

Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri

The Effects of Staff Empowerment on Job Satisfaction and Business Performance

Dr. Adem Yazır

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisan Üstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, ademyazir@aydin.edu.tr.

ORCID: 0000-0001-6738-1221

ÖZET

Bu çalışmanın amacı personel güçlendirilmesinin, iş tatminine ve işletme performansına olan etkilerini incelemektir. İşletmelerin kârlılığı ve rekabette başarılı olmasında personel güçlendirme uygulamaları önemli bir role sahiptir. Diğer bir ifadeyle sürekli olarak yeni gelişmelerin olduğu, teknolojilerin yenilendiği, dijitalleşmenin tüm sektörlerde uygulandığı ve rekabettin gittikçe arttığı piyasalarda; personel güçlendirmesi çok daha önemli bir noktaya gelmiştir. Bu kapsamda çalışmanın yazımında “yarı sistematik tümden-gelim yöntemi” izlenerek alandaki özellikle 2002 sonrası ikincil kaynaklardan 42 adet makale, 8 adet kitap 6 adet tez ve 2 adet internet kaynağından yararlanılmıştır. Çalışmanın kriter uygunluğunun sağlanmasında daha önce yayınlanmış, çalışmalardan yarı yapılandırılmış niteliksel tümdengelim yöntemi ve içerik benzerliği sistemi ile belirlenen araştırmalarının bulguları karşılaştırarak yazım işlemleri 4 ay sürede tamamlanmıştır. Çalışmanın konusu personel güçlendirilme, iş tatmini ve işletme performansı ile sınırlıdır. Yapılan bu çalışma sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların iş tatminini ve işletmenin performansını artırdığı; kapsama dahil edilen çalışmaların sonuçlarının incelenmesinden anlaşılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulguların ve geliştirilen önerilerin, araştırmacılara, işletmelere, kurumlara ve diğer ilgili paydaşlara faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Tatmini, İşletmelerin Performansı, Örgütsel Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of employee empowerment on job satisfaction and business performance. Employee empowerment practices play an important role in the profitability and competitive success of businesses. In other words, in markets where new developments are constantly emerging, technologies are being updated, digitalisation is being applied to all sectors, and competition is increasing, employee empowerment has become even more important. In this context, the study was written using a semi-systematic inductive method, drawing on 42 articles, 8 books, 6 theses, and 2 internet sources, particularly from secondary sources after 2002. To ensure the criteria compliance of the study, the findings of previously published studies were compared using a semi-structured qualitative inductive method and a content similarity system, and the writing process was completed in 4 months. The subject of the study is limited to employee empowerment, job satisfaction, and business performance. As a result of this study, it was understood that employee empowerment practices increase employee job satisfaction and business performance, based on an examination of the results of the studies included in the scope. It is believed that the findings and recommendations developed in this regard will be useful to researchers, businesses, institutions, and other relevant stakeholders.

Keywords: Staff Empowerment, Job Satisfaction, Business Performance, Organisational Sustainability.

1. GİRİŞ

Çalışmada kapsam olarak, personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların iş tatminine ve işletmelerin performansına olan etkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın problem cümlesi; işletmelerde gerçekleştirilen personel güçlendirme uygulamaları; çalışanların iş tatmininin ve işletmelerin performansını etkiler mi? şeklinde belirlenmiştir.

Personel güçlendirme, çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek, işlerine dair konularda bağımsız kararlar vermelerini sağlayan bir yönetim anlayışıdır. İş performansı, bir görevin önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda yerine getirilmesi için gösterilen tüm çabaların toplamı olarak tanımlanmaktadır. İş performansının artırılması, hem davranışsal hem de psikolojik boyutları

kapsamakta; artan iş performansı, çalışanların çeşitli yönleriyle daha güçlü hale gelmelerini, kişilerin uzmanlık bilgilerinin artmasını ve stratejik kararlara katılmalarını sağlamakta ve işe karşı olan tutumlarını değiştirmektedir (Özer ve Özdoğan, 2021: 1205). Personel güçlendirilmesi, örgütün faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürmesine, sorunlara daha hızlı çözümler bulmasına, çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıklarını artırmasına, ayrıca rekabet gücünü yükseltmesine olanak tanımaktadır (Karakaş, 2014: 79).

Davranışsal açıdan güçlendirme ele alındığında, şu unsurlar öne çıkmaktadır: yöneticilerin astlarına güç, kontrol, yetki, ve sorumluluk devretmesi; çalışanlara, kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir çalışma ortamı sunulması ve karar verme fırsatlarının sağlanması; bilgi, enformasyon ve diğer güç unsurlarının alt kademelere aktarılması; ayrıca karar mekanizmasının, bu güçlere sahip olmayanları da içerecek şekilde yeniden yapılandırılmasıdır (Peccei ve Rosenthal, 2001: 833). Çalışanların gelişimi kavramı, personelin görevlerini zamanında yerine getirmesi ve kendi beklentilerini göz önünde bulundurması açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların güçlendirilmesi, yaşam koşulları ve roller arasında geliştirilebilecek evrensel bir yapıdan ziyade, iş alanına özgü bir durumdur (Pradhan, vd., 2014: 54).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet seviyesini belirlemektedir. İş tatmini üstlenilen vazifelerin ötesine geçerek grup üyelerinden, yöneticilerinden ve örgütsel politikalardan memnuniyeti ile çalışanların yaptıkları işin, kişisel hayatları üzerindeki etkisini kapsamaktadır Basunmallick, (2021: 1). İş tatmini, insanların genellikle işlerine veya işlerinin farklı yönlerine dair duyguları olarak değerlendirmektedir. Bir bakıma iş tatmini, örgütten, örgütsel bağlılıktan, amirden, iş arkadaşlarından, maaş ile yan haklardan ve terfilerden tatmin olmayı içermektedir (Spector, 2022: 9). İş tatmini ,çalışanların işlerine dair değerleri ile elde ettikleri faydalar arasındaki etkileşim sonucu oluşan duygusal bir tepkiyi ifade etmektedir. Bu kavram, işin maddi getirilerini, çalışanların iş arkadaşlarını ve çalışma ortamını da kapsamaktadır (Jacobs ve Roodt, 2007: 229). Bir bağlamda iş tatmini, çalışanların yaptıkları işin onlarda yarattığı olumlu duygular ve beklentilerinin ne kadar karşılandığı ile alakalı sonuçları kapsamaktadır. Bu nedenle iş tatmini, duygusal ve maddi beklentilerin karşılanmasını gerektirmektedir (Paleksić, vd., 2017: 11).

İşletme performansı, belirli bir süre sonunda hedef ve planların ne ölçüde gerçekleştirildiğini ve dönemin başından beri beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını değerlendiren bir göstergedir. Bu nedenle yönetim stratejilerini değerlendirmek ve belirlemek, gelecekteki dış ve iç koşulları tahmin etmek, hedeflere göre durum ve tavırları izlemek ve gerektiğinde; işletme performansı ile ilgili ölçümler gerekmektedir (Taouab ve Issor, 2019: 103).

Çalışmada içerik olarak; personel güçlendirme, iş tatmini ve işletme performansı tanımlarına yer verilmiş, daha sonra bu çalışma ile içerik benzerliği olan çalışmalardan yararlanılarak, personel güçlendirme, iş tatmini konuları inceledikten sonra; personel güçlendirme, iş tatmini ve işletme performansı arasındaki ilişkiler izah edilmiştir. Çalışmanın, personel güçlendirme, iş tatmini ve işletme performansı ilişkileri konusunda; araştırmacılara, işletmelere, kamu kurumlarına ve ilgili tüm taraflara önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Aslan ve Pekerşen (2021: 82) Personel güçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştiği işletmelerde çalışanların iş performansının, örgütsel bağlılığının, iş tatminin yüksek olduğu ve piyasada rekabet etmek gücünün arttığı tespit edilmiştir. Humborstad vd. (2008: 1349), yaptıkları çalışmada personel güçlendirme ile iş performansı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Mete vd.'nin (2015: 137) çalışmalarında, turizm sektöründeki orta düzey ve alt kademedeki yöneticilerin algılarına dayanarak örgüte sadakat, iş tatmini ve personel güçlendirmenin diğer alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar, personel güçlendirmenin anlamlılık ve etki boyutlarının iş memnuniyeti üzerine orta düzeyde,

yeterlilik boyutunun ise örgüte bağlılık üzerine düşük seviyede etkili olduğunu göstermiştir. Yeterlilik ve özerklik boyutlarının iş memnuniyeti üzerine, anlamlılık, özerklik ve etki boyutlarının ise örgütsel bağlılık üzerine etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir. Ayrıca Aydoğmuş vd., (2015: 251) kişilikle iş tatmini arasındaki ilişkide, psikolojik güçlendirmenin rolünü araştırmayı amaçladıkları analizlerinde psikolojik güçlendirmenin iş tatminine olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Chiang ve Jang'ın (2008) otellerde personel güçlendirmenin neticelerini araştıran çalışmalarında, bu uygulamanın alt boyutlarının çalışanlar tarafından ne ölçüde algılandığını değerlendirmişlerdir. Ayrıca, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini de incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, personel güçlendirmenin kurum kültürü üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra, iş tatmini ve kurumsal bağlılığı etkileme seviyesinin de pozitif yönde gerçekleştiği belirtilmiştir. Ayrıca Özdemir ve Ulutaş Atan'a (2020: 301) göre psikolojik güçlendirmeyle iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin bu süreçte aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin özerklik ve anlam boyutlarının iş tatmini üzerine etkili olduğunu göstermiştir.

Mehtap'a (2016: 76) göre iş tatmini ile performans arasında, az da olsa olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlar, işlerine ve çalışma ortamlarına daha olumlu bir bakış açısıyla yaklaştıklarında, verimlilikleri de belirli bir ölçüde artmaktadır. Yüksek iş tatminine sahip bireylerin görev ve yükümlülüklerini daha etkili bir şekilde yerine getirdiği ve bunun da bireylerin iş performansına olumlu bir etki yaptığı düşünülmektedir. Koşulsuz müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için her işletmenin çalışanlarının iş tatmin seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir. Slatten (2008: 370) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise çalışanların duygusal tatminleriyle algılanan hizmet kalitesi arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, "rol çatışması", "aşırı rol yükü", ve "iş-aile çatışması" gibi faktörlerin çalışanların duygusal tatminleri üzerinde ters bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu analize göre, söz konusu çatışmalar, çalışanların duygusal tatminlerini direkt olarak etkilerken, algılanan hizmet kalitesini dolaylı olarak etkilemiştir.

Büte'ye (2024: 3890) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, bilhassa davranışsal personel güçlendirmenin geribildirim ve özerklik ile iletişim ve bilgi paylaşımı boyutları, kişisel performans üzerinde pozitif ve güçlü bir etki yarattığı görülmüştür. Ancak, motivasyon ve eğitim boyutunun bireysel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır DiNapoli vd., (2016: 95) ise personel güçlendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve işe bağlılıkla personel güçlendirmenin yapısal ve psikolojik boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer bir ifadeyle personel güçlendirmenin, iş memnuniyeti, işe bağlılığı ve işletmenin performansını, pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Alanda yapılan araştırmaların sonuçlarının karşılaştırılmasında ise işletme çalışanlarının ekonomik, sosyal ve psikolojik yönden motivasyonlarını artıracak uygulamaların birlikte gerçekleştirilmesinin, çalışanların iş tatminli ve performansını artırmada önemli rol oynadığı belirtilmektedir.

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME TÜRLERİ

Personel güçlendirme; iş birliği, birlikte çalışma ve paylaşma yoluyla karşılıklı güvene dayanan, çalışanların kendi çalışma alanlarında karar almalarına olanak sağlayan, kendilerini mutlu hissettikleri, uzmanlık ve bilgilerine olan güvenlerinin fazlaştığı ve kurumun hedefleri doğrultusunda anlamlı ve uygun buldukları işleri yapmalarını temin eden bir stratejidir. Personeli güçlendirme, yöneticiler adına bir yetki devretme manasına gelirken; çalışanlar için ise, karar verme yetkisinin belirlenmiş sınırlar çerçevesinde kendilerine verilmesi anlamını taşımaktadır (Er ve Altuntaş, 2014: 155). Personel güçlendirme yapısal, davranışsal ve psikolojik olmak üzere üç türe ayrılmaktadır (Pelit, 2014: 20).

3.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme, bireylerin iş hedeflerine ulaşmalarını temin eden sosyal yapıların, fırsatlara, bilgilere, desteğe ve kaynaklara erişmesini ifade etmektedir (Monje vd., 2020: 169). Diğer bir ifade ile yapısal güçlendirme, bir örgütün yönetimindeki dönüşüm ve yenilik anlamına gelen bir kavramdır. Bu dönüşüm, geleneksel bürokratik yönetim anlayışından uzaklaşarak, etkili, işbirlikçi ve katılımcı bir yönetim anlayışına yönelmeyi ifade etmektedir. Güçlendirmenin yapısal boyutunun temelinde, çalışanların güçsüzleşmesine neden olan unsurların belirlenip ortadan kaldırılması yatmaktadır. Bu nedenle yapısal güçlendirme kapsamında, örgütteki çalışma ortamının, bireylerin çalışmalarını şartlarının esnekleştirilmesi ve çalışanların motivasyonunu artıracak şekilde sürdürülmesi gerekmektedir (İhtiyaroğlu, 2017: 362). Yapısal güçlendirme, çalışanlara kendi işleriyle ilgili hususlarda, yöneticilerin onayına gerek kalmadan karar vermeleri için yetki verilmesidir. Bu anlayışa göre yapısal güçlendirme bir çeşit yetki devri ve katılım uygulaması olarak görülebilmektedir. Çünkü önemli olan, yetkinin astlara devredilmesidir (Özer vd., 2017: 23). Güç ve yetkinin çalışanlarla paylaşılıp, yönetime katkı sağlanması için işletmede hiyerarşik bulunan dikey yapı yerine, yatay bir örgüt yapısına geçilmesi gerektirmektedir (Cindiloğlu, 2020: 166). Yatay örgütlenme ile yapısal güçlendirme uygulamasında, çalışanlar en üst kademeden en alta kadar kararlara katılmakta, tüm çalışanlar bilgiye erişmekte, yapısal olarak güçlendirilen çalışanlar işlerini nasıl yapacağıyla ilgili olarak daha çok gözetime sahip olmakta ve fazla yükümlülük almaktadır (Sürgevil vd., 2013: 5372).

Yapısal güçlendirme, çalışma ikliminde bilgi edinme, kaynak paylaşımı, destek, büyüme ve öğrenme fırsatlarına erişimi sağlayan uygulamalardan oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel ortamda verimlilik sağlanabilmesi için çalışanların başarılı olmalarına olanak tanıyan bir iklimin olması gerekmektedir (Ayala ve Garcia, 2018: 365). Yapısal güçlendirme, "biçimsel güç" ve "biçimsel olmayan güç" şeklinde iki yapıyı kapsamaktadır. Biçimsel güç, esneklik, görünürlük, uyarlanabilirlik, isteğe bağlı karar almayla ilişkili yaratıcılık ve örgütsel amaçlar ile hedeflerdeki merkezîyetçilik gibi belirli niteliklerden oluşmaktadır. Biçimsel olmayan güç ise, çalışanın kurumsal ortamda amirleri, iş arkadaşları ve diğer fonksiyonel gruplarla kurduğu olumlu ilişkiler ve sosyal bağlantılardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, yapısal güçlendirme, "fırsatlar, kaynaklar, bilgi, destek, biçimsel ya da biçimsel olmayan güç" olarak altı unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar, yapısal güçlendirmenin boyutlarını da temsil etmektedir (Kanter, 2008: 168).

3.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, personelin çalışmalarına dair anlam, yeterlilik, etki ve özerklik gibi bireysel algılarını ölçmeyi amaçlayan, gayri resmi bir yetkilendirme biçimidir. Yapısal güçlendirme ise iş tasarımı ve iş tanımının bir unsuru olarak öne çıkarken, psikolojik güçlendirme personel tarafından hissedilir ve şahsi davranışları dönüştürmek adına kullanılabilir (Metcalf, 2014: 28). Bir diğer ifadeyle psikolojik güçlendirme, çalışanların organizasyona dair inançlarını etkilemeyi amaçlayan bir yönetim stratejisidir. "Anlam", "yetkinlik", "etki" ve "özerklik" boyutlarının bir araya gelmesi, psikolojik güçlendirmenin bütüncül bir tanımını oluşturmaktadır. Bu boyutlardan birinin noksanlığı, algılanan güçlülük hissini tamamıyla ortadan kaldırmasa da, bu hissini derecesini azaltmaktadır (Kesen, 2015: 6535).

Psikolojik güçlendirme, dört zihinsel unsurdan oluşan ve giderek artan bir içsel görev motivasyon sürecini tanımlamaktadır. Bu unsurlar; anlam duygusu, yeterlilik, etki hissi ve kendi kaderini tayin etmedir. Bu bilişler, bireyin içsel dünyasında şekillenmekte ve görevden kaynaklanan olumlu deneyimleri yansıtmaktadır (Monje vd., 2020: 170). Yapısal güçlendirme oluşturan bir ortam sağlamak, çalışanların psikolojik güçlenmesine yardımcı olan ve sonuç olarak olumlu iş davranışları ile tutumlarını teşvik eden önemli bir örgütsel yaklaşımdır (Wagner vd., 2010: 441). Bu kapsamda psikolojik ve yapısal ve güçlendirmenin birlikte incelendiği çeşitli araştırmalarda benzer bulgular elde edilmiştir. Örneğin, Laschinger vd.'nin (2007: 222) yönetici hemşireler üzerine

yaptıkları bir çalışmada, üst seviye yöneticilerle kurulan daha kaliteli ilişkilerin hemşirelerin daha çok psikolojik ve yapısal güçlenmesi ile daha yüksek iş tatmini sağladıkları belirlenmiştir.

3.3. Davranışsal Güçlendirme

Davranışsal güçlendirme uygulamaları kapsamında, çalışanların kendi kendilerini yöneten takımlar oluşturmalarına, kendi performans standartlarını belirlemelerine, iş programları tasarımlarına, yeni eleman alınırken görüş bildirmelerine ve disiplin kararlarına katılmalarına olanak tanınmaktadır (Pelit, 2014: 9). Personel güçlendirme, çalışanları işletme hiyerarşisinde ya da maddi açıdan güçlü hale getirmekten ziyade, bireysel gelişimi ön planda tutmaktadır. Bu süreç, bireylerin bilgi seviyelerini artırmayı, kendilerine olan güvenlerini pekiştirmeyi ve diğer kişilerle daha yapıcı ve yararlı ilişkiler kurma yeteneklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Doğan, 2006: 32). Davranışsal güçlendirmeyi gerçekleştirebilmek için paylaşılan bir vizyon sağlamak, güven ve bağlılık oluşturmak, örgütsel hedeflerin bilgi paylaşımını teşvik etmesini sağlamak, yabancılaşmayı önlemek, örgüt içinde yetki devrini ve katılımı artırmak, çalışanları devamlı olarak eğiterek geliştirmek ve etkili bir ödül etkinliği oluşturmak gerekmektedir (Bolat, 2003: 201).

4. İŞ TATMİNİ BOYUTLARI

Kuruluşlar, verimlik ve etkinliği artırmak için insan kaynaklarına odaklanarak personel memnuniyetini sağlamak amacıyla içsel ve dışsal tatmin araçlarını kullanmaktadırlar. Verimlilik, etkinlik, sürdürülebilirlik ve karlılık için örgütsel memnuniyet önemlidir. Örgütsel tatmin, içsel iş tatmini (çalışanın kişisel özellikleri) ve dışsal iş tatmini (maddi olanaklar, fiziksel çalışma ortamı, liderlik davranışı ve iletişim) olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır. Örgüt içerisinde içsel ve dışsal çalışma tatmini araçlarının bir arada kullanılması, örgütsel tatmini ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, bu araçlar, personel odaklı örgütsel çıktılar üretmektedirler. Bu çıktılar, örgütsel iş tatmini olarak tanımlanmaktadırlar. Örgütsel tatmin, kuruma birçok avantaj sağlamaktadır; bunlar arasında yüksek personel motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışları, düşük personel devri, etkili bilgi yönetimi, kurumsal öğrenme ve güçlü bir organizasyon yapısı yer almaktadır. Dolayısıyla, yönetim tarafından sağlanan içsel ve dışsal motivasyon, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal güçlerini bir araya getirerek yüksek başarı elde etmelerini sağlamaktadır. Bu hedeflere ulaşmak adına modern liderlik stratejilerinden faydalanılmalı ve post-modern yönetim anlayışları dikkatle izlenerek kuruma uyarlanmalıdır (Bektaş, 2017: 637). Bu kısımda iş tatmini boyutları başlığı altında; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini konularına yer verilmiştir.

4.1. İçsel İş Tatmini

İçsel iş tatmini, kişinin kendisi ile ilgili bu faktörler, bireyin yapısı, duyguları, temel gereksinimleri, düşünceleri ve isteklerinin yanı sıra bu unsurların şiddet derecelerini de kapsamaktadır. Bireyin ruhsal ve fiziksel durumu, güvenlik beklentileri ve bu beklentilerin öncelik sırası, içsel iş tatminini etkileyen unsurlardır. İçsel iş tatmini, işteki başarı hissi, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, müşteri ilişkileri, iş istikrarı bireyin becerilerini geliştirme çabaları gibi bileşenleri kapsamaktadır. İçsel motivasyon araçları, bu unsurlarla doğrudan ilişkilidir. İşin kendisi, sağladığı bağımsızlık, birey için taşıdığı önem, yönetimde yer alma fırsatı, sorumluluk alma, yaratıcılığı teşvik etme ve bireyin beceri ve kabiliyetlerini kullanabilme imkanı gibi unsurlar içsel faktörleri oluşturmaktadır. İçsel faktörlerin, çalışan üzerinde dışsal faktörlere nazaran daha etkili olduğu düşünülmektedir. İçsel doyuma ulaşan bireyler, organizasyonda sorumluluk almada daha istekli olmaktadır (Xie vd., 2017: 78).

Nöro Linguistik Programlama (NLP), kişinin davranışlarını, başarılarını ve iç tatminini etkileyen düşünme süreçlerini daha iyi tanıma olanağı sağlayan teknikler bütünüdür (Alder, 2003: 3). Bu anlayış, çalışanların kendi faaliyet alanlarında karar verme yetkisini desteklemekte, öz-yeterlilik hissini geliştirmekte, iç tahminini artırmakta ve bireysel gelişim vasıtasıyla ilerleme isteğini ön plana çıkarmaktadır. NLP, kişilerin öz güvenlerini artırma, beklenen performansı

oluşturacağına inanma ve yaptıkları iş üzerinde etkisinin ve kontrolünün olduğunu hissetme gibi davranışları şekillendiren bilinçli ve bilinçaltı aşamaları incelemektedir. NLP, bireyin kendisini yönlendirmesiyle başlamakta ve ardından çevresini yönetmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, hem bilinç hem de bilinçaltını harekete geçiren yöntemler sunmaktadır. Hızlandırılmış eğitim tekniklerinin kullanılması, bu yöntemlerin etkili, hızlı ve kalıcı olmasını temin etmektedir. NLP'nin temel kriteri, düşünce şekillerini tanıma ve yönetme yeteneği kazanmaktır. Bu teknikler kabullenildikçe, yaşam daha kolay bir şekilde yönlendirilebilir hale gelmekte ve kişi, kendi deneyimlerini derinlemesine inceleyip, başkalarının deneyimlerini yorumlama becerisi kazanmaktadır. Bu sayede, kişileri tanıyarak gerektiğinde tekrar ederek güçlendirmek mümkün olmaktadır. NLP'nin özellikle iş yaşamında, yönetim, iletişim, motivasyon, hedef belirleme, kişisel gelişim ve liderlik gibi alanlarda farklılaşma sağlamak amacıyla kullanılması önerilmektedir (Şen ve Uğur, 2019: 68).

İçsel doyum, bireyin algılarının beklentileriyle örtüşmesi durumunda ortaya çıkmakta ve bireyi olumlu bir şekilde etkilemektedir. Bireyi tatmin eden unsurlar bireyin içsel kaynaklarından geliyorsa, bu duruma "içsel doyum" denmekte ve bu durum, davranışın nedenine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Eğer davranışın nedeni kişinin ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda şekilleniyorsa, içsel tatmin daha belirgin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, hem çalışanlara hem de yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çalışanların öncelikle kendi becerilerinin farkında olmaları, kendilerini tanımaları ve beklentilerini açıkça söylemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin ise, çalışanlara boş umutlar vermemeleri ve gerçekçi olmaları gerekmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların işlerine dair aşırı beklentiler geliştirmelerini engellemektedir (Lee, 2017: 29).

4.2. Dışsal İş Tatmini

Dışsal faktörler, çalışanların işe uyumunu etkileyen dış etkenleri ifade etmektedir ve dışsal tatmin, iş tatmini unsurlarının dış kaynaklar tarafından sağlandığı durumdur. Bireyin iş tatmini için sadece kendi azmi, istekliliği ve kabiliyeti yeterli değildir; dış çevre tarafından karşılanması gereken unsurlar da önemlidir. Bu unsurlar arasında uygun bir iş ortamı, uyumlu bir ekip, takdir edilme ve proje odaklı kontrol yer almaktadır. İçsel tatmin, yeterli dışsal araçlarla elde edilebilirken, bu araçların yetersizliği veya kaybolması durumunda içsel tatmin azalmaktadır. Bu faktörler, ödül kazanma, cezadan kaçınma ve profesyonel kariyer gelişimi gibi hedeflerle ilişkilidir. Bir birey, bir işe alaka duyduğunda, o faaliyetten maddi veya manevi getiriler elde edebileceğini düşünmektedir. Dışsal ödül sistemi, temel olarak parasal ödüller, iş güvenliği, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerden oluşmaktadır. Dışsal iş tatmininin oluşmasında liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Lider, çalışanları işe yönlendirmek adına en etkili araçları kullanarak kullanmalıdır. Bu aşamada ihtiyaçlar hiyerarşisi teorileri dikkate alınmalıdır. İnsanları motive eden ana unsurun "ihtiyaçlar" olduğu benimsenen bir yaklaşımdır. Bu nedenle, liderin çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tanımlaması ve bunların karşılanması için gayret göstermesi gerekmektedir (Bektaş, 2017: 631).

Dışsal iş tatmini, personelin çalışma ortamına dair duyduğu memnuniyet olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle dışsal iş tatmini, bir örgütün bireylere sunduğu iş koşullarını ifade etmektedir. Bu, işin fiziksel ve psikolojik şartları ile bu şartların bireyin beklentileriyle ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır. (Coughlan vd., 2014: 97). Öte yandan, dışsal faktörler arasında işletme politikaları, denetim, ücret memnuniyeti gibi dışsal ödüller ile iş yükü gibi unsurlar yer almaktadır. Bu faktörler, çalışanın bulunduğu dışsal koşulları ve ödül sistemini tanımlamaktadır (Wernimont, 1966: 41).

5. PERSONEL GÜÇLENDİRME, İŞ TATMİNİ VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Bireysel ve örgütsel güçlendirme konusunda, iş tatmini ile birçok unsur arasında yakın ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları açısından etkili bir biçimde faaliyetlerin sürdürülmesi için, bu iki unsurun birbirini tamamlayarak ve destekleyerek ilerlemesi gerekmektedir. Örgüt bünyesinde ve iş hayatında motive olan bir bireyin, faaliyet sırasında ve sonunda mutlu

olması ve işinden keyif alması mümkündür. Başka bir ifadeyle, sunulan olanaklarla desteklenen birey, iş doyumuna daha kolay ulaşabilmektedir (Şimşir ve Seyran, 2020: 40).

5.1. Personel Güçlendirme ve İş Tatmini

Güçlendirme, çoğunlukla çalışanlara önemli kararlar alma yetkisi verilmesi ve bu süreçte çalışanların sorumlu kişilerden izin almadan karar verebilmelerini sağlama olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların uzmanlık ve bilgilerine olan güvenlerini artırarak çalışanların işi tatminini artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların yaptıkları işlerde yükümlülük almalarını ve örgütün hedefleri doğrultusunda uygun buldukları görevleri yerine getirmelerini teşvik etmektedir (Özbaş ve Tel., 2013: 70). Güçlendirilmiş çalışanlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak doğru kararları alıp uygulayabilen, yeni düşüncelerini hata yapma veya cezalandırılma endişesi olmadan ifade edebilen, içlerindeki enerjiyi ve yaratıcılığı ortaya koyabilen, problem çözme yetenekleri gelişmiş, çevreleriyle etkili iletişim kurabilen, sürekli kendilerini geliştirmek için çaba harcayan ve ekip ruhunu taşıyan bireylerdir (Doğan ve Demiral, 2007: 301).

İş tatmini, hem çalışanlar hem yöneticiler hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğuran bir durumdur. Çalışanlar açısından iş tatminsizliğini sonrasında; performans düşüklüğü, işe yabancılaşma, personel devir hızının yükselmesi ve devamsızlık oranlarının artması gibi birçok olumsuz durum meydana gelebilmektedir (Kodan, 2013: 48). Aydoğmuş, "Psikolojik güçlendirmenin direk olarak personelin davranışlarını etkilediğini, güçlendirilmiş çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağını ve örgütlerine karşı olan bağlılık düzeylerinin aynı zamanda iş tatminlerinin de artmasını temin edeceğini" belirtmiştir (Aydoğmuş, 2011: 111). Personel güçlendirme, personelin örgütle bütünleşmesi, işletmenin amaç ve değerlerini kabullenmesi olarak tanımlanan kurumsal bağlılığı artırmaktadır" şeklinde belirterek davranışsal personel güçlendirmesinin iş tatminine etkisine dikkat çekmektedir. Davranışsal güçlendirme anlayışının birçok çalışanın iş tatminleri üzerinden olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 63).

Personelin güçlendirilmesine yönelik uygulamalar, yenilikçilik ve yaratıcılığın temel şartları olarak görülmektedir. Çalışanlara destek olunması, sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyetleri; merkezîyetçilikten uzaklaşma, takım oluşturma, yetki devri ve çalışanların güçlendirilmesi gibi unsurlarla işletmenin performansını ve başarısını doğrudan etkilemektedir (Çavuş ve Akgemci 2008: 229). Güçlendirilen çalışanların iş tatmininin yanı sıra örgütsel bağlılık, vatandaşlık ve motivasyon gibi duygularının da olumlu yönde geliştiği tespit edilmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanların performansları artmakta, bu da kurumsal performans ile rekabet gücünün yükselmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, güçlendirmeyle liderlik arasında güçlü bir karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Çalışanlara yetki devreden, hoşgörülü ve erdemli bir liderlik yaklaşımının, örgütü güçlendirdiği ve performansı artırdığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, güçlendirilmiş kurumlar da güçlü liderliği desteklemektedirler (Uğrak vd., 2016: 78) . göre ise güçlendirmenin, personelin duygusal zekâsı ve motivasyonları üzerinde olumlu, tükenmişlik hissi ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde ise olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yaşanan küreselleşme ile birlikte stres, yaşamın kaçınılmaz bir parçası haline gelmiştir (Çetinkaya ve Yıldız, 2018: 9). Bu durum, çalışanların stresin olumsuz etkileriyle karşılaştıklarında işten aldıkları tatmin seviyesinin düşmesine ve dolayısıyla işletmeye olan performanslarının azalmasına yol açmaktadır (Öztürk ve Okçu, 2020: 210) .

5.2. İş Tatmini ve İşletme Performansı

Çalışanların işlerinde karar alma yetkilerini artırmak, işlerine sahip çıkmalarını sağlamak, bilgi ve kişisel gelişmeyi sürekli bir çaba ve davranış biçimi haline getirmek, yardımlaşma, paylaşma ve birbirlerini geliştirme odaklı bir ekip oluşturmak, "personel güçlendirme" kavramının temel özelliklerindendir. Bu durumda, iş tatmini yüksek olan ve kendini gerçekleştirme fırsatları sunulan çalışanların performanslarının da yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlara gerekli yetki ve

sorumlulukların verilmesi; uyumlu ekipler halinde organize olmalarına, işbirliği halinde çalışmalarına ve sinerji içerisinde paylaşımlar yapmalarını sağlayabilmektedir (Tunay, 2019: 242-243). Personel güçlendirme, çalışanların serbestlik, yaratıcılık ve esneklik düzeylerini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, özellikle iş görenlerin müşterilerle doğrudan iletişim kurduğu hizmet sektöründe, müşteri memnuniyeti açısından önemlidir (Pelet, 2011: 212- 213). Hizmet odaklılığın temel amaç olarak belirlendiği ve örgüt başarısının çalışanların bilgi ve deneyimlerine doğrudan bağlı bulunduğu sosyal hizmet kuruluşlarında, personel güçlendirme son derece önemli bir rol oynamaktadır. Kaliteli hizmet sunan davranışları ödüllendirmek ve desteklemek amacıyla, örgüt genelinde benimsenmesi gereken kalıcı bir dizi politika, uygulama ve işlem; örgütsel hizmet odaklılığın boyutlarından biri olarak personel güçlendirmeyi kapsamaktadır (Akçakaya, 2010: 167).

İşletmelerde tatmin duygusunun oluşumunda ve artışında birçok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden biri, çalışanların yöneticilerine duydukları güvendir. Çalışanlar, yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni tüm kuruma yayabilmektedirler. Çünkü yöneticinin tüm kurumu temsil ettiğini düşünürler. Yöneticiye duyulan güven, kuruluşlarda değişime karşı direnci kırarak gelişimi teşvik eden önemli bir araç şeklinde görülmektedir. Bir işletmede yöneticilere güvenin oluşması, işbirliği, iletişim ve ortak hareket etme süreçlerini desteklemektedir. Bu durum, verimliliğin ve performansın artışı, işgücü devrinin azalışı, yenilikçilik ve değişim becerisi gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Darıcan ve Güney, 2019: 30). İşletme yöneticileri, çalışanların psikolojik ve fiziksel yönlerini dikkate almalı ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için çalışma koşullarını iyileştirerek onlara motivasyon sağlamalıdır. Bu sayede çalışanlar, beklentilerini karşılayan bir ortamda, uygun ücret, terfi olanakları ve iş güvencesi gibi unsurlarla tatmin olmaktadır. İş tatmini sağlanan organizasyonlarda çalışanların performansları artar ve işletme sağlıklı bir şekilde faaliyet göstererek hedeflerine ulaşmaktadır.

5.3. Personel Güçlendirme ve İşletme Performansı

Personel güçlendirme ile işletme hedeflerine ulaşabilmek için örgüt ihtiyaçları ile çalışan gereksinimlerinin uyumlaştırılması, gücün personel ile paylaşılması ve dolayısıyla çalışanların kendileri ile işletmeye sağladıkları katkının bilincine varmaları hedeflenmektedir (Akçakaya, 2010: 145). Personel güçlendirme; paylaşma ve birlikte çalışma yoluyla karşılıklı güvene dayanan, çalışanların kendi iş alanlarında karar almalarına izin veren, öz-yeterlilik hissini geliştiren ve kendilerini geliştirme ve ilerleme isteğini ön plana çıkaran bir anlayıştır (Gürbüz, 2012: 4). Personel güçlendirme bir işletmeye entegre edildiğinde ve bir güçlendirme kültürü oluşturulduğunda, çalışanlar daha fazla motive olmakta, yaptıkları işlerin işletme üzerindeki önemini fark etmekte ve işletmenin hedeflerine ulaşması için daha etkin bir şekilde çalışmaktadırlar (Doğan ve Demiral, 2007: 283). İşletmelerin elde ettikleri başarı veya başarısızlık, çalışanlarının gösterdikleri performansla bağlıdır. İşe uygun olmayan bir çalışan, işletmenin olumsuz sonuçlar almasına yol açarken, uygun bir çalışan, gerekli yetki verildiğinde, gereksinim duyduğu kaynaklar ve eğitimler sağlandığında ve amirleri tarafından desteklendiğinde hissettiğinde örgüte değer katacaktır. Bu nedenle, çalışanlar da müşteriler gibi değerlendirilmelidir (Butts, 2004).

İşletmelerin çalışanların yararlılıklarını arttırmak için uğraşmaları rekabet güçlerine ve performanslarına katkı yapacaktır. Yaratıcılığın teşvik edilmesine rağmen, üretilen fikirlerin gündeme alınmasında işletme potansiyellerinin yeteri olmaması, "inovasyon açığı" olarak adlandırılan bir sorundur (Aghayeva, 2019: 44). İşletme performansının ölçümü, rekabet üstünlüğü yarattığı işletmelerde hayati önem taşımaktadır. Ölçülemeyenin kontrolü imkansız olduğu gibi yönetimi de imkansızdır (Yıldız, 2011: 12).

Personel güçlendirme bir çalışanın işini etkili bir şekilde yapma becerisinin artırılarak, mevcut ve gelecekteki performanslarının güçlendirilmesi yönündeki girişimler veya eylemler olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2014: 28). Küreselleşmenin getirdiği artan rekabet ortamında başarılı

olabilmek için, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, yüksek motivasyona sahip bir işgücüne ihtiyaç vardır. Bu işgücünün, bireysel hedefleri ile işletmenin amaçlarını uyumlu hale getirmesi önemlidir. Günümüzdeki tüm kuruluşlar, personel güçlendirmenin gerekliliğini kabul etmektedir. Tartışmalar genellikle hangi görevler adına güçlendirme yapılacağı ve bu süreçte hangi yöntemlerin kullanılacağı etrafında yoğunlaşmaktadır. Personel güçlendirme, işletmelerin performansını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarını ihtiyaç duyulan alanlarda geliştirme programlarına dahil ederek küresel rekabetteki konumlarını güçlendirmeye çalışmalıdırlar. Bu yaklaşım, aynı zamanda çalışanın motivasyonunu yükselterek verimliliklerini de artırmaktadır (Kansoy, 2021: 1830). Bu bağlamda personelin destek, fırsat, sadakat ve güven gibi şahsi özellikleri, örgütsel ve yerel iş çevresindeki algılarını şekillendirmekte ve bu da personel güçlendirmede kişisel tutumları etkilemektedir (Robbins, 2002: 420).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında personel güçlendirilmesinin, iş tatminine ve işletme performansına olan etkilerine yönelik tartışma, sonuç ve öneriler;

Personel güçlendirme faaliyetleri işletmelerde çalışanların performansını, örgütsel bağlılığını, iş tatminini artırmaktadır. İşletmelerin personel güçlendirme uygulamaları, çalışanların motivasyonunu yükselmekte ve performanslarını artırmaktadır. Bu nedenle öneri olarak işletmeler, personel güçlendirme faaliyetlerine, eğitime ve kariyer gelişimi faaliyetlerine sürekli olarak yer vermelidir.

Performansa dayalı ücretlendirme ile iş verimliliği, çalışanların performansı artmakta ve piyasadaki rekabete üstünlük sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerde çalışan personelin performansa göre ücretlendirilmesinin, liyakata göre görevlendirilmesinin, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması; işletmelerin sürdürülebilirliğine ve rekabette üstünlüklük sağlamalarını önemli katkıları olmaktadır. Bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini belirlerken uzman elemanlara yer verilmeli, görevlendirmeler liyakate göre yapılmalı, performans üstünlüğü gösteren Çalışanlar ödüllendirilmeli ve personel geliştirme faaliyetlerine önem vermelidirler.

İşletmelerde içsel tatmin ve dışsal tahminin sağlanması, çalışanlarının motivasyonunu, işe bağlılığını ve performansını artırmaktadır. Ayrıca çalışanların yeterliliklerini artıracak uygulamaların, iş memnuniyetini ve işe devam isteğini artırmaktadır. İşletmelerde çalışan personelin yeterliklerinin ve performanslarının artması, çalışmaların iş verimliliğini, hizmet kalitesini ve çalışanlar arası işbirliğinin artmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda öneri olarak, İnsan kaynakları mevcut personelin yeteneklerinin, becerilerinin, bilgilerini atmasına yönelik faaliyetleri sürdürmeli ve yeni alınacak personeli açık pozisyonların işin gerektirdiği niteliklere göre istihdam etmelidir.

İş tatminine sahip çalışanlar yükümlülüklerini daha etkili bir şekilde yerine getirmekte, bu durum mal hizmetlerde kaliteyi ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların duygusal tatminleriyle sürdürülen faaliyetler, çalışanların hizmet kalitesini etkilemektedir. Bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin performanslarını artırmaları ve rekabet üstünü sağlamaları için çalışanların motivasyonlarını artıran, karalara katılımlarını teşvik eden, kariyer gelişimlerini destekleyen ve kişisel gelişimlerine değer veren anlayış içerisinde olmalıdırlar.

İşletme çalışanlarının sosyal, ekonomik ve psikolojik yönden motivasyonlarını artıracak uygulamalar, çalışanların performansını ve iş tatminini artırmada önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda öneri olarak, çalışanların sadece ekonomik olarak motivasyonlarının artırılması yetersiz olduğu düşünülerek; psikolojik ve sosyal anlamda da çalışanların memnuniyetinin sağlanmalı ve hiç takvimlerin artırılmalıdır.

Yapılacak olan araştırmalarda çalışmaların konu kapsamının artırılması; liderlik, örgüt kültürü, endüstriyel güven, kurumsal kimlik, kurumsallaşma ve örgütsel davranış gibi konuların çalışmalarına dahil edilmesi, ayrıca yapılacak olan çalışmaların bölgesel, ulusal ve uluslararası seviyelerde anketlerle yapılması; çalışmaların alanı olan katkısını artırabilir.

KAYNAKLAR

- Aghayeva, İ. (2019). *Yenilik yönetiminde temel kavramlar: yenilikçilik, girişimcilik, yaratıcılık*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Elazığ, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=171218>
- Alder, H. (2003). *NLP Yüksek Performansa Ulaşmanın Yeni Bilimi ve Sanatı*. Çeviren: Z. Biliz, 6.Basım, Sistem Yayıncılık.
- Aslan, N., & Pekerşen, Y. (2021). Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme. *Journal of Eurasia Tourism Research*, 2(2), 82-91.
- Ayala C. J. C., & García, G. M. (2018). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 362-384. <https://doi.org/10.1111/joop.12194>.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aydoğmuş, C., Ergeneli, A., & Camgöz, S. M. (2015). The role of psychological empowerment on the relationship between personality and job satisfaction. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015312979>
- Basumallick, C. (2021). *What is job satisfaction? definition, factors, importance, statistics, and examples*, <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/>(Erişim tarihi: 15.05.2025).
- Bektaş, Ç. (2017). Explanation of intrinsic and extrinsic job satisfaction via mirror model. *Business & management studies: An International Journal*, 5(3), 627-639. doi: <http://dx.doi.org/10.15.295/bmij.v5i3.118>
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınevi.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30013>
- Butts, M. (2004). *Command performance: empowerment is the catalyst for positive corporate changes*. http://www.findarticles.com/p/artides/mi_m0ntc/is_12_16/ai_n8586621 (Erişim Tarihi: 15.05.2025).
- Büte, M. (2024). Yardımsever liderlik, davranışsal personel güçlendirme ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 4(22), 3880-3892. DOI: 10.26449/sssj.829

- Chiang, C. & Jang S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case study of taiwan' s hotel companies, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/1096348007309568>
- Cindiloğlu D. M. (2020). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin kariyer tatmini ve yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 165-184.
- Coughlan, L., Haarhoff, R., & Moolman, H. (2014). External Job Satisfaction Factors Improving the Overall Job Satisfaction of Selected Five-Star Hotel Employees, *South African Journal of Business Management*, 45(2), 97-107. <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC155254>
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaraticılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61796/924255>
- Çetinkaya, A.Ş. & Yıldız, E. (2018). Hizmetkâr liderlik algısının personel güçlendirmeye etkisi: perakende sektörü çalışanları araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (35), 1-11.
- Darıcan, Ş., & Güney, S. (2019). Personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: hastane örneği. *Eurasian Econometrics Statistics & Empirical Economics Journal*, 29-47. <https://doi.org/10.17740/eas.stat.2019-V13-03>
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 282-303. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/107481>
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme rekabette başarının anahtarı*. Kare Yayınları.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- Er, F., & Altuntaş, S. (2014). Hemşirelikte personel güçlendirme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), 155-160. doi:10.5222/SHYD.2014.155
- Gürbüz, G. (2012). *Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Humborstad, S. W., Humborstad, B., Whitfield, R. & Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1349–1364. <https://doi.org/10.1080/09585190802110224>
- İhtiyaroğlu, N. (2017). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 361-378.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2007). The Development of a Knowledge Sharing Construct to Predict Turnover Intentions. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(3), 229-248. <https://doi.org/10.1108/00012530710752034>
- Kansoy, S. U. (2021). Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18 (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1828-1848. <https://doi.org/10.26466/opus.895900>
- Kanter, R. M. (2008). *Men and women of the corporation*: New edition. Basic books.

- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105. <https://dergipark.org.tr/en/pub/diclesosbed/issue/61618/920148>
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı?. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(38), 6531-6540. <https://doi.org/10.19168/jyu.23253>
- Kodan, E. (2013). *İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki: Sakarya otomotiv yan sanayiinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi), 29157148, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adapazarı.
- Laschinger, H. K. S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 37(5), 221-229. DOI: 10.1097/01.NNA.0000269746.63007.08
- Lee, T. J. (2017). *Relationship between intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, and turnover intentions among internal auditors*. (Doctoral dissertation). Walden University.
- Mehtap, Ö. (2016). *İşyerinde duygular, tutumlar ve stres*. A. Günsel ve S. Bozkurt, (Ed.-Çev.). Örgütsel davranış (2. Baskı) içinde (65-85). Nobel Yayıncılık.
- Metcalf, A. Y. (2014). *Structural and Psychological Empowerment in Healthcare: A Study of Assess and Treat*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A., & Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Monje A. A., Abeal Vazquez, J. P., & Faína, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Özbaş, A., & Tel, H. (2013). Hemşirelikte güç ve güçlendirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 29(3), 70-78.
- Özdemir, B., & Ulutaş Atan, E. (2020). Psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü. *International Journal of Social Inquiry*, 13(1), 301-328. <https://doi.org/10.37093/ijsi.746483>
- Özer, E., & Özdoğan, O. N. (2021). Personel güçlendirmenin işgörenlerin iş performansına etkisi: Afyonkarahisar örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1205-1224. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/827>
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M. & Özaydın, M. M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Paleksić, V., Narić, S., Vukotić, M., & Stanković, S. (2017). The relationship between personality traits and job satisfaction of teachers, *Scripta Medica*, 48(1), 11-16. Doi 10.18575/msrs.sm.e.17.02
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261>
- Pelet, E. (2011). Güçlendirmede yönetici ve işgören algılamalarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 209-225. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61802/924540>. (Erişim tarihi: 16.03.2025).

- Pelit, E. (2014). *İşgören güçlendirme ve iş doyumu (Otel işletmelerinde bir uygulama)*. 1. Baskı, Gece Kitaplığı.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00068-2)
- Slatten, T. (2008). Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee- perceived service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(4), 370-386. <https://doi.org/10.1108/09604520810885617>
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: from assessment to intervention*. Routledge.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391. https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2013/07/10Vol8_NO31_O-S%C3%BCrgevil-E.-Tolay-M.Topoyan-.pdf (Erişimtarihi: 15.05.2025).
- Şen, S., & Uğur, E. (2019). Personel güçlendirmede nöro linguistik programlama. *Journal of Health and Nursing Management*, 1(6). 64-69. doi:10.5222/SHYD.2019.65487
- Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş tatmininin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1), 25-42.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106. Doi:10.19044/esj.2019.v15n1p93
- Tunay, N. (2019). Personel güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığına etkileri: Türk sigorta sektörü örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, (112), 241-258. <https://doi.org/10.33203/mfy.533120>
- Uğrak, U., Erigüç, G. & Uzuntarla, Y. (2016). Personel güçlendirme ve sağlık sektörü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 69-84.
- Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448-462. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>
- Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 50(1), 41-50. <https://doi.org/10.1037/h0022938>
- Xie, B., Zhou, W., Huang, J. L., & Xia, M. (2017). Using goal facilitation theory to explain the relationships between calling and organization-directed citizenship behavior and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 78-87. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.001>
- Yıldız, S.(2011). Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11-28.