tutulmuş olup personel güçlendirme kavramı ile benzerlik bulunmadığı görülmektedir.

Yaklaşımın ikinci faktörü olan ilişkiye yönelik davranış sergileyen liderler, işi ön planda tutan, işe yönelik davranış sergileyen liderlerin aksine astlara verilen önem, astlara emir vermek yerine onları yönlendirmek, ekip üyelerinin birbirleri ile yardımlaşmasını teşvik etmek, astların lidere güven duymasını sağlamak gibi işe olan bağlılığı arttırmaya çalışan davranışlara sahiptir. Bu tip liderler, personel güçlendirmede de olduğu gibi çalışanların kendi kararlarını uygulamalarında onlara destek olma, grup içindeki güven duygusunu artırma gibi davranışları öncelikli olarak benimserler.

3.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları Ve Personel Güçlendirme

Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar sonucunda, lider davranışları kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki faktör olarak belirlenmiştir (Koçel, 2007: 452).

Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında yapıyı harekete geçirmeye yönelik olan faktörde olduğu gibi Michigan Üniversitesi Araştırmalarında da işe yönelik davranış gösteren liderler işin yaptırılmasında, daha çok grup içindeki otoritesini kullanmayı tercih ederler ve işin yapılmasında önceden belirlenmiş kurallara uyulup uyulmadığı üzerinde dururlar. Oysa personel güçlendirme uygulamalarında grup üyelerinin her birine işin yapılmasında kendi fikirleri ile katkıda bulunulması imkânı tanınmakta ve çalışanları kendi işinin sahibi konumuna getirmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanlara işin yürütümü esnasında lider ve grubun diğer üyeleri ile işbirliği halinde bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Bu yönüyle incelendiğinde, Michigan Üniversitesi Araştırmalarında işe yönelik davranış gösteren lider özelliklerinin

personel güçlendirme kavramında açıklanan özellikler ile herhangi bir benzerliğinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Michigan Üniversitesi Araştırmalarında kişiye yönelik davranış olarak tanımlanan lider davranışlarını; çalışanların iş tatminini arttırmaya yönelik çalışma koşulları oluşturma, bazı yetkilerin çalışanlara devredilmesi, çalışanların eğitimi ve kişisel gelişimine katkıda bulunulması gibi destekleyici nitelikte davranışlar oluşturmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderlerin daha etkili oldukları sonucuna ulaşan bu çalışmalar, personel güçlendirmenin unsurlarından eğitim ve geliştirme, katılım ve karar verme yetkisi, çalışma ortamında esneklik gibi unsurları da destekleyici niteliktedir.

Michigan Üniversitesi Araştırmalarında kişiye yönelik davranış gösteren liderler ile Ohio State Üniversitesi Araştırmalarında ilişkiye yönelik davranış sergileyen liderler, grup içinde yüksek performans sağlamakta daha başarılı olduklarından, personel güçlendirmenin amaçları ile yakından ilişkilidirler.

3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı ve Personel Güçlendirme

Robert Blake ve Jane Mouton isimli araştırmacıların çalışmaları sonucu geliştirdikleri Yönetsel Diyagram olarak adlandırılan modelde, yönetici davranışları kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma olarak ikiye ayrılmış ve bir matris geliştirilmiş, ayrıca bu faktörler derecelendirilmiştir (Bölüm 2, Şekil 2). Buna göre, kişilerarası ilişkilere yönelik olma çalışanları önemseyen, üretime yönelik olma ise işi ön planda tutan liderlik davranışları olarak düşünülmüş ve derecelendirme de bu şekilde yapılmıştır.

Personel güçlendirme kavramı ile ilişkilendirildiğinde; "liderlik" başlığı altında ele alınan ve ikinci bölümde yer alan şekil 2'de de görüldüğü üzere, personel güçlendirme ile en yakın olabilecek davranış biçiminin, kişilerarası ilişkiler yönelik olma davranışlarının 5 – 9 değerleri arasında (9'a yaklaştıkça

personel güçlendirme ile uyumluluk artar), üretime yönelik olma davranışlarının ise 1 – 5 değerleri arasında (1'e yaklaştıkça personel güçlendirme ile uyumluluk artar) olması durumunda lider davranışları personel güçlendirme kavramında yapılan açıklamalar ile yani, çalışanların işten daha önemli olduğu düşüncesi ile uyumlu hale gelecektir.

3.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri ve Personel Güçlendirme

Personelin güçlendirilmesi için uygun lider tanımına yakın ilk yaklaşımlardan biri McGregor'un X ve Y Teorileridir. McGregor'un X ve Y Teorileri'nde de, açıklanan diğer yaklaşımlarda olduğu gibi davranış biçimleri ikiye ayrılmıştır. Bu yaklaşımda açıklanan davranış biçimleri, liderlerin çalışanları sınıflandırması ve buna göre davranış biçimi geliştirmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

X Teorisine göre, ortalama insan işi sevmez ve işten kaçar, yönetilmeyi tercih eder, karar organı yöneticilerdir, işgörenleri çalışmaya teşvik eden ekonomik güdülere ihtiyaç vardır. Bu durumda, X teorisinde tanımlanan işgörenlerin lideri de işe yönelik davranış gösteren lider konumundadır.

Y Teorisine göre ise, kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır, uygun şartlar altında işgören daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir, işgörenlerin kararlara katılımı söz konusudur. Bu teoriye göre liderler, kişiye yönelik davranışlar geliştirmektedir.

X teorisi yöneticileri daha otoriter iken Y teorisi yöneticileri demokratik ve katılımcı bir davranışı benimserler. Buna göre, X Teorisi personelin güçlendirilmesi çalışmaları ile benzerlik göstermezken, Y Teorisinde özellikle işgörenlerin kararlara katılımı konusunda ve diğer sınıflamalara göre personel güçlendirme çalışmaları ile büyük yakınlık göstermektedir.

3.2.5 Likert'in Sistem – 4 Modeli ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı ile içeriği benzerlik gösteren Likert'in Sistem-4 Modelinde liderler için dört temel davranışın belirlendiği görülmektedir. Bu davranışlar, Sistem 1 – İstismarcı Otokratik, Sistem 2 – Yardımsever Otokratik, Sistem 3 – Katılımcı ve Sistem 4 – Demokratik olmak üzere gruplandırılmıştır. Bu başlık altında, sayılan lider davranışları ile personel güçlendirme kavramının etkinliği incelenecektir.

İstismarcı Otokratik lider davranışında; yönetimin astlarına ve astların yönetime olan güvenlerinin çok zayıf olması, işle ilgili konularda astların kararlara katılımının sağlanmaması, astların yaptıkları ve yapacakları işle ilgili olarak yeterince bilgilendirilmemeleri, işgören motivasyonunu sağlamaya önem verilmemesi, işgören ve çalışanlar arasındaki emir-komuta ilişkisinin yoğun olarak uygulanması gibi faktörler ile personel güçlendirme uygulamalarında açıklanan unsurlar arasında hiçbir yönden yakınlık bulunmadığı anlaşılmış olup, personel güçlendirme kavramının bu lider davranışında etkin olamayacağı belirlenmiştir.

Yardımsever Otokratik lider davranışında; astların fikirleri nadir de olsa sorulur ancak kararlar üst yönetim tarafından alınır. Ast-üst arasındaki güven biraz daha fazla olmasına karşın personel güçlendirme kavramının tam bir etkinlik sağlaması açısından yeterli değildir. Astların serbestliği çok azdır. Sistem 2, Sistem 1'e göre biraz daha çalışana yöneliktir ancak bu modelde de bir önceki liderlik davranışında olduğu gibi Otokratik liderlik baskın olduğundan, personel güçlendirme kapsamında açıklanan durumların geçerli olduğu görülmüştür.

Katılımcı lider davranışında; üstlerin astlara olan güven duygusunun artması, aynı şekilde astların üstlerine olan güvenlerinin fazla olması, astlara belirli ölçülerde sorumluluk verilmesi, çok önemli olmayan konularda astların da kararlara katılımının sağlanması gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde astların kendilerine olan güven duygusunun da gelişmesine önem verilmesi ve astların ödüllendirilmelerinin artırılması, personel güçlendirme

uygulamalarının içeriği incelendiğinde, katılımcı liderlikte etkin olabileceğini ortaya çıkarmaktadır.

Demokratik lider davranışında; yöneticinin astlarına tam bir güven duyması, astların işleri ile ilgili konularda sürekli olarak kararlara katılımlarının sağlanması, üst kademe tarafından kontrolün astlara bırakılmış olması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde tüm işgörenlere sorumluluk verilmesi gibi davranışlar, personel güçlendirme uygulamalarının bu liderlik davranışında tam etkin olabileceğini ortaya koymaktadır.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının tamamı personel güçlendirme açısından incelendiğinde, genellikle personel güçlendirme uygulamalarına önem veren liderlerin, davranışsal liderlik yaklaşımlarında açıklanan lider davranışları ile uyumlu olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, ast-üst arasındaki iletişim ve liderlerin kişiye ve ilişkilere yönelik davranışlarının fazlalığı personel güçlendirme kavramı ile bağdaşmaktadır.

3.3 DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Durumsal liderlik yaklaşımlarında öncelikli olarak liderin içinde bulunduğu koşullar dikkate alınmıştır. Buna göre, farklı liderlik türleri farklı koşulların sonucu olarak ortaya çıkacaktır. Liderler, bu değişen koşullara ve bu koşulların gereklerine göre davranış belirleyeceklerdir.

Bu başlık altında, durumsal liderlik yaklaşımlarından Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, House'un Amaç-Yol Teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ile personel güçlendirme kavramı değerlendirmesi ayrı başlıklar halinde gerçekleştirilecektir.

3.3.1 Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli ve Personel Güçlendirme

Fred Fiedler tarafından geliştirilen ilk durumsallık yaklaşımı olan bu yaklaşımda, grup etkinliğinin artması liderin içinde bulunduğu duruma göre davranış geliştirmesiyle mümkün olabilmektedir. Belli bir liderlik tarzını etkileyen farklı durumlar olabileceği için, bu modelde amaç bu farklı durumların neler olduğunun incelenmesi olarak belirlenmiştir. Buna göre Şimşek; lider ile astları arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin makamının verdiği yetki olmak üzere liderlerin davranışlarını etkileyen üç tip durumsal değişken olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek, 2002: 197).

Bu değişkenler açısından personel güçlendirme kavramı incelendiğinde; lider-ast arasındaki ilişkinin arkadaşça, yapılacak işle ilgili olarak amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirlendiği değişkenler personel güçlendirme ile yakınlık arz ederken, liderin yetkilerinin fazla olduğu durum ile personel güçlendirme kavramının uyumlu olmadığı görülmektedir.

3.3.2 House'un Amaç-Yol Teorisi ve Personel Güçlendirme

House ve Evans tarafından geliştirilen Amaç-Yol Teorisi, ikinci bölümde de açıklandığı üzere, liderin farklı koşullarda gösterdiği davranışların astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre insan davranışları bekleyiş ve valensten etkilenmektedir. Liderin astlarını motive edebileceği iki konu vardır: 1- Liderin grup üyelerinin bekleyişlerini etkileme derecesi (Yol) ve 2- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (Amaç).

Bu teori ile dört tip liderlik davranışı belirlenmiştir. Bu davranışlardan, emir verici lider davranışı astların yapacakları işlerle ilgili kararlara katılımlarını sağlamadığından personel güçlendirmenin zıttıdır. Diğer üç davranış biçimi olan destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcı lider davranışları ise, grup üyeleri ile lider arasında arkadaşça iletişim kurulması, çoğunlukla grup üyelerinin de kararlara katılımının sağlanması ve belirlenen hedeflerin

başarılması konusunda astlara duyulan güven konularında, personel güçlendirme ile yakın uygulamalar içermektedir.

3.3.3 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve Personel Güçlendirme

Reddin tarafından geliştirilmiş olan üç boyutlu liderlik yaklaşımında, kopuk lider, ilgili lider, adanmış lider ve bütünleşmiş lider olmak üzere dört temel yönetim tarzı belirlenmiştir. Bu başlık altında, sayılan bu dört yönetim tarzının personel güçlendirme kavramı ile benzerlikleri incelenecektir.

Kopuk yönetim tarzında; liderin insan ilişkileri düşük seviyededir, çoğunlukla kurallara göre yönetir ve hataları düzeltmeye yönelik davranışlar sergiler. Astlarına verdiği değer, onların kurallara ne kadar uyduğu ile paraleldir. Çalışanlar arasında meydana gelen uyuşmazlıklardan uzak dururlar. Bu sayılanlar ile personel güçlendirme kavramı karşılaştırıldığında, kavramların birbirinden tamamen farklı olduğu görülmektedir.

İlgili yönetim tarzında; lider astları ile iletişime önem verir. Organizasyon içinde fikir ayrılıklarının meydana gelmesi durumunda uzlaşmacı ve yol göstericidir. Bu yönetim tarzı, iletişime verdiği önem ile personel güçlendirme kavramına yakındır.

Adanmış yönetim tarzında; liderler çalışanları otorite altında tutmaya eğilimlidirler. Çalışanlara sözlü olarak emir verirler. Astları değerlendirme kıstasları, onların ne kadar üretken oldukları ile doğrudan ilişkilidir. Astlar hata yaptıklarında onları cezalandırma yoluna başvururlar. Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, personel güçlendirme kavramı ile herhangi bir yakınlık olmadığı anlaşılmaktadır. Personel güçlendirme kavramı cezalandırıcı değil teşvik edicidir, personel güçlendirmede lider daha çok ilişkilere yönelik davranış sergiler, işe yönelik davranışlar daha geri planda kalmaktadır.

Bütünleşmiş yönetim tarzında; lider katılımcı bir yönetim tarzı sergilemektedir. Lider, iletişime ve takım çalışmasına önem verir. Personel güçlendirme kavramı ile en yakın yönetim tarzının bütünleşmiş yönetim tarzı olduğu görülmektedir.

3.4 MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlık altında daha önce anlatılan modern liderlik yaklaşımlarının personel güçlendirme uygulamaları ile uygunluğu açıklanmaya çalışılmıştır. Burada ele alınan modern liderlik yaklaşımları konunun odak noktasından uzaklaşmaması bakımından karizmatik liderlik ve dönüştürü liderlik yaklaşımları ile personel güçlendirme uygulamalarının değerlendirilmesi şeklinde sınırlandırılmıştır.

3.4.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı ve Personel Güçlendirme

Karizma terimi, ilk defa "karizmatik otorite" kavramını kullanan Max Weber'den bu yana, liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların hemen hepsinde karizma olgusu, politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik biçimde incelemeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte 1980'li yıllardan sonra - ve özellikle de son yıllarda- o güne kadar mistik ve esrarlı bir kavram olarak ele alınan karizmanın örgütsel liderlik bağlamında açıklanmasına ve irdelenmesine yönelik çalışmaların hızlandığı görülmektedir (Kılınç, 1995: ?).

Karizmatik lider, işletmede diğer çalışanlardan etkili konuşma yeteneği, dış görünüş, olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşmak ve daha çekici davranışlar sergilemek gibi birçok özellik yönünden ayrılmaktadır. Lider, her yönüyle astlarına örnek olmalı ve önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi belirlenen amaçlara ulaşma konusunda onları cesaretlendirmelidir. Sayılan

bu özelliklerin aslında personel güçlendirme yaklaşımını benimseyen, çalışanlarına farklı yetkiler verebilen, onlara destek olan ve çalışanlarının motivasyonlarını arttırarak onları güçlendiren liderle aynı özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Personel güçlendirme uygulamalarına bakıldığında temelde farklı bir yönetim yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bu da farklı liderlik tarzlarının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımı da yeni yönetim teknikleriyle bütünlük oluşturacak liderlik tipidir. Yapılan tüm bu açıklamalar doğrultusunda, karizmatik liderin sahip olduğu özellikler ile personel güçlendirme uygulamalarına önem veren bir liderin sahip olduğu özelliklerin aslında birbirine çok benzer olduğu ve birbirini tamamladığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.4.2 Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Personel Güçlendirme

Dönüştürücü liderlik, “görevleri ve hedefleri hakkında grubun bilinçlenmesini destekleyen, çalışanların grubun iyiliği için kendi ilgilerine odaklanmasını sağladıklarında, ilgilerini genişleten ve yükselten, üstün nitelikli bir liderlik performansı” olarak tanımlanabilmektedir (Şahin, 2009: 102). Personel güçlendirme uygulamalarında açıklandığı üzere, lider çalışanlarına yeni fikirleri denemelerinde destek olmalı, onlarla işletme için gerekli bilgileri paylaşmalı, gerektiğinde yetki devri yapmalı ve çalışanlarının güvenini kazanmanın yanı sıra onlara güvendiğini de açıkça belli etmelidir.

Liderin sahip olduğu özellikler, değişen küresel rekabet koşullarında işletme çalışanlarını etkileyebilme yoluyla başarıyı getirecektir. Sürekli değişim aynı zamanda yenilikçiliği amaç edinmiş dönüştürücü liderlere duyulan ihtiyacı bir kat daha attırmıştır.

Personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik yaklaşımı birbirini tamamlayan uygulamalardır. Çalışanı güçlendirme politikasını benimsemiş bir lider, yetki devrini kolaylaştıran, çalışanların bilgilerini arttırmaya yönelik

eğitimler düzenleyen ve onların gelişmelerine destek olan, değişimin yaşamın her alanında olduğunu gören ve buna uyum sağlamak için işletme içinde gereksiz her türlü bürokratik işlemleri değiştirmeyi göze alabilen liderdir. Dönüştürücü lider, bunun sonucunda beklenen başarının ise takım çalışmasıyla mümkün olacağına inanmıştır. Bunun için çalışanlarını dönüşüme uyum konusunda motive eder ve öncelikle kendisi bu konuda onlara yol gösterir ve ilham kaynağı olur. Dönüştürücü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verirler. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretirler ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır (Eraslan, t.y: 7). Dönüştürücü liderler, işletme içinde mevkisi ne olursa olsun her çalışanın fikrine önem verirler ve onları da sürecin bir parçası haline getirirler. Personel güçlendirmede de temel olan çalışana verilen önem ve çalışanların işletme içinde etkin olmalarını ve kendilerine güven duygusunun artmasını sağlamaktır.

Güçlendirme özünde bir değişim ve dönüşüm programıdır. Çalışanların güçlendirilmesi çalışmalarında gerek değişim ve gerekse dönüşüm programlarında bu günün yöneticileri çalıştıkları değişim programlarında ciddi olarak bu tür bir değişimle yüz yüze gelmemiş olabilirler, ancak bu olasılık her zaman mevcuttur. Güçlendirmede dönüştürücü liderliğe önemli ölçüde gereksinim vardır. Lider çalışanları için kendi sorumluluklarını güvenle yerine getiren, yöneten ve kabul eden bir çevre meydana getirmelidir. Liderlerin bunu başarmaları için esin verici, öğretici, bilgilendirici, vizyona sahip ve stratejist olmaları gerekmektedir. Dönüştürücü etkili liderlik ise kendilerini takip edenlerin temel değer, tutum, inanç ve davranışlarını değiştirerek onların bireysel desteklerini sağlamanın ötesinde işlere tüm benliklerini yansıtmalarında istekli olmayı sağlar. (Top, 2007: 11).

Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip liderlerin personel güçlendirme uygulamalarında daha başarılı olacakları düşünülmektedir. Bu tez çalışmasının konusunu oluşturan dönüştürücü liderlik ve personel

güçlendirme kavramları arasındaki yakın ilişki bu konuda yapılacak olan araştırmaya temel oluşturmaktadır. Bu nedenle dönüştürücü liderlik ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

Etki, dönüştürücü liderliğin temel özelliklerinden biridir. Etki ile astların lidere olan inanç ve güvenleri artmakta ve astlar liderin beklediğinden daha fazla çaba ortaya koymaktadırlar. Aynı şekilde personel güçlendirmede de etki, işgörenin yaptığı işin sonuçlarını etkileme derecesidir denilebilir.

Dönüştürücü liderler davranışlarında personel güçlendirme uygulamalarına önem veren yöneticiler ile benzer özellikler göstermektedirler. Örneğin, dönüştürücü liderler astlarına yüksek düzeyde ilgi gösterirler ve onları sürecin etkili bir parçası haline getirmeye çaba gösterirler. Personel güçlendirmede ise yönetici bu durumu astlarına yetki devretmekle ve onları kendi fikirlerini uygulama konusunda cesaretlendirmekle gerçekleştirmektedir.

Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik ile personel güçlendirme uygulamaları birbirini tamamlayan uygulama ve yaklaşımlardır. Personel güçlendirme uygulamalarına önem veren, çalışanının işletme kararlarını alırken dahi etkin olarak fikirler sunduğunu görmek isteyen lider aslında dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan liderdir. Teorik olarak belirlenen bu durum, sonraki bölümde yapılan araştırma ve analizlerle sonuca ulaştırılacaktır.

Yukarıda açıklananlar doğrultusunda, dönüştürücü liderlik ile personel güçlendirme arasında olumlu yönde ilişki olduğu değerlendirilebilir. Bu aşamada, dönüştürücü liderliğin boyutları ile personel güçlendirme faktörleri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİNİN ORTAYA ÇIKARILMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, kamu kurumu çalışanlarının, yöneticilerinin personel güçlendirme uygulamalarında ne düzeyde başarılı olduklarını ve çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerini ölçmek ve yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığını çalışanların algısına göre belirleyerek, dönüştürücü liderliğin boyutları ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ana amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Kamu kurumlarında personel güçlendirme uygulamaları ve dönüştürücü liderlik konularında bilimsel çalışmalar yakın zamanda yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik olgularının ilişkisi sorgulanmaktadır. Kamu kurumlarındaki uygulamaların personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik olgularına ne derece yakın olduğunu görmek amacıyla yapılan bu tez çalışmasının alt amacı kamuda personel güçlendirmenin uygulanabilirliğini görmek ve yöneticinin dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip olup olmadığını belirlemek olacaktır.

4.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılacak bilimsel modele, bu modele bağlı olarak belirlenecek evren ve örnekleme yer verilmektedir.

Araştırma konusu olgular iki aşamada ele alınmıştır. Bunlardan ilki çalışanların personel güçlendirme algısı ve ikincisi yöneticinin dönüştürücü

liderlik özelliklerinin belirlenmesidir. Araştırmada bu iki değişken arasındaki ilişkilerin ölçülmesi ve analiz edilmesi planlanmıştır. Bu amaçla araştırmada kullanılacak hipotez belirlenmiş ve bu hipoteze bağlı olarak alt hipotezler oluşturulmuştur.

4.2.1 Araştırmanın Evreni

Personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik ilişkisinin ölçüldüğü bu araştırmanın evrenini; 2011 yılında bir kamu kurumunun İstanbul'da bulunan bir müdürlüğünde çalışan memurlar oluşturmaktadır. Memur tanımı burada çalışanların tümünü kapsamakla birlikte, araştırmada unvan bazında değerlendirme sosyal güvenlik denetmeni (SGD), müdür yardımcısı, şef, veri hazırlama ve kontrol işletmeni (VHKİ), memur, sözleşmeli personel ve avukat olarak gerçekleştirilmiştir. Sayılan bu unvanlarda çalışan toplam 200 kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada, 200 kişilik evrenden Basit Rasgele Örneklem Yönteminden sayısı belli olan evren formülü yardımı ile minimum örnek çapı hesaplanmıştır. %5 duyarlılık ve %95 güven düzeyinde çalışma gerçekleştirilmek istenmiş ve aşağıdaki formül yardımı ile hesaplamalar yapılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot (p \cdot q)}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N= Evrendeki kişi sayısı

t= 1,96 (0,05 anlamlılık düzeyinde "t" istatistik değeri)

p=0,5

q=0,5

d(duyarlılık)=0,05

Formülde değerler yerine konulduğunda n=131 kişi olarak hesaplanmıştır. Uygulamada toplam 200 kişiye anket formları dağıtılmıştır.

4.2.2 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu üç bölüm olmak üzere toplam 45 sorudan oluşmaktadır.

Ankette soruların değerlendirilmesi 5’li Likert ölçeği kullanılarak “Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde oluşturulmuştur.

Ankette yer alan sorular işletme çalışanlarının, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadığını ve çalışanların personel güçlendirme algılamalarını ortaya çıkarmak üzere belirlenmiştir. Anketin uygulandığı işletme bir kamu kurumunun tek bir müdürlüğü olduğundan burada müdürün değerlendirilmesi esas olmaktadır. Bu nedenle anket formu müdür dışındaki çalışanlara dağıtılmıştır.

Anketin ilk bölümü, “cinsiyet, yaş, unvan, çalışılan servis/birim, eğitim durumu, çalışma süresi” olmak üzere katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümde, personel güçlendirme algıları ile ilgili olarak daha önce birçok araştırmacı tarafından kullanılan Spreitzer’e (Spreitzer, 1995: 1464-1465) ait araştırma sorularının Türkçeye çevirisi yapılarak elde edilen sorular ve aynı şekilde Konczak’a (Konczak vd., 2000: 307) ait araştırmada kullanılan sorulardan seçilmek suretiyle hazırlanan 16 soru bulunmaktadır. Burada Spreitzer’in çalışmasında olduğu gibi anlam, etki, yeterlilik ve seçim olmak üzere dört boyut belirlenmiştir. Ancak farklı çalışmalarda da görüldüğü gibi bizim araştırmamızda da bu dört boyut için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre boyutlar; anlam, yeterlilik, etki/seçim olmak üzere üç grup altında toplanmıştır. Bu boyutlara Konczak’ın geliştirmiş olduğu ölçekten seçilen sorular da dâhil edilmiştir.

Anketin 17 ila 39 uncu sıra arasında olmak üzere, üçüncü bölümünde yer alan sorular ise yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiş toplam 23 sorudan oluşmaktadır. Anketin bu bölümünde kullanılan sorular Ömer Faruk İŞCAN'ın (İşcan, 2002: 186) hazırlamış olduğu doktora tez çalışmasından alıntı yapılarak uygulanmıştır. İşcan, araştırmasında kullanmış olduğu anketi Podsakoff tarafından dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirilen ölçeğin Türkçe çevirisini yaparak yararlanmıştır.

Yaptığı çalışmasında İşcan, Podsakoff'un çalışmasından farklı olarak ifadeleri beş boyut altında topladığını belirtmiş ve tez çalışmasında da uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre boyutlar herhangi bir değişiklik yapılmadan kullanılmıştır (Tablo 5).

Yukarıda açıklaması yapılan anket 2011 yılında bir kamu kurumu çalışanlarına uygulanmıştır. İlgili kurumda bulunan memurlardan toplam 200 kişiye anket formu dağıtılmış ve anketlerden 97 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Geri kalan anket formları ise bir kısmı geri dönmediğinden bir kısmının da eksik doldurulmuş olmasından değerlendirmeye alınamamıştır. Çalışanlara dağıtılan anket formlarının geri dönüş oranı %48,5 olarak ölçülmüştür.

Elde edilen veriler 'SPSS for Windows 17' istatistikî analiz yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analiz tekniklerinden ise, mod, medyan, ortalama, histogram, frekans tablosu, anova, faktör analizi, pearson korelasyon analizi, regresyon analizi ve Durbin Watson teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilere ilişkin frekans değerleri ile güvenirlik katsayıları Cronbach Alfa değerleri hesaplanarak analiz edilmiştir.

Tablo 5: Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Dönüştürücü Liderlik Boyutları	İfadeler	Anket Sıra No.
Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	17
	Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.	18
	Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	23
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	24
	Kurum için daima yeni fırsatlar arar.	29
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	30
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilgili ilham vermeye çalışır.	35
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.	38
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	19
	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	25
	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	31
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	39
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Beni, rutin soruları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	22
	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	28
	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	34
	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	37
Bireysel İlgi Gösterme	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	21
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	27
	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	33
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.	20
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	26
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken “ikinci en iyi” başarı olarak görmez.	32

4.2.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, ilk bölümde açıklanan personel güçlendirme faktörlerinden etki/seçim, yeterlilik ve anlam olmak üzere belirlenen üç faktör ile ikinci bölümde açıklanan dönüştürücü liderlik boyutları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Bundan sonra, personel güçlendirme faaliyetlerinin Türkiye’de kamu sektöründeki uygulamaları ile uygulamanın yapıldığı kamu kurumunda çalışanların dönüştürücü liderlik algılamalarını tespit etmek amacıyla anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda çalışanların algılarına göre, personel güçlendirme uygulamaları ile yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadığı belirlendikten sonra personel güçlendirme uygulamaları ile dönüştürücü liderliğin boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Hipotezlerin belirlenmesi aşamasında, personel güçlendirme ile dönüştürücü liderliğin nitelikleri bakımından birbirleriyle olan benzerlikleri nedeniyle, aralarında yakın ilişki olabileceği düşüncesi oluşmuştur. Dönüştürücü liderlik davranışına sahip olan liderlerin personel güçlendirmede daha etkili oldukları vasayımından hareketle kuramsal çerçevede yapılan tartışmalar doğrultusunda dönüştürücü liderliğin boyutlarına göre personel güçlendirme arasında olumlu bir ilişki olduğunun kabulü doğrultusunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatürde dönüştürücü liderlik ile personel güçlendirme konularında çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak, genel olarak liderlik veya dönüştürücü liderlik ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Biz de, önceki bölümde yer alan kuramsal tartışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezleri geliştirmiş bulunmaktayız.

H₁: Dönüştürücü liderliğin boyutları ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.

H_{1.1}: Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.

H_{1.2}: Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.

H_{1.3}: Entelektüel Teşvikte Bulunma boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.

H_{1.4}: Bireysel İlgi Gösterme boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.

H_{1.5}: Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.

4.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırmanın içeriği belirlenirken dönüştürücü liderlik yaklaşımı ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların algısına göre belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın temelini dönüştürücü liderlik ve personel güçlendirme değişkenleri oluşturmuştur.

Araştırmanın uygulanmasında; uygulamanın yapıldığı kuruma ait tek bir müdürlük çalışanlarının seçilmiş olmasının yanında, araştırmanın gerçekleştirilmesinde zaman ve kaynak yönünden de bir takım sınırların bulunduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırma sorularının değerlendirilmesi tek bir doğruyu hedef almadığından katılımcılar tarafından farklı algılarla ve farklı psikolojik yaklaşımlarla değerlendirilmektedir.

Anketin cevaplandırılmasını engelleyen diğer bir neden ise anketi cevaplamak için ayrılan sürenin işgörenlerin yaptıkları işe zaman yönünden engel olacağı düşüncesine sahip olunmasıdır.

4.4 ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket formunun çalışanlarca cevaplanması sonrasında elde edilen veriler sınıflandırılarak analiz edilmiştir. Bu kısımda öncelikle demografik özelliklere ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Daha sonra ise personel güçlendirme uygulamalarına ilişkin olarak hazırlanan anketin ilk 16 sorusuna verilen cevaplar ve devamında dönüştürücü liderlik sorularına verilen cevaplar analize dâhil edilmiştir.

Hipotezlerin değerlendirilmesi aşamasında ise, dönüştürücü liderliğin beş boyutu ile personel güçlendirme faktörleri arasındaki ilişki ele alınmıştır.

4.4.1 Demografik Özelliklere İlişkin Değerlendirmeler

Ankete katılan kişilerin cinsiyet, yaş, unvan, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan servis/birim gibi demografik özellikleri frekans analizi kullanılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Araştırma kapsamına alınan Sosyal Güvenlik Denetmenleri kurumda denetim birimi çalışanlarıdır. Avukatlar da müdür yardımcısına bağlı olmadan sadece müdüre bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışılan servis/birim kısmındaki çalışan sayısının az olması Sosyal Güvenlik Denetmenleri (SGD) ve avukatlar dahil edilmeden yapılan hesaplamadan kaynaklanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda yer alan bilgiler anket formunun ilk altı maddesinde yer alan ve çalışanların demografik özelliklerinin belirlemek amacıyla hazırlanan sorulara verilen cevaplara ilişkindir.

Tablo 6: Kurum Çalışanlarının Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Cinsiyet				
- Erkek	59	60,8	60,8	60,8
- Kadın	38	39,2	39,2	100,0
Yaş				
- 18-24	1	1,0	1,0	1,0
- 25-34	54	55,7	55,7	56,7
- 35-44	27	27,8	27,8	84,5
- 45+	15	15,5	15,5	100,0
Unvan				
- SGD	30	30,9	30,9	30,9
- Memur	33	34,0	34,0	64,9
- VHKİ	21	21,6	21,6	86,6
- Şef	6	6,2	6,2	92,8
- Avukat	2	2,1	2,1	94,8
- Md. Yrd.	3	3,1	3,1	97,9
- Söz. Per.	2	,2,1	2,1	100,0
Eğitim Durumu				
- Lise	13	13,4	13,4	13,4
- Üniversite	73	75,3	75,3	88,7
- Yüksek lisans	10	10,3	10,3	99,0
- Ön lisans	1	1,0	1,0	100,0
Çalışma Süresi (Yıl)				
- 1-	4	4,1	4,1	4,1
- 1-5	23	23,7	23,7	27,8
- 6-10	29	29,9	29,9	57,7
- 11-15	19	19,6	19,6	77,3
- 15+	22	22,7	22,7	100,0
Çalışılan Servis/Birim				
- Prim Tahakkuk ve Tahsilât	21	35	35	35
- İşyeri Tescil				
- Sigortalı Tescil				
- Kısa Vadeli Sigortalar (İş Kazası ve Hastalık)	12	20	20	55
- SağlıkKarnesi	9	15	15	70
	10	16,6	16,6	86,6
	8	13,3	13,3	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlardan 59 kişi erkek, 38 kişi kadındır. Kurum çalışanları içinde erkek çalışanlar %60,8'lik bir oranda iken, kadın çalışanlar grubun %39,2'sini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan 18–24 yaş arasında 1 kişi, 25–34 yaş arasında 54 kişi, 35–44 yaş arasında 27 kişi ve 45 yaş üzeri 15 kişi olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında 18–24 yaş arasında bulunan kişiler %1, 25–34 yaş arasında bulunan kişiler %55,7, 35–44 yaş arasında bulunan kişiler %27,8 ve 45 yaş ve üzerinde olan kişiler ise %15,5'lik bir kısmı kapsamaktadır. Buradan da anlaşılabacağı üzere kurum çalışanlarından 25–34 yaş arasında olanların çoğunlukta olduğu dolayısıyla Kurum personelinin çoğunlukla genç çalışanlardan oluştuğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların unvanlara göre dağılımında, çıkan sonuçlara göre katılımcılardan büyük çoğunluğu %34 ile memurlardan oluşmaktadır. Daha sonra sırası ile %30,9 ile sosyal güvenlik denetmeni, %21,6 ile memur, %3,1 ile müdür yardımcısı, %6,2 ile şef, %2,1 ile avukat ve %2,1 ile sözleşmeli personel olarak çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanlar eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, çalışanlardan en büyük çoğunluğu %75,3'lük bir oran ile üniversite mezunu olanların oluşturduğu, ikinci sırada %13,4 ile lise mezunlarının geldiği, 1 çalışanın (%1,0) ön lisans mezunu olduğu ve 10 kişinin ise %10,3'lük bir oran ile yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Anket sonuçlarına göre araştırmaya katılan kurum çalışanlarından ilgili kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanlar toplam içinde %4,1, çalışma süresi 1–5 yıl arasında olanlar %23,7, çalışma süresi 6–10 yıl arasında olanlar %29,9, çalışma süresi 11–15 yıl arasında olanlar %19,6 ve çalışma süresi 15 yıldan fazla olanlar %22,7'lik bir kısmı kapsamaktadır. Sonuçlar incelendiğinde kurum çalışanlarının çoğunun 6–10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya dâhil edilen anketlerden elde edilen verilere göre; Kurum içindeki birimlere göre çalışan sayıları incelendiğinde, Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisinde 21 kişi (%35), İşyeri Tescil Servisinde 12 kişi (%20), Sigortalı tescil Servisinde 9 kişi (%15), Kısa Vadeli Sigortalar Servisinde (İş

Kazası+Hastalık) 10 kişi (%16,6) ve Sağlık Karnesi Servisinde 8 (%13,3) kişinin çalıştığı tespit edilmiştir.

4.4.2 Ankette Yer Alan Sorulara Verilen Cevaplarla İlgili Değerlendirmeler

Ankete katılan kişilerin sorulara, 1=Kesinlikle katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılmıyorum şeklinde sıralanmış olan cevapları ile ilgili frekans analizi kullanılarak yapılan değerlendirmeler bu başlık altında ele alınacaktır.

Tablo 7: Anket Sorularına Verilen Cevaplara İlişkin Frekans Tablosu

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Soru 1 Frekans Yüzde	47 48,5	22 22,7	15 15,5	7 7,2	6 6,2
Soru 2 Frekans Yüzde	36 37,1	29 29,9	13 13,4	13 13,4	6 6,2
Soru 3 Frekans Yüzde	12 12,4	22 22,7	18 18,6	29 29,9	16 16,5
Soru 4 Frekans Yüzde	47 48,5	28 28,9	10 10,3	6 6,2	6 6,2
Soru 5 Frekans Yüzde	47 48,5	28 28,9	10 10,3	6 6,2	6 6,2
Soru 6 Frekans Yüzde	33 34,0	29 29,9	10 10,3	18 18,6	7 7,2
Soru 7 Frekans Yüzde	40 41,2	32 33,0	9 9,3	9 9,3	7 7,2
Soru 8 Frekans Yüzde	8 8,2	14 14,4	29 29,9	26 26,8	20 20,6
Soru 9 Frekans Yüzde	9 9,3	20 20,6	22 22,7	26 28,8	20 20,6
Soru 10 Frekans Yüzde	9 9,3	21 21,6	22 22,7	29 29,9	16 16,5
Soru 11 Frekans Yüzde	9 9,3	22 22,7	35 36,1	16 16,5	15 15,5
Soru 12					

Frekans Yüzde	12 12,4	33 34,0	19 19,6	17 17,5	16 16,5
Soru 13 Frekans Yüzde	8 8,2	33 34,0	27 27,8	16 16,5	13 13,4
Soru 14 Frekans Yüzde	11 11,3	18 18,6	19 19,6	26 26,8	23 23,7
Soru 15 Frekans Yüzde	20 20,6	28 28,9	22 22,7	19 19,6	8 8,2
Soru 16 Frekans Yüzde	13 13,4	18 18,6	29 29,9	27 27,8	10 10,3
Soru 17 Frekans Yüzde	14 14,4	23 23,7	26 26,8	15 15,5	18 18,6
Soru 18 Frekans Yüzde	16 16,5	38 39,2	12 12,4	17 17,5	13 13,4
Soru 19 Frekans Yüzde	13 13,4	36 37,1	21 21,6	13 13,4	13 13,4
Soru 20 Frekans Yüzde	30 30,9	34 35,1	11 11,3	12 12,4	9 9,3
Soru 21 Frekans Yüzde	6 6,2	16 16,5	26 26,8	29 29,9	19 19,6
Soru 22 Frekans Yüzde	9 9,63	21 21,6	23 23,7	27 27,8	15 15,5
Soru 23 Frekans Yüzde	9 9,3	27 27,8	23 23,7	20 20,6	16 16,5
Soru 24 Frekans Yüzde	11 11,3	27 27,8	18 18,6	22 22,7	17 17,5
Soru 25 Frekans Yüzde	12 12,4	28 28,9	30 30,9	13 13,4	13 13,4
Soru 26 Frekans Yüzde	32 33,0	36 37,1	9 9,3	8 8,2	11 11,3
Soru 27 Frekans Yüzde	10 10,3	23 23,7	26 26,8	21 21,6	16 16,5
Soru 28 Frekans Yüzde	11 11,3	25 25,8	20 20,6	23 23,7	17 17,5
Soru 29 Frekans Yüzde	16 16,5	29 29,9	19 19,6	16 16,5	16 16,5
Soru 30 Frekans Yüzde	13 13,4	25 25,8	26 26,8	18 18,6	13 13,4
Soru 31 Frekans Yüzde	12 12,4	34 35,1	20 20,6	16 16,5	13 13,4
Soru 32 Frekans	16	27	28	14	10

Yüzde	16,5	27,8	28,9	14,4	10,3
Soru 33					
Frekans	7	14	27	30	17
Yüzde	7,2	14,4	27,8	30,9	17,5
Soru 34					
Frekans	11	31	21	20	12
Yüzde	11,3	32,0	21,6	20,6	12,4
Soru 35					
Frekans	10	28	18	24	15
Yüzde	10,3	28,9	18,6	24,7	15,5
Soru 36					
Frekans	9	35	19	18	14
Yüzde	9,3	36,1	19,6	18,6	14,4
Soru 37					
Frekans	9	20	24	24	18
Yüzde	9,3	20,6	24,7	24,7	18,6
Soru 38					
Frekans	8	34	22	16	15
Yüzde	8,2	35,1	22,7	16,5	15,5
Soru 39					
Frekans	14	37	20	11	13
Yüzde	14,4	38,1	20,6	11,3	13,4

Yukarıdaki tabloda, ankette yer alan 39 adet soruya verilen cevaplarla ilgili frekans analizi sonuçları yer almaktadır. Katılımcıların cevapları değerlendirilirken her soru ile ilgili tekrarlamalı açıklamalar yapılmasını önlemek amacıyla sorulardan bazıları seçilip yorum yapılmıştır. Seçilen sorular kendi grubuna ait diğer soruları temsil ettiğinden, her bir soru değerlendirmeye alınmış olmaktadır.

Uygulanan ankette, “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” şeklinde yer alan 1. soruya katılımcıların %48,5 oranındaki kısmı “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Değerlendirmeler arasında en büyük paya sahip olan seçenek çalışanların yaptıkları işe önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır.

“İşin yürütümü konusundaki kapasitemle ilgili özgüvene sahibim.” şeklinde anketin beşinci sorusunda yer alan ifadeye %48,5 olmak üzere en yüksek oranla “kesinlikle katılıyorum” cevabı verilmiştir. Verilen cevaplara göre çalışanların yapılan işle ilgili kendilerini yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

“İşimdeki performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.” İfadesine verilen cevaplardan “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevapları çalışanlar tarafından en çok işaretlenen seçenekler arasında yer almaktadır. Bu soruya verilen cevaplar da göstermektedir ki çalışanların işleri ile ilgili yetkinliklerinden yine işi yapan sorumludur.

“Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.” Sorusuna verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek oran “katılıyorum” cevabında görülmektedir. Ancak “kararsızım” cevabını veren katılımcılar da oldukça yüksektir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışanların yaptıkları işle ilgili etkilerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.3 Güvenilirlik Analizleri

Aşağıdaki Tablo 8’de görüldüğü gibi Cronbach Alfa değeri 0,709 çıkmıştır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği “ $0 < \text{Alfa} < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir”, “ $0,40 < \text{Alfa} < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür”, “ $0,60 < \text{Alfa} < 0,80$ ise ölçeğin oldukça güveniliridir”, “ $0,80 < \text{Alfa} < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güveniliridir” şeklinde yorum yapılmalıdır.

Yukarıdaki açıklamaya göre demografik özellikler açısından yapılan değerlendirmede 0,709 değeri yeterince yüksek olmakla birlikte analizin güvenilirliği açısından tek başına yeterli değildir. Bunun için de aşağıdaki Tablo 9’da yer alan Toplam İstatistik Tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 8: Cronbach Alfa

Cronbach Alfa	Cronbach Alfa (Standardize Edilmiş)	N
,709	,530	5

Tablo 9: Toplam İstatistik Tablosu

	(Herhangi bir maddenin silinmesi durumunda) Ortalama Skala	Skalanın Varyansı (maddenin silinmesi durumunda)	Toplam Korelasyon	Karelerin Çoklu korelasyonu	Cronbach Alfa (maddenin silinmesi durumunda)
Cinsiyet	10,05	6,141	,394	,263	,502
Yaş	8,73	4,113	,611	,549	,305
Unvan	7,77	4,755	,401	,238	,452
Çalışma	8,00	3,714	,464	,336	,402
Eğitim	7,64	7,576	,170	,091	,696

Toplam istatistik tablosunda toplam korelasyon sütunu verileri; her bir maddenin toplam korelasyon katsayılarını göstermektedir. Burada korelasyon katsayısı ,20'den az olanların elenmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki tabloda (Tablo 9) görüldüğü gibi, tablonun en sağında bulunan maddelerin herhangi birinin silinmesiyle oluşacak güvenilirlik testinin sonucu yer almaktadır. Ancak yapılan testte analizin güvenilirliğini tehlikeye sokacak herhangi bir madde bulunmadığı için bu değerlerin hepsi 0,701 değerinden düşük çıkmıştır. Dolayısıyla analizlerin güvenilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analize katılan bütün soruların genel olarak güvenilirlikleri incelendiğinde güvenilirlik testinin sonucu olarak alfa değeri 0,985 çıkmıştır. Bu değer ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucunu vermektedir.

Tablo 10: Cronbach Alfa Değeri

Cronbach's Alfa	N
,985	39

Analizde her bir maddenin silinmesi durumunda güvenilirlik testinin sonuçları aşağıdaki Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Güvenilirlik Testi Sonuçları

Toplam istatistik	Maddenin silinmesi durumunda skalanın ortalaması	Maddenin silinmesi durumunda skalanın varyansı	Toplam korelasyon	Cronbach Alfa (maddenin silinmesi durumunda)
Soru 1	109,02	1428,905	,650	,984
Soru 2	108,80	1424,603	,683	,984
Soru 3	107,86	1420,960	,697	,984
Soru 4	109,09	1436,696	,585	,985
Soru 5	109,09	1435,875	,594	,985
Soru 6	108,68	1433,716	,552	,985
Soru 7	108,94	1425,196	,683	,984
Soru 8	107,67	1417,782	,787	,984
Soru 9	107,73	1412,347	,807	,984
Soru 10	107,81	1421,333	,730	,984
Soru 11	107,97	1416,094	,820	,984
Soru 12	108,11	1412,713	,779	,984
Soru 13	108,09	1417,454	,811	,984
Soru 14	107,71	1417,682	,709	,984
Soru 15	108,36	1420,950	,726	,984
Soru 16	107,99	1423,484	,729	,984
Soru 17	108,03	1405,378	,843	,984
Soru 18	108,30	1404,487	,861	,984
Soru 19	108,25	1407,263	,873	,984
Soru 20	108,70	1418,171	,726	,984
Soru 21	107,62	1417,542	,818	,984
Soru 22	107,84	1414,302	,819	,984
Soru 23	107,96	1408,230	,868	,984
Soru 24	107,96	1409,135	,819	,984
Soru 25	108,15	1409,515	,875	,984
Soru 26	108,75	1414,274	,757	,984
Soru 27	107,92	1409,930	,852	,984

Soru 28	107,95	1407,966	,834	,984
Soru 29	108,16	1403,270	,853	,984
Soru 30	108,11	1414,081	,802	,984
Soru 31	108,19	1406,743	,891	,984
Soru 32	108,27	1422,326	,738	,984
Soru 33	107,67	1415,509	,845	,984
Soru 34	108,14	1416,918	,783	,984
Soru 35	107,99	1407,210	,863	,984
Soru 36	108,10	1407,968	,878	,984
Soru 37	107,81	1411,922	,822	,984
Soru 38	108,07	1408,721	,878	,984
Soru 39	108,31	1410,133	,851	,984

Yukarıdaki açıklamalardan yapılan değerlendirmeye göre, buradaki sayılardan anlaşılabilceği gibi herhangi bir maddenin silinecek olması analizlerin güvenilirliğini arttırmayacağı gibi aksi yönde hareket ederek güvenilirliği azaltmayacaktır. Bu nedenle ankette yer alan sorulardan herhangi birinin çıkarılmasına gerek olmamakla birlikte anketin yüksek düzeyde güvenilir (Cronbach Alfa 0,985) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4.4 Faktör Analizleri

Personelin güçlendirme algısını ölçmek amacıyla hazırlanan ve anketin ilk kısmını oluşturan 16 sorunun anlamlı değişkenler olarak sınıflandırılması için “Varimax Rotasyon” yöntemi kullanılmıştır. Varimax Rotasyonu kullanılmadan yapılan faktör analizlerinde ortaya çıkan sonuçlar her zaman sağlıklı bilgi vermemektedir. Varimax Rotasyonu bu sayıların hepsinin birbirlerine olan uzaklıklarını dik bir şekilde ölçerek en doğru sonucu vermesini sağlamaktadır. Ayrıca faktör analizinin bir kolu olan Varimax Rotasyonu analizlerde kullanılan noktaların uzayda birbirlerine olan uzaklıklarını ölçmeye yarayan bir analizdir.

Tablo 12: Varimax Rotasyonuna Göre Personel Güçlendirme Algılamalarının Anlamlılık Düzeyleri

Kareler toplamının rotasyonu		
Toplam	% Varyans	Kümülatif %
15,054	38,6	38,6
7,883	20,214	58,814
7,202	18,466	77,28

Personelin güçlendirme algısını ölçmeye yönelik veri setinin faktör analizi için iyi düzeyde ($KMO=0,918$), uygun ve anlamlı ($sig.=0,000$) olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda 1'den büyük üç faktör ortaya çıkmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %38,6'sını açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörlerin toplamı, varyansın %58,814'ünü açıklamakta ve üç faktörün toplamı da varyansın %77,28'ini açıklamaktadır.

Tablo 13: Personel Güçlendirme Algılamalarının “KMO ve Bartlett's Testi” Yöntemiyle Açıklanması

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,918
Yuvarlanmış Bartlett Testi	(yaklaşık) Ki-Kare	5155,092
	Serbestlik derecesi	741
	Sig.	,000

a. KMO Ölçümü (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü): Bu ölçü birimi 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e ne kadar yakın olursa ölçüm de o kadar sağlıklıdır. Bu sayının minimum değerinin 0,6 olması beklenir ve bu sayının altında sağlıklı sonuçlar vermez. Analizde bu değerin 0,918 olduğu görülmektedir. Çıkan değer istenilen düzeydedir.

b. Yuvarlanmış Bartlett Testi: Bu test birim matrisinin korelasyon matrisini baz alarak 0 hipotezini test etmesidir. Birim matrisi; matrisin köşegeni olduğunu varsayarsak, köşegenlerin değerinin 1 olduğu ve geri kalan bütün elemanların birleşiminin 0 olduğu matristir. Bu testle 0 hipotezinin reddedilmesi beklenmektedir. Ancak elde edilen sonuç 5155,092 değerini aldığından 0 hipotezi reddedilemeyecektir. Birlikte değerlendirildiğinde, bu iki

test faktör analizlerine geçilmeden önce yapılması gereken minimum standartları göstermektedir.

Tablo 14: Personelin Güçlendirme Algılarının Faktör Analizi Sonuçları

	Etki / Seçim	Yeterlilik	Anlam
İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	0,737		
İşimi yapmam için gerekli olan kabiliyete sahibim.	0,928		
İşin yürütülmesi konusundaki kapasitemle ilgili özgüvene sahibim.	0,923		
İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	0,747		
Yöneticim problemler ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, kişisel çözümlerimle ilgili bana yardımcı olmaya çalışmaktadır.	0,655		
Yöneticim işlerin gidişattan nasıl etkileneceğine dair durumlarla ilgili kişisel kararlarımda bana güvenmektedir.	0,716		
Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.	0,577		
Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	0,607		
İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.		0,818	
Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.		0,607	
Yöneticim, ünitemizde / servisimizde sürekli öğrenmeye ve yetenek gelişimine öncelik tanımaktadır.		0,637	
Başarılamama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekteyim.		0,700	
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.			0,780
İşimle ilgili etkinlikler/faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır.			0,735
Yöneticim, beni atandığım pozisyonla ilgili sorumluluğumun derecesine uygun olacak bir yetkiyle görevlendirmektedir.			0,610
Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.			0,581

Personel güçlendirme faktörlerinin ilki olan “Etki/Özgür İrade” faktörü ile ilgili olarak, öncelikle yapılmış olan faktör analizi tablosu esas alınarak, ankette bulunan soruların hangilerinin “etki” faktörüyle alakalı olduğu belirlenmiştir. Tabloya göre anketin 3, 4, 5, 6, 10, 11, 15 ve 16. soruları “etki/özgür irade” ile ilişkilendirilmiştir. Bu sorular SPSS 17.0 istatistiki analiz programında faktör analizi kısmında tekrar işleme alarak daha önce açıklaması yapılan “KMO ve Bartlett’s Testi” kullanılarak analiz edilmiştir.

Tablo 15: Etki Faktörünün “KMO ve Bartlett’s Testi” Kullanılarak Açıklanması

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,815
Yuvarlanmış	(yaklaşık) Ki-Kare	653,564
Bartlett Testi	Serbestlik derecesi	28
	Sig.	,000

Yukarıdaki tabloya göre “Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğunun Ölçülmesi” değeri 0,815 olarak çıkmıştır. Bu değer KMO Testi’nde belirtilen en yüksek değer olan 1’e yakın olduğundan “etki/ özgür irade” faktörü için ölçümlerde yer alan sorular birbirlerine uygundur sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca Significance Level (Sig.) değerinin ,000 çıkmış olması da analizlerde eksik veya gereksiz bir değer bulunmadığını göstermektedir.

İkinci faktör olan “yeterlilik” ise, kurum çalışanlarının işlerini yapabilmek için gerekli yetkinliklere sahip olmalarını ifade etmektedir. Ankette personelin yeterlilik algısının ölçülebilmesi için çalışanlara 7, 8, 9 ve 14. sorular yöneltilmiştir. Faktör analizi sonucunda, “yeterlilik” faktörü sorular doğrultusunda oluşmuştur.

“Yeterlilik” faktörünün değerlendirilmesi aşamasında da daha önce “etki/özgür irade” faktörünü değerlendirirken kullanılan yöntemin aynısı

kullanılmıştır. Buna göre; “yeterlilik” faktörünün ölçümü için ankette yöneltilen sorulardan 7, 8, 9 ve 14. soruları temel alınarak KMO değeri ölçülmüştür.

Tablo 16: Yeterlilik Faktörünün “KMO ve Bartlett's Testi” Kullanılarak Açıklanması

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,847
Yuvarlanmış	(yaklaşık) Ki-Kare	206,994
Bartlett Testi	Serbestlik derecesi	6
	Sig.	,000

Tablo 16’da KMO Testi’ne göre çıkan sonuç 0,847 gibi bir değere sahip olduğundan seçilmiş olan anket sorularının her biri birbirleriyle güçlü denecek şekilde ilişkilidir. Benzer şekilde de Significance Level değeri de ,000 çıkmıştır.

Üçüncü ve son faktör olan “anlam” ise, kişinin kurumda yaptığı iş esnasında kendine özgü ahlaki değerleri, inançları, normları ve yapması gereken davranışları ifade etmektedir. Anlam, çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir. Çalışanın yaptığı işin anlamlı olması personel güçlendirmenin “lokomotifi” olarak nitelendirilebilecektir. Bireylerin değer sistemleri ve sahip oldukları işler ne kadar uyumlu olursa, personel güçlendirme mekanizması o kadar etkin çalışmaktadır çünkü çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmakta, işini severek yapmakta; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 50).

Bu faktörün ölçülebilmesi amacıyla anketin 1, 2, 12 ve 13. soruları bu faktöre uygun şekilde oluşturulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre, anlam faktöründe de sorular açısından bir farklılık oluşmamıştır.

Personel güçlendirme algılarının sonuncusu olan “Anlam Faktörünün Değerlendirilmesi” kısmında anketin ilk 16 sorusundan sadece 4 tanesi uygun bulunduğundan bu kısma dâhil edilmiştir. Daha açık bir ifadeyle; 1, 2, 12 ve 13. sorular personel güçlendirme algılarından “anlam” ile ilişkilidir denilebilir. Bu ifade de KMO Testi yöntemiyle ispat edilecektir.

Tablo 17: Anlam Faktörünün “KMO ve Bartlett's Testi” Yöntemiyle Açıklanması

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,995
Yuvarlanmış Bartlett Testi	(yaklaşık) Ki-Kare	261,445
	Serbestlik derecesi	6
	Sig.	,000

Personel güçlendirme algılamalarının sonuncusu olan “anlam” faktörünün değerlendirmesinde KMO testine göre çıkan 0,945 değeri “anlam” kavramını içeren 4 sorunun birbirleriyle çok güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, neredeyse 1 ifadesine ulaşacağını göstermiş bulunmaktadır.

Son olarak, yapılan analizlerde ele alınan 3 farklı boyut arasında birbirleriyle en güçlü ilişkiye sahip olan boyut anlam faktörünün içerisine dâhil edilen 1, 2, 12 ve 13. sorular olmuştur.

Aşağıdaki Tablo 18’de ise, Tablo 5’de yer alan dönüştürücü liderlik boyutlarının, yani anketin 17 ve 39. sıra arasındaki soruların faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18: Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları

Soru No.	Vizyon - İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Entelektüel Teşvikte Bulunma	Bireysel İlgi Gösterme	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma
17	0,800				
18	0,744				
23	0,787				
24	0,834				
29	0,819				
30	0,635				
35	0,845				
38	0,801				
19		0,656			
25		0,722			
31		0,779			
39		0,668			
22			0,778		
28			0,816		
34			0,579		
37			0,814		
21				0,834	
27				0,801	
33				0,852	
20					0,885
26					0,816
32					0,787
Öz Değer (EigenDeğers)	6,265	2,825	2,987	2,487	2,488
Açıklanan Varyans Yüzdesi	84,171	4,917	3,198	3,347	4,119
Toplam Varyans Yüzdesi	84,171	89,088	92,285	95,632	99,751

Yapılan ilk faktör analizi sonuçlarıyla benzer olarak burada da birbirleriyle alakalı olan sorular Varimax Rotasyonu yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Daha detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse; anketin 17, 18, 23, 24, 29, 30, 35 ve 38. sorular “Vizyon – İlham Sağlama ve Uygun Rol

Modeli Olma” boyutu ile; 19, 25, 31 ve 39. sorular “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” boyutu ile; 22, 28, 34 ve 37. soruları “Entelektüel Teşvikte Bulunma” boyutu ile; 21, 27 ve 33. sorular “Bireysel İlgi Gösterme” boyutu ile ve son olarak da 20, 26 ve 32. sorular da “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” boyutu ile alakalıdır. Yukarıda bulunan Tablo 18 Ömer Faruk İşcan’ın yapmış olduğu tez örnek alınarak oluşturulmuştur.

Tabloda yer alan Öz Değer (EigenDeğer) sütunu ise, lineer bir denklemde bulunan sayıların vektör oluşturularak determinantlarının bulunması neticesinde oluşmuştur. Determinant hesabı da karakteristiği benzer olan sayıların aralarındaki uzaklık – yakınlık hakkında bilgi vermektedir. Yani tabloda bulunan Öz Değerler aynı gruplar altındaki soruların birbirleriyle olan toplu ilişkilerini göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 19) görüldüğü gibi, personel güçlendirme faktörleri arasında bulunan ve yöneticilerin bu faktörleri algılamaları arasındaki ilişkiyi veren, daha önce de bahsedilmiş olan KMO Analizine göre değerlendirildiğinde; faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 19: Dönüştürücü Liderlik Boyutlarının “KMO ve Bartlett’s Testi” ile Açıklanması

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,930
Yuvarlanmış Bartlett Testi	(yaklaşık) Ki-Kare	3070,374
	Serbestlik derecesi	253
	Sig.	,000

4.4.5 Personel Güçlendirme Algılarını Ölçmeye Yönelik R Kare, Ayarlanmış R Kare, Durbin-Watson ve Ki-Kare İstatistiklerinin Birimlere Uygulanması

Çalışanların personel güçlendirme algılarını ölçmeye yönelik kullanılan teknikler R^2 , ayarlanmış R^2 ve Durbin-Watson analizleridir. R^2 ve Ayarlanmış R^2 yöntemleri, kullanmış olduğumuz verilerde de çalışanların cevaplandıkları anketler birimlerine göre ayrıldıktan sonra, tez çalışmasında kullanılan 3 boyutla ne türde bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir.

R^2 istatistiğinde kastedilen şey; verilerin analizinin doğruluğunu sorgulamaktır. Başka bir ifadeyle daha önceki kısımlarda uygulanmış olan “Güvenilirlik Testi”nin bir türevi niteliğindedir. R^2 ‘nin değerinin belirlenmesi 0 ile 1 rakamları arasındaki rasyonel sayılardan oluşmaktadır. Burada elde edilen değer 0’a ne kadar yakınsa analize katılan soruların/boyutların birbirleriyle olan ilişkisi o kadar zayıf ve benzer bir ifadeyle; bu değer 1’e ne kadar yakınsa analize katılan soruların/boyutların birbirleriyle olan ilişkisi o kadar güçlüdür denilebilir.

Ayarlanmış (adjusted) R^2 ise ilk bahsedilen R^2 ‘den çok farklı olmamakla birlikte, eklenecek olan her yeni verinin analizlerde nasıl bir değişim yaratacağını anlatmaktadır. İstatistikî tanımlamalarda bu değer yukarıda bahsedilen R^2 değerinden düşük olması beklenmektedir.

Ayarlanmış R^2 değerinin formülasyonundan bahsetmek gerekirse şöyle bir açıklama getirilebilir; R^2 ve ayarlanmış R^2 değerleri analizlerde kullanılan regresyon testlerinin içeriğinde var olduğunu ve her regresyonunda kareler toplamından oluştuğunu (hata kareleri (SS_e), toplam kareleri (SS_T), v.b. gibi) varsayarsak;

Ayarlanmış $R^2 = 1 - \frac{SS_e}{SS_t}$ şeklinde açıklayabiliriz. Bunun sonucundaki değerler negatif olabilecektir.

Durbin-Watson Test İstatistiği, bir regresyon modeli tahmin edildikten sonraki artık terimlerinin belli bir korelasyon oluşturup oluşturmadığını (otokorelasyon) test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayının 1,5 ile 2,5 civarında çıkması, "otokorelasyon vardır" boş hipotezinin reddedilemeyeceğini göstermektedir.

Son olarak da yapılan analizlerin Ki-Kare açılımları yazılarak hipotezlerin araştırma ile paralellik gösterip göstermediği ortaya çıkarılacaktır.

- **Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisi İçin Uygulamalar:**

Aşağıdaki analiz, Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisinde çalışan personelin ankette yer alan personel güçlendirme ile ilgili olan toplam 16 soruya (1 ila 16. sorular) vermiş oldukları yanıtlar göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Bu birimde çalışan 2 şef ve 19 adet de memur bulunmaktadır. Ayrıca bu 21 kişinin bağlı bulunduğu 1 Müdür yardımcısı yer almaktadır. Müdür yardımcılarının diğer personelden ayrıştırılarak yapılan analizlerde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre de Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisinde çalışan personelin güçlendirilmiş olup olmadıklarını ortaya çıkarmaya yönelik yapılan analizde aşağıdaki Tablo 20'de de görüleceği üzere; çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 20: Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisi

Model	R-Kare	(ayarlanmış) R-Kare	Durbin-Watson
1	0,802	-0,747	1,897

Yukarıdaki tablo 20'de belirtildiği üzere R^2 değerlerinin tamamı 1'e ve -1'e yakın çıkmış ve Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisinde çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Durbin-Watson Test İstatistiği de beklenen değerler arasında çıkarak, oluşturulan yapıyı destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 21: Ki-Kare Testi

	Değer	Serbestlik derecesi	Asimtotik Sig. (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	7,396 ^a	12	0,83
Geçerli Gözlem Sayısı	21		

Yukarıdaki Ki-Kare Test İstatistiğinde (Tablo 21) önemli olan kısım, tablonun son sütununda yer alan Asimptotik Anlamlılık düzeyidir. Bu değer (p değeri) 0,05'ten küçük olursa ($p < 0,05$) analiz aksi yönde sonuçlanacaktır. Ancak bahsedilen değer 0,05'ten oldukça büyük olduğu için sonuçlar arasında herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

- **İşyeri Tescil Servisi İçin Uygulamalar:**

Tablo 22: İşyeri Tescil Servisi

Model	R-Kare	(ayarlanmış) R-Kare	Durbin-Watson
1	0,604	-0,594	1,537

Yukarıdaki Tablo 22'de yer alan R^2 ve ayarlanmış R^2 testlerinde de görüldüğü üzere, İşyeri Tescil Servisi çalışanlarının personel güçlendirme ile ilgili olan ilk 16 soruya verdikleri cevaplardan alınan verilere göre analiz edilmiştir. R Kare değeri ve ayarlanmış R kare değeri daha önceki analizdeki sonuçlardan daha düşük çıkmış olup, buna göre İşyeri Tescil Servisinde çalışan personelin kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Durbin-Watson Test İstatistiği de alt sınır olan 1,5 değerine yakın olduğu için personelin güçlendirilme algıları zayıf olarak ölçülmüştür.

Tablo 23: Ki-Kare Testi

	Değer	Serbestlik derecesi	Asimtotik Sig. (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	1,340 ^a	9	0,089
Geçerli Gözlem Sayısı	12		

Yine buradaki (Tablo 23) Ki-Kare testinde görüldüğü üzere Asimptotik Anlamlılık değeri 0.05'ten yüksek bir değer olan $p=0,089$ çıkmıştır. Bu sonuca göre de, birimde çalışanların personel güçlendirme algılarının düşük olduğunu sonucuna tekrar ulaşılmıştır.

- **Sigortalı Tescil Servisi İçin Uygulamalar:**

Diğer 2 uygulamadan farklı olarak bu kez ayarlanmış R^2 değeri negatif değil pozitif çıkmıştır. Hatırlanacağı gibi ayarlanmış R^2 bir sayının karesi olmasına rağmen negatif değer alabilmektedir.

Tablo 24: Sigortalı Tescil Servisi

Model	R-Kare	(ayarlanmış) R-Kare	Durbin-Watson
1	0,725	0,647	2,36

Yukarıdaki Tablo 24'de R^2 ve ayarlanmış R^2 testlerinde de görüldüğü üzere, Sigortalı Tescil Servisi çalışanlarının ankette yer alan ilk 16 soruya verdikleri cevaplardan alınan verilere göre yapılan analizde çıkan sonuçlar

1'e yakın olduğu için Sigortalı Tescil Servisi çalışanlarının personel güçlendirme algıları güçlüdür sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 25: Ki-Kare Testi

	Değer	Serbestlik derecesi	Asimtotik Sig. (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	6,889 ^a	7	0,649
Geçerli Gözlem Sayısı	9		

• **Kısa Vadeli Sigortalar Servisi (İş Kazası ve Hastalık) İçin Uygulamalar:**

Tablo 26: Kısa Vadeli Sigortalar Servisi İçin Uygulamalar

Model	R-Kare	(ayarlanmış) R-Kare	Durbin-Watson
1	0,813	0,733	0,929

Burada da yukarıda yapılan testlere paralellik oluşturacak sonuçlar çıkmıştır. Tabloda da görüleceği üzere R^2 değeri 0,813 ve ayarlanmış R^2 değeri ise 0,733 çıkmıştır. Bu birimde çalışan personelin de personel güçlendirme algılamalarının güçlü olduğu söylenebilir.

Tablo 27: Ki-Kare Testi

	Değer	Serbestlik derecesi	Asimtotik Sig. (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	8,937 ^a	8	0,708
Geçerli Gözlem Sayısı	10		

Buradaki Ki-Kare tablosunda da Asimptotik Anlamlılık değeri yine 0,05'ten yüksek çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, Kısa vadeli Sigortalar servisi çalışanlarının personel güçlendirme algıları yüksektir denilebilir.

- **Sağlık Karnesi Servisi İçin Uygulamalar:**

Tablo 28: Sağlık Karnesi Servisi İçin Uygulamalar

Model	R-Kare	(ayarlanmış) R-Kare	Durbin-Watson
1	0,525	0,443	1,154

Yukarıdaki Tablo 28'de görülen Durbin-Watson testi alt sınır değeri olan 1,5 değerinden daha küçük olmakla birlikte, buradaki personelin personel güçlendirme algılarının zayıf olduğunu göstermektedir. Bunun sebebinin ise, bu birimde iş yoğunluğuna bağlı olarak artan iş stresinin fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 29: Ki Kare Testi

	Değer	Serbestlik derecesi	Asimtotik Sig. (çift taraflı)
Pearson Ki-Kare	1,500 ^a	6	0,057
Geçerli Gözlem Sayısı	8		

Buradaki Ki-Kare istatistiğinde “p” değeri ($p=0,057$) diğerlerine göre çok daha düşük çıkmış ve R^2 , Ayarlanmış R^2 ve Durbin Watson Test istatistikleri ile paralellik göstermiş olup, bu birimin personel güçlendirme algılarının düşük olduğu bir kez daha ortaya konulmuştur.

4.4.6 Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin R Kare, Ayarlanmış R Kare, Durbin-Watson ve Ki-Kare İstatistik Testleri İle Uygulanması

Yukarıda yapılan analizlerin benzerleri, Kurumda bulunan 6 şef ve 3 müdür yardımcısı ve diğer çalışanları da kapsayacak şekilde dönüştürücü liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılacaktır. Bu analiz için anketteki dönüştürücü liderlik soruları olan 17 ila 39 arasındaki sorular SPSS 17.0 programı kullanılarak analiz edilecektir. Analiz sonuçları ve değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

Tablo 30: Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Ölçülmesi

Model	R-Kare	(ayarlanmış) R-Kare	Durbin-Watson
1	0,913	0,733	2,329

Çıkan sonuçlara göre, orta kademe yöneticisi olan 9 kişiye (3 müdür yardımcısı ve 6 şef) ve memur kademesinde çalışan diğer kişilere uygulanan

dönüştürücü liderlik sorularına verilen cevaplar, müdürün dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

4.4.7 Korelasyon Matrisi

EK-1'de yer alan korelasyon matrisi, faktör analizinin Speitzer'in ölçekleri olan 4 boyutun araştırmasında kullanılan ve Konzack'ın araştırmasından alınan sorularla birlikte oluşturulmuş ilk 16 soruya aittir. EK-2'de yer alan korelasyon matrisi ise, faktör analizinin dönüştürücü liderlik boyutları ile ilgili olan 17-39. sıra arasında bulunan sorularla ilgilidir.

Bu matrisler sayesinde sorular arasındaki uyumu görmek mümkün olmaktadır. Bu sayılar 0 ile 1 arasında varyasyon göstermekte olup, sayılar 1'e ne kadar yakın ise herhangi iki soru veya ölçek arasındaki ilişki o kadar güçlü demektir.

Örneğin, anketin 1 ve 2. soruları arasındaki korelasyon 0,850 gibi bir değer çıkmış olup, bu rakam ilk iki soru arasındaki ilişkinin birbirine çok yakın olduğunu, neredeyse aynı içeriği sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan anketin 5 ve 8. soruları arasındaki korelasyon değerinin 0,283 olması iki soru arasındaki uyumun zayıflığını göstermektedir.

Son olarak belirtmek gerekirse; korelasyon matrisindeki sayılar negatif değer de alabilirler. Bir korelasyon sayısının negatif değerli olması, korelasyona tabi tutulan iki sayının ters yönlü de olsa birbirleri ile ilişkilerinin olduğunu gösterir. Örneğin X ve Y gibi iki değişken arasındaki korelasyon değeri -0.8 gibi bir değerse, bu iki değişkenin birbirleri ile zıt durumları benimsediklerini ancak aralarındaki ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir.

4.5 HİPOTEZLERİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının boyutları ile personel güçlendirme arasında ilişki olup olmadığı yönünde bu başlık altında analiz ve değerlendirmeler yapılacaktır. Faktör analizi sonucu belirlenen beş adet dönüştürücü liderlik boyutu ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla Anova test tekniği kullanılmış ve öncesinde ise pearson korelasyonlarına göre sonuç elde edilmiştir.

Tablo 31: Personel Güçlendirme Algılamaları İle Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyonları

		Vizyon İlham sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Entelektüel Teşvikte Bulunma	Bireysel İlg Gösterme	Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma
Etki / Özgür İrade	Pearson Korelasyon	,562**	,856**	,467**	,819**	,805**
	Sig. (çift kuyruklu)		0	0	0	0
	N	97	97	97	97	97
Yeterlilik	Pearson Korelasyon	,856**	,838*	,490**	,742**	,763**
	Sig. (çift kuyruklu)	0		0	0	0
	N	97	97	97	97	97
Anlam	Pearson Korelasyon	,567**	,500**	,749**	,768**	,641**
	Sig. (çift kuyruklu)	0	0		0	0,001
	N	97	97	97	97	97

** Korelasyon 0,01 değeriinde anlamlıdır (çift kuyruklu).

Yukarıdaki Tablo 31’de analiz sonucu yer alan Pearson Korelasyonu genel itibariyle sürekli veri içerikli analizler için kullanılmaktadır. Ancak burada yapılan analizlerde sonuçların birbirleriyle ilişkili olduğu görüldüğünden Pearson Korelasyon tekniğinin kullanılması da uygun olacaktır. Bu analiz de daha önce yapılan korelasyon matrisleri gibi olup sayıların 0 ile 1 arasında değerler alarak, 1’e yakın olan sayıların güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda; dönüştürücü liderlik boyutu olan “Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma” boyutu ile personel güçlendirme faktörlerinden “Etki/Özgür İrade” arasında orta derece (0,562), “Yeterlilik” ile güçlü (0,856) ve “Anlam” ile orta derecede (0,567) ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı şekilde dönüştürücü liderlik boyutlarından “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama “ ile “Etki/Özgür İrade” arasında güçlü (0,856), “Yeterlilik” arasında güçlü (0,838) ve “Anlam” arasında ise, orta derecede (0,500) ilişki vardır denilebilir.

“Entelektüel Teşvikte Bulunma” boyutu ile “Etki/Özgür İrade” arasında orta derece (0,467), “Yeterlilik” arasında orta derecede (0,490) ve “Anlam” arasında güçlü derecede (0,749) ilişki vardır.

Dönüştürücü liderlik boyutlarından “Bireysel İlgi Gösterme” ile “Etki/Özgür İrade” arasında güçlü derecede (0,819), “Yeterlilik” arasında güçlü derecede (0,742) ve “Anlam” arasında güçlü derecede (0,768) ilişki olduğu görülmektedir.

Son boyut olan “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” ile personel güçlendirme faktörlerinden “Etki/Özgür İrade” arasında güçlü derecede (0,805), “Yeterlilik” arasında güçlü derecede (0,763) ve “Anlam” arasında ise orta derecede (0,641) ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, “H₁: Dönüştürücü liderliğin boyutları ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.” hipotezi doğrulanmıştır. Alt hipotezler ile ilgili ölçümler Anova tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Uygulanan Pearson Korelasyon analizi yardımı ile belirlenen hipotezler için genel bir sonuca ulaşılmıştır. Aynı şekilde, hipotezlerin değerlendirilebilmesi amacıyla Anova test tekniği ayrıca kullanılmıştır.

4.5.1 Personel Güçlendirme İle Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Personel güçlendirme ile Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma boyutu arasındaki ilişkinin Anova analizi ile ölçülmesi Tablo 32’de yer almaktadır. Burada dönüştürücü liderlik boyutu ile ilgili olmak üzere bağımsız değişken olarak anketin 24 üncü sorusu olan, “Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.” ifadesi kullanılmıştır.

Sorular arasında anlamlı farklılıklar olmadığından, her bir dönüştürücü liderlik boyutu için bir ifade kullanılması ile tüm ifadelerin kullanılması arasında fark bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle, sadece bir sorunun analize dâhil edilmesi ile tüm soruların ayrı ayrı dâhil edilmesi sonucu değiştirmeyecektir. Analizde, personel güçlendirme faktörlerinden “Etki/Özgür İrade”, “Yeterlilik” ve “Anlam” faktörleri için ankette yer alan sorulardan bu grupları temsil edecek üçer soru seçilmiştir. Bu sorular faktör analizi tablosuna göre en büyük, en küçük ve ortalamaya yakın değeri alan üç soru olarak belirlenmiştir.

Ek-3’te yer alan F tablosuna göre F değeri belirlenerek, Tablo 32’de yer alan F değerlerinin $F_{96,0,05}^4 = 5,66$ ’dan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; personel güçlendirme faktörlerinin tamamının dönüştürücü liderlik boyutu olan Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların yaptıkları işle ilgili yeterlilik düzeyleri ve işe yükledikleri anlamın yüksek değerlerde olması ile liderin çalışanlar için vizyon belirlemesi ve çalışanlara örnek olacak davranışlarda bulunması, ayrıca işin yürütümü ile ilgili çalışanın kendi kararlarını uygulayabileceği ortama sahip olması birbirlerini tamamlayan boyutlardır. Anova ile ölçümü yapılan bu durum neticesinde, “ $H_{1.1}$: Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 32: Personel Güçlendirme İle Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu Arasındaki İlişki

ANOVA							
“Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma” (Soru 24: Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.)			Kareler Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Etki / Seçim	İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	Gruplar Arası	48,332	4	12,083	9,895	0,000
		Grup İçi	112,348	92	1,221		
		Toplam	160,68	96			
	İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	Gruplar Arası	28,548	4	7,387	5,701	0,000
		Grup İçi	148,534	92	1,615		
		Toplam	166,082	96			
	Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.	Gruplar Arası	38,005	4	9,501	7,963	0,000
		Grup İçi	109,768	92	1,193		
		Toplam	147,773	96			
Yeterlilik	İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.	Gruplar Arası	27,41	4	6,852	5,951	0,000
		Grup İçi	119,931	92	1,304		
		Toplam	147,34	96			
	Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.	Gruplar Arası	63,555	4	15,889	19,468	0,000
		Grup İçi	75,084	92	0,816		
		Toplam	138,639	96			
	Başarılamama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekteyim.	Gruplar Arası	60,201	4	15,05	12,675	0,000
		Grup İçi	109,242	92	1,187		
		Toplam	169,443	96			
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	Gruplar Arası	27,593	4	6,898	5,84	0,000
		Grup İçi	116,407	92	1,265		
		Toplam	144	96			
	İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır	Gruplar Arası	36,251	4	9,063	7,301	0,000
		Grup İçi	114,203	92	1,241		
		Toplam	150,454	96			
	Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.	Gruplar Arası	56,717	4	14,179	17,215	0,000
		Grup İçi	75,777	92	0,824		
		Toplam	132,495	96			

4.5.2 Personel Güçlendirme İle Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Personel güçlendirme ile Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama boyutu arasındaki ilişkinin Anova analizi ile ölçülmesi Tablo 33'de yer almaktadır. Bu analizde dönüştürücü liderlik boyutu ile ilgili olmak üzere bağımsız değişken olarak anketin 31 inci sorusu olan, "Çalışanların 'takım oyuncusu' olmalarını sağlamaya çalışır" ifadesi kullanılmıştır.

Tablo 33'de yer alan F değerlerinin $F_{96;0,05}^4 = 5,66$ 'dan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; personel güçlendirme faktörlerinin tamamının dönüştürücü liderlik boyutu olan Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama boyutunun personel güçlendirme faktörlerinden "Anlam" ile daha yüksek derecede ilişkili olduğu, daha sonra sırası ile "Yeterlilik" ve "Etki/Seçim" ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durumun, liderin grup amaçlarını belirleyerek bu amaçlar doğrultusunda çalışanları işe yöneltmesi faaliyetinin, çalışanların işe yükledikleri anlam ile yüksek derecede ilişkili olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların algısına göre yaptıkları işin anlamı ne kadar fazla olursa o işle ilgili amaçları kabul etmeleri daha kolay olacaktır. Burada personel güçlendirme faktörlerinin tümünün birlikte ele alınması elde edilen sonucu değiştirmemektedir.

Yapılan analiz ve ölçümlere göre, işletme içinde kendini güçlendirilmiş olarak gören çalışanlar; liderin, takım olarak çalışma, çalışanlar arasında işbirliğini sağlama, amaç belirleme ve çalışanların bu amaçlara bağlılık duymalarını sağlama konularındaki çabalarını olumlu algılayarak liderin belirlediği uygulamaları daha kolay benimseyeceklerdir. Bu da personel güçlendirme ile Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama boyutu arasındaki ilişkinin olumlu olduğunu göstermektedir. " $H_{1,2}$: Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır." hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 33: Personel Güçlendirme İle Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu Arasındaki İlişki

ANOVA							
“Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” (Soru 31: Çalışanların”takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.)			Kareler Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Etki / Seçim	İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	Gruplar Arası	53,103	4	13,276	11,353	0,000
		Grup içi	107,578	92	1,169		
		Toplam	160,68	96			
	İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	Gruplar Arası	47,693	4	11,923	9,266	0,000
		Grup içi	118,389	92	1,287		
		Toplam	166,082	96			
	Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.	Gruplar Arası	63,897	4	15,974	17,521	0,000
		Grup içi	83,876	92	0,912		
		Toplam	147,773	96			
Yeterlilik	İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.	Gruplar Arası	52,986	4	13,246	12,916	0,000
		Grup içi	94,354	92	1,026		
		Toplam	147,34	96			
	Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.	Gruplar Arası	61,249	4	15,312	18,203	0,000
		Grup içi	77,391	92	0,841		
		Toplam	138,639	96			
	Başarısızlığa ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekteyim.	Gruplar Arası	57,976	4	14,494	11,963	0,000
		Grup içi	111,467	92	1,212		
		Toplam	169,443	96			
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	Gruplar Arası	37,158	4	9,29	7,999	0,000
		Grup içi	106,842	92	1,161		
		Toplam	144	96			
	İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır	Gruplar Arası	49,478	4	12,369	11,27	0,000
		Grup içi	100,976	92	1,098		
		Toplam	150,454	96			
	Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.	Gruplar Arası	67,915	4	16,979	24,188	0,000
		Grup içi	64,58	92	0,702		
		Toplam	132,495	96			

4.5.3 Personel Güçlendirme İle Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Personel güçlendirme ile Entelektüel Teşvikte Bulunma boyutu arasındaki ilişkinin Anova analizi ile ölçülmesi Tablo 34’de yer almaktadır. Bu analizde dönüştürücü liderlik boyutu ile ilgili olmak üzere bağımsız değişken olarak anketin 22 nci sorusu olan, “Beni, rutin soruları yeni bakış ile çözmeye teşvik eder.” ifadesi kullanılmıştır.

Tablo 34’de yer alan F değerlerinin $F_{96;0,05}^4 = 5,66$ ’dan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; personel güçlendirme faktörlerinin tamamının dönüştürücü liderlik boyutu olan Entelektüel Teşvikte Bulunma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Personel güçlendirme, bir yönüyle işletmede çalışanların işlerine olan bağlılıklarını arttırmak amacıyla ve çalışanların kendilerini daha bilgili ve donanımlı hale getirmelerine destek olmak amacıyla uygulanmaktadır. Dönüştürücü liderlik boyutu olan entelektüel teşvikte bulunma boyutu da personel güçlendirmenin bu yönü ile yakından ilişkilidir.

Dönüştürücü lider özelliklerine sahip yönetici, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine destek olur, karşılaştıkları problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını ve hazırcı olmaktan çok işler üzerinde yoğun şekilde düşünmelerini sağlamaya çalışır. Bu da çalışanların işi ile ilgili yeterliliklerini arttırmalarına destek olmak demektir.

Personel güçlendirme uygulamalarında da esas olan, çalışanın kendini işinde bilgili ve yeterli görmesini sağlayarak, her gün aynı durumlarla karşılaşılıyor olsa da bu rutin olaylara farklı tepkiler verebilmesine ve farklı düşünceler geliştirebilmesine yardımcı olmaktır.

Yapılan açıklamalara istinaden, “H_{1,3}: Entelektüel Teşvikte Bulunma boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 34: Personel Güçlendirme İle Entelektüel Teşvikte Bulunma Boyutu Arasındaki İlişki

ANOVA							
“Entelektüel Teşvikte Bulunma” (Soru 22: Beni, rutin soruları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.)			Kareler Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Etki / Seçim	İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	Gruplar Arası	60,253	4	15,063	13,799	0,000
		Grup İçi	100,428	92	1,092		
		Toplam	160,68	96			
	İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	Gruplar Arası	39,259	4	9,815	7,12	0,000
		Grup İçi	126,824	92	1,379		
		Toplam	166,082	96			
	Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.	Gruplar Arası	56,586	4	14,147	14,273	0,000
		Grup İçi	91,187	92	0,991		
		Toplam	147,773	96			
Yeterlilik	İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.	Gruplar Arası	37,068	4	9,267	7,731	0,000
		Grup İçi	110,273	92	1,199		
		Toplam	147,34	96			
	Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.	Gruplar Arası	66,922	4	16,73	21,462	0,000
		Grup İçi	71,717	92	0,78		
		Toplam	138,639	96			
	Başarılamama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekteyim.	Gruplar Arası	57,946	4	14,487	11,953	0,000
		Grup İçi	111,497	92	1,212		
		Toplam	169,443	96			
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	Gruplar Arası	29,06	4	7,265	5,815	0,000
		Grup İçi	114,94	92	1,249		
		Toplam	144	96			
	İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır	Gruplar Arası	35,064	4	8,766	6,989	0,000
		Grup İçi	115,39	92	1,254		
		Toplam	150,454	96			
	Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.	Gruplar Arası	54,542	4	13,636	16,093	0,000
		Grup İçi	77,953	92	0,847		
		Toplam	132,495	96			

4.5.4 Personel Güçlendirme İle Bireysel İlgi Gösterme Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Personel güçlendirme ile Bireysel İlgi Gösterme boyutu arasındaki ilişkinin Anova analizi ile ölçülmesi Tablo 35'de yer almaktadır. Bu analizde dönüştürücü liderlik boyutu ile ilgili olmak üzere bağımsız değişken olarak anketin 27 nci sorusu olan, "Benim kişisel duygularıma saygı gösterir." ifadesi kullanılmıştır.

Tablo 35'de yer alan F değerlerinin $F_{96;0,05}^4 = 5,66$ 'dan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; personel güçlendirme faktörlerinin tamamının dönüştürücü liderlik boyutu olan Bireysel İlgi Gösterme ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Daha önce de açıklandığı üzere; dönüştürücü liderler, izleyenlerini lider olarak geliştirmeye uğraşırlar. Bireysel olarak çalışanlarıyla ilgilenen liderler, daha başarılı bir sonuç elde etmek için çalışanlarına daha bağlı hale gelmemeleri konusunda yardımcı olur ve ulaşılabilir ortak amaçlara özendirirler. Çalışanlarının duygularına ve farklı düşüncelerine önem verirler. Onların duygularını dikkate aldıklarını ve kişiliklerini önemsediklerini açıkça ifade ederler. Çalışanların kişisel olarak ihtiyaç duydukları konularda onlara yardımcı olmaya özen gösterirler.

Personel güçlendirme uygulamalarında benzer şekilde, çalışanlar kişilik özellikleri yönünden önemsendiklerini bildiklerinde, duygu ve düşüncelerine saygı gösterildiğini hissettiklerinde kendilerini İşgören olarak daha güçlü hissedeceklerdir. Bu da kendilerine ve yöneticilerine duydukları güveni arttırarak, takip ettikleri kişiyi bir lider olarak algılamalarını sağlayacaktır. Burada açıklandığı şekliyle dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip lider ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Değerlendirmelerden de anlaşılabacağı üzere, "H_{1.4}: Bireysel İlgi Gösterme boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır." hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 35: Personel Güçlendirme ile Bireysel İlgı Gösterme Boyutu Arasındaki İlişki

ANOVA							
“Bireysel İlgı Gösterme” (Soru 27: Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.)			Kareler Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Etki / Seçim	İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	Gruplar Arası	61,911	4	15,478	14,417	0,000
		Grup İçi	98,77	92	1,074		
		Toplam	160,68	96			
	İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	Gruplar Arası	33,356	4	8,339	5,78	0,000
		Grup İçi	132,727	92	1,443		
		Toplam	166,082	96			
	Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.	Gruplar Arası	52,793	4	13,198	12,784	0,000
		Grup İçi	94,98	92	1,032		
		Toplam	147,773	96			
Yeterlilik	İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.	Gruplar Arası	40,666	4	10,166	8,768	0,000
		Grup İçi	106,674	92	1,16		
		Toplam	147,34	96			
	Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.	Gruplar Arası	71,949	4	17,987	24,814	0,000
		Grup İçi	66,69	92	0,725		
		Toplam	138,639	96			
	Başarılama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekteyim.	Gruplar Arası	70,085	4	17,521	16,224	0,000
		Grup İçi	99,358	92	1,08		
		Toplam	169,443	96			
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	Gruplar Arası	26,742	4	6,686	5,745	0,001
		Grup İçi	117,258	92	1,275		
		Toplam	144	96			
	İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır	Gruplar Arası	34,656	4	8,664	6,883	0,000
		Grup İçi	115,798	92	1,259		
		Toplam	150,454	96			
	Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.	Gruplar Arası	65,856	4	16,464	22,73	0,000
		Grup İçi	66,639	92	0,724		
		Toplam	132,495	96			

4.5.5 Personel Güçlendirme İle Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma Boyutu Arasındaki İlişkinin Anova İle Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Personel güçlendirme ile Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma boyutu arasındaki ilişkinin Anova analizi ile ölçülmesi Tablo 36'da yer almaktadır. Bu analizde dönüştürücü liderlik boyutu ile ilgili olmak üzere bağımsız değişken olarak anketin 26 ncı sorusu olan, "Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler." ifadesi kullanılmıştır.

Ek-3'te yer alan F tablosu değerleri kontrol edildiğinde, Tablo 36'da yer alan F değerlerinin $F_{96;0,05}^4 = 5,66$ 'dan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; personel güçlendirme faktörlerinin tamamının dönüştürücü liderlik boyutu olan Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüştürücü liderler, çalışanlarını bekletileri aşan çaba ve performans göstermeleri konusunda motive ederler. Risk alırlar ve çalışanları da risk almaları konusunda teşvik ederler. Her zaman daha iyisinin yapılabileceğini düşünürler ve yapılan işte en iyi olmayı hedef olarak gösterirler. Bu nedenle, çalışanların güçlendirilmesi gerektiğini düşünürler ve uygulamada personel güçlendirme yaklaşımını benimsemişlerdir. Personel güçlendirmenin temelinde de, güçlendirilmiş personelin önceki durumuna göre daha yüksek bir başarıya ulaşacağı beklentisi vardır. Çalışanların, kendilerinden ne beklediğini bilmesi ve başarıya ulaşma konusunda destek görmeleri onların çabalarını arttırmalarına destek olacaktır. Bu da, işlerine yükledikleri anlamı arttıracak ve yeterlilikleri konusunda kendilerini sürekli geliştirmeleri gerektiği düşüncesini oluşturacaktır.

Yapılan analizde de görüldüğü üzere F değerlerinin yüksek çıkması, personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu açıklamaktadır. Bu doğrultuda; "H_{1.5}: Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma boyutu ile personel güçlendirme arasında olumlu ilişki vardır." hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 36: Personel Güçlendirme ile Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma Boyutu Arasındaki İlişki

ANOVA							
“Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” (Soru 26: Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.)			Kareler Toplamı	sd	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Etki / Seçim	İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	Gruplar Arası	49,178	4	12,294	10,144	0,000
		Grup İçi	111,503	92	1,212		
		Toplam	160,68	96			
	İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	Gruplar Arası	47,072	4	11,768	9,097	0,000
		Grup İçi	119,011	92	1,294		
		Toplam	166,082	96			
	Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.	Gruplar Arası	55,378	4	13,845	13,785	0,000
		Grup İçi	92,395	92	1,004		
		Toplam	147,773	96			
Yeterlilik	İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.	Gruplar Arası	99,353	4	24,838	47,619	0,000
		Grup İçi	47,987	92	0,522		
		Toplam	147,34	96			
	Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.	Gruplar Arası	34,73	4	8,683	7,687	0,000
		Grup İçi	103,909	92	1,129		
		Toplam	138,639	96			
	Başarılamama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekteyim.	Gruplar Arası	48,46	4	12,115	9,213	0,000
		Grup İçi	120,983	92	1,315		
		Toplam	169,443	96			
Anlam	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	Gruplar Arası	52,091	4	13,023	13,035	0,000
		Grup İçi	91,909	92	0,999		
		Toplam	144	96			
	İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır	Gruplar Arası	53,223	4	13,306	12,59	0,000
		Grup İçi	97,23	92	1,057		
		Toplam	150,454	96			
	Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.	Gruplar Arası	49,607	4	12,402	13,765	0,000
		Grup İçi	82,888	92	0,901		
		Toplam	132,495	96			

SONUÇ

Günümüzde yeni ve değişen yönetim teknikleri ile birlikte, rekabette başarıya ulaşabilmek için organizasyonların bu yeni yönetim tekniklerini zamanında uygulama zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu konuda, işletmelerde en büyük rekabet avantajı sağlayan etken ise liderlik olmuştur. Bilindiği üzere liderlik uzun yıllardan beri işletmelerin üzerinde önemle durduğu bir kavramdır. Ancak değişen koşullar liderlerin sahip olduğu özelliklerde de değişimleri zorunlu hale getirmiştir.

Liderlik temel olarak, izleyenler olarak tabir edilen bir grubu istenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve bu grubu aynı amaç uğruna bir arada tutabilme çabasıdır. Ancak iş hayatında yaşanan hızlı değişimler liderlik konusunda da değişiklikleri meydana getirmiştir. Son yıllarda üzerinde önemle durulan bir kavram olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı da bu hızlı değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü lider, işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün gören ve bunun için çalışanlarını yüksek düzeyde motive eden, çalışanlarının beklentilerini de dikkate alan lider tipidir. Dönüştürücü lider yol göstericidir ve belirlenen amaç ve hedefler uğruna tüm çabasını sarfeder.

İşletmelerin diğer işletmelere rekabette üstünlük sağlama amacı yeni yönetim tekniklerinin uygulanması ve aynı zamanda işletmeye bağlılıkları yüksek çalışanları bünyesinde barındırmasıyla başarıya ulaşacaktır. Bu itibarla; işletmelerin yeni bilgi ve tekniklerle donatılmış liderlerinin yanında işletme çalışanlarının da daha güçlü, bilgili ve motivasyonları yüksek kişiler olmaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için ise, işgörenlere yeni yetkiler verilmeli, onların sahip olduğu yetenekler ortaya çıkarılarak bu bilgi ve yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda kullanmaları için gerekli her türlü bilgi ve imkân sağlanmalıdır. Personel güçlendirme uygulamaları olarak adlandırılan bu yaklaşımın dönüştürücü liderlik ile en üst başarı seviyesine ulaşması sağlanmalıdır.

Günümüzde değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden birisi de çalışanlara yeni yetkiler verilmesi ve onların güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik anlayışında var olan liderin tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek çalışanların da yönetime katılması esas alınmaya başlanmıştır. Bu nedenle; işletmelerde çalışanların yönetime katılımını sağlamak üzere yöneticiler tarafından bilgi paylaşılmakta ve ayrıca çalışanlara kendi işlerine yönelik planlama, düzenleme ve kontrol etme yetkileri de verilmektedir.

Bilindiği üzere işletmelerin asıl amacı kar elde etmek suretiyle devamlılıklarını sürdürebilmektir. Araştırmamıza konu işletme ise bir kamu kurumudur. Kamu kurumlarının asıl amacı ise vatandaşa hizmet sunmaktır. Bu hizmetin kalitesinin artırılması konusunda ise, belirli kurallar dâhilinde çaba sarf edilmektedir. Bu kuralların dışına çıkılması ise yasal değişiklikler yapılmadan mümkün olmamaktadır. Yasal engellerin yanı sıra organizasyon yapısından kaynaklanan engellerin bulunduğunu söylemek de mümkündür. Bu hiyerarşik yapının bozulması ise olanak dâhilinde değildir. Ancak yöneticilerin, yine yasalarla belirlenmiş olan yetki devretme imkânları bulunmaktadır. Bunun yanında, çalışanlara ilham verme, onları bir amaç etrafında birleştirme ve bu amaca ulaşmak konusunda güdüleme ise yöneticinin kendi inisiyatifinde olan faaliyetlerdir. Bu sayede çalışanlar da kendilerini güçlendirilmiş hissedeceklerdir.

Yapılan bu tez çalışması, tek bir kamu kurumunda çalışan 200 kişinin ankete katılımı yoluyla gerçekleştirilmiş olup, aslında kamu kurumlarında uygulama imkânı az ve daha zor olan personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik hazırlanan sorulara verilen cevapların analizi ile sonuçlandırılmıştır.

Yönetimde yeni yaklaşımlar olarak kabul edilen personel güçlendirme uygulamaları ile yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmasının, uygulanması zor dahi olsa hizmette kaliteyi büyük ölçüde arttıracığı düşünülmüştür. Araştırmada, personel güçlendirme uygulamaları çalışanların algısı ile belirlenmeye çalışılmış ve yöneticinin dönüştürücü liderlik

özelliklerine sahip olup olmadığı ölçülmek istenmiştir. Araştırmanın esas amacı ise personel güçlendirme ile dönüştürücü liderlik uygulamaları arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Anket çalışmasının uygulandığı kamu kurumunun hiyerarşik yapısı ise lideri değerlendirmek konusunda yeteri kadar alt kademe çalışanı olmaması nedeniyle tüm çalışanların görüşlerine başvurmak suretiyle belirlenmeye çalışılmıştır.

Kamu kurumu yöneticisinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığının belirlenmesi, çalışanların kendilerini ne kadar güçlendirilmiş hissettiklerinin ortaya çıkarılması ve personel güçlendirme ile dönüştürücü liderlik arasında ilişki olup olmadığı yönünde yapılan bu çalışma neticesinde; kurum personelinin demografik özellikleri aşağıda açıklandığı şekilde tespit edilmiştir.

Ankete katılım gösteren 200 çalışandan 97'sinin anketi değerlendirmeye alınmıştır. Geri kalan kısmı ise, bir bölümü geri dönmediğinden bir bölümünün de eksik cevaplanmış olmasından dolayı değerlendirilememiştir. İşleme konulan 97 anket formundan elde edilen verilerde; kurum çalışanlarından 59 kişinin erkek, 38 kişinin kadın olduğu ve en büyük orana sahip yaş grubunun 25–34 yaş arası kişilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Çıkan sonuca göre çalışanların büyük çoğunluğunun genç yaş grubuna dâhil olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların %75,4'lük bir kısmı ise üniversite mezunu kişilerden oluşmaktadır.

Anket soruları ile ilgili olarak yapılan güvenilirlik testinde, anketin yüksek düzeyde güvenilir (Cronbach Alfa=0,985) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında çalışanlara yöneltilen sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde; çalışanların büyük çoğunluğunun yaptıkları işe önem verdikleri ve kendilerinin yaptıkları işle ilgili yetkinliklerinin yeterli seviyede olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Çalışanların personel güçlendirme algılarını ölçmeye yönelik R^2 ayarlanmış R^2 ve Durbin-Watson teknikleri kullanılmıştır. Analiz neticesinde; çalışılan servislere göre kişilerin kendilerinin güçlendirilmiş hissedip hissetmedikleri konusunda belirli yargılara ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara göre; Tablo 20'de belirtildiği üzere R^2 (0,802) ve ayarlanmış R^2 (-0,747) değerlerinin tamamı 1'e ve -1'e yakın çıkmış ve Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisinde çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Durbin-Watson Test İstatistiği (1,897) de beklenen değerler arasında çıkarak, oluşturulan yapıyı desteklemiştir. Prim Tahakkuk ve Tahsilât Servisi çalışanlarının mevzuat yönünden daha geniş bilgiye sahip olmaları, Kurum içinde kendilerini daha bilgili görmelerine neden olmakta bu da kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine dayanak oluşturmaktadır.

Tablo 22'de yer alan, R^2 ve ayarlanmış R^2 testlerinde de görüldüğü üzere, İşyeri Tescil Servisi çalışanlarının personel güçlendirme ile ilgili algıları, çalışanların ilk 16 soruya verdikleri cevaplardan alınan verilere göre analiz edilmiştir. R^2 değeri (0,604), ayarlanmış R^2 değeri (-0,594) ve Durbin-Watson Test İstatistiği (1,537) daha önceki analizdeki sonuçlardan daha düşük çıkmış olup, buna göre İşyeri Tescil Servisinde çalışan personelin kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sigortalı Tescil Servisi İçin yapılan analizde, diğer 2 uygulamadan farklı olarak bu kez ayarlanmış R^2 değeri negatif değil pozitif (0,647) çıkmıştır. Tablo 24'den de görüleceği üzere, R^2 değeri (0,725) ve ayarlanmış R^2 değeri (0,647) 1'e yakın sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca p değerininin (0,649) de 0,05 değerinden oldukça büyük olduğunu görmekteyiz. Sonuç olarak, Sigortalı Tescil Servisi çalışanlarının personel güçlendirme algıları güçlüdür denilebilir.

Kısa Vadeli Sigortalar Servisi'nde çalışan kişilerin de personel güçlendirme algılarını güçlü seviyelerde çıktığı belirlenmiştir. Burada R^2

değeri (0,813) ve ayarlanmış R^2 değeri (0,733) 1'e yakın değerlerdedir. Bununla birlikte p değerinin ($p=0,708$) 0,05'ten yüksek çıktığı görülmektedir.

Sağlık Karnesi Servisi çalışanlarının personel güçlendirme algılarının ölçülmesine yönelik yapılan analizler neticesinde, Durbin-Watson değeri (1,154) 1,5 değerinden daha küçük düzeydedir. Aynı şekilde p değeri de ($p=0,057$) düşük seviyelerdedir. Çıkan sonuç, sağlık karnesi servisi çalışanlarının personel güçlendirme algılarının zayıf olduğu yönündedir. Bunun nedeni hakkında ise, birimde iş yoğunluğuna bağlı olarak artan iş stresinin fazla olması ve işin çeşitlilikten yoksun ve tek düze olmasından kaynaklandığı değerlendirilebilir.

Yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan analizlerde R^2 değeri (0,913), ayarlanmış R^2 değeri (0,733) ve Durbin-Watson değeri (2,329) yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğu sonucuna ulaştırmaktadır.

Çalışanların personel güçlendirme algısının ve yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmadığının ölçülmesi amacıyla yapılan analizlerden sonra, belirlenen hipotezlerin kabul edilip edilmeyeceğinin tespiti amacıyla personel güçlendirme ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında ilişki olup olmadığı istatistikî olarak test edilmiştir. Bu amaçla öncelikle Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analize göre dönüştürücü liderlik boyutu olan "Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma" boyutu ile personel güçlendirme faktörlerinden "Etki/Özgür İrade" arasında orta derece (0,562), "Yeterlilik" ile güçlü (0,856) ve "Anlam" ile orta derecede (0,567) ilişki olduğu; "Grup Amaçlarının kabulünü Sağlama" ile "Etki/Özgür İrade" arasında güçlü (0,856), "Yeterlilik" arasında güçlü (0,838) ve "Anlam" arasında ise, orta derecede (0,500) ilişki olduğu; "Entelektüel Teşvikte Bulunma" ile "Etki/Özgür İrade" arasında orta derece (0,467), "Yeterlilik" arasında orta derece (0,490) ve "Anlam" arasında güçlü derecede (0,749) ilişki bulunduğu; "Bireysel İlgi Gösterme" ile "Etki/Özgür İrade" arasında güçlü derecede (0,819), "Yeterlilik" arasında

güçlü derecede (0,742) ve “Anlam” arasında güçlü derecede (0,768) ilişki olduğu ve son boyut olan “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” ile personel güçlendirme faktörlerinden “Etki/Özgür İrade” arasında güçlü derece (0,805), “Yeterlilik” arasında güçlü derece (0,763) ve “Anlam” arasında ise orta derecede (0,641) ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak ise, Anova test tekniği kullanılarak dönüştürücü liderliğin beş boyutu ile personel güçlendirme faktörleri arasında ilişki olup olmadığı belirlenmiştir. Yapılan analize göre; Ek-3'te yer alan F tablosuna göre F değeri belirlenerek, dönüştürücü liderlik boyutlarının tamamının personel güçlendirme ile ilişkilerinde, F değerlerinin $F_{96;0,05}^4 = 5,66$ 'dan yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; personel güçlendirme faktörlerinin tamamının dönüştürücü liderliğin beş boyutu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelerde modern tekniklerin uygulanması, yenilikçi olmak ve insan unsuruna verilen değerin artırılması başarıya ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri motivasyonlarını arttıracak bu sayede işlerini daha çok sahipleneceklerdir. Bunun neticesinde, yöneticinin çalışanlara işleriyle ilgili belirli kararları almalarında serbestlik tanınmasıyla birlikte yapılan işte verim artacaktır.

Dönüştürücü liderlik ve personel güçlendirme uygulamaları özünde birbirleriyle yakın ilişki içinde olan yaklaşımlardır. Dönüştürücü lider, değişimin önemini bilen ve çalışanlara da bunu öğreten liderdir. Personel güçlendirme uygulaması da bu değişimin bir parçası haline gelmiştir. Bu amaçla, bahsedilen konularda başarı elde edebilmek için öncelikle çalışanların belirli konularda fikirlerine başvurulmalı, hizmet içi eğitimlerle bilgilerini arttırmaları sağlanmalı ve bir bütünün önemli birer parçası oldukları sürekli olarak ifade edilmelidir. Bu sayede takım ruhuna erişmeleri sağlanarak belirlenen hedeflere birlikte ulaşmaları teşvik edilmelidir.

Açıklanan uygulamalar özel işletmelerde daha kolay uygulanabileceği gibi kamu kurumlarında da personel güçlendirme uygulamalarının başarıyla yürütülebileceği görülmüştür. Yöneticinin dönüştürücü liderlik özelliklerine

sahip olması ise, her ne kadar kendi kişilik yapısından kaynaklanıyor olsa da hukuki olarak kendisine verilen yetkilerle sınırlandırılmış olarak görülebilir. Bilindiği gibi, kamu kurumlarında öncelikle uyulması gereken hukuk kurallarıdır. Bunu yanında kamu hizmeti ve bürokratik işlemler de yer almaktadır. Yani, yönetimle ilgili değişiklikler yasal olarak yapılabilmektedir. Bu da personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının uygulanma imkânını azaltmaktadır.

Toplumun birçok kesimine hizmet sunan kamu kurumlarında insan unsurunun etkin olarak yer alması, bu tür işletmelerde personel güçlendirme ve dönüştürücü liderlik uygulamalarının olumlu neticelenmesi ile hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır. İşletmenin hizmet kalitesinin artması başarısını da arttıracaktır. Bu sonuca ulaşmak ise, çalışanları güçlendirilmiş ve yenilikçi bir lidere sahip olan işletmeler için mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

AKSU, Müge; “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

ALKIN, Cengiz, ÜNSAR, Sinan; “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9/3, 2007, s. 75-94.

ARGYRIS, Chris; “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, **Harvard Business Review**, 1998, s. 98-105.

ASLAN, Şebnem; “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, cilt 6, sayı 1, 2009, s. 256-275.

ATA, Namık; “Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik”, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni İşletme Yönetimi – Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, 2002.

AVERY, Gayle C.; **Understanding Leadership**, London, SAGE Pub., 2004.

AYDINTAN, Belgin; “Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 2, 2009, s. 257-274.

AYTÜRK, N.; “Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Yükseltme Teknikleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 34, sayı 1, Mart 2001, s. 83.

BAKAN, İsmail; ““Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **KMU İİBF Dergisi**, yıl 10, sayı 14, Haziran 2008, s.1-28.

BELCHETZ, Denise, LEITHWOOD, Kenneth; “Successful Leadership: Does Context Matter and If So, How?”, **Successful Principal Leadership in Times of Change**, Chapter 8, 2007, s. 117-137.

BENNIS, W.G., THOMAS, R.J.; “Crucibles of Leadership”, **Harvard Business Review**, cilt.80, sayı.9, 2002, say.45.

BERBEROĞLU, Güneş; **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yay., 2003.

BLACKMAR, Frank W.; “Leadership in Reform”, **The American Journal of Sociology**, cilt 16, sayı 5, 1911, s. 626-644.

BLANCHARD, K., CARLOS, J.P. ve RANDOLPH, A.; **Yetki Devri Bir Dakikadan Fazla Zaman Alır**, (Çev. G. DOKUTAN), İstanbul, Epsilon Yay., 1998.

BOLAT, Tamer, SEYMEN Oya Aytemiz; “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 9, 2003, say 59–85.

BOTTERY, Mike; “Globalisation and the UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education?”, **School Leadership&Management**, cilt 21, sayı 2, 2001, say. 199-218.

BROWER, W.J.; “Empowering in Teams: What, Why and How”, **Empowerment in Organizations**, cilt 3, sayı 1, 1995, say. 24.

CACIOPPE, Ron; “Structured Empowerment: An Award-winning Program at The Burswood Resort Hotel”, **Leadership&Organization Development Journal**, cilt 19, sayı 5, s. 264-274.

CELEP, Cevat; **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yay., Ankara, 2004.

CHAPIN, F. Stuart; “Socialized Leadership” **Journal of Social Forces**, cilt 3, sayı 1, 1924, s. 57-60.

CICERO, Lavinia, PIERRO, Antonio, KNIPPENBERG Daan Van; "Leadership and Uncertainty: How Role Ambiguity Affects The Relationship Between Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness", **British Journal of Management**, 2009, s. 1-11.

COLEMAN, Henry; "Why Employee Empowerment is not Just a Fad", **Leadership and Organization Development Journal**, cilt 17, sayı 4, 1996, s. 29-36.

CONGER, Jay A.; "Leadership: The Art of Empowering Others", **The Academy of Management Executive**, cilt 111, sayı 1, 1989, s. 17-24.

CONGER, Jay A.; "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", 1999.

CONGER, Jay A.; "The Brave New World of Leadership Training", **Organizational Dynamics**, s. 46-57.

COŞKUN, Recai; (2002), "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)", **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Yayınevi, İstanbul.

ÇAKINBERK, Arzu, DEMİREL, Erkan Turan; "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 24, 2010, s. 103-119.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, AKGEMCİ, Tahir; "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma" t.y., s.229-244.

ÇÖL, Güner; "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 9, sayı 1, 2008, s. 35-46.

ÇUHADAR, M. Turan; “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, sayı 25, 2005, s. 1-21.

DAUPHINAIS, W.; “Forging The Path to Power: Employee Empowerment”, **American Society for Industrial Security**, January 1: 41/1, 1997.

DİLEK, Hakan; “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze, 2005.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yay., 5. Baskı, 1998.

DOĞAN, Selen; **Personel Güçlendirme – Empowerment**, İstanbul, Sistem Yay., 1. Baskı, 2003.

DOĞAN, Selen; **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip&Richard’s İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, Seçil Ofset, İstanbul.

EMET, Canan; “Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

ERASLAN, Levent; “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi**, ISSN: 1303-5134, t.y., s 7.

ERÇETİN, Şule; **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara, Nobel Yay., 2. Baskı, 2000.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Dönence Basım Yayın Dağıtım, 1997.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yay., 2000.

EREN, Erol; **Yönetim ve Örgüt**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 1998.

FLEENAR, John W.; “Personal Psychology”, **Book Review Section**, cilt 60, sayı 3, 2007, s. 767-803.

GARCIA-MORALES, V.J., LLORENS-MONTES, F.J., VERDU-JOVER, A.J.; “The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation”, **British Journal of Management**, cilt 19, 2008, s. 229-319.

GÖKKAYA, Öznur; “Örgüt Dönüşümünde Tranformasyonel Liderliğin İncelenmesi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze, 2005.

GÜVEN, Murat; “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, cilt 4, sayı 16, 2001.

HERRENKOHL, Roy C., JUDSON, G. Thomas, HEFFNER, Judith A.; “Defining and Measuring Employee Empowerment”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, cilt 35, sayı 3, 1999, 373-389.

HILL Frances, HUQ, Rozana; “Employee Empowerment: Conceptualizations, Aims and Outcomes”, **Toplam Quality Management**, cilt 15, sayı 8, 2004, s. 1025-1041.

HOEL, H., GLASO, L., HETLAND, J., COOPER, G.L.; EINARSEN, S.; “Leadership Styles As Predictors of Self-Reported And Observed Workplace Bullying”, **British Journal of Management**, 2009, s. 1-16.

İPÇİOĞLU, İsa; “İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Kütahya, 2004.

İŞCAN, Ömer Faruk; “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı – Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Erzurum, 2002.

KANTER, R.M.; "Leadership and Psychology of Turnarounds", **Harvard Business Review**, cilt.81, sayı.6,2003, say.64.

KAPPELMAN, Leon A., RICHARDAS, Thomas C.; "Training Empowerment And Creating A Culture For Change", **Empowerment in Organizations**, cilt 4, sayı 3, s. 26-29.

KATRİNLİ, Alev, CANDAY, Timur, ÖMÜR, Nezcan; "Güç Tipleri ve Grup Etkinliği", **EGE Üniversitesi Yayınları**, İzmir, 2000.

KEÇECİOĞLU, Tamer; **Liderlik ve Liderler**, Kal Der Yayınları, 1998.

KILINÇ, Tanıl; "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) : Tepkici Yaklaşımlar. (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, cilt 24, sayı 2, 1995.

KIRKMAN, Bradley L., ROSEN, Benson, TESLUL, Paul E., GIBSON, Cristina B., "The Impact of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction", **Academy of Management Journal**, cilt 47, sayı 2, s. 1-18.

KOÇ, Rabia; "Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2008.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yay., 11. Baskı, 2007.

KONCZAK, L.J., STELLY, D.J., TRUSTY M.L.; "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors:Development of an Upward Feedback Instrument", **Education Psychology Measurement**, cilt 60, sayı 2, 2000, s. 301-313.

KURTULUŞ, İbrahim; "Dönüştürücü Liderlik -Bir Uygulama-", Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2007.

KUTANİS, Rana Özen; "Liderlik" – Powerpoint Sunu, t.y.

LASHLEY, Conrad; "Towards an Undersatnding Of Employee Empowerment In Hospitality Services", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, cilt 7, sayı1, s. 27-32.

LAWLER, John; "Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor?", **British Journal of Social Work**, cilt 37, 2007, s. 123-141.

LEE, Jee-Nam; "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Parnership Quality on IS Outsourcing Success", **Information&Management**, cilt 38, 2001, s. 323-335.

LOGAN, Mary S., GANSTER, Daniel C.; "The effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs, **Journal of Management Studies**, cilt 44, sayı 8, 2007, s. 1523-1550.

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, 1981.

MARGUES, Jeff S., KLEINER, Brian H.; "New Design Of Work Groups: Applications Of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, cilt 3, sayı 2, s. 12-18.

MAVİŞ, Fermani; **Genel İşletme**, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yay., No:704.

McCANN, Jack, HOLT, Roger; "Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership In The Manufacturing Industry Based On The Perspectived Leadership Integrity Scale", **Journal of Business Ethics**, cilt 87, 2009, s. 211-220.

MC-COLL-KENEDY, Janet R., ANDERSON, Ronald D.; "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", **The Leadership Quarterly**, cilt 13, sayı 5, 2002.

McMOHAN, Timothy J.; "The Contingency Theory: Logic and Method Revisited", **Personnel Psychology**, 25, 1972, 697-710.

MENAN, Sanjay T.; "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", **Applied Psychology: An International Review**, cilt 50, sayı 1, 2001, s. 153-180.

MIHÇIOĞLU, Cemal; "Türkiye'de Yönetime Katılma", 1983, s. 115-122.

MOBERG, Dennis J., KOCH, James L.; "A Critical Appraisal of Integrated Treatments of Contingency Findings", **The Academy of Management Journal**, cilt 18, sayı 1, Mart 1975, s. 109-124.

MOLLEMAN, Eric; DELFT, Bas Van, SLAMP, Jannes; "The Application of an Empowerment Model", **Human Factors and Ergonomics In Manufacturing**, cilt 11, sayı 4, 2001.

MUMFORD, E.; "The Origins of Leadership", **The American Journal of Sociology**, cilt 12, sayı 2, 1906, s. 216-240.

NYKODYM, N., SIMONETTI, J.L., NIELSEN, W.R.; "Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, cilt 2, sayı 3, 1994, s. 45-55.

OKTAY, Ercan, GÜL, Hasan; "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma.

ORDONEZ, Victor; "The Changing Role of Leadership (or A Changing Leadership for a Changing World)

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine, SEVİM, Leyla; "REDDİN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi**, cilt 12, sayı 2, 2005, s. 91-103.

ÖZALP, İnan, ÖCAL, Hülya; "Örgütlerde Dönüştürücü (Tarnasformational) Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 3, say 4, 2000.

ÖZTÜRK, Azim, ÖZDEMİR, Fatih; “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 1-2, s. 189-202.

PARKER, Polly, CAROLL, Brigid; “Leadership Development: Insights From a Careers Perspective”

PASTOR, J.; “Empowerment: What it is and What it is not”, **Empowerment in Organizations**, cilt.4, sayı.2, 1996, say.6.

PAŞA, S.F.; “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri, Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yaratıcı Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, **Türk Psikologlar Derneği Yay.**, sayı 21, 2000, say. 225-241.

PELİT, Elbeyi; “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 25, 2011, s. 209-225.

PITTS, David W.; “Leadership, Empowerment, and Public Organizations”, **Review of Public Personnel Administration**, cilt 25, sayı 1, 2005, s. 5-28.

READY, Douglas A., CONGER, Jay A.; “Why Leadership – Development Efforts Fail”, **MIT Sloan Management Review**, 2003, s. 83-88.

RICKARDS, Tudor, MOGER, Susan; “Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman’s Stage Model”, **British Journal of Management**, cilt 11, 2000, s. 273-283.

ROBBINS, T.L., CRINO M.D., FREDENDALL, L.D.; “An Integrative Model Of The Empowerment Process”, **Human Resource Management Review**, cilt 12, sayı 3, 2002, s. 419-443.

RODOPLU, Didem; “Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, cilt 3, sayı 4, t.y., s. 251-273.

RODRİGUES, C.A.; “Employee Participation and Empowerment Programs problems of Definition and Implementation”, **Empowerment in Organizations**, cilt 2, sayı 2, 1994, s. 29-40.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım, 1998.

SARİALTIN, Hatice, YILMAZER, Aydın; “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı 18, 2007,

SARROS, J.C., TANEWSKI, G.A., WINTER, R.P., SANTORA, J.C., DENSTEN, I.L.; “Work Alienation and Organizational Leadership”, **British Journal of Management**, cilt 13, 2002, 285-304.

SAYLI, Halil, TÜFEKÇİ, Ahmet; “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, sayı 30, Ocak-Haziran 2008, s. 193-210.

SCHAEFER, L.D.; “The Leadership Journey”, **Harvard Business Review**, cilt.80, sayı.10, 2002, say.43.

SERİNKAN, Celaleddin; **Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Nobel Yay., Ankara, 2008.

SÖKMEN, Alptekin, BOYLU, Yasin; “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Journal of Yaşar University**, cilt 4, sayı 15, 2009, s. 2381-2402.

SPREITZER, G.M.; “Psychological Empowerment in the Workplace: dimensins, measurement and validation.”, **Academy of Management Journal**, cilt.38, sayı.5, 1995, say.1442-1465.

SPREITZER, G.M.; "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, cilt.39, sayı.2, 1996, say.483-504.

SPREITZER, Gretchen; "Giving Peace a Change: Organizational Leadership, Empowerment, and Peace", **Journal of Organizational Behavior**, cilt 28, 2007, s. 1077-1095.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward, GILBERT, Daniel R.; **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 1995.

STRAUSS, Karoline, GRIFFIN, Mark A., RAFFERTY, Alannd E.; "Proactivity Directed Toward The Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role-breadth Self-efficacy", **British Journal of Management**, cilt 20, 2009, s. 279-291.

ŞAHİN, Bayram; "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 11, sayı 3, 2009, s. 97-118.

ŞENEL, Özlem; "Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**, 2006.

ŞİMŞEK, M. Şerif; **İşletme Bilimine Giriş**, Seçkin yay., 2002.

TABAK, Akif, EROĞLU, Adnan, SIĞRI, Ünsal, HAZIR, Köksal; "Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama", **Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 18, sayı 2, 2009, s. 387-397.

TOP, Seyfi; "İşletmelerde Çalışanların Güçlendirilmesinin Gerekleri", **Mevzuat Dergisi**, yıl 9, sayı 120, 2007, s. 1-17.

TUTAR, Hasan, TUZCUOĞLU, Ferruh, ARGUN, Çiğdem, AKMAN, Elvettin; "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma".

UZUN, Gülfer; “Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2007.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yay., İstanbul, 2004.

WILKINSON, Adrian; “Empowerment: Theory and Practice”, **Personnel Review**, cilt 27, sayı 1, s. 40-56.

WILLIAMS, Virgil; “Leadership Types, Role Differentiation, and System Problems”, **Social Forces**, cilt 42, sayı 3, 1965, s. 380-389.

YENİÇERİ, Özcan; “Örgüt ve Yönetici Geliştirmede Yeni Yaklaşımlar”, **Standart Ekonomi ve Teknik Dergi**, sayı 476, 2001.

YOUNG, Mike, DULEWICZ, Victor; “Similarities and Differences Between Leadership and Management: High-Performance Competencies In The British Royal Navy”, **British Journal of Management**, cilt 19, 2008, s. 17-32.

YUKLY, Gary A., BECKER, Wendy S.; “Effective Empowerment in Organizations”, **Organization Management Journal**, cilt 3, sayı 3, 2006, s. 210-231.

YUKLY, Gary; “Managerial Leadership: A Review of Theory Research”, **Journal of Management**, cilt 15, sayı 2, 1989, s. 251-289.

YÜKSEL, Öznur, ERKUTLU, Hakan; “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 1/2003, s. 131-142.

www.bilgiyonetimi.org

www.canaktan.org

www.ceterisparibus.net

www.iakademi.com/orgut-gelistirme/1369-organizasyonel-bilgiye-sahip-cikmak.html (22.08.2006)

www.insanbilimleri.com

www.insankaynaklari.com

www.makalem.com

www.maximumbilgi.com

<http://www.mevzuatdergisi.com/2007/12a/02.htm> (06.06.2011)

<http://blog.milliyet.com.tr/is-yasaminda-kocluk---mentorluk-uygulamasi/Blog/?BlogNo=116310>

www.phanesacademy.net

www.psikoloji.gen.tr

www.tdk.gov.tr

www.ugurzel.com

EKLER

Ek-1 Korelasyon Matrisi (1-16. Sorular)

Ek-2 Korelasyon Matrisi (17-39. Sorular)

Ek-3 F Tablosu

EK-4 Anket Formu

	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır	İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	İşimi yapmam için gerekli olan kabiliyete sahibim.	İşin yürütülmesi konusundaki kapasitemle ilgili özgüvene sahibim.	İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım	Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir	Yöneticim, ünitemizde / servisimizde sürekli öğrenmeye ve yetenek gelişimine öncelik tanımaktadır.	Yöneticim problemler ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, kişisel çözümlerimle ilgili bana yardımcı olmaya çalışmaktadır.	Yöneticim işlerin gidişattan nasıl etkileneceğine dair durumlarla ilgili kişisel kararlarımda bana güvenmektedir	Yöneticim, beni atandığım pozisyonla ilgili sorumluluğumun derecesine uygun olacak bir yetkiyle görevlendirmektedir	Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.	Başarılamama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekt eyim	Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür	Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	1,000															
İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır	,856	1,000														
İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.	,467	,500	1,000													
İşimi yapmam için gerekli olan kabiliyete sahibim.	,819	,742	,368	1,000												
İşin yürütülmesi konusundaki kapasitemle ilgili özgüvene sahibim.	,805	,763	,341	,941	1,000											
İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	,569	,573	,390	,726	,692	1,000										
İşimde sergilediğim performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.	,652	,653	,434	,778	,793	,634	1,000									
Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.	,403	,431	,660	,283	,283	,312	,392	1,000								
Yöneticim, ünitemizde / servisimizde sürekli öğrenmeye ve yetenek gelişimine öncelik tanımaktadır.	,430	,519	,640	,292	,292	,270	,390	,867	1,000							
Yöneticim problemler ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, kişisel çözümlerimle ilgili bana yardımcı olmaya çalışmaktadır.	,450	,469	,620	,326	,298	,343	,378	,775	,794	1,000						
Yöneticim işlerin gidişattan nasıl etkileneceğine dair durumlarla ilgili kişisel kararlarımda bana güvenmektedir	,526	,604	,772	,421	,443	,389	,510	,726	,720	,723	1,000					
Yöneticim, beni atandığım pozisyonla ilgili sorumluluğumun derecesine uygun olacak bir yetkiyle görevlendirmektedir.	,518	,531	,604	,444	,444	,353	,471	,709	,713	,639	,759	1,000				
Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.	,565	,606	,604	,513	,506	,408	,512	,691	,749	,625	,740	,789	1,000			
Başarılamama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekt eyim.	,391	,489	,631	,313	,333	,374	,325	,653	,667	,643	,771	,711	,663	1,000		
Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.	,651	,712	,559	,629	,607	,578	,561	,491	,527	,461	,605	,565	,590	,499	1,000	
Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	,499	,595	,610	,503	,488	,530	,470	,565	,566	,506	,671	,580	,625	,552	,823	1,000

	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.	Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	Kurum için daima yeni fırsatlar arar.	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleş tirir	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilgili ilham vermeye çalışır	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.	Kurum amaçlarının oluşturulma sına çalışanların katılımını sağlar	İşletme içi takım çalışmaların da işbirliğini sürekli hale getirir.	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	Çalışanlarda takım düşüncesini n ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	Beni, rutin soruları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	Beni düşünme ye sevk eden sorular sorar.	İşleri gerçekleştirm e biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	İşime ve kariyerime ilişkin beklentileri mi yükseltmem i sağlamaya çalışır.	Benim duyguları mı dikkate alarak davranır.	Benim kişisel duygularım a saygı gösterir.	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler	Faaliyetleri mizi değerlendiri rken “ikinci en iyiyi” başarı olarak görmez.
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1,000																					
Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.	,809	1,000																				
Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	,846	,776	1,000																			
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	,827	,785	,825	1,000																		
Kurum için daima yeni fırsatlar arar.	,797	,802	,809	,809	1,000																	
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir	,703	,715	,780	,706	,751	1,000																
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilgili ilham vermeye çalışır	,825	,833	,850	,818	,886	,771	1,000															
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.	,763	,789	,807	,751	,833	,731	,785	1,000														
Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar	,758	,774	,756	,703	,744	,685	,745	,794	1,000													
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	,821	,795	,844	,767	,749	,670	,779	,828	,886	1,000												
Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	,820	,872	,818	,814	,867	,745	,841	,854	,803	,825	1,000											
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	,734	,771	,706	,740	,760	,627	,775	,821	,797	,792	,840	1,000										
Beni, rutin soruları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	,759	,719	,778	,863	,738	,629	,768	,728	,803	,807	,735	,728	1,000									
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	,732	,702	,795	,809	,819	,768	,808	,774	,688	,670	,766	,711	,772	1,000								
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	,636	,749	,717	,625	,677	,690	,668	,720	,644	,685	,768	,688	,606	,675	1,000							
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	,726	,789	,783	,735	,796	,722	,867	,819	,738	,753	,794	,748	,713	,756	,660	1,000						
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	,724	,700	,764	,779	,781	,727	,752	,803	,741	,718	,754	,678	,814	,793	,604	,747	1,000					
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	,791	,772	,823	,766	,770	,777	,783	,845	,703	,752	,797	,736	,719	,827	,735	,738	,769	1,000				
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	,747	,737	,791	,770	,746	,705	,814	,789	,722	,740	,818	,731	,793	,847	,699	,807	,830	,812	1,000			
Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder	,547	,581	,613	,567	,564	,611	,589	,554	,689	,621	,652	,677	,588	,561	,565	,540	,502	,527	,527	1,000		
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler	,613	,664	,640	,574	,619	,685	,583	,671	,719	,722	,665	,640	,593	,550	,627	,540	,503	,609	,498	,756	1,000	
Faaliyetlerimizi değerlendirirken “ikinci en iyiyi” başarı olarak görmez.	,549	,613	,674	,543	,595	,724	,595	,595	,609	,565	,627	,654	,570	,628	,675	,560	,595	,619	,598	,781	,610	1,000

EK-3 F Tablosu

F - Distribution ($\alpha = 0.05$ in the Right Tail)

Denominator Degrees of Freedom df_2	df_1	Numerator Degrees of Freedom									
		10	12	15	20	24	30	40	60	120	∞
1		241.88	243.91	245.95	248.01	249.05	250.10	251.14	252.20	253.25	254.31
2		19.396	19.413	19.429	19.446	19.454	19.462	19.471	19.479	19.487	19.496
3		8.7855	8.7446	8.7029	8.6602	8.6385	8.6166	8.5944	8.5720	8.5494	8.5264
4		5.9644	5.9117	5.8578	5.8025	5.7744	5.7459	5.7170	5.6877	5.6581	5.6281
5		4.7351	4.6777	4.6188	4.5581	4.5272	4.4957	4.4638	4.4314	4.3985	4.3650
6		4.0600	3.9999	3.9381	3.8742	3.8415	3.8082	3.7743	3.7398	3.7047	3.6689
7		3.6365	3.5747	3.5107	3.4445	3.4105	3.3758	3.3404	3.3043	3.2674	3.2298
8		3.3472	3.2839	3.2184	3.1503	3.1152	3.0794	3.0428	3.0053	2.9669	2.9276
9		3.1373	3.0729	3.0061	2.9365	2.9005	2.8637	2.8259	2.7872	2.7475	2.7067
10		2.9782	2.9130	2.8450	2.7740	2.7372	2.6996	2.6609	2.6211	2.5801	2.5379
11		2.8536	2.7876	2.7186	2.6464	2.6090	2.5705	2.5309	2.4901	2.4480	2.4045
12		2.7534	2.6866	2.6169	2.5436	2.5055	2.4663	2.4259	2.3842	2.3410	2.2962
13		2.6710	2.6037	2.5331	2.4589	2.4202	2.3803	2.3392	2.2966	2.2524	2.2064
14		2.6022	2.5342	2.4630	2.3879	2.3487	2.3082	2.2664	2.2229	2.1778	2.1307
15		2.5437	2.4753	2.4034	2.3275	2.2878	2.2468	2.2043	2.1601	2.1141	2.0658
16		2.4935	2.4247	2.3522	2.2756	2.2354	2.1938	2.1507	2.1058	2.0589	2.0096
17		2.4499	2.3807	2.3077	2.2304	2.1898	2.1477	2.1040	2.0584	2.0107	1.9604
18		2.4117	2.3421	2.2686	2.1906	2.1497	2.1071	2.0629	2.0166	1.9681	1.9168
19		2.3779	2.3080	2.2341	2.1555	2.1141	2.0712	2.0264	1.9795	1.9302	1.8780
20		2.3479	2.2776	2.2033	2.1242	2.0825	2.0391	1.9938	1.9464	1.8963	1.8432
21		2.3210	2.2504	2.1757	2.0960	2.0540	2.0102	1.9645	1.9165	1.8657	1.8117
22		2.2967	2.2258	2.1508	2.0707	2.0283	1.9842	1.9380	1.8894	1.8380	1.7831
23		2.2747	2.2036	2.1282	2.0476	2.0050	1.9605	1.9139	1.8648	1.8128	1.7570
24		2.2547	2.1834	2.1077	2.0267	1.9838	1.9390	1.8920	1.8424	1.7896	1.7330
25		2.2365	2.1649	2.0889	2.0075	1.9643	1.9192	1.8718	1.8217	1.7684	1.7110
26		2.2197	2.1479	2.0716	1.9898	1.9464	1.9010	1.8533	1.8027	1.7488	1.6906
27		2.2043	2.1323	2.0558	1.9736	1.9299	1.8842	1.8361	1.7851	1.7306	1.6717
28		2.1900	2.1179	2.0411	1.9586	1.9147	1.8687	1.8203	1.7689	1.7138	1.6541
29		2.1768	2.1045	2.0275	1.9446	1.9005	1.8543	1.8055	1.7537	1.6981	1.6376
30		2.1646	2.0921	2.0148	1.9317	1.8874	1.8409	1.7918	1.7396	1.6835	1.6223
40		2.0772	2.0035	1.9245	1.8389	1.7929	1.7444	1.6928	1.6373	1.5766	1.5089
60		1.9926	1.9174	1.8364	1.7480	1.7001	1.6491	1.5943	1.5343	1.4673	1.3893
120		1.9105	1.8337	1.7505	1.6587	1.6084	1.5543	1.4952	1.4290	1.3519	1.2539
∞		1.8307	1.7522	1.6664	1.5705	1.5173	1.4591	1.3940	1.3180	1.2214	1.0000

EK - 4**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKET FORMU**

Düzenlenen bu anket T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Bilim Dalında yapılan "Personel Güçlendirme ve Liderlik" konulu tez çalışması ile ilgilidir. Anket; yöneticilerinizin liderlik davranışları ile personel güçlendirme uygulamaları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla, ilgili bilimsel çalışmanın araştırma/uygulama bölümünde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketi eksiksiz doldurmanız araştırmanın güvenilirliği açısından önemlidir.

Araştırmaya göstermiş olduğunuz özen ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Ayşegül SANCAR

A. Demografik Sorular

- a. Cinsiyet: ☐ Erkek ☐ Kadın
- b. Yaş : ☐ 18 – 24 ☐ 25 – 35 ☐ 35 ve üzeri
- c. Unvan :
- d. Çalışılan servis:
- e. Eğitim durumu: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü
- f. Çalışma süresi: ☐ 1 yıldan az ☐ 1 – 5 yıl ☐ 6 – 10 yıl ☐ 11 – 15 yıl ☐ 15 yıldan fazla

B. Diğer Sorular	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimle ilgili etkinlikler/faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır.					
3. İşimi bağımsız ve özgürce yapmamda büyük fırsatlara sahibim.					
4. İşim için gerekli olan kabiliyete sahibim.					
5. İşin yürütümü konusundaki kapasitemle ilgili özgüvene sahibim.					
6. İşlerimi ne şekilde yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.					
7. İşimdeki performans ve sonuçlardan sorumlu tutulmaktayım.					
8. Yöneticim yeni yetenekler geliştirmek için beni desteklemektedir.					
9. Yöneticim, ünitemizde/servisimizde sürekli öğrenmeye ve yetenek gelişimine öncelik tanımaktadır.					
10. Yöneticim problemler ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kişisel çözümlerimle ilgili bana yardımcı olmaya çalışmaktadır.					
11. Yöneticim işlerin gidişattan nasıl etkileneceğine dair durumlarla ilgili kişisel kararlarımda bana güvenmektedir.					
12. Yöneticim, beni atandığım pozisyonla ilgili sorumluluğumun derecesine uygun olacak bir yetkiyle görevlendirmektedir.					
13. Yöneticim bana, hizmet sunduğum kişilerin isteklerine cevap verebilmek için ihtiyaç duyduğum bilgileri sağlamaktadır.					
14. Başarılılamama ihtimali olsa bile yeni fikirlerin denenmesinde desteklenmekteyim.					

15. Çalıştığım bölümde yapılan iş üzerindeki etkim büyüktür.					
16. Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					
Yöneticim,	-	-	-	-	-
17. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
18. Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.					
19. Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
20. Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.					
21. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
22. Beni, rutin soruları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
23. Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
24. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
25. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
26. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
27. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
28. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
29. Kurum için daima yeni fırsatlar arar.					
30. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
31. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
32. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
33. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
34. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
35. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
36. Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevkeder.					
37. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
38. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.					
39. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

ÖZET

SANCAR, Ayşegül. Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Geçmişten günümüze hayatın her alanında olduğu gibi yönetim konusunda da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimle birlikte yönetimde yeni kavramlar türetilmiş ve bu yeni kavramların uygulama alanları genişleyerek önemi bir kat daha artmıştır.

Bu itibarla; eski dönemlerden beri üzerinde önemle durulan liderlik kavramı ile yeni bir liderlik yaklaşımı olarak da değerlendirilebilecek nitelikte olan personel güçlendirme kavramları araştırmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma konulu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmamızın ilk iki bölümünde personel güçlendirme ve liderlik kavramları ile ilgili olarak literatür taraması yapılmış ve bu kavramlar ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, liderlik yaklaşımları ile personel güçlendirme uygulamaları arasındaki ilişki ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Sonrasında ise modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile personel güçlendirme uygulamaları arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu tespitin yapılabilmesi amacıyla bir kamu kurumunun İstanbul ilinde bulunan bir müdürlüğünde anket yöntemiyle veriler toplanmış ve istatistikî analizleri gerçekleştirilmiştir.

Yönetimde liderlik ve personel güçlendirme uygulamalarının kamu kurumlarında daha az uygulanabilir olduğu bilinmektedir. Bunun nedeninin, kamu kurumlarının hiyerarşik yapısı ve faaliyet konusu olarak da özel sektörden ayrı yanlarının bulunması olduğu düşünülebilir.

Araştırmanın amacı, kamu kurumu çalışanlarının personel güçlendirme algılarının ölçülmesi ve müdürün/yöneticinin yeni bir liderlik

yaklaşımı olan dönüştürücü liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahip olduğunun belirlenmesidir.

Son olarak, eğitim düzeyinin artması ile personel güçlendirme uygulamalarına olan algının olumlu yönde etkilenmesi ve kamu kurumunda ünite yöneticisi olan müdürün dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduğu ve personel güçlendirme konusundaki uygulamaların sürdürüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Güçlendirme
2. Personel Güçlendirme
3. Liderlik
4. Dönüştürücü Liderlik
5. Liderlik Yaklaşımları

ABSTRACT

SANCAR, Ayşegül. Relationships between Perception of Employee Empowerment and Transformational Leadership: a Research in Public Institution, Master Thesis, Ankara, 2012.

From past to present, there have been quick changes in management subject as every aspects of the life. Together with these changes, new terms have been derived in management, and the importance of these new terms' developing application of areas the importance has increased.

With this reputation; since ancient times on the importance of the concept of leadership as a new approach to leadership, which has considered the concepts of empowerment are the subject of our research.

Relationships between Perception of Employee Empowerment and Transformational Leadership: a Research in Public Institution consists of four parts. In the first two parts of our research, literature browsing was made about the employee empowerment and leadership terms, and theoretical information was given about these terms. In the third part, a general evaluation was made between the leadership approaches and employee empowerment applications. After that, modern leadership approaches with the transformational leadership approach is to measure the relationship between empowerment practices. In order to be able to make a determination, a management of a governmental establishment in Istanbul city, the data was accumulated with the way of survey and the statistical analyses was made.

It is known that the leadership in management and applications of employee empowerment are less applicable in governmental establishments. The reasons of these are hierarchical structures of governmental establishments and the different sides from the private sector as an activity subject can be thought.

The purpose of the research is to measure the personal empowerment of employers of governmental establishment, and is to evaluate what level of, as a new leadership approach, the transformational leadership characteristics of director / administrator.

To conclude, with the increase in the level of education, positively affected the perception of empowerment practices, and the director who is unit manager in the governmental establishment has owned the transformational leadership approaches, and being maintained the applications about the personal empowerment has been concluded.

Key words:

1. Empowerment
2. Employee Empowerment
3. Leadership
4. Transformational Leadership
5. Leadership Approaches