

Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi

Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN*
Canan EMET**

Özet: Son yıllarda, güçlendirme kavramı, işletme yönetim ve organizasyon literatüründe önemli ve göze çarpan bir kavram olmuştur. Bu çalışmanın amacı, güçlendirme üzerinde etkili olan değişkenlerden örgüt kültürü ve örgüt bağlılığı değişkenlerinin güçlendirme algıları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Güçlendirme, takım çalışması, esnek çalışma ortamı ve katılım kültürünü gerektirmektedir. Bireylerin algılarını etkileyen yönetim uygulamalarında belirleyici değişkenlerden biri olan örgüt kültürü, ortak değerler yoluyla çalışanların uyum içinde örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktadır. Güçlendirme algılarındaki değişim, Hofstede tarafından geliştirilmiş olan örgüt kültürü değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önem kazanan bir konu haline gelmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirme, Örgütsel kültür, Örgütsel Bağlılık, Güçlendirme algıları

The Interaction Of Changes In Empowerment Perception On Organizational Culture And Loyalty

Abstract: In recent years, the concept of empowerment has become prominent in business management and organization literature. The aim of this study is to investigate the effect of corporate culture and organizational loyalty on the perception of the employee about the empowerment. Empowerment requires, team working, flexible working conditions and participative culture. The corporate culture that is one of the definer of the management applications and perception provides the workers to work in coordination and accordance with the organization targets. The change in the perception of empowerment, can be defined by the organizational cultural variables as designed by Hofstede. Organizational loyalty, that provides the employee participation and increase the overall efficiency of the organization, has recently started to become an important topic.

Keywords: Empowerment, Organizational Culture, Organizational Loyalty, Perception of Empowerment

GİRİŞ

Günümüzde çalışanların, esnek ve kendi kararlarını verebilmelerine imkan tanıyan yönetim tekniklerinden güçlendirme, üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlamak ve esnek bir ortam oluşturularak, inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır. Eğitim ve geliştirme çabaları ile kişilerin yetenekleri artırılmakta, böylece doğru ve hızlı karar verilmesi

* Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

** Vakıflar Genel Müdürlüğü Kütahya Bölge Müdürlüğü

sağlanmaktadır. Kişiler yeni fikirlerin oluşturulması konusunda desteklenmektedir. Güçlendirmenin uygulanabilmesi için, örgüt içinde bilgi paylaşımı, açık bir iletişim ortamı, kişilerin sorumluluk almaları, karar verme ve katılımın sağlanması gerekli olmaktadır. Güçlendirme uygulamalarının başarıyla gerçekleştirilebilmesi, işletmede böyle bir kültürün oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır.

Toplumsal kültürle şekillenen örgüt kültürünün özellikleri, bireylerin yaklaşımları üzerinde etkili olmaktadır. Kültür, ortak değerlere sahip bir örgüt oluşturarak, çalışanların birlikte örgütsel amaçlara ulaşmak için takım halinde çalışılmasında bir etkiye sahiptir. Güçlendirilmiş çalışanlardan oluşan bir örgütte, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda sorumluluk duyarak ve benimseyerek çalışması sağlanmaktadır. Esnek çalışma ortamı ve çalışanların inisiyatif kullanmaları ile değişime uyum sağlanabilmekte ve oluşan sorunlara hızlı bir şekilde cevap verilmektedir.

Literatürde güçlendirme, farklı açılardan ele alınarak, davranışsal ve bilişsel boyutta açıklanmaktadır. Bu çalışmada, personelin güçlendirilme algısını ifade eden bilişsel boyuta yoğunlaşmış ve örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık üzerine yansımaları ele alınmıştır.

GÜÇLENDİRME VE GÜÇLENDİRME ALGILARI

Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitime ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme sürecidir (Vogt ve Murrell, 1990:8). Güçlendirme, çalışanlara uygun sorumluluklar ve yetenekler ile artırılmış güç ve otoritenin verilmesi anlamındadır (Klagge, 1998). Ceylan (2002), güçlendirme kavramını, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif alarak, süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması ve gelişimi olarak tanımlamaktadır.

Güçlendirme kavramı, genellikle operasyonel etkililik, kalite yönetimi, tüketicinin önemi ve sürekli gelişme gibi alanlarda örgütsel başarıya ulaşmak için, bütün bir planın parçası olarak görülmektedir (Johnson ve Redmond, 1998:5). Güçlendirme kavramı davranışsal ve bilişsel olarak iki boyutta incelenmektedir.

Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu

Davranışsal boyutta yapılan tanımlamalara göre; güçlendirme, çalışanların daha fazla karar verebilmesi için, onlara gücün verilmesi ve onların yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması amacıyla, çalışanların cesaretlendirilmesi

sürecidir. Böylece personelin etkin bir şekilde çalışabilmesi için, serbestlik ve kaynaklara ulaşma imkanı sağlar (Cacioppe, 1998:3). Güçlendirmenin tanımlanmasında ortak yaklaşım, güç teriminin kullanılması olup, anlam olarak “yetkilendirmek, güç vermek” şeklinde ifade edilmektedir. Güçlendirme, güç kavramı ile benzer bir şekilde ele alınarak, gücün üst düzeyden, daha fazla alt düzeye doğru tekrar dağıtılması anlamında kullanılmıştır (Greasley vd., 2005:354-355). Güçlendirme, çalışanlara gücün aktarılması olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988:472). Gücün kaynaklarına bakıldığında, beş değişken ele alınmaktadır. Bunlar biçimsel güç, ödüllendirme gücü, korkutma gücü, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güç olarak sınıflandırılmaktadır;

Biçimsel güç (yasal güç-pozisyon gücü): Frech ve Raven’ın yaptıkları tanımlamaya göre, biçimsel güç, yasal olarak sahip olunan haklardan kaynaklanmaktadır. Diğer kişiler, biçimsel gücü kabul etmek için bir zorunluluk hissederler (Luthans, 1992).

Ödüllendirme gücü: Astlarını ödüllendirmede yöneticilerin sahip oldukları yeteneklerdir (Akat vd., 1999: 164). Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, övme gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Kişi bunları sağlayabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahiptir (Koçel, 2001).

Korkutma gücü (zorlayıcı güç): Zorlayıcı güç, korkulardan kaynaklanmaktadır. Gücün bu şekli, kişiler üzerinde negatif bir anlam ifade eder (Luthans, 1992). Grup üyeleri arzu edilen davranışları göstermediğinde, lider; çalışanları, işe son verme, eleştiri, geçici olarak işten el çektirme, tenzil (işgöreni daha alt düzeydeki göreve atama), uyarma (Doğan, M., 1998), ücretlerini kısmak gibi şekillerde cezalandırabilir.

Uzmanlık gücü: Bu güç kaynağı, kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını artıracaktır (Koçel, 2001).

Beğeniye dayanan güç (karizmatik güç): Bu güç, kişinin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekicilik, sempatiklik gibi kişisel niteliklere ya da karizmaya sahip olmasından kaynaklanır (Doğan, M., 1998: 253).

Güçlendirme, bir bakıma çalışanları bu beş güç çeşidi itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir. Daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması; eğitim, geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve

kullanma imkanının verilmesi; kendine güveninin ve motivasyonun artırılması ile güçlendirme gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 2001: 322). Güçlendirme kavramı, çoğu yönetim yazınında, katılımlı yönetim teknikleriyle bağlantılı ele alınarak, yetki verme ya da gücün paylaşımı anlamında kullanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Güçlendirmenin başarılmasında, yöneticilerin etkileri şu şekillerde ortaya çıkabilir (Honold, 1997: 204):

- Paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Organizasyon içinde takımların oluşturulması,
- Ortamın devamlı olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmesi için, bir stratejinin geliştirilmesi,
- İşbirliği ilkelerinin yerleştirilmesi için, işlerinin yeniden tasarlanması,
- İş zenginleştirmenin kullanılması,
- Koçluk ve danışmanlığı geliştirmek,
- Kazan-kaybet tutumu yerine, kazan-kazan yapısında ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi,
- Örgüt amaçlarının açıkça tanımlanması ve çalışanlara iletilmesi.

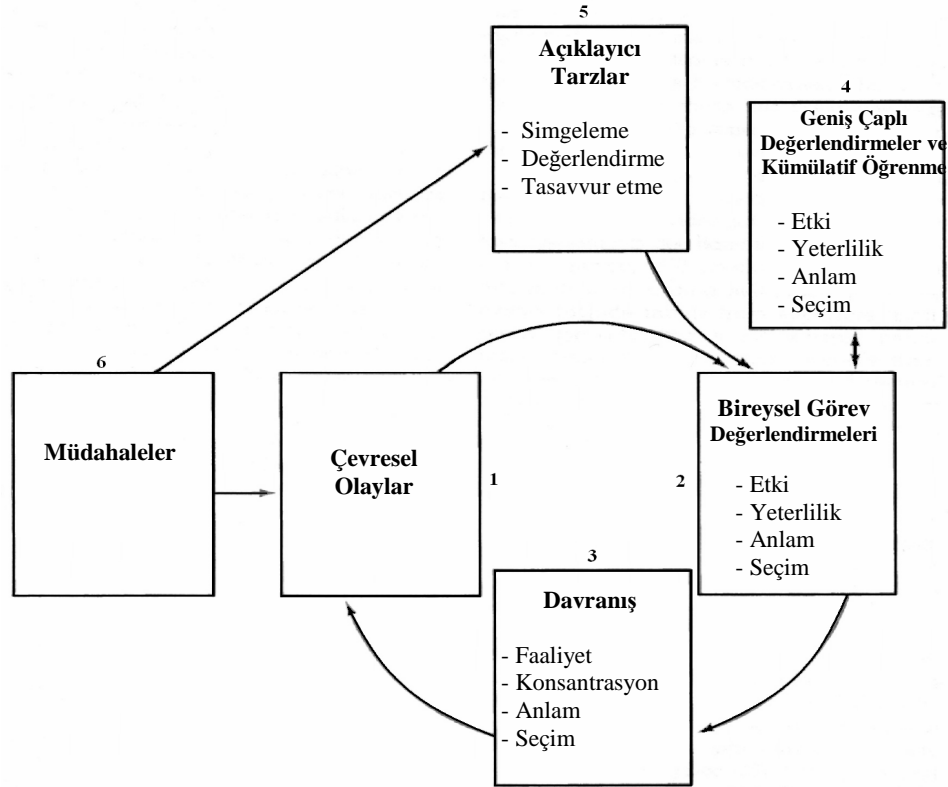
Güçlendirmenin Bilişsel Boyutu

Geçmişte araştırmacıların çalışmaları, daha düşük düzeylerde çalışanlar için, kaynaklar ve bilginin erişiminin artırılması ve üst düzeyden alt düzeye doğru yetkilerin verilmesini içeren, güçlendirilmiş yönetim uygulamaları üzerinde odaklanmıştı (Spreitzer, 1995:1443). Güçlendirme kavramı, yazarlar tarafından gücün paylaşılması ile aynı anlamda kullanılmaktaydı. Bir yapı olarak güçlendirme, güç kavramı dışında başka kavramsal bir analiz gerektirmemekteydi. Conger ve Kanungo (1988) yaptıkları çalışma ile, bu eksiklikleri göstermişler ve psikolojik ve yönetsel boyutları olan güçlendirme kavramını, çeşitli yaklaşımların bütünleştirilmesi olarak ele almışlardır. Güçlendirme, formal ve informal yollarla etkin bilginin sağlanması, güçsüzlüğe neden olan durumların tanımlanması ve ortadan kaldırılması ile organizasyon üyeleri arasında öz-etki hislerini artıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2001: 321).

Thomas ve Velthouse (1990), yazdıkları makalede, Conger ve Kanungo'nun (1988) yaklaşımını esas almakla birlikte, üç noktada çalışmayı daha ileri bir boyuta taşıyarak kavramın gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Bunlar;

- Güçlendirme, gerçek iş motivasyonunu sağlayan bir motivasyon türü olarak ele alınmıştır.
- Bu motivasyona neden olan iş değerlendirmeleri, açıkça ortaya konmaya çalışılmıştır.
- İş değerlendirmede başarı kazanan çalışanlar arasında, açıklayıcı süreçlerin aynen alınmasını kapsamaktadır.

Thomas ve Velthouse (1990) çalışmalarında, güçlendirme kavramına bilişsel boyutta bir model geliştirmişlerdir. Şekil 1' de görüldüğü gibi, model altı aşamadan oluşmaktadır. Model, sosyal öğrenme sürecine benzer bir şekilde olup, dürtü, organizma, davranış ve sonuçlar olarak gösterilmiştir. Modelin özü, çevresel olaylar, görev değerlendirmesi ve davranışın sürekli dönen bir seyir izlemesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 669).



Şekil 1. Güçlendirmenin Kavramsal Modeli

Kaynak: Thomas K.W., Velthouse B.A.(1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, Cilt 15, Sayı 4, s. 670.

Modelin birinci aşamasında yer alan çevresel olaylar, bireye gelecekteki ve şimdi sürmekte olan davranışlarının sonuçları hakkında veri sağlar. Bu veriler; etki, yeterlilik, anlam ve seçim ile ilgili bireysel görev değerlendirmelerinin yer aldığı ikinci aşamayı yönlendirmektedir. Bu görev değerlendirmeleri, üçüncü aşamada davranışları güçlendirmekte ve davranışlar çevresel olayları etkileyerek, dairesel hareket bu şekilde devam etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 669). Dördüncü aşama olan geniş çaplı değerlendirmeler, geçmiş görev değerlendirmelerinden tümevarım şeklinde genelleştirmeler yapılarak, bireylerin kümülatif öğrenmesi sağlanır (Thomas ve Velthouse, 1990: 670). Beşinci aşamada açıklayıcı tarzlar, modelde anahtar bir rol oynayarak, görev değerlendirmeleri için, ilave bilgi üretmek amacıyla dışsal olaylardan bilgileri yorumlayarak toplarlar (Thomas ve Velthouse, 1990: 674). Modelin son aşaması müdahaleler, bireyin görev değerlendirmesini artırmak için modeldeki değişkenleri etkilemenin yollarını sağlar (Thomas ve Velthouse, 1990: 671).

Psikolojik güçlendirme, bireylerin kendi geleceklerinin kontrolünü hissetmek için, gerekli psikolojik durumların bir setini göstermektedir. Spreitzer literatürü yoğun bir şekilde eleştirerek, güçlendirmeyi, psikoloji, sosyoloji, sosyal çalışma ve eğitimi içeren disiplinlerin bir türü olarak ele almıştır (Spreitzer ve Doneson, 2005).

Güçlendirme Algıları

Güçlendirme, literatürde bilişsel boyutta, Thomas ve Velthouse'un (1990) belirttiği anlam, yeterlilik, etki ve seçim olarak dört kategoride incelenmektedir. Bu değişkenler, güçlendirme algılarını belirlemektedir.

Anlam: Anlam, bireyin kendi standartları ile görev amaçlarının değeri arasındaki ilişkiyi ifade eder. Anlamlılığın düşük derecede olması, kişinin önemli olaylar karşısında ilişkisiz ve bağlantısız hissetmesi ve duyarsız kalmasıyla sonuçlanır. Bunun aksine, yüksek derecede anlamlılığın olması, bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673). Anlam, kişinin inançları, değerleri ve davranışları ile bir işin rolünün gerektirdikleri arasındaki uygunluğu içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

Yeterlilik: Yeterlilik kavramının isimlendirilmesinde, “öz-etki” ve “personelin uzmanlığı” terimleri kullanılmıştır. (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Yeterlilik kavramı, faaliyetleri yerine getirmek için gerekli yetenek ile kişinin kendi kapasitesine inancını göstermektedir (Spreitzer, 1995: 1443). Bireyler, sahip oldukları yetenekler konusunda emin olduklarında, bunları gerektiren faaliyetlere rahatça girerler. Birey, mücadeleye yönelik çabalar içine girer ve böylece kendini geliştirme

imkanına sahip olur (Bolat, 2003). Aksine, düşük öz-etkiye sahip bireyler, yetenekleri ile ilgili konuların gerekli olduğu durumlardan kaçınma eğilimi göstererek, bireysel korkularla kişinin yeteneklerinin gelişmesine engel olacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Problemlerle baş etme konusunda kendini yeterli hissedenler, başarısız oldukları takdirde, başarısızlıklarını çaba eksikliğine; düşük hissedenler ise, bu durumu yetenek eksikliğine bağlarlar (Bolat, 2003). Çalışanlara iyi bir eğitim programı ve daha fazla fırsatların verilmesi, örgütte etkili görev-çalışan eşleştirilmesi, onların yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Siegall ve Gardner, 2000).

Etki: Etki, görev amacının başarılmasında kişinin davranışının bir farklılık yaratmadaki derecesini belirtmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Etki, kişinin işinde stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme düzeyidir (Spreitzer, 1995: 1443-1444). Etki, bütün düzeylerde karar verebilme ve kişilerin işlerini etkileyebilmesine olan inancı ifade etmektedir (Sigler ve Pearson, 2000:29).

Seçim: Seçim, kişinin tecrübeleri ile faaliyetlerini düzenlemesi ve başlatmasında, seçim hakkına sahip olmasının bireysel olarak algılanması anlamında kullanılmaktadır (Deci, Connell ve Ryan, 1989: 580). Süreçler ve çalışma davranışlarının başlatılması ve devam ettirilmesinde özerklik sağlar. Örneğin, çalışma metotları, adımları ve çabaları hakkında karar vermek (Spreitzer, 1995: 1443).

Spreitzer (1995), bu teorik modelin ölçülmesi amacıyla yönelik olarak dört boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Araştırmacılar tarafından kabul görmüş olan bu ölçek, uygulamada birçok yazar tarafından kullanılmıştır. Güçlendirmenin ölçülmesinde birçok yönün olduğu (katılım, merkezkaç olma ve yeki devrinin ölçümünü içeren) davranışsal boyuttan farklı olarak, bilişsel boyutta deneysel araştırmalarda tek ölçüm egemen olmuştur.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE GÜÇLENDİRME ALGILARI ETKİLEŞİMİ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin işletmelerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur. Örgütlerde güçlendirme düzeyi, örgüt kültürü ve yapısının güçlendirmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma derecesine bağlı olmakta ve buna göre değişmektedir (Doğan, 2003: 58-59). Güçlendirilmiş bir organizasyonda, çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip oldukları bir yapı mevcuttur. Yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Coşkun, 2002: 224).

Kültür, uzun bir süre değişmeyebilir, ancak asla durağan bir olgu değildir. Kültürün güçlü olarak oluşturulduğu bir yapıda, yeni üyelerin adapte olmaları daha hızlıken, çok fazla çeşitliliğin ve coğrafik genişlemenin olduğu örgütlerde kültürel değişim ya da zayıflama olabilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992:7). Bütünleşme, koordinasyon ve kararlılığın yüksek derecede olduğu güçlü kültürlere sahip işletmeler etkinlik sağlarlar. Liderler ve izleyiciler, temel değerler seti içinde kökleşmiş davranışlarla, farklı görüşler olduğu zaman bile anlaşmaya ulaşabilirler (Denison vd., 2004: 100).

Güçlü bir kültür özellikle, seremoniler, semboller, hikayeler, kahramanlar ve sloganların sıklıkla kullanımını ifade etmektedir. Bu bileşenler, çalışanların şirket strateji ve değerlerine bağlılığını artırır. Güçlü örgüt kültürünü yaratmak ve devam ettirmek isteyen yöneticiler, çalışanların seçim ve sosyalleşmeleri üzerinde önemle dururlar (Daft, 2001: 321). Örgüt kültürüyle, örgüt yönetimi yapısı ve süreçleri birbiriyle karşılıklı ilişkili kavramlar olarak ele alınmalıdır. Örgütsel amaçlar oluşturulurken, ortaya çıkacak alternatifler arasından seçim yapılması gerekli analizlerin sonucuna olduğu kadar, örgütteki değer, düşünce, inanç, varsayım ve felsefelerin sonucuna da bağlıdır. Bir anlamda örgütün geleceğini etkileyen kararlar, kültürün ışığı altında şekillenir. Kararların şekillenmesinde kaynak rolü oynayan kültür, dolayısıyla örgüt yapı ve sistemi üzerinde de etkin olacaktır (Halis, 2001: 117).

Güçlendirme düzeyi, örgüt kültürünün güçlülüğüne bağlıdır. Güçlü kültürler, yönetim ile çalışanların birlikte hareket ettikleri, ödüllerin başarıyla doğru orantılı olarak verildiği, işletmede çalışanlar hata yaptıklarında cezalandırılmaları değil, hatalardan ders almanın cesaretlendirildiği, işgücü devir oranının düşük olduğu, katılım ve bilgi paylaşımına önem verilen ve çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ile müşteri tatmininin ön plana çıktığı kültürlerdir (Doğan, 2003b: 190).

Güçlendirme, yönetsel bir araç olmanın yanında, kültürel bir sistem ve sistemin komuta-kontrol odaklı hiyerarşik yapısı, kültürel özelliklerden farklılık göstermektedir. Hiyerarşi kültürü ile güçlendirme kültürü arasındaki farklar Tablo 1’de gösterilmiştir (Saruhan ve Türker, 2003: 825).

Hiyerarşi kültüründe, planlamada, yönetici, ne yapılmak ve nereye ulaşmak isteniyorsa en iyi yolu bilmektedir, sadece onu izlemek yeterli olmaktadır. Güçlendirme kültürü içerisinde vizyon yaratmada, yönetici, nereye gidilmek istendiğini işaret eder, ancak, amaca nasıl ulaşılacağı tartışmaya açık olarak ve ilgili herkesin görüşüne bağlı olarak belirlenmektedir. Hiyerarşi kültüründe, örgütsel yapı içerisinde komuta-kontrol ilişkisi hakimdir ve her bir çalışanın performansı denetlenir, yakından bir denetim söz konusudur.

Güçlendirme kültüründe öz-denetleme ise, herkes amaçları hakkında gerekli bilgiye, onlara ulaşmayı değerlendirecek ölçüklere ve ölçme becerisine sahiptir.

Tablo 1. Hiyerarşi Kültürü ile Güçlendirme Kültürü Arasındaki Farklar

Hiyerarşi Kültürü	Güçlendirme Kültürü
Planlama	Vizyon Yaratma
Komuta-kontrol	Performans için birlikte çalışma
Yöneticiler	Koçlar/takım liderleri
Denetleme	Öz denetleme
Piramit yapılar	Çapraz fonksiyonlu yapılar
İş akışları	Projeler
Katılımcı yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
Bireysel sorumluluk	Takım sorumluluğu
Personel	Takım üyeleri
Söyleneni yapma	Kendi işine sahip çıkma
İtaat	Doğru karar alma

Kaynak: Randolph, W. A.(2000). Why is it so hard to achieve?, Organizational Dynamics, Cilt 29, Sayı 2, s.98.

Hiyerarşi kültüründe, çalışanların katılımcı yönetim uygulamaları ile karar alma süreçlerinde belli ölçülerde katılmaları sağlanmaktadır. Güçlendirme kültüründe ise, takımı oluşturan üyeler arasında bir hiyerarşi yoktur ve takım üyelerinin takım içindeki rollerini, kendileri belirlemektedirler. Bir sonuca ulaşabilmek için, güçlendirilmiş takım üyeleri, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendileri alırlar ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkacak sonuçlardan sorumludurlar. Hiyerarşi kültüründe, bireysel olarak çalışma ve bireysel sorumluluk söz konusudur. Güçlendirme kültüründe ise, çalışanlar takımın birer üyesidirler ve takım halinde bir sorumluluk mevcuttur.

Örgütte yüksek düzey tarafından uygulanan sıkı bir süreç kontrolü egemense, iş prosedürleri standart ve çalışanın özerkliği en az düzeyde ise, yönetimin güçlendirme stratejileri, bir işbirliği ve güven kültürü sağlamak üzerine yoğunlaştırılacaktır. Çalışanın tatminsizliğinin ortadan kaldırılmasını sağlayan, devam eden geliştirme uygulamaları içinde çalışanın tam katılımına müsaade eden bir yapı oluşturmak amaçlanmaktadır. Örgütte merkezi yapıdan uzaklaşma ve esneklik oluşturulmuş olmaktadır (McEwan ve Sackett, 1998: 36).

Güçlendirme, bir kültür olarak işletmeye yerleştirilmelidir. İşletmeye yeni giren üye, güçlendirmeyi çalışanların yönetime katıldığı, yönetim tarafından sürekli olarak her konuda desteklediği, müşteriye hizmetin her şeyden önce geldiği, bireylerin karar verip, bu kararların sorumluluklarını taşıyabildikleri bir ortamın söz konusu olduğunu, kaynakların gerektiği yer ve zamanda

kullanılabileceğini, işletmede paylaşılan genel bir kültür olarak algılayabilmelidir (Doğan, 2003b: 190). Örgütte katılımın etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, katılımlı yönetim uygulamalarının olduğu bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi ve sürdürülmesi gerekmektedir (Nykodym vd., 1994: 48).

Güçlendirme, örgütsel kültürün değişimini de beraberinde getirmektedir. Güçlendirmenin uygulanmasında, örgüt kültürü etkilenmekte ve sonuçta oluşan birey/örgüt etkileşimi yeni bir yapının oluşmasına neden olmaktadır. Güçlendirmede takım çalışması esas olduğundan, örgüt içinde bilgi paylaşımı, iletişim, sorumluluk, karar verme ve katılım açısından oluşturulan güçlendirilmiş örgütsel yapı, örgüt kültüründe de değişiklikler oluşturacaktır.

Örgütsel Kültür Analizi ve Güçlendirme Algıları Etkileşimi

Kültürel sistemin analiz edilmesine ilişkin birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılmış en geniş kapsamlı araştırmalardan biri, Hofstede'nin yaptığı analizlerdir. Hofstede, örgüt yapısı ve personelin özelliklerinin ulusal kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır. Hofstede'nin yaptığı geniş kapsamlı analiz sonuçlarına göre, kültürü dört boyutta incelemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm ve eril/dişil özellikleri olarak sıralanmaktadır. Devam eden çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonu olarak bir boyut daha eklenmiştir.

Güç Mesafesi Özelliği ve Güçlendirme Algıları: Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yapısının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Eğer bir örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hakimse merkezi bir yapı oluşurken, güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsenmektedir.

Güç mesafesinin düşük olduğu gruplar ile yüksek olduğu gruplar arasında çeşitli farklılıklar vardır. Tablo 2 ile bu farklılıklar gösterilmiştir. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve üst birbirlerine karşı eşit olmayan bir durumda bulunmaktadır. Hiyerarşik sistem, bu eşitsizlik üzerine kurulmuştur. Merkezi bir yapı vardır ve astlar ne yapılacağını söylemesini beklerler. Uzun hiyerarşik yapı içinde, denetim için birçok çalışan vardır. Ücretlendirme sistemi, örgütte üst ve ast arasındaki mesafeyi göstermektedir. İyi bir yönetici astların gözünde, yardımsever otokrat yani babacan tavırlar sergileyendir (Hofstede, 1997: 35). Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve üst arasında, eşit bir yapılanma söz konusudur. Hiyerarşik sistem rollerin eşitsizliğini gösterir ve roller değişebilmektedir. Bugün birinin astı konumunda olan kişi, yarın onun üstü olabilmektedir. Merkezi olmayan bir yapı vardır, hiyerarşik piramit düzdür ve denetim ve personel sayısı sınırlıdır. Ücretlendirme sisteminde, ast ve üst arasında sınırlı bir

farklılaşma vardır. İdeal yönetici bir demokrattır. Astlar, işlerini etkileyecek kararlar alınmadan önce kendilerine danışılmasını beklerler, ancak, son kararı veren yönetici olmakta ve bu astlar tarafından kabul edilmektedir (Hofstede, 1997: 36).

Tablo 2. Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Gruplar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
-İnsanlar arası eşitsizlik en az düzeye indirilmelidir.	-İnsanlar arası eşitsizlik beklenir ve istenir.
-Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	-Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı olmalıdır
-Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	-Merkeziyetçilik ön plandadır.
-Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır	- Üstlerle astlar arasında maaş farkı fazladır
-Astlar danışılmayı bekler.	-Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
-İdeal yönetici, becerikli bir demokrattır	-İdeal yönetici, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
-İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmaz	- Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.

Kaynak: Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.37.

Örgüt içinde, ast ve üst arasındaki farklılıkları en az düzeye indirmeye yönelik çabalar, herkesi eşit değerde gören ve bunu sağlamaya çalışan güçlendirme çabalarını destekler niteliktedir (Sigler ve Pearson, 2000: 32). Güçlendirme ile güç mesafesinin düşük düzeyde olması istenmektedir. Eğer bir örgütte yüksek düzeyde güç mesafesi mevcutsa, işgörenler bu kültüre sahipse, güçlendirme uygulamaları çok sınırlı düzeyde kalabilmektedir.

Jung, Chow ve Wu (2003) yaptıkları çalışma sonucunda güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmadığını görmüşlerdir. Yöneticiler çalışanları katılım konusunda desteklemektedirler. Ancak çalışanlar karar vermek ve bunun sonucunda oluşabilecek risklerden sorumlu olmak istememektedirler. Araştırma yapılan işletmelerde çalışanların, yüksek güç mesafesi özelliği gösteren bir kültüre sahip oldukları görülmüştür. Örgüt kültürü, güçlendirme uygulamalarında çok önemli bir değişken olmaktadır. Bireylerin güç eşitsizliklerini ne ölçüde kabul ettiklerini gösteren güç mesafesi özelliği açısından ülkemizde, hem günümüzde hem de tarihi süreç içerisinde yüksek düzeyde olmuştur. Yani güce bağlanma eğiliminde olunmuştur (Çağlar, 2001: 141). Hofstede (1997)'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre, ülkemiz yüksek güç mesafesine sahip ülkeler arasında yer almaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma Özelliği ve Güçlendirme Algıları: Kültürün bu boyutu, bir toplumdaki insanların, belirsizliklere karşı nasıl bir tutum sergilediğiyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar, iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler

büyük bir yere sahiptir. Örneğin, yöneticiler çalışanlara işleriyle ilgili çalışanlara ayrıntılı açıklamalar yapar, kuralları net bir şekilde belirtir ve onları sıkı bir şekilde denetler (Aydemir ve Demirci, 2006: 31).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir, kuşaklar arasında mesafe büyüktür. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. İşgörenlerde düşük risk alma, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve hiyerarşik kurallar uygulanır. İşgörenler arası yarışma duygusal olarak kabul görmez. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder, üstlerinin kendilerine yön göstermesini bekler, çalışma koşullarında süreklilik isterler (Bakan vd., 2004: 86).

Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar, örgütte uzun süre kalmayı ve çalışmayı düşünmektedirler (Şişman, 2002: 65). Çalışanlar, aynı örgütte kalmakla kendilerini güvende hissetmekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Tablo 3. Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınmada Farklılıklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
-Belirsizlik kabul edilebilir normal bir özelliktir.	-Belirsizlik tehlike olarak algılanmaktadır.
-Düşük stres düzeyi	-Yüksek stres düzeyi
-Kesinlik ve dakiklik öğrenilmiş olmalıdır.	-Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşur.
-Yeni fikir ve davranışlara hoşgörü	-Yeniliğe karşı direnç oluşturmak
-Başarı motivasyon sağlar.	-Güvenlik motivasyon sağlar.
-Az ve genel kurallar	-Çok ve kesin kurallar
-Kurallara uyulmuyorsa onlar değiştirilmeli	-Kurallara uyulmuyorsa birey değişmeli
-Esnek bir yapılanma vardır	-Katı bir yapılanma vardır.

Kaynak: Hofstede, G.(1997), Cultures and Organizations, McGraw-Hill,Inc., s.125.

Belirsizlikten kaçınma yüksek olduğu örgütlerde, işveren ile işgörenin hak ve sorumluluklarını kontrol eden kurallar mevcuttur. Örgütte, iş süreçlerini kontrol eden iç kurallar vardır. Bu durum da güç mesafesi düzeyinin artışında rol oynamaktadır (Hofstede, 1997: 120). Belirsizliklere karşı daha toleranslı olan örgütlerde ise, insanların risk alma eğilimleri oldukça fazladır ve değişime karşı dirençleri çok azdır (Aydemir ve Demirci, 2006: 31). Belirsizlikten kaçınma düşük olduğu kültürlerde, görevleri belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar daha azdır. Kurallara bağlılık düzeyi düşüktür. Bu kültürlerde güven düzeyi yüksektir (Sornes vd., 2004: 10).

Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar işlerinin belli kurallar çerçevesinde yürütmek isteyecek, risk almaktan kaçınacak ve üstlerinin kendilerini yönlendirmesini bekleyeceklerdir. Örgüt içindeki güçlendirme çabaları, işleriyle ilgili kararları kendilerinin verebilmesini ve değişimi ifade etmektedir. Bu da güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesinde güçlükler yaratacaktır. Hofstede'nin (1997) yaptığı araştırma sonuçlarına göre ülkemizde, belirsizliğe karşı tolerans düşük düzeyde bulunmaktadır.

Bireycilik/Kollektivizm (Toplumculuk) Özelliği ve Güçlendirme Algıları: Kültürün bu boyutu, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğini ifade etmektedir. Buna göre, grup merkezli kültürlerde, grup başarısı, bireysel başarıya; grup çıkarı bireysel çıkara; grup merkezli ödüller, bireysel ödüllere tercih edilmektedir. Bu kültürlerde bireyin, iş grubu tarafından kabul edilmesi önem taşımaktadır (Şişman, 2002: 62). Kollektivist yönü ağır basan toplumlarda ya da örgütlerde, gruplar halinde bir araya gelme teşvik edilir. Böyle toplumlarda insanlar, değişik araçlarla kollektivist yaklaşımlara, yaşam tarzına, iş yapma şekline özendirilir. Örgütte grup uyumu ve yardımlaşma önem kazanmaktadır. Bu toplumlarda insanlar, farklılıklardan daha çok benzerliklere değer verirler (Aydemir ve Demirci, 2006: 32-33).

Toplumcu bir kültür, bir gruba bağlılığı ve birbirine bağlı olmayı desteklerken, bireyci bir kültür, bireysel inisiyatif ve bağımsızlığa önem verir. Toplumcu kültürlerde bir sorun olduğunda, kişiler tarafından grup içinde korunma beklenir, bireysel kültürlerde ise daha bağımsız bir sosyal yapılanma mevcuttur (Sigler ve Pearson, 2000: 31).

Tablo 4. Bireycilik ve kolektivizm özelliği arasındaki farklılıklar

Bireycilik	Kollektivizm (Toplumculuk)
-Kimlik bireye bağlıdır.	-Kimlik, kişinin ait olduğu sosyal gruba bağlıdır.
-“Ben” düşüncesi öğrenilir.	-“Biz” düşüncesi öğrenilir.
-Aklından geçeni söylemek, dürüst bir kişinin özelliğidir.	-Uyum korunur ve çatışmadan sakınılır.
-Düşük içerikli iletişim	-Yüksek içerikli iletişim
-İşveren ve işgören arasındaki ilişki karşılıklı faydaya dayanan sözleşmedir	-İşveren ve işgören arasındaki ilişki ahlaki olarak algılanır.
-İşe alma ve terfi, yalnızca yetenek ve kurallara dayanmaktadır.	-İşe alma ve terfi kararları içinde bulunulan gruba dayanmaktadır.
-Bireyler yönetilir.	-Gruplar yönetilir.
-Görev ilişkilerden daha üstündür.	-İlişki görevlerden daha üstündür.

Kaynak: Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.67.

Örgütlerde ise, bir toplumun üyelerinden beklenen ile ilgili yaygın bir norm, işgörenler arasındaki ilişkilerin doğasını güçlü bir şekilde etkileyecektir. Daha kolektivist toplumlarda bulunan örgütlerdeki işgörenlerde daha güçlü bir duygusal bağ aranır. Toplumlardaki bireycilik/kolektivizmin derecesi, örgütlerce işgörenlerin örgütsel kurallara uyma nedenlerini de etkileyecektir. Kolektivist değerlerin yaygın olduğu örgütlerde moral bağlılıklar, bireyselci değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise, kara dayalı bağlılıklar oluşabilir. Ayrıca örgütlerde bireyselliğin derecesi, sosyal normların yanı sıra işgörenlerin eğitim biçimi, örgütün tarihi ve alt kültürlerine de bağlıdır. Küçük örgütlerde morale dayalı bağlılıklar büyük örgütlerce ise, kara dayalı bağlılıklar görülebilir (Terzi, 2000: 74).

Bir örgütte kolektivist bir yapı varsa, işveren ile çalışan arasında, ahlaki temellere dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkiler içinde bir çalışanın zayıf performans göstermesi, işten çıkarmak için bir neden değildir. Bu ilişkilerin en güzel örneğini Japon örgütlerinde görmek mümkündür (Hofstede, 1997: 64). Kolektivizm kültürünün olduğu bir örgütte çalışanlar, duygusal olarak örgüte bağlıdırlar. Grup çıkarları ön plandadır, böylece örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olur. Kolektivizm kültürünün daha fazla olduğu organizasyonlarda, güçlendirme algılaması daha fazla olacaktır. Çünkü böyle bir organizasyonda grup için çalışmanın önemi belirtilmektedir. Kolektivist kültürün sosyal destek bileşenleri, çalışanların faaliyetlerinin desteklenmesinde olumlu katkı yapan güçlendirmenin algılanmasını artırmaktadır (Sigler ve Pearson, 2000: 31).

Güçlendirme uygulamalarından biri olan takımların güçlendirilmesi, otonom çalışma grupları olmaktadır. Örgütte bir takım çalışmasını gerçekleştirmede, kolektivizm kültürünün varlığı olumlu bir etki yaratmaktadır. Hofstede (1997)'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre ülkemizde, bireysellik düşük düzeyde bulunmaktadır.

Eril/Dişil Özellikler ve Güçlendirme Algıları: Kültürün bu boyutunda, toplumda cinsiyetlere yüklenen roller ifade edilmek istenmektedir. Dişil kültürün göstergeleri, insanlara ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklindedir. Dişil kültür geleneksel anlamda toplumlarda genellikle, kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Bir kültürün erillik boyutu ise, eril özellikler olan, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir (Bakan vd., 2004: 88-89).

Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidirler. Dışsallıktan çok içsellik özelliklerine sahiptirler. Eril kültürlerde çalışmak için, yaşama ilkesi vurgulanırken, dişi kültürlerde ise, yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır. Dişil kültürlerdeki insanlarda ise, kendine güven yerine alçak gönüllülük egemen olmaktadır. Eril değerlerin baskın olduğu kültürlerde bireyler, güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıklar, tartışılarak çözümlene yoluna gidilir. Dişil değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise, kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, uyuşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (Bakan vd., 2004:89).

Tablo 5. Eril ve Dişil Özellikler Arasındaki Farklılıklar

Eril Özellikler	Dişil Özellikler
-Para ve işler önemlidir.	-İnsan ve içten ilişkiler önemlidir.
-Herkesin kendine güvenen, hırslı ve güçlü olduğu varsayılır.	-Herkesin alçak gönüllü olduğu varsayılır.
-Yaşam çalışmak içindir.	-Çalışmak yaşamak içindir.
-Yöneticiler, kendine güvenli ve kararlı bir şekilde hareket ederler.	-Yöneticiler ortak karar için çaba sarfeder ve önerilerini kullanırlar.
-Performans, rekabet ve adalet üzerinde stres	-İş yaşamının kalitesi, eşitlik ve dayanışma üzerinde stres
-Tartışma yoluyla çatışmaların çözümü	-Görüşme ve uzlaşma yoluyla çatışmaların çözümü

Kaynak: Hofstede, G.(1997). Cultures and Organizations, McGraw-Hill, Inc., s.96.

Eril ve dişil özelliklere sahip kültürler açısından, yönetici tipleri farklılıklar gösterir. Eril özelliklere sahip bir yönetici, kendine güvenen, kararlı ve girişken bir yapıdadır (Hofstede, 1997: 94). Türk kültüründe, şefkatli olma, mecbur kalmadıkça saldırmama, merhametlilik, sadakat, sevecenlik, başkalarına karşı duyarlılık, anlayışlılık ve sıcaklık gibi dişil değerler ön plana çıkmaktadır (Çağlar, 2001: 141). Dişil özellikte bir kültürün hakim olduğu bir örgütte, çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön plandadır. Güçlendirme uygulamaları, böyle bir örgütte daha iyi gerçekleştirme imkanı bulur. İnsan ve ilişkilerin önemli olduğu böyle bir örgütte, personelin güçlendirmeyi algılaması pozitif yönde olacaktır. Hofstede'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre, ülkemiz erillik/dişillik bakımından orta sınıra yakın bir ülkedir.

Zaman Oryantasyonu ve Güçlendirme Algıları: Hofstede (1997) yaptığı araştırmalarda, öncelikle değinilen dört boyut üzerine durmuştur. Yaptığı diğer araştırmalar sonucunda, bu boyutlara zaman oryantasyonu da eklenmiştir. Zaman oryantasyonu bir toplumun kararlarını, ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına

ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandığını gösterir (Bakan vd., 2004: 90).

Tablo 6. Kısa Dönemli ve Uzun Dönemli Oryantasyon

Kısa Dönemli Oryantasyon	Uzun Dönemli Oryantasyon
-Geleneklere uyum	-Modern bir yapı için geleneklerin uyumlaştırılması
-Sınırsız mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum	-Belli sınırlar içinde mevki yükümlülüğü ve sosyal uyum
-Harcamak için sosyal baskı	-Kaynakların tutumlu kullanılması
-Yatırım için küçük miktarda sermaye	-Yatırım için mevcut kaynakların kullanımı
-Hızlı sonuç beklentisi	-Yavaş sonuçlar için sebat etmek

Kaynak: Hofstede, G.(1997), Cultures and Organizations, McGraw-Hill,Inc., s.173.

Zamana ilişkin sayılılar, kültürler göre değişebilmektedir. Bu sayılılar, insanın çevresiyle ve diğer insanlarla ilişkilerini belirlemektedir. Farklı kültürler tarafından zaman, çevrimsel/devirli ya da doğrusal; sınırlı ya da sınırsız olarak algılanabilmektedir. Ayrıca zaman geçmiş, hal ve gelecek merkezli olarak algılanabilir. Bazı kültürler, zamanı daha çok gelecek merkezli olarak algılamakta bazı kültürler daha çok geçmişe yönelirler. Zaman, bireyler ve örgütler açısından sahip olunan kıt bir kaynaktır. Batılı toplumlarda zaman, dilimlenmiş, düzenli, standart, tekdüze, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir zamandır. Bunun yanında bazı Doğu toplumlarında ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman, geleneksel olarak algılanmakta, tüm yaşam sürecini kapsamakta, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 69).

Güçlendirme uygulamaları hemen başlayıp bitecek bir süreç değildir. Uzun bir zaman almakta ve devamlılığı gerekmektedir. Zaman bireyler ve örgütler açısından kıt bir kaynaktır ve en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekir. güçlendirmenin başarı ile uygulanabilmesi uzun dönemli bir oryantasyonu gerektirmektedir. Hofstede'nin yaptığı analiz sonuçlarına göre ülkemizde, kültürel yapı olarak, yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu ve dışil özellikler bulunmaktadır.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÜÇLENDİRME ETKİLEŞİMİ

Günümüzde nitelikli işgücünü örgütte tutabilmek önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların örgüte bağlılıkları ile gönüllülük ve başarılı olabilmeleri sağlanabilmektedir. Örgüt içinde oluşturulan yapı bağlılık sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel Bağlılık

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlanmıştır. Bu düşünce, örgütün

amaç ve değerlerinin kabul edilmesi (kişilik), örgütün lehinde yatırım çabalarına isteklilik (katılım) ve örgüt içinde üyeleri tutan önemli bağlar (bağlılık) olarak üç değişkene dayanmaktadır. Örgüt içinde aktif rol almayı isteyen organizasyon üyeleri, beklenenin üzerinde katkıya hazırdırlar. Bu da çalışanların kararlara katılmasını sağlayan bir yapı ile mümkün olmaktadır (Bogler ve Somech, 2004: 279). Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile bağlılık, sadakat ve kişiliğinin bir ilişkisini ifade etmektedir (Dewettinck vd., 2003: 9). Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı, iş deneyimleri, kişisel ve örgütsel değişkenlerin etkilediğini göstermiştir. Örgüt içinde oluşturulan yapı ve kültür çalışanların örgüte bağlılıklarında önem arz etmektedir. Örgütlerde, karar almada katılımın cesaretlendirilmesi, çalışanların görüşlerine saygı duyulması, kişilerin örgüte bağlılığını artıran etmenlerden olmaktadır (Avolio vd., 2004: 952-953).

Örgüt literatüründe bağlılığa yönelik iki görüş ön plana çıkmaktadır. Birinci görüş; Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın (1974) çalışmalarını kapsar ve bağlılık, davranışsal bir durum olarak açıklanır. Buna göre bağlılık, bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesi ve katılmasının gücü olarak tanımlanır. İkinci görüş ise, insanın geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlemesi ve eylem durduğunda bu yatırımları yitireceği ve ayrılmanın maliyetleri nedeniyle bir organizasyonda kalma eğilimi olarak bağlılık ele alınmaktadır. Side-bets yaklaşımı olarak ifade edilen bu görüş, örgüt ve üyeleri arasındaki katkı sağlayan işlemlerin bir çıktısı olarak bağlılıktır (Varona, 1996: 115).

Meyer ve Allen'in (1997) geliştirdiği modelde, bağlılık üç düzeyde incelenmektedir:

Duygusal Bağlılık: Örgüte ve amaçlarına çalışanın duygusal bağlılığını ifade eder. Örgütün değer ve normları ile birey arasında bir uyum ortaya çıkmaktadır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve örgütün amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde örgüte bir bağlılık algısı gelişir ve örgütün bir üyesi olarak iş tatmini sağlanır. Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Meyer ve Allen (1997) bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamındadır.

Devamlılık Bağlılığı: Bir organizasyon içinde kalmak için isteklilik olarak tanımlanır. Devamlılık bağlılığı, birlikte çalışanların yakın ilişkileri, emeklilik yatırımları, belli bir organizasyonda yıllarca çalışarak kazanılmış iş deneyimleri gibi devredilemeyen personel yatırımları yüzünden pek çok fayda sağlamaktadır. Bir kişinin işten ayrılması ve yeni bir çalışanın

bulunması çok yüksek maliyetlere neden olmaktadır (Ugboro vd., 2000: 235-236).

Normatif Bağlılık: Bir organizasyonda kalmak için ahlaki bir yükümlülük hissi ile zorunluluk hissedilmesi anlamına gelmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Eğitim, yaş gibi değişkenler normatif bağlılık düzeyini etkilemektedir. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağlılığın bir nedeni de, işe bağlılık olabilir. Çünkü, işe bağlılık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, işletmeye bağlılık göstermek, özverili çalışmak işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Çalışanların duydukları kurumsal bağlılık; kurumdaki rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları birey, grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar, başka bir deyişle "prososyal örgütsel davranışlar" ile ilişkilidir. Bu tür davranışlar; bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği pozitif sosyal davranışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Özsoy, 2004: 15).

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenler, literatürde dört başlık altında incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 111-112);

Bireysel Değişkenler: Demografik değişkenler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi. İş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir.

İş ve Role İlişkin Değişkenler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt değişkenlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve öğrenme fırsatı da bu değişkenlere ilave edilebilir.

İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Değişkenler: Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu değişken grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici değişken ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindedir.

Örgüt Yapısına İlişkin Değişkenler: Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu değişken grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir.

Örgütsel Bağlılık Analizi ve Güçlendirme Etkileşimi

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması amacıyla çok çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Güçlendirme çabaları, kişilerin örgüte bağlanmasında önemli bir araç olmaktadır. Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Greenberg ve Baron, 2003). Güçlendirme çalışmaları ile kişiler işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır.

Güçlendirilmiş çalışanların uygulayacakları yöntemleri kararlaştırabilmeleri onları örgüte bağlamaktadır. Bağlılık, kişinin örgüte üyeliğini sürdürmek istemesi ve bireyin kişiliğinin bir sürecini içerir. Güçlendirilmiş çalışanın işi üzerinde önemli bir kontrolü olduğunu hissetmesi kişinin örgüte bağlılığını artırmaktadır (Henkin ve Marchiori, 2003: 276). Ugboro (2001) yaptığı çalışmada, kişilerin işlerine olan duygusal bağlılıkları ile güçlendirmenin bir boyutu olan anlamlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bogler ve Somech (2004) öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişler ve güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında önemli derecede bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Martin ve Nicholls işyerinde güçlendirme üzerine geniş çaplı çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Kavramın tanımlanmasına değil, benimsetilmesine çalışmışlardır. Bir çıktı olarak örgütsel bağlılığın desteklenmesi üzerine

odaklanmışlardır. Martin ve Nicholls'a göre bağlılık, işine kendini tamamiyle vermektir. Bu ifadeye göre bağlılık, itaatle karşıt anlamı olarak kullanılmaktadır (Collins, 1995).

Dewettinck, Singh ve Buyens (2003) yaptıkları çalışmada, güçlendirme ile bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren iki çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bir çalışma hastanede çalışan hemşireler üzerinde, diğer çalışma da büyük bir hizmet işletmesinde yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda teoriye destek sağlayan bulgular elde edilmiştir.

Örgüt içinde gerçekleştirilen güçlendirme çabaları, politikaların benimsenmesini sağlamakta, kişiler zorunlu oldukları için itaat etme davranışı içinde değil, benimseyerek, gönüllü olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Nykodym, Simonetti, Nielsen ve Welling (1994) yaptıkları çalışmada, örgüt içinde çalışanların kararlara katılma türleri üzerinde durmuşlardır. Araştırmalarının sonucunda, katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermişlerdir. Katılımlı yönetimin de etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, kültürün böyle bir örgütsel yapıya uygun olması gerekmektedir. Bu yeni yaklaşım, uyma davranışı üzerine odaklanmış, hiyerarşik otorite ve sınırlı çalışanın sağduyusunun olduğu yaklaşımlardan farklılık göstermektedir. Güçlendirme ve takım çalışması, işgücü deneyimlerinden faydalanmak ve çalışanın bağlılığının sağlanmasıyla, yüksek güven ilişkileri üzerinde durmaktadır. Güçlendirme, çalışanların amaçlarına bağlılık ve üretimin artırılmasıyla geniş bir şekilde amacına ulaşmaktadır (Wilkinson, 1998).

Güçlendirme için, bir örgütün büyüme stratejileri içinde birleşmiş olan uzun dönemli bir bağlılık ve bir süreç olması zorunludur. Bunlarla çalışanlar arasında bağlılık ve motivasyon oluşmaktadır. Gerçekten özerk karar verme yeteneklerine sahip olan çalışanlar, birlikte çalışabilirler ve karlılık üzerinde etkili olurlar. Güçlendirme süreci için zorunlu olan bağlılığı oluşturacak olan yöneticiler, açık değerlerle bu değerleri takip edecek sürdürülen davranışlar sağlamalıdır (Geroy vd., 1998). Çalışanın katılımı, çalışanın örgüte katkısının artırılması, daha büyük bir bağlılığın oluşturulması ve çalışanla iletişimin artırılması amacıyla yönetim tarafından başlatılmış olan bir yapıyı ifade eder. Çalışanın güçlendirilmesi amacıyla örgütte katılım gerçekleştirilmektedir (Lashley, 1999: 176).

Kanter (1985), iş sonuçları üzerinde yüksek bağlılığı, anlamlılığın algılanmasına sahip olunmasıyla açıklamaktadır. Diğer birçok yazar da, amaçların gerçekleştirilmesinde bağlılığın, anlamlılık ile arasında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu söylemişlerdir. Ancak bu ilişkiler için yapılan teorik tartışmalar yeterli değildir. Liden ve Arad (1996), güçlendirmenin örgüte bağlılığa katkısının olabildiğini belirtmiştir. Bireyler

karar almada serbestlik ve sorumluluk için fırsatlar sağlayan örgütlere doğru bir eğilim gösterirler. Bireyler sağlanan bu olanaklar ile örgüte bağlanmaktadırlar (Dewettinck vd., 2003: 9-10).

Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütsel amaçlara daha büyük bir bağlılık oluşturarak, çalışanın performansı için daha büyük bir sorumluluk almasını, örgütün yararı için çalışmasını, yeteneklerini gerçekleştirmesini ve gelişmesini sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, değişimlere daha fazla uyum sağlayacaklardır (Lashley, 1995: 30). Örgüt kültürünün paylaşılan değerlerinin yaratılmasında, güçlendirme uygulamaları ile çalışanın katılımı sağlanarak, ortak bir amaç için çalışmak mümkün olmaktadır. Kişisel olarak kendini yetenekli, değerli ve bir farklılık yaratabildiğini hisseden her çalışan, bir kültürün yaratılmasında önemli bir yere sahiptir. Kontrol, sonuçlar üzerine odaklanmıştır ve çalışanların işlerini yerine getirmelerinde, nasıl yapmaları gerektiği konusunda, daha fazla serbestlik tanınmaktadır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde, çalışanlara bir güven söz konusudur ve sağduyularıyla hareket etmeleri sağlanmaktadır (Coleman, 1996: 31).

SONUÇ

Rekabetin çok yoğun olarak hissedildiği günümüzün global dünyasında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için, kaliteli ve hızlı bir şekilde hizmet vermeleri gerekmektedir. Örgütlerin, günümüzün hızlı değerim sürecinde sürekli başarıyı yakalayabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanlarının işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi, yönetim tekniklerinin başarıyla uygulanabilmesine bağlıdır. Örgütlerde güçlendirme yaklaşımı da, yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde insan, örgütte en önemli değerşkenlerden biridir. Güçlendirme anlayışına göre, işi en iyi bilen kişi, o işi yapandır. Personele işi yapmasında serbestlik ve kararlara katılma olanakları tanınarak o işin sahibi haline gelmesi sağlanmaktadır. Kendini güçlendirilmiş olarak hisseden bir kişi için, örgüt amaçlarının benimsenmesi sağlanmaktadır. Personel kendini değerli hissetmekte ve böylece örgüte olan bağlılığı da artmaktadır. Güçlendirmede, eğitim ve geliştirme ile daha doğru karar verme ve personelin inisiyatif kullanabilmesi ile hızlı karar verilmesi sağlanmaktadır. Personel ile yönetici arasında güven duygusunun oluşabilmesi çok önemlidir.

Örgüt içinde personelden en iyi şekilde faydalanılmasında, personelin algılamaları önem taşımaktadır. Her örgütün kendine özgü, iyi ya da kötü, güçlü ya da zayıf mutlaka bir kültürü vardır. Toplumsal kültürden etkilenerek oluşan örgüt kültürü, yönetim tekniklerinin uygulanmasını ve personelin yaklaşımını belirleyen bir unsur olmaktadır. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile personelin katılımı ve sorumluluk

alması sağlanarak, takım çalışmasının olduğu esnek bir çalışma ortamı oluşturulmak istenmektedir. Örgüt içinde oluşturulmak istenen bu değişim, örgüt kültürünü de etkileyen bir değişken olabilmektedir. Güçlendirme için tüm çalışanların katılımının sağlandığı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. İşletmeler vizyon ve misyon belirlemekle değil, çalışanlarını bunlara katabildikleri ölçüsünde başarılı olacaklardır.

Örgüt kültürünün güçlendirme üzerindeki etkisi sınırlı düzeylerde kalmaktadır. Güçlendirme algılarını, örgüt kültürü dışında açıklayan başka çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından farklı değişkenlerin ele alınmasıyla konuyu açıklayan farklı modellerin oluşturulması mümkün olacaktır. Güçlendirmenin uygulanmasında, liderlik, örgütsel yapı ve güven ortamının bulunması gibi değişkenler etkili olmaktadır. Araştırmacılar tarafından üzerinde çok durulmayan kişilik değişkenini dikkate alan çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Çalışanlara verilen eğitim ve yeterlilikleri ölçüsünde doğru ve hızlı kararlar vermeleri mümkün olacak ve böylece liderin astlarına güven duyması sağlanacaktır. Böyle bir ortamda çalışanın kararlara katılması ve inisiyatif kullanabilmesi imkanı oluşacaktır. Eğer lider astına güven duymazsa o örgütte güçlendirme oluşturulamaz. İşletmeler bu bilinçle hareket etmelidirler.

Güçlendirme uygulamaları, hemen uygulanıp bitecek bir teknik değildir. Sürekli eğitim, yenilenme ve gelişmeyi de beraberinde getirir. İşletmelerin bu konuda kararlı olmaları ve günlük getirilere değil, uzun zamanlı getirilere odaklanmaları gerekmektedir. Örgütte açık bir iletişim ortamı bulunmalıdır. Bilginin paylaşılmasında bir sorun yaşanmamalı ve esnek bir çalışma ortamı kurulmalıdır. Yöneticilerle çalışan arasında bir güven ortamının oluşturulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak G., Budak G. 1999. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, B.(2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 25, s. 951-968.
- Aydemir, M., Demirci, M. K. (2006). İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., (2004),
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools", *Teaching and Teacher Education*, Cilt 20, Sayı 3, s. 277-289.
- Bolat, T.(2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3-4, 199-219.
- Cacioppe, R.(1998). Structured empowerment: an award –winning program at the Burswood Resort Hotel, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 19, Sayı 5, s. 264-274.
- Ceylan, A.(2002). Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma, *Öneri*, Cilt 5, Sayı 17, s. 113-120.
- Coleman, H. J.(1996). Why employee empowerment is not just a fad, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 17, Sayı 4, s. 29-36.
- Collins, D.(1995). "Rooting for empowerment?", *Empowerment in Organizations*, Cilt 3, Sayı2, s. 25-33.
- Conger J.A., Kanungo, R. N.(1988). The empowerment Process: integrating theory and practise, *Academy of Management Review*, Cilt 13, Sayı 3, s.471-482.
- Coşkun, R.(2002). Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Çağlar, İ.(2001). Yönetim-kültür bağlamında Türk yönetim modelinin saptanmasına yönelik kavramsal bir çalışma, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s.125-148.
- Daft, R. L.(2001). Organization Theory and Design, Seventh Edition.
- Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R. M. (1989), "Self-Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, S.74. s.580-590.
- Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P.(2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from The Rest of The World, *Organizational Dynamics*, Cilt 33, Sayı 1, s. 98-109.
- Dewettinck, K., Singh, J. ve Buyens, D.(2003). Psychological empowerment in the workplace: reviewing the empowerment effects on critical work outcomes, *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, Cilt 29, s. 1-26.
- Doğan, M.(1998). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Genişletilmiş Yeni Baskı, İzmir.
- Doğan, S.(2003a). Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S.(2003b). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, s. 177-203.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. ve King, N. (2005). Employee perception of empowerment, *Employee Relations*, Cilt 27, Sayı 4, s. 354-368.

- Geroy, G. D. Wright, P., C., Anderson, J. (1998), "Strategic performance empowerment model", *Empowerment in Organizations*, C. 6, S. 2; s.57.
- Greenberg, J., Baron, R.A., (2003), *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Prentice Hall, New Jersey.
- Halis, M., (2001), "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler", *Manas Ün. Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 5, s.109-135.
- Henkin, A. B. ve Marchiori, D. M.(2003). Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, Cilt 26, Sayı 5, s.275-281.
- Hofstede, G.(1997). *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill, Inc.
- Honold, L.(1997). A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organizations*, Cilt 5, Sayı 4, s. 202-212.
- Johnson, R., Redmond, D.(1998). *The art of empowerment*, Financial Times Pitman Publishing.
- Jung, D.I., Chow, C., Wu, A. (2003), The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding, *The Leadership Quarterly*, 14, (4-5), 525-544.
- Kanter, R., (1985), "Supporting innovation and venture development in established companies" *Journal of Business Venturing*, Cilt.1, Sayı 1,s.47-60
- Klagge, J.(1998). The empowerment squeeze - views from the middle management position, *The Journal of Management Development*, Cilt.17, Sayı.8, s.548-558.
- Koçel, T.(2001). *İşletme Yöneticiliği*, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kotter, J. P. Ve Heskett J. L.(1992). *Corporate Culture and Performance*, The Free Press
- Lashley, C.(1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt 7, Sayı 1, s. 27-32.
- Lashley, C.(1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis, *Personnel Review*, Cilt 28, Sayı 3, s. 169-191.
- Liden, R. C., Arad, S., (1996), "A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, C.14, s.205-251.
- Luthans, F.(1992). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc
- Martin, P., Nicholls, J., 1987, *Creating a Committed Work-force*, IPM, London.
- McEwan, A. M., Sackett, P.(1998). The human factor in CIM systems: worker empowerment and control within a high-volume production environment, *Computers in Industry*, Cilt 36, s. 39-47.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., 1997, *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage Publications, London.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment" , *Journal of Vocational Behavior*, Cilt:14, ss.224-247.
- Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielsen W. R., Welling, B.(1994). Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, Cilt 2, Sayı 3,s. 45-55.
- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s.109-126.

- Özsoy, A.S. (2004), Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Cilt.6, Sayı.2, S.13-19.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P.V., 1974, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603 - 609.
- Randolph, W. A.(2000). Why is it so hard to achieve?, *Organizational Dynamics*, Cilt 29, Sayı 2, s.98.
- Rousseau, D., M., Ho, V., T, Greenberg J., 2006, "I-Deals: Idiosyncratic Terms In Employment Relationships", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor:. C. 31, N.4, s. 977.
- Saruhan, Ş. C. ve Türker, M. V.(2003). Personel Güçlendirme; Yüksek performans için olmazsa olmaz bir gereklilik mi? Geçici bir yönetim hevesi mi? Yoksa hepsinden öte bir insan kaynakları stratejisi mi?: Bankacılık sektöründe bir araştırma, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon.
- Siegall, M., Gardner, S.(2000). Contextual factors of psychological empowerment, *Personel Review*, Cilt 29, Sayı 6, s. 703-722.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M.(2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perception of empowerment, *Journal of Quality Management*, Cilt 5, s.27-52.
- Sornes, J. O., Stephens, K. K., Saetre, A. S. ve Browning, L. B.(2004). The Reflexivity between ICTs and Business Culture: Applying Hofstede's Theory to Compare Norway and the United States, *Informing Science Journal*, Cilt 7, s.1-30.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Cilt 38, Sayı 5, s.1442-1465.
- Spreitzer, G. M. ve Doneson, D.(2005). Musing on the Past and Future of Employee Empowerment, *Handbook of Organizational Development*.
- Şişman, M.(2002). Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Terzi, A.R.(2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Thomas K.W., Velthouse B.A.(1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, Cilt 15, Sayı 4, s. 666-681.
- Ugboro, I., O., Obeng, K., Talley, W., K. , (2001), "Motivations and Impediments to Service Contracting, Consolidations, and Strategic Alliances in Public Transit Organizations", *Administration & Society*, C. 33, No. 1, s.79-103.
- Ugboro, I. O. ve Obeng K.(2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an emprical study, *Journal of Quality Management*, Cilt 5, s. 247-272.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D.(2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.91-99.
- Varona, F. (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations, *The Journal of Business Communication*, Cilt 33, Sayı 2, s. 111-140.

Vogt, J., Murrel, K. (1990), Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance, University Associates, Inc., Amsterdam, s.5-8.

Wilkinson, A.(1998). Empowerment: theory and practice, *Personel Review*, Cilt 27, Sayı 1, s. 40-56.