

Holokrasinin Çalışan Güçlendirme ve Verimliliğine Etkisinde Demografik Değişkenlerin Düzenleyici Rolü: Sağlık Çalışanlarıyla Bir Uygulama

Özlem GEDİK* Ender TUNÇER HELVACIOĞLU** Edibe Asuman ATILLA***

Geliş Tarihi (Received): 22.08.2022– Kabul Tarihi (Accepted): 09.11.2022

Öz

Geleneksel olanın aksine çalışanların değil işin organize edilmeye odaklanıldığı günümüz iş yaşamında, yönetimin ve yönetmenin zorlu olmaktan çıktığı yeni modeller geliştirilmektedir. Holokrasi yönetim modeline işaret eden bu ifade, artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında kurumlarda esneklik, çalışanlar arasında uyum ve yüksek düzeyde katılımı vaat etmektedir. Bir arada birçok kez değerlendirilmiş olan çalışan verimliliği ile güçlendirme kavramları, yeni bir yönetim modeli olan holokrasi etrafında buluşmaktadır. Holokrasi, söz konusu iki kavram için ortak bir zemin temin etme potansiyelindedir. Yeni bir yönetim modeli olan holokrasinin çalışanın güçlendirme ve verimliliğine olan etkisinin demografik değişkenler ile düzenleyici rolünün araştırıldığı bu çalışmada, çıktıları itibariyle nicel çalışmaların yapılmasına duyulan ihtiyaca katkı sunulmuştur. Araştırmaya dâhil olan sağlık çalışanı sayısı 263'tür. Araştırmanın sonucunda holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde eğitim düzeyi ve medeni durumun, çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yaşın ve yapılan görevin, çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde ise eğitim düzeyinin düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Holokrasi, güçlendirme, verimlilik, düzenleyici rol.

The Moderating Role of Demographics Variables in the Effect of Holocracy on Employee Empowerment and Efficiency: An Investigation with Healthcare Professionals

Abstract

Contrary to the traditional one, in today's business life where organizing the work is focused not the employees, new models are being developed where administration and managing are no longer challenging. This expression, which refers to the holocracy management model, in relation to increasing rivalry and alteration environmental conditions, promises flexibility in institutions, harmony among employees and a high level of participation. The concepts of employee efficiency and empowerment, which have been evaluated together many times, meet around a new management model, holocracy. Holocracy has the potential to provide a common ground for these two concepts. The impact of the holocracy, that is a new model of management, on employee empowerment and efficiency was evaluated with demographic variables. In this study, in which the moderating role is researched, the requirement for quantitative studies from the point of outputs has been contributed. The number of healthcare professional that are included in this study, is 263. As a result of this research, it was reached the conclusion, that education level and marital status in its effect of holocracy on employee empowerment, age and duty in its effect on employee efficiency and also the level of education in the effect of employee empowerment on employee efficiency have moderating role.

Keywords: Holocracy, empowerment, efficiency, moderating role.

* Arş. Grv., Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ozlem.gdk.25@gmail.com. ORCID ID: 0000-0003-0840-0765

** Dr. Öğr. Üyesi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, tuncerender@hotmail.com. ORCID ID: 0000-0003-3715-2131

*** Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, asuman.atilla@hbv.edu.tr. ORCID ID: 0000-0002-2823-9801

Giriş

Planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol. Popüler beş fonksiyonu oluşturan bu temel ilkeler, teoride ve uygulamada kendisine sıklıkla rastlanan bir kavram olan ‘yönetim’in çerçevesini sunmaktadır. En bilindik tanımıyla “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışma” olan yönetim, günümüzde çağın gerekliliklerine uyarak kendi tanımını şaşırtacak şekilde birçok yeni kavramla yapısını genişletmektedir. Bu açıdan tarihsel süreç içinde klasik yönetimle başlayan yolculuk günümüzde güncel yönetim yaklaşımlarıyla aktüelliğini korumakta ve çağın şartlarına göre bir yenisini daha bünyesine eklemeye devam etmektedir. Yeni bir örgütlenme biçimi olarak ifade edilen ‘holokrasi’, söz konusu yaklaşımların en bilinmeyenlerinden biri olarak yerini almaktadır.

Kurumların hedeflerine ulaşmada bir değer ifade eden insan kaynağı, günümüzde teknolojik değişimler, alternatif çalışma düzenlemeleri ve farklı iş modelleri ile yaşanan dönüşümlerin sancısını hisseden ve bu anlamda en çok ilgiyi hak eden unsur olarak öne çıkmaktadır (Makridis ve Han, 2021). 21. yüzyıl kurumlarında hiyerarşik kademelerin yukarı doğru çıkıldıkça azalarak yapının bir üçgen halini alması, organizasyonları uygun yapılar olmaktan çıkarmakta ve bazı problemler meydana getirmektedir. Holokrasi yönetim modeli ile çalışanların kendini gösterebileceği işi yapması, unvan endişesinden uzak olması ve değişimin gerektirdiği anlamlı çabaları sergilemesi ön plandadır (Koçel, 2020: 210). Bu açıdan paylaşma, ekip çalışması, yetiştirme ve karar verme unsurlarının ön planda olduğu güçlendirme ile bu kavramların yansıtacağı verimliliği, holokrasinin odağındaki özellikler olarak düşünmek mümkündür.

Çalışan verimliliği ile bir arada birçok kez değerlendirilme imkânı olan ve araştırmalarda yer alan güçlendirme için gerekli olan koşulların sağlanması gerekmektedir ve bu zemini yeni bir yönetim modeli olan holokrasi temin etme potansiyelindedir. Çalışan güçlendirme ve verimlilik ile birlikte anılan holokrasiye ilişkin çalışmaların büyük bir kısmının kavramsal literatür taraması şeklinde yapıldığı görülmekte olup bu türden bir nicel çalışmanın yapılmasının literatürdeki eksikliği gidermeye yardımcı olacağı ve sağlık çalışanları perspektifinden alan yazınına katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.Kavramsal Çerçeve

1.1.Holokrasi Kavramı

Karar alma mekanizmaları, hız, çeviklik, yeni organizasyonel çalışma davranışları, azalan hiyerarşik basamaklar, amaca yönelik eylemler, kendi kendine yönetim. Bahsi geçen kavramlara eşlik edecek daha birçok kavramı sıralamak mümkün iken bu haliyle dahi ifade edilmek istenen, dünyada sektörel anlamda yaşanan hızlı değişimlerin yönetiminde kurumların yeni bir motivasyon kaynağını benimsemeye davet edildiğidir. Şüphesiz bu davet, yeni bir tasarım olan “holokrasi” yani “yöneticisiz yönetim”e karşılık gelmektedir.

Bir kurumu yönetmek için geleneksel olanın ötesinde farklı temel kurallarla tanımlanmış, değişen dünyanın bir gerekliliği olarak ortaya çıkmış, insanları değil, işi organize etmeyi ifade edilen holokrasi, Robertson (2015) tarafından “Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy” isimli kitap ile yönetim modellerinde değişimi vaat eden bir kavramdır. Geleneksel hiyerarşik organizasyonel yapılarda çalışanların holon adı verilen sözde çemberler dâhilinde, bulunduğu pozisyonda işlerinin gerektirdiği rol çerçevesinde kurallara bağlılığı söz konusudur (Robertson, 2015). Yeni bir yönetim biçimi olarak karşımıza çıkan holokrasiyi diğer modellerden farklı yapan nitelikler ise üst seviye esneklik, ekip çalışması, karşılaşılabilecek sorunlara karşı proaktif perspektif, kusursuz sistem çalışması ve kurumun karar mekanizmalarında katılımın öne çıkması olarak belirtmek mümkündür (Krasulja, vd., 2016).

Robertson (2015)’un temsilcisi olarak kabul edildiği yeni bir yönetim sistemi olan holokratik yönetim modelinde herkes her rolü kimin üstlendiğini ve sorumluluklarının neler olduğunu görmektedir. Günümüzde hızlı ve rekabetçi çevre koşullarının üstesinden gelebilmenin bir yolunu bulmada geleneksel yönetim yaklaşımları elverişsiz kalmaktadır (Rishipal, 2014). Hiyerarşik yoğunluğun daha az hissedilmesinden öte değişen çevreye adapte olabilecek “holokrasi” gibi yeni yönetim anlayışları kurumların odağı haline gelmeye başlamıştır. “Holokratik yönetim” ya da “yöneticisiz yönetim” olarak ifade edilen bu yeni yönetim anlayışı, sunduğu inovatif çözüm önerileriyle diğer yönetim modellerinin arasında kendini farklı bir yere taşımayı başarmaktadır. Yöneticinin ağırlıklı olduğu ve katı kuralların baskın geldiği geleneksel örgütler yerine “holokrasi yönetim modeli” ile çalışan odaklı, daha şeffaf, ne yaptığını bilerek hareket eden, otoritenin ekiplere dağıtıldığı, kendi kendini yöneten takımların var olduğu, statüye ve unvana göre dağıtılan kurallar yerine herkese aynı kuralların geçerli olduğu bir yönetim dizisi meydana gelmektedir (Bernstein, vd., 2016).

1.2. Çalışan Güçlendirme Kavramı

Bir yönetim kavramı olan güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve çalışanları geliştirme süreci şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2020: 418). Güçlendirme, bireysel bir olgu olarak çalışanlara kendi kararlarını verme ve kendi eylemlerinin sorumluluğunu sağlama olarak tanımlanmaktadır (Erstad, 1997: 325; Gündüz Çekmecelioğlu ve Eren, 2007: 14). Çalışanlara işletme faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkânı veren çalışan güçlendirme, işletmenin performansını artırma için çalışanlara daha fazla sorumluluk veren bir yaklaşımdır (Özgen ve Türk, 1997: 77). Literatürde çalışan güçlendirme kavramsal boyutta incelendiğinde davranışsal yaklaşım ve psikolojik (bilişsel) yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşımın (boyutun) ön plana çıktığı görülmektedir. Davranışsal yaklaşım tepe yönetimin vazifelerinin belirlenmesi ve güçlendirmeyi engelleyen faktörlerin ortaya konulmasını içermektedir. Psikolojik yaklaşım ise; işletmelerde üst yönetimin yaptığı uygulamaları çalışanların ne şekilde ve nasıl algıladığı temeline dayanmaktadır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2015: 2).

Farklı şekillerde tanımlanan güçlendirme, katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarıyla ilişkili olup onlardan daha geniş anlam taşıyan yönler barındırmaktadır (Koçel, 2020: 419). Bu kavramlardan yetki devrinin güçlendirmeden daha dar kapsamlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Yetki devrinde yetkisini devreden yönetici “belirli koşullar altında”, gerektiğinde geri alabileceği bazı yetkilerini devretmekte, güçlendirmede “iş fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi” ve bunu gerçekleştirebilecek seviyeye gelebilmesi için yetiştirilmesi gerekmektedir (Yıldız ve Kaya, 2017: 5-6). Güçlendirme ile ilişkili bir diğer kavram olan iş zenginleştirme, çalışanın işi üzerinde karar vermesi, planlama ve kontrol etme fonksiyonlarında çalışanın sorumluluklarının artırılması üzerine odaklanmaktadır. Oluşturulan şartların çalışan tarafından kişisel olarak algılanmasına odaklanan güçlendirme, bu açıdan işin kendisi ve özelliklerine odaklanan iş zenginleştirmeden farklılaşmaktadır (Akçakaya, 2010: 153-154).

Bir diğer kavram olan motivasyon, kişilerin önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için kendi istek ve arzularıyla hareket etme süreci olarak ifade edilmektedir (Berkman vd., 2007: 293). Güçlendirme, çalışanları motive etmekte kullanılan bir aracı ifade ettiğinden uygulanış şekli ve kapsam itibarıyla motivasyondan farklıdır. Temel hareket noktasını çalışanın kendini yetiştirerek geliştirmesi oluşturan güçlendirme, bunların gerçekleşmesinde kurumun nasıl bir yol izleyeceği noktasında yanıt aranan bir kavramın da bilgisini sunmaktadır (Dalay vd., 2002).

Güçlendirme ile ilişkili bir kavram olan katılım (yönetime katılma) ise, çalışanın problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin arttırılması ve örgütte demokratik bir ortamın oluşturulması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılma noktasında güçlendirme kavramından farklılık göstermektedir (Karakaş, 2014: 84).

1.3.Çalışan Verimliliği Kavramı

Rekabet güçlerini artırarak ekonomik büyümelerini gerçekleştiren ülkeler, kaynaklarını daha etkin kullanarak yaşam düzeylerini yükseltebilmek için emek harcamaktadır. Tüm ülkeler için esas olan bu çaba verimliliğin önemini ortaya koymaktadır (Tümer, 1990: 29). Farklı şekillerde tanımlanan verimlilik genellikle verilen birim başına üretilen ürün miktarı ölçümü olarak tanımlanmakta ve çıktıyla girdi arasındaki ilişki ile ilgili olmaktadır (Linna, Pekkola, Ukko ve Melkas, 2010: 301). Asia Productivity Organization (APO) ise verimliliği etkinlik+etkililik olarak tanımlamaktadır (Roghianian, Rasli ve Gheysari, 2012: 551). Bu açıdan işletmelerin performans göstergelerinden olan etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramlarının arasında anlam kargaşası yaşandığını ve söz konusu kavramların tanımının ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye, kişi ya da kurumların bakış açısına ve kullanıldığı alana göre değişebildiğini söylemek mümkündür (Cavlak, 2021: 104). Etkinlik, işletmenin üretim için önceden belirlediği hedefin fiili olarak gerçekleştirilme derecesini ifade ederken (Yükçü ve Atağan, 2009), etkililik ise en yaygın şekliyle belirli bir girdiye verilen çıktıyı mümkün olan en yüksek seviyeye çıkaracak şekilde sabit bir hareket etme olarak anlaşılmaktadır. Etkililik tanımları girdiler ve bu girdileri kullanarak elde edilen ürünler/çıktılar arasındaki orana vurgu yapmaktadır (Poskart, 2014: 181).

İşletmelerde verimliliği arttırmada önemli faaliyet alanlarından birisi, kurumun değerli bir kaynak olarak gördüğü insanı nasıl daha iyi yöneteceği. Bu iyi yönetimin gerçekleştirilmesinde çalışanın sahip olduğu yeteneğinin ortaya çıkarılması ve ondan etkin bir şekilde yararlanılması sağlanmalıdır. Verimli bir çalışan, kurumun ürün ve hizmet sunum çabalarına katkıda bulunurken aynı zamanda kurumlar da çalışma yaşamının kalitesi konusunda bilinçli hale gelebilmelidir. Çalışanın fikrine verilen değer, karar süreçlerine katılımının sağlanması, çalışanların eğitim sürekliliğinin sağlanması, hiyerarşik basamakların azaltılarak bir arada çalışmanın ve takım olmanın özendirilmesi bu anlamda kurumlara yol göstericidir (Ceylan, 2016). Bununla birlikte çalışma yaşamında insan faktörünün verimliliğinin ve etkinliğinin arttırılması, insanın işine duyduğu memnuniyetin sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Üretim girdilerinin önemli bir unsuru olan insan, ürün ve hizmet konusunda

kaliteli sonuçlara atacağı imza ile verimliliği direkt etkileme potansiyeline sahiptir. Bu özelliği ona kurum içinde çeşitli risklere karşı korunma ortamının sunulduğu, beslenme, eğitim gibi ihtiyaçlarının karşılandığı şartlar sunabilmelidir. Bu anlamda var olan eksiklikler için ise devletin çeşitli düzenlemeler yapması verimliliği artırıcı politikalar alınmasını kolaylaştıracaktır (Doğan ve Tatlı, 2010).

2.Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde amaç ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama aracı, model ve etik sürece dair bilgilere yer verilmiştir.

2.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Yönetimin ve yönetmenin her zamankinden daha zorlu olduğu günümüz iş yaşamında kurumlar, geleneksel olanın ötesinde çalışanlarını değil işi organize etmeye odaklanmayı sağlayacak modeller geliştirmeyi bir gereklilik olarak görmektedir. Özellikle Endüstri 4.0'ın sıklıkla dile getirildiği ve teknolojinin beraberinde getireceği dönüşümler ve yenilikler kurumları organizasyonel anlamda farklı kılabacak çabalara yöneltmektedir (Korkmaz ve Gedik, 2020). Holokrasi yönetim modeline işaret eden bu ifade kurumlarda esneklik, çalışanlar arası uyum ve yüksek düzeyde katılımı vaat etmesiyle artan rekabet ve değişen çevresel şartlar karşısında proaktifliği öngören bir yapıya sahiptir. Çalışan verimliliği ile birçok kez değerlendirilme imkânı bulan çalışan güçlendirme, literatürde genellikle kavramsal çalışmalar ile desteklenen holokrasinin çıktıları itibarıyla nicel çalışmaların yapılmasına duyulan ihtiyacı görünür kılmaktadır. Bu anlamda yeni bir yönetim modeli olan holokrasinin çalışan güçlendirme ve çalışan verimliliğine olan etkisinin demografik değişkenler “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev” ile düzenleyici rolünün araştırıldığı bu çalışma ile alan yazımına sağlık çalışanları perspektifinden bir değerlendirme sunulması amaçlanmaktadır. Söz konusu bilgilerden hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev) düzenleyici etkiye sahiptir.

H₂: Holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev) düzenleyici etkiye sahiptir.

H₃: Çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev) düzenleyici etkiye sahiptir.

2.2.Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Ankara ilinde bulunan bir üniversite hastanesi oluşturmaktadır. Söz konusu hastanede görev yapan yaklaşık 5000 çalışan bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemini kolayda örneklem yöntemi ile araştırmaya katılmayı kabul eden sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Evrenden örneklem belirleme sürecinde anlamlılığın sağlanması için anakütle büyüklüğünün bilindiği durumlarda başvurulacak aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yamane, 2001):

$$n = \frac{(Nt^2pq)}{d^2(N - 1) + (t^2pq)}$$

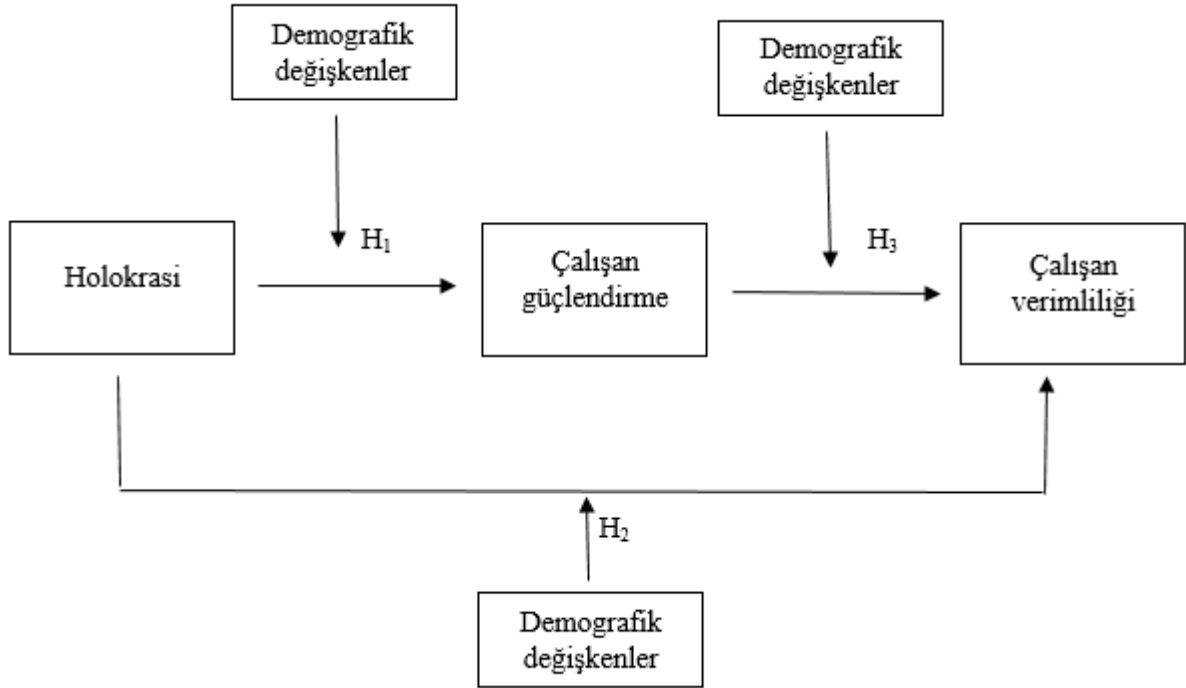
Formülde yer alan “N: evren sayısını, n: örneklem büyüklüğünü, p: olayın görülme olasılığını, q: 1-p: olayın görülmemeye olasılığını, d: kabul edilen ± örnekleme hata oranını ve t_(a, sd): α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t kritik değeri”ni ifade etmektedir. “%95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile örneklem hatası 0,05 olarak yapılan örneklem belirleme testi”nde örneklemin alt limitinin 234 olduğu belirlenmiş ve araştırmaya 263 katılımcı dâhil olmuştur.

2.3.Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anketin kullanıldığı çalışmada; Gür (2019)’ün “Örgütsel Yönetimde Yeni Bir Sistem Olarak Holokrasi ve Sistemin Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması: Ordu İli Örneği” başlıklı tez çalışmasında yer alan 9 ifadeden oluşan Holokrasi Ölçeği, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, literatürde birçok farklı sektörde uygulama alanı bulan (Sigler ve Pearson, (2000)- tekstil, Siegall ve Gardner, (2000)- üretim) ve 11 ifadeden oluşan Çalışan Güçlendirme Ölçeği ve ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) daha sonra da Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan Verimlilik Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılım düzeyleri “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” olarak derecelendirilmektedir.

2.4.Araştırmanın Modeli

Çalışmada holokrasinin güçlendirme ile verimlilik üzerindeki etkisinde ve güçlendirmenin verimlilik üzerindeki etkisinde demografik değişkenlerin düzenleyici role sahip olabileceği üzerine bir varsayım getirilerek teorik bir model geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2.5.Araştırmanın Etik Süreci

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonununun 20.04.2022 tarih ve 05 sayılı toplantısında araştırmanın ilgili yerden izin alınarak yapılması konusunda etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiştir.

3.Bulgular ve İstatistiksel Değerlendirmeler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara tablolar halinde yer verilmiştir.

3.1.Bireylerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının % 60.8 (160) 'inin kadın, % 39.2 (103) 'sinin erkek olduğu, % 38.4 (101) ile 46 ve üzeri yaş aralığında bireylerin çoğunluğu oluşturduğu, yaklaşık %75 (197)'inin evli olduğu, % 55.5 (146) ile çoğunluğun lisansüstü eğitim düzeyine

sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının % 45.2 (119)'sinin 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu, % 35.4 (93)'ünün idari işlerle ilgilendiği ve % 64.6 (170)'sının ise idari olmayan işlerle ilgilenen sağlık çalışanı olduğu, yaklaşık % 25 (65)'inin “yöneticisiz yönetim” kavramını duyduğu, neredeyse tamamının ise holokrasi kavramını daha önce duymadığı belirlenmiştir.

3.2.Güvenirlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik sonuçları aşağıdaki gibidir. Kılıç (2016)'a göre güvenirlik katsayısının 0,70 veya üzerinde olması ölçeğin güvenirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Sonuçlar

Ölçekler	Cronbach' Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Holokrasi Ölçeği	0,861	9
Çalışan Güçlendirme Ölçeği	0,854	11
Çalışan Verimliliği Ölçeği	0,933	4

Tablo 1'de “Holokrasi Ölçeği”nin güvenirlik katsayısı 0,861; “Çalışan Güçlendirme Ölçeği”nin güvenirlik katsayısı 0,854 ve “Çalışan Verimliliği Ölçeği”nin güvenirlik katsayısı 0,933 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

Çalışmada uygulanacak analiz yöntemlerine ilişkin normallik testi yapılarak parametrik ya da non parametrik test yöntemlerine karar verilmiştir. Normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ila +1.5 aralığında olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır (Tabachnick ve Fidell, 2013). İfadeler incelendiğinde çarpıklık (-,980/ ,188) ve basıklık (,924/ 1,199) değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olduğu tespit edilmiş ve verilerin normal dağıldığı sonucuna varılmıştır.

3.3.Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelere ilişkin ortalama ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Holokrasi, Çalışan Güçlendirme ve Çalışan Verimliliği Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Bulgular

İfadeler	\bar{X}	s.s.
Holokrasi ölçeği	3,66	,471
1. Kendi kendini yönetme, işletmeyi başarıya götürür.	3,47	,790
2. Yöneticisiz yönetim, motivasyonu yükseltir.	3,32	,794
3. Yöneticilerin olmaması yaratıcılığı destekler.	3,33	,800
4. Başarının en önemli yollarından biri çalışanın karar alabilmesidir.	4,06	,401
5. İş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma, verimliliği artırır.	4,13	,340
6. Yaratıcılığı engelleyen temel sebeplerden biri de yöneticilerin varlığıdır.	3,17	,866
7. Çalışanların işletmeye güvenmesi için istedikleri bilgiye anında ulaşabilmesi gerekir.	3,95	,416
8. Çalışanların birbirleri ile iletişim halinde olmaları kurumun verimliliğini yükseltir.	4,18	,403
9. İşi bilen çalışanlar olursa yöneticilere gerek kalmaz.	3,31	,834
Çalışan güçlendirme ölçeği	3,91	,364
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,16	,367
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	4,10	,473
3. Yaptığım benim için anlamlıdır.	4,15	,415
4. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahibim.	4,22	,415
5. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	4,19	,481
6. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	3,71	,664
7. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	3,77	,650
8. İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	3,73	,616
9. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	3,72	,644
10. Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.	3,66	,662
11. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	3,64	,667
Çalışan verimliliği ölçeği	4,40	,497
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,43	,540
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,43	,568
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,45	,556
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,30	,508

Tablo 2’de holokrasi, çalışan güçlendirme ve çalışan verimliliği ölçeğindeki ifadelerle ilişkin ortalamalara yer verilmiştir. İfadeler incelendiğinde holokrasi ölçeğinde yer alan “Çalışanların birbirleri ile iletişim halinde olmaları kurumun verimliliğini yükseltir” ifadesinin ortalamasının ($\bar{X}=4,18$) diğer ifadelerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi “İş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma, verimliliği artırır” ifadesi takip etmektedir ($\bar{X}=4,13$). Çalışan güçlendirme ölçeğinde en yüksek ortalamalar sırasıyla “İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahibim” ($\bar{X}=4,22$), “İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim” ($\bar{X}=4,19$) ve “Yaptığım iş benim için çok önemlidir” ($\bar{X}=4,16$) şeklindedir. İnsan kaynakları verimliliği ölçeğinde ise “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ($\bar{X}=4,45$) ifadesi en yüksek ortalamaya sahip ifade olarak tespit edilmiştir.

3.4.Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında holokrasi, çalışan güçlendirme ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin düzenleyici rolüne ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Söz konusu ilişkilerin ortaya konulmasında Hayes (2013)'in geliştirdiği ve SPSS 23.0 alt yapısı ile çalışan “Process Macro” programı kullanılarak “bootstrap model 1” analizi yapılmıştır. Bu analiz, “iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin, üçüncü bir değişkenin düzeyleriyle farklılaşması hakkındaki hipotezleri test etmek” için kullanılmaktadır (Hayes ve diğerleri, 2017).

Hipotez testine geçmeden önce bağımsız değişkenlerde çoklu bağlantı sorunu olup olmadığını anlayabilmek için “Variance Inflation Factor (VIF) ve Durbin-Watson” katsayılarına bakılmıştır. VIF değerinin 10'dan küçük olması ve Durbin-Watson katsayısının 1.5-2.5 değer aralığında olması çoklu bağlantı sorununun yaşanmaması için önemlidir (Büyüköztürk, 2018). Analizlerde Durbin-Watson katsayısının 1.631-1.875 aralığında ve VIF değerinin 1.000-1.014 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değerler uygun değer aralıklarını ifade etmektedir.

Hipotez testlerinde katılımcılara ait demografik değişkenler içinde yer alan “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev” değişkenlerinin düzenleyici rolü belirlenirken yalnızca anlamlı olan sonuçlara ilişkin tablo ve şekillere yer verilmiştir. Bunun sebebi anlamsız çıkan sonuçlara ilişkin tabloların çalışmada gereğinden fazla yer kaplayacak olması ve bu durumun okuyucuyu yorarak ana bağlamdan uzaklaştırabileceği düşüncesidir.

H₁: Holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev) düzenleyici etkiye sahiptir.

Tablo 3: Holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin düzenleyici rolü

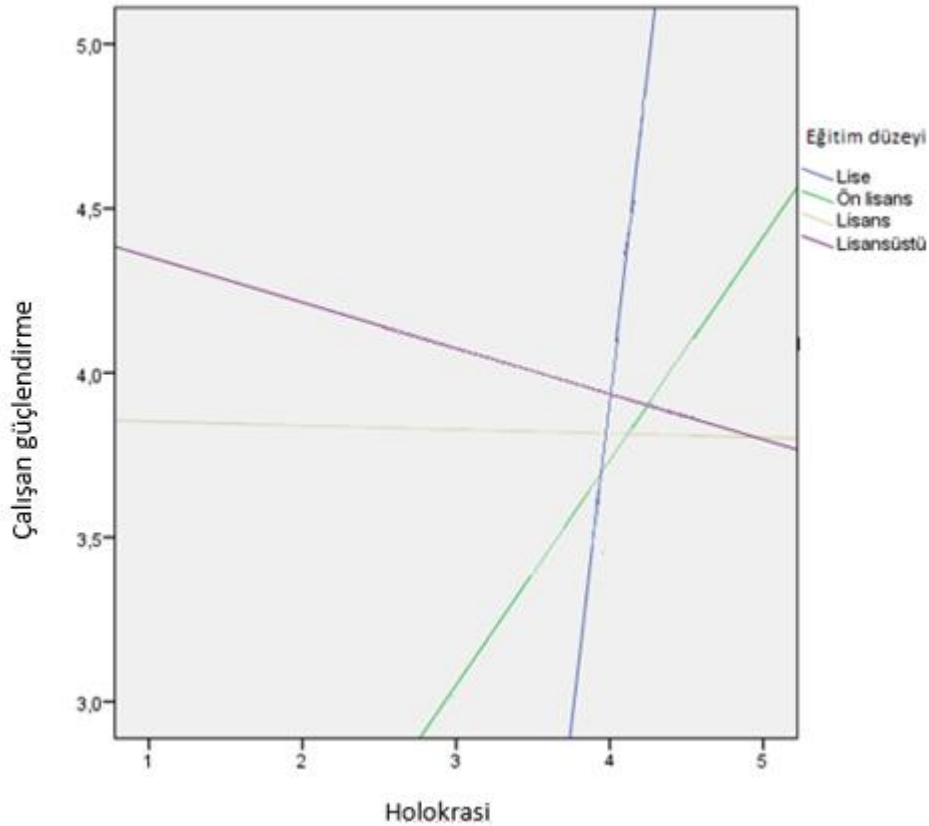
Bağımlı Değişken: Çalışan güçlendirme	β	SH	<i>t</i>	<i>p</i>	EDGA%95	EYGA%95
Sabit	-0.532	0.971	-0.548	0.584	-2.445	1.380
Holokrasi	1.060	0.247	4.280	0.000	0.572	1.548
Eğitim düzeyi	1.306	0.270	4.834	0.000	0.774	1.838
Int_1Holokrasi*Eğitim düzeyi	-0.314	0.069	-4.510	0.000	-0.451	-0.177
Düzenleyici değişken: Eğitim düzeyi						
2	0.250	0.079	3.147	0.001	0.093	0.407

3	-0.001	0.048	-0.026	0.978	-0.096	0.094
4	-0.197	0.059	-3.297	0.001	-0.315	-0.079
R= 0.347 R ² = 0.120 F= 11.854 p= 0.000						

“EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı, Int_1:Etkileşim Terimi, SH: Standart hata”

Tablo 3’te yer alan sonuçlardan hareketle holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğuna ilişkin tespitler yapılmıştır (R=0.347, R²=0.120, F=11.854, p=0.000). Bu açıdan tabloda holokrasi*eğitim düzeyi etkileşiminin anlamlı olması (p=0.000) bu iki değişkenin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde eğitimin düzenleyici rolünün bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca EDGA (-0.451) değeri ile EYGA (-0.177) değerinin sıfır içermemesi söz konusu düzenleyici etkinin anlamlılığını desteklemektedir.

Analizlerde söz konusu değişkenlerin düzenleyici rolü için “bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı iken; düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız olması tam, düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması ise kısmi düzenleyici olduğu” anlamına gelmektedir (Aksu vd., 2017: 217). Elde edilen bu sonuçlara göre holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin kısmi düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 2: Holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin düzenleyici rolü

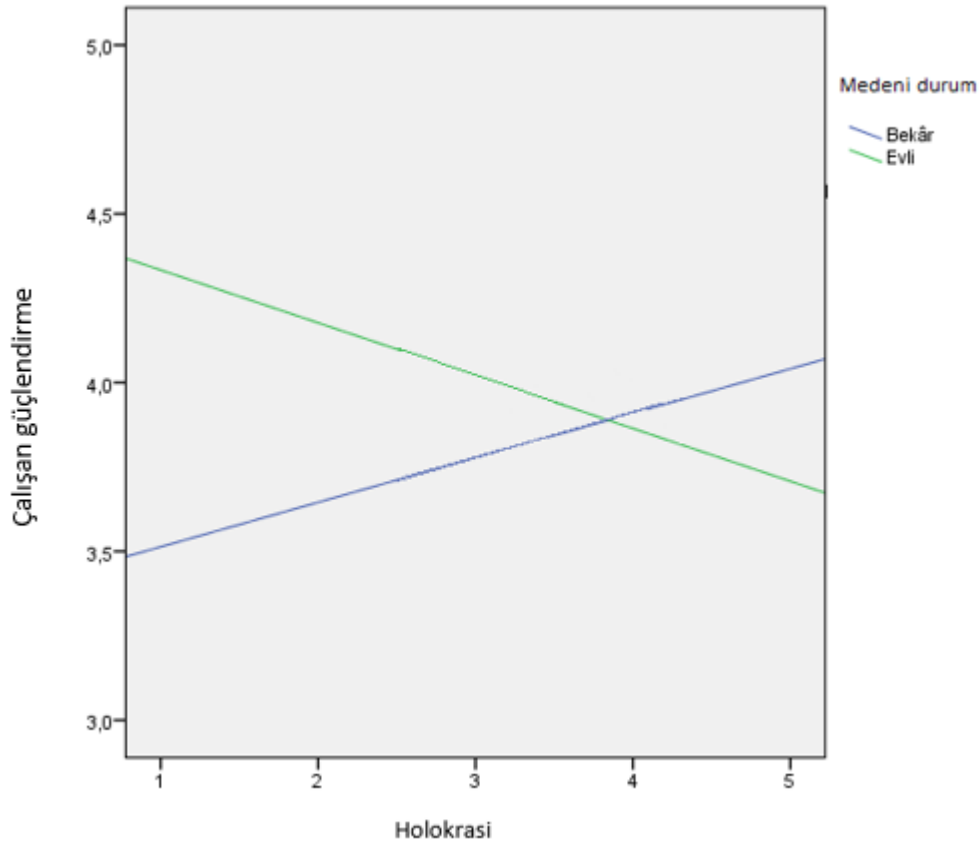
Şekil 2’de ön lisans düzeyindeki bireylerde holokrasi arttıkça çalışan güçlendirmenin de arttığı görülmektedir. Lisansüstü eğitim düzeyindeki bireylerde ise tam tersi durumun olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlar düzenleyici değişken olan eğitim düzeyinin holokrasi ve çalışan güçlendirme arasındaki ilişkiyi düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ($p=0.001$) göstermektedir.

Tablo 4: Holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde medeni durumun düzenleyici rolü

Bağımlı Değişken: Çalışan güçlendirme	β	SH	t	p	EDGA%95	EYGA%95
Sabit	2.272	0.767	2.960	0.003	0.761	3.784
Holokrasi	0.420	0.201	2.083	0.038	0.023	0.817
Medeni durum	1.108	0.420	2.633	0.008	0.279	1.937
Int_1Holokrasi*Medeni durum	-0.288	0.111	-2.587	0.010	-0.507	-0.068
Düzenleyici değişken: Medeni durum						
1	0.131	0.097	1.358	0.175	-0.059	0.323
2	-0.156	0.054	-2.857	0.004	-0.264	-0.048
R= 0.199 R ² = 0.039 F= 3.581 p= 0.014						

“EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı, Int_1:Etkileşim Terimi, SH: Standart hata”

Tablo 4’te yer alan sonuçlardan hareketle holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğuna ilişkin tespitler yapılmıştır ($R=0.199$, $R^2= 0.039$, $F=3.581$, $p=0.014$). Bu açıdan tabloda holokrasi*medeni durum etkileşiminin anlamlı olması ($p=0.010$) bu iki değişkenin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde medeni durumun düzenleyici rolünün bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca EDGA (-0.507) değeri ile EYGA (-0.068) değerinin sıfır içermemesi söz konusu düzenleyici etkinin anlamlılığını desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlar holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde medeni durumun kısmi düzenleyici role sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 3: Holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde medeni durumun düzenleyici rolü

Şekil 3'te evli bireylerde holokrasi arttıkça çalışan güçlendirmenin azaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar düzenleyici değişken olan medeni durumun holokrasi ve çalışan güçlendirme arasındaki ilişkiyi düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ($p=0.004$) göstermektedir.

H₂: Holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev) düzenleyici etkiye sahiptir.

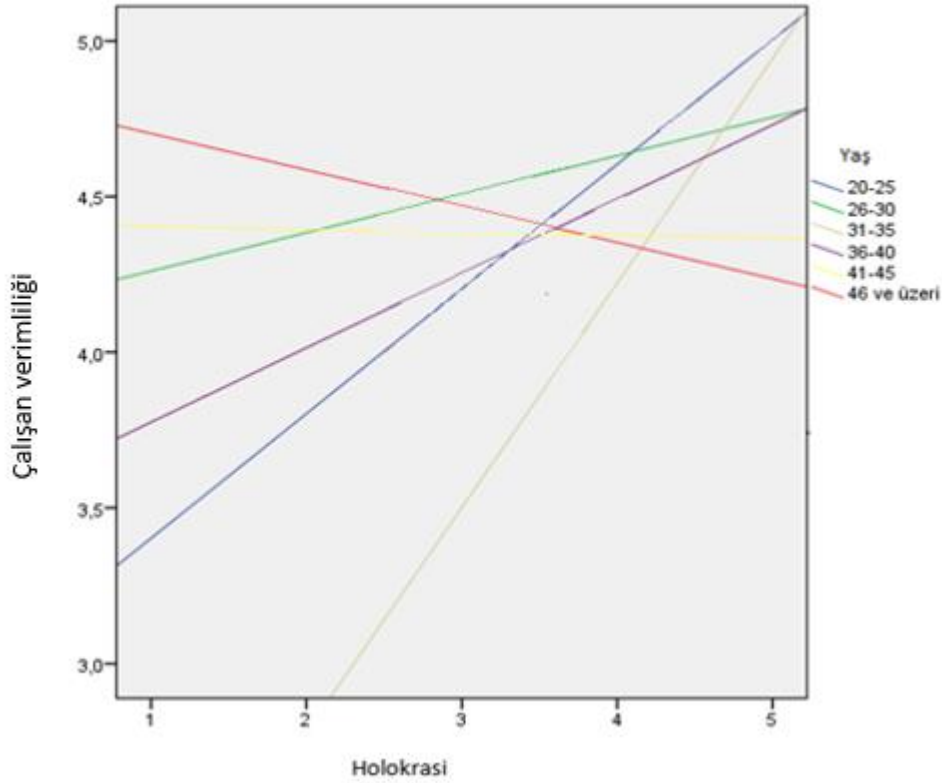
Tablo 5: Holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici rolü

Bağımlı Değişken: Çalışan verimliliği	β	SH	t	p	EDGA%95	EYGA%95
Sabit	2.280	1.014	2.248	0.025	0.283	4.276
Holokrasi	0.565	0.258	2.188	0.029	0.056	1.073
Yaş	0.432	0.189	2.284	0.023	0.059	0.804
Int_1Holokrasi*Yaş	-0.117	0.048	-2.393	0.017	-0.213	-0.020
Düzenleyici değişken: Yaş						
2	0.233	0.130	1.782	0.045	0.024	0.490

4	0.045	0.078	0.584	0.559	-0.108	0.199
6	-0.136	0.084	-1.617	0.107	-0.303	0.029
R= 0.155 R ² = 0.024 F= 2.147 p= 0.017						

“EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı, Int_1:Etkileşim Terimi, SH: Standart hata”

Tablo 5’te yer alan sonuçlardan hareketle holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğuna ilişkin tespitler yapılmıştır (R=0.155, R²= 0.024, F=2.147, p=0.017). Bu açıdan tabloda holokrasi*yaş etkileşiminin anlamlı olması (p=0.017) bu iki değişkenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici rolünün bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca EDGA (-0.213) değeri ile EYGA (-0.020) değerinin sıfır içermemesi söz konusu düzenleyici etkinin anlamlılığını desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlar holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yaşın kısmi düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 4: Holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yaşın düzenleyici rolü

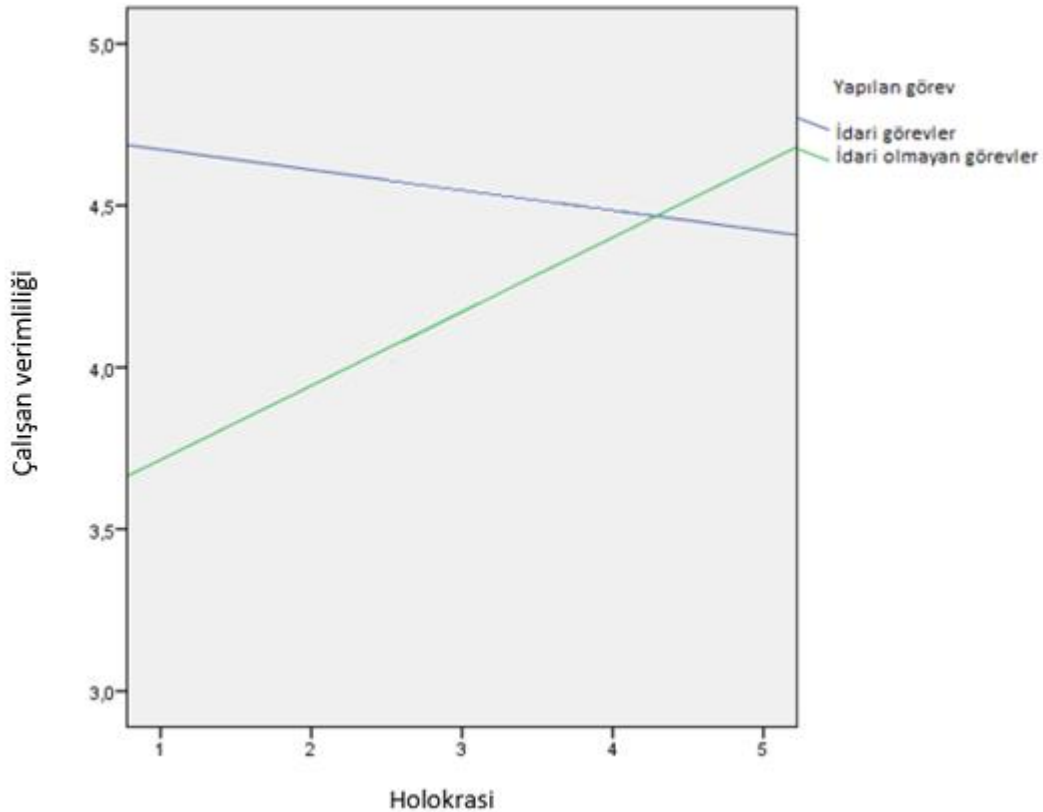
Şekil 4’te 26-30 yaş aralığındaki bireylerde holokrasi arttıkça çalışan verimliliğinin arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar düzenleyici değişken olan yaşın holokrasi ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğunu (p=0.045) göstermektedir.

Tablo 6: Holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yapılan görevin düzenleyici rolü

Bağımlı Değişken: Çalışan verimliliği	β	SH	t	p	EDGA%95	EYGA%95
Sabit	5.986	0.715	8.363	0.000	4.576	7.395
Holokrasi	-0.354	0.197	-1.793	0.074	-0.743	0.034
Yapılan görev	-1.250	0.507	-2.462	0.014	-2.250	-0.250
Int_1Holokrasi*Yapılan görev	0.291	0.137	2.117	0.035	0.020	0.562
Düzenleyici değişken: Yapılan görev						
1	-0.062	0.081	-0.766	0.444	-0.223	0.098
2	0.229	0.110	2.065	0.039	0.010	0.447
R= 0.215 R ² = 0.046 F= 4.189 p= 0.006						

“EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı, Int_1:Etkileşim Terimi, SH: Standart hata”

Tablo 6’da yer alan sonuçlardan hareketle holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğuna ilişkin tespitler yapılmıştır (R=0.215, R²= 0.046, F=4.189, p=0.006). Bu açıdan tabloda holokrasi*yapılan görev etkileşiminin anlamlı olması (p=0.035) bu iki değişkenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yapılan görevin düzenleyici rolünün bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca EDGA (0.020) değeri ile EYGA (0.562) değerinin sıfır içermemesi söz konusu düzenleyici etkinin anlamlılığını desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlar holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yapılan görevin tam düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 5: Holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yapılan görevin düzenleyici rolü

Şekil 5’te idari olmayan görevlerle ilgilenen bireylerde holokrasi arttıkça çalışan verimliliğinin arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar düzenleyici değişken olan yapılan görevin holokrasi ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ($p=0.039$) göstermektedir.

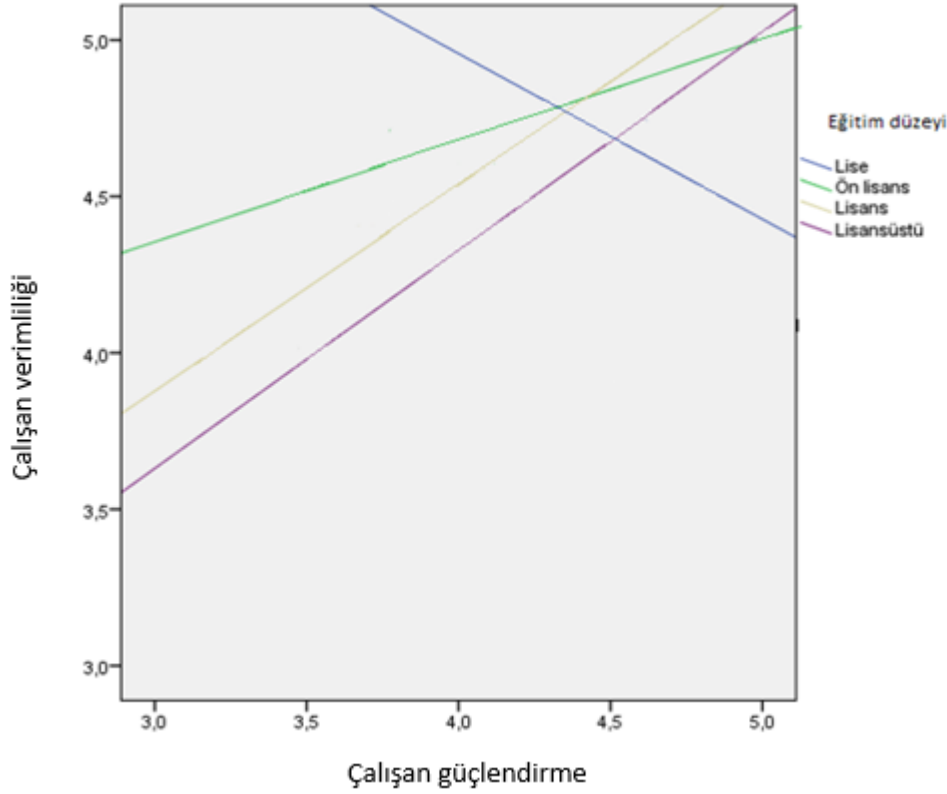
H₃: Çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev) düzenleyici etkiye sahiptir.

Tablo 7: Çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin düzenleyici rolü

Bağımlı Değişken: Çalışan verimliliği	β	SH	t	p	EDGA%95	EYGA%95
Sabit	5.443	1.154	4.715	0.000	3.169	7.716
Çalışan güçlendirme	-0.096	0.296	-0.326	0.744	-0.681	0.487
Eğitim düzeyi	-1.020	0.345	-2.957	0.003	-1.699	-0.340
Int_1Çalışan güçlendirme* Eğitim düzeyi	0.209	0.087	2.387	0.017	0.036	0.382
Düzenleyici değişken: Eğitim düzeyi						
2	0.443	0.097	4.566	0.000	0.252	0.634
3	0.610	0.076	8.011	0.000	0.460	0.761
4	0.741	0.099	7.471	0.000	0.546	0.937
R= 0.494 R ² = 0.244 F= 27.932 p= 0.000						

“EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı, Int_1:Etkileşim Terimi, SH: Standart hata”

Tablo 7’de yer alan sonuçlardan hareketle çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin anlamlı olduğuna ilişkin tespitler yapılmıştır ($R=0.494$, $R^2=0.244$, $F=27.932$, $p=0.000$). Bu açıdan tabloda çalışan güçlendirme* \times eğitim düzeyi etkileşiminin anlamlı olması ($p=0.017$) bu iki değişkenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde eğitimin düzenleyici rolünün bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca EDGA (0.036) değeri ile EYGA (0.382) değerinin sıfır içermemesi söz konusu düzenleyici etkinin anlamlılığını desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlar çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin tam düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 6: Çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin düzenleyici rolü

Şekil 6’da ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki bireylerde çalışan güçlendirme arttıkça çalışan verimliliğinin arttığı görülmektedir. Bu sonuçlar düzenleyici değişken olan eğitim düzeyinin çalışan güçlendirme ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi düzenlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ($p=0.000$) göstermektedir.

4.Tartışma ve Sonuç

Ankara ilinde bulunan bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları ile gerçekleştirilen bu çalışmada, literatürde sıklıkla kavramsal çalışmalar ile desteklenen holokrasinin, çıktıları itibarıyla nicel çalışmaların yapılmasına duyulan ihtiyaca katkı sunulmuştur. Verilerin çevrimiçi anket yoluyla toplandığı çalışmada 263 katılımcıya ulaşılmış ve holokrasi, çalışan güçlendirme ve verimlilik ölçekleri ile değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının % 60.8 (160)’inin kadın, % 38.4 (101)’ünün 46 ve üzeri yaş aralığında, % 75 (197)’inin evli, % 55.5 (146)’inin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların % 45.2 (119)’sinin 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu, % 35.4 (93)’ünün idari işlerle ilgilendiği ve % 64.6 (170)’sının ise idari olmayan

işlerle ilgilenen sağlık çalışanı olduğu, yaklaşık % 25 (65)'inin “yöneticisiz yönetim” kavramını duyduğu, neredeyse tamamının ise holokrasi kavramını daha önce duymadığı belirlenmiştir.

Çalışmada holokrasi, çalışan güçlendirme ve çalışan verimliliği arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve yapılan görev” düzenleyici rolüne ilişkin sonuçlar, Hayes (2013)'in geliştirdiği ve SPSS 23.0 alt yapısı ile çalışan “Process Macro” programı kullanılarak test edilmiş ve güven aralıklarıyla “bootstrap model 1” analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen hipotez testlerine ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda holokrasinin çalışan güçlendirme üzerindeki etkisinde eğitim düzeyi ve medeni durumun kısmi düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir. Detayına inildiğinde, ön lisans düzeyindeki sağlık çalışanlarında holokrasi ortamının çalışan güçlendirmeyi olumlu etkilediği; lisansüstü eğitim düzeyindeki sağlık çalışanlarında ise tam tersi durumun olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun ön lisans eğitim seviyesine sahip bireylerin kurum içinde yaptığı işler, çalıştığı birim, bağlı olduğu birim şefi vs. gibi sebeplerle yoğun hiyerarşik kademeler altında yönetilme isteksizliğinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip bireylerin ise bulunduğu pozisyon ile hâlihazırda kurum içinde söz konusu hiyerarşik baskılardan daha az etkilenmesi sebebiyle bu sonuca varılabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca evli bireylerde holokratik ortamın çalışan güçlendirmeyi olumsuz etkilediği tespitinde ise ev-iş hayatı karmaşasında olan bireyin artan aile sorumlulukları sebebiyle hâlihazırda oldukça yoğun bir iş yaşamına sahip olduğu hastanede sadece kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmenin yeterli olacağı düşüncesinin baskın gelmiş olabileceği yorumu yapılabilir.

Yapılan analizlerin devamında holokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde yaşın kısmi ve yapılan görevin ise tam düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir. Analizin detayında 26-30 yaş aralığındaki sağlık çalışanlarında holokrasi ortamının çalışan verimliliğine olumlu yansıdığı belirlenirken bu durumun yaratıcı fikirler açısından motivasyonun daha yoğun sağlanabileceği yaş grubu olmasından kaynaklı olabileceği söylenebilir. Ayrıca kurum içinde idari olmayan görevlerle ilgilenen sağlık çalışanlarında holokrasi ortamı onların verimliliğine olumlu etki etmektedir. İdari görevleri olan bireylerin aynı zamanda yönetme arzusu içinde bulunabileceği söylenebilirken tam tersi açıklama ise idari olmayan görevleri bulunan bireyler için geçerli olabilir. Yönetilmeme isteği, bireydeki bazı beceri ve yetkinliklerin motivasyonel

kaynağını oluşturarak verimliliklerine yansıyan bir unsur haline gelebilir şeklinde yorumlanabilir.

Son olarak yapılan analizlerde çalışan güçlendirmenin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin tam düzenleyici role sahip olduğu görülmüştür. Bu anlamlılık, lise eğitim düzeyi hariç ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip sağlık çalışanlarında sağlanmıştır. Bu bireylerde çalışan güçlendirmenin artışı onların verimliliğine olumlu yansıyan bir etken olarak tespit edilmiştir. Hastane içinde görev yapılan birimde her an meydana gelebilecek öngörülemeyen sorunlara anlık çözüm bulma becerisini sergileme fırsatı sunma potansiyeline sahip güçlendirmenin, verimliliğe yansıyan yönler barındırması önemlidir. Bu açıdan alınan eğitim düzeyinin artması aynı zamanda bireyde temel beceri ve yetkinliğin artmasına katkı sunacağı için bireyin daha çok sorumluluk alma ve kendini ifade etme kabiliyeti ile verimliliği sağlayabilecek bir boyuta dönüşecektir şeklinde yorum yapılabilir.

Literatürde holokrazi ile ilgili yapılan niceliksel araştırmaların sınırlı olması nedeniyle gerçekleştirilen hipotez sonuçlarının kıyaslanacağı bir çalışmaya ulaşmak mümkün olmamıştır. Gerçekleştirilen niteliksel çalışmalarda ise ulaşılan sonuçlara ilişkin bazı değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

Kinneen ve arkadaşları (2018), kendi kendini yöneten organizasyonlarla ilgili yaptıkları çalışmada holokratik organizasyon yapılarının özelliği gereği her düzeyde çalışanlarını güçlendirme işlevinde olduğunu ve daha yüksek çalışan verimliliği elde etmeyi amaçladığını ifade etmektedir. Karakaya ve arkadaşları (2021), radikal bir yönetim yaklaşımı olarak gördükleri holokrazinin stratejik analiz kapsamında örgütsel ve yönetsel uygulamalara olası katkılarını inceledikleri kavramsal çalışmada, holokratik yönetim tarzında çalışan güçlendirme ile yaratıcılığın mümkün kılındığını ancak bu durumun yetkinlik düzeyi düşük bireyler açısından sorumluluklarını yerine getirmekte kaçınma eğilimi oluşturabileceğini belirtmektedir. Ayrıca geleneksel yapıların yerine çağdaş güncel yaklaşımların kurum içinde verimliliği daha çok teşvik ettiğini ifade etmektedir. Zappos örneğini ele alan Kumar ve Mukherjee (2018), holokratik yapılarda dinamikliğe ve verimliliğe dikkat çekerken, bu yeni yönetim tarzına dikkat çeken Gür ve Wolff (2021) ise Z kuşağının motivasyon kaynağının holokrazi yönetimi ile sağlanarak örgütsel verimliliğin artırılacağını ifade etmektedir.

Büyüklüğü ne olursa olsun her kurumun varlığını sürdürebilmek için masraflarını minimize, karını maksimize etmesi gerekmektedir. Bu anlamda birçok kurumun verimlilik sağlayabilmek için holokrazi modelini benimsemeye bir fırsat vermesi gerektiği ifade

edilmektedir (Rampton, 2015). Yapılan çalışmanın Ankara’da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiş olması ve sonuçların sadece çalışmaya katılan sağlık çalışanlarını kapsamaması bir sınırlılık olarak görülmektedir. Bu sebeple araştırma sonuçları Türkiye için genellenemez. Holokrasi yönetim modeliyle ilgili sınırlı olan niceliksel araştırmaların artırılması ve daha sonra yapılacak çalışmalarda uygulama örneklerini çoğaltmak için farklı sektörler, iş grupları ve pozisyonların araştırmaya dâhil edilmesi, bu yeni yönetim modeli hakkında daha çok fikir edinmeyi sağlayacaktır. Konuyla ilgili çalışmanın yapıldığı kurumlarda sonuçların yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi, içinde yaşadığımız dönemde ne olursa olsun insanın her zaman öncelikli ve vazgeçilmeyen bir kaynak olduğu vurgusu yapılacak çalışmaların odak noktası olmalıdır.

Kaynakça

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Aksu, G., Eser, M.T., & Güzeller, C.O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Berkman, Ü., Can, H., & Yüksel, Ö. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın, Ankara.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, 94, 7-8.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*, 24. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, H. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi İSPARK A.Ş. örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 44, 11-43.
- Cavlak, H. (2021). Etkinlik, etkililik, verimlilik, karlılık, performans: kavramsal bir çerçeve ve karşılaştırma. *Journal of Research in Business*, 6(1), 99-126.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dalay, İ., Coşkun, R., & Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Doğan E.M., & Tatlı, H. (2010). İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler: Bingöl devlet hastanesinde hemşireler üzerine bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 4, 1-21.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Gür, G. (2019). Örgütsel yönetimde yeni bir sistem olarak holokrasi ve sistemin türkiye’de uygulanabilirliği üzerine bir alan araştırması: Ordu ili örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gür, G., & Wolff, R.A. (2021). COVID-19 Pandemi döneminde Z kuşağı ve holokrasi yönetimi. *Social Sciences Research Journal*, 10(2), 287-295.

- Gürbüz, G., Kumkale, İ., & Oğuzhan, A. (2015). Personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisinin analizinde yapısal eşitlik modeli ile regresyon analizinin karşılaştırılması: Bir uygulama. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Metinleri*, 2, 1-18.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 18(57), 13-25.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach*, New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A.F., Montoya, A.K., & Rockwood, N.J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: process versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25, 76–81.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 79-105.
- Karakaya, A., Arslan, B., & Araşkal, S. (2021). Radikal bir yönetim yaklaşımı olarak holakrası'nin stratejik analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 625-635.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kinneen, K., Younas, S., & Lücke, G. (2018). Self-Managing organizations in the context of entrepreneurial innovation. (Yüksek Lisans Tezi, Uppsala Üniversitesi, İsveç). Erişim adresi: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1228343/FULLTEXT01.pdf>.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, S., & Gedik, Ö. (2020). Endüstri 4.0'ın sağlık sektörüne etkisinde demografik özelliklerin düzenleyici rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(4), 743-776.
- Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, D. (2016). Holacracy - The New Management System. *International Scientific Conference The Priority Directions Of National Economy Development*.
- Kumar, V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*. 26(7), 12-15.
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(3), 300-320.
- Makridis, C.A., & Han, J.H. (2021). Future of work and employee empowerment and satisfaction: Evidence from a decade of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 1-12.
- Özgen, H., & Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (Empowerment), *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Poskart, R. (2014). A definition of the concept of economic effectiveness. *Central Eastern European Journal of Management and Economics*, 2(3), 179-187.

- Rampton, J. (2015). Top 5 Challenges facing businesses now. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/242432>. Erişim 15 Ağustos 2022.
- Rishipal, (2014). Analytical comparison of flat and vertical organizational structures. *European Journal of Business and Management*, 6(36), 56-66.
- Robertson, J.B. (2015). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*, Penguin, UK.
- Roghaniana, P., Raslia, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 40, 550 – 556.
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sigler, T.H., & Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tümer, S. (1990). Verimlilik Ölçümü. *Verimlilik Dergisi*, 19(4), 29.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*, Çeviren: A. Esin. M.A. Bakır, C. Aydın. E. Gürbüzsel, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yıldız, A., & Kaya, S. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.

Extended Summary

Today, management with its best-known definition as “trying to achieve the goals through the agency of others” enlarges its structure with several new terms by complying with the requirements of the time. In this respect, the journey, which started with the classical management in the historical process, has kept up-to-date with the current management approaches these days and it has still continued to include a new one according to the requirements of the time. Holacracy identified as a new type of organizational form is one of these unknown approaches.

Holacracy is defined with the different basic rules beyond the traditional one in order to manage an institution, and it has revealed as a requirement of the changing world and represents arranging the something instead of people. It is a term which promises a change in the management approaches suggested by Robertson (2015) in the book titled “Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy”. Traditional approaches have been inconvenient for finding a way to overcome the fast and competitive environment conditions recently (Rishipal, 2014). New management approaches such as “holacracy” have become the focus of the institutions that can adapt to the changing environment. Instead of

traditional organisations in which managers and rigid rules are dominant, a set of management has occurred with the “holacracy management model” that is employee-oriented and more transparent and acts being aware of what it does, and in which authority is divided into teams, there are self-managing teams and the same rules are valid for all the people instead of the rules assigned according to status and degree (Bernstein et al., 2016).

That the structure has become a triangle by decreasing as it goes up in the hierarchical stages in the institutions of the 21st century has caused that organizations have not become suitable structures and some problems have occurred. It is important that employees carry out a work in which they can show their abilities, they are far from the anxiety of having a degree, and they make significant efforts requirement of the change with the holacracy management model (Koçel, 2020: 210). From this point, it is possible to consider that empowerment in which the elements of sharing, teamwork, training, and decision making are important and efficiency on which these terms reflect are the properties at the focus of holacracy.

Empowerment, as a term of management, can be defined as a period of increasing employees’ authorities in decision making and developing them through helping, sharing, training, and working in teams (Koçel, 2020: 418). Employee empowerment that enables employees to be directly involved with the activities of the management and provides more opportunities for employees to agree with decisions is an approach that assigns employees more responsibilities in order to increase the performance of the management (Özgen and Türk, 1997: 77). Empowerment which is defined in various ways is related to the terms of participation, and delegation of authority and has aspects of a meaning broader than these concepts (Koçel, 2020: 419).

The countries that have realized their economic development by increasing their competitive power have endeavored to enlarge their life standards using the sources more effectively. This effort which is a basis for all the countries reveal the importance of efficiency (Tümer, 1990: 29). Efficiency defined in different ways is generally described as the measurement of the number of produced product per unit and it is related to the relationship between input and output (Linna, Pekkola, Ukko, and Melkas, 2010: 301). One of the important activity areas in increasing the efficiency in organizations is how a person seen as a crucial source by the institution is managed more efficiently. In realizing this efficient management, it is needed to reveal the ability of the employee and to benefit from this effectively. An employee working efficiently contributes to the institution’s efforts of presenting product and service at the same time institutions should also become aware of the quality of the work life issue. In this sense, the value given for the opinions of the employee, enabling them to be a part of decision making, enabling the continuity of the employees’ training, and supporting in working together and becoming a team by decreasing the steps of hierarchy show the way for the institutions (Ceylan, 2016).

In professional life of the modern world in which administration and management are more difficult than ever, institutions see the development of models which ensure focusing on organizing the work instead of employees beyond the traditional one as the requirement. Changes and developments that are often mentioned especially in the industry 4.0 and technology will bring with lead the efforts institutions which will make them different in the organizational sense (Korkmaz and Gedik, 2020). This statement which indicates the holacracy management model has a structure predicting proactivity under the increasing competition and

changing environmental conditions by promising flexibility in the institutions, harmony among the employees and participation at a high level. Employee empowerment finding the chance of being evaluated for many times with efficiency of employees concerning the outputs of holacracy generally supported with the conceptual studies in the literature has revealed that there is a need for conducting qualitative studies. In this sense, this study investigated the effect of holacracy which is a new management model on the employee empowerment and efficiency of the employees in terms of the demographic variables “gender, age, marital status, educational level, professional experience, and duty” and its moderating role, and this study aimed to present an evaluation from the perspectives of the healthcare professionals to the literature.

The participants of the study were the healthcare professionals working in a university hospital in Ankara. This study has contributed to the needs for the quantitative studies concerning the outputs of the holacracy often supported with the conceptual studies in the literature. In the study, data were collected through an online questionnaire, and the number of the participants taking part in the study was 263. The participants evaluated holacracy through the surveys of the employee empowerment and efficiency. “Process Macro” program which is used with SPSS 23.0 and which has been developed by Hayes (2013) used to was to test, and “bootstrap model 1” analysis was carried out with the confidence intervals.

As a consequence of these analyses, it was determined that educational level and marital status had the role of moderating partially in the effect of the holacracy on the employee empowerment. It was found that holacratic environment had a positive impact on the employee empowerment for the healthcare professionals having the associate education level which was contrasted for the ones at the graduate levels. It was considered that this situation may be due to unwillingness to be managed under the strict hierarchical levels for some reasons such as the works that individuals having the associate education level performed in the institution, the unit in which they worked, and unit chief. It is possible to say that this consequence could be reached for the reason that the individuals having graduate level education were less affected from the mentioned hierarchical pressures with their position in the institution. It can also be stated that the idea that performing only their own responsibilities would be enough in the hospitals where they were busy due to the increasing family responsibilities for the people who were in the home and working life confusion concerning the results of holacratic environment negatively affected the employee empowerment for the married participants.

The results of the analysis indicated that age had the role of moderating partially and job had this role totally on the impact of holacracy on the efficiency of the employee. It was determined that holacratic environment had a positive impact on the efficiency of the employees who were the healthcare professionals between the ages 26-30. It could be stated that this may be for the reason that it was the age group in which motivation could be achieved more easily in terms of creative ideas. Moreover, it was found that holacratic environment had a positive impact on the efficiency of the employees who were the healthcare professionals having non-administrative duties in the same institution. It was stated that the individuals having administrative duties may have the desire to manage at the same time while the opposite explanation could be valid for the individuals having non-administrative duties. It could be interpreted that desire not to be managed may become an element reflecting on their efficiency by constituting a motivational source of some skills and competences of individuals.

The outcomes also yielded that educational level had the role of moderating totally in the effect of employee empowerment on the efficiency of employees. This meaningfulness was detected for the healthcare professionals having associate, undergraduate, and graduate degrees except for the level of high school. An increase in the employee empowerment was detected as a factor reflecting positively on their efficiency. It was crucial that empowering having the potential to provide the chance of demonstrating the skill to find an instant solution for the unpredictable problems that may occur at any time in a unit in the hospital includes aspects reflecting on efficiency. From this point, it could be interpreted that it would reach a dimension that could provide efficiency with the individuals' ability of taking more responsibilities and expressing themselves for the reason that increasing the level of education would enable individuals to increase the basic skills and competences at the same time.

Every institution has to minimize its expenses and maximize its profit to be able to survive regardless of its size. In this sense, it is stated that several institutions should give an opportunity to adopt the holacracy model in order to provide efficiency (Rampton, 2015). There has been a need for conducting further quantitative studies on the holacracy management model which have been limited. In the future studies, it is possible to include various sectors, business groups, and positions in the research in order to increase samples for the implementation. All of these studies will contribute to have more ideas about this new holacracy management model. It should be the focus of these further studies to underline that outcomes should not be ignored by the managers in the institutions where the study is conducted on the related issue and that people are always a priority and indispensable resource no matter what happens in our period.