

LİDERLİK TARZININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNE ETKİLERİ

Mustafa Fedai ÇAVUŞ *
Yeter DEMİR **

Özet: Bu çalışmanın amacı liderlik tarzları ve psikolojik personel güçlendirme algısı arasındaki ilişkilerin ortaya konmasıdır. Lider davranışı örgütlerin fiziki ve sosyal yapılarını temelden etkilemektedir. Bu nedenle insan kaynağının öneminin her geçen gün arttığı rekabet ortamında, çalışanları daha verimli hale getirecek liderlik uygulamaları önem kazanmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan personel güçlendirme çalışana yetki, sorumluluk ve etkileme gücü vererek rekabetçi üstünlük elde etmeyi amaçlamaktadır. Yaptığımız çalışma göstermektedir ki; değişim odaklı liderlik çalışanların, örgütün amaçlarıyla daha uyumlu hale gelmesini ve güçlenmesini sağlayan bir liderlik tarzıdır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik Tarzı, Personel Güçlendirme

The Effects Of Leadership Style On Employee Empowerment

Abstract: This study investigates relationship between the leadership styles and perception of employee empowerment. Leadership styles effects the social and structural configurations of organizations. The behaviors of leaders which effects to physical and social structure of organization. Therefore, competition environment in which is increased importance of human resources every passing day and the implementation of leadership that employees will be more effective. The one of the implementation of empowerment is aim to gain competitive advantage which has been given to employees authorization, responsibility and effectiveness. This study shows that change oriented leadership is which strengthen of employees and more compatible with aims of organization.

Keywords: Leader, Leadership Style, Employee Empowerment

* Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, mcavus@cu.edu.tr

** İller Bankası Genel Müdürlüğü, dryeterdemir@yahoo.com

GİRİŞ

Her yerde ve her şeyde olduğu gibi, iş dünyasında da değişimin etkilemediği konu yok denecek kadar azdır. Sürekli olarak değişen ve gittikçe farklılaşan çevre şartları için kullanılmakta olan teknik ve araçlar kısa sürede eskimektedir. Müşterilerin arzu ve ihtiyaçları her zamankinden daha fazla artmıştır. Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler, değişime en kısa sürede uyum sağlamayı gerektirmektedir. Örgütlerin bulunduğu çevre şartlarında yaşanan hızlı değişimler elde edilen bir verinin değerini de kısa süreli hale getirmiştir. Bu nedenle, çalışanlar tarafından bu verilerin etkili bir şekilde analiz edilmesi ve kısa sürede tepki verilebilmesi için güçlendirilmeleri gerekmektedir (Coleman, 1996: 29; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134).

Örgütlerde insanın en önemli unsur olduğunun anlaşılmasıyla, son zamanlarda çalışanların güçlendirilmesi konusunda gittikçe artan bir ilgi vardır. Yönetime katılma, personel güçlendirme ve kendi kendini yöneten takımlar gibi uygulanmakta olan yaklaşım ve teknikler en sık karşılaşılan yönetim ve liderlik uygulamaları konuları olmuştur. Bu yaklaşım ve tekniklerin çoğu, her çalışanın içinde var olan liderlik potansiyelini ortaya çıkarmayı hedeflemekte, çalışanların motivasyonu ile birlikte verimliliğini sağlamayı ön plana çıkarmaktadır. Yönetim ve liderlik uygulamalarındaki bu yeni yaklaşımlar, “gerçekleştirilecek herhangi bir personel güçlendirme faaliyetinin odak noktası, çalışanların kendi kendilerini yönetmesi ve liderlik etmesi üzerinde olmalıdır” anlayışı üzerinde odaklanmaktadır.

Genel olarak, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek amacıyla lider ile astlar arasında gerçekleşen bir etkileme süreci olarak tanımlanan liderlik kavramı (Northouse, 2004: 3; Robbins ve Coulter, 2003: 458), yeni yönetim ve liderlik uygulamaları ile artık sorgulanmaya başlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik Kavramı

Liderlik günümüz rekabetçi koşullarında her geçen gün önem kazanan bir kavramı olarak inceleme konusu olmaya devam

etmektedir. Çünkü sadece verimliliğe ve mevcudu sürdürmeye endeksli klasik yönetici anlayışı ile rekabet, değişim ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak pek mümkün görünmemektedir. Çalışanları ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir(Tengilimoğlu, 2005: 26)

Liderlik, bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç olarak açıklanabilir. İlgili tanımlara bakıldığında liderlik, ya bir süreç (önder ile üyeler arasındaki bir etkileme) ya da önderlik rol ve işlevlerini yerine getiren kişilerin sahip olduğu bir özellik olarak tanımlanmaktadır.

Koçel (2003:586–587)’in tanımıyla liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik süreci, yönetimin önemli bir parçasıdır. Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus, 1985: 56). Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Grean, 1976: 227). Liderlik güçlü bir etkidir (Argyris, 1976: 227). Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964: 37). Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kazanmadır (Zaleznik, 1997: 267).

Liderlerin liderlik vazifelerini yerine getirirken farklı şekillerde davrandıkları görülmektedir. Liderin davranışları işletmenin faaliyet alanı, yapısal ve çevresel değişkenler tarafından etkilenecektir. Liderlerin gösterdikleri davranışlara ilişkin olarak pek çok sınıflandırmanın yapıldığını görmekteyiz. Liderlik davranışları iki temel grup altında toplanabilir: Geleneksel liderlik davranışları ve Çağdaş liderlik davranışları.

Günümüz örgütlerinde meydana gelen yönetsel, sosyal, siyasal ve teknolojik değişimler ve gelişmeler, klasik yönetim anlayışının ve uygulamalarının iki binli yılların çağdaş yönetim ilke ve gereksinimlerine cevap vermede yetersiz ve etkisiz kaldığının anlaşılmasına neden olmuştur. Klasik yönetim anlayışı ve anlayış içerisinde de alınan liderlik, tarihsel süreç içerisinde yerini yeni liderlik

kuramlarına bırakmıştır. Bu süreçte liderlik konusunda özellikle iki binli yıllar liderlikle ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüştürücü liderlik, vizyoner liderlik, liderlik alanındaki yeni yaklaşımları oluşturmıştır.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel liderlik davranışları yanında, Burns ve Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe bağlı “ise yönelik liderlik (Transaksiyonel liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “Harekete geçirici, Dönüştürücü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel Liderlik)” tarzlarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 27).

Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, işlerini etkin bir biçimde yapmaları için kendilerine güvenlerini geliştiren ve kendi katkılarının örgütün performansına doğrudan etki ettiğine inanan çalışanlar ile gücün, yetkinin paylaşılması sürecidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 139). Personel güçlendirme, çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan bir süreçtir (Doğan, 2006: 35). Bu sürecin, bilgi paylaşımı, problem çözme, bağımsız görevlendirme, davranış şekillendirme ve kendi kendini yönetme olmak üzere beş temel kategoriye ayrıldığı görülmektedir (Wilkinson, 1998: 46).

Güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar (Laschinger vd, 2001) ve bu uygulamaların işgörenlerce ne şekilde algılandığı (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) olmak üzere iki ayrı açıdan ele alınmaktadır. Ancak olması gereken, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların işgörenler tarafından nasıl algılandığı göz ardı edilmektedir. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların ne şekilde algılandığı ve işgörenlerin kendilerini nasıl

gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, işgörenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin işgörenlerden bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler (Bolat, 2003: 26).

Sosyal-yapısal yaklaşımın temelinde sosyal değişim ve sosyal güç kavramları yer almaktadır. Astley ve Sachdeva(1984) organizasyonlarda gücün, hiyerarşik yetki, kaynakların kontrolü ve merkeziyetçi yapıdan geldiğini belirtmektedir. Mintzberg(1983) ise gücü, örgütsel çıktıları etkileme yeteneği olarak değerlendirmektedir.

Sosyal-yapısal personel güçlendirmenin odak noktası, örgütsel, kurumsal, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel güçlerin işyerinde köklü bir güçlendirme oluşturması için nasıl olması gerektiğidir. Organizasyonlar, örgütsel hiyerarşi içerisinde güç, bilgi, enformasyon ve ödüllerin paylaşımı yoluyla daha yüksek katılım sağlayarak, örgüt politikalarını, süreçlerini ve uygulamalarını değiştirebilirler (Çavuş, 2006: 69).

Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanların katılımcı oldukları, inisiyatif aldıkları, bireysel ve takım çalışmasını becerebildikleri ve en önemlisi stratejik kararlar alabilecek yetkiye sahip olabildikleri söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe vurgu yapan bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Güçlendirme ancak bunu gerçekleştirebilen bir örgütsel yapı içerisinde hayat bulur ve kalıcı olur (Coşkun, 2002, s.224).

Psikolojik-motivasyonel yaklaşım Conger ve Kanungo (1988)'nin yapmış olduğu personel güçlendirmeyi psikolojik bir süreç olarak değerlendiren araştırmalarına bağlı olarak ortaya çıkmış ve daha sonra Thomas ve Velthouse (1990) tarafından, güçlendirme, insanların çalışmaları için bir enerji kaynağı şeklinde ele alınarak genişletilmiştir.

Yönetimsel uygulama olarak gücün alt düzey çalışanlara aktarımından ziyade, psikolojik güçlendirme, çalışanların, iş ortamında, bu gücü nasıl değerlendirdikleriyle ilgilenmektedir. Bu perspektifte,

çalışanların, güçlendirmeyle organizasyon hakkındaki inançları etkilenmeye çalışılmaktadır.

Spreitzer(1995) bu yaklaşım çerçevesinde oluşturduğu modellerle psikolojik personel güçlendirmeyi değerlendirmiştir. Spreitzer çalışmasında psikolojik personel güçlendirmeyi dört boyutta ele almıştır. Bu boyutları; anlam(meaning), yeterlilik(competence), kendi kararını verme (self-determination) ve etki(impact) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Anlam(Meaning): Yapılan iş ile personelin inanç, değer ve yargıları arasındaki uyumu ifade etmektedir.

Yeterlilik(Competence): Personelin yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olmasıdır

Kendi kararını verme(Self-determination): Kendi kararını verme, bireyin kendi geleceğini belirlemesi ve özgürce hareket edebilmesidir. Kişinin işi üzerindeki kontrol gücü olarak değerlendirilebilir.

Etki (Impact): Etki işle ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir.

Personel güçlendirme için öncelikle, güçlendirilecek personelin kendisiyle ilgili dış etkileri bertaraf edecek yetenek ve güce sahip olması, kendisine saygı duyması, performans ve örgütün misyonuyla ilgili sağlanacak doğru bildiriler, elde edebileceği maddi ve manevi ödüller konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir.

LİDERLİK TARZI VE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Günümüzün giderek artan yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmesi, başarılı olabilmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri amacıyla, güçlendirilmiş çalışana ve bu bağlamda beşeri sermayeye daha fazla yatırım yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Liderlik güçlendirmeyi zenginleştirmekte ve güçlendirilmiş bir organizasyon yapısı içinde lider geleneksel hiyerarşiden daha fazla insanı yönlendirip daha fazla insana yetki devretmektedir(Malone, 1997: 46). Personel güçlendirmeyi destekleyen en önemli unsur sorumluluk ve tatmin temelli çalışan lider etkileşimidir (Eisenberger vd., 2002; Rhoades vd., 2001).

Örgütsel yapıda ve iş yapma usullerindeki değişimler liderlik anlayışının yeniden gözden geçirilmesinde önemli roller oynamaktadır. Birçok alanda yaşanan değişim, "geleneksel, hiyerarşik ve mevkie dayalı liderlik" anlayışının terk edilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Basık örgüt yapıları, karar verme yetkisini daha alt kademelere indirmiştir. Alt kademelerdeki çalışanların karar vermeleri, güçlendirilmeleri ve kendi kendine liderlik becerileriyle donatılmaları gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Jarson ve King, 2005: 1052). Günümüzde geline nokta çalışanın güçlendirilmesinin de yetersiz kaldığını vurgulayan Charles C. Manz, yaklaşık on beş yıl önce, güçlendirme işinin özünü 'kendi kendine liderlik' becerisinin oluşturduğunu şöyle açıklamaktadır (Manz, 1992: 81): "...Örgütler, sıklıkla güçlendirme yaklaşımını beceri kazandırma eğitimi olarak görmektedirler. Güçlendirme yaklaşımını uygulamaya çalışan örgütlerin veya bu amaçla oluşturulmuş takımların, aslında, işin özünü kaçırdıkları görülmektedir. Onlar, sadece işi yerine getirmek, problemleri çözmek için beceri kazanma eğitimi üzerinde durmaktadırlar. Güçlendirme yaklaşımında ve özerk şartlar altında başarılı bir şekilde işi yerine getirmek için çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan kendi kendine liderlik becerisi -güçlendirmenin özü- üzerinde çok nadir olarak durdukları görülmektedir. Nasıl ki insan sağlıklı beslenme ve düzenli egzersizlerle kalbini korur ve besler ise, güçlendirmeye dayalı olarak oluşturulan iş sistemleri de çalışanların kendi kendilerine liderlik becerilerinden yararlanmaktadırlar..."

Örgüt çalışanlarının bu doğrultuda yetiştirilmesi ve eğitilmesinin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, çalışanların verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Verimlilik, üretim faaliyetleri sonucu elde edilen ürünün veya hizmetlerin girdileri ile çıktı arasındaki oransal ilişkidir (Türkmen, 1999: 44). Diğer bir deyişle, belli bir zaman biriminde belli bir kritere göre yapılan bu ölçüm, üretim faktörünün etkin kullanımı ile yakından ilgilidir. Uzun dönemde verimlilik artışlarının yegâne kaynağı yeni teknolojiler üreten "zihinsel emektir", yani beşeri sermayedir (Gürak, 2001: 5). Üretim faktörlerinden birisi olan beşeri sermayenin etkin kullanılması, çalışanın motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasını gerektirmektedir. İşletmelerde verimliliğinin artırılmasında pek çok yöntem

vardır. Ancak, bunların en etkili olanı, çalışanların güçlendirilmelerinden de öte, onların kendi kendilerini yönetip kendilerine liderlik edebilecek şekilde yetiştirilmesi ve eğitilmesidir. Alışlagelmiş klasik liderlik ve yönetim yaklaşımlarından farklı olarak, günümüz örgütleri için en uygun liderlerin “başkalarına kendi kendilerinin liderleri olmaları için onlara liderlik eden kişiler” olduğu belirtmektedir (Manz ve Sims, 1991: 18).

Örgütlerin sahip oldukları kaynakların en önemlisinin insan kaynağı olduğunun anlaşılması, örgütsel faaliyetlerde çalışandan daha fazla istifade edilmesi gerekliliğini beraberinde getirmiş, yönetime katılma ve personel güçlendirme gibi kavram ve teknikleri de yönetim literatüründe daha da önemli hale getirmiştir.

Çalışanlarını güçlendirme yaklaşımını benimseyen örgütler, çalışanların kendi kendilerini yönetip kendilerine liderlik etme becerilerine güvenmeleri gerektiğini görmüşlerdir. Yaklaşık olarak yarım asırdır araştırmacılar, liderliği çalışanların insani tarafı ile ilişkilendirme üzerinde durmaktadır. Bass (1990: 43), bir organizasyonda liderlerin, çalışanlarına kendilerini geliştirme, ifade etme ve olgunlaşmaları için ortam hazırlayıcı tarzda liderlik becerileri sergilediklerinde çalışanların daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda, bireyler arası ilişkilerin önemi ve aynı şekilde lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler büyük ölçüde değişmiştir. Liderliğin, çalışanları anlamaya ve onları geliştirmeye önem vermeye başlamışlardır. Endüstriyel ötesi toplumdan bilgi toplumuna dönüşümdeki en önemli kalite göstergesi, ekonominin ve toplumun bir parçası olan birey üzerine odaklanmak olacağı ifade edilmektedir (Tischler, 1999: 275).

Bu bağlamda güçlendirilmiş işgörenler işiyle ilgili kararları tek başına alabilmekte (otonomi), rekabet edebilmekte (yetkinlik) ve örgütsel sonuçları pozitif yönde etkileyebilmektedirler (Doğan, 2003: 34). Ancak güçlendirme uygulamaları her zaman ve her örgütte başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bunun temel sebeplerinden biri lider konumunda olan kişilerin güçlendirmeyi tam olarak anlamadan ve örgütlerinin gerekliliklerini yeterince analiz etmeden uygulamaya aktarmaya çalışmalarıdır.

Bu çalışmanın amacı; lider davranışları ile psikolojik personel güçlendirme arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Çünkü farklı lider davranışları farklı algılamalar ortaya çıkaracaktır. Farklı algılamalar örgütlerin çıktıları üzerinde etkili bir unsurdur. Çalışanların hangi tür lider davranışları tarafından iyi yönde etkilendiklerinin belirlenmesi örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli bir rekabetçi üstünlük fırsatı sağlayacaktır.

YÖNTEM

Örneklem

Çalışmanın örneklemini Osmaniye PTT çalışanlarının tamamı oluşturmaktadır. Bu kapsamda hazırlanmış olan anket bütün çalışanlara ulaştırılmıştır. Kurum bünyesinde Osmaniye ilinde toplam 142 çalışan bulunmaktadır. Anketimize çalışanların 98 adedi katılmış, incelemeler sonucunda eksik ve özensiz doldurulan 11 anket çıkartılmış ve analizler 85 anket üzerinde yapılmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 59 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran kabul edilebilir oldukça üzerinde bir orandır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Cinsiyet			Yaş			Eğitim düzeyi		
Kadın	18	% 21,2	18-25	3	% 3,5	İlköğretim	6	% 7,1
Erkek	67	% 78,8	26-30	6	% 7,1	Lise	47	% 55,3
			31-40	24	% 28,2	Üniversite	29	% 34,1
			41-50	40	% 47,1	Lisansüstü	3	% 3,5
			50+	12	% 14,1			

Tablo 1’de de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu erkek ve 41-50 yaş aralığındadır. Eğitim durumları incelendiğinde çoğunluğun lise mezunu olduğu fakat üniversite mezunu çalışan sayısının da önemli oranda yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmamızda bir bağımlı bir de bağımsız değişken bulunmaktadır. Bağımlı değişkenin değerlendirilmesinde Menon (2001) tarafından oluşturulan, geçerlik güvenilirlik analizleri Menon ve Hartman (2002) tarafından

yapılan Psikolojik Personel Güçlendirme anketi kullanılmıştır. Anket üç alt boyuttan oluşmaktadır: Amaç birliği, Kontrol ve Yetenek(Bakınız Ek 1).

Araştırmamızın bağımsız değişkeni liderlik tarzıdır. Bu çerçevede Ekvall ve Arvonen (1991, 1994, 2002) tarafından geliştirilen CPE modeli kullanılmıştır. Bu model üç boyut içermektedir: değişim/gelişim odaklı, üretim/görev/yapı odaklı ve çalışan/ilişki odaklı liderlik davranış. Ölçek maddelerinin puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup ölçekte (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır

Analizler

Çalışmada öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi liderlik tarzı ve personel güçlendirmenin boyutları konusunda literatüre aykırı olmayan bir sonuç vermemiştir. Ardından anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Liderlik tarzı ve personel güçlendirmenin güvenilirlik değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlerin Güvenilirlik Değerleri

Liderlik Tarzı	Cronbach α	Personel Güçlendirme	Cronbach α
Değişim/Gelişim Odaklı	,8578	Amaç Birliği	,8642
Üretim/Görev/Yapı Odaklı	,8859	Kontrol	,7257
Çalışan/İlişki Odaklı	,8190	Yeterlik	,9610
		Genel Personel Güçlendirme	,8710

Tablo 2'de de görüldüğü üzere değişkenlerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach α katsayıları kabul edilebilir oranının üzerinde, oldukça yüksek değerlere sahiptir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi görebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Bütün liderlik stilleri ile personel güçlendirmenin amaç birliği boyutu pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Değişim odaklı liderlik tarzı ile genel personel güçlendirme algısı arasında ise yine anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere değişim odaklı liderlik tarzı diğer liderlik tarzlarına göre personel güçlendirmenin amaç birliği alt boyutu ile yüksek bir korelasyona sahiptir. Aynı zamanda personel güçlendirme algısı sadece

değişim odaklı liderlik tarzı ile 0.01 seviyesinde anlamlı ilişki göstermekte diğer liderlik tarzları ile herhangi bir ilişki göstermemektedir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Korelasyon

	Çalışan Odaklı	Üretim Odaklı	Değişim Odaklı
Amaç Birliği	,269(*)	,248(*)	,391(**)
Kontrol	,187	,127	,145
Yetkinlik	-,018	,102	,120
Personel Güçlendirme	,164	,190	,258(*)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon analizi sonucunda modeldeki değişkenler arasında tespit edilen ilişkinin etki derecesini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları göstermektedir ki özellikle değişim odaklı liderlik anlayışı gerek amaç birliği alt boyutu gerekse de genel personel güçlendirme algısı üzerinde önemli derecede etkilidir.

Tablo 4. Doğrusal Regresyon Analizi sonuçları

	Amaç Birliği			Kontrol			Yetkinlik			Personel Güçlendirme		
	β	t	Sign	β	t	Sign	β	t	Sign	β	t	Sign
Çalışan Odaklı	-,076	-,436	,664	,196	1,052	,296	-,336	1,825	,072	-,111	-,606	,546
Üretim Odaklı	-,099	-,602	,549	-,014	-,078	,938	,116	,665	,508	,016	,090	,929
Değişim Odaklı	,526	2,810	,006	,001	,006	,995	,298	1,498	,138	,333	1,691	,095
	AdjR2 = .13 F= 5.169			AdjR2=.035 F= .979			AdjR2 = .019 F= 1.530			AdjR2 = .036 F= 2.052		

Değişim odaklı liderlik tarzı amaç birliği üzerinde %13,8 oranında etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle amaç birliği değişim odaklı liderlik tarzı ile açıklanmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecinde sürekli başarıyı yakalayabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri yönetim tekniklerinin başarıyla uygulanabilmesine bağlıdır. Örgütlerde güçlendirme yaklaşımı da, yeni yönetim tekniklerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde insan,

örgütte en önemli unsuru haline gelmiştir. 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 daha da kolaylaşmaktadır. Güçlendirme yoluyla, eğitim ve geliştirme ile daha doğru kararlar alabilme; personelin inisiyatif kullanabilmesi ile hızlı karar verebilmesi sağlanmaktadır.

Etkin liderlik davranışları örgütlerin başarısında önemli bir faktördür(Pinto, 1986; Pinto and Slevin, 1988). Değişim odaklı liderlik tarzı Bass(1985) tarafından oluşturulan dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile Conger ve Kanungo(1998)'nin karizmatik liderliğin çalışanların geleneksel olmayan davranış boyutu örtüşmektedir. Yapılan çalışmalar(Skogstad, 1997) bu tür liderliğin örgütün psikolojik ve örgütsel çıktıları üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir.

Yapmış olduğumuz çalışmada da görüldüğü üzere, değişim odaklı liderlik davranışları çalışanların güçlendirme algıları ile pozitif yönlü bir ilişki göstermektedir. Şüphesiz ki çeşitli organizasyon yapılarında farklı liderlik tarzları görmek mümkündür. Fakat rekabet ortamında liderin profili ve liderlik tarzı işletmeler için hayati bir önem arz etmektedir. Sonuç olarak liderler davranışlarında durumsal faktörlere bağlı olarak değişim, ilişki ve üretim odaklı olarak düzenlemelere gidebilmelidir.

KAYNAKÇA

- Argyris, C (1976). Increasing Leadership Effectiveness, New York: Wiley
- Astley, W.G. ve SACHDEVA, P.S.(1994), "Structural Sources of Interorganizational Power: A Theoretical Synthesis", Academy of Management Review, Vol: 9, pp.10-113
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, New York: The Free Press.
- BENNIS, W. ve NANUS, B (1985). Leaders: The Strategies For Taking Chance, New York: Harper and Row
- COLEMAN, H.J. (1996). Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad, Leadership & Organization Development Journal, 17/4, pp.29-36.
- CONGER, J. A., & KANUNGO, R. B. (1998). Charismatic leadership in organisations. London: Sage.
- COŞKUN, R.(2002), "Gücün ve Sorumluluğun Organizasyonlara Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)", Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed: İsmail Dalay vd., Beta Yayınevi, İstanbul.

ÇAVUŞ, M.F.(2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., SUCHARSKI, L., RHOADES, L., (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology 87, 565–573.

EKVALL, G., ve ARVONEN, J. (1991). Change centred leadership: An extension of the two- dimensional model, Scandinavian Journal of Management, 7, 17-26.

EKVALL, G., ve ARVONEN, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. Creativity and Innovation Management, 3, 139-161.

MENON, S.T.(2001). Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach,

Applied Psychology-An International Review, 50(1):153-180.

MENON, S.T. VE HARTMAN, L.C.(2002), Genaralizability of Menon's Empowermet

Scale:Replication and Extention with Australian Data, Cross Cultural Management, Vol 2(2): 137-153.

GÜRAK, H. (2001), "Bilgi-Verimlilik Artışı İlişkisi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı 2001/1, ss.1-10.

GREAN, G.B (1976) "Role-Making Process Within Complex Organizational Psychology" Chicago: Rand McNally, s.4-8

JARSON, C.M. and J.E. King (2005). Leaving Leadership: Solving Leadership Problems through Empowerment", Management Decision, Vol.43, No.7/8, pp.1049-1053.

LASCHINGER, H.K., FINEGAN, J., SHAMIAN, J., WILK, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. Journal of Nuring s Administration, 31: 5.

LUWENBURG, F.C; ORNSTEIN, A.C (1991). Educational Administration, Belm Wodsworth Publishing Company

MALONE, T.W., (1997). Is empowerment just a fad? Control, decision making and IT. Sloan Management Review, 38, 23–29.

MANZ, C.C. (1986). "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", Academy of Management Review, Vol. 11, pp.585-600.

MANZ, C.C. and H.P. Jr Sims (1980). "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective", Academy of Management Review, Vol.5, pp.361-367.

MINTZBERG , H.(1983), Structure in Fives: Designing Effective Organizations, New Jersey, Prentice-Hall Englewood Cliffs.

NORTHOUSE, P.G. (2004). Leadership: Theory and Practice, 3rd Edition, London: Sage Publications Ltd.

PINTO, J.K., (1986). Project Implementation: A Determination of its Critical Success Factors, Moderators and Their Relative Importance across the Project Life Cycle. Dissertation at the University of Pittsburgh, Pittsburgh.

PINTO, J.K., SLEVIN, D.P., 1988. Project success: definitions and measurement techniques, Project Management Journal 19, 67–72.

RHOADES, L., EISENBERGER, R., ARMELI, S., (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, 86, 825–836.

ROBBINS, S.R. and COULTER, M. (2003), Management, Seventh Edition, Prentice Hall.

SKOGSTAD, A. (1997). Effects of leadership behaviour on job satisfaction, health and efficiency. Doctoral dissertation, Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, University of Bergen.

SPREITZER, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation, Academy of Management Journal, 38, 1442–1465.

TENGİLİMOĞLU, D.(2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik davranışları ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı (1): 23-45.

THOMAS K, VELTHOUSE B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of Manage Review, 15: 666–81.

TISCHLER, L. (1999), “The Growing Interest in Spirituality in Business”, Journal of Organizational Change Management, 12 (4), 273-284.

TÜRKMEN, İ. (1999), Yönetişel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayını, Sayı: 519, 3. Basım, Ankara.

WILKINSON A. (1998), “Empowerment: Theory and Practice”, Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 40-56.

YÜKSEL, Ö. ve H. Erkutlu (2003), “Personeli Güçlendirme-Empowerment“, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1, s.131-142.

ZALEZNIK, A (1997) Managers and Leaders: Are They Different? Harward Business Rewiew, Vol 55.

Ek 1: Menon Personel Güçlendirme Anketi

Kurum olarak başarıya ulaşmak için denediklerimiz beni motive ediyor.

Kurumumun hedefleri beni motive diyor.

Kurumumun hedeflerine yönelik çalışmak için istekliyim.

Çalıştığım birimde iş yapma şeklini etkileyebiliyorum.

Çalıştığım birimle ilgili alınan kararları etkileyebilirim.

İşimle ilgili karar verme yetkisine sahibim.

İşimi iyi yapabilmek için gerekli kapasiteye sahibim.

İşimi iyi yapabilmek için gerekli yetenek ve becerilere sahibim.

Etkin bir şekilde iş yapacak yetkinliğim var.