

Yönetim, Yıl: 18, Sayı: 57, Haziran 2007.

BİR GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ ÖNERİSİ: ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILIKLARININ ANALİZİ

Yrd. Doç. Dr. C. Cüneyt ARSLANTAŞ

İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Doç. Dr. Oya ÖZÇELİK

İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR

İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi

İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Bu çalışma, güçlendirmeyi ölçmeye yönelik geliştirilmiş bir ölçeği ortaya koymaktadır. Konuyla ilgili geçmiş araştırma sonuçlarına dayanarak geliştirdiğimiz ölçek, bir ölçeğin taşıması gereken güvenilirlik ve geçerlilik özelliklerine sahiptir. Çalışmaya yönelik bilgiler üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan 190 beyaz yakalı çalışan yoluyla sağlanmıştır. Geliştirdiğimiz ölçek, yapılan istatistiksel analizler sonucunda 20 ifadeye indirgenmiştir. Dört boyutlu güçlendirme modeli faktör analizi ile desteklenmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre güçlendirme boyutlarına ilişkin görüş farklılıkları araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Güçlendirme, ölçek, beyaz yakalı çalışanlar, örgütler

DEVELOPING AN EMPOWERMENT SCALE: ANALYSIS OF THE DIFFERENCES AMONG EMPLOYEES ACCORDING TO DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

The present article discusses the development of an instrument designed to measure empowerment. The tool designed to measure empowerment resulting from the previous researches has been proved to be a scale, fulfilling the necessary properties such as reliability and validity. Survey data were collected from 190 white collar employees working at manufacturing and service firms. The scale was reduced to 20 items as a result of statistical analysis. Factor analyses supported a four-dimension model of empowerment. Furthermore, differences among employees' perceptions of empowerment dimensions according to demographic characteristics were investigated.

Key Words: Empowerment, measurement, white collar employees, organizations

GİRİŞ

1990 yılına kadar güçlendirme kavramı katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, bireysel gelişim, kalite çemberleri ve stratejik planlama gibi başlıklar altında yer alırken, 1990 yılından itibaren birçok makalenin başlığını oluşturmuştur (Sullivan, 1994). Güçlendirme kavramını temel konu olarak ele alan çalışmalar genellikle kavramın bireysel ve örgütsel boyutları ile ilişkilidir (Honold, 1997). Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissetmelerini, bilgi ve uzmanlıklarına güvenmelerini, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duymalarını, olayları kontrol edebileceklerine inanmalarını ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2005). Diğer taraftan, güçlendirmede çalışanlara işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak ve kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam yaratılır (Erstad, 1997). Güçlendirilmiş çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenme eğilimi gösterirler (Malone, 1997). Güçlendirmenin sonucunda çalışanların kararlara katılımı sağlanarak, örgütteki güç ve otoritenin paylaşımı sağlanır (Lawler, 1992).

Blanchard, Carlos ve Randolph (1996) güçlendirmeyi çalışanın özgür davranabilmesi ve sonuçlardan sorumlu olması olarak tanımlamıştır. Özgür davranabilmenin yönetici tarafından bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, belli sınırlar çerçevesinde özerkliğin sağlanması ve kendi kendini yöneten takımların etkinliğinin artırılması ile gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Joffe ve Glynn (2002) yaptıkları çalışmada güçlendirme ile örgütte ve çalışanlarda pozitif yönde bir değişimin olduğunu, güçlendirilmiş çalışanların moral ve verimliliğinin arttığını, işlerinden daha fazla tatmin olduklarını, öğrenme ve uygulama yönünde eğilim gösterdiklerini ve takım çalışmasına gönüllü olarak katıldıklarını gözlemlemişlerdir.

Bu çalışmada konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Vogt ve Murrell, 1990; Spreitzer, 1995; Macy, Thompson ve Farais 1995; Ford ve Fottler, 1995; Menon, 1995; Caudron, 1995; Spreitzer, 1996; Spreitzer, Mark ve Kizilos, 1997; McLagan ve Nel, 1997; Honold, 1997; Wilkinson, 1998; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000) incelenerek örgütlerde çalışanların güçlendirilmesini ölçmeye yönelik bir ölçek önerilmiş ve sonra çalışanların demografik özelliklerine göre güçlendirme boyutlarına ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

1. GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İlgili yazında güçlendirmenin başarılı olması için sağlanması gereken koşulları içeren birçok çalışma bulunmaktadır. McLagan ve Nel (1997) yürüttükleri çalışmada güçlendirmeye çok boyutlu bakış açısı getirmişler ve güçlendirmenin başarılı olması için örgütsel değerler sisteminin kurulması, formalleşme derecesi düşük bir yapının oluşturulması; yönetimi kolaylaştıracak tedbirlerin alınması; kontrollerin yapılması ve performans konusunda geribildirim sağlanması ve örgütün olumlu performans göstermesi durumunda çalışanları ödüllendiren bir ücret sisteminin olması; her çalışanın kendi işinin yönetici olması; açık ve dürüst bir iletişimin sağlanması; istenen performansa ulaşmak için yakın ilişkiler kurulması; çalışanların finans ve ekonomi kadar işletme ve endüstri konularında bilgili, analitik düşünme yeteneğine sahip, öğrenme konusunda ve karar vermede esnek ve işinde yetenekli olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Vogt ve Murrell (1990) güçlendirmeyi eğitim, yönlendirme, mentorluk, kolaylaştırma, yapılandırma unsurlarını dikkate alarak incelemiş ve bu unsurların tümünün birlikte uyumlaştırılması faaliyetlerinin önemi üzerinde durmuştur. Martin (1994) güçlendirmeyi kolaylaştıran koşulları araştırdığı çalışmasında, güçlendirme için öz güven ve güçlü bir iş etiğinin olması gerektiğini savunmuştur.

Wilkinson (1998) güçlendirmenin başarılı olması için bilgi paylaşımı, yukarıya doğru sorun çözme, görev özerkliği, tutumsal şekillendirme ve kendi kendine yönetim unsurlarının örgütlerde mevcut olması gerektiğini ortaya koymuştur. Bilgi paylaşımı, alınan kararların nedenlerinin anlaşılması, çalışanın fikirlerini açıklayabilmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması anlamına gelir. Yukarıya doğru sorun çözme, çalışanın işiyle ilgili bir sorun yaşadığında bu sorunu kendi başına çözüme kavuşturması, çözüme kavuşturacak bilgiye ve yeterliliğe sahip olması ve ihtiyaç duyduğunda yöneticisine yönelmesini ifade eder. Görev özerkliği, çalışana işine yönelik olarak daha fazla sorumluluk vererek ya da işini yeniden yapılandırarak kendi işi üzerinde özerkliğinin sağlanmasıdır. Tutumsal şekillendirme, güçlendirmenin psikolojik yönünü açıklar. Wilkinson'a göre, iş ya da örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan çalışanın kendini güçlendirilmiş hissetmesi ve öz güveninin sağlanması eğitim yoluyla gerçekleştirilebilir. Sağlanan eğitim yanında çalışanın görevlerini ve sorumluluklarını nasıl algıladığı önem taşımaktadır. Güçlendirmenin diğer bir unsuru olan, kendi kendine yönetim ise, çalışanlar ve yöneticilerden oluşan üyelerin oluşturduğu ekiplerin yönetim baskısı görmeden kendi işleri ile ilgili olarak kuralları belirlemeleri ve işe yönelik kararları almaları demektir.

Çalışanların güçlendirilmesi sürecini Colgate-Palmolive firmasında bir model olarak kullanan Caudron (1995), güçlendirme sürecindeki önemli unsurları, kendi kendini yöneten iş takımları; örgüt amaçları ve talimatları ile ilgili serbest bilgi akışı; tüm çalışanların iş, yönetim ve liderlik becerilerinin gelişimi ve eğitimi; koçluk yapan ve kademeli güçlendiren yöneticiler; çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan kaynakların kontrolü ve performans ölçümünün belirlenmesi; performansa yönelik sürekli olumlu geribildirim ve pekiştirme olarak belirlemiştir.

Spreitzer (1996) orta kademe yöneticilerine yönelik yürüttüğü çalışmada, güçlendirme sürecinde örgütlerin yukarıdan aşağıya komuta ve kontrolden ziyade çalışanlara daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşma olanağı tanıdığı, bireysel katkılara ve girişimlere önem verildiği ve özerkliğe ve yaratıcılığa olanak tanıdığı bir ortama sahip olduklarını görmüştür. Güçlendirmeyi kolaylaştıran unsurları rol belirsizliğinin yaşanmaması, geniş bir kontrol alanına sahip yönetici ile çalışma, sosyo-politik destek, bilgiye ulaşma, kaynaklara ulaşma ve katılımcı ortam olarak belirlemiştir. Bu tür katılımcı bir çalışma ortamına sahip olan örgütlerde çalışanların rolleri konusunda belirsizlikler azalmakta, yöneticilerin kontrol alanı genişlemekte ve çalışanların özerkliği artmakta, çalışanlar bilgiye ve kaynaklara klasik yapılara göre daha kolay ve hızlı bir biçimde ulaşmaktadır.

Diğer taraftan yazında, güçlendirmenin gerçekleşebilmesini örgüt, yönetici ve çalışan olmak üzere üç unsur arasındaki etkileşime bağlayan görüşler vardır (Coffey vd., 1994; Robbins vd., 2002; Koçel, 2005). Yine ilgili yazın incelendiğinde, çoğu araştırmacının konuyu güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgüt tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ile yöneticiye düşen görev ve sorumluluklar olarak ele aldığı görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988; Honold, 1997; Spreitzer, Mark ve Kizilos, 1997; Wilkinson, 1998; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000). Güçlendirmeyi çalışanların bakış açısından ele alan çalışmalarda ise, çalışanların güçlendirmeye yönelik algıların güçlendirmenin üzerindeki etkisi vurgulanmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulları tanımlama ve giderme yoluyla çalışanlara öz yeterlilik inancını sağlayan bir süreç olarak ifade etmektedirler. Conger ve Kanungo'nun ortaya koyduğu bu güçlendirme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada güçsüzlüğe neden olan koşullar tanımlanır. İkinci aşamada güçsüzlüğe neden olan koşulların giderilmesine yönelik gerekli yönetsel stratejiler ve teknikler uygulanır. Üçüncü aşamada strateji ve tekniklerin kullanımı ile çalışanlara öz yeterliliklerine

ilişkin bilgi sağlanır. Dördüncü aşamada sağlanan bilgilerin sonuçları alınır. Bu aşamada çalışanların gerekli bilgileri edindikten sonra kendilerini güçlenmiş hissettikleri görülmektedir. Son aşamada ise, güçlendirmenin davranışsal etkileri tüm çalışanlara duyurulur.

Bu çalışmada, Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmede önemli bir unsur olan öz yeterlilik inancının azalmasına neden olan unsurları örgütsel faktörler, denetleyici tarz, ödül sistemleri ve iş dizaynı olmak üzere dört başlık altında toplamışlardır. Bu unsurlardan, örgütsel faktörleri örgütsel değişimler, belirsizlik koşulları, rekabetçi baskılar, bürokratik iklim, zayıf iletişim ve yüksek düzeyde merkezi örgütsel kaynaklar olarak belirlemişler ve bu faktörlerin çalışanların kontrol algısını azalttığını ve güçsüzlüğe neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Öz yeterlilik inancının azalmasına neden olan denetleyici tarzı; otoriter, şüpheli ve faaliyetlerin/sonuçların nedenlerinin eksikliği olarak ifade etmişlerdir. Denetleyici tarz, kendi başına karar verme ve kontrol yetkisini çalışanlardan aldığı için güçsüzlüğe neden olmaktadır. Bu şekilde yaratıcılık ve inisiyatif kullanma etkisiz hale getirilmektedir. Güçsüzlüğe neden olan ödül sistemlerini ise gelişigüzel ödül dağılımı, ödülün cazip olmaması, yetenek ve yenilik bazlı ödüllerin eksikliği olarak belirlemişlerdir. İş dizaynı başlığı altında ise güçsüzlüğe neden olan unsurları rol belirsizliği, eğitim ve teknik desteğin eksikliği, gerçekçi olmayan amaçlar, kendi başına karar vermenin eksikliği, uygun ve gerekli kaynakların yetersizliği, görev çeşitliliğinin azlığı, işe yönelik performansa direkt etki edecek program, toplantılar ve kararlara katılımın sınırlandırılması, yoğun iş rutinleri, yöneticiler ile sınırlı iletişim, anlamlı amaçların/görevlerin eksikliği, ilerleme fırsatlarının azlığı, sıkı kuralların üzerine kurulmuş yapı şeklinde ifade etmişlerdir. Dört başlık altında ele aldıkları güçsüzlüğe neden olan bu unsurların ortadan kaldırılmasının çalışanların öz yeterlilik inancını olumlu yönde etkileyerek güçlendirme sürecinin aksamadan başarı ile tamamlanmasına yardımcı olacağını belirtmişlerdir.

Güçlendirme konusunda, Thomas ve Velthouse'ın (1990) geliştirdikleri bilişsel model Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmasına dayanmaktadır. Bu model çerçevesinde çalışanların güçlendirme algısını anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyut altında toplamışlardır. Anlam boyutu, çalışana verilen görevin kendi inançları, değerleri ve davranışları ile uyum göstermesini ifade eder. Yetkinlik boyutu, çalışanın verilen görevi en iyi şekilde yerine getirebileceğine ilişkin kendi yeteneğine olan inancını gösterir. Seçim boyutu, çalışanın verilen görev üzerinde kontrolünün söz konusu olması ve kendi başına karar verme şansının bulunması anlamına gelir. Etki boyutu

ise, çalışanın verilen görevin sonuçlarını etkileyebilme derecesini açıklar. Sözü edilen bu bilişsel modelde, yukarıda açıklanan boyutlar yardımıyla çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algıları ile çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirebilecekleri konusunda öz güvenlerinin sağlanması gerektiği ortaya konmakta, öz güvene sahip çalışanların daha iyi performans ortaya koyacakları belirtilmektedir.

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse'ın (1990) çalışmasına benzer olarak güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, kendi başına karar verme ve etki olmak üzere çalışanın işine yönelik motivasyonunu etkileyen dört unsurdan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada, Thomas ve Velthouse'ın (1990) ortaya koyduğu seçim boyutu kendi başına karar verme olarak değiştirilmiştir. Diğer taraftan, çalışanların güçlendirme algılarını etkileyen girdi ve çıktılar üzerinde durulmuş, çalışanların güçlendirme algılarının girdileri olarak kontrollü olma, öz saygı, bilgiye erişim ve performans temelli ödül sistemini, çıktıları olarak yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranışları ele alınmıştır.

Güçlendirme daha önce açıklandığı gibi, öz yeterlilik duygusunun sağlanması ile ilişkili olduğundan, yöneticinin çalışanların kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsurudur. Çalışanların işi ile ilgili kararlar alması ve karşılaştıkları sorunlara kendi başlarına çözüme kavuşturmaları güçlendirme açısından önemlidir (Konczak vd., 2000). Diğer taraftan, yönetici güçlendirme çabalarını desteklemek için çalışanların ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitimleri almalarına önem verir (Konczak vd., 2000). Yöneticilerin risk alımını ve yeni fikirleri teşvik etmesi, gösterilen performansa karşılık geri bildirimde bulunması ve yapılan hataları öğrenmek için önemli fırsatlar olarak görmesi güçlendirmenin amacına ulaşmasında önemli olan diğer unsurlardır (Konczak vd., 2000).

Koçel'e (2005) göre ise, güçlendirme çalışmalarının başarısında çalışanların güçlendirmeye bakış açısı önemli bir unsurdur. Çalışanın kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusunun olması, değişime açık olması ve değişimi kolay kabul etmesi, öz güvene sahip olması, dinleme ve geribildirim alma yeteneği ve aksiyona dönük olması güçlendirmeyi etkiler.

Menon (1995) güçlendirmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yürüttüğü çalışmada, işle ilgili algılanan belirsizliklerin, formalleşmenin, merkezîyetçiliğin, zayıf iletişimin, gelişigüzel ödül sistemlerinin, rol belirsizliklerinin ve rol çatışmalarının kontrole yönelik algılama ve güçlendirmede sorun yaratacağı; işe yönelik özerklik tanınmasının ve işin çalışan için anlamlı olmasının kontrolün ve güçlendirmenin olumlu bir şekilde algılanmasına neden olacağı; yöneticilerin öğüt verici, tanımlayıcı, ilham

verici ve destekleyici davranışlarının kontrolün ve güçlendirmenin üzerinde pozitif bir etki yaratacağı ve güçlendirmenin başarısız olmasına neden olacak olumsuz koşulların etkilerini azaltacağı ve güçlendirmenin doğru uygulanmasıyla motivasyonun, iş tatmininin, katılımcılığın ve örgütsel bağlılığın artacağı, iş stresinin ise azalacağı şeklinde bulgulara ulaşmıştır.

Konczak, Stelly ve Trusty (2000) çalışmalarında yöneticinin davranışı ile güçlendirme arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yöneticinin çalışanlarına kendi işlerine yönelik kararları alabilmeleri konusunda güvenmesi ve yetki vermesi, çalışanlarını yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu tutması, gerekli bilgiyi çalışanlarla paylaşması, zamanını çalışanlarının eğitimine ve becerilerini geliştirmeye harcaması ve çalışanlarını hata yapma pahasına karşın yeni fikirler denemesi konusunda teşvik etmesi güçlendirmeyi etkilediği görüşüne ulaşmışlardır.

Güçlendirmede önemli unsurlardan biri de, çalışanların örgüt performansına katkı sağlamalarına imkan tanımak amacıyla yöneticinin bilginin paylaşılmasını sağlamasıdır (Ford ve Fottler, 1995). Bilgi paylaşımı çalışanların alınan işletme kararlarının nedenlerini anlamalarını sağlar ve sonuç olarak örgüt faaliyetlerine bağlılıklarını artırır. Sağlanacak yukarıya doğru iletişimle çalışanlar görüşlerini ve şikayetlerini açıkça ve özgür bir şekilde vurgulama fırsatına sahip olmaktadır (Wilkinson, 1998). Güçlendirme daha önce açıklandığı gibi, öz yeterlilik duygusunun sağlanması ile ilişkili olduğundan, yöneticinin çalışanların kendi başına karar vermelerini teşvik etmesi güçlendirme sürecinin önemli bir unsurudur. Çalışanların işi ile ilgili kararlar alması ve karşılaştıkları sorunlara kendi başlarına çözüme kavuşturmaları güçlendirme açısından önemlidir (Konczak vd., 2000). Diğer taraftan, yönetici güçlendirme çabalarını desteklemek için çalışanların ihtiyacı olan becerileri geliştirecek gerekli eğitimleri almalarına önem verir (Konczak vd., 2000). Yöneticilerin risk alımını ve yeni fikirleri teşvik etmesi, gösterilen performansa karşılık geri bildirimde bulunması ve yapılan hataları öğrenmek için önemli fırsatlar olarak görmesi güçlendirmenin amacına ulaşmasında önemli olan diğer unsurlardır (Konczak vd., 2000).

Koçel'e (2005) göre, çalışanların güçlendirilmesi üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan biri, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı, katılımcı olması ve bilgi paylaşımını benimsemesi, yaşanan başarıları ya da başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi, çalışanların performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin bir geribildirim sağlaması,

misyon ve vizyonu tarif etmesi ve paylaşması ve çalışanlara koçluk yapması güçlendirmeyi etkiler.

Spreitzer, Mark ve Kizilos'un (1997) yürüttükleri çalışmada güçlendirmenin katılımcı yönetim anlayışına dayandığı ve çalışanların iş tatminini arttırmak için yöneticilerin karar verme yetkilerini çalışanlarla paylaşmalarının gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların işe yoğunlaşmasını sağlamak için örgütsel hiyerarşinin mümkün olan en az seviyeye indirilmesi gerekmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi yoluyla iş tatminini ve motivasyonu arttıran, işten kaynaklanan gerginliği azaltan bir örgüt ikliminin yaratılması mümkün olmaktadır.

Macy, Thompson ve Farais (1995), yazında mevcut olan güçlendirilmiş organizasyon özellikleri ile benzerlikler gösteren yüksek performans düzeyine ulaşmış örgütlerin ana unsurlarını farklı beceriler; çapraz eğitim; kendi kendini yöneten takımlar; iş dizaynı; öğrenme ve geliştirme, iş zenginleştirme, iş arkadaşlarını gözetim ve yenilikçi ücret planları gibi insan kaynakları uygulamaları ve toplam kalite yönetimi olarak belirlemişlerdir. Güçlendirme bakış açısına ilaveten teknolojinin kullanımını yüksek performans için anahtar bileşen olarak tanımlamışlardır.

Koçel'e (2005) göre, örgütün yapı ve işleyiş tarzları da güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahip diğer bir unsurdur. Örgütün yapısının basık olması, iş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığı teşvik etmesi, açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması, güçlendirilmiş davranışları etkileyen bir ödüllendirme sisteminin mevcudiyeti, bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin işlerliği, eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması, çalışanların kişiliklerinin dikkate alınması ve kaliteli çalışan bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

Yukarıda da açıklandığı gibi, yazında personel güçlendirme konusu çeşitli bakış açılarından incelenmiştir. Güçlendirmeyi çalışanlar açısından inceleyen çalışmalar olduğu gibi, yönetici ya da örgüt açısından araştıran ya da bu üç unsuru bir arada ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Görüldüğü gibi, yazın incelemesinden elde edilen sonuca göre, çalışanın güçlendirilmesinde çalışan, örgüt ve yönetici üç önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanları güçlendirebilmek için, çalışanın öz güvene sahip olması, verilen görevleri başarabileceğine inanması, yeteneklerine güvenmesi, kendini geliştirme arzusunda olması gerekir. Diğer taraftan, yöneticinin karar alma konusunda astlarına güvenmesi, sonuçlardan onları sorumlu tutması, bilgiyi yayması, çalışanların eğitimine ve becerilerini geliştirmeye olanak tanınması, yeni fikirleri denemeleri konusunda çalışanları teşvik etmesi önem taşımaktadır. Bunlara ilaveten örgütsel değerlerin ortaya konulması, adil bir ücret sisteminin olması, açık

iletişim sisteminin sağlanması, görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi güçlendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

Yine yukarıda sözü edilen çalışmalar doğrultusunda, güçlendirilmiş personelin daha çok motive olduğunu, moral ve verimliliklerinin arttığını, işlerinden daha çok tatmin olduklarını, ekip çalışmasına gönüllü katıldıklarını, sürekli öğrenme eğiliminde olduklarını, kararlara daha istekli katıldıklarını, daha yaratıcı olduklarını, ve bunun da örgütün performansına olumlu katkıda bulunduğunu ve örgüte bağlılığı arttırdığını söylemek mümkündür.

2. ÇALIŞMANIN AMACI ve KAPSAMI

Çalışmanın amacı, örgütlerde çalışanların güçlendirilmesini ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmektedir. Ayrıca bu çalışmada geliştirilen ölçek doğrultusunda, çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, buldukları firma, buldukları firmadaki çalışma süreleri, çalıştıkları departman ve buldukları pozisyon) güçlendirme boyutlarına ilişkin görüş farklılıkları incelenecektir. Bu görüş farklılıkları ortaya konarak demografik özellikler açısından hangi çalışanların güçlendirme boyutlarına daha olumlu baktığı belirlenecektir.

Bu çalışmanın kapsamını bir gruba bağlı üretim ve hizmet firmalarında çalışan tüm beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Üretim ve hizmet firmalarında sırasıyla 230 ve 110 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır. Toplam 340 beyaz yakalı çalışana anket formu dağıtılmış, ancak 190 tanesinden cevap alınabilmiştir. Bu durumda, 190 beyaz yakalı çalışan ana kütlelinin %56'sını oluşturmaktadır. Katılımcıların %55'i erkek, % 45'i ise kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %26'sının 20-29 yaş arasında, %38'inin 30-39 yaş arasında, %28'inin 40-49 yaş arasında, %8'inin ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %4'ü ilköğretim, %28'i lise, %62'si lisans ve %7'si lisansüstü mezundur.

Katılımcılara buldukları firma açısından bakıldığında %47'si hizmet işletmesinde, %53'ü ise üretim işletmesinde çalışmaktadır. Katılımcıların buldukları firmadaki çalışma süreleri ele alındığında %33'ünün 3 yıldan daha az, %13'ünün 4 ile 7 yıl arasında, %11'inin 7 ile 10 yıl arasında, %12'sinin 11 ile 14 yıl arasında ve %32'sinin 15 yıldan daha fazla buldukları firmada çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar firmada çalıştıkları departman açısından incelendiğinde %18'inin pazarlama, %18'inin üretim, %12'sinin muhasebe, %3'ünün finans, %12'sinin ar-ge, %8'inin satın alma, %28'inin ise diğer seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Katılımcılar firmada buldukları pozisyon açısından ele alındığında %58'inin departman çalışanı, %34'ünün departman

yöneticisi ve %8'inin diğer şikkını işaretledikleri görülmektedir.

3. KULLANILAN ÖLÇEK ve VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan yazın taramasının ardından ölçek örgüt, yönetici ve çalışanlar olmak üzere üç boyut ve yirmi yedi ifadeden oluşturulmuştur. Örgüt boyutu altında örgüt yapısı, işlerin tasarımı, katılımcılığa teşvik, misyon ve vizyon, yaratılığın desteklenmesi, bilgi akış ve haberleşme sistemi, eğitim ve öğrenme ortamı, çalışanları bir bütün olarak görme, nitelikli personel sağlanması, çalışanlar arasındaki iletişim ve kaynak dağılımı (Conger ve Kanungo, 1988; Menon, 1995; Caudron, 1995; Spreitzer, 1996; McLagan ve Nel, 1997; Spreitzer, Mark ve Kizilos, 1997; Koçel, 2005) gibi ifadeler yer almıştır. Yönetici boyutu altında karar verme ve uygulamayı teşvik, tartışma ortamı yaratma, bilgi paylaşımını teşvik, öğrenme fırsatı yaratma, hata yapma korkusunu ortadan kaldırma, performans konusunda geribildirim, vizyon ve misyon doğrultusunda yönlendirme, sıkı kontrol yerine koçluk (Vogt ve Murrell, 1990; Caudron, 1995; Honold, 1997; Wilkinson, 1998; Konczak, Stelly ve Trusty, 2000; Koçel, 2005) ele alınarak ifadeler belirlenmiştir. Çalışanlar boyutu altında ise, kendini tanıma, karar alma ve uygulamaya koyma, yenilikleri takip, değişimlere uyum, kendine güven, eleştiriye açıklık, aksiyon hızı ve beceri gibi unsurlar(Thomas ve Velthouse, 1990;

Spreitzer, 1995; Menon, 1995; Koçel, 2005) dikkate alınarak ifadeler oluşturulmuştur.

Likert'in 5'li ölçeği dikkate alınarak boyutlara ilişkin ifadeler oluşturulmuştur. Boyutlara ilişkin ifadeler; "Tamamen Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum", "Tamamen Katılmıyorum" şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçeğin tümüne birim analizi uygulanmış, daha sonra güvenilirliğine ve yapı geçerliliğine ilişkin veriler elde edilmiştir. Daha sonra katılımcıların demografik dağılımları dikkate alınarak boyutlar açısından gruplar arasındaki farklılıkların incelenmesi için bağımsız gruplar arası t testi ve tek yönlü Anova uygulanmıştır. Verilerin analizi "SPSS for Windows 13.0" istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlikleri saptamak için tüm ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 27 ifadenin ölçekte kalabilmesi için toplam puan ile ifade puanları arasındaki korelasyon katsayısının 0,20 ve üzerinde olması gerekmektedir (Şencan, 2005). Tablo 1'de görüldüğü üzere ölçekteki 10, 14, 15, 16, 17 ve 18 numaralı ifadelerin toplam puanla olan korelasyon katsayıları 0,20'nin altına kaldığı için ölçek dışında bırakılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldığında geriye kalan 21 ifade ile hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak saptanmıştır.

Tablo 1: Toplam Puan ile İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

İfade Numarası	Toplam Puan -İfade Puan Korelasyon Katsayısı	İfade Numarası	Toplam Puan -İfade Puan Korelasyon Katsayısı	İfade Numarası	Toplam Puan -İfade Puan Korelasyon Katsayısı
1	0,55	11	0,37	21	0,70
2	0,51	12	0,50	22	0,69
3	0,46	13	0,45	23	0,70
4	0,50	14	0,16	24	0,62
5	0,38	15	0,18	25	0,74
6	0,59	16	0,03	26	0,72
7	0,54	17	0,09	27	0,62
8	0,47	18	0,04		
9	0,50	19	0,69		
10	0,14	20	0,56		

5. YAPI GEÇERLİLİĞİ

Yukarıdaki analiz sonucu 21 ifadeye düşen ölçek temel bileşenler analizi kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucunda ifadelerin paydaşlık oranına bakıldığında 13 numaralı ifadenin paydaşlık oranı 0,40'ın altında kaldığından ölçek dışında bırakılarak faktör analizi tekrardan

yapılmıştır. 20 ifade üzerinden yapılan faktör analizi sonucunda KMO test değeri 0,89 olarak bulunmuştur. KMO test değerinin 0,80 ile 0,90 arasında çıkması katılımcıların faktör analizi yapmak için yeterlilik açısından iyi olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005). Diğer taraftan, Barlett küresellik testi 0,00 olarak bulunduğundan ölçeğin faktör analizine elverişli olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Faktör Yapısı, İfadeleri ve Faktör Yükleri

Faktörler	İfade No	İfadeler	Faktör Yükleri
Faktör 1 Örgütün İşleyişi Açıklanan Varyans: 0,50 Alfa Katsayısı: 0,79	1	İş tanımları ve işleyiş prosedürleri katılımcılığa imkan verecek şekilde tasarlanmıştır.	0,59
	2	Ücret ve ödül sistemleri çalışanların yaratıcı fikir geliştirmelerini destekleyecek tarzda yapılandırılmıştır.	0,62
	3	Örgüt içinde çalışanların gerekli bilgiye ihtiyaç duydukları anda ulaşmalarını sağlayacak bilgi akış ve haberleşme sistemi mevcuttur.	0,58
	6	Örgüte nitelikli personel sağlanması ve bu personelin istihdamının devamı için gerekli sistem mevcuttur.	0,72
	7	Tüm çalışanlar arasında tam bir iletişim (formal, informal, yatay, dikey ve çok yönlü) mevcuttur.	0,72
	9	Örgütte çalışanların katılımını sağlamak ve iletişimi güçlendirmek amacıyla hiyerarşik kademe sayısı azaltılmıştır.	0,71
Faktör 2 Eğitim Olanakları Açıklanan Varyans: 0,60 Alfa Katsayısı: 0,69	4	Çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan sağlayacak eğitim ve öğrenme ortamı yaratılmıştır.	0,71
	5	Belirli dönemlerde çalışanların ihtiyacı doğrultusunda eğitim programları düzenlenir.	0,67
	8	Çalışanlara ihtiyaç duydukları zaman gerekli kaynaklar sağlanır.	0,71
Faktör 3 Beklentiler ve Seçim Hakkı Açıklanan Varyans: 0,65 Alfa Katsayısı: 0,68	11	İşimle ilgili beklentilerimi ve kariyer hedeflerimi çok iyi biliyorum.	0,76
	12	Yaptığım işe yönelik kararları alırım ve uygulamaya koyarım.	0,65
Faktör 4 Liderin Davranışı Açıklanan Varyans: 0,61 Alfa Katsayısı: 0,92	19	Yöneticim işimle ilgili kararları verip uygulamaya koymamı teşvik eder.	0,81
	20	Yöneticim karar vermeye yönelik açık bir tartışma ortamı sağlamaktan kaçınmaz.	0,73
	21	Yöneticim katılımcılığı destekler.	0,81
	22	Yöneticim bilgi paylaşımını teşvik eder.	0,71
	23	Yöneticim örgütte yaşanan olumlu ve olumsuz durumları öğrenme fırsatına dönüştürebilen bir yöneticidir.	0,76
	24	Yöneticim hata yapma korkusunu yaşamadan çalışmamızı sağlar.	0,73
	25	Yöneticim performansım konusunda zamanında ve etkin bir şekilde geri bildirimde bulunur.	0,77
	26	Yöneticim, örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda bizleri yönlendirir.	0,74
	27	Yöneticim bana emir vererek sıkı bir şekilde kontrol etmek yerine, yol gösterip koçluk yapmayı benimser.	0,77

Yapılan faktör analizi sonucunda örgütün işleyişi, eğitim olanakları, beklentiler ve seçim hakkı, liderin davranışı olmak üzere dört farklı faktör ortaya çıkmıştır. Dört faktörlü model toplam varyansın %60'ını açıklamaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin kavramsal yapıyla ilgili olup olmadığına karar vermek için ağırlığı 0.40'ın üzerinde olan faktör yükleri dikkate alınmış ve birden fazla faktöre 0.10'un altında katsayılarla yüklenen ifadeler elimine edilmiştir (Şencan, 2005). 20 ifadenin faktör yükleri 0.40'ın üzerinde olduğundan ve birden fazla faktöre 0.10'un altında katsayılarla yüklenen ifadeler bulunmadığından ölçekten dışlanan ifade ya da ifadeler söz konusu olmamıştır.

Faktör analizi sonucunda ölçekte kalan ifadeler ve ifadelerin faktör yükleri ile açıklanan varyans ve alfa katsayıları Tablo 2'de verilmiştir. Toplam açıklanan varyans %50 ile %65 değerleri arasında yer almaktadır. 0,50 ve üzeri toplam açıklanan varyans oranı geçerlilik için iyi bir oran olarak kabul edildiğinden (Kurtuluş ve Okumuş, 2006) elde edilen oranların uygun olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, tüm boyutlara yönelik elde edilen alfa katsayıları kabul edilen 0.70 sınırına (Şencan, 2005) oldukça yakın ve sınırın üzerindedir. Alfa katsayıları %68 ile %92 değerleri arasında yer almaktadır.

6. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN FARKLILIKLAR

Geliştirilen ölçek doğrultusunda, çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, buldukları firma, buldukları firmadaki çalışma süreleri, çalıştıkları departman ve buldukları pozisyon) örgütün işleyişi, eğitim olanakları, beklentiler ve seçim hakkı ve liderin davranışı boyutlarına ilişkin görüş farklılıkları bağımsız gruplar arası t ve tek yönlü Anova testleri kullanılarak belirlenmiştir.

Yapılan Anova analizi sonucunda çalışanların yaş gruplarına göre örgütün işleyişi ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiği ($F=4.24$, $p=0.00$) belirlenmiştir. Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 40-49 yaş grubundaki çalışanların "Tüm çalışanlar arasında tam bir iletişim (formal, informal, yatay, dikey ve çok yönlü) mevcuttur" ifadesine ilişkin görüşlerinin 30-39 yaş grubundaki çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu görülmüştür.

Yapılan Anova analizi sonucunda elde edilen bir diğer bulgu, çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre örgütün işleyişi ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğidir ($F=6.21$, $p=0.00$). Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, 15 yıl ve daha uzun süredir buldukları firmada çalışanların "Ücret ve ödül sistemleri çalışanların yaratıcı fikir geliştirmelerini destekleyecek tarzda yapılandırılmıştır." görüşünü 4-7 yıl arası çalışanlara göre daha fazla benimsedikleri

ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışanların "Örgüte nitelikli personel sağlanması ve bu personelin istihdamının devamı için gerekli sistem mevcuttur." ifadesine ilişkin görüşleri yaş grupları açısından farklılıklar taşımaktadır.

Çalışmamızdaki bir diğer bulgu, bireylerin çalıştıkları departmana göre örgütün işleyişi ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğidir ($F=4.14$, $p=0.00$). Yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, satın alma departmanında çalışanların "Ücret ve ödül sistemleri çalışanların yaratıcı fikir geliştirmelerini destekleyecek tarzda yapılandırılmıştır." ifadesine ilişkin görüşlerinin pazarlama, üretim, ar-ge ve muhasebe departmanlarında çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıca, satın alma departmanında çalışanların "Örgütte çalışanların katılımını sağlamak ve iletişimi güçlendirmek amacıyla hiyerarşik kademe sayısı azaltılmıştır." ifadesine ilişkin görüşlerinin muhasebe departmanında çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğu görülmüştür.

Ayrıca bu çalışmada, bireylerin buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre eğitim olanakları ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiş bulunmaktadır ($F=3.53$, $p=0.00$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre eğitim olanaklarını ifade eden ifadeler ile ilgili görüşlerinde bir farklılık elde edilememiştir. Bu durumda eğitim olanakları ile ilgili görüşleri oluşturan ifadeler bazında çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılıkları istatistiksel olarak kabul etmek mümkün görünmemektedir. Bu farklar tesadüflere atfedilebilecek niteliktedir. Ancak, eğitim olanakları ile ilgili çalışanların görüşlerini oluşturan ifadeler bir bütün olarak ele alındığında, bu konudaki görüşlerin çalışanların buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre farklılaştığını söylemek mümkündür.

Çalışmamızda t testi sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise, çalışanların buldukları firmaya göre beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğidir ($t=2.62$, $p=0.01$, $p<0.05$). Hizmet işletmesinde çalışanların beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşleri üretim işletmesinde çalışanlara göre daha yüksektir.

Bireylerin çalıştıkları departmana göre beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşlerinin farklılık göstermesi çalışmadaki diğer bir bulgudur ($F=2.94$, $p=0.00$). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, bireylerin çalıştıkları departman dikkate alındığında beklentiler ve seçim hakkını ifade eden ifadeler ile ilgili görüşlerinde bir farklılık saptanmamıştır. Bu durumda beklentiler ve seçim hakkı ile ilgili görüşleri oluşturan ifadeler bazında bireylerin çalıştıkları departmana göre farklılıkları istatistiksel

olarak kabul etmek mümkün görünmemektedir. Bu farklar tesadüflere atfedilebilecek niteliktedir. Ancak, beklenti ve seçim hakkını oluşturan ifadeler bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu konudaki görüşlerin bireylerin çalıştıkları departmana göre farklılık arz ettiğini söylemek mümkündür.

Son olarak çalışmada, bireylerin çalıştıkları departmana göre liderin davranışı ile ilgili görüşlerinin farklılık gösterdiğine dair bulgular elde edilmiştir (F=5.52, p=0.00). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, üretim departmanında çalışanların “Yöneticim, işimle ilgili kararları verip uygulamaya koymamı teşvik eder.”, “Yöneticim katılımcılığı destekler.” ve “Yöneticim bana emir vererek sıkı bir şekilde kontrol etmek yerine, yol gösterip koçluk yapmayı benimser.” ifadelerine katılma derecelerinin ar-ge departmanında çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Pazarlama departmanında çalışanların “Yöneticim bilgi paylaşımını teşvik eder.” ifadesine ilişkin görüşlerinin ar-ge departmanında çalışanlara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Pazarlama departmanında çalışanların “Yöneticim hata yapma korkusunu yaşamadan çalışmamızı sağlar.” ifadesine katılma derecelerinin muhasebe departmanında çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma kapsamında çalışanların güçlendirilmesini hem genel olarak, hem de farklı boyutlara dayanarak değerlendiren, güvenilirliği ve geçerliliği yüksek 20 ifadeli bir ölçek geliştirilmiştir. Önerilen ölçeğin yapısını belirlemek üzere gerçekleştirilen faktör analizi de örgütün işleyişi, eğitim olanakları, beklentiler ve seçim hakkı, liderin davranışı olmak üzere güçlendirmenin dört boyutunu ortaya çıkarmıştır. İki boyutun (eğitim olanakları ile beklentiler ve seçim hakkı) alfa katsayıları kabul edilen 0.70 sınırına oldukça yakındır. Bu boyutların ileride yeni ifadelerin eklenmesi yoluyla iç tutarlılık katsayıları artırılabilir. Boyutlar için hesaplanan alfa katsayılarının kabul edilebilir düzeyde oluşu boyutlar arasında gruplar arası karşılaştırmalar yapmayı olanaklı kılmaktadır. Ayrıca, beklentiler ve seçim hakkı boyutunun geliştirilen ölçekte iki ifade ile temsil edilmesi ilave ifadeler eklenmesini zorunlu kılmaktadır.

Yapılan bağımsız gruplar arası t testi ve tek yönlü Anova testleri sonucunda çalışanların yaş gruplarına göre örgütün işleyişi; buldukları firmaya (hizmet ve üretim) göre beklentiler ve seçim hakkı; buldukları firmadaki çalışma sürelerine göre örgütün işleyişi, eğitim olanakları; çalıştıkları departmana göre örgütün işleyişi, beklentiler ve seçim hakkı ile liderin davranışı

boyutlarında görüşlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ancak, çalışmaya katılan firmaların sınırlı sayıda olması sonuçların genelleştirilmesini mümkün kılmamaktadır.

Çalışmamızdaki kısıtlara rağmen, geliştirilen güçlendirme ölçeği ile örgütün güçlendirmeyi kolaylaştıran işleyişine, sağlanan eğitim olanaklarına, çalışanların beklentilerine ve seçim hakkına ve liderin güçlendirmeye yönelik davranışlarına ilişkin bilgi edinilmesi mümkündür. Güçlendirme ölçeğinin örgütteki güçlendirme uygulamalarına yönelik geribildirim sağlaması ve yönetime koçluk yapması açısından pratik bir araç olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Blanchard, K., Carlos, J.P. ve Randolph, A., 1996, **Empowerment Takes More than a Minute**, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Caudron, S., 1995, “Create an Empowerment Environment”, *Personnel Journal*, Vol. 74, No. 9, s. 28-36.
- Conger J.A. ve Kanungo R.N., 1988, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, s. 471-482.
- Coffey, R., Cook, C. ve Hunsaker, P., 1994, **Management and Organizational Behavior**, Chicago, Irwin.
- Erstad, M., 1997, “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, No. 7, s. 325-330.
- Ford, R.C. ve Fottler, M.D., 1995, “Empowerment: A Matter of Degree”, *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, s. 21-28.
- Honold, L., 1997, “A Review of the Literature on Employee Empowerment”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 5, No. 4, s. 202-212.
- Joffe, M. ve Glynn, S., 2002, “Facilitating Change and Empowering Employees” *Journal of Change Management*, Vol.2, No. 4, s. 369-379.
- Koçel, T., 2005, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Konczak L.J., Stelly D.J. ve Trusty M.L., 2000, “Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, No. 2, s. 301-313.
- Kurtuluş, K. ve Okumuş, A., 2006, “Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, *İ.Ü.*

- İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Vol. 17, No. 53, s. 3-17.
- Lawler, E.I., 1992, **The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization**, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Lee M. ve Koh J., 2001, "Is Empowerment Really a New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 4, s. 684-695.
- Macy, B.A., Thompson, R.C. ve Farais, G.F., 1995, "Describing and Assessing Current High Performance Work Practices in Innovative Organizations: A Benchmarking Study of 82 North American Organizations", *National Academy of Management Meetings*, Organizational Development and Change Division, Vancouver.
- Malone, T.W., 1997, "Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, s. 23-29.
- Martin, L.A.C., 1994, **The Patterns of Empowerment: An Examination of Conditions Affecting Employee-Empowerment Efforts**, Knoxville, TN, University of Knoxville.
- McLagan, P. ve Nel, C., 1997, **The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World**, San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Menon, S.T., 1995, **Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation**, Canada, McGill University.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. ve Fredendall, L.D., 2002, "An Integrative Model of The Empowerment Process", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, s. 419-433.
- Şencan, H., 2005, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, İstanbul, Seçkin Yayıncılık.
- Spreitzer G.M., 1995, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, s. 1442-1465.
- Spreitzer, G., Mark, M. ve Kizilos, A., 1997, "A Dimensional Analysis of The Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, Vol. 23, No. 5, s. 679-704.
- Spreitzer, G.M., 1996, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, s. 483-504.
- Sullivan, K.D., 1994, "Empowerment and Control: A New Management Paradigm", *Educational Leadership*, Seattle, WA, Seattle University.
- Thomas K.W. ve Velthouse B.A., 1990, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, s. 666-681.
- Vogt, J.F. ve Murrell, K.L., 1990, **Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance**, San Diego, CA, University Associates.
- Wilkinson, A., 1998, "Empowerment: Theory and Practice", *Personnel Review*, Vol. 27, No. 1, s. 40-56.