



## ÖRGÜTSEL USTALIK ÇALIŞMALARININ PERSONEL GÜÇLENDİRME ÜZERİNDE ETKİSİ

*The Effect Of Organizational Ambidexterity Studies On Personnel Empowerment*

Yrd.Doç.Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Hitit Üniversitesi, Sungurlu MYO, gamzeebruciftci@hitit.edu.tr

Çiftçi, G.E. (2017). "Örgütsel Uсталık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi", Vol:3, Issue:10; pp:188-202 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

12/04/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

10/05/2017

#### Anahtar Kelimeler

İşletmeler, Örgütsel Uсталık, Personel Güçlendirme, İmalat Sektörü.

#### Keywords

Businesses, Organizational Ambidexterity, Personnel Empowerment, Manufacturing Sector

**JEL Kodları:** M10, M12, L20.

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı işletmelerin karmaşık, değişken çevrede varlıklarını koruyup, fırsatları değerlendirerek kar maksimizasyonunu artırmayı hedefleyen bir yaklaşımlardan biri olan "örgütsel uсталık" ile personelin nitelik ve etkinliğinin artırılmasını hedefleyen "personel güçlendirme" arasında ilişki olup olmayacağını varsa da ne yönlü bir ilişki olabileceğini tespit etmektir. Bu bağlamda araştırmada örgütsel uсталık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde etkili olup olmayacağı temel hipotezinden yola çıkılarak araştırma hipotezleri kurulmuştur. Hipotezleri test etmek amacı ile Adana ilinde mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren 478 işletmede çalışan 342 personel üzerinde anket uygulaması yapılmış ve elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel uсталığın alt boyutları ile personel güçlendirme arasında ( $r=,521$ ,  $p<0,01$ ) ve ( $r=,397$ ,  $p<0,01$ ) orta ve düşük düzeyde, pozitif yönlü anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel uсталığın alt boyutlarının personel güçlendirme değişkenine ait varyansı %13,9 ile %27,1 oran aralığında açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara ek olarak personel güçlendirmenin, örgütsel uсталığın alt boyutlarından %29 [ $(\beta=,297)$ , ( $p<0,01$ )] ile %52.1 [ $(\beta=,521)$ , ( $p<0,01$ )] oranında pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether there is a relationship between "organizational ambidexterity" which is one of the approaches that aims to increase the profit maximization by protecting assets in complex, variable environment, evaluating the opportunities and "personnel empowerment" which aims to increase the quality and effectiveness of the personnel. In this context, research hypotheses have been set up from the basic hypothesis that the organizational ambidexterity studies in the research will have an effect on the personnel empowerment studies or not. In order to test the hypotheses, a questionnaire was applied to 342 employees working in 478 enterprises operating in the furniture manufacturing sector in Adana province and the obtained data were analyzed by the SPSS program. According to the findings, it was determined that there is a positive correlation between the sub-dimensions of organizational ambidexterity and personnel empowerment ( $r = ,521$ ,  $p <0,01$ ) at moderate and low level ( $r = ,397$ ,  $p <0,01$ ). The sub-dimensions of organizational ambidexterity reached the result of explaining the variance of the personnel empowerment variable in the range of 13.9% to 27.1%. In addition to these results, it was concluded that the personnel empowerment was positively influenced by the subscales of organizational ambidexterity by 29% [ $(\beta = ,297)$ , ( $p <0.01$ )] and 52.1% [ $\beta = ,521$ ,  $p <0.01$ ].

## 1. GİRİŞ

İnsanlık tarihiyle birlikte gelişen bilimin toplumsal ilişkisi ekolojik bir döngüdür. Toplumların doğa ile yaşam mücadelesinden doğan bilgi edinme, öğrenme ve başa çıkma süreci özellikle günümüz bilgi çağına gelindiğinde tüm işletmeler için sürdürülebilirliği sağlamak adına oldukça önemli hale gelmiştir. Bilgi ve teknoloji çağının en önemli özelliklerinden biri bilgiye kolay ulaşılması, bilginin küresel yayılımı ve bu bilgilerin çabuk tüketiliyor olması ve tabii sonuç

olarak değişen epistemolojik olgulardır. Tabi ki değişken çevrenin bu baskısı ile mücadele etmek zorunluluğu, rekabetin sert bir şekilde ilerlediği küresel pazarda daha çok konum elde etmek isteyen işletmeler açısından organizasyonel varlıklarını korumakla birlikte değişimi iyi bir şekilde yönetmelerinin gerekliliğini doğurmuştur. Bu gereklilik ise tüm işletmeler için “yeteneklilik”, “ustalık” gibi kavramların da gündeme gelmesini sağlamıştır. Araştırmanın da temel konusunu teşkil eden “örgütsel ustalık” diğer bir adı ile “çift yeteneklilik” kavramlarının da yazımda yer bulması, yönetim bilimcilerin örgütlerin mevcut kazanımları muhafaza ederek dış çevreyle en etkin etkileşimi nasıl sağlayabiliriz sorusuna yanıt bulma çalışmalarısıyla olmuştur.

İlk olarak Duncan (1976) tarafından ele alınan örgütsel ustalık kavramı 1991’de March’ın keşifci ve yararlanıcı öğrenme yaklaşımıyla farklı bir boyut kazanmış ve 2000’li yıllara gelindiğinde yönetim bilimciler tarafından daha çok tartışılır hale gelmiştir. Fakat işletmelerin belirlenen temel stratejilerini koruyarak yol alması ve aynı zamanda da çevresel fırsatları da değerlendirerek ve her iki faaliyet arasında da denge kurabilmesi süreci (Bodwell ve Chermack 2010:193; Akt. Bakan vd.,2017:11) şeklinde açıklanan ve değişiminde gerekliliğini vurgulayan tanımın içindeki “istikrar” ve “değişim” vurgusunun tam bir paradoks olduğu düşünülmektedir. Bu paradoks ile işletmelerin nasıl baş edeceği ve örgütsel ustalığın tam olarak nasıl kazanılabileceği ise hala irdelenmesi gereken konular arasında yerini almaktadır.

Örgütsel ustalık kavramı ile birlikte ele aldığımız diğer konu ise personel güçlendirme anlayışıdır. Personel güçlendirme, kavramı 1900 yıllarda ortaya atılan klasik yönetim yaklaşımının ihmal ettiği ve neoklasikcilerin bu boşluğu doldurmak adına yaptıkları çalışmalarla “insan” vurgusunu ön plana çıkarmasıyla temellendiğini söylemek mümkündür. Özellikle neoklasik akım öncülerinden Elton Mayo’nun “insan sosyal bir varlıktır” vurgusu ve Hugo Munsterberg’in “Endüstriyel Verimlilik” adlı “en iyi işçi”, “en iyi iş”ve “en iyi etki” sorularına yanıt arayan çalışmasıyla birlikte tüm işletmeler için sadece yapısal odaklı değil çalışan odaklı yaklaşımların verimlilikte ne kadar önemli olduğunun ortaya konulmasıyla çalışanın performansının ve etkinliğinin nasıl artırılacağı önemli bir araştırma konusu olmuştur. Personel güçlendirme kavramı da yönetim alanındaki bu gelişmeler sonucunda çalışanın etkinliğinin artırılması adına ortaya atılan kavramlardan biri olarak yazımda yerini almıştır.

Bu çalışmada da konuyu farklı açılardan incelemek ve kuramsal çerçevede bahsi geçen örgütsel ustalığı etkileyen faktörleri daha iyi tespit etmek için, araştırmanın diğer bir konusu olan “personel güçlendirme” ile örgütsel ustalık ilişkisi temel hipotez olarak ele alınmıştır. Çalışanların niteliklerinin de örgütsel ustalıkta önemli olduğu savından yola çıkılarak kurgulanan bu çalışmada, personele nitelik ve etkinlik kazandırma süreci olarak tanımlanan personel güçlendirmenin örgütsel ustaliğa etkisinin tespiti daha sonraki çalışmalara da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Ustalık

İngilizcede “ambi-” (“her ikisi” de ) ve “-dexter” (“sağ/sağ taraf”) sözcüklerinin bir arada kullanılması ile türetilmiş olan “ambidexterity” kelimesi (Longman Dictionary, 1978; Akt, Şanal, 2013:6), Türkçe’ye “ustalık”, “iki elini kullanabilme ve/veya iki elini aynı beceriyle kullanabilme şeklinde tercüme edilerek aktarılmıştır. Türk Dil Kurumu ustalık kavramını, “beceriklilik, el uzluğu, maharet ve/veya usta olma durumu” olarak tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>). Kelime anlamına baktığımızda ustalık kavramının, birkaç yetiyi aynı zamanda bir arada kullanabilme becerisini işaret ettiğini ifade etmek de yanlış olmayacaktır. Nitekim, örgütsel ustalık kavramı, yazında çift yeteneklilik şeklinde de adlandırılmaktadır.

Ustalık kavramının örgütsel alanda yer bulması ise, Duncan'ın (1976) rekabet ortamında örgütsel yapının oluşumlarına ilişkin çalışması ile olmuştur. Söz konusu çalışmada Duncan; firmaların, var olanlardan farklı bir yeniliği başlatırken, eş zamanlı olarak mevcut olan yenilikleri de hayata geçirebileceklerini ifade etmiştir. Bu sayede firmaların, hem organik hem de mekanik örgüt yapılarını bir arada kullanabileceklerini, bunu başarabilen firmaların ise çift yetenekli firmalar olarak adlandırılabilirliğini savunmuştur. Duncan'ın savını desteklemek adına, 1991 yılında March'ın "örgütsel öğrenmede keşif ve faydalanma" başlıklı çalışmasında, keşif ve faydalanma kavramlarının, çift yeteneği açıklayan iki önemli unsur olarak belirtildiğini görmekteyiz. O'Reilly ve Tushman (2004) tarafından yapılan diğer bir çalışma da, aynı zamanda "farklılaştırılmış" ve "entegre edilmiş" birimler yaratan firmaların çift yetenekli örgütler olduğu vurgulanmıştır.

İşletmeler ile ilgili sosyal çalışmalarda ağırlıklı olarak, insana yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Çağdaş yönetim modelleri içinde sayılan yönetim anlayışlarının da özü, yine insan faktörüne odaklanmış durumdadır (Fettahioğlu vd., 2017:151). Geleneksel bakış açısından yola çıktığımızda ustalığın, hızlı el becerisi ile ürün ve hizmeti en iyi kalite ile sunmak anlamı taşıdığını biliyoruz. Bu açıdan değerlendirildiğinde ustalığın, geleneksel yaklaşımda yalnızca örgütsel yapıya odaklandığını, yönetsel beceri ve üretimsel süreçlerin kontrolü ile ustalığa ulaşılabilirliği düşüncesinin kabul edildiğini söylemek mümkündür. 1960 yıllarının ortalarında geleneksel teorilere tepki olarak ortaya çıkan durumsallık yaklaşımının savunucuları ise, çevre ve örgütsel yapı ilişkisinin daha çok önemli olması gerektiğini savunarak, çevredeki değişim ve fırsatları değerlendirerek, adaptasyonun etkin bir şekilde sağlanabilmesi adına örgütlerin "beceri", "ustalık", "yeteneklilik" konularında başarılı olmalarının zorunlu hale geldiği tezini ortaya atmışlardır. Bize göre Duncan'ın (1976) var olanlardan farklı bir yeniliği başlatırken, eş zamanlı olarak mevcut olan yenilikleri de hayata geçirebileceklerine ilişkin çift yetenekli örgütler tanımının, esasen bu tezlerin bir sentezi şeklinde ortaya çıktığını da düşünmek gerekir.

Araştırmacılar rutin ve resmi organizasyonların mevcut faaliyetlerini yararlanmaya yönelik sürdürürken kurumsal girişimci özelliğindeki işletmelerin deneysel, esnek ve yerinden yönetim kanalıyla daha çok araştırmaya yönelik faaliyetlere yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Daha sonra araştırmalar, "araştırma ve yararlanmaya" yönelik faaliyetleri aynı zamanda yürüten işletmelerinde "çift yetenekli", "örgütler olduklarını dile getirerek bu kavrama açıklık getirmişlerdir (Gilbert, 2006; O'Reilly and Tushman, 2004; Tushman and O'Reilly, 1996: March, 1991: Burgers vd., 2008).

Ustalık konusu irdelenirken, "işletmeler, mevcut durum ve stratejilerini korumaya çalışırken, eş zamanlı olarak adaptasyon sürecini de nasıl sağlayabilirler? sorusu akla gelmektedir. Ayrıca az maliyet maksimum kar seviyeleri korunmaya çalışılırken, müşterilerin istek ve ihtiyaçları en etkin bir şekilde nasıl karşılanabilecektir? Alan yazında örgütsel ustalık kavramına ilişkin yapılan çalışmalarda, bu soruların cevaplarının araştırmacılar tarafından da sorgulandığı görülebilmektedir. Özellikle, çevresel yarış, hızlı rekabet ortamlarının çift yetenekliliğe etkileri tartışma konusudur.

Literatür incelemesi sonucu araştırmacıların örgütse ustalık kavramını iki boyutta açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Bunlar, "araştırma ve faydalanma" yeteneklerini savunanlar ve "uyum ve uyarılma" yeteneklerini savunanlar olmak üzere iki kısma ayrılabilir. Tablo 1'de iki farklı yeteneği savunan araştırmacılara ait verilere yer verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Ustalık Kapsamında Yetenek Farklılıklarını Savunan Araştırmacılar

Araştırma ve Faydalanma Yeteneklerini Savunan Araştırmacılar	Uyum ve Uyarlama Yeteneklerini Savunan Araştırmacılar
He ve Wong 2004; Lubatkin vd. 2006; Mengüç ve Auh 2008; Raish ve Birkinshaw 2008; Chen ve Katila 2008; Cao vd. 2009; Akdoğan vd. 2009; Turner vd. 2011; Bodwell ve Chermack 2010; Lee ve Huang 2012; Chang ve Hughes 2012; Baumgerdan vd. 2012; O'Reilly ve Tushman 2013; Paliokaite ve Pacesa 2015; Tansley vd. 2014; Benner ve Tushman,2003; March 1991.	Gibson ve Birkinshaw 2004; Clerq vd. 2013; Kortman vd. 2014.

Kaynak: Sezer, 2010:9

İster “araştırma ve faydalanma” yetenekleri, isterse de “uyum ve uyarlama” yetenekleri olarak adlandırılınsın, Sezer (2006:10)’e göre, bazı araştırmacılar (Gupta vd.,2006) bu iki unsurun birbirini tamamladığını, bazı araştırmacılar (He ve Wong,2004) ise, iki unsur arasında dengenin esas olacağını savunmaktadırlar. Cao vd.,(2009:6) ise bu iki boyutla açıklanmaya çalışılan örgütsel ustalık konusunda, örgütlerin nasıl baş edeceklerinin net bir şekilde açıklanamadığını vurgulamışlardır.

Genel olarak baktığımızda, sadece yararlanmaya yönelik çalışan firmaların, üretim ve rutinleştirmeye odaklanarak, daha iyi verim almayı hedeflediklerini, keşife veya araştırmaya yönelik firmaların ise, deney yoluyla ve daha riskli projelere girerek, öğrenmeye açık bir yaklaşımla örgütte esneklik sağlamayı amaçladıklarını söylemek mümkündür (Gibson vd., 2004; McGrath, 2001; Tushman vd., 1996; Akt. Wulf vd., 2010;7). Keşif ve yararlanma faaliyetlerini örgütsel öğrenme bağlamında ele alan March (1991); keşifciliğin, deneme, aramak, yeni buluş, inovasyon ve risk almayı gerektireceğini ifade etmiştir. March’a göre yararlanmaya yönelik faaliyetlerin, kontrol, üretim, verimlilik, uygulama ve uyarlama çalışmalarını kapsaması gerekmektedir.

Görüldüğü üzere örgütsel ustalık kavramının temelini oluşturan iki önemli unsur keşfetme/araştırma ve faydalanma/yararlanmadır. Bu olgular değerlendirilirken, günümüz piyasasını ele alarak; bilginin hızlı yayılması ve çabuk tüketilmesi, teknolojik gelişmeler, müşteri talep ve isteklerindeki hızlı değişim, ekonomik ve uluslararası politik krizler, azalan pazar payı, bilişim ve yazılım sektöründeki gelişmeler gibi çok kompleks bir yapının zihinsel analizi yapılmalıdır. Kaldı ki, firmalar için hem istikrarlı sürdürülebilirliği sağlayan, üretimde verimlilik ivmesini koruyan faydacı bir yaklaşımın; hem de yenilikçi, değişimci, risk alan, girişimci, yeni buluşlara açık ve deneme, deney yolunu kullanabilen keşifci ve/veya araştırmacı bir yaklaşımın aynı anda eş zamanlı nasıl gerçekleştirileceğine yönelik net cevaplara hala ulaşamamıştır.

Çevresel unsurların örgütsel ustalığa etken olduğu bilinmektedir. Hatta örgütsel ustalığın, sadece dış çevre faktörleri tarafından etkileneceğini düşünmenin yanında, yönetim uygulamalarının ve liderin davranışı (Gibson ve Birkinshaw, 2004:220), örgütsel öğrenme süreçleri (March,1991; Bakan vd, 2017), dönüşümcü liderlik uygulamaları gibi (Yılmaz,2014) bir çok içsel faktörlerinde örgütsel ustalığı oluşumunu etkileyen önemli unsurlar arasında saymak önemli olacaktır.

Örgütsel ustalığın en önemli çıktılarında olan çevreye maksimum adaptasyon bazında, istikrarlı, durgun bir çevre ile dalgalı ve istikrarsız bir çevredeki örgütsel ustalık unsurlarının dahi farklılık gösterebileceği de göz ardı edilmemelidir. Bize göre, Duncan’ın durumsallık ve adaptasyon yaklaşımlarını esas alarak ortaya atmış olduğu, çift yetenek temeline dayalı örgütsel ustalık kavramı, post modernizm bakış açısı ile değerlendirildiğinde, zamanın

şartlarına göre sadece nirvana aşamasına ulaşabilecek bir örgüt hikayesinin hayali resmedilmiş halidir. Şu an iki yeteneği birden kullanabilen işletmelere örgütsel usta kavramı layık görülecekse, Porter'in ortaya attığı rekabet stratejilerinden zaman liderliği, odaklanma, maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri gibi sadece iki değil birçok stratejiyi aynı anda kullanabilen örgütlere de ustaların ustası kavramı mı layık görülmelidir. Yeni kurulmuş her 10 firmadan 7'sinin 5 yıl içinde geri kapanmak zorunda kaldığı küresel rekabette, örgütsel ustalık olgusunu yerine getirebilecek kaç adet firmadan bahsedilerek tüm işletmelere genelleme yapılabilecektir. Son olarak uygulamada başarılı olmak için hala net cevapların ortaya konulmadığı bu kavramın yönetim alanında ortaya atılmış bir metafor olduğunu ifade etmek de mümkündür.

## 2.2. Personel Güçlendirme

Örgütsel yapıların ön planda olduğu dönemlerde yöneticilerin gayret ve ilgi odağı, statik yapıların tasarımı ve buna bağlı olarak da departman ve kullanılabilir teçhizatların kurgulanması olan eksojen faktörlere yönelmişti. Zamanın rekabet şartlarında geçerli olan bu yaklaşım gün geçtikçe etkisiz hale gelmeye başlaması ile yöneticiler endojen faktörlerin daha önemli olabileceği gerçeğini kabul etmeye başlamışlardı. Hatta Frederick Taylor ile başlayan bilimsel yönetim yaklaşımının savunucularından ve Taylor'un yakın arkadaşlarından biri olan Gantt, eksojen faktörlerden ziyade endojen faktörlerin daha önemli olabileceğini savunarak, sanayi alışkanlıkları adını verdiği uygulamalara yönelmişti. Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları ile de, işletmelerde motivasyonel unsurlar irdelenmeye başlamış ve işletme hayatında "sosyal insan" vurgusu tüm işletme faktörlerinin liste başına konumlandırılmıştır. Fettahlıoğlu ve Afşar (2015:208)'ın belirttiği gibi yaşadığımız dünyada çözümlenebilmesi en zor varlık insandır. Zamanın anlık dilimlerinde bile değişken ruh halleri gösterebilen insan varlığını ve onun taşıdığı değerleri soyut olarak tanımlamak ve incelemek oldukça güçtür.

İşletmelerin kuruluş gayelerinden en önemlisi devamlılık sağlama amacıdır. Çalışanların işyerlerinden çıkıp evlerine gittikleri zaman, geride kalan bina ve makineler, rutin uygulamalar, enformasyon sistemleri, prosedürler ve süreçler şeklinde tanımlanan "yapısal kapital"i oluşturan faktörler ise günümüzde işletmelerin devamlılığı için yeterli olmamaktadır. Artık net bir şekilde anlaşılmıştır ki, işletmelerin statik yapıları elbette önemlidir, ancak statik yapıları dinamik hale getirecek olan insan faktörü herşeyden daha önemlidir. Bu nedenle de çalışanların iş görmeleri için temel teşkil eden destekleyici üst yapı kurgulanır kurgulanmaz, strateji, yapı, sistem ve süreç bağlamında çalışanların yetkinliğini arttırmak gerekmektedir. İşte bu zorunluluk karşısında işletmelerin alternatif tercihleri arasına giren ve gittikçe önem kazanan personel güçlendirme kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Personel güçlendirme kavramını öz bir tanımla ele alırsak, personelin gelişim sürecinin desteklenerek kendi öz yetenek ve niteliklerinin bilincine ulaştırılmış biçimde, onların karar verme yetilerinin artırılması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Erstad (1997:325) güçlendirmeyi; çalışanların işleri ilgili kararları almayı sağlayacak ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri ortam ve imkanların sağlanması süreci olarak açıklamıştır (Akt. Çöl,2006:64). London tarafından yapılan başka bir tanımlamada ise, güçlendirmenin "iş görenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar" şeklinde tanımlandığı görülmektedir (London vd.,1999: 3-4; Akt: Çuhadar, 2015:1). Koçel (2005) de tanımında güçlendirmenin içinde yardımın, paylaşımın, yetiştirmenin ve ekip çalışmasının olduğunu ve bunların vasıtasıyla da çalışanların karar verme yetilerinin artırıldığı ve kişilerin geliştirildiğini ifade etmektedir. Conger ve Kanungo (1988) ise personel güçlendirmeyi, motivasyonun bir unsuru olarak ele almıştır.

Tanımlardan da görülebileceği gibi, personelin güç kazanması odak hedeftir. Bu nedenle çalışanların işe ilişkin bilgi, tecrübe ve yeteneklerine bağlı olarak yaptıkları işe orantılı bir şekilde etki seviyelerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılır. Buradan anlaşılmaktadır ki, personel güçlendirme kavramı ile çalışanların etki seviyeleri ve güç kavramı ilişkilendirilmiştir.

Türk Dil Kurumu'na göre güç, "düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor" şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Esasen güçlendirme kelime olarak edilgen bir yapı taşır. Her ne kadar çalışanın bazı kişisel özellikleri personel güçlendirmede göz ardı edilemese de güçlendirmedeki asıl sorumluluğun üst yönetime ait olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle başarılı bir personel güçlendirme stratejisi izlemek için, yapılması gerekenlerin başında güçlendirme karşıtı yani güçsüzlüğe neden olan faktörlerin iyi tespit edilip bu faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik uygun bir zeminin hazırlanması gerekir. Nitekim, Conger ve Kanungo (1998), örgütün yönetim tarzının, ödül sisteminin ve iş tasarımları gibi örgüt içi bazı unsurların güçsüzlüğü besleyen unsurlar olduklarını dile getirmişlerdir.

Bu aşamada güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması sonucunda, iyi bir güçlendirme modelinin nasıl kurulabileceği sorusu akla gelmektedir. İyi bir güçlendirme modeli için ilk olarak güven ortamının güçlü bir şekilde sağlanmış olması gerekmektedir. Gücün dağılımı güven esastır. Daha sonra alt-üst ilişkilerinde güvenilir, etkin bir bilgi akışı, iş odaklı tartışma ve görüş bildiri kanallarının işler olması, işletmenin amaç ve hedeflerinin çalışanlara iyi aktarılması, işbirlikçi ekip çalışmasına vurgu, yaratıcılığa ve yeni fikirlere olumlu geri bildirim verilmesi, çalışanların inisiyatif genişliği gibi unsurlar personelin güçlenmesinde oldukça önemlidir.

Personel güçlendirme teoride davranışsal ve psikolojik güçlendirme şeklinde iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu boyutlardan psikolojik güçlendirmenin genel olarak çalışanların motivasyonu ve öz yeterliliği bağlamında ele alındığını görmekteyiz (Conger ve Kanungo,1998). Psikolojik güçlendirme üzerine teorik katkıda bulunan Thomes ve Velthouse (1990), psikolojik açıdan güçlendirme algısını, anlamlılık, yetkinlik, seçim ve etki olarak dört boyutta ele almıştır. Bu dört boyuttaki "anlamlılık" çalışanın yaptığı işle özdeşleşmesi ve işi ile anlamlaşmasını ifade ederken; "yetkinlik" Conger ve Kanungo'da bahsi geçen öz yeterlilikle özdeşleşen bir kavramdır. Thomes ve Velthouse'nin açıkladığı diğer iki boyuttan "seçim" ise karar verme yetisi ve o kararın sorumluluğunu taşıması şeklinde açıklanırken, "etki" çalışanın davranışları ile işe yaptığı farkındalığı olarak değerlendirilmiştir. Personel güçlendirmeyi açıklayan diğer bir boyut, davranışsal güçlendirmedir. Davranışsal güçlendirme genel olarak üst yönetime vurgu yapar ve güçlendirmenin var olabilmesi adına üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ve üst yöneticiler tarafından uygulanması gereken faaliyetleri açıklamaya çalışır (Kirkman ve Rosen, 1999; Leach vd., 2003; Strauss, 1963: Akt: Bakan vd., 2012:35).

Nitelikli çalışanların başarılı performanslar sergileyerek örgütsel başarıya katkıda bulunmaları esas alındığında, işletmeler açısından personel güçlendirmenin ne derece önemli olduğunu da tahmin etmek mümkündür. Coleman (1996:30) işletmelerde, küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personelin kapasiteleri ve sosyal sorumluluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artmasının personel güçlendirme ihtiyacının artmasına neden olduğunu belirtmektedir (Akt. Çavuş ve Akgemci, 2008:230).

Doğan (2003), personel güçlendirmenin olumlu katkısını ele alarak personel güçlendirmenin işletmelerin karlılığında olumlu etki yapacağını, çalışanların güçlendirildikçe alt kademedeki karar verme gücünün artarak, kontrol ve denetleme mekanizmalarının azalacağını dile

getirmiştir. Doğan (2003) ayrıca personel güçlendirmenin işletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

Bize göre personel güçlendirme tanımlarında ve yazında personel güçlendirme yolları gibi unsurlardan bahsedilirken, personellerin belirli bir standart yetkinliğe ulaşması gerektiği olgusu göz ardı edilmiştir. Daha önce ifade ettiğimiz gibi personel güçlendirme çalışmalarında, çalışanların kişisel özellikleri dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Lakin her insani özeliğin birbirinden farklı olacağı düşüncesi ile tüm çalışanların etkin hale gelmesi mümkün olmayacaktır. Hatta her bir çalışandan aynı derecede etkinlik beklemek oldukça hayali bir düşünce olacaktır. Bu nedenle yetkinlik seviyelerinin alt ve üst limitleri belirlenerek, çalışanların minimum seviyede yetkinliğe kavuşturulması gerekliliği daha çok ön plana çıkarılmalıdır.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1. Amaç ve Yöntem

Yapılan bu çalışmada temel amaç, işletmelerde örgütsel ustalık olgusuna yönelik çalışmaların personel güçlendirme çalışmaları üzerinde etkili olup olmadığını, etkisi varsa ne düzeyde etkiler ortaya çıktığını belirlemektir. Öncelikle yazın çalışmalarından elde edilmiş olan bilgiler ışığında teorik alt yapı oluşturulmuştur. Uygulama kısmı ise, anket uygulaması ile elde edilen verilerin analizine dayalı nicel araştırmaya dayanmaktadır. Elde edilen verilerin SPSS istatistik programı ile frekans, t, anova, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak, elde edilen bulgular ışığında çalışma önerileri ile araştırma nihai haline ulaşmıştır.

#### 3.2. Ana Külte ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Adana ilinde mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Adana Sanayi ve Ticaret Odası web sayfasında yer alan mobilya sektör raporu doğrultusunda; Adana ilinde mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren 478 işletme ve söz konusu işletmelerde işçi düzeyinde çalışan 2.481 adet personel araştırmanın ana kültesi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın güven seviyesi ve kabul edilebilir hata oranları dikkate alınarak %5 kabul edilebilir hata payı ile %95 güven aralığında 333 adet örnekleme ulaşılması hedeflenmiş ve bu doğrultuda tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan çalışanlara 375 adet anket formu dağıtılmıştır. Ancak 356 adet personelden geri dönüş (%94,9) sağlanabilmiştir. Geri dönüş sağlanabilen anketlerden ise, yetersiz şekilde doldurulan 14 adet anket formu analiz kapsamı dışında bırakılmış olup, toplam 342 adet anket formu analiz kapsamına alınmıştır.

#### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında test edilmek istenilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

Hipotez<sub>1</sub>: Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Hipotez<sub>2</sub>: Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan yararlanmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

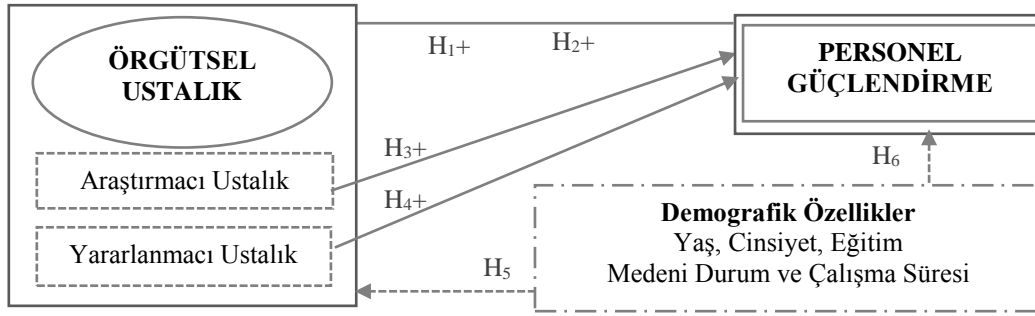
Hipotez<sub>3</sub>: Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez<sub>4</sub>: Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan yararlanmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

Hipotez<sub>5</sub>: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, örgütsel ustalığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Hipotez<sub>6</sub>: Demografik özelliklerdeki farklılıklar, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Araştırmamıza ait araştırma modeli şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için Lubatkin ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Örgütsel Ustalık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte 1-6 arası soru önermeleri “araştırmacı ustalık” boyutunu ve 7-12 arası soru önermeleri ise “yararlanmacı ustalık” boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel ustalık alt boyutlarının güvenilirlik dereceleri sırası ile ,837 ve ,798 şeklindedir.

Araştırmada veri toplamak için Spretizer (1995) tarafından geliştirilen 12 maddelik “Personel Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte tüm soru önermeleri tek bir boyutta ele alınmıştır. Personel Güçlendirme Ölçeği güvenilirlik derecesi ,877 şeklindedir.

Bunlara ek olarak anket formunda, katılımcıların “yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum, ve çalışma süresi” gibi demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla beş adet soru yer almaktadır. Ölçek soru önermeleri 5’li likert yöntemi ile hazırlanmıştır.

## 4. BULGU ve TARTIŞMALAR

### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, katılımcıların demografik özellikleri tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Yaş	Sayı	%	Eğitim	Sayı	%
20 yaş altı	47	13,7	Orta Öğretim	98	28,7
21-30	93	27,2	Lise	107	31,3
31-40	108	31,6	Ön Lisans	86	25,1
41-50	45	13,2	Lisans	47	13,7
51-60	32	9,4	Lisansüstü	4	1,2
60 +	17	4,9	<b>Medeni Durum</b>	Sayı	%
<b>Çalışma Süresi</b>	Sayı	%	Evli	247	72,2
1 yıldan az	57	16,7	Bekâr	95	27,8
1-5 Yıl	153	44,7	<b>Cinsiyet</b>	Sayı	%
6-10 Yıl	71	20,8	Erkek	299	87,4
11-15 Yıl	28	8,2	Kadın	43	12,6
16 Yıl ve Üstü	33	9,6	(N:342)		

Katılımcıların yaş ortalaması en çok 31-40 (%31,6) yaş ve 21-30 (%27,2) yaş aralığında yığılma göstermektedir. En düşük yığılma ise 60 yaş üzeri çalışanlara aittir. Eğitim durumlarında ise, %31,3’ünün lise ve %28,7’sinin orta öğretim düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Eğitim konusunda en az yığılma ise lisansüstü (%1,2) seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %87,4’ü erkek, %12,6’sı kadındır. Ayrıca %72,2’si evli, %27,8’i bekar çalışanlardır. Çalışma süreleri açısından en çok 1-5 yıl arası çalışma süresine yığılma (%44,7) söz konusudur. En az yığılma ise 11-15 yıl (%8,2) aralığındadır.



#### 4.2. Doğrulamalı Faktör Analizleri ve Güvenirlik Bulguları

Örgütsel ustalık ölçeği 12 soru önermesinden ve alan yazın çalışmalarına göre iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği ise 12 soru önermesinden oluşmakla birlikte yazında tek boyut olarak ele alınmaktadır. Söz konusu ölçeklerde yer alan soru önermelerine ilişkin yapısal geçerlilik ve doğrulamalı faktör analizi yapabilmek için, verilerin uygun olup olmadığı Kaiser Meyer Olkin katsayısı ve Bartlett Sphericity değerleri incelenmiştir. Alt boyutlandırılmaya yönelik olarak, soru önermelerinin kendi içerisinde güvenirliliğini tespit amacı ile Cronbach Alfa değerine bakılmıştır. Bulgular tablo 3 ve tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Ustalık Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Toplam Soru Önermesi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam
Araştırmacı Ustalık	6	35,077	,837	64,575
Yararlanmacı Ustalık	6	29,498	,798	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği		,772		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare		1960,304		
Sd		66		
P Değeri		,000		

Doğrulamalı faktör analizi sonucu araştırmacı ustalık alt boyutunun faktör yüklerinin en düşük ,635 ile en yüksek ,756 aralığında değerler aldığı tespit edilmiştir. Yararlanmacı ustalık boyutunun faktör yükleri ise en düşük ,538 ile en yüksek ,798 aralığında olduğu gözlemlenmiştir. İki alt boyutun toplam varyansın %64,57'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel ustalık alt boyutlarının güvenirlilik dereceleri ise sırası ile; ,837 ve ,798 (KMO: ,772; Ki-Kare: 1960,304; Sd: 66; p:,000 ) şeklindedir.

Tablo 4: Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	
	,877
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği	,809
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare	2251,801
Sd	66
P Değeri	,000

Personel güçlendirme ölçeği 12 soru önermesinden oluşmakta ve tek bir faktör grubunda toplanmaktadır. Personel güçlendirme ölçeğinin güvenirlilik derecesi ise ,877 (KMO: ,809; Ki-Kare: 2251,801; Sd: 66; p:,000) olarak tespit edilmiştir.

Elde edilen bu bulgular ışığında kullanılan her iki ölçeğin de sosyal bilimler araştırmaları için yeterli düzeyde geçerlilik düzeyine sahip olduğu ifade edilebilir.

#### 4.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel ustalık ve personel güçlendirme değişkenlerine ait tanımlayıcı bulgular tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Değişkenlerin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	Alt Boyutlar	N	Min.	Max.	X	S
Örgütsel Ustalık	Araştırmacı Ustalık	342	1,33	5,00	3,59	,7945
	Yararlanmacı Ustalık	342	1,67	5,00	4,46	,4983
Personel Güçlendirme		342	1,50	4,92	3,17	,7168

Örgütsel ustalığın "araştırmacı ustalık" alt boyutu (X=3,59, S=.79) ve ile "yararlanmacı ustalık" alt boyutu arasında (X=4,46, S=.50) ortalama değerleri dikkate alındığında, yararlanmacı ustalık algısının daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülebilmektedir. Personel güçlendirme uygulamalarına yönelik ortalama (X=3,17, S=.72) değer ise 3,17 seviyesinde tespit edilmiştir. Söz konusu bulgularda maksimum puanlar da dikkate alındığında, en yüksek

ortalamanın örgütsel ustalığın yararlanmacı ustalık alt boyutuna ait olduğunu söylemek mümkündür.

Demografik özelliklerin, bağımsız değişkenlerin alt boyutları üzerinde farklılık yaratıp yaratmayacağını tespit edebilmek için t ve anova testleri yapılmıştır. Bulgular tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişki

Demografik Özellikler	Örgütsel Ustalık		
	Araştırmacı Ustalık	Yararlanmacı Ustalık	Personel Güçlendirme
Cinsiyet	t = 1,173 p ,242	t = -,251 p ,802	t = ,814 p ,416
Medeni Durum	t = -4,037 p ,000	t = 1,201 p ,230	t = -4,148 p ,000
Eğitim	F = 3,530 p ,008	F = 2,041 p ,088	F = 5,449 p ,000
Yaş	F = 2,672 p ,022	F = 1,897 p ,094	F = 4,207 p ,000
Çalışma Süresi	F = 10,851 p ,000	F = ,496 p ,739	F = 11,732 p ,000

Analiz bulguları ışığında; medeni durum (p:,000), eğitim (p:,008), yaş (p:,022) ve çalışma süreleri (p:,000) olgularındaki demografik farklılıklar ile örgütsel ustalığın araştırmacı ustalık alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu (p<0,05), ayrıca medeni durum (p:,000), eğitim (p:,000), yaş (p:,000) ve çalışma süreleri (p:,000) olgularındaki demografik farklılıklar ile personel güçlendirme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu (p<0,05) ifade edilebilir. Başka bir ifade ile söz konusu demografik özelliklerdeki farklılıklara bağlı olarak, örgütsel ustalığın araştırmacı ustalık alt boyutu ile personel güçlendirme üzerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkabileceğini söylemek mümkündür.

Demografik özelliklerdeki farklılıklar ile örgütsel ustalığın yararlanmacı ustalık alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı (p>0,05) görülmüştür. Cinsiyet farklılığının, örgütsel ustalık ve personel güçlendirme kavramları arasında anlamlı bir farklılık yaratmadığı, başka bir ifade ile cinsiyete yönelik farklılığının örgütsel ustalık ve personel güçlendirme üzerinde fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

“Demografik özelliklerdeki farklılıklar, örgütsel ustalığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur” ve “demografik özelliklerdeki farklılıklar, personel güçlendirme algısı üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur” şeklinde kurgulanan Hipotez5 ve Hipotez6 kısmen kabul edilmiştir.

#### 4.4. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Sonuçları

Örgütsel ustalığın alt boyutlarının personel güçlendirme üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek için, öncelikle iki değişken arasında korelasyon değerleri incelenmiştir. Veri setinin parametrik özellikler göstermesi nedeniyle de Pearson korelasyonu tercih edilmiştir. Bulgular tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler / Alt Boyutlar		Ort	SS		1	2	3
Örgütsel Ustalık	Araştırmacı Ustalık (1)	3,59	,7945	Pearson Corr.	1		
				Sig.(2-tailed)	,000		
	Yararlanmacı Ustalık (2)	4,45	,4982	Pearson Corr.	,402**	1	
				Sig.(2-tailed)	,000	,000	
Personel Güçlendirme (3)	3,172	,7168	Pearson Corr.	,521**	,397**	1	
			Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (\*\* p < 0,01, \* p < 0,05)

Örgütsel ustalığın alt boyutu olan araştırmacı ustalık ile personel güçlendirme arasında (r=,521, p<0,01) orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ustalığın alt boyutu olan yararlanmacı ustalık ile personel güçlendirme

arasında ise ( $r=,397$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, pozitif yönlü anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre “örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.” şeklinde kurgulanan *Hipotez<sub>1</sub> kabul* edilmiştir. Aynı şekilde “örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan yararlanmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur” şeklinde kurgulanan *Hipotez<sub>2</sub> kabul* edilmiştir.

#### 4.5. Değişkenlere Ait Regresyon Sonuçları

Elde edilen korelasyon verileri değişkenlerin birbiri ile pozitif yönde ilişkili olduğunu gösterse de nedenselliğin olup olmadığını tespit edebilmek adına regresyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel ustalığın alt boyutlarının personel güçlendirme üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel ustalığın araştırmacı ustalık alt boyutu, personel güçlendirme değişkenine ait varyansı %27,1 oranında açıklamaktadır. Başka bir ifade ile personel güçlendirme değişkenliğinin %27,1’i araştırmacı ustalık değişkeni tarafından açıklanabilmektedir. Yararlanıcı ustalık değişkeni ise, personel güçlendirme değişkenine ait varyansın %13,9’unu açıklamaktadır.

Regresyon analizi bulgularına tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8: Regresyon Analizi Bulguları

Model	Coefficient		Sig.
	Beta ( $\beta$ )	t	
Araştırmacı Ustalık R= ,521 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,271 F= 126,638, p= ,000	,521	11,253	,000
Yararlanıcı Ustalık R= ,297 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,139 F= 38,100, p= ,000	,297	3,704	,000
a.Predictors (Contant), Personel Geliştirme			
Anova <sup>a</sup> :Sig.,000 <sup>b</sup>	Coefficient <sup>a</sup> : Sig.,000 <sup>b</sup>		

Analiz sonucunda personel güçlendirmenin, örgütsel ustalığın araştırmacı alt boyutundan %52.1 [( $\beta=,521$ ), ( $p<0.01$ )] (R<sup>2</sup>:271;  $\beta$ :,521; p: ,000) oranında, yaratıcı ustalık boyutundan ise %29 [( $\beta=,297$ ), ( $p<0.01$ )] (R<sup>2</sup>:139;  $\beta$ :,297; p:,000) oranında pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kısaca örgütsel ustalık çalışmalarına yönelik çabalardaki artışların, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde pozitif yönde bir artışa neden olabileceğini ifade etmek mümkündür. Yukarıdaki tüm veriler dikkate alındığında “örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” şeklinde kurgulanan *Hipotez<sub>3</sub>* ve “örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan yararlanmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” şeklinde kurgulanan *Hipotez<sub>4</sub>* kabul edilmiştir.

#### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler girdi (input), işlem ve çıktı (output) sürecinde başarılı stratejiler uygulamak adına, kompleks hale gelen çevresel faktörlere göre esnek bir yapıda faaliyet göstermek zorundadırlar. Globalizasyon sürecinde rekabet mücadelesine girmiş tüm işletmeler, mevcut kaynak ve kabiliyetlerini maksimum düzeyde kullanarak, en az maliyetle en etkin şekilde mal ve/veya hizmet üretmek zorundadırlar. Kaldı ki aynılaşma olarak tabir edilen emtialaşmanın yadsınamaz bir gerçeklik haline geldiği şu dönemde, işletmelerin tek rekabet aracı hizmetsel farklılıklar olmuştur. Bu aracın etkin kullanımı için yetkin insan kaynakları gereklidir. Bu gereklilik ise, işletmeleri potansiyel insan yeteneklerini en üst seviyelere çıkarmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda çift yeteneklilik şeklinde de adlandırılan örgütsel ustalıkta bu

çabaların sonucu gelişen bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır. Tarafımızca bu olguyu destekleyeceği düşüncesi ile personel güçlendirmenin de kullanılabilmesi düşünülmüştür.

Personel güçlendirme ve örgütsel ustalık kavramları bir arada ele alındığında, personel güçlendirmenin örgütsel ustalıkla ilişkisi ve bu ilişkinin yönü ve etkisinin nasıl olduğunun saptanmasının, örgütsel ustalığı etkileyen faktörlerin tespiti açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Yazında örgütsel ustalık konusunda farklı çalışmalara rastlanırken, gerek yurt içi gerekse yurt dışı çalışmalarda bu iki önemli olgunun ilişkisi konusunda herhangi bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Bu ilişkinin daha önce yazınsal olarak ele alınmaması, yazın alanına katkı sağlayacağı ve gelecek çalışmalara önemli bir kaynak niteliği taşıyacağı umulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı personel güçlendirme ile örgütsel ustalık arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve derecesini tespit etmektir. Bu amaçla kurulan hipotezler ve sonuçları şu şekilde açıklamak mümkündür.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda örgütsel ustalık ile personel güçlendirme arasında istatistiki açıdan kabul edilebilir ilişkilere rastlanmıştır. Örgütsel ustalığın alt boyutu olan araştırmacı ustalık ile personel güçlendirme arasında ( $r=,521$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı bir anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ustalığın araştırmacı ustalık alt boyutu, personel güçlendirme değişkenine ait varyansı %27,1 oranında açıklamaktadır. Yararlanıcı ustalık değişkeni ise, personel güçlendirme değişkenine ait varyansın %13,9'unu açıklamaktadır. Sonuç olarak, personel güçlendirmedeki bir birimlik artışın örgütsel ustalığın her iki boyutu olan araştırmacı ve yararlanıcı ustalık alt boyutlarında artışa neden olacağı tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel ustalık ve personel güçlendirme üzerinde farklılığa neden olmasıdır. Bulgulara göre çalışanların medeni durumu, yaşı, eğitimi ve çalışma süresi örgütsel ustalığın alt boyutu olan araştırmacı ustalık ile personel güçlendirmede farklılığa neden olmaktadır ( $p<0,005$ ). Bu farklılığın nerelerden kaynaklandığına ilişkin ayrı bir çalışmanın yapılması da alana katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu bulgular ışığında araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde sonuçlandırmak mümkündür.

Hipotez <sub>1</sub> : Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	KABUL
Hipotez <sub>2</sub> : Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan yararlanıcı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.	KABUL
Hipotez <sub>3</sub> : Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan araştırmacı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönde etkisi vardır.	KABUL
Hipotez <sub>4</sub> : Örgütsel ustalığın alt boyutlarından olan yararlanıcı ustalık çalışmalarının, personel güçlendirme çalışmaları arasında pozitif yönde etkisi vardır.	KABUL
Hipotez <sub>5</sub> : Demografik özelliklerdeki farklılıklar, örgütsel ustalığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL
Hipotez <sub>6</sub> : Demografik özelliklerdeki farklılıklar, personel güçlendirme çalışmaları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.	KISMEN KABUL

Elde edilen bulguların elbette genellenemeyeceği, ama en azından yazınsal katkı sağlayacağı göz ardı edilmemiştir. Başka araştırmacılar tarafından söz konusu olgulara ilişkin daha farklı sektörlerde de uygulama yapılması yazına katkı sağlayabilecektir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar, olguların teoriksel düşüncelerden çıkarılıp uygulamaya yönelik hale dönüşmesi açısından da önem arz edecektir.

## KAYNAKÇA

Adana Sanayi Odası Raporları (2016), <http://www.adaso.org.tr/WebDosyalar/MOB%C4%B0LYA%20SEKT%C3%96R%C3%9C%20SUNUMU%2028.04.2016.pdf>

- Akdoğan, Ş., Akdoğan, A., & Cingöz, A. (2009), "Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination Of Organizational Factors As Antecedents Of Organizational Ambidexterity", *Journal Of Global Strategic Management*, 3(2), 17-27.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., & Güngören, M., (2012), "Güçlendiren Liderlik ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Teorik Bir Yaklaşım" *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), 31-48.
- Bakan İ., Doğan. İ.F., & Sezer. B., (2017), "Örgütsel Uсталık ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi*; 9(33), 10-18.
- Benner, M.J. & Tushman, M. L. (2003), "Exploitation, Exploration And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited", *Academy Of Management*, 28(2), 238-256.
- Boumgarden, P., Nickerson, J. & Zenger, T. (2012), "Sailing in to the Wind: Exploring The Relationships Among Ambidexterity, Vacillation and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.
- Bodwell, W. & Chermak, T. J. (2012), "Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberateand Emergent Strategy With Scenario Planning", *Technological Forecasting& Social change*, 77(2), 193-202.
- Burgers, Henri And Jansen, Justin J.P. (2008) "Organizational Ambidexterity And Corporate Entrepreneurship: The Differential Effects On Venturing, Innovation And Renewal Processes," *Frontiers Of Entrepreneurship Research: Vol. 28: Iss. 19, Article 2.*
- Cao, Q., Gedalovic, E. & Zhang, H. (2009), "Unpacking Organizational Ambidexterity:Dimensions, Contingencies, And Synergistic Effects", *Organization Science*,Ss.781-796.
- Chang, Y. & Hughes, M. (2012), "Drivers Of Innovation Ambidexterity in Small to Medium-Sized Firms", *European Management Journal*, 30(1), 1-17.
- Cingöz, A. & Akdoğan A., (2015), *Organizational (Ambidexterity): Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Rolü*" *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 59-67.
- Chen, E.L. & Katila, R. (2008), "Rivalinterpretations Of Balancing Exploration And Exploitation:Simultaneousor Sequential?", *Handbook Of Technologyand Innovation Management*", 197-214.
- Cheng, Y.T., & Van de Ven, A. (1996), "Learning The Innovation Journey: Order Out Of Chaos?" *In: Organization Science*, 7(6), 593-614.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N.T., & Dimov, D. (2013), "Shedding New Light on the relationship Between Contextual Ambidexterity And Firm Performance: An Investigation Of Internal Contingencies", *Technovation*, 33(4),119-132.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy Of Management Review*, 13(3) 471-482.
- Conger, J. A.(1989), "Leadership: The Art of Empowering Others" *The Academy of Management Review*", 3(1), 17-24.
- Coleman, Henry, J. (1996), "Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 29-36.
- Çavuş, M.F., (2012), "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal Of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.

- Çavuş, M.F. & Akgemici, T. (2008), "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 299-231.
- Çöl, G., (2006), "Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi", Odtü Gelişme Dergisi, (33), 2006, 63-86
- Çuhadar, T. M., (2005), "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), 1-24.
- Doğan, S. (2003), "Personel Güçlendirme (Empowerment)", 1.Baskı, İnsan Kaynakları Dizisi No: 383, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duncan, R. (1976), "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures Forinnovation". In R. H. Killman, L. R. Pondy And D. Slevin (Eds.), The Management Of Organization, New York: North Holland 1: 167-188.
- Erstad, M. (1997), "Empowerment And Organizational Change", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 9(7), 325-33.
- Fettahlıoğlu, Ö.O & Afşar, A. (2015), Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Algılamaların, Entelektüel Sermaye Algılaması Üzerindeki Yansımaları, The Journal of Academic Social Science Studies, 35 (1), 287-300.
- Fettahlıoğlu, Ö.O & Birin, C. & Akdoğan, Z. (2017). Critical Overview of Organizational Citizenship and Organizational Loyalty and Empiric Study for Two Concept, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7(3):150-165
- Genç, N.(2004), "Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar", Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004), "The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity", Academy Of Management Journal 47(2): 209-226.
- Gupta, A.K.; Smith, K.G. & Shalley, C.E. (2006), "The Interplay Between Exploration and Exploitation", Academy of Management Journal, 49(4), 693-706.
- He, Z.L. & Wong, P.K. (2004), "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the-Ambidexterity Hypothesis", Organization Science, 15(4), 481-494.
- Kirkman, B.L. & Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". Academy of Management Journal, 42(1), 58-74.
- Kortmann, S.; Gelhard, C.; Zimmermann, C. & Piller, F.T. (2014), "Linking Strategic Flexibility And Operational Efficiency: The Mediating Role Of Ambidextrous Operational Capabilities", Journal Of Operations Management, 32 (7), 475-490.
- Leach, D.J.; Wall, T.D. & Jackson, P.R. (2003). "The Effect Of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test Involving Operators Of Complex Technology". Special Issue: The Industrial and Organizational-Cognitive Psychology Interface", Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 76(1), 27-52.
- Lee, C. & Huang, Y.C. (2012), "Knowledge Stock, Ambidextrous Learning And Firm Performance", Management Decision, 50(6), Ss.1096-1116.
- Lubatkin, M.H.; Simsek, Z.; Ling, Y. & Veiga, J.F. (2006), "Ambidexterityand- Performance In Small To Medium-Sized Firms: The Pivotal Role Of Top Management Team Behavioral Integration", Journal Of Management, 32(5), 646-672.
- London, M., Larsen, H.H. & Thisted, L.N. (1999), "Relationships Between Feedback And Self-Development", Group And Organization Management, 24(1), 5-27.

- Longman Dictionary Of Contemporary English (1978), Longman Group Ltd. Bath, U.K.
- March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, 2(1), 71-87.
- McGrath, R.G. (2001), "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight" *Academy Of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Menguc, B. & Auh, S. 2008, "The Asymmetric Moderating Role Of Market Orientation On The Ambidexterity- Firm Performance Relationship For Prospectors and Defenders", *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M.L. (2013). "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future". *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Paliokaitè, A., & Paçesa, N. (2015). The Relationship Between Organisational Foresight and Organisational Ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Sezer, B.,(2016), "Örgütsel Ustalığın Performans Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi.
- Strauss, G., (1963). "Some Notes On Power Equalization". (Ed.H. Levitt). *The Social Science Of Organizations*: Englewood Cliffs. Nj: Prentice-Hall. 40-84.
- Şanal, M., (2013), "Çift Yetenekliliğin Pazar Oryantasyonu ve Firma Performansı İle İlişkileri", Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, SBE, Doktora Tezi.
- Tansley, C.; Kirk, S.; Williams, H., & Barton, H. (2014), "Tipping The Scales: Ambidexterity Practices On E-HRM Projects", *Employee Relations*, 36(4), 398-414.
- Thomas K.W. & Velthouse B.A. (1990), "Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation". *The Academy Of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Turner, N., Maylor, H. & Swart, J. (2011), "Ambidexterity-As-Practice: Understanding The Role Of The Manager In It-Services Projects", *School Of Management*,1-17.
- Tushman, M.L & O'Reilly, C.A. (1996), "The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change", *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Türk Dil Kurumu, (<http://www.tdk.gov.tr>)
- Yılmaz, G., (2014), "Örgütsel Değişim Yönetimi ve Örgütsel Çift Yeteneklilik Üzerindeki Etkileri", 9 Eylül Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi.
- Wulf, T.; Stubner, S. & Blarr, H. (2010), "Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management-Which Better Predicts Success?", *HHL Working Papers*, Leipzig Graduate School of Management.