

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

PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE
BOYUTLARINA İLİŞKİN BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Burçin BAĞCI

Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İzmir
2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Personel Güçlendirme Süreci ve Boyutlarına İlişkin Bir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30.07.2019
Burçin BAĞCI
İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Personel Güçlendirme Süreci ve Boyutlarına İlişkin Bir Alan Araştırması

Burçin BAĞCI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Günümüzde artan küreselleşme hareketi, müşteri beklentilerinin artması, teknolojik gelişmeler ve değişen personel yapısı gibi birçok gelişme işletmelerin çalışanlarından geçmişe göre çok daha fazla talepte bulunmasına neden olmaktadır. Bu durum örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek arttırmaktadır. Bugünün iş çevresi, geçmişteki geleneksel emir komuta ve kontrol hiyerarşisinden çok daha az uygun olabileceği bir çevredir. Bunların yerine, çalışanlar faaliyette bulunurken kişisel olarak girişimde bulunabilme ve sorumluluk almayı öğrenmelidirler. Başka bir ifade ile onların “güçlendirilmesine” ihtiyaç duyulmaktadır.

Personeli güçlendirme, gücü çalışanlarla paylaşma, böylelikle onların kendilerine güven kazanmalarını ve işlerini daha iyi yapabilme yeteneklerini arttırmalarını ve işletmenin başarısına ferdi katkılarını sağlama amaçlarına sahiptir. Personeli güçlendirme bir yönetim felsefesi olup, bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme temellerine sahiptir. Uzun vadeli olup uygulamada ve sonuçları almada sabır gerektirir.

Literatür taramasına ek olarak sektöründe öncü firmada araştırma yapılmıştır. Bu bölümde personel güçlendirme çalışmaları farklı değişkenler özelinde ele alınmış, sonuçlar değerlendirilerek iyileştirici öneriler sunulmuş ve çalışanların daha fazla güçlendirilmesi önerilmiştir.

Anahtar kelimeler: Personel, Personel Güçlendirme

ABSTRACT
Master's Thesis
A Field Research on Personnel Empowerment Process and Dimensions
Burçin BAĞCI

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

Many developments such as international competition, globalization, change in customer expectations and requirements Today, organizations are demanding more from their employees than ever before. This position makes human resources more and more important in organizations. In today's working environment the traditional command and control hierarchies of the past are increasingly less appropriate. Instead, employees must learn to take initiative, to be creative and to accept responsibility for their actions. They need to be "empowered".

Empowerment aims to share the power with the employee and by this way it provides them to gain their self confidence to increase their work performance and to make individual contribution for the success of the corporation. As a philosophy of management, empowerment is based on sharing the information, education and development. It is a long-term process and requires patience in practice and taking its results.

In addition to literature search, a survey has been conducted at industry-leading. In this part, employee empowerment studies have been handled in terms of different variables. Suggestions have been offered after evaluating the results and more employee empowerment has been suggested.

Key words: Employee, Employee Empowerment

**PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ VE BOYUTLARINA İLİŞKİN
BİR ALAN ARAŞTIRMASI
İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

1.1 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	2
1.2 PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ	3
1.3 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ	6
1.4 PERSONEL GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ KAVRAMLAR	7
1.4.1 Yetki Devri	8
1.4.2 Katılım	9
1.4.3 Motivasyon	11
1.4.4 İş Zenginleştirme	12
1.5 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI	14
1.5.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi	14
1.5.2 Sorumluluk	15
1.5.3 Yenilik	16
1.5.4 Bilgiye Ulaşılabilirlik	16
1.5.5 Yetenek	17
1.5.6 Ortak Hedef	18

1.5.7 Güven	18
1.5.8 Örgütsel Kaynakların Sağlanması	18
1.5.9 Açık İletişim Ortamı	19
1.5.10 Performansa İlişkin Geribildirim	19
1.5.11 Eğitim ve Geliştirme	19
1.5.12 Takım Çalışması	21
1.5.13 Çalışma Ortamında Esneklik	22
1.6 PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	22
1.7 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE ROL OYNAYAN ÖGELER	26
1.7.1 Örgüt	26
1.7.2 Personel	28
1.7.3 Yönetici	33
1.8 PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI	34
1.8.1 Personel Güçlendirmeye İlişkisel (Davranışsal) Yaklaşım	34
1.8.2 Personel Güçlendirmeye Psikolojik Yaklaşım	35
1.8.3 Personel Güçlendirmede Katılım Yaklaşımı	36
1.9 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	38
1.10 PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	39

İKİNCİ BÖLÜM

BEYAZ YAKALI ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	44
2.2 MATERYAL VE YÖNTEM	44
2.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	44
2.2.2 Veri Toplama Araçları	45
2.2.3 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	45
2.2.4 Araştırmanın Hipotezleri	46
2.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI	48

2.3.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi	48
2.3.2 Ölçek Güvenirlilik Analizi	53
2.3.3 Personel Güçlendirme Ölçeği Bulguları	54
2.3.3.1 Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi	78
2.3.3.2 Araştırma Hipotezlerinin Analizi	83
2.3.3.2.1 Cinsiyet Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	84
2.3.3.2.2 Yaş Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	85
2.3.3.2.3 Eğitim Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	87
2.3.3.2.4 Gelir Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	89
2.3.3.2.5 Kıdem Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	91
2.3.3.2.6 Şirket Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	93
2.3.3.2.7 Pozisyon Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	94
2.3.3.2.8 Müdürlük Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi	97
2.3.4 Değişkenler Arası İlişkinin Korelasyon Analizi	99
SONUÇ VE ÖNERİLER	101
KAYNAKÇA	108
EK	

KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirketi
PG	Personel Güçlendirme
s.	Sayfa No
ss.	Sayfa Sayısı
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri
ANOVA	Analysis of Variance



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörler	s. 25
Tablo 2: Personel Güçlendirmenin Altı Koşulu	s.30
Tablo 3: Cinsiyet - Yaş Dağılımı	s.48
Tablo 4: Yaş Değişkeni Dal -Yaprak Frekans Grafiği	s.49
Tablo 5: Cinsiyet - Gruplanmış Yaş Dağılımı	s.49
Tablo 6: Cinsiyet - Eğitim Durumu Dağılımı	s.50
Tablo 7: Cinsiyet - Gelir Durumu Dağılımı	s.50
Tablo 8: Cinsiyet - Kıdem Durumu Dağılımı	s.51
Tablo 9: Cinsiyet - Çalışılan Şirket Dağılımı	s.51
Tablo 10: Cinsiyet - Çalışılan Pozisyon Dağılımı	s.52
Tablo 11: Cinsiyet - Altında Çalışılan Müdürlük Dağılımı	s.52
Tablo 12: Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlilik Puanları	s.53
Tablo 13: Personel Güçlendirme Ölçeği - Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu Faktör Analizi Sonuçları	s.80
Tablo 14: Personel Güçlendirme Ölçeği - İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu Faktör Analizi Sonuçları	s.81
Tablo 15: Personel Güçlendirme Ölçeği – Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu Faktör Analizi Sonuçları	s.82
Tablo 16: Personel Güçlendirme Ölçeği – Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu Faktör Analizi Sonuçları	s.83
Tablo 17: Cinsiyet Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyut Algıları	s.85
Tablo 18: Yaş Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları	s.86
Tablo 19: Eğitim Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları	s.88
Tablo 20: Eğitim Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları	s.90
Tablo 21: Kıdem Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları	s.92
Tablo 22: Şirket Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları	s.94

Tablo 23: Çalışılan Pozisyon Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları	s.95
Tablo 24: Müdürlük Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları	s.98
Tablo 25: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	s.100



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Personel Güçlendirme Süreci	s.24
Şekil 2: Personel Güçlendirme Süreci	s.31
Şekil 3: Güçlendirme Düzeyleri	s.36



GİRİŞ

Günümüzde çoğu işletme global ekonomi içinde faaliyette bulunmaktadır. İşletmeler rekabet avantajından yararlanmak ve daha fazla kar elde etmek için uluslararası pazarlara açılmaktadır. Yoğun rekabet şartları işletmeleri mevcut pozisyonlarını korumak ve geliştirmek amacıyla sürekli arayışlar içine girmeye zorlamaktadır. Bu noktada kalite, “stratejik silah” olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmada personel güçlendirme sürecinin insan kaynakları açısından önemi ele alınırken literatür bilgilerinin desteklenmesi açısından anket çalışmasına gidilmiştir.

Birinci bölümde personel güçlendirme kavramına genel bir bakış yapılmış; tarihsel gelişimi, kavram ve önemi, nedenleri, ilgili kavramlar, temel unsurları, gerçekleştirilmesinde rol oynayan ögeler ile ilgili yaklaşımlar ele alınmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde uygulama bilgilerine yer verilmiştir. Uygulama kapsamında beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının güçlendirilme süreci ve alt boyutlarının incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın materyal ve yönetimi açıklanmış, araştırma yöntemi ile araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tez çalışmasının sonuç ve öneriler kısmında, araştırma bulguları literatür ışığında tartışılmıştır. Sonuçlar değerlendirilerek sektöründe öncü bir firmada yönetici desteği, motivasyon ve etkin değerlendirme boyutu, inisiyatif ve özerklik boyutu, yetkinlik ve anlamlılık boyutu, eğitim desteği, kararlara ve yönetime katılma boyutu ele alınmıştır. Personel güçlendirme süreci dahilinde daha etkin sonuçlar alınabilmesi için çalışanların güçlendirilmesinin artırılmasına yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Bu bölümde çalışan güçlendirmenin tarihsel gelişimi, kavramı ve önemi, personel güçlendirme nedenleri, personel güçlendirmeyle ilgili kavramlar ve personel güçlendirmenin temel unsurları üzerinde durulmaktadır.

1.1 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1950’li yıllarda yönetim departmanlarında insan kaynaklarının ortaya çıkması aynı zamanda bu kavramın da temelini oluşturmuştur. Bu durum sonucunda insana olan ilgi artmış ve çalışanların karar süreçlerine katılımı başlamıştır.¹

Çalışan güçlendirme bir anlamda büyük bir mirasın üvey çocuğu muamelesi görmektedir. Bu kavramın çok saygıdeğer atası Kurt Lewin’in hareket çalışmaları, personellerin kendilerinden istenen değişimleri uygulamak için karar vermesi ve değişikliğin gücünü algılamaları konularını kapsamaktadır. Kurt Lewin’in, çalışanların kendilerini yönetmeye destek olma düşüncesi, McGregor’un birey doğası ve bunun ne şekilde ilerlediğine dair Teori X ve Teori Y ile popüler olmuştur. Likert’in 4 yönetim rolü de otoriter denetim yapısından ziyade çalışanların da örgüt içerisinde katılımcı olduğu yapıya doğru gidilmesinin gerekliliğini göstermiştir. Likert ve McGregor’un araştırmaları, 1960 senesinde katılımcı yönetim tecrübelerini ve araştırmalarını oluşturmuştur. Bu araştırmalar çalışanın istekleri, ilgileri ve becerilerinin dikkate alınmasını ve çalışanlarla yönetimin etkileşimini ve ortak bir paydada olmayı da desteklemiştir.²

¹ G. Uzun, **Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007, s. 2.

² S. Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 23.

1.2 PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ

Güç, birinin diğerlerini kendi istekleri yönünde tutuma kaydırma becerisidir. Bir yönetim tanımı olarak güç ise; pozisyon, karakter, uzmanlık ve kaynak gücü olarak farklı biçimlerde sıralanmaktadır. Çalışanın konum gücünün yükseltilmesi, geliştirme ve eğitimle çalışanın devamlı geliştirilmesi, bilginin paylaşılması, kaynaklara erişimin sağlanması, çalışanın motivasyonunu yükseltilmesi, özgüvenin artırılması yönündeki çabalar personel güçlendirmeyi sağlayacaktır.³

Sözü geçen kaynağa baktığımızda, güçlendirmeyle alakalı yapılmış çalışmalarda, bilim insanlarının bir kısmı güçlendirmeyi yönetimin bir yükümlülüğü olarak değerlendirmiş, güçlendirmeye yöneticilerin uygulaması gereken eylemler olarak değinmiştir. Bazıları; personellerin kendilerinin motivasyonlarını yüksek gördüklerini, deneyim ve profesyonelliklerine olan inançlarının arttığını, eyleme geçme istekleri olduğunu, durumları ve olayları denetleyebildiklerini düşündükleri his ve fikirler olduğunu belirtmiş ve yönetimden bağımsız çalışanla ilgili olduğunu ifade etmiş, bazıları da yetki ve gücü, yönetici ve çalışan arasındaki paylaşım olarak değerlendirmiş, gerek yönetici gerekse çalışanla bağdaştırmıştır.

Güçlendirmeyle alakalı yapılan pek çok tanım; karar alma, performans değerlendirme, diğer çalışanlar üstündeki kontrol ve gücün farklı taraflarını göstermektedir. Birkaç tanım ise güçlendirme konusunu psikolojik bir kavram olarak değerlendirirken; bazı tanımlar ise bağlantısal bir olgu şeklinde ele almaktadır.⁴

Güçlendirme (empowerment); özetle, çalışanlarına kendi işleriyle ilgili konularda, bir üst kademenin iznine ihtiyaç duymaksızın karar verebilmeleri için güç verilmesi biçiminde ifade edilebilir.⁵

Güçlendirme; örgütün daha alt seviyelerinde karar almayı artırma ve cesaretlendirme yolu olarak dikkate alınır, ki bu da sonuç olarak çalışanların iş deneyimini zenginleştirir.⁶

³ T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 417.

⁴ A. Ceylan, G. Çöl ve H. Gül, İş Anlamlılığını Belirleyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, s. 113.

⁵ İ. Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 397.

⁶ T. Kuo, L. Ho, C. Lin ve K. Lai, Employee Empowerment In a Technology Advanced Work Environment, **Industrial Management & Data Systems**, Cilt: 110, Sayı: 1, 2010, s. 2.

Güçlendirme, çalışanların faaliyet alanları içinde birinden izin almadan karar vermesine dair bir yetkiyi tanımlamaktadır. Detaylı biçimde tanımlayacak olursak; çalışanların izinlerini genişleterek, onlara işlerinin tek yetkilisi olduklarını göstermeyi amaçlamaktadır. Yenilenmiş izinler dahilinde hareket edebilmeleri için yetiştirme, paylaşım, dayanışma ve örgüt işini öne çıkartmaktadır.⁷

Aynı zamanda dünya çapında değişimin ve rekabet üstünlüğünün yarattığı ve öneminin giderek arttığı yeni bir yönetim olgusudur.⁸

Güçlendirme; çalışanların karar almasını sağlayan bir olgudur. Bu kültürün yaratılmasında ve uygulanmasında yönetime büyük rol düşmektedir. Ayrıca güçlendirme, kişilerin kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlendikleri kişisel bir olay olarak tanımlanır. Tamamen başarılı güçlendirme uygulamasında bireyin de önemi vurgulanmaktadır.⁹

Güçlendirme; dört örgütsel içeriğin alt seviyedeki çalışanlarla paylaşılması olarak tanımlanır. Bunlar: (1) örgütün performansı hakkında bilginin paylaşılması, (2) örgüt performansına dayalı ödüllendirme, (3) örgüt performansına katkı yapan bilgilerin personelle paylaşılması, (4) örgütsel yönetim ve performansı etkileyen karar alma gücünün çalışanlarla paylaşılmasıdır.¹⁰

Güçlendirme; güçsüzlüğün büyüdüğü durumların tanımlanması ve etkili bilginin sağlanmasında formal ve informal yapının giderilmesi aracılığıyla örgütsel üyeler arasında özyeterlilik hislerinin geliştirilmesi sürecidir.¹¹

Genel olarak ifade edilecek olursa güçlendirme; çalışanların kendilerini yetkili görmelerine yardımcı olmak ve bu şekilde örgüt için en değerli kaynak olan bireyin, örgütsel amaçlara erişmek için hevesli olmasını sağlamaktır.

Literatürde personeli güçlendirmeye alakalı en geniş ifadelerden bir tanesi de Thomas ve Velthouse'a ait tanımdır: "Çalışanı yetkilendirme; çalışanlara yetkiler sunmayı, güç vermeyi ifade etmektedir. Bunun yanında çalışanlara motivasyon

⁷ G. Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 345.

⁸ N. Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004, s. 223.

⁹ M. Erstad, Empowerment and Organizational Change. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Cilt: 9, Sayı: 7, 1997, s. 325.

¹⁰ David E. Bowen ve Edward E. Lawler, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. **Sloan Management Review**. Cilt: 33, Sayı: 3, 1992, s. 32.

¹¹ J. A. Conger ve R. N. Kanungo, The Empowerment Process: **Integrating Theory and Practise**. **Academy of Management Review**. Cilt: 13, Sayı: 3, 1988, s. 474.

sağlamayı, onları harekete geçirmeyi de ifade edebilir. Bu anlamıyla bugün motivasyon kavramını da içermektedir. Çalışan güçlendirme tanımı modern bir düşünceyi kabul ettiği için bugün popüler olmuştur.”¹²

Bu kavram, sorumlulukların dağılımı, katılımcı yönetim ya da bir başka yönetim kavramının üstünde bir tanımdır. Personel güçlendirme kavramı, çalışanları daha yetkili yapmaktadır. Fakat bu daha yetkili olma durumu, onları örgüt içerisinde ya da maddesel biçimde güçlendirmek değildir. Bundan ziyade, kişisel gelişim, çalışanları daha verimli konuma getirme, özgüvende artış ve diğer çalışanlarla daha yararlı ve yapıcı bağlar inşa etme becerisini geliştirme ve çalışanın bireysel çevresini yaratmasını sağlayarak onu daha da güçlendirmektedir. Bu tanım, çalışanların üretim ve motivasyon güçlerinin kullanılmasıyla eskimiş ve emir tipindeki yönetim uygulamasından bir an önce vazgeçilerek örgüt sorunlarının çözümüne gidilmesini ifade etmektedir.¹³

Bu tanımlara göre personel güçlendirmeyi; çalışanları bütün süreçlerde yönetim desteği ve izni almadan karar verebilmeleri için isteklendiren ve bağımsız biçimde hareket etmesine yardımcı olan örgütsel ortamın oluşturulması, görevin tamamlanması ile ilgili gerekli iznin sonucunda meydana gelecek sorumluluğun astlara aktarılması ve tüm bunların alt seviyelerdeki çalışanlar tarafından kendilerine yetki verilen kararlar olarak görmesi biçiminde ifade edebiliriz.¹⁴

Birçok işletme, kendilerine üstünlük sağlayan gerçek gücün personeller olduğunun farkındadır. İşletmeler başarılı olmak ve sürekliliklerini sağlayabilmek için mevcut çalışanlarını en doğru biçimde kullanma konusunda uzlaşmaktadır. Buradan yola çıkarak personel güçlendirme, örgütsel etkinliğin en temel bileşeni olarak kabul edilebilir. Ayrıca, son zamanlarda örgütlerde kendi kendini yöneten takımların çoğalması da, yetkilendirmenin gerek kişisel gerekse örgütsel seviyede daha çok önemli olmasına neden olmuştur.

Artan müşteri beklentileri, globalleşme ve ileri teknoloji, sürekli değişen iş ortamı nedeniyle örgütler, çalışanlardan önceki dönemlere göre hep daha fazlasını

¹² Ö. Yüksel ve H. Erkutlu, Personeli Güçlendirme-Empowerment. **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.** Cilt: 1, 2003, s. 132.

¹³ Doğan, s. 32.

¹⁴ G. Çöl, Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi. **ODTÜ Gelişme Dergisi.** Cilt: 33, 2006, s. 68.

istemektedirler. Bu tip bir ortamda yönetimde klasikleşmiş emir-komuta zincirinin değeri azalarak; bundan ziyade çalışanların görevlerinden sorumluluk ve yetki almaları, görevlerini benimsemeleri ve üretici olmaları istenmektedir. Güç verilen çalışanların bu hedefi gerçekleştirmeleri açısından faydalı olacakları düşüncesi, çalışanlar için olduğu kadar, yöneticilerle de görüşülmekte, yetkilendirme yönetsel ve örgütsel faaliyetlere destek olan metotlardan bir tanesi olmaktadır.¹⁵

Çalışan güçlendirme tanımı; son senelerde üreticilik, yenilik, yaratıcılık ve esneklik gereksinimlerinden dolayı, örgütlerin dinamiklere göre denetimin ne şekilde yapılacağı sorusuyla karşılaşan yöneticilerin bu problemleri çözmek amacıyla uygulanmaktadır. Mevcut rekabet ortamında müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için oluşan imkanları değerlendirebilmek, çalışanın yetkisini kullanmasına izin veren yönetim biçimleri ile sağlanmaktadır.¹⁶

1.3 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ

Personel güçlendirmesini yadsınamaz bir sistem olarak gören değişimlerin başında öncelikle artan müşteri bilinci ve rekabetçi bir çevre gelmektedir. Bu tüketici bilinci ve mevcut koşullar, esnek ve hızlı yanıtlar beklemektedir. Çalışanların hızlı bir şekilde karar almaları ve hareket etmeleri gereklidir. Bir yanlış olduğunda da aynı şekilde geri bildirim alınarak deneyimlerden ders alınmalıdır. Bunun haricinde örgütler gittikçe holografik (bütün tek tek birimlerin toplamıdır) şekilde yaratılmaktadır. Bu anlayış kişilerin ya da kurumların güçlendirilmesi gerektiği konusunu da düşündürmektedir. Bugünün gelişmiş teknolojisi de bu anlayışı muhtemel kılmaktadır.¹⁷

Personel güçlendirmesini meydana getiren sebepleri şu şekilde ifade edebiliriz:¹⁸

¹⁵ Ceylan, s. 113.

¹⁶ H. Özgen ve M. Türk, Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). **Todaie Amme İdaresi Dergisi**. Cilt: 30, Sayı: 4, 1997, s. 76.

¹⁷ İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002, s. 225.

¹⁸ Koçel, s. 411-412.

- Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler örgütlerde orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiştir ve yöneticinin deyimiyle “bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademeler yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.”
- Yoğun rekabetçi ortam ve bundan dolayı oluşan müşteri beklentilerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması
- Öğrenim seviyelerinin artmasıyla oluşan beklentileri yüksek çalışan yapısı
- Genellikle toplumsal seviyede, özellikle örgütlerde demokratik yönelimlerin artması
- Birey ve bilgi ögesinin, en değerli “rekabet avantajı” şeklinde saptanması: Örgütlerin ağırlıkla bilgi içeren kurumlara dönüşmesiyle envantere yönelik stok yığınlarından ziyade, daha az stoktan meydana gelen çeşitli türdeki yeni bir kurum dinamiği ortaya çıkmıştır. “Bilgi Şirketi” biçiminde ifade edilebilecek bu departmanların temel unsurları maddesel olmayan özelliktedir, aslında önemli görülen çalışanların uzmanlıkları ve bilgileridir. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak ele alınmaktadır. Drucker’ın da bahsetmiş olduğu gibi “bilgi ekonomisi” ve “bilgi toplumu” ifadeleriyle yakından ilişkilidir. Drucker’ın ifade ettiği “çağdaş örgütlerin bilişim alanı ile ilgilenen çalışanlardan oluşmasından dolayı alt ve üst basamaklardan ziyade ekip bağlarından ve meslektaşlık ilişkisinden meydana gelme hali, personel güçlendirmeyi gerekli konuma getirmiştir.”
- Örgütlerde hiyerarşiye dayana emir-komuta yapısının gücünü kaybetmesi
- Küreselleşen ve devamlı gelişen bir dış çevrenin varlığı

1.4 PERSONEL GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Personel güçlendirme tanımı detaylı biçimde incelendiğinde; motivasyon, yetki devri, katılım ve iş zenginleştirme kavramlarının bir yansıması biçiminde değerlendirilmektedir. Personel güçlendirmenin bu kavramlardan farkı, gerek daha kapsamlı bir içeriğe sahip olması gerekse uygulanmasının diğerlerinden daha zor olmasıdır. Personel güçlendirmenin diğer tanımlardan farkı aşağıdaki gibi ifade

edilmiştir.¹⁹

1.4.1 Yetki Devri

Yetki; başkalarına iş yaptırma gücünü ifade eder.²⁰

Personel güçlendirmeye ilgili kavramlardan birisi yetkilendirme veya başka bir deyişle yetki devridir. Çalışanların güçlendirilmesi açısından onlara yetki vermek gerekmektedir. Bu da yöneticinin sahip olduğu yetkinin çalışanlara devredilmesiyle mümkündür.²¹

Yetki devri denildiği zaman kastedilen, emir-komuta yetkisinin, örgütte bir alt kademedeki yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle; yöneticiye ait olan karar alma yetkisini kullanmayıp astlara devretmesidir.²²

Modern yönetim ve yaklaşımın temel felsefelerinden biri olan yetki devri; çalışanların daha fazla motive olması, kararların daha çabuk ve sağlıklı alınması, örgütün dinamik ve verimli bir şekilde devamlılığını sürdürmesi için gerekli olan önemli bir olgudur.

Bugün yetki devri, yönetim hayatının yadsınamaz bir parçasıdır. Çünkü, yöneticiye verilen sorumluluklar o kadar çoktur ki, yetki devrini kullanmamak sadece görevlerin durmasına, yolundan çıkmasına neden olur. Bunun yanında bir ast, yapmış olduğu eylemlerden ötürü hesap veriyorsa, o eylem ve görevle alakalı karar alma ve eylemde bulunma hakkına da sahip olması gerekmektedir. Yetki devri olmadan bir çalışanın bir görevden veya işten dolayı hesap vermesi haksızlık olacaktır. Çünkü çalışan sadece, kendi yetkisini kullanarak yaptığı işlerden sorumludur. Bundan dolayı ünlü düşünür Henry Fayol'a göre; sorumluluk, iznin bir bölümü ve vazgeçilmez sonucudur. Fakat yetki devrinden ziyade yöneticilerin astlarına sorumluluk verme yöneliminde olduklarını ifade eden Fayol, sorumluluk verilen alt kademedekilere aynı seviyede yetki devrini ve yetki devredilen astlara da sorumluluk verilmesi gerektiğini savunmaktadır.²³

¹⁹ Koçel, s. 409.

²⁰ Z. Sabuncuoğlu ve T. Tokol, **İşletme**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2011, s. 201.

²¹ G. Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2008, s. 294.

²² M. Ş. Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Adım Ofset, 2008, s. 246.

²³ N. Genç, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1998, s. 128.

Yetki devrinde, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilen karar alma ve yaptırım uygulama yetkisini, kendi isteğiyle bir alt çalışanına belli koşullar dahilinde devretme yetkisi veya gerektiğinde geri alma hakkı bulunmaktadır. Buradaki önemli nokta, yöneticinin kendisine verilen bir konudaki bir tercih hakkını kullanmadan, kendi için kullanmak üzere bir alt basamağındaki çalışanına devretmesidir. Yetki yöneticidedir. Yönetici yetkinin bir bölümünü altındakine vermekte, sonuçlarından hala kendisi sorumlu olmaktadır.²⁴

Güçlendirme, yetki devrinin bir parçası olduğu gibi bu kavramdan çok daha geniş bir olguyu ifade etmektedir. Yetki devrinde yönetici görevin sonucundan sorumlu olarak, kendisinin sahip olduğu hakkı, daha iyi sonuç alacağını düşündüğü alt çalışanlarına devreder. Güçlendirmede, yöneticinin çalışanın uzmanlığını geliştirmek, olanakları görmesini ve gereken kararları almasını sağlayabilmek, göreve olan davranışlarını geliştirmek bulunmaktadır.²⁵

Yetki devrinde çalışan sadece yetkilendirilmektedir ve kontrol yine üst yönetimin elindedir yani üst yönetim istediği zaman yetkiyi çalışanın elinden alabilmektedir. Güçlendirmede ise; çalışanların özelliklerini geliştirerek onları daha güçlü hale getirmek amaçlanmaktadır.

Yetki devri, çalışanı geliştirme ve eğitme kısmında bir görev içi öğrenim metodu biçiminde uygulanırsa, bireylere belli seviyelerde uzmanlık gücü kazandırabilir. Aynı biçimde, çalışanlara farklı alternatiflere erişme ve bunları kullanmaları hakkında izin verilmesi halindeyse çalışanların kaynak gücü arttırılabilir. Bunun yanında yetki devriyle çalışanın özgüvenini ve motivasyonunu yükseltmek, bu şekilde bireysel yetkisini geliştirmek olasıdır.²⁶

1.4.2 Katılım

Kararlara katılım, çalışanın karar alma sürecindeki aktif rolünü ifade etmektedir. Katılım yardımıyla çalışanın desteklenmesi, karar niteliğinin

²⁴ Koçel, s. 409.

²⁵ O. Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*. İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s. 74.

²⁶ A. Özbek, *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 16.

geliştirilmesini, bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin dengede tutulmasını, etkinliğin artırılmasını, çalışan devir hızının düşmesini, tartışma ve çatışmaların engellenmesini sağlamaktadır.²⁷

Yönetime katılım üç değerli niteliği kapsamaktadır:²⁸

- Bir organizasyonun alt yönetim seviyelerinin ya da çalışanlarının örgüt prensipleri ve yönetimi hakkındaki kararlara dahil olmaları,
- Katılımcıların bu şekildeki bir yönetim çeşidiyle kişilik ihtiyaçları konusunda da doyum sağlayacakları adil ortama sahip olmaları,
- Çalışan ile yönetici arasında bir görüşme ve ortaklığın ilerletilerek, örgütün daha realistik ve finansal karar alma imkanlarına, başka bir ifadeyle, yönetsel faaliyet ve etkinliğe yöneltmesidir.

Çalışanlar, üyesi oldukları organizasyonun geleceği ile ilgili katılımı bulundukları ölçüde kendilerini güçlü görebileceklerdir.²⁹

Bir motive kaynağı olarak çalışanların kararlara dahil olması bekleniyorsa, bu kaynağı yalnızca çalışanların fikirlerini alarak göstermelik biçimde uygulamaktan sakınmak gerekmektedir. Kimi kurumlarda ise yalnızca belli çalışanların fikir ve görüşlerinin alındığı veya bunların belli seviyelerde katılım gösterdikleri görülmektedir. Ancak alınan kararların doğru olması gerektiği kadar, adil olması ve her şeyden önce uygularken çalışanlar tarafından da desteklenmesi gerekmektedir.³⁰

Yapılan araştırmalar doğrultusunda güçlendirme; yetki devri, gücün paylaşılması, çalışanlar tarafından hedef belirleme gibi yönetime dahil olma yöntemleriyle ilişkili olarak ele alınmaktadır.³¹

Katılım, güçlendirmenin ilk önceliklerinden biridir. Çalışanların katılım sürecine dahil olma istekleri ve yetenekleriyle örgütün katılımı benimseme ve teşvik seviyesi, katılımın seviyesini saptayacaktır. Kısaca, katılım işlevinin ana değişkenleri çalışan ve örgüttür. Güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi görevleriyle ilgili kararlara aktif biçimde katılım göstermeleri ve organizasyonun da bunu benimsemesi önemlidir. Fakat güçlendirmede katılımın bir gelecek seviyesine geçilerek kararların

²⁷ E. Eren, **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s. 503–504.

²⁸ E. Eren, **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, s. 397.

²⁹ Bowen ve Lawler, s. 35.

³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995, s. 88.

³¹ Conger ve Kanungo, s. 473.

uygulanması esnasında da çalışanın aktif biçimde çalışması söz konusudur.³²

Katılım, çalışanların kurumun karar verme süreçlerine dahil olması anlamını taşıırken, güçlendirme çalışanların daha çok katılım göstermeleri beklenen bir yaklaşımdır.³³

Katılımcı yönetimde çalışanlar, örgüt içerisinde alınacak kararlar olduğu ölçüde bu aşamaya dahil olur, katılım olmadığı durumlarda bu tanımdan bahsedilemez; ancak personeli güçlendirmede çalışanlar görevleriyle ilgili konularda sürekli bir şekilde karar verme ve problem çözme sürecinin içerisinde. Personeli güçlendirmede karar veren kişi işi yapandır, karar vermede çalışana imkan sağlandıkça bir kavram değil, sürekli olarak içerisinde yer alınan bir olaydan bahsedilmektedir.³⁴

1.4.3 Motivasyon

Motivasyon, bireylerin aynı hedefler için manevi ve maddi güçlerini kullanmasıdır.³⁵

Çalışanlar, yaptıkları işten ya da iş yerlerinden mutlu oldukları sürece etkili çalışırlar. Bu sebeple, yöneticiler çalışanların sadece finansal ve sosyal ihtiyaçlarını değil, bunun yanında psikolojik ihtiyaçlarını da gidermeye çalışmalıdırlar.³⁶

Motivasyonel olarak ele alındığında güçlendirme; çalışanların özerklikleri için bir ihtiyaç ya da kişisel özyeterlilik anlamına gelmektedir. Bu kavramsallaştırma altında güçlendirme, çalışanların motivasyonel eğilimine dayanmaktadır. Çalışanların bu özyeterlilik inancı ve/veya özerkliklerini güçlendirmek ve onları daha fazla güçlendirmek, daha fazla tatmin olmalarını gerçekleştirmek ancak buna uygun bir stratejinin oluşturulmasıyla mümkündür. Aksine, çalışanların özyeterlilik inancını ya da özerkliklerini zayıflatan herhangi bir strateji güçsüzlük duygularının artmasına neden olacaktır.³⁷

³² Dalay vd. , s. 221.

³³ Doğan, s. 31.

³⁴ Ş. C. Saruhan ve M. V. Türker, **Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Düzenleyen Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., 2003, s. 824.

³⁵ A. Öztekin, **Yönetim Bilimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s. 116.

³⁶ İ. Birdal ve N. Aydemir, **Yönetim Teorileri**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992, s. 136.

³⁷ Conger ve Kanungo, s. 473.

Personel güçlendirme tanımı, motivasyon tanımıyla da yakın benzerlik içermesine rağmen bazı farklılıklar göstermektedir. Motivasyon, bireyleri amaç ve hedefe doğru sürekli biçimde eyleme geçirme amaçlı uygulanan yöntemlerin hepsidir.³⁸ İfadeden de anlaşılacağı gibi, motivasyonun sağlanması, aslında çalışanın verimini arttırmak için ideal koşul ve ortamın oluşturulmasıdır. Personelin ne şekilde denetleneceği ve ne tarafa yönlendirileceği önemlidir. Güçlendirme olgusunda denetim çalışandır ve kurumun gerçek hedefi çalışanın kendisini eğitmesi sonucunda görevinde onu başarıya götürecek kararları almasıdır. Çalışanları memnun edebilmek için birkaç teşvik kaynağına gereksinim duyulmaktadır. Güvenlik, yükselme, gelir, belirli bir konuma gelme, bireysel güç ve otorite kazanma, kararlara dahil olma, dürüst olma ve sürekli düzen gibi teşvik unsurları çalışanları motive edebilmektedir.³⁹

Güçlendirme ve motivasyon olguları hareket kısımları açısından da değişiklik gösterir. Motivasyonun çıkış kısmı “yönetme ve denetim” iken, yanıt aradığı soru “çalışana neyi nasıl yapmalıyız ki kurum için faydalı biçimde hareket etsin” sorusudur. Hedef, hareketi denetlemek ve hareketi yönlendirmektir. Güçlendirmedeyse çıkış kısmı “çalışanın kendisini geliştirmesi ve eğitmesine göre görevinde daha verimli olması ve işiyle ilgili kararları alabilmesi için kurum neler yapmalıdır?” sorusudur. Bu kavramın yanında, çalışanlara klasik çalışan yönetimi gözüyle değil de stratejik insan kaynakları gözüyle bakmak daha doğru olacaktır.⁴⁰

1.4.4 İş Zenginleştirme

Güçlendirmenin ilişkili olduğu kavramlardan birisi de iş zenginleştirmedir.

İş zenginleştirme, bir görevin kapsamını ve sorumluluk seviyesini, görevi yapan çalışanın motivasyonel gereksinimlerini giderecek biçimde değişiklik yapmak olarak ifade edilebilir. Böylelikle, görevi yapan birey daha fazla başarı, sorumluluk, tanınma ve bireysel gelişim hissi kazanacaktır.⁴¹

³⁸ E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s. 492.

³⁹ E. Eren, **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s. 507-517

⁴⁰ Dalay vd., s. 221.

⁴¹ H. Can, **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997, s. 184.

İlk defa Herzberg tarafından ortaya konulan bu kavram, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na göre çalışanların motivasyonlarını yükseltme amacıyla görev; performans, sorumluluk, gelişme ve ilerleme imkanı sunacak biçimde oluşturulmalıdır. İş zenginleştirme, görevin çalışanlar bakımından daha uygun bir konuma gelmesi için organizasyon tarafından uygulanan emeklerin bütünüdür. Bu emekler, görevin özelliklerini değiştirmekten çok, yönetim seviyelerinde yer alan görev planlama ve karar alma izninin aşağı kademelerdeki çalışanlarla paylaşılması manasındadır. Diğer bir ifadeyle iş zenginleştirme, çalışanlara görevlerini ne şekilde yapacakları hakkında daha çok denetim, sorumluluk, bireysel karar alma yetkisi tanıyarak, göreve perspektif edindirmektedir.⁴²

İş zenginleştirme, çalışanın göreviyle ilgili karar alması ve denetiminin artırılması üstüne yoğunlaşmıştır. Başka bir ifadeyle iş zenginleştirme, denetim ve planlama konularında çalışan sorumluluklarındaki artıştır. İş zenginleştirmeye çalışanın sorumluluklarının artması, ek izinler kazanmak için yer aldığı konumdan diğer bir konuma geçişi veya benzer konumda farklı görev ve yetkiler kazanmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında çalışana belli limitler dahilinde kendi görev hızlarını saptama, yapmış oldukları görevlerin sonuçlarından yükümlü olma, yanlışlarını düzeltme, iş metotlarını, kullanacakları ekipmanları seçme imkanı tanınmaktadır.⁴³

İş zenginleştirme, çalışanın iş yükümlülüğünü dikey biçimde arttırarak fayda sağlamaktadır. Zenginleştirme bu şekilde çalışanlara görevlerini organize etme ve planlamaları için daha çok sorumluluk vermektedir.⁴⁴

Güçlendirme; iş zenginleştirmeye ilgili köklere sahip olmasına rağmen, güçlendirmenin çok boyutsal kavramı birçok yönde iş zenginleştirme düşüncesini genişletmektedir. Bunlardan birincisi; örgütsel aktivitelerin etkilenmesi ve şekillenmesinde bireylerin yüksek seviyede kendilerini ifade edebileceği varsayımına dayanmaktadır. Güçlendirmenin bu etkili boyutu bireylerin kendi işlerinde kontrol gücüne sahip olduğunu ve daha geniş örgütsel konularda bazı etkilere sahip olduğunu

⁴² T. Bolat, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 104-105.

⁴³ M. Akçakaya, Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**. Sayı: 25, 2010, s. 153.

⁴⁴ E. Özkalp, Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizayını. **Kamu-İş Dergisi**. Cilt: 7, Sayı: 2, 2003, s. 10.

ifade eden düşünceyi devam ettirmektedir. İkincisi ise; iş zenginleştirme bireylerden ziyade görevin kendisine ve niteliklerine yoğunlaşmaktadır. Bunun yanında, görev özellikleri zenginleştirilmemiş olsa bile çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri mümkün olabilmektedir.⁴⁵

1.5 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

İşletmelerdeki güçlendirme uygulamalarını oluşturan temel faktörler; katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik, yetenek, ortak hedef, güven, örgütsel kaynakların sağlanması, açık iletişim ortamı, performansa ilişkin geribildirim, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, çalışma ortamında esnekliktir.⁴⁶

1.5.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Katılım, çalışanın yönetime dahil olması şeklinde tanımlanmaktadır.⁴⁷

Güçlendirme uygulamalarının temelinde çalışanlara katılım ve karar verme yetkisi verilmesi yatar. Bu yetki ile çalışanlar, görevlerini kendileri tanımlarlar, yapılacak işi kendileri planlar ve programlar, performans hedeflerini ve bu hedeflere varmak için gerekli davranışları kendileri belirler. Çalışanlar, işlerin günlük düzenini etkileyebilmelidir. İş önceden belirlenen şekillerde değil, başka yöntemler kullanarak da yapabilmelidirler.⁴⁸

Çalışanlar, hedef tespit ederek, seçenekler içerisinde tercih yaparak, sorunları çözerek ve örgütsel değişimle kararlara katılım sağlayarak gerçekleştirebilmektedirler.⁴⁹

⁴⁵ G. M. Spreitzer, Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**. Cilt: 39, Sayı:2, 1996, s. 484-485.

⁴⁶ Doğan, s. 47.

⁴⁷ F. Gülcan, **Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2007, s. 218.

⁴⁸ A. Gürsoy, **İş Karmaşıklığının Çalışanların Güçlendirme Algısı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010, s. 62.

⁴⁹ İ. Bakan ve T. Büyükbeşe, Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: 13, Sayı:1, 2008, s. 35.

Çalışanların kararlara katılım sağlamalarıyla örgüt içerisinde yapmış oldukları görevleri benimsemeleri sağlanarak, onların örgütsel vatandaşlık kazanmaları sağlanır bunun sonucunda da çalışanın, “nasıl daha iyiye ulaşabilirim” sorusunu kendisine sorması sağlanır. Katılımcı bir ortam yaratılarak çalışanın kendisini örgütün aktif bir üyesi olarak görmesi, bunu hissetmesi sağlanır.⁵⁰

Hizmet ve bilgi üretimine dahil olmanın haricinde kararlara dahil olma çalışan için değerlidir. Denetim ve kontrolün üst kademede olduğu bir yapıdan ziyade her zaman bütün çalışanların katılımcı olduğu bir yapı güçlendirmenin daha hızlı ve kolay olmasını sağlayacaktır. Katılımı yüksek bir örgüt şekli; yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik gibi niteliklerin meydana çıkmasında çalışana destek verecektir. Bu nitelikler yardımıyla çalışan, örgütün faaliyetlerine ve etkinliklerine destek olacak ve rekabet dolu bir ortamda örgütün hayatta kalmasına imkan sağlayacaktır.⁵¹

Katılımcı bir yönetim şekli performans, etkinlik ve verimlilik, çalışanların mutluluğu üstünde pozitif etkilere sahiptir. Nitekim katılımcı yönetim; çalışanların görevlerini değerli ve üstün görme, dahil olma ve otonomi gibi üç ana gereksinimini gidermektedir. Manz (1990) tarafından örgüt temelli yapılmış araştırmada, katılımın örgüt katılımcılarının örgütsel boyuttaki etkinliklerini zenginleştirdiği ve bu şekilde takım üyesi olan kişilerin güç duygularını arttırdığı ifade edilmektedir.⁵²

1.5.2 Sorumluluk

Personel güçlendirilmede ele alınması gereken unsurlardan biri de sorumluluktur.

Personelin güçlendirilmesi için yetkisinin yanında beraberinde sorumluluk da alması gerekmektedir. Çalışanlar sorumluluk olarak bireysel ya da takım olarak varılması hedeflenen amaçlara erişirler ve bu da onları güçlendirir.⁵³

Çalışanlar, kuruma karlılık getireceklerini düşündükleri konularda karar

⁵⁰ A. F. Işın, **Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. 35.

⁵¹ Akçakaya, s. 156.

⁵² Ceylan, s. 40.

⁵³ A. B. Somuncuoğlu, **Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 30.

almada teşvik edilmekte ve sonuçlarından ötürü sorumluluk almaktadırlar. Almış oldukları sorumlulukların sonucunda amaç onları cezalandırmak değil bunun yerine sorumluluklarının bilincinde hareket etmelerini sağlamak, üstünde çalıştıkları hedeflere yoğunlaşmalarını ve ellerinden geleni yapmaları için imkan vermektir. Bu tutumla yönetim, çalışanları kendi yolunda ilerlemeleri için ortam oluşturmaktadır.⁵⁴

Çalışanlar, onlara güvenildiğini hissettiklerinde sorumluluk alma eğilimindedirler ve görevlerinde kişisel sorumluluk almak için istekli ve hazır olduklarını göstermektedirler.⁵⁵

1.5.3 Yenilik

Yenilik tanımının içeriği; gelişim, yaratıcılık, değişim, girişimcilik, risk alma, serbestlik, esnekliktir. Güçlendirme, yenilik uygulamasının özendirildiği ortamlarda daha rahat bir biçimde yapılmaktadır. Örgütlerdeki yeniliklerin pek çoğunun iş başındaki çalışan tarafınca yapıldığı gözlenmektedir.⁵⁶

Personel güçlendirme kavramı, yenilik uygulamalarını cesaretlendirmektedir. Nitekim, çalışanlar görevlerini yaparken karar alma ve yeni düşünceler yaratma yetkisine sahiptirler.⁵⁷

Personel güçlendirmenin bulunduğu bu şekil bir anlayış kurumda yeni düşünceler yaratılmasını ve gerçekleştirilmesini, o kurumdaki yöneticilerin de yapılan yanlışların aslında eğitici olduğunu düşündüklerini göstermektedir.⁵⁸

1.5.4 Bilgiye Ulaşılabilirlik

Bilgi, personel güçlendirmenin devamlılığının sağlanması için önemli bir unsurdur. Çalışanlar işletme içerisindeki işleyişi, sorumluluklarını ve bunların nasıl sonuçlandığını bilmek isterler. Bu sebeple çalışanların akıllarına takılan belirsizliklerin giderilmesinde hiç kuşkusuz bilginin büyük bir önemi vardır. Eğer

⁵⁴ Doğan, s. 51-52.

⁵⁵ H. J. Coleman, Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad. **Leadership & Organization Development Journal**. Cilt: 17, Sayı: 4, 1996, s. 32.

⁵⁶ Akçakaya, s. 156-157.

⁵⁷ Özgen ve Türk, s. 80.

⁵⁸ Doğan, s. 49.

çalışanlara bilgiler zamanında ve açık bir şekilde verilirse, kafalarındaki soru işaretleri de ortadan kalkmış olacaktır.

Bilgi; dış çevre, iş akışı, etkinlik, rekabet ve kurum stratejisi gibi bilgileri kapsamaktadır. Bilgiye ulaşım, örgüt işleyişinde çalışanların rollerini anlamaları için alternatif bir referans sistemi geliştirmelerini ve büyük resmi görmelerini sağlar.⁵⁹

Çalışanlar kendilerinden talep edilen görevler için yetiştirilmeli, görevlerini sürdürürken onlara lazım olacak yetenek ve bilgilere sahip olmaları sağlanarak sonrasında ne yapacaklarını bilerek görevlerine yoğunlaşmaları için bilgilendirilmelidirler.⁶⁰

İşletmelerde bilgilerin paylaşılmasına destek veren bir sistemin oluşturulması ve uygulanması güçlendirmeyi sağlayan değerli öğelerden bir tanesidir. Dolayısıyla bu paylaşım, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını yükseltir, aynı zamanda işletmeye olan inançlarını da olumlu yönde etkileyecektir.⁶¹

Personel güçlendirme uygulamasının başarılı olması, bilginin işletme bünyesinde hem yönetim hem de çalışanlarla paylaşılmasına bağlıdır. Bu doğrultuda güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için temel şartlardan biri de organizasyon içerisinde bilgilerin paylaşılacağı bir sistemin oluşturulması ve bunun uygulanmasıdır.⁶²

1.5.5 Yetenek

Güçlendirmenin gereklerinden bir diğeri de yetenektir. Ekip ve ekip üyeleri, ekip çalışmasının bütün görevlerini yapmalı, müşterileri ve onların gereksinimlerini anlamalı ve sorumluluklarını aldıkları süreçleri yönetebilmelidirler. Tüm bunlar, takımın yapısı ve sağlam bir iradenin yanında yetenek de gerektirmektedir.⁶³

Personel güçlendirme sistemini kullanabilmek için, çalışanların gerekli bilgi ve yeteneklere sahip olması gerekir. Yetenek olmadan personel güçlendirme

⁵⁹ Spreitzer, s. 488.

⁶⁰ Barutçugil, s. 405.

⁶¹ Bolat, s. 87.

⁶² N. Şahin, **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 17.

⁶³ M. J. Brower, Empowering Teams: What, Why and How. **Empowerment in Organizations**. Cilt: 3, Sayı: 1, 1995, s. 21.

gerçekleştirilemez.⁶⁴

1.5.6 Ortak Hedef

İşletmelerin varlığını devam ettirebilmesi ve karlılığını koruyabilmesi için öncelikle çalışanlar örgütün hedeflerini, amaçlarını, vizyon ve misyonunu bilmelidirler. Çalışanlar bu ortak hedefleri benimsediği sürece örgüt için yararlı olacaklardır. Dolayısıyla, güçlendirmenin tam anlamıyla başarılı bir sonuca ulaşması için çalışanlar bu ortak hedeflere yönlendirilmeli ve bu hedefler doğrultusunda hareket etmelidirler.

1.5.7 Güven

Karşılıklı güven duygusu personel güçlendirmedeki en değerli öğelerdendir. Bugün firmalarda yönetime güven, personellerin başarısı, kuruma olan sadakati ve örgütsel yapıyı tespit eden en kritik öğedir. Tyler ve Deogey'e göre yöneticiler, temel bilgileri paylaşma ya da paylaşmama hakkındaki davranışlarıyla kurumdaki güvenin meydana gelmesinde kritik bir yere sahiptirler. Kurum içerisindeki güvenin seviyesi; yönetimin anlayışına, örgütsel yapı ve etkinliklere ve çalışanların talepleri hakkındaki sözleşmeye bağlıdır.⁶⁵

Yöneticiler ve çalışanlar arasında yaratılan güven hissi, gerek yönetimi gerek de çalışanları daha çok motive ederek, işbirliğini arttırmakta ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamlaştırdığı için hiç kuşkusuz işletmenin performans ve verimliliğinde de artışı beraberinde getirmektedir.

Yöneticiler, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek, çalışanların kararlara katılımını daha da arttırarak onlara güvendiklerini hissettirmelidirler.

1.5.8 Örgütsel Kaynakların Sağlanması

Çalışanın görevini ve sorumluluklarını efektif bir biçimde yerine

⁶⁴ G. Dessler, Empowering Employees: The Saturn Way. **Personnel Journal**. Cilt: 74, Sayı: 9, 1995, s. 32.

⁶⁵ Doğan, s. 53.

getirebilmesine olanak sağlayacak olan çeşitli kaynakların çalışana verilmesi gerekmektedir. Ayrıca gerekli olan eğitim desteğinin verilmesi de güçlendirme sürecinde hem çalışana hem de işletmeye pozitif katkı sağlayacaktır.⁶⁶

1.5.9 Açık İletişim Ortamı

Güçlendirilmiş çalışan kendisine güvenilmiş, yetki ve sorumluluk verilmiş çalışandır. Bu çalışanın işletmenin hedeflerinden, plan ve prosedürlerinden haberdar olmaması düşünülemez. Periyodik toplantılarla işletmenin güncel durumu ve geleceğe yönelik planları çalışanlar ile paylaşılmalıdır. Özellikle kendi işleri ile ilgili gelişmelerden haberdar olmadan bir çalışanın işinin sahibi olması beklenemez. Bu tür bir açık iletişim ortamının yaratılmasının sorumluluğu yöneticindir.⁶⁷

1.5.10 Performansa İlişkin Geribildirim

Çalışanlar yaptıkları işler ile ilgili zamanında geribildirim almak isterler. Çalışanlara bu bildirimin yapılması yöneticilerin onları önemseydiğini ve onlara değer verdiğini hissettirir, çalışanların motivasyonunu artırır. Yapıcı geribildirim, çalışanların performansı ile ilgili beklenen ve gerçekleşen sonuçları açıklamak ve onlara yeni yetenekler kazandırıp, davranışlarının geliştirilmesini sağlar. Ayrıca performans değerlendirme de adil bir şekilde yapılmalı ve bu çalışana hissettirilmelidir. Böylece çalışanın işletmeye olan inancı daha da artacaktır.⁶⁸

1.5.11 Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirme açısından bir diğer unsur da eğitim ve geliştirmedir.

Eğitim ve geliştirme, çalışanların kararlara katılması, inisiyatif alması, ekstra sorumluluklar alarak daha kalifiye çıktılar elde etmesi, problemleri çözmesi, örgüt kültürünü ve hedefini daha fazla benimsemesi, iş süreçlerini daha iyi anlaması için

⁶⁶ Akçakaya, s. 158

⁶⁷ Gürsoy, s. 65

⁶⁸ Bolat, s. 89

gerekli olan tüm çalışmaları içermektedir. Örgüt içerisindeki eğitim uygulamaları çalışanların hem kişisel hem de mesleki gelişimlerinin artmasına katkı sağlamakta aynı zamanda örgütün performansının da yükselmesine aracı olmaktadır.⁶⁹

Kişilerin kendilerini yeterli hissedebilmeleri için onların beceri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi güçlendirme açısından önemli bir konudur. Deneyimler göstermiştir ki, çalışanlar, özellikle kendilerine yeni sorumluluklar verildiğinde bu konuda rehberliğe ve eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörenlerin gerekli kararları alabilmesi ve sahip oldukları yetkiyi etkin bir şekilde kullanabilmesi için bu yetkileri kullanabilecek becerilere de sahip olması gerekmektedir. İşgörenlerin biçimsel ya da biçimsel olmayan bir şekilde eğitilmesi, örgütün çalışanlara sağladığı destek ile ilgili algılamalarını olumlu yönde etkileyecektir. Böylece çalışanların işleri ile ilgili kararları alırken ve uygularken kendilerini yetersiz görmelerinin önüne de geçilmiş olunacaktır. Bir diğer açıdan örgütün çalışanlarına eğitim vererek yaptıkları yatırım, bir yandan da bağlılık boyutunda örgüte geri dönecektir.⁷⁰

Çalışanlara herhangi bir eğitim verilmeden yetki ve sorumluluk yüklenmesi büyük bir problemi beraberinde getirebilir ve çalışanların sınırlı bir bakış açısıyla karar almalarına neden olabilir.⁷¹

Eğitim, işletme için kısa dönemde maliyetli gibi görünmektedir ama aslında insana yapılan bir yatırımdır. Araştırmalar göstermektedir ki; verimli bir eğitim süreci, işten ayrılanların oranını azaltmakta, yetkinlik ve yeterlilikleri geliştirmekte, verimliliği arttırmakta, kişinin öz saygınlığını ve bireysel güçlülüğünü geliştirmektedir.⁷²

Bilim ve teknolojideki değişimler, işletmeleri de etkilemekte ve değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Değişme ve gelişmeleri göz ardı ederek işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri günümüz koşullarında mümkün değildir. Hem çalışan hem de işletmenin değişen koşullara adapte olabilmesi için gerekli eğitim uygulamalarının sağlanması gerekmektedir.⁷³

⁶⁹ C. Aldemir, A. Ataol ve G. Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004, s. 167.

⁷⁰ Bolat, s. 88.

⁷¹ J. Pastor, Empowerment: What It Is and What It Is Not. **Empowerment in Organizations**. Cilt: 4, Sayı: 2, 1996, s. 6.

⁷² J. S. Margulies ve B. H. Kleiner, New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment. **Empowerment in Organizations**. Cilt: 3, Sayı: 2, 1995, s. 14.

⁷³ N. Deniz, **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, s. 24.

Nicholls tarafından desteklenen yöneticiler için 3 aşamalı eğitim yapısının ilk aşamasında mevcut olan yetkinlikler analiz edilir ve çalışanlara tüm potansiyallerini gerçekleştirme konusunda yardım edilir. İkinci aşamada yöneticiler, çalışanların potansiyalleri dışında ayrıca onları elde tutabilmek için koçluk tekniklerini kullanmaya ihtiyaç duyarlar. Üçüncüsü ise; paylaşılan değerler ve vizyon doğrultusunda çalışanların bağlılığı sağlanır. Bu son aşama tamamlandığında tam olarak güçlendirme gerçekleşmiş olur.⁷⁴

Personel güçlendirme sürecinde etkili bir güçlendirme için bilgi ve becerilerin nasıl ele geçirilmesi gerektiğinde eğitim gerekli olduğu için üzerinde önemle durulması gereken bir unsurdur. Eğitim, örgütsel değişim çabalarında önemli bir faktör olarak tanımlanır. Değişim hazırlığında, örgütün kendini değiştirmesinde başarıya ulaşmada, kalıcı bir değişim gerçekleşmesinde örgüte yardım eder. Ayrıca, motivasyon gibi diğer faktörlerin de eğitim çıktılarına etkilediği kabul edilir ve bu eğitim çıktıları sadece bilgi ve anlayışı değil, davranışları da kapsamaktadır.⁷⁵

1.5.12 Takım Çalışması

Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından biri de takım çalışmasıdır. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde sağlanabilmesi için işletmeler ortak bir amaç doğrultusunda ekipler oluşturmalı ve ekip üyelerine görevler vermelidir. İşletmelerin takım yapısını benimsemeleri mevcut yapılarını yeni yönetim modellerine göre değiştirdiği anlamına gelmektedir.⁷⁶

Takım çalışması, işletmelerde çalışanlar arasındaki iletişimin iyileştirilmesi, çalışanların birbirlerine ve işletmeye olan inançlarının artması, sadakat ve özgüven duygularının geliştirilmesine imkan tanır.⁷⁷

Çalışanların aktif olarak sürece dahil edilmesi, katılımların sağlanması, problemlerin belirlenmesi, problemlerin çözümü için alternatif önerilerin geliştirilmesi, motivasyonun artırılması, bakış açılarının farklılaştırılıp yaratıcılığın

⁷⁴ Erstad, s. 327.

⁷⁵ L. A. Kappelman ve T. C. Richards, Training, Empowerment and Creating A Culture For Change. **Empowerment in Organizations**. Cilt: 4, Sayı: 3, 1996, s. 26.

⁷⁶ Doğan, s. 61.

⁷⁷ F. Gökçegöz, Etkili Takım Çalışması. **Polis Bilimleri Dergisi**. Cilt: 2, Sayı: 7, 2000, s. 260.

geliştirilmesinde takım çalışmasının büyük rolü vardır.⁷⁸

1.5.13 Çalışma Ortamında Esneklik

İşlerin var olan mevcut yöntemlerden ziyade farklı tekniklerle yapabilme kabiliyeti esneklik olarak adlandırılır. Bu durum çalışanların kararları kendilerinin alabilmesine, daha fazla inisiyatif alarak sonuca farklı yollardan ulaşp başarıya ulaşmalarına ortam hazırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar:⁷⁹

- İşleri mevcut tarzın dışında daha farklı metodlarla yapmak ve yeni alternatifler geliştirmek,
- Daha özgün işler ortaya koymak,
- İşleri daha kısa yoldan tamamlayarak zamanı efektif kullanmak ve kendilerine fazla zaman yaratmak,
- Gerektiğinde ekipten ayrılabilmek gibi durumları benimseyebilirlerse esnek bir çalışma ortamı oluşturabilirler.

1.6 PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Güçlendirme, sıra dışı sonuçlar başarmak için bireylerin dahili güçlerini serbest bırakmaktır. Çalışanların örgüte bağlılığını ve verimliliğini arttırmak için uygulanan bir tekniktir.⁸⁰

Personel güçlendirme; vizyonun yaratılması, işletme içerisinde ekiplerin oluşturulması, uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi, iş zenginleştirmenin yapılması, koçluk-mentorluk sisteminin oluşturulması, “kazan-kazan” yapısında ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesi ve hedeflerin net bir şekilde tanımlanması gibi durumları da içermektedir.⁸¹

Personel güçlendirme süreci vizyonun oluşturulması ile başlar. Çalışanlarını

⁷⁸ C. C. Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 192-193.

⁷⁹ Doğan, s. 60.

⁸⁰ M. Abdollahzadeh, Empowerment and Organizational Change. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**. Cilt: 4, Sayı: 1, 2013, s. 1.

⁸¹ L. Honold, A Review of the Literature on Employee Empowerment. **Empowerment in Organizations**. Cilt: 5, Sayı: 4, 1997, s. 204.

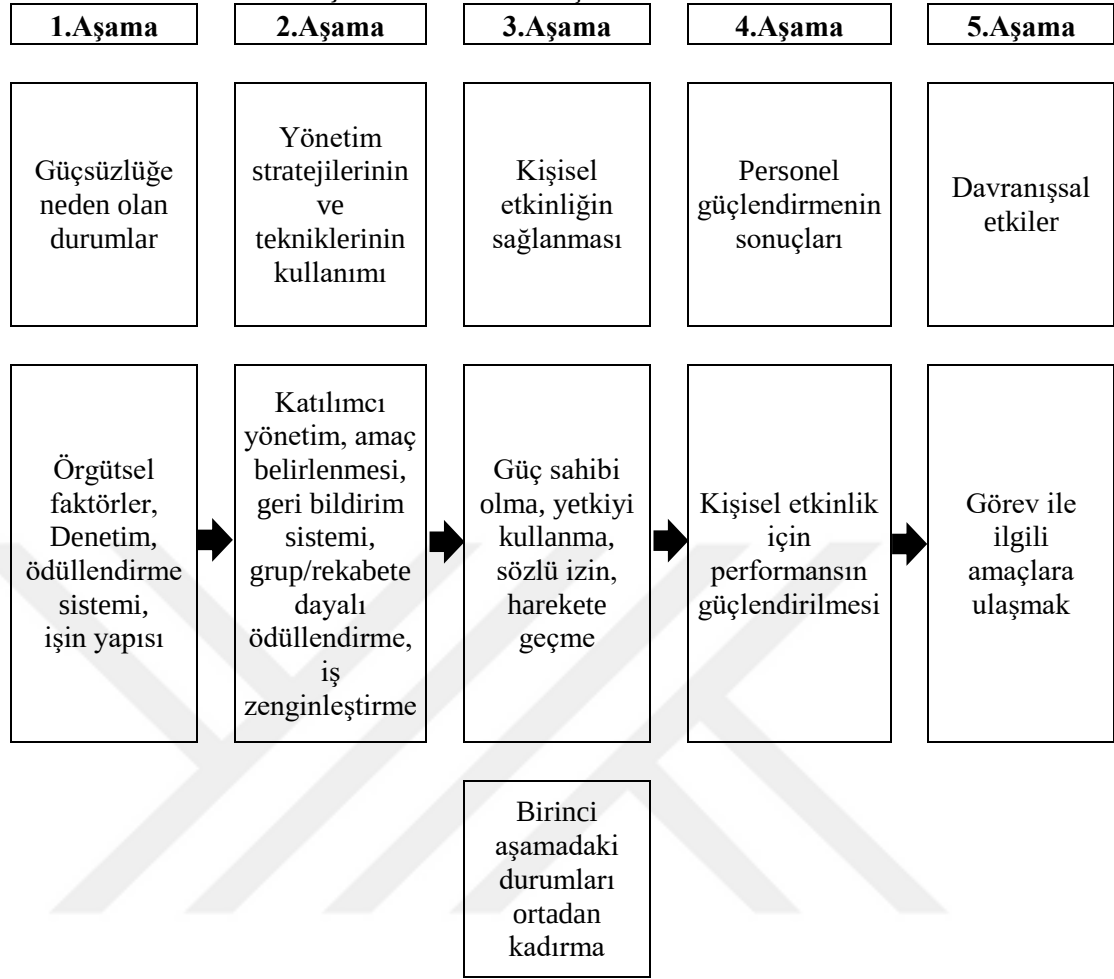
önemseyen ve çalışanların görevlerinin önemini belirten ifadeler işletmenin vizyon ve misyonunda belirtilmelidir. İşletme kültürünü oluşturan değerler sisteminde de işletmenin sürdürülebilir olmasını sağlayan amaçların elde edilmesinde çalışanın rolünün büyük olduğu vurgulanmalıdır. Kararlara katılımın sağlanması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin geliştirilip bilgilerin tüm işletme içerisinde ulaşılabilir olması, işlerin delege edilmesi, yetkilerin astlara verilmesi, takım çalışmasının oluşturulması cesaretlendirilir. Çalışanların inisiyatif alması, proaktif bir şekilde hareket ederek karar verme yetkinliklerinin geliştirilmesi desteklenir. Güçlendirme olgularının şirket içerisinde benimsenmesi, istenilen sonuçlara ulaşılması ve bu doğrultuda iyileştirmelerin yapılması için gerekli eylem planları oluşturulur.⁸²

Şekil 1’de personel güçlendirme süreci için gerekli olan beş aşama ifade edilmektedir. İlk aşama, çalışanlar arasındaki güçsüzlük hissinde sorumlu olan örgüt koşullarının teşhisidir. Bu aşama, yöneticilerin ikinci aşamadaki güçlendirme stratejilerini kullanmalarına neden olmaktadır. Bu stratejilerin kullanılması, güçsüzlüğün sorumlusu olan sadece bazı dışsal durumların yok edilmesi değil, ayrıca üçüncü aşamada çalışanların özyeterliliklerinin de sağlanmasını amaçlamaktadır. Bunların sonucunda, çalışanlar dördüncü aşamada kendilerini güçlendirilmiş hisseder ve beşinci aşamada da güçlendirmenin davranışsal etkilerinin farkına varılır.⁸³

⁸² Barutçugil, s. 400-401.

⁸³ Conger ve Kanungo, s. 474.

Şekil 1: Personel Güçlendirme Süreci



Kaynak: J. A. Conger ve R. N. Kanungo, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise. Academy of Management Review. 13(3): 471-482, 1988, s. 475.

Güçlendirme süreciyle ilgili geliştirilmiş olan bu modelin ilk aşamasındaki güçsüzlüğe neden olan durumlar Tablo 1’de ele alınmaktadır.

Tablo 1: Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörler

Organizasyonel Faktörler	Organizasyonel değişim/geçişler Rekabetçi baskılar Kişisel olmayan bürokratik ortam Az iletişim/şebeke tarzı sistemler Örgütsel kaynakların merkezileşmesinin yüksek olması
Denetim Biçimi	Otoriter yönetim (yüksek kontrol) Negatif yaklaşım (başarısızlığın üzerinde duran) Davranış/sonuçlar arasında nedensellik ilişkisinin olmaması
Ödüllendirme Uygulamaları	Keyfi bir ödüllendirme sisteminin olması Ödüllerin değerinin düşük güdülemeye neden olması Yeterliliğe dayanmayan ödüller Yenilikçilik temelli olmayan ödüllendirmeler
İş Tasarımı	İş tanımı ve görevlerin belirsizliği Eğitim ve teknik desteğin olmayışı Ulaşılabilir olmayan amaçlar İş çeşitliliğinin düşük olması İş performansında doğrudan bir etkiye sahip olan kararlar, toplantılar ve kararlara katılımın sınırlandırılması Gerekli kaynakların sağlanamaması İşin tekdüze ve prosedürlere bağlı olması İlerleme olanaklarının az olması Yönetim ile ilişkilerin sınırlı olması

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988: 477.

Personeli güçlendirme sürecinde düşünülmesi gereken bazı önemli sorular vardır. Bunlar:⁸⁴

- Personel güçlendirme ile anlatılmak istenen nedir?
- Güçlendirilmiş personelin özellikleri nelerdir?
- Güçlendirilmiş personele gerçekten ihtiyaç duyuyor muyuz?
- Personel güçlendirmeyi gerçekten istiyor muyuz?
- Personeller güçlendirme duygusunu nasıl geliştirebilir?
- Personel güçlendirmeye olanak sağlayan örgütsel karakteristikler nelerdir?
- Personel güçlendirmeyi mümkün kılmak için liderler ne yapabilir?

Güçlendirme uygulamaları, aynı zamanda örgütsel ya da çevresel engellere rağmen çalışanların motivasyonunun sürekliliğinin sağlanmasında faydalı olabilmektedir.⁸⁵

Personel güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için işletme

⁸⁴ R. E. Quinn ve G. M. Spreitzer, The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. **Organizational Dynamics**. Cilt: 26, 1997, s. 38.

⁸⁵ Conger ve Kanungo, s. 476.

içerisinde bir vizyon oluşturulmalı ve bu vizyon tüm çalışanlarla paylaşılmalı, çalışanların eğitim ve gelişimi desteklenmeli, güçlendirme uygulamalarını sınırlandıran unsurlar yok edilmeli, çalışanlar ve yöneticiler arasında açık iletişim ortamı oluşturulmalı, çalışanlar cesaretlendirilmeli, süreçler gözden geçirilip incelenmeli ve değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sorunlar için belli bir plan oluşturulmalıdır.⁸⁶

1.7 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE ROL OYNAYAN ÖGELER

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde rol oynayan öğeleri şu şekilde sıralayabiliriz: Örgüt, personel ve yöneticiler.

1.7.1 Örgüt

Güçlendirme; çalışanların inisiyatif alarak daha fazla sorumluluk üstlenmesi, yetkinlik ve yeterliliklerini geliştirmesi için uygun ortam ve koşulların sağlanmasıdır. Bir örgütte güçlendirme çalışmalarının gerçekleşebilmesi için örgütün tüm bu koşullar için gerekli bir altyapıya sahip olması gerekmektedir. Güçlendirmeden istenen başarının ve sonucun elde edilebilmesi için eğer gerekiyorsa yönetsel ve yapısal değişiklikler gerçekleştirilmelidir.

İşletmenin yapısı ve özellikleri, personel güçlendirme uygulamalarının ne derece başarılı sonuçlar yaratacağı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların daha iyi iş sonuçları elde etmeleri; bilgiye kolaylıkla ulaşabilmelerine ve açık iletişim ortamının sağlanmasına, eğitim ve geliştirme olanaklarının oluşturulmasına ve şirket içerisinde kullanılan değerlendirme ve ödüllendirme sistemini özümsemelerine bağlıdır.⁸⁷

Güçlendirmenin uygulanabilmesi için yapılan yapısal ve yönetsel değişikliklerinin başında, güçlendirmeyi uygulayan organizasyonların organizasyon

⁸⁶ A. Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2001, s. 147.

⁸⁷ Yüksel ve Erkutlu, s. 136-137.

yapılarının az kademeli olması gerektiği gelmektedir. Günümüz koşullarına uygun olan daha yatay bir yönetim yapısı, çalışanların daha fazla yetkilendirilerek inisiyatif almasını, çalışanlara daha bağımsız çalışma ortamı sunulmasını ve çalışanların sürece daha fazla etki ederek katılımcı olmalarına uygun zemin hazırlar. Dolayısıyla bu durum da personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırır.⁸⁸

Nixon (1994) beş güçlendirme stratejisini çalışanların tek başına yer alabileceği ya da ekip halinde çalışabileceği organizasyonları oluşturmak için tanımlamıştır. Bu strateji; vizyon oluşturma, yetkilendirme, ilişkileri güçlendirme, iletişimi artırma, destek gruplarını kullanmayı içermektedir.⁸⁹

Misyon ve vizyonun net bir şekilde ifade edilmesi ve çalışanlara aktarılması güçlendirme sürecinde önemli bir aşamadır.⁹⁰

Thomas ve Velthouse'a göre (1990), "güçlendirme sürecinde örgütsel çevrenin rolü büyüktür." Örgütsel çevre bireysel algı ve tutumlar açısından ele alınmalıdır. Çalışanların örgüt içerisinde kısıtlanması çalışanların kendilerine olan güvenini zedeler, ayrıca çalışanların kendi fikirlerini ifade etmelerini engeller. Temel bir öneri olan güçlendirme ise, kısıtlamalardan ziyade çalışanların düşünce ve davranışları için fırsatlar sağlamaktadır. Yüksek katılım ya da bağlılık ortamları daha az kısıtlı durumları ifade etmektedir. Bu gibi durumlar, örgütlerin karar almasında çalışanları da sürece aktif olarak dahil etmek bilginin, örgütsel kaynakların ve gücün paylaşılmasını cesaretlendirir.⁹¹

Örgütsel çevre, personeli güçlendirme uygulamalarında etkin bir rol oynadığından örgütlerin hedeflerinden bir tanesi de güçlendirilmiş bir çevre oluşturmak olmalıdır. Güçlendirilmiş çevrenin oluşturulması; örgütün diğer örgütlerle rekabet etme gücünü artırır ve üstünlük elde etmesini sağlar. Personel güçlendirmeyi destekleyen örgütsel çevre özellikleri şunlardır:⁹²

⁸⁸ Aktaş, 2008: 77.

⁸⁹ Erstad, s. 326.

⁹⁰ Koçel, s. 412.

⁹¹ Spreitzer, s. 485.

⁹² Doğan, s. 41.

- Çalışma ortamı geleneksel ekip yapısından ziyade tek bir yöneticinin olmadığı, ekip üyelerinin her birinin kararlara katıldığı ve yönetim işlevinin de ekip üyeleri tarafından yerine getirildiği takımlardan oluşturulmalıdır.
- İşletmenin politikaları ve hedefleri üst yöneticiler tarafından tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Çalışanların eğitim ve gelişimlerinin desteklenebileceği bir ortam oluşturulmalıdır.
- Koçluk-metorluk yapısı oluşturulmalı, yöneticiler çalışanlarını güçlendirmek için tüm aksiyonları almalı ve bunun çıktılarını hemen değil uzun vadede alabileceğinin bilincinde olmalıdır.
- İşletmedeki kaynaklar ulaşılabilir olmalı ve çalışanlara bu kaynakları kontrol etme gücü verilmelidir.
- Takım liderlerinin etkinliği ölçülebilmelidir.
- Olumlu ve yapıcı geribildirim verildiği bir ortam oluşturulmalıdır.

1.7.2 Personel

Güçlendirmenin ana aktörü çalışandır. Çalışanların kendilerine olan inançları, yenilik ve yaratıcılığa olan bakış açıları, sorumluluk ve inisiyatif alabilme yetkinlikleri, ekip çalışmasına yatkınlıkları vb. unsurlar personel güçlendirme sürecinde etkilidir.⁹³

Güçlendirme sürecinde birbiriyle ilişkili 4 temel araç vardır. Bunlar yönlendirme, bilgi, kaynak ve destektir. Yöneticiler işletmenin amaçlarını, bu amaçlara nereden ulaşabileceklerini ve çalışanlardan nasıl bir performans istediklerini açık bir şekilde belirtmelidirler. Çalışanlar etkin bir çıktı elde edebilmek için işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda eğitilmeli, kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli ortam hazırlanmalıdır. Ayrıca çalışan örgütün kaynaklarına istediği zaman ulaşabilmelidir. Takdir edilme, cesaretlendirilme, geri bildirim alma gibi gereksinimleri karşılanmalıdır.⁹⁴

Quinn ve Spreitzer, güçlendirilmiş personelin en yaygın olan dört özelliğini şu

⁹³ Ceylan, s. 117.

⁹⁴ Barutçugil, s. 405.

şekilde ortaya koymaktadır:⁹⁵

- Güçlendirilmiş personel, kendi iradesiyle fikirlerini dile getirebilmektedir. Bu, çalışanların işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili kendilerini serbest hissetmeleri ve yakından kontrole tabii olamamaları anlamına gelmektedir.
- Güçlendirilmiş personel, işlerinin kendisi için önemli olduğunun farkındadır ve yaptığı işi önemser.
- Güçlendirilmiş personel, yeteneklerinin farkındadır. Bunun anlamı; işini düzgün yapabilmek için kendi yetenek ve yeterliliklerinden emin olmak, bunu gerçekleştirebileceğine inanmaktır.
- Güçlendirilmiş personel, işinde etkindir. Ekip içerisinde söz sahibi olabilir ve diğer ekip üyeleri tarafından fikirlerinin dinlendiğine inanır.

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için 6 koşul öne sürülmektedir. Bu koşullar:

- Kişilik
- Yetenek
- Karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşma
- Otokontrol
- Yapı
- Ölçülebilirlik

⁹⁵ Quinn ve Spreitzer, s. 41.

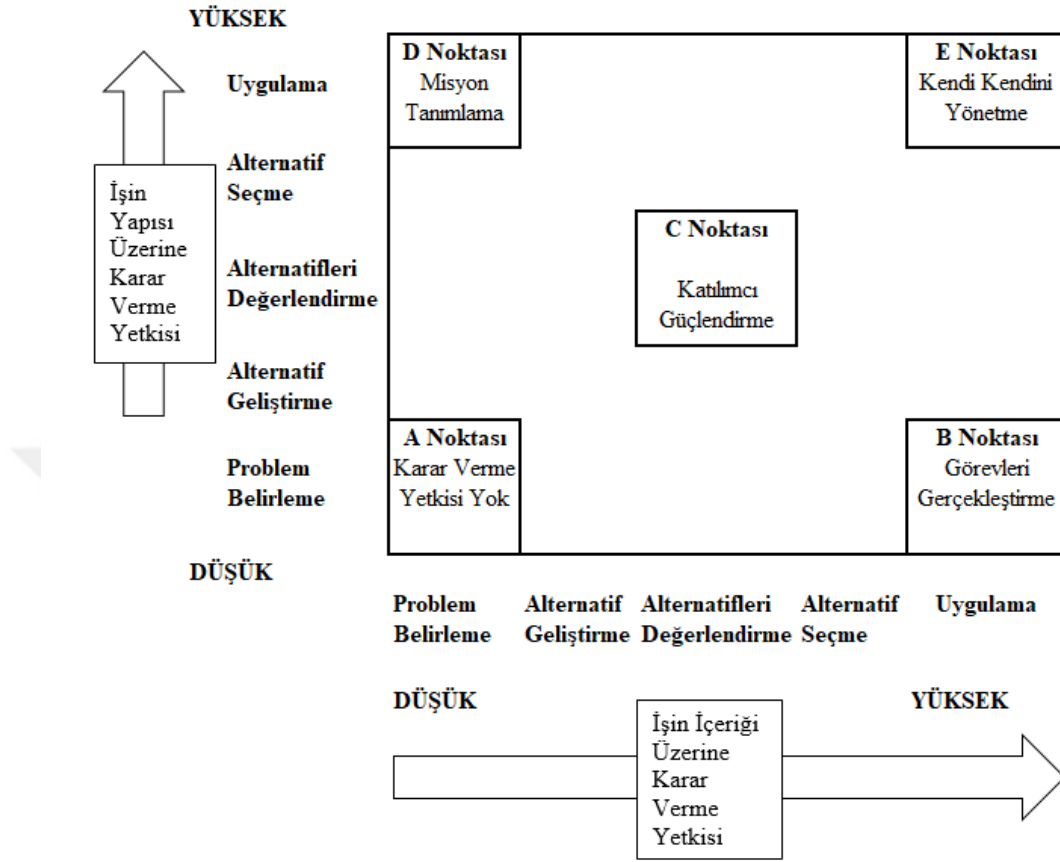
Tablo 2: Personel Güçlendirmenin Altı Koşulu

Unsurlar	Açıklaması
Kişilik	Kişiliği tanımlar Önsezi ve gayret Akıl Disiplin Sorumluluk Israrcılık ve sabırlı olma, inançlı ve şefkatli olma, güvenirlilik ve bağlılık
Yetenek	Kişinin yapabilme kapasitesini (kişisel bilgisini mesleki yeterliliğini) açıklar.
Karşılıklı Kazanmaya Dayalı Anlaşma	Rehberlik (politikalar ve prosedürler) Kaynaklar (insan, makine ve finansal kaynaklar)
	Ölçülebilirlik (performans standartları ve değişim yöntemleri) Sonuçlar (örgütsel ve bireysel sonuçlar)
Oto kontrol	Kendi kendini kontrol ile birlikte karşılıklı kazanmaya dayalı anlaşmayı ifade etmektedir.
Yapı	Örgütsel düzen ve fonksiyonel faaliyetleri ifade eder.
Ölçülebilirlik	Üretim sonuçları için çalışan sorumluluklarının neler olduğunu belirleyen bir yapı kurulmasını ifade eder.

Kaynak: W. Kolarik, Creating Quality, Concept Systems, Strategies and Tools. Mc Graw Hill Inc.,1995, s. 800

Aşağıda personelin güçlendirme derecesi şekil yardımıyla gösterilmektedir:

Şekil 2: Personel Güçlendirme Süreci



Kaynak: Ford ve Fottler, 1995: 24.

A noktası; son derece rutin ve tekrarlanan işin geleneksel montaj üretim hattını yansıtmaktadır. İş, çalışanlardan ziyade bir başkası tarafından tasarlanır ve gözlemlenir. Ya işin içeriği ya da işin yapısı açısından bu işle ilişkilendirilen bir karar alma gücü yoktur. B noktası; bugün kullanılan birçok güçlendirme programının özünü ifade etmektedir. Burada çalışana, işin içeriği ve biraz da yapısı için çok fazla sorumluluk verilmektedir. Çalışanlar, belirtilen görevleri en iyi şekilde başarmaları konusunda karar verebilmek için güçlendirilmişlerdir. B noktası, A noktasına göre önemli farklılıklar göstermektedir çünkü B noktasında çalışanlar işin içeriği hakkında karar almada ilişkilendirilmişlerdir. Çalışanların yeteneklerinin çeşitliliğini geliştirmek ya da daha fazla iş içeriği eklemek için görevlerini yeniden tasarlayıp, şekillendirebilirler. Bunun yanı sıra, çalışanlar kendi işlerini nasıl yapacaklarını, nasıl daha fazla geribildirim alacaklarını ve işlerini nasıl daha da iyi anlayabilecekleri

hakkında karar verebilmek için harekete geçirilmişlerdir. Bu strateji altında birçok çalışan, daha fazla motive ve tatmin eden, daha kaliteli iş yapmaları için onlara öncülük eden zenginleştirilmiş işe ulaşmışlardır. C noktası; hem işin içeriği hem de işin yapısında kararlara katılımları olan kendi kendini yöneten çalışma gruplarını ifade etmektedir. Bu gruplar, genellikle işin içeriğinde problemi belirlemede, alternatif araştırmada ve en iyi alternatifi önermede ilişkilendirilirler. Ayrıca işin yapısında karar alma süreçlerine de katılırlar. D noktası; olağan dışı durumları ifade eder ve nadiren güçlendirme literatüründe tartışılır. Burada çalışanlar işin içeriği hakkında karar vermek için güçlendirilmişlerdir. E noktası; hem işin yapısı hem de işin içeriği için karar alma yetkisi verilen çalışanların olduğu alanı ifade etmektedir. Örgütün hedeflerinin ve misyonunun geliştirilmesinde çalışanların geniş ölçüde katılımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çalışan, örgütün hedeflerinin ulaşmasında katkıda bulunmak için hazır, istekli ve karar alabilme yetkisine sahiptir. Güçlendirilmiş personel, hem işin yapısı hem de işin içeriği hakkında teknolojik yeniliklere, değişen çevresel koşullara cevap verebilecek kararlar almaktadır.

Güçlendirme kavramı ile örgütün alt kademelerinde yer alan personeller hedeflenmektedir. Çalışanlar istedikleri takdirde ve istedikleri derecede güçlendirme sağlanabilir. Güçlendirmenin sağlanabilmesi için personellere yönelik şu konulara dikkat edilmelidir:⁹⁶

- Çalışanların kendilerini iyi tanıyabilmesi ve ne istediklerini bilmesi güçlendirmeye etki eder.
- Çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini istemesi güçlendirmeye etki eder.
- Yeniliklere ve değişimlere açık olan çalışanları güçlendirebilmek daha kolay bir durumdur.
- Özgüveni yüksek olan çalışanları güçlendirmek kısmen daha kolaydır.
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerine etkilidir.

Güçlendirme uygulamaları ile çalışanlar ve yöneticiler yakınlaşabilmekte, işlerin tamamlanma sürelerinde azalma olmaktadır. Çalışanların öz-yeterlilik hislerine katkıda bulunabilecek her türlü yönetim biçimi personel güçlendirmeyi

⁹⁶ Koçel, s. 413.

gerçekleştirir.⁹⁷

1.7.3 Yönetici

Personel güçlendirme uygulamasını gerçekleştirmek isteyen yöneticiler, çalışanların güçlendirilmesi adına her türlü değişiklik ve yeniliğin öncüsü olarak güçlendirmenin altyapısını hazırlamakla sorumludurlar.

Güçlendirilmiş örgütte yöneticiler, çalışanlara yol göstermeli, çalışanların kararlara katılımlarını sağlamalı, sorumluluklarını devrederek inisiyatif almalarını sağlamalıdır.

Örgüt içerisinde güçlendirme sürecinin istenilen sonuçlara ulaşabilmesi ve başarılı olması için yöneticilerin desteğine ihtiyaç vardır. Yöneticiler, güçlendirmenin işletmenin yararına sonuç vereceğinin ve bu uygulamaların benimsenmesinin diğer işletmelere göre rekabet avantajı yaratacağının bilincinde olmaları gerekmektedir. Güçlendirme sürecinin tüm aşamalarında yöneticilerin desteği büyük önem taşımaktadır.⁹⁸

Çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak sağlayan ya da çalışanlara ileri düzeyde görev ve sorumluluk veren yöneticiler, daha fazla başarı elde etmektedirler. Bunlar genellikle destek veren yönetici olarak ifade edilir. Bu yöneticiler:⁹⁹

- Olumlu bir geri bildirim yapar,
- Personelin özel hayatına saygı duyar, hayatının sadece işten ibaret olmadığını farkındadır,
- Karşılıklı ve açık bir iletişim gerçekleştirir,
- Çalışanı yönlendirir, fikirlerini önemser ve güçlendirme için gerekli eylem planını oluşturur.

⁹⁷ T. Çuhadar, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 25, 2005, s. 3.

⁹⁸ Çöl, s. 31.

⁹⁹ M. Darling, Empowerment: Myth or Reality?, **Vital Speeches Of The Day**. Cilt: 62, Sayı: 15, 1996, s. 477.

1.8 PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMLARI

Personel güçlendirme kavramı ile ilgili üç temel yaklaşım vardır. Bunlar; psikolojik, ilişkisel (davranışsal) ve katılım yaklaşımıdır.

1.8.1 Personel Güçlendirmeye İlişkisel (Davranışsal) Yaklaşım

Bu yaklaşımın merkezinde üst yönetimin çalışanı güçlendirmedeki rolü yer almaktadır. Farklı bir ifade ile üst yönetimin güçlendirme sürecinde sorumluluklarının neler olduğunu açıklar, bunun yanı sıra güçlendirme önündeki kısıtların nasıl yok edilmesi gerektiğini anlatır.¹⁰⁰

Bu yaklaşım, bireyin geçirdiği içsel süreçleri değil, istenilen sonuçların (güçlendirilmiş davranış, motivasyon, örgütsel etkililik vb.) sağlanması için gerekli durumları incelemektedir.¹⁰¹

İlişkisel yaklaşıma göre, güçlendirme yönetsel bir davranış olarak ele alınmaktadır. Burada önemli olan yönetimin çaba ve girişimleridir. Üst yönetim, çalışanlara belirli yetkiler vererek kişilere kendi yetkinlik ve becerilerini kullanma, kendilerini gerçekleştirme imkanı sunmaktadır. Bu anlamda güçlendirme, bilgi ve gücün astlarla paylaşılmasıdır.¹⁰²

İlişkisel yaklaşımın, personeli güçlendirmek için örgüt yapısı, iş süreçleri, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, kaynak, yetki ve bilgi paylaşımı gibi yönetim uygulamalarına odaklandığını söylemek mümkündür.

Güçlendirilmiş organizasyonlardaki yöneticiler, diğer organizasyonlardaki yapıdan farklı olarak çalışanına daha fazla sorumluluk ve yetki verir, onlarla daha fazla iletişim halinde olurlar.¹⁰³

İlişkisel olarak ifade edilmesi, gücün herhangi birine karşı bağımlılığını

¹⁰⁰ T. Demir, **Personel Güçlendirmenin İç Girişimcilğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 5.

¹⁰¹ A. Churin, **Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 76.

¹⁰² C. Hales ve A. Klidas, Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Cilt: 10, Sayı: 3, 1998, s. 88-95.

¹⁰³ Honold, s. 203.

niteliyor olmasından kaynaklanmaktadır. Daha az güçlü olan çalışanların, daha fazla gücü elinde bulunduran üst yönetime bağlı olması gibidir. Bu yaklaşımda yetkinin, daha güçsüz çalışanlara verilerek organizasyonda bir denge kurulması hedeflenmiş, dolayısıyla örgütün toplam gücünde bir artış söz konusu olacağı için örgütün performansında da elle tutulur bir iyileşme ve gelişme olacağı, bu durumun örgüte bir katma değer yaratacağı açıktır.

1.8.2 Personel Güçlendirmeye Psikolojik Yaklaşım

İşletmelerde etkin ve verimli bir güçlendirme anlayışının oluşturulabilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğini ilişkisel yaklaşım açıklarken; güçlendirme sürecindeki uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusunu da güçlendirmenin psikolojik (bilişsel) boyutu açıklamaktadır.

Birçok yönetim kuramcısı güçlendirmeyi yönetsel teknikler açısından ele almışlardır, bu yapının altında yatan süreçlere gereken önemi vermemişlerdir. Bu durum kuramcılarının uygulamacı yönlendirmesini ifade etmektedir ve güçlendirme kavramının eksik anlaşılmasına neden olmaktadır. Güçlendirilen personelin durumu, güçlendirme çabalarını nasıl gördükleri, nasıl algıladıkları dikkate alınmamaktadır.¹⁰⁴

Güçlendirme, çalışanların işleri hakkında kendi kendine karar verebilecekleri, sorunları çözüme ulaştırabilecekleri, kendi çalışmalarının sorumluluklarını alacakları bir felsefedir.¹⁰⁵

Personel güçlendirmeyi bilişsel açıdan inceleyen araştırmacılar çalışanlar tarafından algılanan güçlendirmeye psikolojik açıdan yaklaşmışlar ve personel güçlendirmenin psikolojik yönünü öne çıkarmışlardır. Araştırmacılar personel güçlendirmeyi “bireyin işe yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu” biçiminde tanımlamaktadırlar.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Conger ve Kanungo, s. 471.

¹⁰⁵ Erstad, s. 325.

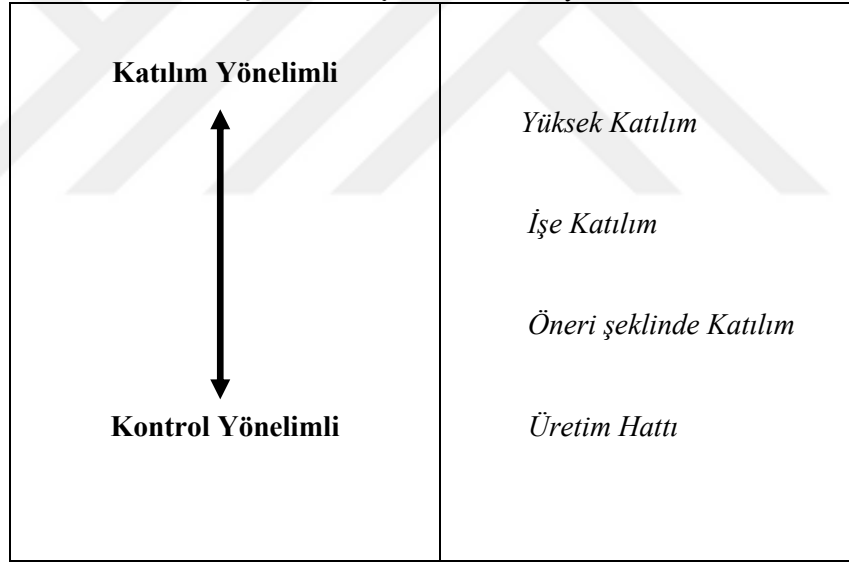
¹⁰⁶ Spreitzer, s. 1443.

1.8.3 Personel Güçlendirmede Katılım Yaklaşımı

Katılım, çalışanların ekibin amaç ve hedefleri doğrultusunda ekibe katkı sağlaması ve bu hedefler doğrultusunda sorumluluk alarak ekip çalışmalarına dahil olmasıdır.

Üretimdeki çalışanların güçlendirilmesi hizmet çalışanlarının güçlendirilmesinden daha belirgindir. Üretim hattı yaklaşımında geliştirilmiş bir kontrol vardır, personel güçlendirmede ise bağlılık ya da katılım söz konusudur. Böyle bir yaklaşım; eğer çalışanlar sosyalleştirilir, eğitilir ve bilgilendirilirse birçok çalışanın iyi kararlar alabileceğini varsaymaktadır. Etkin bir şekilde performanslarını sergilemek için içsel olarak motive edilebilirler ve böylece kontrolün kişinin kendisinde olması söz konusu olabilmektedir.¹⁰⁷

Şekil 3: Güçlendirme Düzeyleri



Kaynak: David E. Bowen ve Edward E. Lawler, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. Sloan Management Review. 33(3): 31-39, 1992, s. 36.

Çalışanları güçlendirmede 3 şekilde katılım söz konusudur: Öneri şeklinde katılımlı personeli güçlendirme, işe katılımlı personel güçlendirme, yüksek katılımlı personel güçlendirme. Şekil 3’de gösterilen bu 3 yaklaşım aşağıda kısaca ele alınmaktadır:¹⁰⁸

¹⁰⁷ Bowen ve Lawler, s. 35

¹⁰⁸ Bowen ve Lawler, s. 36.

- **Öneri Şeklinde Katılımlı Personel Güçlendirme:** Çalışanlar, fikirleriyle işletmeye katkıda bulunmak için cesaretlendirilirler fakat gerçekte rutin iş faaliyetleri değişmemektedir. Çalışanlar öneri sunma konusunda cesaretlendirilse bile yönetim bu önerileri uygulayıp uygulamama gücünü kendi bünyesinde barındırır.
- **İşe Katılımlı Personel Güçlendirme:** Yapılan işlerin ve görevlerin kapsamı kolaylıkla farklılaştırılabilir, işler tekrardan gözden geçirilip tasarlanabilir. Böylece çalışanlar potansiyellerini gösterebilmekte ve başka yetkinliklerini de kullanabilmektedirler. Çalışanlar işlerinin ne derece değerli olduğunun farkındadırlar, işlerin hangi yöntemle yapılacağı ile ilgili karar almada ve geribildirimde önemli ölçüde özgürdürler. Araştırmalara göre çalışanlar işlerin çeşitlendirildiği ve zenginleştirildiği görevlerde yüksek seviyede doyuma ulaşmakta ve daha kalifiye çıktılar elde etmektedirler. İşe katılımlı personel güçlendirmede ekip çalışması önemlidir. Bu yaklaşımda çalışanların büyük çoğunluğu kararlara, sürece katılmakta ancak bazı önemli kararların sorumluluğu yine kıdemli yöneticilere düşmektedir.
- **Yüksek Katılımlı Personel Güçlendirme:** Bu yaklaşımda en alt seviyedeki çalışanın bile katılımı söz konusudur. Sadece kendi işi ve göreviyle ilgili kararlara değil, tüm organizasyonun performansını arttırmaya yönelik kararlara katılır. Bu yaklaşımı uygulayan işletmeler her yönü ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Yüksek katılımlı personel güçlendirmede işletmenin başarısı ile ilgili bilgiler paylaşılmakta, çalışanlar takım olarak problem çözmekte ve işletme faaliyetlerine ilişkin yetenekler geliştirmektedirler. İş birimleri ile ilgili kararlara da katılmaktadırlar. Bir kazanç paylaşımı vardır ve çalışanın işin gerçek sahibi olması söz konusudur.

1.9 PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Personel güçlendirmenin uygulanması için uzun bir süreç gerekmektedir. Bu uzun süreç sonucunda personel güçlendirme hem örgüte, hem çalışana, hem de müşterilere önemli faydalar sağlayacaktır.¹⁰⁹

Güçlendirme uygulaması ile beraber örgütte hem çalışan hem müşteriler kazanacak, diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlanacak, işlerin çeşitlendirilmesiyle birlikte farklı fırsatlar meydana gelecek, çalışanlar daha fazla inisiyatif alarak kararlar daha çabuk alınacak, her seviyede çalışanın sürece dahil olması ve katılımı sağlanacağı için dinamik bir yapı ortaya çıkacaktır.¹¹⁰

Yetkiye sahip olan güçlendirilmiş çalışan, fikirlerinin önemsendiğini bilecek, daha fazla doyuma ulaşacak, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda daha nitelikli çalışmalar ortaya koyacak, böylece daha iyi çıktılar elde edebilmek için ekstra sorumluluk alıp daha motive çalışacaklardır.¹¹¹

Tüm çalışanların katılımı ile ortak bir hedef etrafında birleşmek örgütün değerlerinin yaratılmasında önemlidir. Kendini değerli hisseden ve diğerlerinden farklı olduğuna inanan her çalışan örgüt kültürünün oluşturulmasında güçlü bir unsurdur. Güçlendirme ile çalışanlara işlerini hangi yöntemle yapacakları ile ilgili özgürlük verilir. Çalışana güvenmek önemlidir ve çalışanların içsel duyguları ile hareket etmeleri sağlanır.¹¹²

Güçlendirme, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. Güçlendirmenin örgüte en büyük faydası; stratejilerin üst kademelerden alt kademelere doğru paylaşılması ve organizasyonun tamamında bu rekabet stratejilerinin uygulanmasıdır. Örgüt genelinde sorunların çözümüne de katkı sağlayan güçlendirme uygulamaları, yönetici ve çalışanın birbirine olan güvenini de artırır.¹¹³

¹⁰⁹ M. Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s. 246.

¹¹⁰ Çuhadar, s. 21.

¹¹¹ Bowen ve Lawler, s. 31-39.

¹¹² Coleman, s. 31.

¹¹³ H. Sarıaltın ve A. Yılmaz, 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, s. 6.

1.10 PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Sinan (2018)'ın Ankara ilindeki özel bir hastanenin üç şubesinde 211 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre personel güçlendirme ile performans arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda personel güçlendirmenin performans üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu analiz örgüt çalışanlarını güçlendirmek için yapılan çalışmaların çalışan performanslarına pozitif yönde etki ettiğini göstermekte olup bu çalışmalar için verilen emeklerin boşa gitmediğini örgütlere göstermektedir. Aynı çalışmada personel güçlendirme ile itibar yönetimi arasında pozitif yönlü, orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre iyi bir itibara sahip örgütlerdeki çalışanlarda daha fazla personel güçlendirme algısı oluşmaktadır. Analizler, örgütün iyi bir itibara sahip olmak için verdiği emekleri destekler niteliktedir.¹¹⁴

Atalay (2009)'ın Eczacıbaşı Topluluğu'na bağlı dört farklı işletmede toplam 105 beyaz yakalı insan kaynağına anket yöntemi kullanarak yaptığı araştırma sonucunda insan kaynakları yönetimi ve personel güçlendirme uygulamaları ile insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda; güçlendirilmiş insan kaynaklarının rahatlıkla fikirlerini söyleyebildiklerini, kendilerini serbest hissettiklerini, yaptıkları işin önemini ve anlamını bildiklerini, yetkinlikleri ile ilgili bilgi sahibi olduklarını ve kendilerini geliştirdiklerini, işleriyle ilgili söz hakkına sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu nedenle güçlendirilmiş insan kaynaklarının, iş tatminlerinin yüksek olması ve örgütlerine bağlı olmaları, yardıma ihtiyacı olan bir çalışma arkadaşına gönüllü olarak yardımcı olmalarına, performanslarını ödül beklemezsizin kendilerinden beklenenin üzerinde göstermelerine, bilginin paylaşılmasına, kararlara aktif bir şekilde katılmalarına, sıkıntı veren olaylar karşısında şikayet etmeden ve çözüm üreterek işlerini yapmalarına yol açmakta, kısacası örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamaktadır.¹¹⁵

¹¹⁴ A. Sinan, **İtibar Yönetiminin Performansa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2018, s. 97.

¹¹⁵ C. Giderler Atalay, **Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma**,

Biçici (2013), yapmış olduğu çalışmada Antalya’da bulunan 5 yıldızlı bir otel işletmesindeki iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe etkisinin incelenmesini amaçlamaktadır. 404 çalışana anket uygulanmış ve analizler sonucunda, çalışanların örgütsel destek algılamaları ile iş rotasyonu ve personel güçlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak işletmelerin uyguladıkları iş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamaları arttıkça çalışanların örgütsel destek algılamalarının da artacağı ifade edilebilir.¹¹⁶

Bulut (2015), personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin araştırılmasını amaçladığı çalışmada Türkiye’de görev yapan Katılım bankalarında çalışan 273 kişiye anket uygulamıştır. Uygulamanın yapıldığı katılım bankalarında personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinin; örgütsel özdeşleşmeyi ve çalışan performansını olumlu olarak etkilediği; aralarındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Yine örgütsel özdeşleşmenin de, çalışan performansını olumlu olarak etkilediği saptanmıştır.¹¹⁷

Güneş (2015), Batman il merkezinde bulunan kamu kurumlarında güçlendirme faktörlerinin çalışanların motivasyon düzeyleri üzerine etkilerini ortaya çıkartmak ve bu etkilerin açıklanmasında güçlendirme algılarının önemli rol oynayıp oynamadığını tespit etmek amacı ile yaptığı araştırmasında 158 kişiye anket uygulamıştır. Çalışanların algıladığı personel güçlendirme düzeyinin yüksek olduğu, motivasyon düzeyinin ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların algıladığı personel güçlendirme ve motivasyon düzeyinin eğitim, çalışma süresi, pozisyon, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellik bağımsız değişkenlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirme ile çalışanların

(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009, s. 168.

¹¹⁶ H. Biçici, **İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya’daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2013, s. 68.

¹¹⁷ E. Bulut, **Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 56.

motivasyonu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, personel güçlendirmenin dışsal benlik ile ilgili motivasyon, içsel benlik ile ilgili motivasyon, içsel süreç ile ilgili motivasyon düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların araçsallık ve amaç içselleştirme motivasyon boyutları üzerinde etkisinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Güçlendirme faktörlerinin çalışanların psikolojik algılarına olan etkisi tespit edilmiş ve bu faktörlerin motivasyona etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada tartışılan ve güçlendirilmiş personelin daha yüksek motive olacağı varsayımı doğrulanmıştır.¹¹⁸

Koç (2008), personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki yapısının belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada İstanbul il sınırları içerisinde bulunan üç özel bankada görev yapan 102 banka çalışanına anket uygulamıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına olumlu etkide bulunduğu saptanmıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır.¹¹⁹

Uzun (2007), çalışmasında Honda Türkiye A.Ş.'de uygulanan personel güçlendirme yöntemlerinin belirlenmesini hedeflemiştir. Araştırmada mülakat tekniği ile şef ve müdürlerden 3, mühendis ve takım liderlerinden 4 kişiyle görüşme yapılmıştır. İşletmede öneri sistemleri, kalite çemberleri, takım brifingleri, iş tasarımı çalışmaları, eğitimler, maddi imkanlar ve çeşitli sosyal etkinlikler güçlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. Bu yöntemler sayesinde işletme müşteri taleplerini daha iyi algılayabilir, çalışanların getirdikleri öneri sistemleriyle ürün ve hizmetteki kaliteyi arttırabilir, iş süreçlerinde iyileştirmeler yapabilir ve bunun sonucunda da maliyetlerini azaltabilir. Yapılan araştırma sonucunda birçok personel güçlendirme yönteminin Honda Türkiye A.Ş.'de başarılı bir şekilde uygulandığına dair bulgular elde edilmiştir.¹²⁰

¹¹⁸ Ş. Güneş, **Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezindeki Kamu İşletmelerinde Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 71.

¹¹⁹ R. Koç, **Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 83.

¹²⁰ Uzun, s. 92.

Yasit (2014), çalışmasında personel güçlendirme ve performans değerlendirme sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Bursa ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmedeki 101 çalışana anket uygulamıştır. Anket sonuçlarına göre, insan kaynaklarının personel güçlendirme seviyeleri ile performans değerlendirme sonuçları arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda bu iki kavram arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Literatürde personel güçlendirme unsurlarının performans artışını sağladığı yönünde veriler bulunmasına paralel olarak yapılan bu araştırmada bu ilişki personel güçlendirmenin unsurlarından, personelin katılımı ve karar verme, yenilik, eğitim ve geliştirme, yetenek ve yeterlilikleri geliştirme, kaynaklara ulaşılabilirlik ve performansa dair geri bildirim yapılması üzerinde kendini göstermektedir.¹²¹

Demiralp (2018), personel güçlendirme çalışmalarının örgütsel güven ve iş tatmini çıktıları üzerindeki etkisini incelemek için yaptığı çalışmada Ankara’da bir kamu kuruluşundaki 450 çalışana anket uygulamıştır. Anket sonuçlarına göre personel güçlendirme çalışmalarının örgüt için faydalı çıktıları bulunan örgütsel güven ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma sayesinde personel güçlendirmenin kendi faydalarına ek olarak, kazanılması örgütsel faktörlere ve çalışanın psikolojisine bağlı olan örgütsel güven ve iş tatminini olumlu yönde etkileme kapasitesi ortaya konmuştur. Örgütler personel güçlendirme sayesinde hem çalışanlarının örgütsel güven hem de iş tatmin seviyelerini yukarılara taşıyabilir.¹²²

Baumgartner (2014)’ın, ağırlama endüstrisi için güçlendirmenin önemini vurgulamak amacıyla Viyana’daki Ritz-Carlton otelinde yaptığı araştırmada; personel güçlendirme, hizmet kalitesi ve iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca iş doyumu ile hizmet kalitesi arasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Meng ve Han (2014)’ın Kore, Busan’daki büyük ölçekli

¹²¹ M. Yasit, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Etkileşim: Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2014, s. 102.

¹²² M. Demiralp, **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018, s. 81.

otellerde çalışan 200 personel üzerine yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu; duygusal ve normatif bağlılığın, iş özverisi ile pozitif ilişkili olduğu; iş tatmininin, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını pozitif yönde etkilediği; psikolojik güçlendirmenin anlam ve öz kararlılık boyutları, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.¹²³

Lee ve Koh (2001) çalışmalarında, güçlendirmenin aktif bir şekilde uygulanırken “güçlendirme” kavramlarının iyi bir şekilde anlaşılmadığı düşüncesinden hareketle bu kavramı ayrıntılı olarak incelemeyi ve açıklamayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, güçlendirmeye benzer anlamlara gelen, yetki devri, motivasyon, öz yeterlilik, iş zenginleştirme, otonomi, öz yönetim, öz kontrol, katılımcı yönetim gibi kelimelerden onu ayırarak güçlendirmenin net bir tanımını yapmaya çalışmışlardır. Çalışmaları sonucunda güçlendirmenin sadece geçici bir moda olmadığını aynı zamanda yeni bir yönetsel yaklaşımı temsil eden eşsiz bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Men (2011) yaptığı çalışmada, çalışanların güçlendirme algılarının örgüt-çalışan ilişkisinin niteliğini nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, Çin’deki farklı işletmelerdeki 223 çalışanın online araştırmasına dayanılarak, yetkinlik ve denetim duygusu gibi çalışanların güçlenmesinin her iki boyutu da örgüt-çalışan ilişkisi için olumlu belirleyiciler olarak kullanılmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların kontrol hislerinin yeterlilik duygularından daha fazla etkili ortaya çıkmıştır.¹²⁴

¹²³ A. Ercan İştin, **Örgütsel Destek Algısının Hizmet Kalitesine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2018, s. 54.

¹²⁴ E.E. Tok, **Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2018, s. 73-74.

İKİNCİ BÖLÜM

BEYAZ YAKALI ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME BOYUTLARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, sektöründe öncü bir firmada beyaz yaka çalışanlarının performans güçlendirme boyutları incelenmiştir. Araştırmanın amacı açıklandıktan sonra, araştırmanın yöntemi ve araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; sektöründe öncü bir firmada yer alan beyaz yaka çalışanlarının personel güçlendirme süreci ve boyutlarının incelenmesi ve çeşitli önerilerin getirilmesi amaçlanmaktadır.

2.2 MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ile ilgili bilgiler verilmektedir.

2.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Manisa ili içerisinde faaliyet gösteren sektöründe öncü bir firmada çalışan beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır. Bu firmada 2.500 çalışan bulunmaktadır. Ana kütleden % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik hata payı dikkate alınarak temsil edilebilecek evren büyüklüğünün basit rassal örnekleme metodu ile en az 333 kişi olması gerektiği görülmüş olup çalışma 385 kişi ile tamamlanmıştır.

2.2.2 Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme algılarının belirlenmesinde Demir (2013) tarafından geliştirilen “Personel Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Demir (2013) tarafından geliştirilen ölçekte ilk olarak personel güçlendirme ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda kullanılan anket ve ölçek soruları bir araya getirilerek 47 sorudan oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ek-1’de ölçeğin 47 sorudan oluşan hali gösterilmiştir. Ölçek 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde belirlenmiştir:¹²⁵

- Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu
- İnisiyatif ve Özerklik Boyutu
- Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu
- Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu

2.2.3 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında anket uygulamasından çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket uygulaması bittikten ve anketler toplandıktan sonra, ilk olarak çalışanların demografik özellikleri incelenmiş, daha sonra personel güçlendirme ölçeği ifadelerinin betimsel istatistiği alınmış, buna ek olarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra çalışanların demografik özelliklerinin personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarında fark yaratıp yaratmadığını saptamak için bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Son olarak, personel güçlendirme alt boyutları ile demografik değişkenler arasında basit regresyon testi uygulanmış ve bu ilişkinin düzeyini belirlemek amacıyla da korelasyon analizi yapılmıştır.

¹²⁵ Demir, s. 106

2.2.4 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın demografik değişkenlerinin kategorik alt grupları ile ölçek alt boyutları arasındaki ilişkinin inceleneceği anova ve post-hoc analizlerde kullanılacak hipotez testleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{1a} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1b} = Çalışanların cinsiyetlerine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1c} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1d} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{2a} = Çalışanların yaş değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{2b} = Çalışanların yaş değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{2c} = Çalışanların yaş değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{2d} = Çalışanların yaş değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3a} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3b} = Çalışanların eğitim değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3c} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3d} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{4a} = Çalışanların gelir değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur .

- ✓ H_{4b}= Çalışanların gelir değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{4c}= Çalışanların gelir değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{4d}= Çalışanların gelir değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5a}= Çalışanların kıdem değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5b}= Çalışanların kıdem değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5c}= Çalışanların kıdem değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5d}= Çalışanların kıdem değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6a}= Çalışanların şirket değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6b}= Çalışanların şirket değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6c}= Çalışanların şirket değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6d}= Çalışanların şirket değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7a}= Çalışanların pozisyon değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7b}= Çalışanların pozisyon değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7c}= Çalışanların pozisyon değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7d}= Çalışanların pozisyon değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{8a}= Çalışanların müdürlük değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

- ✓ H_{8b} = Çalışanların müdürlük değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{8c} = Çalışanların müdürlük değişkenine göre Yekınlık ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{8d} = Çalışanların müdürlük değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

2.3 ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.3.1 Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi

Çalışmamıza katılan toplam 385 kişinin % 30,1'i kadın katılımcılardan % 69,9'u ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Kadın katılımcıların yaş ortalaması 30,79 yaş iken erkek katılımcıların yaş ortalaması ise 33,30 yaş olduğu toplamda ise tüm katılımcıların ortalama 32,55 yaşında olduğu görülmektedir. En düşük yaş 21 en yüksek yaş ise 63 olarak bildirilmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet - Yaş Dağılımı

	Kadın	Erkek	Ortalama
Yaş	30,79	33,30	32,55

Katılımcılardan açık olarak alınan yaş değişkeni üzerinde uygun analizler yapılabilmesi için değişken dal-yaprak grafiği ile incelenmiş ve uygun olan yaş gruplamasının “20-29 yaş arası”, “30-39 yaş arası” ve “40 yaş ve üstü” olmak üzere 3 kategoride olmasına karar verilmiştir.

Tablo 4: Yaş Değişkeni Dal -Yaprak Frekans Grafiği

[illegible]

Yaş değişkeninin gruplanmış halde frekans ve yüzdesel dağılımı incelendiğinde toplamda % 41,0 oranında 20-29 yaş arası katılımcılardan, % 45,5 oranında 30-39 yaş arası katılımcılardan ve % 13,5 oranında da 40 yaş ve üstü katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5: Cinsiyet - Gruplanmış Yaş Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Gruplanmış yaş	20-29	62	53,4	96	35,7	158	41,0
	30-39	46	39,7	129	48,0	175	45,5
	40 ve üstü	8	6,9	44	16,4	52	13,5
Toplam		116	100	269	100	385	100

Bir diğer demografik değişken olarak katılımcıların eğitim durumu alınmıştır. Katılımcıların eğitim durumları 5 alt kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler “Lise ve altı”, “Ön Lisans”, “Lisans”, “Yüksek Lisans” ve “Doktora” eğitim durumlarıdır. Katılımcıların % 10,1 oranında lise ve altı eğitime sahip oldukları, % 14 oranında ön lisans mezunu olduğu, % 49,9 oranında lisans mezunu oldukları, %24,2 oranında yüksek lisans mezunu oldukları ve % 1,8 oranında da doktora mezunu oldukları görülmektedir. Analiz aşamasında doktora mezunları ile yüksek lisans mezunu kategoriler birleştirilerek analize tabi tutulacaktır.

Tablo 6: Cinsiyet - Eğitim Durumu Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Eğitim durumunuzu belirtiniz.	Lise ve altı	8	6,9	31	11,5	39	10,1
	Ön lisans	14	12,1	40	14,9	54	14,0
	Lisans	63	54,3	129	48,0	192	49,9
	Yüksek Lisans	29	25,0	64	23,8	93	24,2
	Doktora	2	1,7	5	1,9	7	1,8
Toplam		116	100	269	100	385	100

Katılımcıların personel güçlendirme etkisinin olup olmadığının araştırılması amacı ile toplanmış olan bir diğer demografik değişken katılımcıların aylık gelirleri olmuştur. Gelir değişkeni “2001-3000 TL arası”, “3001- 4000 TL arası”, “4001- 5000 TL arası”, “5001- 6000 TL arası” ve “6001 TL ve üstü” olmak üzere 5 alt kategoriden oluşmaktadır. Toplamda katılımcıların % 20,3’ünün 2001-3000 TL arası gelire sahip olduğu, % 14,5’inin 3001- 4000 TL arası gelire sahip olduğu, % 19,7’sinin 4001- 5000 TL arası gelire sahip olduğu, % 16,6’sının 5001- 6000 TL arası gelire sahip olduğu ve son olarakta % 28,8’inin 6001 TL ve üstü gelire sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 7: Cinsiyet - Gelir Durumu Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Lütfen net gelirinizi (TL) belirtiniz.	2001-3000	28	24,1	50	18,6	78	20,3
	3001- 4000	21	18,1	35	13,0	56	14,5
	4001- 5000	27	23,3	49	18,2	76	19,7
	5001- 6000	20	17,2	44	16,4	64	16,6
	6001 ve üstü	20	17,2	91	33,8	111	28,8
Toplam		116	100	269	100	385	100

Katılımcıların bir diğer belirleyici demografik özelliği olarak kurumda çalışma süreleri kıdem olarak alınmıştır. Kıdem değişkeni “1-3 yıl”, “4-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl” ve “21 yıl ve üstü” olmak üzere 6 alt kategoriden oluşmaktadır. Verilen cevaplar incelendiğinde % 30,6 oranında 1-3 yıllık kıdeme sahip olduğu, % 19,5 oranında 4-5 yıllık kıdeme sahip olduğu, % 23,1 oranında 6-10 yıllık kıdeme sahip olduğu, % 13 oranında 11-15 yıllık kıdeme sahip olduğu, % 9,9 oranında 16-20 yıllık kıdeme sahip olduğu ve % 3,9 oranında da 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Analiz aşamasında 16-20 yıllık kıdem ile 21 yıl ve üstü kıdem

birleştirilerek 16 yıl ve üstü kıdem kategorisi olarak analiz edilecektir.

Tablo 8: Cinsiyet - Kıdem Durumu Dağılımı

		Cinsiyet					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız.	1-3	42	36,2	76	28,3	118	30,6
	4-5	35	30,2	40	14,9	75	19,5
	6-10	21	18,1	68	25,3	89	23,1
	11-15	9	7,8	41	15,2	50	13,0
	16-20	5	4,3	33	12,3	38	9,9
	21 ve üstü	4	3,4	11	4,1	15	3,9
Toplam		116	100	269	100	385	100

Personel güçlendirme ölçeğinin analizi aşamasında değerlendirilecek bir diğer değişken ise kurum içinde görev alınan alt şirketler olacaktır. İncelenen kurum içinde çalışanların “Elektronik A.Ş.”, “Beyaz Eşya A.Ş.”, “Ticaret A.Ş.” ve “Ticaret A.Ş. İstanbul Şube” olmak üzere 4 alt şirket altında toplandıkları görülmüş olup şirket değişkeni bu 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Veriler incelendiğinde çalışanların toplamda % 56,4 oranında “Elektronik A.Ş.” de çalıştıkları, % 29,9 oranında “Beyaz Eşya A.Ş.” altında çalıştıkları, % 7,5 oranında “Ticaret A.Ş.” altında çalıştıkları ve % 6,2 oranında da “Ticaret A.Ş. İstanbul Şube” altında çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 9: Cinsiyet - Çalışılan Şirket Dağılımı

		Cinsiyetinizi giriniz.					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Görev Alınan Şirket	Elektronik A.Ş.	67	57,8	150	55,8	217	56,4
	Beyaz Eşya A.Ş.	18	15,5	97	36,1	115	29,9
	Ticaret A.Ş.	16	13,8	13	4,8	29	7,5
	Ticaret A.Ş. İstanbul Şube	15	12,9	9	3,3	24	6,2
Toplam		116	100	269	100	385	100

Bir diğer değişkeni ise katılımcıların kurum içinde çalıştıkları pozisyon değişkeni oluşturmaktadır. Katılımcıların “Eleman”, “Tekniker/Teknisyen”, “Uzman Yardımcısı/Mühendis”, “Uzman”, “Sorumlu” ve “Müdür” olmak üzere 6 alt kategoriden oluşan pozisyonlarda çalıştıkları belirlenmiştir. Değişken verileri incelendiğinde % 11,7 oranında Eleman, % 18,2 oranında Tekniker/Teknisyen, % 7,8 oranında Uzman Yardımcısı/Mühendis, % 43,1 oranında Uzman, % 12,7 oranında Sorumlu ve % 6,5 oranında da Müdür olarak çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 10: Cinsiyet - Çalışılan Pozisyon Dağılımı

		Cinsiyetinizi giriniz.					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Çalışılan Pozisyon	Eleman	20	17,2	25	9,3	45	11,7
	Tekniker / Teknisyen	12	10,3	58	21,6	70	18,2
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	8	6,9	22	8,2	30	7,8
	Uzman	63	54,3	103	38,3	166	43,1
	Sorumlu	10	8,6	39	14,5	49	12,7
	Müdür	3	2,6	22	8,2	25	6,5
	Toplam	116	100	269	100	385	100

Son demografik değişken ise katılımcıların hangi müdürlük altında çalıştıkları bilgisini içermektedir. İncelenen kurum altında toplamda 38 alt müdürlük olmasına rağmen anket sonucunda elde edilen verilerin incelenerek 10 alt kategori altında toplanmasına karar verilmiştir. Bu kategoriler “Ar-Ge Müdürlüğü”, “Kalite Müdürlüğü”, “Muhasebe Müdürlüğü”, “Uygulama Müdürlüğü”, “Üretim Müdürlüğü”, “Tedarik Zinciri/Malzeme Yönetimi Müdürlüğü”, “Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü”, “Satış Müdürlüğü”, “Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü” ve “Diğer” şeklindedir.

Tablo 11: Cinsiyet - Altında Çalışılan Müdürlük Dağılımı

		Cinsiyetinizi giriniz.					
		Kadın		Erkek		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Altında Çalışılan Müdürlük	Ar-Ge Müdürlüğü	18	15,5	121	45,0	139	36,1
	Kalite Müdürlüğü	3	2,6	33	12,3	36	9,4
	Muhasebe Müdürlüğü	20	17,2	13	4,8	33	8,6
	Uygulama Müdürlüğü	8	6,9	22	8,2	30	7,8
	Üretim Müdürlüğü	1	0,9	22	8,2	23	6,0
	Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü	13	11,2	3	1,1	16	4,2
	Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü	7	6,0	7	2,6	14	3,6
	Satış Müdürlüğü	4	3,4	8	3,0	12	3,1
	Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü	7	6,0	5	1,9	12	3,1
	Diğer	35	30,2	35	13,0	70	18,2
Toplam		116	100	269	100	385	100

Sonuçlar incelendiğinde çalışanların % 36,1 oranında Ar-Ge Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 9,4 oranında Kalite Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 8,6 oranında Muhasebe Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 7,8 oranında Uygulama Müdürlüğü

altında çalıştıkları, % 6 oranında Üretim Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 4,2 oranında Tedarik Zinciri/Malzeme Yönetimi Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 3,6 oranında Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 3,1 oranında Satış Müdürlüğü altında çalıştıkları, % 3,1 oranında Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü altında çalıştıkları ve % 18,2 oranında Diğer altında toplanan müdürlüklerde çalıştıkları görülmektedir.

2.3.2 Ölçek Güvenirlilik Analizi

Cronbach Alfa katsayısı ile ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığı (homojenliği) ölçülür. Farklı bir ifade ile alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin (sorunun) türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” açıklaması yapılabilir.

Tablo 12: Cronbach α Testi ile Elde Edilen Güvenirlilik Puanları

Ölçek	Cronbach α katsayısı	Madde Sayısı (N)
Personel Güçlendirme Ölçeği	0,957	47
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	0,945	19
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	0,904	11
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	0,882	10
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	0,813	7

Personel güçlendirme ölçeğinin % 95,7 oranda güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ölçeğin yüksek güvenirliliğe sahip olduğu söylenecektir. Alt boyutların güvenirlilik analizi sonucun incelendiğinde ise Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunda yer alan 19 ifadenin güvenirlilik değeri 0,945 olarak, İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunda bulunan 11 ifadenin güvenirlilik değeri 0,904 olarak, Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu altında yer alan 10 ifadenin güvenirlilik değeri 0,882 olarak ve Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu altında toplanan 7 ifadenin ise ifadenin güvenirlilik değeri 0,813 olarak ölçülmüştür.

2.3.3 Personel Güçlendirme Ölçeği Bulguları

Personel güçlendirme birkaç yıl içinde hızlı ve artan bir şekilde kabul gören bir terimdir. Güçlendirme yaklaşımlarının popülerliği, “1990'ların güçlenme dönemi” olarak adlandırılan bazı yazıların yazılmasına yol açmıştır. Güçlendirme, geleneksel yönetim rollerinin ve geleneksel organizasyon yapısının etkinliğine meydan okumuştur. Geleneksel bürokrasinin hiyerarşisinde uygun değişiklikler yapmadan güçlendirme yapmak imkansızdır ve birkaç hiyerarşik seviyeye sahip düz bir organizasyon yapısı ve ekipler arasındaki iletişimi geliştirmeyi gerektirir. Güçlendirme, yetkileri yerine getirme sorumluluğunu ve görevi yerine getirme anlamına gelir. Güçlendirme, çalışanın çalışmaları hakkında sahiplenme hissini artırır, çalışanlar böylece işleriyle gurur duyuyorlar ve isteyerek işlerini yapıyorlar; aksi takdirde, işlerini hissetmeden boş bir görünüme sahip olacaklardır. Daha fazla yetkilendirmeye sahip çalışanlar taahhüt ve daha fazla memnuniyet ve daha az iş stresi, muhtemelen daha fazla ticari işbirliği ve ortaklığa sahiptir. Güçlendirme yaparak, organizasyonel hedeflere kolayca ulaşılabilir ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, artan iş memnuniyeti, müşteri memnuniyeti gibi faydalar elde edilir. Çalışanlar beceri, bilgi ve yetenek sahibi olduğunda görevlerini iyi bir şekilde karşılayabilir. Güçlendirme süreci, sahadaki yöneticilere yardımcı olabilecek bir araçtır.¹²⁶

Organizasyonel yapılarda ve yönetim tarzlarında temel değişiklikler yapılmalı, tüm çalışanların karar alma sürecine dahil olması, çalışma gruplarının oluşturulması gerekmektedir. İktidar ve daha fazla otorite astlara devredilmeli ve ağır organizasyon yapısı hiyerarşi yapısının yerini almalıdır. Bu şartlar altında kuruluşlar daha canlı, dinamik ve daha esnek olmalı ve yöneticiler çalışanların çıkarlarına ve görüşlerine daha fazla önem vermelidir. Çalışanlar kendilerini kuruma ait hissetmek zorundadır. Günümüzde birçok lider kuruluş, çalışanlarla kuruluş arasındaki uzun vadeli ilişkilerin başarının temellerinden biri olarak kabul eder, çünkü bu tür bir ilişki organizasyonun bir yandan eğitim ve bilgi ve becerilerin geliştirilmesine, yapılan yatırımın çalışanlara bu yatırımın geri dönüşü konusunda fayda sağlayabileceğini garanti eder. Diğer taraftan çalışanlar, gelecek yıllarda iş güvenliği, kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçları

¹²⁶ Abtahi, S. H. ve Abesi, S., **Employee Empowerment, Research and Training Institute of Management**. Tehran, Iran, 2007, ss. 120-121.

hakkında güvence sağlayacaktır. Kurumlar, çalışanlarının iş güvenliğinin farklı boyutlarda güçlendirilmesini sağlamak için çalışmakta, yaratıcılık ve yeniliği arttırmakta, maksimum verim elde etmek için kaynakların kullanımını sağlamaktadır.¹²⁷

Çalışmada kullanılan personel güçlendirme ölçeğinin ifade bazında çalışanlardan aldıkları puanlar aşağıda incelenecektir.

“PG1 - Yaptığım iş benim için çok önemlidir” ifadesine toplamda % 0,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 1 oranında katılmıyorum, % 2,9 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 35,1 oranında katılıyorum ve % 60,3 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 1,8 oranında negatif cevaplar, % 2,9 oranında nötr cevaplar ve % 95,3 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG1 - Yaptığım iş benim için çok önemlidir

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG1 - Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	2	,7%	3	,8%	1,8%
	Katılmıyorum	3	2,6%	1	,4%	4	1,0%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	1	,9%	10	3,7%	11	2,9%	2,9%
	Katılıyorum	41	35,3%	94	34,9%	135	35,1%	95,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	70	60,3%	162	60,2%	232	60,3%	

“PG2 - İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır” ifadesine toplamda % 0,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 1,6 oranında katılmıyorum, % 7 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 44,2 oranında katılıyorum ve % 46,5 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 2,3 oranında negatif cevaplar, % 7 oranında nötr cevaplar ve % 90,6 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

¹²⁷ Hardy, Cynthia ve Leiba – Osullivan, Sharon, The Power Behind Empowerment: Implication for Research and Practice. **Human Relations**, 51(4), 1998, ss. 89-92.

PG2 - İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG2 - İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	2	,7%	3	,8%	2,3%
	Katılmıyorum	3	2,6%	3	1,1%	6	1,6%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	7	6,0%	20	7,4%	27	7,0%	7,0%
	Katılıyorum	52	44,8%	118	43,9%	170	44,2%	90,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	53	45,7%	126	46,8%	179	46,5%	

“PG3 - Yaptığım iş benim için anlamlıdır” ifadesine toplamda % 0,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 1,3 oranında katılmıyorum, % 7,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 4,08 oranında katılıyorum ve % 4,94 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 2,1 oranında negatif cevaplar, % 7,8 oranında nötr cevaplar ve % 90,1 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG3 - Yaptığım iş benim için anlamlıdır

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG3 - Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	,0%	3	1,1%	3	,8%	2,1%
	Katılmıyorum	4	3,4%	1	,4%	5	1,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	5	4,3%	25	9,3%	30	7,8%	7,8%
	Katılıyorum	44	37,9%	113	42,0%	157	40,8%	90,1%
	Kesinlikle Katılıyorum	63	54,3%	127	47,2%	190	49,4%	

“PG4 - İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim” ifadesine toplamda % 1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 0,3 oranında katılmıyorum, % 1,6 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 40,3 oranında katılıyorum ve % 56,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 1,3 oranında negatif cevaplar, % 1,6 oranında nötr cevaplar ve % 97,1 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG4 - İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG4 - İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	3	1,1%	4	1,0%	1,3%
	Katılmıyorum	1	0,9%	0	,0%	1	0,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	0	,0%	6	2,2%	6	1,6%	1,6%
	Katılıyorum	51	44,0%	104	38,7%	155	40,3%	97,1%
	Kesinlikle Katılıyorum	63	54,3%	156	58,0%	219	56,9%	

“PG5 - İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim” ifadesine toplamda % 1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 0,3 oranında katılmıyorum, % 0,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 31,7 oranında katılıyorum ve % 66,2 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 1,3 oranında negatif cevaplar, % 0,8 oranında nötr cevaplar ve % 97,9 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG5 - İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG5 - İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	3	1,1%	4	1,0%	1,3%
	Katılmıyorum	1	0,9%	0	,0%	1	0,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	0	,0%	3	1,1%	3	0,8%	0,8%
	Katılıyorum	39	33,6%	83	30,9%	122	31,7%	97,9%
	Kesinlikle Katılıyorum	75	64,7%	180	66,9%	255	66,2%	

“PG6 - İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim” ifadesine toplamda % 0,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 2,9 oranında katılmıyorum, % 7,5 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 42,6 oranında katılıyorum ve % 46,5 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 3,4 oranında negatif cevaplar, % 7,5 oranında nötr cevaplar ve % 89,1 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG6 - İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG6 - İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	1	,4%	2	,5%	3,4%
	Katılmıyorum	5	4,3%	6	2,2%	11	2,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	8	6,9%	21	7,8%	29	7,5%	7,5%
	Katılıyorum	55	47,4%	109	40,5%	164	42,6%	89,1%
	Kesinlikle Katılıyorum	47	40,5%	132	49,1%	179	46,5%	

“PG7 - İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm” ifadesine toplamda % 4,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 6,2 oranında katılmıyorum, % 27,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 43,6 oranında katılıyorum ve % 17,7 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 10,9 oranında negatif cevaplar, % 27,8 oranında nötr cevaplar ve % 61,3 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG7 - İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG7 - İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,3%	13	4,8%	18	4,7%	10,9%
	Katılmıyorum	4	3,4%	20	7,4%	24	6,2%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	37	31,9%	70	26,0%	107	27,8%	27,8%
	Katılıyorum	56	48,3%	112	41,6%	168	43,6%	61,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	14	12,1%	54	20,1%	68	17,7%	

“PG8 - İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum” ifadesine toplamda % 3,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 5,5 oranında katılmıyorum, % 27,3 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 45,5 oranında katılıyorum ve % 17,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 9,4 oranında negatif cevaplar, % 27,3 oranında nötr cevaplar ve % 63,4 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG8 - İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG8 - İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,6%	12	4,5%	15	3,9%	9,4%
	Katılmıyorum	4	3,4%	17	6,3%	21	5,5%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	33	28,4%	72	26,8%	105	27,3%	27,3%
	Katılıyorum	60	51,7%	115	42,8%	175	45,5%	63,4%
	Kesinlikle Katılıyorum	16	13,8%	53	19,7%	69	17,9%	

“PG9 - İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm” ifadesine toplamda % 3,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 6,8 oranında katılmıyorum, % 24,4 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 43,1 oranında katılıyorum ve % 22,1 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 10,4 oranında negatif cevaplar, % 24,4 oranında nötr cevaplar ve % 65,2 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG9 - İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG9 - İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,4%	10	3,7%	14	3,6%	10,4%
	Katılmıyorum	4	3,4%	22	8,2%	26	6,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	34	29,3%	60	22,3%	94	24,4%	24,4%
	Katılıyorum	51	44,0%	115	42,8%	166	43,1%	65,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	23	19,8%	62	23,0%	85	22,1%	

“PG10 - Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır” ifadesine toplamda % 6,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 9,1 oranında katılmıyorum, % 27,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 39,7 oranında katılıyorum ve % 16,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 15,6 oranında negatif cevaplar, % 27,8 oranında nötr cevaplar ve % 56,6 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG10 - Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG10 - Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,2%	19	7,1%	25	6,5%	15,6%
	Katılmıyorum	12	10,3%	23	8,6%	35	9,1%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	40	34,5%	67	24,9%	107	27,8%	27,8%
	Katılıyorum	44	37,9%	109	40,5%	153	39,7%	56,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	14	12,1%	51	19,0%	65	16,9%	

“PG11 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır” ifadesine toplamda % 6,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 13 oranında katılmıyorum, % 35,3 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 32,2 oranında katılıyorum ve % 12,7 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 19,7 oranında negatif cevaplar, % 35,3 oranında nötr cevaplar ve % 44,9 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG11 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG11 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,3%	21	7,8%	26	6,8%	19,7%
	Katılmıyorum	18	15,5%	32	11,9%	50	13,0%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	46	39,7%	90	33,5%	136	35,3%	35,3%
	Katılıyorum	39	33,6%	85	31,6%	124	32,2%	44,9%
	Kesinlikle Katılıyorum	8	6,9%	41	15,2%	49	12,7%	

“PG12 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır” ifadesine toplamda % 7,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 13,8 oranında katılmıyorum, % 32,5 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 36,6 oranında katılıyorum ve % 9,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 21,6 oranında negatif cevaplar, % 32,5 oranında nötr cevaplar ve % 46 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG12 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG12 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,2%	24	8,9%	30	7,8%	21,6%
	Katılmıyorum	20	17,2%	33	12,3%	53	13,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	45	38,8%	80	29,7%	125	32,5%	32,5%
	Katılıyorum	40	34,5%	101	37,5%	141	36,6%	46,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,3%	31	11,5%	36	9,4%	

“PG13 - İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmek konusunda teşvik edilirim” ifadesine toplamda % 1,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 5,7 oranında katılmıyorum, % 21,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 50,4 oranında katılıyorum ve % 20,3 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 7,5 oranında negatif cevaplar, % 21,8 oranında nötr cevaplar ve % 70,6 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG13 - İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmek konusunda teşvik edilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG13 - İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmek konusunda teşvik edilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0%	7	2,6%	7	1,8%	7,5%
	Katılmıyorum	10	8,6%	12	4,5%	22	5,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	19	16,4%	65	24,2%	84	21,8%	21,8%
	Katılıyorum	64	55,2%	130	48,3%	194	50,4%	70,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	23	19,8%	55	20,4%	78	20,3%	

“PG14 - İnisiyatif kullanırken, çalıştığım kurumun misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat ederim” ifadesine toplamda % 0,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 2,9 oranında katılmıyorum, % 7,5 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 48,3 oranında katılıyorum ve % 40,5 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 3,6 oranında negatif cevaplar, % 7,5 oranında nötr cevaplar ve % 88,8 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG14 - İnisiyatif kullanırken, çalıştığım kurumun misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat ederim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG14 - İnisiyatif kullanırken, çalıştığım kurumun misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat ederim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	2	,7%	3	,8%	3,6%
	Katılmıyorum	3	2,6%	8	3,0%	11	2,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	3	2,6%	26	9,7%	29	7,5%	7,5%
	Katılıyorum	62	53,4%	124	46,1%	186	48,3%	88,8%
	Kesinlikle Katılıyorum	47	40,5%	109	40,5%	156	40,5%	

“PG15 - İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim” ifadesine toplamda % 5,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 12,7 oranında katılmıyorum, % 28,3 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 41,6 oranında katılıyorum ve % 11,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 18,2 oranında negatif cevaplar, % 28,3 oranında nötr cevaplar ve % 53,5 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG15 - İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG15 - İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	20	7,4%	21	5,5%	18,2%
	Katılmıyorum	20	17,2%	29	10,8%	49	12,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	42	36,2%	67	24,9%	109	28,3%	28,3%
	Katılıyorum	47	40,5%	113	42,0%	160	41,6%	53,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,2%	40	14,9%	46	11,9%	

“PG16 - Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim” ifadesine toplamda % 6,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 11,7 oranında katılmıyorum, % 22,6 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 44,4 oranında katılıyorum ve % 14,5 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 18,4 oranında negatif cevaplar, % 22,6 oranında nötr cevaplar ve % 59 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG16 - Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG16 - Yaratıcı düşünme ve fikirlerinizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,4%	22	8,2%	26	6,8%	18,4%
	Katılmıyorum	13	11,2%	32	11,9%	45	11,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	25	21,6%	62	23,0%	87	22,6%	22,6%
	Katılıyorum	60	51,7%	111	41,3%	171	44,4%	59,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	14	12,1%	42	15,6%	56	14,5%	

“PG17 - Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim” ifadesine toplamda % 10,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 1,64 oranında katılmıyorum, % 28,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 34,3 oranında katılıyorum ve % 10,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 26,5 oranında negatif cevaplar, % 28,8 oranında nötr cevaplar ve % 44,7 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG17 - Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG17 - Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,9%	31	11,5%	39	10,1%	26,5%
	Katılmıyorum	13	11,2%	50	18,6%	63	16,4%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	31	26,7%	80	29,7%	111	28,8%	28,8%
	Katılıyorum	54	46,6%	78	29,0%	132	34,3%	44,7%
	Kesinlikle Katılıyorum	10	8,6%	30	11,2%	40	10,4%	

“PG18 - Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerini alırım” ifadesine toplamda % 4,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 3,9 oranında katılmıyorum, % 25,2 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 41 oranında katılıyorum ve % 25,5 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 8,3 oranında negatif cevaplar, % 25,2 oranında nötr cevaplar ve % 66,5 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG18 - Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerimi alırım

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG18 - Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerimi alırım.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,3%	12	4,5%	17	4,4%	8,3%
	Katılmıyorum	5	4,3%	10	3,7%	15	3,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	33	28,4%	64	23,8%	97	25,2%	25,2%
	Katılıyorum	56	48,3%	102	37,9%	158	41,0%	66,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	17	14,7%	81	30,1%	98	25,5%	

“PG19 - Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkanı verirler” ifadesine toplamda % 9,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 14,3 oranında katılmıyorum, % 30,6 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 35,8 oranında katılıyorum ve % 10,1 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 23,4 oranında negatif cevaplar, % 30,6 oranında nötr cevaplar ve % 46 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG19 - Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkânı verirler

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG19 - Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkânı verirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,0%	28	10,4%	35	9,1%	23,4%
	Katılmıyorum	15	12,9%	40	14,9%	55	14,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	26	22,4%	92	34,2%	118	30,6%	30,6%
	Katılıyorum	60	51,7%	78	29,0%	138	35,8%	46,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	8	6,9%	31	11,5%	39	10,1%	

“PG20 - Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim” ifadesine toplamda % 11,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 17,4 oranında katılmıyorum, % 30,6 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 31,4 oranında katılıyorum ve % 8,8 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 29,1 oranında negatif cevaplar, % 30,6 oranında nötr cevaplar ve % 40,3 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG20 - Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG20 - Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,5%	34	12,6%	45	11,7%	29,1%
	Katılmıyorum	29	25,0%	38	14,1%	67	17,4%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	40	34,5%	78	29,0%	118	30,6%	30,6%
	Katılıyorum	31	26,7%	90	33,5%	121	31,4%	40,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,3%	29	10,8%	34	8,8%	

“PG21 - Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler” ifadesine toplamda % 5,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 13,5 oranında katılmıyorum, % 29,9 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 39 oranında katılıyorum ve % 12,2 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 19 oranında negatif cevaplar, % 29,9 oranında nötr cevaplar ve % 51,2 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG21 - Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG21 - Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,2%	15	5,6%	21	5,5%	19,0%
	Katılmıyorum	9	7,8%	43	16,0%	52	13,5%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	34	29,3%	81	30,1%	115	29,9%	29,9%
	Katılıyorum	55	47,4%	95	35,3%	150	39,0%	51,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	12	10,3%	35	13,0%	47	12,2%	

“PG22 - Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum” ifadesine toplamda % 6,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 12,7 oranında katılmıyorum, % 25,5 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 36,9 oranında katılıyorum ve % 18,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 19,2 oranında negatif cevaplar, % 25,5 oranında nötr cevaplar ve % 55,3 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG22 - Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG22 - Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,8%	16	5,9%	25	6,5%	19,2%
	Katılmıyorum	7	6,0%	42	15,6%	49	12,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	31	26,7%	67	24,9%	98	25,5%	25,5%
	Katılıyorum	52	44,8%	90	33,5%	142	36,9%	55,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	17	14,7%	54	20,1%	71	18,4%	

“PG23 - Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedir” ifadesine toplamda % 9,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 11,7 oranında katılmıyorum, % 35,3 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 33,5 oranında katılıyorum ve % 10,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 20,8 oranında negatif cevaplar, % 35,3 oranında nötr cevaplar ve % 43,9 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG23 - Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedir

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG23 - Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,9%	27	10,0%	35	9,1%	20,8%
	Katılmıyorum	10	8,6%	35	13,0%	45	11,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	36	31,0%	100	37,2%	136	35,3%	35,3%
	Katılıyorum	53	45,7%	76	28,3%	129	33,5%	
	Kesinlikle Katılıyorum	9	7,8%	31	11,5%	40	10,4%	43,9%

“PG24 - Görev yaptığım bölüm ya da departmanda; eğitim planlaması dahil, alınacak kararlara ben de katılırım” ifadesine toplamda % 13,2 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 23,6 oranında katılmıyorum, % 28,1 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 27,5 oranında katılıyorum ve % 7,5 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 36,9 oranında negatif cevaplar, % 28,1 oranında nötr cevaplar ve % 35,1 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG24 - Görev yaptığım bölüm ya da departmanda; eğitim planlaması dâhil, alınacak kararlara ben de katılıyorum

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG24 - Görev yaptığım bölüm ya da departmanda; eğitim planlaması dâhil, alınacak kararlara ben de katılırm.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,0%	44	16,4%	51	13,2%	36,9%
	Katılmıyorum	28	24,1%	63	23,4%	91	23,6%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	45	38,8%	63	23,4%	108	28,1%	28,1%
	Katılıyorum	31	26,7%	75	27,9%	106	27,5%	35,1%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,3%	24	8,9%	29	7,5%	

“PG25 - Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum” ifadesine toplamda % 23,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 27,8 oranında katılmıyorum, % 20,5 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 21,6 oranında katılıyorum ve % 7 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 50,9 oranında negatif cevaplar, % 20,5 oranında nötr cevaplar ve % 28,6 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG25 - Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG25 - Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	24	20,7%	65	24,2%	89	23,1%	50,9%
	Katılmıyorum	42	36,2%	65	24,2%	107	27,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	23	19,8%	56	20,8%	79	20,5%	20,5%
	Katılıyorum	23	19,8%	60	22,3%	83	21,6%	28,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,4%	23	8,6%	27	7,0%	

“PG26 - Astarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm” ifadesine toplamda % 11,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 28,1 oranında katılmıyorum, % 31,4 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 22,9 oranında katılıyorum ve % 6 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 39,7 oranında negatif cevaplar, % 31,4 oranında nötr cevaplar ve % 28,8 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG26 - Astarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG26 - Astarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,9%	37	13,8%	45	11,7%	39,7%
	Katılmıyorum	30	25,9%	78	29,0%	108	28,1%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	52	44,8%	69	25,7%	121	31,4%	31,4%
	Katılıyorum	22	19,0%	66	24,5%	88	22,9%	28,8%
	Kesinlikle Katılıyorum	4	3,4%	19	7,1%	23	6,0%	

“PG27 - Amirim, beni işim açısından yeterli görmektedir” ifadesine toplamda % 1,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 2,1 oranında katılmıyorum, % 14,3 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 52,7 oranında katılıyorum ve % 29,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 3,6 oranında negatif cevaplar, % 14,3 oranında nötr cevaplar ve % 82,1 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG27 - Amirim, beni işim açısından yeterli görmektedir

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG27 - Amirim, beni işim açısından yeterli görmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	5	1,9%	6	1,6%	3,6%
	Katılmıyorum	1	0,9%	7	2,6%	8	2,1%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	12	10,3%	43	16,0%	55	14,3%	14,3%
	Katılıyorum	74	63,8%	129	48,0%	203	52,7%	82,1%
	Kesinlikle Katılıyorum	28	24,1%	85	31,6%	113	29,4%	

“PG28 - Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda, amirim beni takdir eder” ifadesine toplamda % 5,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 11,9 oranında katılmıyorum, % 23,9 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 42,9 oranında katılıyorum ve % 15,6 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 17,7 oranında negatif cevaplar, % 23,9 oranında nötr cevaplar ve % 58,4 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG28 - Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda, amirim beni takdir eder

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG28 - Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda, amirim beni takdir eder.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,2%	16	5,9%	22	5,7%	17,7%
	Katılmıyorum	10	8,6%	36	13,4%	46	11,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	22	19,0%	70	26,0%	92	23,9%	23,9%
	Katılıyorum	60	51,7%	105	39,0%	165	42,9%	58,4%
	Kesinlikle Katılıyorum	18	15,5%	42	15,6%	60	15,6%	

“PG29 - Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir” ifadesine toplamda % 1,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 4,2 oranında katılmıyorum, % 13,5 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 52,2 oranında katılıyorum ve % 28,3 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 6 oranında negatif cevaplar, % 13,5 oranında nötr cevaplar ve % 80,5 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG29 - Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG29 - Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	6	2,2%	7	1,8%	6,0%
	Katılmıyorum	5	4,3%	11	4,1%	16	4,2%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	15	12,9%	37	13,8%	52	13,5%	13,5%
	Katılıyorum	68	58,6%	133	49,4%	201	52,2%	80,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	27	23,3%	82	30,5%	109	28,3%	

“PG30 - Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir” ifadesine toplamda % 3,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 5,5 oranında katılmıyorum, % 27,3 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 45,7 oranında katılıyorum ve % 17,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 9,1 oranında negatif cevaplar, % 27,3 oranında nötr cevaplar ve % 63,6 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG30 - Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG30 - Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,4%	10	3,7%	14	3,6%	9,1%
	Katılmıyorum	10	8,6%	11	4,1%	21	5,5%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	33	28,4%	72	26,8%	105	27,3%	27,3%
	Katılıyorum	57	49,1%	119	44,2%	176	45,7%	63,6%
	Kesinlikle Katılıyorum	12	10,3%	57	21,2%	69	17,9%	

“PG31 - İşim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm” ifadesine toplamda % 0,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 0,8 oranında katılmıyorum, % 3,4 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 57,4 oranında katılıyorum ve % 37,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 1,3 oranında negatif cevaplar, % 3,4 oranında nötr cevaplar ve % 95,3 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG31 - İşim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG31 - İşim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	1	,4%	2	,5%	1,3%
	Katılmıyorum	0	0,0%	3	1,1%	3	0,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	5	4,3%	8	3,0%	13	3,4%	3,4%
	Katılıyorum	69	59,5%	152	56,5%	221	57,4%	95,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	41	35,3%	105	39,0%	146	37,9%	

“PG32 - Amirime, her istediğim an, sıklıkla danışabilir ve yardım alabilirim” ifadesine toplamda % 3,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 6,5 oranında katılmıyorum, % 13,2 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 40,5 oranında katılıyorum ve % 36,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 9,9 oranında negatif cevaplar, % 13,2 oranında nötr cevaplar ve % 76,9 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG32 - Amirime, her istediğim an, sıklımadan danışabilir ve yardım alabilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG32 - Amirime, her istediğim an, sıkılmadan danışabilir ve yardım alabilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,4%	9	3,3%	13	3,4%	9,9%
	Katılmıyorum	5	4,3%	20	7,4%	25	6,5%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	14	12,1%	37	13,8%	51	13,2%	13,2%
	Katılıyorum	52	44,8%	104	38,7%	156	40,5%	76,9%
	Kesinlikle Katılıyorum	41	35,3%	99	36,8%	140	36,4%	

“PG33 - İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir” ifadesine toplamda % 18,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 15,8 oranında katılmıyorum, % 26,5 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 27,5 oranında katılıyorum ve % 11,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 34,5 oranında negatif cevaplar, % 26,5 oranında nötr cevaplar ve % 39 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG33 - İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG33 - İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	10,3%	60	22,3%	72	18,7%	34,5%
	Katılmıyorum	14	12,1%	47	17,5%	61	15,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	31	26,7%	71	26,4%	102	26,5%	26,5%
	Katılıyorum	48	41,4%	58	21,6%	106	27,5%	39,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	11	9,5%	33	12,3%	44	11,4%	

“PG34 - İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir” ifadesine toplamda % 24,2 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 21,8 oranında katılmıyorum, % 27 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 18,7 oranında katılıyorum ve % 8,3 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 46 oranında negatif cevaplar, % 27 oranında nötr cevaplar ve % 27 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG34 - İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG34 - İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	17	14,7%	76	28,3%	93	24,2%	46,0%
	Katılmıyorum	19	16,4%	65	24,2%	84	21,8%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	38	32,8%	66	24,5%	104	27,0%	27,0%
	Katılıyorum	36	31,0%	36	13,4%	72	18,7%	27,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	6	5,2%	26	9,7%	32	8,3%	

“PG35 - İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum” ifadesine toplamda % 6,5 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 10,9 oranında katılmıyorum, % 36,9 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 36,4 oranında katılıyorum ve % 9,4 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 17,4 oranında negatif cevaplar, % 36,9 oranında nötr cevaplar ve % 45,7 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG35 - İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG35 - İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,2%	19	7,1%	25	6,5%	17,4%
	Katılmıyorum	10	8,6%	32	11,9%	42	10,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	49	42,2%	93	34,6%	142	36,9%	36,9%
	Katılıyorum	49	42,2%	91	33,8%	140	36,4%	45,7%
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,7%	34	12,6%	36	9,4%	

“PG36 - Amirim görevimi yaparken hata yapsam bile bana ceza vermeyeceğinden, işimi severek yaparım ceza korkusuyla çalışmam” ifadesine toplamda % 2,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 8,1 oranında katılmıyorum, % 24,4 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 40,8 oranında katılıyorum ve % 23,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 10,9 oranında negatif cevaplar, % 24,4 oranında nötr cevaplar ve % 64,7 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG36 - Amirim görevimi yaparken hata yapsam bile bana ceza vermeyeceğinden, işimi severek yaparım ceza korkusuyla çalışmam

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG36 - Amirim görevimi yaparken hata yapsam bile bana ceza vermeyeceğinden, işimi severek yaparım ceza korkusuyla çalışmam.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	10	3,7%	11	2,9%	10,9%
	Katılmıyorum	7	6,0%	24	8,9%	31	8,1%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	35	30,2%	59	21,9%	94	24,4%	24,4%
	Katılıyorum	52	44,8%	105	39,0%	157	40,8%	64,7%
	Kesinlikle Katılıyorum	21	18,1%	71	26,4%	92	23,9%	

“PG37 - Görevim ile ilgili faaliyetleri icra ederken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilir” ifadesine toplamda % 2,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 6,2 oranında katılmıyorum, % 15,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 53 oranında katılıyorum ve % 22,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 8,3 oranında negatif cevaplar, % 15,8 oranında nötr cevaplar ve % 75,8 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG37 - Görevim ile ilgili faaliyetleri icra ederken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilir

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG37 - Görevim ile ilgili faaliyetleri icra ederken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	9%	7	2,6%	8	2,1%	8,3%
	Katılmıyorum	4	3,4%	20	7,4%	24	6,2%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	15	12,9%	46	17,1%	61	15,8%	15,8%
	Katılıyorum	78	67,2%	126	46,8%	204	53,0%	75,8%
	Kesinlikle Katılıyorum	18	15,5%	70	26,0%	88	22,9%	

“PG38 - Yöneticisi olduğum bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirim mutlaka bana danışır” ifadesine toplamda % 10,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 14,3 oranında katılmıyorum, % 37,7 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 26,2 oranında katılıyorum ve % 11,2 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 24,9 oranında negatif cevaplar, % 37,7 oranında nötr cevaplar ve % 37,4 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG38 - Yöneticisi olduğum bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirim mutlaka bana danışır

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG38 - Yöneticisi olduğum bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirim mutlaka bana danışır.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	10,3%	29	10,8%	41	10,6%	24,9%
	Katılmıyorum	13	11,2%	42	15,6%	55	14,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	46	39,7%	99	36,8%	145	37,7%	37,7%
	Katılıyorum	36	31,0%	65	24,2%	101	26,2%	37,4%
	Kesinlikle Katılıyorum	9	7,8%	34	12,6%	43	11,2%	

“PG39 - Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmalarını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım ve konu hakkında bilgim var” ifadesine toplamda % 23,6 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 25,7 oranında katılmıyorum, % 21,8 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 19 oranında katılıyorum ve % 9,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 49,4 oranında negatif cevaplar, % 21,8 oranında nötr cevaplar ve % 28,8 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG39 - Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmalarını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım ve konu hakkında bilgim var

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG39 - Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmalarını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım ve konu hakkında bilgim var.	Kesinlikle Katılmıyorum	25	21,6%	66	24,5%	91	23,6%	49,4%
	Katılmıyorum	37	31,9%	62	23,0%	99	25,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	22	19,0%	62	23,0%	84	21,8%	21,8%
	Katılıyorum	27	23,3%	46	17,1%	73	19,0%	28,8%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	4,3%	33	12,3%	38	9,9%	

“PG40 - Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığımda, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim” ifadesine toplamda % 13,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 14,5 oranında katılmıyorum, % 24,2 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 31,4 oranında katılıyorum ve % 16,1 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 28,3 oranında negatif

cevaplar, % 24,2 oranında nötr cevaplar ve % 47,5 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG40 - Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığımda, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG40 - Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığımda, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	14	12,1%	39	14,5%	53	13,8%	28,3%
	Katılmıyorum	15	12,9%	41	15,2%	56	14,5%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	29	25,0%	64	23,8%	93	24,2%	24,2%
	Katılıyorum	45	38,8%	76	28,3%	121	31,4%	47,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	13	11,2%	49	18,2%	62	16,1%	

“PG41 - İhtiyaç duyduğumda, diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak, bilgi alışverişinde bulunabilirim” ifadesine toplamda % 1,3 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 1,3 oranında katılmıyorum, % 6 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 52,5 oranında katılıyorum ve % 39 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 2,6 oranında negatif cevaplar, % 6 oranında nötr cevaplar ve % 91,4 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG41 - İhtiyaç duyduğumda, diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak, bilgi alışverişinde bulunabilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG41 - İhtiyaç duyduğumda, diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak, bilgi alışverişinde bulunabilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,9%	4	1,5%	5	1,3%	2,6%
	Katılmıyorum	0	0,0%	5	1,9%	5	1,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	5	4,3%	18	6,7%	23	6,0%	6,0%
	Katılıyorum	74	63,8%	128	47,6%	202	52,5%	91,4%
	Kesinlikle Katılıyorum	36	31,0%	114	42,4%	150	39,0%	

“PG42 - Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde, amirim beni destekler” ifadesine toplamda % 4,7 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 7,5 oranında katılmıyorum, % 23,1 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 48,6 oranında katılıyorum ve % 16,1 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 12,2 oranında negatif cevaplar, % 23,1 oranında nötr cevaplar ve % 64,7 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG42 - Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde, amirim beni destekler

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG42 - Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde, amirim beni destekler.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,4%	14	5,2%	18	4,7%	12,2%
	Katılmıyorum	11	9,5%	18	6,7%	29	7,5%	
	Ne Katılıyorum Ne de	27	23,3%	62	23,0%	89	23,1%	23,1%
	Katılmıyorum							
	Katılıyorum	63	54,3%	124	46,1%	187	48,6%	64,7%
Kesinlikle Katılıyorum	11	9,5%	51	19,0%	62	16,1%		

“PG43 - Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirimini tarafıma yapıldığından, eksiklerimi öğrenerek, düzeltme yoluna gidebilirim” ifadesine toplamda % 9,1 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 10,1 oranında katılmıyorum, % 20,3 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 41,8 oranında katılıyorum ve % 18,7 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 19,2 oranında negatif cevaplar, % 20,3 oranında nötr cevaplar ve % 60,5 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG43 - Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirimini tarafıma yapıldığından, eksiklerimi öğrenerek, düzeltme yoluna gidebilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG43 - Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirimini tarafıma yapıldığından, eksiklerini öğrenerek, düzeltme yoluna gidebilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,0%	28	10,4%	35	9,1%	19,2%
	Katılmıyorum	12	10,3%	27	10,0%	39	10,1%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	24	20,7%	54	20,1%	78	20,3%	20,3%
	Katılıyorum	53	45,7%	108	40,1%	161	41,8%	60,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	20	17,2%	52	19,3%	72	18,7%	

“PG44 - Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim” ifadesine toplamda % 27,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 21,3 oranında katılmıyorum, % 23,6 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 17,4 oranında katılıyorum ve % 9,9 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 49,1 oranında negatif cevaplar, % 23,6 oranında nötr cevaplar ve % 27,3 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG44 - Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG44 - Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	20	17,2%	87	32,3%	107	27,8%	49,1%
	Katılmıyorum	34	29,3%	48	17,8%	82	21,3%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	27	23,3%	64	23,8%	91	23,6%	23,6%
	Katılıyorum	28	24,1%	39	14,5%	67	17,4%	27,3%
	Kesinlikle Katılıyorum	7	6,0%	31	11,5%	38	9,9%	

“PG45 - Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır” ifadesine toplamda % 17,9 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 24,7 oranında katılmıyorum, % 33 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 18,7 oranında katılıyorum ve % 5,7 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 42,6 oranında negatif cevaplar, % 33 oranında nötr cevaplar ve % 24,4 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG45 - Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG45 - Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	12,9%	54	20,1%	69	17,9%	42,6%
	Katılmıyorum	40	34,5%	55	20,4%	95	24,7%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	33	28,4%	94	34,9%	127	33,0%	33,0%
	Katılıyorum	25	21,6%	47	17,5%	72	18,7%	24,4%
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,6%	19	7,1%	22	5,7%	

“PG46 - Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyaç duyduğumda kullanabilirim” ifadesine toplamda % 15,8 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 21 oranında katılmıyorum, % 30,9 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 23,1 oranında katılıyorum ve % 9,1 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 36,9 oranında negatif cevaplar, % 30,9 oranında nötr cevaplar ve % 32,2 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG46 - Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyaç duyduğumda kullanabilirim

		Cinsiyet						Negatif
		Kadın		Erkek		Toplam		Nötr
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Pozitif
PG46 - Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyaç duyduğumda kullanabilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	11,2%	48	17,8%	61	15,8%	36,9%
	Katılmıyorum	32	27,6%	49	18,2%	81	21,0%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	34	29,3%	85	31,6%	119	30,9%	30,9%
	Katılıyorum	29	25,0%	60	22,3%	89	23,1%	32,2%
	Kesinlikle Katılıyorum	8	6,9%	27	10,0%	35	9,1%	

“PG47 - Bölüm içerisinde, görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız” ifadesine toplamda % 4,4 oranında kesinlikle katılmıyorum, % 3,9 oranında katılmıyorum, % 18,2 oranında ne katılıyorum ne de katılmıyorum, % 42,9 oranında katılıyorum ve % 30,6 oranında ise kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Katılımcıların % 8,3 oranında negatif cevaplar, % 18,2 oranında nötr cevaplar ve % 73,5 oranında da pozitif cevaplar verilmiştir.

PG47 - Bölüm içerisinde, görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız

		Cinsiyet						Negatif Nötr Pozitif
		Kadın		Erkek		Toplam		
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
PG47 - Bölüm içerisinde, görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,2%	11	4,1%	17	4,4%	8,3%
	Katılmıyorum	4	3,4%	11	4,1%	15	3,9%	
	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	21	18,1%	49	18,2%	70	18,2%	18,2%
	Katılıyorum	55	47,4%	110	40,9%	165	42,9%	73,5%
	Kesinlikle Katılıyorum	30	25,9%	88	32,7%	118	30,6%	

2.3.3.1 Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi

Faktör analizi sonuçlarına göre personel güçlendirme ölçeğinin 4 alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Faktör analizinden elde edilen bulgular diğer tanımlayıcı istatistiklerle birlikte aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir. Analiz sonucunda Bartlett küresellik testi anlamlı ($p=,000$) ve KMO değeri de 0,929 olarak hesaplanmıştır. Bartlett küresellik testi ve KMO değerleri, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizinde Varimax Dik Döndürme tekniği ve Temel Bileşenler analizi belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 47

maddenin, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın % 54,69'unu açıklayan dört faktör altında toplandığı görülmüştür.

İlk faktör olan “Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu”, 19 madde içermektedir. Faktör yükleri 0,768 ile 0,448 arasında değişen 19 maddenin açıklanan varyans oranı ise % 35,22'dir. Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 5 puan üzerinden 4,01 ile “PG29 - Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 2,65 puan ile “PG34 - İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir” ifadesidir. Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu faktörünün genel ortalamasının ise 3,45 puan olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların, çalıştıkları kurumda personel güçlendirmenin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme boyutunda ortalamanın üstünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 13: Personel Güçlendirme Ölçeği - Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu					3,45	1,07
PG17 - Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir ediliyim.	0,768				3,18	1,14
PG28 - Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda, amirim beni takdir eder.	0,722				3,51	1,07
PG33 - İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.	0,717				2,97	1,28
PG19 - Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkânı verirler.	0,714				3,24	1,10
PG21 - Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler.	0,712				3,39	1,04
PG34 - İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.	0,708				2,65	1,26
PG23 - Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedir.	0,708				3,24	1,08
PG32 - Amirime, her istediğim an, sıklımadan danışabilir ve yardım alabilirim.	0,697				4,00	1,03
PG16 - Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.	0,686				3,48	1,09
PG42 - Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde, amirim beni destekler.	0,666	16,55	35,22	0,945	3,64	0,99
PG22 - Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum.	0,617				3,48	1,13
PG36 - Amirim görevimi yaparken hata yapsam bile bana ceza vermeyeceğinden, işimi severek yaparım ceza korkusuyla çalışmam.	0,608				3,75	1,00
PG44 - Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim.	0,584				2,60	1,32
PG35 - İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum.	0,562				3,31	1,01
PG43 - Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirimi tarafıma yapıldığından, eksiklerimi öğrenerek, düzeltme yoluna gidebilirim.	0,551				3,51	1,17
PG47 - Bölüm içerisinde, görevleri paylaşıp ve başarı için hep beraber çalışırız.	0,525				3,91	1,02
PG37 - Görevim ile ilgili faaliyetleri icra ederken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilir.	0,477				3,88	0,90
PG13 - İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmem konusunda teşvik ediliyim.	0,473				3,82	0,88
PG29 - Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir.	0,448				4,01	0,87

Personel güçlendirme ölçeğinin ikinci faktörü olan “İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu”, 11 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,813 ile 0,383 arasında değişen 11 maddenin açıklanabilen varyansa etkisi % 10,25 oranındadır. İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,79 puan ile “PG18 - Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerimi alırım” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 3,08 puan ile “PG20 - Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim” ifadesidir. İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun genel ortalaması ise 3,48

puandır. Katılımcıların, çalıştıkları kurumda personel güçlendirmenin İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunda ortalamının üstünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 14: Personel Güçlendirme Ölçeği - İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu					3,48	1,04
PG11 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	0,813				3,31	1,07
PG12 - Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	0,809				3,26	1,06
PG10 - Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	0,793				3,51	1,08
PG15 - İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim.	0,673				3,42	1,03
PG8 - İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	0,641				3,68	0,96
PG20 - Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim.	0,626	4,82	10,25	0,904	3,08	1,14
PG7 - İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	0,608				3,63	1,00
PG9 - İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	0,568				3,73	1,00
PG38 - Yöneticisi olduğum bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirim mutlaka bana danışır.	0,468				3,13	1,12
PG30 - Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir.	0,450				3,69	0,95
PG18 - Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerimi alırım.	0,383				3,79	1,01

Personel güçlendirme ölçeğinin üçüncü faktörü olan “Yetkinlik ve Anlamlılık” olup bu boyut 10 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,849 ile 0,431 arasında değişen 10 maddenin açıklanabilen varyansa etkisi % 5,566 oranındadır. Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunu meydana getiren ifadelerin ortalaması incelendiğinde, 4,62 puan ile “PG5 - İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 4,06 puan ile “PG27 - Amirim, beni işim açısından yeterli görmektedir” ifadesidir. Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun genel ortalaması ise 4,36 puandır. Katılımcıların, çalıştıkları kurumda personel güçlendirmenin Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunda ortalamının üstünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 15: Personel Güçlendirme Ölçeği – Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu					4,36	0,72
PG4 - İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	0,849				4,52	0,65
PG5 - İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.	0,807				4,62	0,63
PG1 - Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,742				4,53	0,68
PG31 - İşim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm.	0,727				4,31	0,63
PG3 - Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,701				4,37	0,75
PG2 - İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	0,691				4,34	0,74
PG6 - İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,645				4,32	0,78
PG41 - İhtiyaç duyduğumda, diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak, bilgi alışverişinde bulunabilirim.	0,492				4,26	0,74
PG14 - İnisiyatif kullanırken, çalıştığım kurumun misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat ederim.	0,476				4,25	0,78
PG27 - Amirim, beni işim açısından yeterli görmektedir.	0,431				4,06	0,81

Personel güçlendirme ölçeğinin dördüncü faktörü olan “Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu” olup, bu boyut 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,690 ile 0,383 arasında değişen 7 maddenin açıklanabilen varyansa etkisi % 3,656 oranındadır. Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunu meydana getiren ifadelerin ortalaması incelendiğinde, 3,22 puan ile “PG40 - Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığımda, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 2,62 puan ile “PG25 - Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum” ifadesidir. Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun genel ortalaması ise 2,83 puandır. Katılımcıların, çalıştıkları kurumda personel güçlendirmenin Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunda ortalamanın üstünde algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 16: Personel Güçlendirme Ölçeği – Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu					2,83	1,20
PG25 - Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum.	0,690				2,62	1,25
PG45 - Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır.	0,671				2,70	1,14
PG46 - Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyaç duyduğumda kullanabilirim.	0,664				2,89	1,20
PG24 - Görev yaptığım bölüm ya da departmanda; eğitim planlaması dâhil, alınacak kararlara ben de katılırım.	0,578	1,718	3,656	0,813	2,92	1,16
PG39 - Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmalarını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım ve konu hakkında bilgim var.	0,557				2,66	1,29
PG40 - Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığımda, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim.	0,432				3,22	1,27
PG26 - Astlarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm.	0,383				2,83	1,09

Büyüköztürk araştırmasında değişkenin 0.3'lük faktör yükünün, faktör tarafından açıklanan varyansın 0.9 olduğunu gösterdiğini ve bu düzeydeki varyansın dikkat çekici olduğunu belirtir. Ayrıca genel olarak, işareti bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınabileceğini belirtmiştir.¹²⁸

Ancak çalışmamızda 0.30-0.59 arası yük değerine sahip olan ifadeler araştırma sonucu için önemli olduğundan ve ayrıca genel olarak 0,30'un altında faktör yüküne sahip ifade yer almadığı için faktör dağılım uyumlarını bozmamak adına hiçbir ifadenin çıkartılmamasına karar verilmiştir.

2.3.3.2 Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizi sonucunda elde edilen alt boyut ortalama puanlarının katılımcıların demografik değişken kategorilerinde anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapılacak hipotez testlerine bu

¹²⁸ Ş. Büyüköztürk, Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 32, 2002, ss. 470-483, s: 473.

bölüm altında yer verilecektir.

2.3.3.2.1 Cinsiyet Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Personel güçlendirmenin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme alt boyutunda kadınlar 3,54 puan, erkekler 3,42 puan verdikleri, İnisiyatif Kullanma ve Özerklik alt boyutunda kadınlar 3,4 puan, erkekler 3,51 puan verdikleri, Yetkinlik ve Anlamlılık alt boyutunda kadınlar 4,35 puan, erkekler 4,36 puan verdikleri ve Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma alt boyutunda kadınlar 2,82 puan, erkekler 2,84 puan verdikleri görülmektedir. Cinsiyet değişkeninin personel güçlendirme ölçeğinin dört alt boyutu ile arasındaki ilişkiyi araştıran alternatif hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{1a} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1b} = Çalışanların cinsiyetlerine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1c} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{1d} = Çalışanların cinsiyetlerine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 17: Cinsiyet Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyut Algıları

Cinsiyet		N	Ort.	S.Sapma	t	p	Hipotez Durumu
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	Kadın	116	3,54	0,67	1,441	0,150	H _{1a} Kabul
	Erkek	269	3,41	0,80			
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	Kadın	116	3,40	0,65	-1,311	0,191	H _{1b} Kabul
	Erkek	269	3,51	0,78			
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	Kadın	116	4,35	0,51	-0,159	0,874	H _{1c} Kabul
	Erkek	269	4,36	0,50			
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	Kadın	116	2,82	0,73	-0,271	0,786	H _{1d} Kabul
	Erkek	269	2,84	0,86			

Çalışanların cinsiyet bakımından, personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları puan ortalamalarında herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Cinsiyet dağılımının personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

2.3.3.2.2 Yaş Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Yaş değişkeni 20-29 yaş arası, 30-39 yaş arası ve 40 yaş ve üstü yaş olmak üzere 3 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{2a}= Çalışanların yaş değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{2b}= Çalışanların yaş değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{2c}= Çalışanların yaş değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

- ✓ H_{2d} = Çalışanların yaş değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 18: Yaş Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	20-29	158	3,48	0,79	0,367	0,693
	30-39	175	3,42	0,74		
	40 ve üstü	52	3,49	0,79		
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	20-29	158	3,33	0,73	7,119	0,001
	30-39	175	3,53	0,76		
	40 ve üstü	52	3,74	0,61		
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	20-29	158	4,31	0,49	3,231	0,041
	30-39	175	4,35	0,54		
	40 ve üstü	52	4,51	0,36		
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	20-29	158	2,79	0,83	1,046	0,352
	30-39	175	2,83	0,83		
	40 ve üstü	52	2,98	0,79		

Yukarıda yaş değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya incelendiğinde personel güçlendirmenin İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu ($\text{sig.}=0,001<p=0,05$) ve Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu ($\text{sig.}=0,041<p=0,05$) alt boyutunda yaş değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testinden faydalanılacaktır. Yaş grupları ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{2a} ve H_{2d} hipotezi kabul edilmiş ve H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri red edilmiş durumdadır.

Personel güçlendirme ölçeğinin İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunda, 20-29 yaş arası ile 30-39 yaş arası ($I-J= -0,20231$ ve $p=0,032$), 20-29 yaş arası ile 40 yaş ve üstü ($I-J= -0,41214$ ve $p=0,001$) grupları arasında anlamlı bir fark olduğu, Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunda ise 20-29 yaş arası ile 40 yaş ve üstü ($I-J= -0,20270$ ve $p=0,031$) grupları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.3 Eğitim Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Eğitim değişkeni Lise ve altı mezunu, Ön Lisans mezunu, Lisans mezunu ve Yüksek Lisans ve üstü mezun olmak üzere 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{3a} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3b} = Çalışanların eğitim değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3c} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{3d} = Çalışanların eğitim değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 19: Eğitim Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	Lise ve altı	39	3,89	0,90	5,457	0,001
	Ön Lisans	54	3,31	0,82		
	Lisans	192	3,44	0,69		
	Yüksek Lisans ve üstü	100	3,39	0,77		
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	Lise ve altı	39	3,70	0,67	3,575	0,014
	Ön Lisans	54	3,28	0,75		
	Lisans	192	3,43	0,68		
	Yüksek Lisans ve üstü	100	3,59	0,84		
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	Lise ve altı	39	4,49	0,57	4,104	0,007
	Ön Lisans	54	4,29	0,56		
	Lisans	192	4,29	0,51		
	Yüksek Lisans ve üstü	100	4,47	0,39		
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	Lise ve altı	39	3,31	0,88	5,362	0,001
	Ön Lisans	54	2,79	0,87		
	Lisans	192	2,74	0,74		
	Yüksek Lisans ve üstü	100	2,84	0,89		

Yukarıda eğitim değişkeni bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde personel güçlendirmenin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu (sig.=0,001<p=0,05), İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu (sig.=0,014<p=0,05), Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu (sig.=0,007<p=0,05) ve Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu (sig.=0,001<p=0,05) ile eğitim değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi eğitim grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testine tabi tutulacaktır. Eğitim grupları ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} ve H_{3d} hipotezleri reddedilmiş durumdadır.

Personel güçlendirme ölçeğinin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunda lise ve altı eğitim grubu ile ön lisans eğitim grubu (I-J= 0,58869 ve p=0,001) arasında, lise ve altı eğitim grubu ile lisans grubu (I-J= 0,45779 ve p=0,003) arasında, lise ve altı eğitim grubu ile yüksek lisans ve üstü grubu (I-J= 0,50895 ve p=0,002) arasında, İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunda lise ve altı eğitim grubu ile ön lisans eğitim grubu (I-J= 0,42049 ve p=0,034) arasında, Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunda, lisans eğitim grubu ile yüksek lisans ve üstü eğitim grubu

(I-J= -0,17477 ve p=0,023) arasında, Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunda ise lise ve altı eğitim grubu ile ön lisans eğitim grubu (I-J= 0,52564 ve p=0,012) arasında, lise ve altı eğitim grubu ile lisans grubu (I-J= 0,56731 ve p=0,000) arasında ve lise ve altı eğitim grubu ile yüksek lisans ve üstü grubu (I-J= 0,46993 ve p=0,012) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.4 Gelir Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Gelir değişkeni 2001-3000 TL arası gelir, 3001- 4000 TL arası gelir, 4001- 5000 TL arası gelir, 5001- 6000 TL arası gelir ve 6001 TL ve üstü gelir olmak üzere 5 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{4a} = Çalışanların gelir değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur .
- ✓ H_{4b} = Çalışanların gelir değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{4c} = Çalışanların gelir değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{4d} = Çalışanların gelir değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 20: Gelir Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	2001-3000 TL arası	78	3,55	0,85	1,516	0,197
	3001- 4000 TL arası	56	3,51	0,80		
	4001- 5000 TL arası	76	3,51	0,74		
	5001- 6000 TL arası	64	3,26	0,75		
	6001 TL ve üstü	111	3,43	0,71		
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	2001-3000 TL arası	78	3,34	0,70	3,594	0,007
	3001- 4000 TL arası	56	3,48	0,71		
	4001- 5000 TL arası	76	3,36	0,62		
	5001- 6000 TL arası	64	3,41	0,73		
	6001 TL ve üstü	111	3,69	0,83		
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	2001-3000 TL arası	78	4,38	0,52	4,239	0,002
	3001- 4000 TL arası	56	4,33	0,53		
	4001- 5000 TL arası	76	4,29	0,46		
	5001- 6000 TL arası	64	4,20	0,61		
	6001 TL ve üstü	111	4,50	0,39		
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	2001-3000 TL arası	78	3,09	0,89	3,331	0,011
	3001- 4000 TL arası	56	2,83	0,67		
	4001- 5000 TL arası	76	2,72	0,78		
	5001- 6000 TL arası	64	2,63	0,84		
	6001 TL ve üstü	111	2,85	0,83		

Gelir değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları incelendiğinde personel güçlendirmenin İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu ($\text{sig.}=0,007<p=0,05$), Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu ($\text{sig.}=0,002<p=0,05$) ve Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu ($\text{sig.}=0,011<p=0,05$) ile gelir değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi gelir grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testinden yararlanılacaktır. Gelir grupları ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{4a} hipotezi kabul edilmiş ve H_{4b} , H_{4c} ve H_{4d} hipotezleri reddedilmiş durumdadır.

Personel güçlendirme ölçeğinin İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunda 2001-3000 TL arası gelir ile 6001 TL ve üstü gelir ($I-J=-,34414$ ve $p=0,014$) arasında, 4001- 5000 TL arası gelir ile 6001 TL ve üstü gelir ($I-J=-,33031$ ve $p=0,022$) arasında, Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunda 4001- 5000 TL arası gelir ile 6001 TL ve üstü gelir ($I-J=-,20865$ ve $p=0,038$) arasında, 5001- 6000 TL arası gelir ile 6001 TL ve üstü gelir ($I-J=-,29393$ ve $p=0,002$) arasında Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma

Boyutunda ise 2001-3000 TL arası gelir ile 4001- 5000 TL arası gelir (I-J= ,36606 ve p=0,044) arasında, 5001- 6000 TL arası gelir ile 2001-3000 TL arası gelir (I-J= - ,46474 ve p=0,007) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.5 Kıdem Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Kıdem değişkeni 1-3, 4-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 ve üstü yıl olmak üzere 6 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{5a} = Çalışanların kıdem değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5b} = Çalışanların kıdem değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5c} = Çalışanların kıdem değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{5d} = Çalışanların kıdem değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 21: Kıdem Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	1-3 yıl	118	3,56	0,77	1,005	0,415
	4-5 yıl	75	3,32	0,69		
	6-10 yıl	89	3,41	0,77		
	11-15 yıl	50	3,43	0,78		
	16-20 yıl	38	3,48	0,76		
	21 yıl ve üstü	15	3,54	0,96		
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	1-3 yıl	118	3,40	0,65	6,275	0,000
	4-5 yıl	75	3,20	0,76		
	6-10 yıl	89	3,46	0,82		
	11-15 yıl	50	3,76	0,69		
	16-20 yıl	38	3,76	0,65		
	21 yıl ve üstü	15	3,90	0,59		
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	1-3 yıl	118	4,34	0,38	2,326	0,06
	4-5 yıl	75	4,24	0,58		
	6-10 yıl	89	4,35	0,56		
	11-15 yıl	50	4,43	0,58		
	16-20 yıl	38	4,50	0,37		
	21 yıl ve üstü	15	4,57	0,43		
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	1-3 yıl	118	2,76	0,83	1,233	0,293
	4-5 yıl	75	2,84	0,73		
	6-10 yıl	89	2,75	0,84		
	11-15 yıl	50	2,95	0,76		
	16-20 yıl	38	3,07	0,93		
	21 yıl ve üstü	15	2,90	0,95		

Kıdem değişkeni bazında Anova testi analiz sonuçları incelendiğinde personel güçlendirmenin İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu ($\text{sig.}=0,000<p=0,05$) ile kıdem değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi kıdem grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi uygulanacaktır. Kıdem grupları ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{5a} , H_{5c} ve H_{5d} hipotezi kabul edilmiş ve H_{5b} hipotezleri reddedilmiş durumdadır.

Personel güçlendirme ölçeğinin İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunda 1-3 yıldır kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıldır kıdeme sahip olanlar ($I-J= -,36324$ ve $p=0,034$) arasında, 4-5 yıldır kıdeme sahip olanlar ile 11-15 yıldır kıdeme sahip olanlar ($I-J= -,55515$ ve $p=0,000$) arasında, 4-5 yıldır kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üstü

yıl kıdeme sahip olanlar (I-J= -,69818 ve p=0,009) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.6 Şirket Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Şirket değişkeni Elektronik A.Ş., Beyaz Eşya A.Ş., Ticaret A.Ş. ve Ticaret A.Ş. İstanbul Şube olmak üzere 4 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{6a} = Çalışanların şirket değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6b} = Çalışanların şirket değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6c} = Çalışanların şirket değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{6d} = Çalışanların şirket değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 22: Şirket Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	Elektronik A.Ş.	217	3,40	0,78	1,345	0,259
	Beyaz Eşya A.Ş.	115	3,47	0,76		
	Ticaret A.Ş.	29	3,58	0,81		
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	24	3,68	0,59		
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	Elektronik A.Ş.	217	3,41	0,75	1,547	0,202
	Beyaz Eşya A.Ş.	115	3,59	0,69		
	Ticaret A.Ş.	29	3,50	0,78		
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	24	3,55	0,79		
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	Elektronik A.Ş.	217	4,37	0,49	1,200	0,310
	Beyaz Eşya A.Ş.	115	4,36	0,45		
	Ticaret A.Ş.	29	4,42	0,46		
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	24	4,18	0,84		
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	Elektronik A.Ş.	217	2,82	0,83	1,026	0,381
	Beyaz Eşya A.Ş.	115	2,79	0,85		
	Ticaret A.Ş.	29	2,82	0,85		
	Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	24	3,11	0,52		

Çalışanların çalıştıkları şirket bakımından, personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları puan ortalamalarında herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Şirket dağılımının personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{6a} , H_{6b} , H_{6c} ve H_{6d} hipotezleri kabul edilmiş durumdadır.

2.3.3.2.7 Pozisyon Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Pozisyon değişkeni Eleman, Tekniker / Teknisyen, Uzman Yardımcısı / Mühendis, Uzman, Sorumlu ve Müdür olmak üzere 6 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{7a} = Çalışanların pozisyon değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7b} = Çalışanların pozisyon değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7c} = Çalışanların pozisyon değişkenine göre Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{7d} = Çalışanların pozisyon değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 23: Çalışılan Pozisyon Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	Eleman	45	3,72	0,75	3,188	0,008
	Tekniker / Teknisyen	70	3,28	0,86		
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	30	3,57	0,93		
	Uzman	166	3,36	0,73		
	Sorumlu	49	3,65	0,59		
	Müdür	25	3,53	0,67		
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	Eleman	45	3,46	0,58	10,674	0,000
	Tekniker / Teknisyen	70	3,26	0,77		
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	30	3,04	0,94		
	Uzman	166	3,44	0,71		
	Sorumlu	49	3,88	0,53		
	Müdür	25	4,07	0,60		
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	Eleman	45	4,39	0,55	3,288	0,006
	Tekniker / Teknisyen	70	4,29	0,53		
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	30	4,35	0,49		
	Uzman	166	4,29	0,49		
	Sorumlu	49	4,58	0,29		
	Müdür	25	4,50	0,63		
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	Eleman	45	3,08	0,84	5,521	0,000
	Tekniker / Teknisyen	70	2,88	0,78		
	Uzman Yardımcısı / Mühendis	30	2,69	0,87		
	Uzman	166	2,64	0,80		
	Sorumlu	49	3,04	0,73		
	Müdür	25	3,32	0,81		

Yukarıda pozisyon değişkeninin bazında Anova testi analiz sonuçları yer almaktadır. Tabloya incelendiğinde personel güçlendirmenin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu ($\text{sig.}=0,008<p=0,05$), İnisiyatif Kullanma

ve Özerklik Boyutu ($\text{sig.}=0,000<p=0,05$), Yekınlık ve Anlamlılık Boyutu ($\text{sig.}=0,006<p=0,05$) ve Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu ($\text{sig.}=0,000<p=0,05$) ile pozisyon değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görölmektedir. Oluşan farkın hangi pozisyon grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi uygulanacaktır. Pozisyon grupları ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} ve H_{7d} hipotezleri reddedilmiş durumdadır.

Personel güçlendirme ölçeğinin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunda Eleman pozisyonunda çalışanlarla Tekniker / Teknisyen pozisyonunda çalışanlar ($I-J= 0,43693$ ve $p=0,031$) arasında, İnişiyatif ve Özerklik Kullanma Boyutunda Eleman pozisyonunda çalışanlarla Sorumlu pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,41476$ ve $p=0,049$) arasında, Eleman pozisyonunda çalışanlarla Müdür pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,60444$ ve $p=0,008$) arasında, Tekniker / Teknisyen pozisyonunda çalışanlarla Sorumlu pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,62356$ ve $p=0,000$) arasında, Tekniker / Teknisyen pozisyonunda çalışanlarla Müdür pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -0,81325$ ve $p=0,000$) arasında, Uzman Yardımcısı / Mühendis pozisyonunda çalışanlarla Uzman pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -0,40832$ ve $p=0,040$) arasında, Uzman Yardımcısı / Mühendis pozisyonunda çalışanlarla Sorumlu pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -0,84304$ ve $p=0,000$) arasında, Uzman Yardımcısı / Mühendis pozisyonunda çalışanlarla Müdür pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -1,03273$ ve $p=0,000$) arasında, Yekınlık ve Anlamlılık Boyutunda Tekniker / Teknisyen pozisyonunda çalışanlarla Sorumlu pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,29592$ ve $p=0,018$) arasında, Uzman pozisyonunda çalışanlarla Sorumlu pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,28705$ ve $p=0,005$) arasında, Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunda ise Eleman pozisyonunda çalışanlarla Uzman pozisyonunda çalışanlar ($I-J= ,43678$ ve $p=0,016$) arasında, Uzman Yardımcısı / Mühendis pozisyonunda çalışanlarla Müdür pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,63429$ ve $p=0,042$) arasında, Uzman pozisyonunda çalışanlarla Sorumlu pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,40140$ ve $p=0,027$) arasında, Uzman pozisyonunda çalışanlarla Müdür pozisyonunda çalışanlar ($I-J= -,68059$ ve $p=0,001$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.3.2.8 Müdürlük Değişkeni Bazında Personel Gclendirme Alt Boyutları Ortalama Puanları Arasındaki Anlamlılık Testi

Müdürlük değişkeni Ar-Ge Müdürlüğü, Kalite Müdürlüğü, Muhasebe Müdürlüğü, Uygulama Müdürlüğü, retim Müdürlüğü, Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü, Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü, Satış Müdürlüğü, Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü, ve Diğer Müdürlükler olmak üzere 10 alt kategoriden oluşmaktadır. Kategoriler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığının testi için ANOVA analizi ve farkın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti içinde varyansın homojenlik testi sonucuna göre Tukey (varyansların homojen olması halinde) ve Tamhane's T2 (varyansların homojen olmaması halinde) testi uygulanacaktır. Anova analizi için hipotezler aşağıdaki gibidir:

- ✓ H_{8a} = çalışanların müdürlük değişkenine göre Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur
- ✓ H_{8b} = çalışanların müdürlük değişkenine göre İnisiyatif Kullanma ve zerklik Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{8c} = çalışanların müdürlük değişkenine göre Yekınlık ve Anlamlılık Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- ✓ H_{8d} = çalışanların müdürlük değişkenine göre Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 24: Müdürlük Değişkeni Bazında Personel Güçlendirme Alt Boyutları Algıları

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	Ar-Ge Müdürlüğü	139	3,31	0,83	3,463	0,000
	Kalite Müdürlüğü	36	3,43	0,68		
	Muhasebe Müdürlüğü	33	3,78	0,57		
	Uygulama Müdürlüğü	30	3,13	0,82		
	Üretim Müdürlüğü	23	3,76	0,81		
	Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü	16	3,78	0,40		
	Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü	14	3,36	0,58		
	Satış Müdürlüğü	12	3,11	0,88		
	Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü	12	3,83	0,55		
	Diğer Müdürlükler	70	3,56	0,69		
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	Ar-Ge Müdürlüğü	139	3,41	0,87	1,897	0,051
	Kalite Müdürlüğü	36	3,72	0,59		
	Muhasebe Müdürlüğü	33	3,59	0,46		
	Uygulama Müdürlüğü	30	3,30	0,74		
	Üretim Müdürlüğü	23	3,83	0,61		
	Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü	16	3,66	0,38		
	Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü	14	3,39	0,57		
	Satış Müdürlüğü	12	3,20	0,81		
	Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü	12	3,55	0,55		
	Diğer Müdürlükler	70	3,40	0,75		
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	Ar-Ge Müdürlüğü	139	4,36	0,51	0,440	0,913
	Kalite Müdürlüğü	36	4,36	0,34		
	Muhasebe Müdürlüğü	33	4,33	0,38		
	Uygulama Müdürlüğü	30	4,44	0,40		
	Üretim Müdürlüğü	23	4,50	0,38		
	Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü	16	4,33	0,27		
	Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü	14	4,34	0,27		
	Satış Müdürlüğü	12	4,40	0,59		
	Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü	12	4,23	0,83		
	Diğer Müdürlükler	70	4,31	0,65		
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	Ar-Ge Müdürlüğü	139	2,72	0,86	2,657	0,005
	Kalite Müdürlüğü	36	2,84	0,75		
	Muhasebe Müdürlüğü	33	3,05	0,74		
	Uygulama Müdürlüğü	30	2,59	0,77		
	Üretim Müdürlüğü	23	3,31	0,93		
	Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü	16	3,04	0,64		
	Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü	14	2,66	0,77		
	Satış Müdürlüğü	12	2,42	0,92		
	Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü	12	3,23	0,75		
	Diğer Müdürlükler	70	2,89	0,78		

Personel güçlendirmenin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu ($\text{sig.}=0,000<p=0,05$) ve Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu ($\text{sig.}=0,005<p=0,05$) ile müdürlük değişkeninin alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Oluşan farkın hangi müdürlük grubundan kaynaklandığını görebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi uygulanacaktır. Müdürlük grupları ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişkinin % 95 güven aralığında varlığının olmadığını savunan H_{8b} ve H_{8c} kabul edilmiş ve H_{8a} ve H_{8d} hipotezleri reddedilmiş durumdadır.

Personel güçlendirme ölçeğinin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutunda Ar-Ge Müdürlüğü altında çalışanlarla Muhasebe Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J= -,46790$ ve $p=0,042$) arasında Muhasebe Müdürlüğü altında çalışanlarla Uygulama Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J= ,65008$ ve $p=0,021$) arasında, Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutunda ise Ar-Ge Müdürlüğü altında çalışanlarla Üretim Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J= -,59011$ ve $p=0,042$) arasında, Uygulama Müdürlüğü altında çalışanlarla Üretim Müdürlüğü altında çalışanlar ($I-J= -,72484$ ve $p=0,043$) arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

2.3.4 Değişkenler Arası İlişkinin Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki kantitatif, sürekli değişken, örneğin yaş ve kan basıncı arasındaki ilişkiyi araştıran bir tekniktir. Pearson korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetinin bir ölçüsüdür¹²⁹.

Korelasyon katsayısını (r)

- $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki veya korelasyon yok
- $0.2-0.4$ arasında ise zayıf korelasyon
- $0.4-0.6$ arasında ise orta düzeyde korelasyon
- $0.6-0.8$ arasında ise yüksek korelasyon
- $0.8 >$ ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılacaktır.

¹²⁹ Rodgers, J. L.; Nicewander, W. A. (1988). Thirteen Ways To Look At The Correlation Coefficient. *The American Statistician*. 42 (1): 59–66.

Tablo 25: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu
Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu	1	0,627	0,448	0,694
İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu	0,627**	1	0,56	0,509
Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu	0,448**	0,560**	1	0,259
Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu	0,694**	0,509**	0,259**	1

(**. p=0,01 düzeyinde anlamlıdır)

Değişkenler arası korelasyon analizi incelendiğinde

- Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu ile İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu arasında $r=0,627$ yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu ile Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu arasında $r=0,448$ orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu ile İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu arasında $r=0,560$ orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu ile Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu arasında $r=0,694$ yüksek düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu ile İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu arasında $r=0,509$ orta düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu,
- Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu ile Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu arasında $r=0,259$ zayıf düzeyde pozitif yönlü korelasyon olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin günden güne arttığı, müşteri istek ve beklentilerinin sürekli farklılaştığı günümüz iş dünyasında işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için yenilikçi, değişen koşullara uyum sağlayan, dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Kuşkusuz böyle bir yapıya sahip olmanın en temel faktörü de insan kaynağına yapılan yatırımdır. Bu bağlamda personel güçlendirme olgusu da işletmelere rekabet avantajı yaratma ve üstünlük sağlamada en önemli araçtır. Güçlendirmenin hem işletmeye hem de çalışana fayda sağladığı birçok kez farklı çalışmalarda ifade edilmiştir.

Özellikle teknoloji ve hızın da önem kazandığı günümüz iş dünyasında güçlendirme olgusunun da önemi artmıştır. Bunun nedeni de işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak, müşteri memnuniyetini en yüksek seviyede tutmak, ve rakiplerine göre üstünlük elde etmek istemesidir.

Bu çalışmada personel güçlendirmenin işletmelere sağladığı yararlardan bahsedilmiş, günümüz koşullarında rekabet avantajı yaratmak için müşteri ihtiyaçlarını öngörerek proaktif bir şekilde harekete eden, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alan, yenilik ve yaratıcılığa önem veren, ekip çalışmasına uyum gösteren, öğrenme ve gelişime açık çalışanlar yetiştirmek, onları güçlendirmek ve bunu kültürün bir parçası görerek sürdürülebilir olmasını sağlamanın önemi üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada personel güçlendirme çalışmaları farklı değişkenler özelinde ele alınmıştır. Araştırma evrenini sektöründe öncü firmanın Manisa ili içerisinde faaliyet gösteren beyaz yaka çalışanları oluşturmaktadır.

Katılımcılara personel güçlendirme ölçeği soruları yöneltilerek fikirlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların ortalama 32,55 yaşında olan genç bir kitle olduğu, % 75,90 oranında lisans ve üstü eğitime sahip olduğu, % 86,20 oranında 1-15 yıllık kıdeme sahip olduğu göze çarpan demografik durumlarını göstermektedir.

Analizler sonucunda 47 ifadeden oluşan ölçeğin “Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu”, “İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu”, “Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu” ve “Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu” olmak üzere 4 alt boyutta toplandığı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda elde edilen 4 alt boyut cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, gelir durumu, kıdem durumu,

çalışılan şirket, çalışılan pozisyon ve çalışılan müdürlük olmak üzere 8 demografik değişken bazında incelenmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde çalışanların cinsiyet bazında, personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları puan ortalamalarında herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği, yaş değişkeni bazında İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu ve Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu, eğitim değişkeni bazında Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu, İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu, Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu, Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu, gelir değişkeni bazında İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu, Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu, Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu, kıdem değişkeni bazında İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu'nda anlamlı farklılıklar olduğu, çalışanların çalıştıkları şirket bakımından, personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları puan ortalamalarında herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği, pozisyon değişkeni bazında Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu, İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu, Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu, Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu alt boyutları ile pozisyon değişkeni alt kategorileri arasında anlamlı farklılıklar olduğu, müdürlük değişkeni bazında ise personel güçlendirmenin Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu ve Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Firma içinde yapılacak personel güçlendirme faaliyetlerinde anlamlı farklar yaratan demografik değişkenlerin dikkate alınarak operasyonların düzenlenmesi gerektiği saptanmıştır.

Değişkenler doğrultusunda personel güçlendirme ölçek alt boyutlarına verilen cevapların ortalama puanları incelendiğinde;

- Cinsiyet değişkeni bazında kadınların puan ortalamalarının erkeklerin puan ortalamalarından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüş olup şirket içi personel güçlendirme çalışmalarında cinsiyetten bağımsız olarak çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir.

- Yaş değişkeni bazında sorulara verilen en düşük ortalama puanların 20-29 yaş arasında olduğu gözlenmiştir. Şirketin personel güçlendirme operasyonlarında yaş dağılımını göz önüne almasının önemi ortaya çıkmıştır.
Şirket içerisinde bu yaş dağılımındaki çalışanların “İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu”, “Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu” doğrultusunda güçlendirme uygulamalarına daha fazla dahil edilmesi gerekmektedir. Özellikle yeni mezun ya da işe yeni başlayan çalışanlardan etkin bir çıktı elde edebilmek için çalışanlar kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda eğitilmeli, kendilerini geliştirebilmek ve yeni yetkinlikler kazanabilmek için gerekli ortam hazırlanmalıdır.
- Eğitim değişkeni bazında sonuçlar incelendiğinde personel güçlendirmenin 4 alt boyutunda da anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlardan da görüleceği gibi eğitim seviyesi arttıkça çalışanların yöneticilerinden ya da şirketten beklentileri de artmaktadır. Çalışanlar daha fazla destek görmek, kararlara mümkün olduğunca katılmak, daha fazla ödüllendirilmek, daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almak, daha fazla motive olmak istemektedirler. Şirket bünyesinde mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin artırılması, yüksek lisans ve doktora uygulamalarının tüm branşlar özelinde genişletilmesi, eğitim seviyeleri doğrultusunda işlerin çeşitlendirilmesinin sağlanması için görev tanımlarının revize edilmesi ayrıca çalışanlara rotasyon imkanı tanınması çalışanların daha motive olmasını sağlayarak, güçlendirme faaliyetlerini de hızlandırabilir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda lise ve altı eğitim grubunun güçlendirme sorularına verdiği cevaplar diğer eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha yüksek seviyede olduğu için ilk etapta şirket içerisinde yapılacak güçlendirme uygulamalarına bu grubu dahil etmeden ilerlemek daha hızlı sonuçlar getirebilir.
- Gelir dağılımı incelendiğinde “İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu”, “Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu”, “Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu”nda katılımcıların verdiği cevaplar özelinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. “İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu”na 2001-3000 TL seviyesinde gelire sahip olan çalışanların ortalama puanın altında cevaplar verdiği görülmüştür. Gelir seviyesine göre giriş

seviyesinde bir pozisyon olduğu da düşünölecek olursa çalışanların burada çok fazla yetkilendirilmediği ya da inisiyatif almaya yönlendirilmediği görölmektedir. “Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu” ve “Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu”na 5001-6000 TL seviyesinde gelire sahip çalışanlar ortalama puanın altında cevaplar vermiş olup, daha fazla eğitim desteği almak, kararlara katılım göstermek, yeni yetkinlikler kazanmak istemektedirler. şirket yapısı itibari ile bu gelir seviyesine sahip çalışanların kıdemli uzman ya da uzman olduğu düşünölecek olursa bu seviyedeki çalışanlar özelinde eğitim departmanının farklı boyutlarda destek vermesi önerilebilir. Özellikle kişisel ve mesleki eğitimlerle çalışanlar daha fazla desteklenerek yetkinliklerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Ayrıca yöneticiler katılımcı yönetim anlayışını benimsemeli ve kararlara katılma yönünde cesaretlendirici yönetim tekniklerini uygulamalıdır.

- Kıdem değişkenine göre personel güçlendirme alt boyutları incelendiğinde “İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu” özelinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiş olup, deneyimi 4-5 yıl arasında olan çalışanların sorulara ortalamanın altında puan verdiği görölmüştür. şirket dinamikleri göz önüne alındığında kıdemi fazla olan çalışanlar genellikle yöneticilik pozisyonunda ya da kıdemli uzman oldukları için daha fazla inisiyatif ve sorumluluğa sahiptir. 1-3 yıl arası çalışanlar ise kariyerlerinin henüz başında olup öğrenme ve gelişime açık oldukları ve öğrenecek çok şeyleri oldukları için yönlendirme doğrultusunda sorumluluk ve inisiyatif almaktadırlar. Dolayısıyla şirket içerisinde güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için özellikle 4-5 yıl arasında çalışanların yetkinliklerine daha fazla odaklanılmalı, eğitim departmanının da yönlendirmesi ile gerekli eğitimlerle çalışanlar desteklenmelidir. Ayrıca yöneticiler çalışanlarını inisiyatif alma konusunda cesaretlendirmeli, onlara yol göstermeli, sorumluluklarını yerine getirirken çalışanları serbest bırakmalı, özgür düşünmelerine izin vermelidir. Bu konuda yöneticilere de ayrıca eğitimler, paneller düzenlenmesi önerilebilir.
- şirket değişkeni bazında personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları puan ortalamalarında anlamlı farklılık görölmediği tespit edilmiştir. şirket içi

personel güçlendirme çalışmalarında şirketten bağımsız olarak çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir.

- Pozisyon değişkeni incelendiğinde “Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu”nda eleman pozisyonu ve tekniker/teknisyen pozisyonu arasında anlamlı farklılıklar vardır. Bu alt boyutta en düşük puanlamayı tekniker/teknisyen pozisyonunda çalışanların verdiği görülmektedir. Şirket içerisindeki personel güçlendirme uygulamalarının bu pozisyonda çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılamadığı ya da güçlendirme faaliyetlerinin yeteri kadar bu pozisyondaki çalışanlara uygulanmadığı ifade edilebilir. Yöneticilerin çalışanlarının her zaman yanında olduğunu hissettirmesi, çeşitli araçlarla onları motive etmesi gerekmektedir. Performansların daha etkin ve doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için çalışanlara hedefler verilerek performanslarının somut çıktılar özelinde değerlendirilmesi ve sadece müdürler özelinde uygulanan hedefli performans sisteminin tüm kademelere yayılması önerilebilir. Eleman seviyesinde çalışanların bu boyut özelindeki sorulara verdiği cevapların puanlamasının da en yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Özellikle yönetici desteğinin, motivasyon araçlarının ve etkin değerlendirmenin şirket içerisinde yaygınlaştırılması amacı ile yapılan güçlendirme uygulamalarına en düşük puanlamaya sahip pozisyon seviyelerinden başlanması daha uygun olacaktır. “İnisiyatif Kullanma ve Özerklik Boyutu”nda ise uzman yardımcısı/mühendis pozisyonunda çalışanların, “Yetkinlik ve Anlamlılık Boyutu”nda tekniker/teknisyen ve uzman, “Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu”nda ise uzman seviyesinde çalışanların düşük puanlama yaptıkları belirlenmiştir. Güçlendirme süreçlerinde pozisyon değişkeni göz önünde bulundurarak alt boyutları tekrar bu doğrultuda ele alınmalı, her bir boyut özelinde iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Müdürlük değişkeni bazında sonuçlar incelendiğinde “Yönetici Desteği, Motivasyon ve Etkin Değerlendirme Boyutu” ve “Eğitim Desteği, Kararlara ve Yönetime Katılma Boyutu”nun her ikisinde de Satış Müdürlüğü ve Uygulama Müdürlüğü en düşük ortalamaya sahip iki müdürlüktür. Bu müdürlükler özelinde bir çalışma ile gerekirse yöneticilerle birebir görüşmeler yapılarak

alğının düşük olma sebebi incelenmeli ve personel güçlendirme uygulamalarının uzun vadede şirkete olan katkıları İnsan Kaynakları departmanı tarafından yönetici kadrosunda çalışanlara aktarılmalıdır. Çalışanları yetkilendiren, geliştiren ve kararlara katılma konusunda cesaretlendiren, uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylem olan koçluk ve mentorluk yapısının kurulması ve yaygınlaştırılması desteklenmeli, çalışanların potansiyallerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Ayrıca ölçek ifadeleri incelendiğinde;

- Çalışanların çalıştıkları bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedefleri hakkında daha fazla bilgilendirilmesi,
- Çalışanların işlerinde sağlamış oldukları başarıların gerektiği gibi ödüllendirilmesi,
- Şirket içerisinde astların inisiyatif kullanmalarının desteklenmesi, görev tipi emir verilmesi veya daha fazla yetkilendirme yapılması,
- İşletmenin başarılı olabilmesi için çalışanların ürettiği ürünlerin, Ar-ge çalışmalarının, projelerin vb. önemli olduğunu bilmeleri gerekir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsendiği, kararlara ve sürece katılmalarını sağladıkları, çeşitli öneriler geliştirebilecekleri ve bu önerilerin tartışılacağı bir çalışma ortamı sağlamaları,
- Farklı yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin, örgütsel iletişimi artırmak ve bilginin alt kademelere doğru aktarılmasını sağlamak için daha iyi iletişim ortamı sağlamasına önem vermesi,
- Çalışanların kendini geliştirebilmeleri ve bilgilerini güncelleştirebilmeleri için sürekli olarak mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerine dahil olması ve eğitim sonuçlarının geri bildirimlerinin yapılması,
- Yönetici ve potansiyel yöneticilere güçlendirme ile ilgili gerekli eğitim verilerek güçlendirme kültürünün daha fazla yaygınlaştırılması,
- İşyerinde çalışanların önemsendiği ve onlara değer verildiğinin daha belirgin olarak hissettirilmesi önerilecektir.

Literatürde yer alan ve incelenmiş olan personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişkiye ek olarak araştırmacılar bu ilişkilerin çok çeşitli farklı sektörlerde araştırılması ve değişkenler arasındaki ilişkinin tekrar çalışılması yeni bulguların daha önceki bulgularla kıyaslanmasına olanak verebilir ve böylece daha sağlıklı, güvenilir sonuçlar elde edilmesine ortam oluşturur.

Personel güçlendirme süreci ve alt boyutlarına ilişkin yapılan tespitler, işletmelere etkin hizmet ve üretim kalitesi yönetimi konusunda faydalar sağlayabileceğinden, iş hayatında elde edilen veriler ve çıktılar sonucunda tespit edilen araştırma bulguları ileriye dönük yeni araştırmalar için kaynak oluşturabilir.



KAYNAKÇA

Abdollahzadeh, Mehrzad. “Empowerment and Organizational Change”, **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, Cilt: 4 Sayı: 1, 2013, ss. 1-5.

Abtahi, Seyyed Hossein ve Abesi Saeid. **Employee Empowerment, Research and Training Institute of Management**, Tehran, Iran, 2007.

Akçakaya, Murat. “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 25, 2010, ss. 145-174.

Aktan, Coşkun C. **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Aktaş, Yasemin. **Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

Atalay Giderler, Ceren. **Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Aytemiz Seymen, Oya. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe. “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Dermirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2008, ss. 29-56.

Baltaş, Acar. **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Biçici, Hakan. **İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2013.

Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

Bolat, Tamer. **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Brower, M. J. “Empowering Teams: What, Why and How”, **Empowerment in Organizations**, Cilt: 3, Sayı: 1, 1995, ss. 13-25.

Budak, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2008.

Bulut, Ercan. **Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Büyüköztürk, Şener. Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı: 32, 2002, ss. 470-483.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

Ceylan, Adnan, Güner Çöl ve Hasan Gül. “İş Anlamlılığını Belirleyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2005, ss. 35-51.

Churin, Alibek. **Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Coleman, H. J. “Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad”, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt: 17, Sayı: 4, 1996, ss. 29-36.

Conger, Jay A. ve Rabindra N. Kanungo. “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise”, **Academy of Management Review**, Cilt: 13, Sayı: 3, 1988, ss. 471-482.

Çöl, Güner. “Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt: 33, 2006, ss. 63-86.

Çuhadar, Turan. “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, 2005, ss. 1-23.

Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002.

Darling, M. “Empowerment: Myth or Reality”, **Vital Speeches Of The Day**, Cilt: 62, Sayı: 15, 1996, ss. 474-479.

David, E. Bowen ve Edward E. Lawler. “The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When”, **Sloan Management Review**, Cilt: 33 Sayı: 3, 1992, ss. 31-39.

Demir, Tuğba. **Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Demiralp, Muhammed. **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018.

Deniz, Nevin. **Global Eğitim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

Dessler, Gary. “Empowering Employees: The Saturn Way”, **Personnel Journal**, Cilt: 74, Sayı: 9, 1995, ss. 32-34.

Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Ercan İştin, Aysen. **Örgütsel Destek Algısının Hizmet Kalitesine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, (Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2018.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003.

Erstad, Margaret. “Empowerment and Organizational Change”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt: 9, Sayı: 7, 1997, ss. 325-333.

Ertürk, Mümin. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

Ford, Robert C. ve Myron D. Fottler. “Empowerment: Amatter of Degree”, **Academy of Management Executive**, Cilt: 9, Sayı: 3, 1995, ss. 21-31.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004.

Genç, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

Gökçeğöz, Fazlı. “Etkili Takım Çalışması”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 7-8, 2000, ss. 259-274.

Gülcan, Fatih. **Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2007.

Güneş, Şemdin. **Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezindeki Kamu İşletmelerinde Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Gürsoy, Ahmet. **İş Karmaşıklığının Çalışanların Güçlendirme Algısı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010.

Hales, Colin ve Antonis Klidas. “Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt: 10, Sayı: 3, 1998, ss. 88-95.

Hardy, Cynthia ve Leiba Osullivan Sharon. “The Power Behind Empowerment: Implication for Research and Practice”, **Human Relations**, Cilt: 51, Sayı: 4, 1998.

Honold, Linda. “A Review of the Literature on Employee Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Cilt: 5, Sayı: 4, 1997, ss. 202-212.

Işın, Ahmet Faruk. **Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Kappelman, Leon A. ve Thomas C. Richards. “Training, Empowerment and Creating A Culture For Change”, **Empowerment in Organizations**, Cilt: 4, Sayı: 3, 1996, ss. 26–29.

Koç, Rabia. **Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.

Kolarik, William. **Creating Quality, Concepts Systems, Strategies and Tools**, McGraw Hill Inc., 1995.

Kuo, T., L. Ho, C. Lin ve K. Lai. “Employee Empowerment In a Technology Advanced Work Environment”, **Industrial Management & Data Systems**, Cilt: 110, Sayı: 1, 2010, ss. 24-42.

Margulies, J. S. ve B. H. Kleiner. “New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Cilt: 3, Sayı: 2, 1995, ss. 12–18.

Özbek, Anıl. **İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Özgen, Hüseyin ve Murat Türk. “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Todaie Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 4, 1997, ss. 75-86.

Özkalp, Enver. “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003, ss. 1-26.

Öztekin, Ali. **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

Pastor, Joan. “Empowerment: What It Is and What It Is Not”, **Empowerment in Organizations**, Cilt: 4, Sayı: 2, 1996, ss. 5–7.

Quinn, Robert E. ve Gretchen M. Spreitzer. “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**, Cilt: 26, 1997, ss. 37-49.

Rodgers, J. L.; Nicewander, W. A. “Thirteen Ways To Look At The Correlation Coefficient”, **The American Statistician**, Cilt: 42, Sayı: 1, 1988, ss. 59–66.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. **İşletme**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

Sarıaltın, Hatice ve Aydın Yılmaz. “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.

Saruhan, Şadi C. ve M. Volkan Türker. “Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gerekliklik Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sayı: 57, 2003.

Sinan, Abdulkadir. **İtibar Yönetiminin Performansa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2018.

Somuncuoğlu, Ayşe Banu. **Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Spreitzer, G. M. “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, **Academy of Management Journal**, Cilt: 39, Sayı: 2, 1996, ss. 483-504.

Şahin, Nilüfer. **Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Adım Ofset, Konya, 2008.

Tok, Emeti E. **Bilgi Paylaşımının Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2018.

Uzun, Gülfer. **Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.’deki İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007.

Yasit, Meltem. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Etkileşim: Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2014.

Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu. “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 1, 2003, ss.131-142.





EK

Sayın Katılımcı,

Bu anket; yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kendinizle ilgili kişisel bilgiler, ikinci ve üçüncü bölümlerde işinizle ilgili durumunuzu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadenin yanında yer alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar başka bir amaçla kullanılmayacak olup isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın başarıya ulaşmasında vereceğiniz cevaplar son derece önemlidir. Araştırmamıza katkılarınızı esirgemeyeceğinizi umar ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

1.Cinsiyet:

Kadın	1
Erkek	2

2.Yaşınız: _____

3.Eğitim durumunuz:

İlköğretim	1	Ön lisans	4
Ortaöğretim	2	Lisans	5
Lise	3	Yüksek Lisans	6
		Doktora	7

4.Geliriniz:

2001-3000 TL	1
3001- 4000 TL	2
4001- 5000 TL	3
5001- 6000 TL	4
6001 ve üstü TL	5

5. Kaç yıldır bu şirkette çalışmaktasınız.

1-3 yıldır	1	11-15 yıldır	4
4-5 yıldır	2	16-20 yıldır	5
6-10 yıldır	3	21 yıl ve üstü yıl	6

6. Aşağıda belirtilen hangi şirket altında görev yapıyorsunuz?

Elektronik A.Ş.	1
Beyaz Eşya A.Ş.	2
Ticaret A.Ş.	3
Ticaret A.Ş.İstanbul Şube	4

7. Belirttiğiniz şirket bünyesinde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

Eleman	1	Sorumlu	5
Tekniker / Teknisyen	2	Müdür	6
Uzman Yardımcısı / Mühendis	3	Üst Düzey Yönetici	7
Uzman	4		

8. Hangi müdürlük altında çalıştığınızı belirtir misiniz?

Ar-Ge Müdürlüğü	1	Sistem & Süreç Geliştirme Müdürlüğü	19
Kalite Müdürlüğü	2	Vergi Müdürlüğü	20
Üretim Müdürlüğü	3	Pazarlama Müdürlüğü	21
Planlama Müdürlüğü	4	Satış Müdürlüğü	22
Uygulama Müdürlüğü	5	Ürün Yönetimi Müdürlüğü	23
Satınalma Müdürlüğü	6	Satış Sonrası Hizmetler Müdürlüğü	24
Tedarik Zinciri / Malzeme Yönetimi Müdürlüğü	7	İhracat Uygulama Müdürlüğü	25
Bütçe Raporlama & Kontrol Müdürlüğü	8	Servis Müdürlüğü	26
Bakım & Yardımcı Tesisler Müdürlüğü	9	İş Mükemmelliği & Eğitim Müdürlüğü	27
Sevkiyat Operasyonları Müdürlüğü	10	Özel Projeler Müdürlüğü	28
Yönetim Sistemleri & Müşteri İlişkileri Müdürlüğü	11	Teknik Müdürlük	29
Otomasyon & Proje Geliştirme Müdürlüğü	12	Yedek Parça & Lojistik Müdürlüğü	30
Endüstriyel Tasarım Müdürlüğü	13	İletişim Merkezi Operasyon Müdürlüğü	31
Teknoloji Geliştirme Müdürlüğü	14	İş Geliştirme & Projeler Müdürlüğü	32
Güvenlik Müdürlüğü	15	İşe Alım Ve Yetenek Müdürlüğü	33
Finansal Raporlama Ve Analiz Müdürlüğü	16	Endüstriyel İlişkiler Müdürlüğü	34
Muhasebe Müdürlüğü	17	Eğitim Ve Gelişim Müdürlüğü	35
Merkezi Finans Müdürlüğü	18	İdari İşler Müdürlüğü	36
		Diğer	37

S1. Lütfen Personel Güçlendirme Süreçleri açısından aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılıyorum (2), Ne katılıyorum Ne de Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) olacak şekilde değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Yaptığım iş benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
2) İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır	1	2	3	4	5
3)Yaptığım iş benim için anlamlıdır	1	2	3	4	5
4) İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim	1	2	3	4	5
5) İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim	1	2	3	4	5
6)İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	1	2	3	4	5
7) İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm	1	2	3	4	5
8) İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum	1	2	3	4	5
9) İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm	1	2	3	4	5
10) Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır	1	2	3	4	5
11) Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır	1	2	3	4	5
12) Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	1	2	3	4	5
13) İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmem konusunda teşvik edilirim	1	2	3	4	5
14) İnisiyatif kullanırken, çalıştığım kurumun misyon ve vizyonuna uygun inisiyatif kullanmaya dikkat ederim	1	2	3	4	5
15) İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim	1	2	3	4	5
16) Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim	1	2	3	4	5
17) Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim	1	2	3	4	5
18) Yöneticisi olduğum bölüm ile ilgili kararlar vereceğim zaman, mutlaka astlarımla fikirlerimi alırım	1	2	3	4	5
19) Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkanı verirler	1	2	3	4	5
20) Bölümümle ilgili hemen karar verilmesi gereken bir durumda, inisiyatif kullanarak, amirlerimin yerine ben karar verebilirim	1	2	3	4	5
21) Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler	1	2	3	4	5
22) Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum	1	2	3	4	5
23) Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedir	1	2	3	4	5
24) Görev yaptığım bölüm ya da departmanda; eğitim planlaması dâhil, alınacak kararlara ben de katılırım	1	2	3	4	5
25) Çalıştığım bölümün 6 aylık ve yıllık eğitim hedeflerini biliyorum	1	2	3	4	5
26) Astlarıma sadece bilmeleri gerektiği kadar bilgi veririm	1	2	3	4	5
27) Amirim, beni işim açısından yeterli görmektedir	1	2	3	4	5
28) Herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda, amirim beni takdir eder	1	2	3	4	5
29) Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir	1	2	3	4	5
30) Amirim, bana güvendiği için, önemli görevleri bana verir	1	2	3	4	5
31) İşim için gerekli bilgileri edinerek kendimi geliştiririm	1	2	3	4	5

32) Amirime, her istediğim an, sıklımadan danışabilir ve yardım alabilirim	1	2	3	4	5
33) İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir	1	2	3	4	5
34) İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir	1	2	3	4	5
35) İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum	1	2	3	4	5
36) Amirim görevimi yaparken hata yapsam bile bana ceza vermeyeceğinden, işimi severek yaparım ceza korkusuyla çalışmam	1	2	3	4	5
37) Görevim ile ilgili faaliyetleri icra ederken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmama müsaade edilir	1	2	3	4	5
38) Yöneticisi olduğum bölümü ilgilendiren bir karar verileceği zaman, amirim mutlaka bana danışır	1	2	3	4	5
39) Bugüne kadar çalıştığım kurumda; astların inisiyatif kullanmalarını desteklemek, görev tipi emir vermek veya yetkilendirme personel güçlendirme ile ilgili konuların en az biri hakkında eğitim aldım ve konu hakkında bilgim var	1	2	3	4	5
40) Çalıştığım kurumda, uygun şartları taşıdığım, ben de, yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilirim	1	2	3	4	5
41) İhtiyaç duyduğumda, diğer bölüm çalışanları ile irtibat kurarak, bilgi alışverişinde bulunabilirim	1	2	3	4	5
42) Mesleki açıdan gelişim sağlamak için yenilikler uygulamak istediğimde, amirim beni destekler	1	2	3	4	5
43) Her yıl düzenli olarak amirlerim tarafından yapılan performans değerlendirmesinin, geri bildirimini tarafıma yapıldığından, eksiklerimi öğrenerek, düzeltme yoluna gidebilirim	1	2	3	4	5
44) Performans değerlendirme sistemi sayesinde, emsallerimle kendimi karşılaştırabilirim	1	2	3	4	5
45) Gerektiğinde eğitimin icrasında değişiklik yapabilirim, çünkü bu konuda bana hareket serbestisi tanınmıştır	1	2	3	4	5
46) Eğitim için gerekli tüm araç ve gereçler, bana tahsis edilmiş olduğundan, ihtiyaç duyduğumda kullanabilirim	1	2	3	4	5
47) Bölüm içerisinde, görevleri paylaşır ve başarı için hep beraber çalışırız	1	2	3	4	5

NOT: Personel Güçlendirme Ölçeği: Demir'in (2013) "Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans çalışmasında yer alan anket kullanılmıştır. Anket, 47 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.