

# ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜNE BAŞVURAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDEKİ İŞGÖRENİ GÜÇLENDİRME DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

*Nihat KARAKOÇ*

*Balıkesir Üniversitesi, M.M.F., Endüstri Mühendisliği Bölümü, Profesör Dr.*

---

## *A RESEARCH AIMED AT DETERMINING DEGREE OF EMPLOYEE EMPOWERMENT IN THE LARGE-SCALED COMPANIES THAT APPLIED FOR NATIONAL QUALITY AWARD*

*Abstract: The objectives, principles, processes and organizational structure of the total quality management (TQM) necessitate the empowerment of employees.*

*The study has been made to find out the degree of employee empowerment in companies where TQM is applied and to determine whether this degree is appropriate for TQM philosophy. With this aim, employee empowerment concept in the literature and the role of empowerment in philosophy of TQM have been investigated; the findings obtained from a research that was made at 21 large-scaled companies which applied for National Quality Award in Türkiye between 1993 - 2005 have been evaluated.*

*In conclusion, some findings have been determined indicating that employee empowerment in companies wasn't made at a degree necessitated by TQM philosophy. Some proposals related to some inefficiencies of empowerment that are determined in companies, have been presented. Besides, by benefiting from the results of this study some new research topics are proposed.*

*Keywords: Total Quality Management, Human Resources Management, Empowerment*

---

---

## *ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜNE BAŞVURAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDEKİ İŞGÖRENİ GÜÇLENDİRME DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

*Özet: Toplam kalite yönetiminin (TKY) hedefleri, ilkeleri, süreçleri ve örgüt yapısı; işgörenleri güçlendirmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla TKY'nin uygulandığı işletmelerde, işgörenlerin geleneksel yönetim anlayışındaki yetkilerle çalıştırılması TKY hedeflerine erişme yolunda önemli bir engel oluşturmaktadır.*

*Bu çalışma, TKY'nin uygulandığı işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyini ve bu düzeyin TKY anlayışına uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, literatürdeki işgöreni güçlendirme kavramı ve TKY anlayışındaki güçlendirmenin rolü incelenmiş; Türkiye'de 1993-2005 yılları arasında Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran 21 büyük ölçekli işletmede yapılan araştırma bulguları değerlendirilmiştir.*

*Araştırma sonunda, işletmelerdeki güçlendirmenin TKY anlayışının gerektirdiği düzeyde yapılmadığını gösteren bulgular belirlenmiştir. İşletmelerde belirlenen güçlendirme yetersizliklerine ilişkin önerilere yer verilmiştir. Ayrıca bu çalışmanın sonuçlarından yararlanılarak yapılabilecek yeni araştırmalar önerilmiştir.*

*Anahtar Sözcükler: Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgöreni Güçlendirme*

---

## **I. GİRİŞ**

Günümüzdeki rekabet koşullarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ile müşteri doyumunu sağlama yetenekleri arasında güçlü bir bağ olduğu her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır [1]. Bu anlayış işletmelerdeki yaratıcılık, farklılık, öğrenme, bilgi üretme, işbirliği, iletişim, hızlı hareket etme gibi yeteneklerin önemini arttırmıştır. İşletmelere bu yetenekleri kazandırdığı görülen, başta toplam kalite yönetimi (TKY) olmak üzere yeni yönetim yaklaşımlarının, uygulama alanı ve uygulama biçimlerine bağlı sorunları artmıştır.

Yeni yönetim kavramlarından birisi olan işgöreni güçlendirme, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmayı sağlayarak iç ve dış müşteri doyumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu rolü nedeniyle de işgöreni güçlendirme, işletmelerde çağdaş

yönetim anlayışı olarak benimsenen ve yaygınlaşan TKY anlayışının vazgeçilmez bir unsurudur. Dolayısıyla TKY'nin uygulandığı işletmelerde, işgörenlerin geleneksel yönetim anlayışındaki yetkilerle çalıştırılması TKY hedeflerine erişme yolunda önemli bir engel oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, literatürdeki işgöreni güçlendirme kavramı, TKY anlayışında güçlendirmenin önemi ve Türkiye'deki Ulusal Kalite Ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyinin TKY anlayışına uygunluğu incelenmektedir

## **II. İŞGÖRENİ GÜÇLENDİRME**

İşgöreni güçlendirme, 1990'larda ortaya çıkan yeni yönetim kavramlarından birisi olarak bilinmektedir [2]. Ancak ilgili literatür incelendiğinde, bu kavramın

sanıldığına aksine uzun bir geçmişe sahip olduğu anlaşılmaktadır [3,4]. Güçlendirme, kökleri 1950 ve 1960'lardaki insan hakları hareketine dayanan, iş yaşamını demokratikleştirmeye yönelik çeşitli kavram ve tekniklerle yakın ilişkisi bulunan bir anlayıştır [5]. Nitekim 1990 öncesindeki iş zenginleştirme, yönetime katılma, işgören güdülemesi, toplam kalite kontrol, bireysel gelişme, kalite çemberleri ve stratejik planlama konulu yayınlarda güçlendirme kavramına yer verilmiştir. Kuşkusuz, işgöreni güçlendirme ile ilgili makalelerin sayısındaki dikkat çekici artış, 1990'dan sonra görülmüştür [2].

## II.1. Tanımı

İşgöreni güçlendirmenin, dinamik bir çevredeki dinamik bir süreci ve bu sürecin farklı evrelerinde rolü olan çok sayıda unsuru içeren; çok boyutlu bir kavram olması tanım yapmayı güçleştirmektedir [6]. Buna yazarların konuya farklı açılardan bakmaları ve aynı boyutları farklı bir dille açıklamaları da eklenince, kavramın farklı boyutlarını vurgulayan çok sayıda tanım ortaya çıkmıştır [1]. İşgöreni güçlendirmenin amacını, güçlendirme sürecini ve çeşitli boyutlarını vurgulayan tanım örnekleri şunlardır:

### • Amacı vurgulayan tanım örnekleri:

Kanter (1977)'e göre *güçlendirme*, örgütte zayıf konumdaki kimselere güç vermektir [1]. *Güçlendirme*, yönetsel sorumluluğu örgütün her tarafına yaymaktır [7]. *Güçlendirme*, örgütteki işgörelere, yaptıkları işin yönetiminde daha fazla söz hakkı vermek [8]; işgörenleri, işin sahibi konumuna getirmektir [9]. Foster, Fishman ve Keys (1995)'e göre *güçlendirme*, bir birey ya da grubu, önemli olayları ve sonuçları etkileyebilir konuma getirme sürecidir [2].

### • Güçlendirme boyutlarını ve sürecini vurgulayan tanım örnekleri:

Rothstein (1995)'e göre güçlendirme, işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla güç oluşturma, geliştirme ve artırma eylemidir [2].

Pett ve Miller'e göre *işgöreni güçlendirme*, örgütteki bireysel motivasyonu ve verimliliği iyileştirmek için astanda karar alma-uygulama yetki ve yeteneği kazandırmaktadır. [5]Zemke ve Zhaaf (1989)'a göre *güçlendirme*, müşteriye en yakın konumdakilerin inisiyatif ve hayal gücünü kullanmalarına izin vermek, bu yönde cesaretlendirmek ve ödüllendirmektir [1]. Bowen ve Lawler (1992)'a göre *güçlendirme*, örgütün başarıları ve başarıya verilen ödüllere ilişkin bilgileri, örgütsel başarıyı kavramayı ve desteklemeyi kolaylaştıran bilgileri örgütün en alt düzeyindeki işgörenlerle paylaşmak; onlara, örgütün yönünü ve başarısını etkileyen kararları alma

gücünü vermektir. Murell, gücü başkalarıyla çalışarak oluşturma, geliştirme ve artırma eylemine "*etkileşime dayalı güçlendirme*"; bir kimsenin davranışlarını etkileyen güce sahip olma eylemine ise, "*kendini güçlendirme*" adını vermiştir [2].

Conger ve Kanungo (1988)'ya göre *güçlendirme*, güçsüzlüğü arttıran koşulların belirlenmesi ve bunların örgütsel düzenlemelerle giderilerek örgüt üyelerinin özgüvenini artırma sürecidir [10]. Aynı yazarlara ait diğer bir tanım ise, üst ile ast arasındaki yetki paylaşımına dayanan kişisel bir düzenleme olduğu kadar bireyin özgün iradeye sahip olma ve etkili olma arzusunun tatmin eden "motivasyonel" bir düzenlemedir [11].

Spreitzer (1997), geniş bir literatür incelemesine dayalı olarak, bir işletmedeki güçlendirmenin *ilişkisel* ve *psikolojik* olmak üzere iki ayrı bakış açısına göre tanımlandığını belirlemiştir [12]. *İlişkisel bakış açısına göre güçlendirme*, bir örgütün basamaksal yapısında yukarıdan aşağıya doğru işleyen, mekanik bir süreç olup, üst basamaktakilerin gücünü, daha alt basamaktakilerle paylaşmasıdır. *Psikolojik bakış açısına göre güçlendirme*, bir örgütün basamaksal yapısında aşağıdan yukarıya doğru işleyen Organik bir süreç olup, işgörenlerde güçlendirildikleri duygusunu yaratan ruhsal bir durumdur.

Bu çalışma çerçevesinde de bir tanım yapmak, gerekirse, **işgöreni güçlendirme**, iç ve dış müşteri doyumunu sağlamak için, işgörenin yaptığı işteki yetkisini ve bu yetkiyi kullanma bilgisini, becerisini, olanağını, özgüvenini ve isteğini artırma; bu artışı algılamasını sağlama sürecidir.

## II.2. Güçlendirmenin Amacı, Kapsamı ve Anlamı

*Güçlendirmenin amacı*, işgörenlerin işleri ile ilgili yetkisini, bilgisini, motivasyonunu arttırmak; bu bağlamda işgörenin işletmeye olan katkısını ve müşteri doyumunu yükseltmek [13], aynı zamanda işgörenlerdeki öz saygıyı, güveni, iş doyumunu ve işletmeye olan bağlılığını arttırmaktır [4]. Kısacası iç ve dış müşteri doyumunu arttırmaktır [1].

*Güçlendirmenin kapsamı*: Güçlendirme, "birey" bazında yapılabileceği gibi, bir süreçteki, birimdeki veya işletmedeki tüm işgörenleri içine alacak biçimde "ekip" bazında da yapılabilir [2].

Bir örgütte güçlendirilecek kişiler, örgütün en alt düzeyinde bulunan işgörenlerdir. İşgörenler gücü, esas olarak üst' lerinden almakla birlikte [12], etkileşimlerine bağlı olarak "başka işgörenlerden" ve güç kazanma yeteneği ve isteğine bağlı olarak "kendi kişiliğinden" de almaktadırlar [2]. Böylece üç tür güç kaynağından söz edilebilir.

### II.3. Güçlendirme Boyutları

Bir örgütte *yukarıdan aşağıya doğru* ya da yönetici tarafından güçlendirme, işgörenlere “yetki” (pozisyon), “uzmanlık”, “kaynak” ve “kişilik” olmak üzere 4 boyutta güç vermek anlamına gelmektedir. Güçlendirmenin özünü ya da gövdesini oluşturan güç boyutu yetkidir. Diğer güç boyutları ise, yetki gücünü etkili olarak kullanmayı destekleyici, kolaylaştırıcı ve bütünleyici niteliktedir. Güçlendirmenin yetki boyutu, işgörenin yaptığı işin anlamı, çevresi ve kapsamı ile ilgili karar alma hakkı; uzmanlık boyutu, karar alma/uygulama bilgi ve becerisi; kaynak boyutu, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma olanağı; kişilik boyutu ise, yetkiyi kullanma özgüven ve motivasyonudur [ 9].

Örgütteki güçlendirmeye  *aşağıdan yukarıya doğru* bakış ya da işgören açısından bakıldığında, güçlendirmenin işgören tarafından algılanan ya da *psikolojik* boyutu görülmektedir. İşgörenin güçlendirme algısını belirleyen başlıca unsurlar şunlardır: İşgörenin yaptığı işi “anlamlı” (önemli) bulması; kendisini işin gerektirdiği “yeterlikte” hissetmesi; işi ile ilgili “seçim yapabilme olanağı” (özgür irade) ve iş sürecindeki belirli sonuçlar üzerinde algıladığı “etki derecesi”dir [ 6, 1].

### II.4. Güçlendirme Değişkenleri

Güçlendirilecek işgörenlerin nitelikleri, örgütsel ve yönetsel koşullar başlıca güçlendirme değişkenleridir. Bunlar şöyle özetlenebilir [3,9].

◆ İşgörenlerin, gelişmeye istekli, eleştirel düşünme becerisine sahip, değişime açık, özgüveni yüksek ve işbirliğine yatkın olup olmaması [14]; işini önemli, kendisini işinde yeterli, yetkili ve etkili hissetme düzeyi [6];

◆ Örgütün basık ve organik yapıda olup olmaması; başarı değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme [15], işgören sağlama, koruma [16], eğitim ve iletişim sisteminin işleyişi; iş tanımlarının işgörene verdiği yetki düzeyi;

◆ Yöneticilerin astlarını karar almaya isteklendirme ve yüreklendirme; katılımcı bir kültür ve paylaşılan bir vizyon yaratma; esnekliği ve özerkliği vurgulama, bilgiyi paylaşma, güven verme ve astlarına güvenme düzeyi [12].

### II.5. Güçlendirme Stratejileri [1]:

◆ *İş tanımını değiştirme*: İşin içeriğini (işin gerektirdiği eylemleri artırma) ya da anlam ve çerçevesini (örgüt vizyon ve misyonuna uygun yeni işleri belirleyebilme) genişleterek yetkilendirmek; iş

zenginleştirme yöntemi ile işgörenin yetkisini ve işin anlamını arttırmak.

◆ Yönetim alanlarını genişletme yolu ile yöneticilerden astlara doğru yetki geçişini kolaylaştırmak.

◆ Yöneticilerin niteliğini arttırarak (eğitim programları, işe alma sistemleri ile) astlarıyla yetki paylaşımlarını kolaylaştırmak ve isteklendirmek (dış güçlendirme)

◆ İşgörenlerin niteliğini arttırarak, (işe alma ve eğitim programları ile) etkin yetki kullanımını desteklemek, kolaylaştırmak; yöneticilerde yetki paylaşma güvenini yaratmak; astlara yetki elde etmeye çaba harcaması yönünde cesaret ve güven vermek.(iç kaynaklı güçlendirme)

◆ Takım bazında örgütlemeyi uygulayarak, işgörenlerin işbirliği ve etkileşime dayalı olarak güç kazanmasını, geliştirmesini ve arttırmasını sağlamak [2].

◆ İş sürecini yeniden yapılandırarak, işgörenin iş sürecindeki ve sonuçlarındaki etkisini arttırmak [2].

◆ Başarı değerlendirme sisteminden yararlanarak işgörenlerin, güç kullandığı alanlardaki güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlamak ve gücünü arttırmak.

◆ Başarıya dayalı ödüllendirme sistemi ile işgörenleri yetki kullanma, bilgi kazanma ve paylaşma yönünde isteklendirmek.

## III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞGÖRENİ GÜÇLENDİRME

Günümüzdeki rekabet koşullarında, işletmelerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri ile müşteri doyumunu sağlayan yetenekleri arasında ve bu yeteneklerin kazanılması ile TKY felsefesi arasında güçlü bir bağ olduğu her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Bu anlayış, TKY'nin, çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak işletmelerde benimsenip yaygınlaşmasına yol açmıştır.

TKY, üst yönetimin liderliğinde, takım ruhuna, kaynak sağlayanlarla işbirliğine, işgörenleri güçlendirme ve sürekli iyileştirmeye dayanan, müşteri doyumuna odaklı bir yönetim anlayışıdır [17,18,19].

Yukarıdaki tanımda da vurgulandığı gibi, TKY müşteri doyumunu hedefleyen bir yönetim anlayışı olup bu hedefe ulaşmada rolü olan etmenlerden birisi de güçlendirmedir. Nitekim TKY literatürünün hemen tümünde, işgöreni güçlendirme, TKY programının en önemli unsurlarından birisi olduğu belirtilmiştir [1].

İşgöreni güçlendirmenin TKY'deki temel ilkelerden birisi olmasını gerektiren başlıca nedenler şöyle özetlenebilir:

◆ İşgöreni güçlendirme, müşteriye en yakın konumdaki işgörene, müşteri istekleri ile ilgili kararları doğrudan alabilme yetkisi sağladığından, müşterilerin isteklerini karşılama sürecini kısaltmakta ve müşteri doyumunu arttırmaktadır [13].

◆ İşgöreni güçlendirme, işgörene yaptıkları işi yönetme yetkisini vererek, TKY anlayışının temelini oluşturan PUKÖ ( planla, uygula, Kontrol et, önlem al) döngüsünün örgütün alt kademelerine doğru yayılmasını sağlamaktadır [13, 20]. Bu, işletmedeki her işgörenin kendi iş amaçlarını, girdilerini, sürecini, sonuçlarını sürekli iyileştirme sorumluluğunu üstlenmesi; işletmedeki kalite sorumluluğunun tüm işgörene yayılması, TKY'deki takım ruhu ilkesinin desteklenmesi demektir.

◆ İşgöreni güçlendirme, işgörene açısından yaptıkları işin anlamını, değerini ve sorumluluğunu arttırmakta; işgörene kendisini, işin sahibi, önemli ve özgür hissettiği; yaratıcılığını kullanabildiği, kendini gerçekleştirme ve başarıma gereksinimlerini karşılayabildiği bir ortam sağlamaktadır. Bu ortam, işgörene öz saygısını, iş motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını arttırarak, TKY'de iç müşteri olarak nitelendirilen "işgören doyumunu" arttırmaktadır [6, 13, 21]. Aynı zamanda gerek iş doyumunun yüksekliği gerekse işi bilen, yapan ve sahiplenen birinin işin yönetiminde de bulunması nedeniyle verimliliğin artması, kalitenin iyileştirilmesi ve sonuçta iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması söz konusudur. İşgöreni güçlendirme ile iş doyum ve müşteri doyum arasında güçlü bir bağ olduğu yönündeki iddiaları destekleyen çeşitli araştırma bulguları bulunmaktadır [1].

◆ TKY anlayışı, geleneksel yönetim anlayışına göre kontrol alanları daha geniş, yönetim basamaklarının sayısı daha az; takım bazında örgütlenmiş, yatay ve basık yapılı bir örgüt gerektirmektedir. Bu, hem çevredeki değişime yanıt verebilecek hızda karar alabilmenin bir gereği, hem de ast ve üstlerin niteliklerindeki artışın bir gereğidir. Kontrol alanı genişledikçe yöneticinin yetkisini astlarıyla paylaşma ya da "işgöreni güçlendirme" eğilimi artmaktadır [22].

Sonuç olarak, TKY'nin temel hedefi, ilkeleri, işlevleri bunların gerektirdiği örgüt yapısı ve örgüt kültürü işgöreni güçlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Nitekim, Blackburn ve Rosen tarafından yapılan bir çalışmada Amerika'daki Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan kuruluşların yatay yapılı bir örgüte sahip oldukları ve "işgöreni güçlendirmeyi" uyguladıkları belirlenmiştir [22].

Amerika'da yapılan başka bir çalışmada, işgörene yüksek düzeyde güçlendiren işletmelerde, düşük düzeyde güçlendiren işletmelere göre, amaçlara erişme düzeyinin daha yüksek, erişme maliyetinin daha düşük ve erişme süresinin daha kısa olduğu belirlenmiştir [23].

#### IV. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, Toplam kalite yönetiminin uygulandığı işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyini ve bu düzeyin TKY anlayışına uygunluğunu belirlemektir.

Bu amaçla, ulusal kalite ödülüne başvurarak "kalite yolculuğunda ödüle yaraşır ölçüde ilerleme kaydettiği" iddiasını taşıyan işletmelerle ilgili yanıt aranan sorular şunlardır:

1. İşgörene yetki boyutundaki güçlendirilme düzeyi, TKY anlayışına uygun mu?

2. İşgörene kaynak boyutundaki güçlendirilme düzeyi TKY anlayışına uygun mu?

3. İşgörene uzmanlık boyutundaki güçlendirilme düzeyi TKY anlayışına uygun mu?

4. İşgörene kişilik boyutundaki güçlendirilme düzeyi TKY anlayışına uygun mu?

5. İşgörene genel güçlendirilme düzeyi TKY anlayışına uygun mu?

6. İşletmelerin işgöreni güçlendirme hedefleri TKY anlayışına uygun mu?

7. İşletmelerin işgöreni güçlendirme çabaları, güçlendirme hedeflerini hangi ölçüde karşılamaktadır?

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki işletmelerin işgöreni güçlendirme uygulamalarına, bu uygulamaların TKY anlayışı açısından zayıf yönlerine ışık tutması ve bu zayıflıkların giderilmesine yol göstermesi açısından önemlidir.

Konu ile ilgili uygulamalı araştırma yapmanın güçlüğü ve bu nedenle uygulamalı araştırma sayısının azlığı göz önüne alındığında; araştırma, uygulamalı niteliği ile bu alandaki açığın giderilmesine katkı sağlayabilir. Aynı zamanda çalışmanın, bu alandaki yeni araştırmalar için esin kaynağı olması, motivasyon sağlama ve sistematik bir başlama noktası oluşturması öngörülmektedir.

## V. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

**Ulusal (TÜSİAD-Kal Der) Kalite Ödülü:** Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ile Kalite Derneği (Kal Der) yönetim kurullarının işbirliği ve üyelerinin katkıları ile verilen bir ödüdür. Türkiye’de TKY anlayışının yaygınlaştırılması ve bu alandaki başarılı kuruluşları belirleyerek kazanılan deneyimin paylaşılması amacıyla 1993 yılından bu yana ulusal kalite ödülü verilmektedir. Büyük ödül ve başarı ödülü olmak üzere iki türde verilen ödül için kuruluşlar, 1998’e kadar tek kategoride yarışırken, 1998-2000 yıllarında büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ’ler olmak üzere iki kategoride, 2001’den bu yana da kamu sektörünün eklenmesiyle üç kategoride yarışmaktadırlar [24].

Araştırmanın evreni, 1993-2005 yılları arasında Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuran büyük ölçekli kuruluşlardır. Bu evrendeki işletme sayısı, Kalder’in internetteki www. Kalder. Org. Adlı resmi sitesine göre 48’dir. Ancak bu sayı içerisinde yer alan bir kuruluşun sonradan iki ayrı kuruluşa dönüşerek yeniden yer aldığı (Eczacıbaşı Yapı Gereçleri: Artema, Vitra) ve aynı işletme bünyesindeki kuruluşların bağlı olduğu ana işletmeleri (Arçelik ve Bosch’a bağlı toplam 5 kuruluş) dikkate alınır, araştırmanın evreni  $48-6 = 42$  olmaktadır. Ankete cevap veren işletme sayısı 21 olduğundan araştırmanın örnekleme, evrendeki işletmelerin %50’sini oluşturmaktadır.

İşletmelerde oluşturulan güçlendirme düzeyini ölçmek amacıyla çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Güçlendirmenin, psikolojik boyutunda yoğunlaşan Spreitzer (1995), işletmelerdeki işgörenlerin güçlendirme algısını ölçen “psikolojik güçlendirme ölçeği” geliştirmiştir. Bu ölçek, işgörenlerin güçlendirme algısını etkileyen “işin değeri, işgörenin yeterliliği, karar verme yetkisi ve etkileme gücünden” oluşan 4 ögeye dayandırılmıştır. Konczak ve diğ. (2000) ise, işgörenlerdeki psikolojik güçlendirme algısını kolaylaştıran “yönetici davranışlarını ölçmeye yönelik bir anket geliştirmişlerdir. Bu ankette, yetki devri, sorumluluk, kendi başına karar alma, bilgi paylaşımı, ustalığı geliştirme ve yeniliğe yönelme olmak üzere 6 boyut ölçülmektedir. Matthews-Diaz ve Cole (2003), işgörenlerin güçlendirme düzeyini psikolojik ve ilişkisel açılarından etkileyen örgütsel faktörleri belirlemeye ve ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçekte güçlendirme, dinamik bir örgütsel ortama, işgörenlerin işyeri kararlarındaki rolü ve bilgi paylaşımı olmak üzere üç boyuta dayalı olarak ölçülmektedir. [1]

Bu çalışmada literatür incelemesine dayalı olarak geliştirilen, işletmelerde yukarıdan aşağıya doğru ya da yönetim tarafından yapılan güçlendirmeyi 4 boyutta ölçmeye yönelik bir anket formu geliştirilmiştir.

Anketin girişinde, işletmenin ve anketi dolduranların niteliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Ankette, işletmede “yöneticilik görevi olmayan en alt düzeydeki işgörenlerin” kişilik, yetki, kaynak ve uzmanlık boyutlarındaki güçlendirilme düzeyini, 5’li likert ölçeği ile belirlemeye yönelik 20 yargı cümlesi kullanılmıştır. Bunlardan 4 tanesi (1., 2., 3., ve 4. soruların “b” maddeleri), verilerin güvenilirliğini arttırmak için ankete konulan ve işgöreni güçlendirmeye ters düşen uygulamalarla ilgili yargı cümleleridir.

Anketin sonunda, işletmelerin güçlendirme hedeflerini ve bu hedeflerine erişme düzeyini belirlemeye yönelik bir soruya yer verilmiştir.

Hazırlanan anket formu, araştırma kapsamı dışındaki benzer işletmelerde uygulanıp anlaşılabilirliği test edildikten sonra, çalışmada uygulanabilir biçime dönüştürülmüştür.

Anketi uygulamada telefon, fax ve internetten (e-mail) yararlanılmıştır. Anket, insan kaynakları yönetimi uzmanları (%52), kaliteden sorumlu yöneticiler (%38) ve eğitim uzmanları (%10) tarafından doldurulmuştur. (Tablo.1).

**Tablo.1. Ankete Katılan İşletmelerin ve Anketi Dolduranların Nitelikleri**

Nitelikler (n =21)	İşletme (%)
<b>Kuruluş yılı</b>	
1960-öncesi	15
1961-1970	35
1971-1980	20
1981-1990	15
1991- +	15
<b>İşgören Sayısı</b>	
1000-altında	70
1000-2000	10
2001-üstünde	20
<b>TKY uygulama süresi</b>	
1-10 yıl	52
11-20	43
20 yıl +	5
<b>Anketi dolduranın görevi</b>	
İKY uzmanı	52
Kalite yöneticisi	38
Eğitim uzmanı	10
<b>Anketi dolduranın işletmedeki çalışma süresi</b>	
1-5 yıl	38
6-10 yıl	33
11 yıl +	29

Verilerin işlenmesinde ve çözümlenmesinde “SPSS for windows 10.0” istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği analiz edilmiş ve alfa kat sayısı (Cronbach Alfa) 0,82 bulunmuştur (Tablo.2). Bulunan değerin 1’e yakın olması nedeniyle anketin güvenilir olduğu kanısına varılmıştır.

**Tablo.2. Güvenilirlik Analizi**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)				
Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR001	69,5000	58,1000	,2281	,8212
VAR002	69,0714	52,1071	,6664	,8003
VAR003	69,8810	55,2476	,4229	,8131
VAR004	69,3571	49,6286	,6646	,7970
VAR005	70,6905	57,8619	,2362	,8210
VAR006	70,1190	51,0976	,5757	,8032
VAR007	70,3571	55,3786	,3271	,8181
VAR008	69,7381	51,2905	,3680	,8223
VAR009	69,9048	58,2905	,1105	,8292
VAR010	67,7381	56,3905	,4505	,8135
VAR011	68,0238	54,1619	,5907	,8063
VAR012	67,8810	58,0976	,2772	,8195
VAR013	68,4048	54,8905	,6020	,8075
VAR014	67,6429	60,1786	,0252	,8260
VAR015	68,2619	58,4905	,1260	,8266
VAR016	67,7381	55,7905	,3914	,8146
VAR017	68,1667	47,6833	,6649	,7958
VAR018	67,8333	58,2833	,2074	,8219
VAR019	67,9286	56,5071	,4012	,8148
VAR020	68,3571	52,7286	,5019	,8082
Reliability Coefficients				
N of Cases =	21,0	N of Items = 20		
Alpha =	,8221			

Anketin birinci bölümüne ait yanıtların yüzdelik değerleri bulunarak Tablo.1 oluşturulmuştur. Anketin ikinci bölümüne ait - işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik yargılarla ilgili - yanıtlar ölçekteki derecesine göre (hiçbir zaman-her zaman) 1-5 arasında değişen güçlendirme puanlarına dönüştürülmüştür. Bu dönüştürmede, işgörenleri güçlendirici nitelikteki uygulamaların derecesindeki artışa ya da güçlendirmeye ters düşen uygulamaların (anketteki 1,2,3,4’ün b maddelerindeki yargılar) derecesindeki azalışa paralel olarak 1’den 5’e doğru artan bir puanlama yapılmıştır.

Her yargı cümlesine ait yanıtların ortalama puanları bulunarak, işletmelerdeki yetki, kaynak, uzmanlık ve kişilik boyutlarında ayrı ayrı güçlendirme düzeyleri ile genel güçlendirme düzeyi belirlenmiştir (Tablo.3).

## VI. BULGULAR VE YORUM

**Yetki Gücü:** Çizelge-3’te görüldüğü gibi, işgörenlerin, yetki boyutundaki en yüksek gücü,  $\bar{x}=3,16$  düzeyinde ve “yaptıkları işin sorunlarını belirlemek” konusundadır. İşgörelere en az yetki verilen konu ise,  $\bar{x}=2,04$  güçlendirme puanı ile, “yaptıkları işlerin kapsamındaki eylemleri işin amacı doğrultusunda genişletmek ve değiştirmektir.

İşgörenlerin yetki boyutundaki genel güçlendirme düzeyi, “düşük (2)” ile “orta (3)” derecedeki güçlendirme düzeylerinin ortasında bir değer olan  $\bar{x}=2,60$ ’tır. Bu ortalama değer, işgörenlerin yaptıkları işlerde ağırlıklı olarak amirlerinin yetkili olduğunu ve işgörenlerin “kısmen” yetki kullanabildiklerini göstermektedir. Öte yandan yargı cümlelerinin, “a” maddelerindeki “amir yetkilidir” yanıtlarına göre hesaplanan güçlendirme puanları, “b” maddelerindeki “işgören yetkilidir” yanıtlarına göre hesaplanan güçlendirme puanlarından daha düşük çıkmıştır. Genel ortalamalarda 2,87-2,34= 0,47 büyüklüğünde bir fark yaratan bu sonuç, anketi dolduranların işletmedeki güçlendirme düzeyini yüksek gösterme eğiliminden kaynaklanabilir.

**Tablo.3. İşletmelerde Yetki Boyutunda Güçlendirme Düzeyi**

Yargı Cümleleri	(N=21)	( $\bar{X}$ )
1. İşgörenlerin yaptığı işin sorunlarını,		
<b>a.</b> Amiri belirler (-e göre güçlendirme)		2,95
<b>b.</b> İşgören belirler		3,38
<b>Ortalama güçlendirme puanı</b>		<b>3,16</b>
2. İşgörenlerin yaptığı işlerin sorun çözüm planlarını,		
<b>a.</b> Amiri hazırlar (-a göre güçlendirme)		2,57
<b>b.</b> İşgören hazırlar		3,09
<b>Ortalama güçlendirme puanı</b>		<b>2,83</b>
3. İşgörenlerin yaptığı işlerin kapsamındaki görev ve faaliyetleri, işin amacı doğrultusunda genişletmeye ve değiştirmeye,		
<b>a.</b> Amiri yetkilidir (-e göre güçlendirme)		1,76
<b>b.</b> İşgören Yetkilidir		2,33
<b>Ortalama güçlendirme puanı</b>		<b>2,04</b>
4. İşgörenlerin yaptıkları işin anlam ve çerçevesini genişletecek nitelikteki kararları,		
<b>a.</b> Amiri alır (-a göre güçlendirme)		2,09
<b>b.</b> İşgören alır ve uygular		2,71
<b>Ortalama güçlendirme puanı</b>		<b>2,40</b>
<b>YETKİ BOYUTUNDA GÜÇLENDİRME DÜZEYİ</b>		
Amir yetkilidir yanıtlarına göre		2,34
İşgören yetkilidir yanıtlarına göre		2,87
<b>GENEL</b>		<b>2,60</b>

Bu bulgular, işletmelerdeki yetki boyutundaki güçlendirme düzeyinin, TKY anlayışına uygun olmadığı yargısını destekler niteliktedir.

**Kaynak Gücü:** Tablo.4'te görüldüğü gibi, kaynak boyutundaki güçlendirme kapsamında, işgörenlerin "işletme ve işleri ile ilgili yeni gelişmeleri izleme" açısından güçlendirilmesi,  $\bar{x} = 4,71$  ve  $\bar{x} = 4,42$  gibi "yüksek" seviyelerdedir. Ancak "işleri ile ilgili yeni araç ve gereç sağlama kararını verme" konusunda, güçlendirme seviyesi birden "orta"nın altına ( $\bar{x} = 2,54$ 'e) düşmektedir. Bu ortalamalara dayalı olarak bulunan kaynak boyutundaki genel güçlendirme puanı da ( $\bar{x} = 3,89$ ), "orta"nın üstünde ve "iyi"ye yakın bir düzeyi göstermektedir.

**Tablo.4. İşletmelerdeki Kaynak Boyutunda Güçlendirme Düzeyi**

Yargı Cümleleri	(N=21)	( $\bar{X}$ )
5. İşgörenlerin işi ile ilgili ihtiyaç duyduğu yeni araç ve gereçlerin sağlanmasına İşgören karar verir		2,54
6. İşgörenlere işletme ile ilgili gelişmeler ve haberler duyurulur		4,71
7. İşgörenlerin işi ile ilgili yeni gelişmeleri izleyecek zamanı ve araçları sağlanır		4,42
<b>KAYNAK BOYUTUNDA GÜÇLENDİRME DÜZEYİ</b>		<b>3,89</b>

Bu bulgulara göre, işletmelerdeki kaynak boyutundaki güçlendirmenin, genel olarak TKY anlayışına uygun seviyenin altında olduğu ve özellikle "kaynak sağlama yetkisi" açısından dikkate değer bir güçlendirme eksikliği bulunduğu söylenebilir.

**Uzmanlık Gücü:** Tablo.5'te görüldüğü gibi, uzmanlık boyutundaki güçlendirme kapsamında, işgörenlerin, işini işletmenin vizyon ve misyonu doğrultusunda en iyi biçimde yapabilmesini sağlayan bilgi ve becerileri kazandırma uygulamalarına ait güçlendirme puanları  $\bar{x} = 4,04 - 4,80$  arasında değişmektedir.

Buna göre işgörenlerin, uzmanlık boyutundaki genel güçlendirme düzeyi de ( $\bar{x} = 4,47$ ) "iyi"nin üstündedir.

Bu bulgular, işletmelerdeki uzmanlık boyutundaki güçlendirmenin TKY anlayışına uygun düzeyde olduğu yargısını destekleyici niteliktedir.

**Kişilik Gücü:** Tablo.6'da görüldüğü gibi, kişilik boyutundaki güçlendirme kapsamında, işgörenlerin işi ile ilgili yetki kullanması yönünde özgüven ve isteklilik

kazandırmayı amaçlayan uygulamaların güçlendirme puanları,  $\bar{x} = 4,09-4,61$  arasında değişmektedir. İşgörenlerin kişilik boyutundaki genel güçlendirme düzeyi,  $\bar{x} = 4,33$  ile "iyi"nin üstündedir.

**Tablo. 5. İşletmelerdeki Uzmanlık Boyutunda Güçlendirme Düzeyi**

Yargı Cümleleri	(N=21)	( $\bar{X}$ )
8. İşgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmelerini ve kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim çalışmalarına yer verilir		4,57
9. İşletmedeki tüm yöneticiler, karşılaşılan her başarı ve başarısızlığı astları için bir öğrenme fırsatına dönüştürür		4,04
10. İşletmeye yeni giren işgörenlere, yaptığı işi ve işletmeyi tanıtan iş tanımı ve örgüt kılavuzu verilir		4,80
<b>UZMANLIK BOYUTUNDA GÜÇLENDİRME DÜZEYİ</b>		<b>4,47</b>

Bu bulgular, işletmelerdeki uzmanlık boyutundaki güçlendirmenin TKY anlayışına uygun düzeyde olduğunu destekleyici niteliktedir.

**Tablo.6. İşletmelerdeki Kişilik Boyutunda Güçlendirme Düzeyi**

Yargı Cümleleri	(N=21)	( $\bar{X}$ )
11. Yöneticiler astlarını, hata yapma korkusu duymadan karar verip uygulamaları yönünde destekler ve isteklendirilir.		4,19
12. Performans değerlendirme sonunda işgörenlere üstün ve zayıf yönlerini belirtecek nitelikte bir geribildirim yapılır		4,28
13. İşgörenlere performans değerlendirme ölçütleri, standartları ve ödüller konusunda bilgi verilir		4,61
14. İşgörenlerin işi ile ilgili "araştırma yapma ve yeni gelişmeleri izleme" çabaları özendirilir.		4,52
15. İşgörenlerin işi ile ilgili karar verme, inisiyatif kullanma, planlama gibi becerilerini kullanması ve geliştirmesi özendirilir.		4,09
<b>KİŞİLİK BOYUTUNDA GÜÇLENDİRME DÜZEYİ</b>		<b>4,33</b>

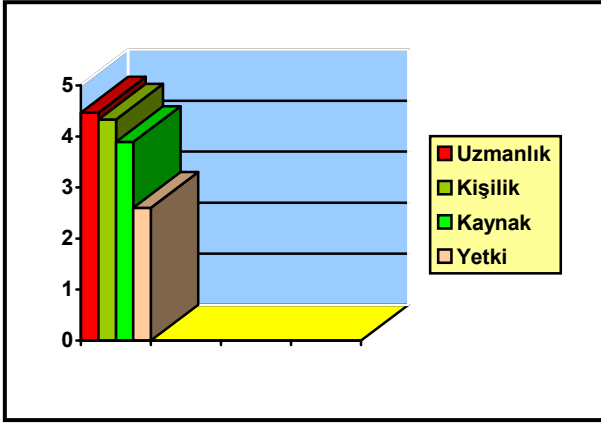
**Genel güçlendirme:** İşletmelerdeki güçlendirme, yetki, kaynak, kişilik ve uzmanlık açısından karşılaştırıldığında, en yüksek güçlendirmenin  $\bar{x} = 4,47$  ile uzmanlık boyutunda olduğu görülmektedir. (Tablo.7) Ayrıca işletmelerdeki yetki boyutunda güçlendirme düzeyi, diğer üç boyuttaki güçlendirme düzeyleri ortalamasının oldukça altındadır.

Bu bulgular, işletmelerdeki işgörenlerin yetki kullanmasını destekleyen ve isteklendiren (uzmanlık, kişilik ve kaynak boyutunda) güçlendirme alt yapısının

“oldukça iyi sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Fakat güçlendirmenin ana gövdesi olan yetkilendirmenin, söz konusu “alt yapıya” göre oldukça düşük düzeyde (orta derecenin altında) olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bu bulgular işletmelerdeki genel güçlendirme düzeyinin, işgörenlerin işlerindeki hakimiyetini büyük ölçüde sınırladığı ve “TKY” de öngörülen güçlendirme düzeyinin oldukça altında olduğu” yönündeki yargıyı destekler niteliktedir.

**Tablo.7. İşletmelerdeki Güçlendirme Boyutları**

Sıra No.	Güçlendirme Boyutları	( $\bar{x}$ )
1.	Uzmanlık boyutunda güçlendirme	4,47
2.	Kişilik boyutunda güçlendirme	4,33
3.	Kaynak boyutunda güçlendirme	3,89
4.	Yetki boyutunda güçlendirme	2,60



**Grafik.1: İşletmelerdeki Güçlendirme Boyutlarının Düzeyi**

**Güçlendirme hedefleri:** Tablo.8’deki sonuçlara göre, mevcut güçlendirme uygulamaları ve düzeyi, işletmelerin büyük çoğunluğunun güçlendirme hedeflerini “büyük ölçüde” (% 80’inin) veya “tam olarak” (%5’inin) karşılamaktadır. Kalan %15’inin güçlendirme hedefleri ise, “yarı yarıya” karşılanmaktadır.

**Tablo.8. İşletmelerin Güçlendirme Hedeflerine Erişme Düzeyi**

Güçlendirme hedeflerine erişme düzeyi	İşletme (%)
▪ Hiç	-
▪ Kısmen	-
▪ Yarı yarıya	15
▪ Büyük ölçüde	80
▪ Tam	5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Bu bulgulara göre, TKY’de öngörülenin oldukça altındaki güçlendirme seviyesi işletmelerin, güçlendirme hedeflerini büyük ölçüde karşılamaktadır. Dolayısıyla

işletmeler uyguladıkları güçlendirme düzeyini yeterli görmekteyizler. Bu sonuç, işgöreni güçlendirmenin TKY anlayışındaki rolü ve önemi konusunda işletmelerdeki bilincin zayıf olduğu yönündeki yargıyı güçlendirmektedir.

## VII. SONUÇ

İşgöreni güçlendirme, üstlerden astlara doğru yetki aktarılması olarak nitelendirilebilecek tek boyutlu bir süreç değildir. İşgörenin aktarılan yetkiyi kullanma bilgisini, becerisini, özgüvenini ve isteğini arttırmayı; bu artışı hissetmesini sağlamayı içeren çok boyutlu bir süreçtir. İşgörenin bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmayı sağlayan bu sürecin amacı, müşteri (iç ve dış) memnuniyetini sağlamaktır. İşgöreni güçlendirme bu süreci ve amacı ile TKY anlayışının vazgeçilmez bir unsurudur.

Bu çalışma, toplam kalite yönetiminin uygulandığı işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyini ve bu düzeyin TKY anlayışına uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Konu ile ilgili, Türkiye’de 1993-2005 yılları arasında, Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuran büyük ölçekli 21 işletmede yapılan araştırma sonucunda, aşağıdaki yargıları destekleyen bulgular elde edilmiştir.

▪ İşgörenlerin yaptıkları işlerin gerektirdiği yetkinin büyük bir bölümü amirlerindedir. İşletmelerde yetki boyutundaki güçlendirme, TKY anlayışında öngörülen düzeyin oldukça altındadır.

▪ İşgörenler, yaptıkları işlerin gerektirdiği uzmanlık, kişilik ve kaynak gücüne büyük ölçüde sahiptirler. Dolayısıyla işletmelerdeki işgörenlerin yetki kullanmasını destekleyen ve isteklendiren güçlendirme alt yapısı, TKY’nin öngördüğü seviyeye yakındır.

▪ İşletmeler mevcut güçlendirme düzeyi ile hedefledikleri güçlendirme düzeyine büyük ölçüde erişmişlerdir. Dolayısıyla işletmelerdeki güçlendirme hedefleri, TKY anlayışının öngördüğü düzeyin oldukça altındadır.

İşgöreni güçlendirmede yetkilendirme, ana gövde; uzmanlık, kaynak ve kişilik boyutları ise, yetkilendirmeyi destekleyici unsurlardır. Araştırma yapılan işletmelerde, TKY’nin öngördüğü seviyeye yakın bir “güçlendirme alt yapısı” oluşturulmuş, ancak bu alt yapının büyük bir bölümü, yeterli yetkilendirme yapılmadığından şu anda işe yaramaz (atıl) durumdadır. Sonuç olarak, işletmelerdeki güçlendirme, TKY anlayışının gerektirdiği nitelikte ve düzeyde değildir. Üstelik işletmeler varolan güçlendirme düzeyini, hedeflerine en yakın düzey olarak değerlendirmektedirler.



Yukarıdaki sonuçlar işletmelerde, TKY anlayışı ile işgöreni güçlendirme arasındaki ilişkinin iyi anlaşılmadığını göstermektedir. TKY uygulamasında hedefler, ilkeler, işlevler, süreçler ve bunların gerektirdiği örgüt yapısı, işgöreni güçlendirmeye bütünleşen unsurlardır. Bu nedenle araştırma yapılan işletmelerde işgöreni güçlendirmenin, bu düzeyi ile TKY'deki diğer öğeleri de zayıflatarak TKY hedeflerine erişme yolunda önemli bir engel oluşturabileceği unutulmamalıdır. İşletmelerdeki yöneticilik görevi olmayan işgörenlerle ilgili yetki boyutundaki güçlendirme, TKY öğelerini destekleyecek biçimde artırılmalıdır.

Yöneticiler, ast'larını yetki boyutunda güçlendirmekle, kendi güçlerinde bir azalma değil; tersine, artış olacağı bilincine erişmelidirler. Çünkü yöneticiler, astlarına aktarılan yetkilerin üzerinde bir yetkiye sahip olacaklarından, bir güç kaybı olmayacak ve üstelik daha üst düzeydeki yetkilerini daha etkili biçimde kullanabilecekleri zamanı ve gücü kazanacaklardır.

Bu araştırmanın uzantısı niteliğinde, aynı evrende bulunan işletmelerdeki, yöneticilik görevi olmayan işgörelere uygulanacak anketlerle hissedilen (psikolojik) güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik, yeni bir araştırma yapılabilir. Böyle bir araştırma, işletmelerdeki güçlendirme uygulamalarının güçlendirilenler (astlar) tarafından nasıl algılandığını ve güçlendiren konumundakilerin (yöneticiler) değerlendirmeleri ile olan farkı belirleme olanağı vermesi bakımından ilginç olabilir.

Önerilebilecek ikinci bir araştırma konusu ise, bu araştırmanın bir adım sonrasına ilişkindir. Aynı evrendeki işletmelerde uygulanan güçlendirme uygulamaları ile TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ya da engeller arasındaki ilişkiler incelenebilir. Böylece TKY uygulamalarında işgöreni güçlendirmenin yerini ve önemini somut olarak ortaya koyabilecek çarpıcı sonuçlar elde edilebilir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ugboro, I.O. & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an empiricak study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247- 272.
- [2] Honold, L. (1997). A Review of The Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202- 212.
- [3] Nykodym, N.; Simonetti, J.L.; Mielsen, W.R. & Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(3), 45- 55.
- [4] Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personnel Review*, 27(1), 40- 56.
- [5] Elmuti, D. (1997). Self-managed Word Teams Approach: Creative Management Tool or a fad. *Management Decision*, 35(3), 233- 239.
- [6] Robbins, T.L.; Crino, M.D & Frendal, L.D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419- 443.
- [7] Cunningham, I. & Hyman, J. (1999). The Proverty of Empowerment? A Criticak Case Study. *Personnel Review*, 28(3), 192- 207.
- [8] Pearson C.A.L & Chatterjee, S.R (1996). Implementing Empowerment Through Subunit Clusters: a Western Australian Case Study. *Empowerment in Organizations*, 4(3),16- 25.
- [9] Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- [10] Simith, A.C. & Mouly, V.S. (1998). Empowerment in Neww Zealand Firms: Insights From two Cases. *Empowerment in Organizations*, 5(4) , 69- 80.
- [11] Elmes, M.B. ; Strong, D.M. & Volkoff, O. (2005). Panoptic Empowerment and Reflective Conformity in Enterprise Systems-Enabled Organizations. *Information and Organization*, 15(1), 1- 37.
- [12] Mattews, R.A.; Diaz, W.M. & Cole, S.G. (2003). The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review*, 32(3), 297 -318.
- [13] Juhl, H.J.; Kristensen, K.; Dahlgaard, J.J. & Kanji, G.K. (1997). Empowerment and Organizational Structure. *Total Quality Management*. 8(1), 103 -111.
- [14] Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. *Öneri*, 5(17),113 -120.
- [15] Born, L. & Molleman, E. (1996). Empowerment and Rewards: a Case Study. *Empowerment in Organizations*, 4(3), 30 -33.
- [16] King, A.S. & Ehrhard, B.J. (1997). Empowerment the Workplace: A Comminment Cohosion Exercise. *Empowerment in Organizations*, 5(3), 139 -150.
- [17] Bozkurt, R. (2001). Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, (1), 45 -74.
- [18] Jakop, R. (1993). TQM: More Than a Dying Fad. *Fortune*. 128(9), 66-71.
- [19] Stern, L.B. & Tseng, D.P. (1993). US Business Schools Reaction to the Total Quality Management Movement. *Journal of Education For Business*, 69(1), 44-49.
- [20] Prybuto, V.R. & Kappelman, L.A. (1995). Early Empowerment Creates Productive Outcomes During an Organizational Transformation. *Work Study*, 44(7), 15-18.

Haziran 2007.9-18.

- [21] Chu, K.F. (2003). An Organizational Culture and the Empowerment For Change in SMESs in the Hong Kong Manufacturing Industry. *Journal of Materials Processing Technology*, 139(1), 505 -509.
- [22] Rodrigues, C.A. (1994). Employee Participation and Empowerment Programs-Problems of Definition and Implementation. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 29- 40.
- [23] Roth, W.F. (1997). Going All The Way With Empowerment. *The TQM Magazine*, 9(1), 42- 45.
- [24] Şimşek, M. & Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayınları.

**Nihat KARAKOÇ** (nkarakoc@balikesir.edu.tr) has a Ph.D of Management and Organization at Anadolu University Social Sciences Institute. He is a Professor at Balıkesir University. His research areas are new management techniques, human resources management, public relations, executive time management.