

Personel Güçlendirmenin Çalışanların İş Tatmini, Performansı ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Türk Sigorta Sektörü Örneği

Necla TUNAY¹

Makale Gönderim Tarihi: 27.02.2019

Makale Kabul Tarihi: 12.09.2019

Öz

Personel güçlendirme çağdaş bir yönetim anlayışıdır ve güncel ulusal ve uluslararası çalışmaların bulgularına göre çalışanların iş tatminini, dolayısıyla performans ve kuruma bağlılıklarını arttırmakta, böylece ilgili kurumların genel performanslarını yükseltmektedir. Bu çalışmada personel güçlendirme ikliminin güçlü olduğu kabul edilen sigorta şirketlerinde güçlendirmenin çalışanların iş tatminine, performansına ve örgütsel bağlılığına etkileri araştırılmıştır. Dört sigorta şirketini kapsayan bir saha araştırmasının sonucunda uygulanan istatistiksel sınamalar, güçlendirmenin çalışanların iş tatminlerini, performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını pozitif etkilediğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Sigorta Şirketleri, Var-yans Analizi, Hipotez Testleri.

JEL Kodları: C12, C14, M12, M54

The Effects of Empowerment on Work Satisfaction, Performance and Organizational Commitment of Employees: The Case of Turkish Insurance Sector

Abstract

Empowerment is a modern management approach and according to the findings of the current national and international studies, it increases the job satisfaction of the employees and therefore their to

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Sigortacılık, e-posta: necla.tunay@marmara.edu.tr ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8765-276X>.

performance and commitment to institution, thus they increase the overall performance of the institutions. In this study, the effects of empowerment on job satisfaction, performance and organizational commitment of the insurance companies, which are considered to be strong in the personnel empowerment environment, were investigated. The statistical tests applied as a result of a survey involving four insurance companies revealed that empowerment positively affected the job satisfaction, performance and organizational commitment of employees.

Key Words: Empowerment, insurance companies, variance analysis, hypothesis tests.

JEL Codes: C12, C14, M12, M54

1. Giriş

Küreselleşme düzeyinin son derece yükseldiği, zorlayıcı rekabet koşullarının geçerli olduğu bir çevrede şirketlerin çağdaş yönetim teknikleriyle rakiplerine karşı üstünlük arayışında oldukları görülmektedir. Artan rekabet ve yüksek müşteri beklentileri, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için önemli ar-ge yatırımları yapılması gibi zaruretler, şirketleri yüksek maliyetlere karşın düşük kar marjları ile çalışmak durumunda bırakmıştır. Faaliyet sürekliliği sağlamak, piyasa paylarını korumak hatta rakiplerine oranla bunu genişletmek ve kalıcı olmak çabasındaki şirketler en önemli çıkış noktası olarak kendi örgüt yapılarına ve bunun yapı taşı olan çalışanlarına odaklanmışlardır.

Geleneksel örgüt teorisinde belki en az önemsenen unsur olan insan, modern örgüt teorisinin yeniden keşfettiği sihirli ve mucizevi çözüm olarak sunulmaktadır. Gerçekten de insan, dinamik ve zorlu koşullara uyum gösterebilecek ve varlığını sürdürebilecektir. Elbette eşgüdümlü olarak çalışabilecek, birbirlerinin eksikliğini giderdiği gibi bireysel üstünlüklerini ortak hedeflere katma değer olarak yönlendirecek bir grup insanın; dinamik ve zorlu koşullarda direnci de sinerjik ölçüde yüksek olacaktır. O halde çözüm, örgüt yapısında da bu sinerjiyi ortaya çıkaracak düzenlemelere gütmektir.

Yapılan güncel ulusal ve uluslararası çalışmalar şirketlerin rekabet güçlerinin çalışanlarının kuruma bağlılıkları ve performansları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda iş tatmini yüksek ve kendini gerçekleştirme imkânı sunulan çalışanların performanslarının

yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Çağdaş örgüt teorisi çerçevesinde, çalışanlara belirli ölçüde bir otonomi sağlanarak, onları uyumlu takımlar halinde örgütleyerek ve bu takımların eşgüdüm içinde çalışabilecekleri örgütsel ortam tesis edilerek arzu edilen sinerjiye ve dinamizme ulaşabileceği savunulmaktadır. Çalışanların işlerinde karar alanlarını arttırmak, işi sahiplenmelerini sağlamak, bilgi ve kişisel gelişimi onlar için sürekli bir çabaya ya da bir davranış biçimine çevirmek, onlardan yardımlaşma, paylaşma ve birbirini yetiştirme odaklı bir takım oluşturmak "personel güçlendirme" (empowerment) kavramını niteleyen özelliklerdir. Güçlendirme konusunda yapılan ve detayları ileride açıklanacak olan çalışmaların bulgularına göre, güçlendirilmiş örgütlerde çalışanların iş tatminleri yükselmekte bu da onların hem performanslarını hem de örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.

Bu tespitler ışığında çalışmanın amacı, güçlendirme ikliminin güçlü olduğu varsayılan sigorta şirketleri üzerinden personel güçlendirmenin çalışanların iş tatminleri, performansları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin saptanmasıdır. Tunay (2016) çalışması temel alınarak güçlendirme koşulları olduğu öngörülen şirketlerde çalışanlara anket çalışması uygulanmış ve sonuçlar çeşitli istatistiksel tekniklerle değerlendirilmiştir. Çalışma giriş ve sonuç haricinde iki ana bölümden meydana gelmektedir. Bu bağlamda kapsamlı bir literatür taramasını takiben, yapılan analizler ve ulaşılan bulgular sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

Personel güçlendirme, 1980'lerin başlarında "çalışanların katılımı" anlayışından ortaya çıkmıştır ve endüstriyel demokrasi fikirlerinin eski moda olarak görüldüğü bir dönemde geliştirilmiştir. Personel güçlendirme, büyük ölçüde "verimliliği artırma" ve "çalışanların hedeflere katılımı" gibi iki amacın bir arada alt kademedeki çalışanlarca benimsenmesine yönelik bir anlayıştır. Personel güçlendirmenin çeşitli uygulama şekilleri geliştirilirken; bunların yönetsel olarak genel bir temeli paylaştığı ve bundan dolayı geniş olarak görev temelli güçlendirmeye olanak veren bir anlayış içinde oldukları görülür. Bununla birlikte, yine de personel güçlendirmenin farklı biçimlerde olmasına ve daha geniş bir örgütsel uygulama bağlamında analiz edilmesine gereksinim vardır (Wilkinson ve Willmott, 1996: 58).

Personel güçlendirme literatürü, güçlendirme sürecinde rol oynayan önemli unsurların tanımlandığı ve uygulandığı genel kabul görmüş ve tutarlı çalışmalardan yoksundur. Güçlendirmenin tanımları çeşitli ekol-

ler açısından farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışmalar personel güçlendirmeyi, "göreve özgü güdüleme" (intrinsic task motivation) olarak tanımlarken (Konger ve Kanungo, 1988), bazıları "çalışan-çevre uyumunu yansıtan güdüleme" (motivation reflective of the person-environment fit) olarak tanımlamaktadır (Zimmerman, 1990). Literatürde güçlendirmeyi, "algılar" (perceptions) ile tanımlayan çalışmaların (Parker ve Price, 1994) yanı sıra, "amaçlara dayalı kararlar" (commitment-based designs) şeklinde tanımlayan çalışmalar (Spreitzer, 1995) da göze çarpmaktadır. Diğer taraftan, bazı araştırmacılar, işin yapısını göz önüne alarak "otorite veya gücün transferi" (the transfer of authority and power) anlamında güçlendirmeyi tanımlamaktadırlar (Bennis ve Nanus, 1987:25). Aynı doğrultuda, "kaynaklar veya bilginin paylaşılması gibi unsurlarla işin desteklenmesi" (job supported structures such as the sharing of resources or information) gibi tanımlamalar da söz konusudur (Blau ve Alba, 1982). Personel güçlendirme, yönetim ve liderlik çabalarına bağlı olarak tanımlanabileceği gibi; eğitim programları veya ödüllendirme sistemleri gibi insan kaynakları uygulamaları bağlamında da tanımlanabilmektedir.

Personel güçlendirme fikri, katılımcı yönetim (employee participation) ve işgören katkısı (employee involvement) teorilerinden doğmuştur. Katılımcı yönetim; işgörenlerin iş tatmini ve performansını arttırmak için yöneticilerin karar verme gücünü çalışanlarla paylaşması esasına dayanır. İşgören katkısı teorisi ise; işgörenin karar verme yetkisini artırmak için organizasyonel hiyerarşide mümkün olduğunca yüksek düzeyde, akıcı (cascading) güç, bilgi akışı, ödüllendirme ve eğitim unsurları üzerinde durur (Spreitzer ve diğerleri, 1997). Son zamanlara kadar, organizasyon alanında çalışan birçok bilim adamı güçlendirmeyi özyeterlilik veya özerklik olarak tanımlamıştır. En güncel yaklaşımlar güçlendirmeyi, daha açık, rasyonel veya denenmiş psikolojik durumların "takım yıldızı" olarak tanımlamaktadır. Güçlendirmenin tanımlanması konusundaki bu karmaşıklık; daha çok güçlendirmenin bireysel boyutu üzerinedir. Yani bireylerin ihtiyaç duyduğu deneyim veya duygu, işgörenlerin "güçlendirilmesini" amaçlayan ayrıntılı yönetim uygulamalarından ziyade bireysel bazda etkinliği arttırmak çabalarına yönelmiştir.

Spreitzer (1995) gibi bazı araştırmacılarca güçlendirme; bir ilişkiler sistemi olarak ve güdüsel bakış açısından ele almıştır. İlişkiler sistemi olarak değerlendirildiğinde güçlendirme; "bireyin diğerine oranla sahip olduğu güç ve kontrolü görece daha güçsüz olan kişilere devretmesi" anlamını taşıırken, güdüsel bakış açısından ise "çalışanın işe bağlılığı-

nı, işe ve işyerine dair duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım" olarak değerlendirilmektedir. Conger ve Kanungo (1988) gibi bazı araştırmacılar ise; yönetim uygulamalarında ciddi bir analizini yapabilmek için güçlendirme olgusunun türetildiğini düşündükleri güç ve kontrol unsurlarının yapısının ve köklerinin dikkate alınması gereğine dikkat çekerler. Onlara göre, literatürde güç ve kontrol kavramları gerek personel güçlendirme gerekse diğer yaklaşımlarda güdüsel bakış açısı ile psikolojik bir olgu olarak ve bir ilişkiler sistemi olarak iki farklı boyutta tartışılmaktadır. İlişkiler sistemi olarak güçlendirmenin temelde iki boyutu olduğuna vurgu yapılmaktadır (Robbins ve diğerleri, 2002). Birincisi belirlenmiş hedefler doğrultusunda personelin yetkilendirilmesi ya da kurumun kişilere sorumluluk vermesidir. Diğeri ise kişiye özgü duygu ve sorumlulukların güç duygusu ile yoğrularak kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesinin sağlanmasıdır.

Son dönemde güçlendirmenin psikolojik yönünü ele alan deneysel çalışmaların arttığı görülmektedir. Quinones vd. (2013), Hill ve diğerleri (2014), Lin ve Rababah (2014), Lan ve Chong (2015), Özarallı (2015), Meng ve Guo (2016), Karavardar (2017) son dönem çalışmalardan bazılarıdır. Bunlar genellikle güçlendirme olgusunun örgüt içindeki aracılık rolüne liderlik perspektifinden yaklaşmaktadır. Güçlendirilen çalışanların liderlik vasıflarının geliştirdiği, bunun örgüt performansını arttırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Bu çerçevede özellikle çalışanların performanslarının, yaratıcılıklarının ve örgütsel bağlılıklarının yükseldiği gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanların yaşları ve cinsiyetleri gibi faktörlerin de psikolojik güçlendirme ve iş tatmini ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Son yıllarda personel güçlendirme alanında yapılan ulusal çalışmaların sayısı artmıştır. Bunların bir bölümü, büyük ölçekli şirketlerde personel güçlendirme ortamına ve güçlendirme uygulamalarının olası etkilerine yönelik saha araştırmalarıdır. Yüksel ve Erkutlu (2003), Çuhadar (2005), Doğan (2006), Doğan ve Demiral (2007), Çavuş (2008), Çavuş ve Akgemci (2008), Akçakaya (2010), Gürbüz ve diğerleri (2013), Ceylan ve diğerleri (2015) bunların belli başlılarından. Sayılan çalışmalardan Selen (2006), Selen ve Demiral (2007), Çavuş (2008), Çavuş ve Akgemci (2008), Gürbüz ve diğerleri (2013), Ceylan ve diğerleri (2015) büyük şirketlerdeki güçlendirme ortamını analiz eden çalışmalardan bazılarıdır.

Özellikle güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık, yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerinde durularak, güçlendirmenin hem çalı-

şanların hem de şirketlerin performanslarına olan katkıları irdelenmiştir. Bu alandaki çalışmalar incelendiğinde en fazla araştırılan konunun personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri olduğu görülür. Bunu sırasıyla güçlendirmenin çalışanların performansına, iş tatminine ve liderliğe etkilerine yönelik çalışmalar izlemektedir. Ayrıca güçlendirmenin çalışanların duygusal zekâsı, motivasyonları, tükenmişlik duygusu, örgütsel yenilikler üzerindeki etkilerine dair de münferit çalışmalar yapılmıştır.

Personel güçlendirmenin genellikle örgütsel bağlılığı, dolayısıyla örgütün başarısını yükselttiği kabul edilmekte ve saha çalışmalarıyla bu kabuller sınanmaktadır. Candan vd. (2015), Giderler (2015), Uğrak ve diğerleri (2016), Akbolat ve diğerleri (2017), Gürsoy ve Aydemir (2017), Yücel ve Daimi (2017), Elüstün ve Sözen (2018), Ertaş (2018), Kılıçarslan ve Kaya (2018) çalışmaları güçlendirmenin örgütsel bağlığa etkilerini farklı yönlerden ele alan araştırmalardan bazılarıdır. Sıralanan çalışmaların hemen hepsi güçlendirilmiş çalışanları olan örgütlerin bağlılık düzeyinin yüksek olduğunu ve bunun dolaylı olarak kurumun performansını yükselttiğini göstermektedir.

Artan rekabet ve hızla değişen çevre koşulları nedeniyle rekabet güçlerini korumak isteyen firmaların çağdaş yönetim tekniklerine yöneldiği gözlenmektedir. Bu çevre koşullarında personel güçlendirmenin firmaların rekabet güçlerini arttırdığına dair bulgulara ulaşılmıştır. Ekiyor ve diğerleri (2016), Yılmaz ve Polatçı (2018), Yıldız ve Kaya (2017) gibi araştırmacıların çalışmaları, güçlendirmenin çalışanların performanslarını geliştirerek çetin rekabet koşullarında firmalara rekabetçi üstünlükler kazandırdığını göstermiştir. Ayrıca güçlendirme çalışanları örgüt içinde daha girişimci yaparak da firmaların rekabet güçlerine pozitif etki yapmaktadır (Ekiyor ve diğerleri, 2016).

Uğrak ve diğerleri (2016), Karavardar (2017), Şanlı ve Tan (2018) gibi araştırmacıların farklı sektörlerde yaptıkları saha çalışmalarının bulguları, tutarlı bir şekilde güçlendirmenin çalışanların iş tatmini arttırdığını ortaya koymuştur. Şanlı ve Tan (2018) güçlendirilen personelin öz yeterliliğinin arttığını bunun da iş tatminini yükselttiğinin altını çizmektedir. Uğrak ve diğerleri (2016) ise, güçlendirilen çalışanların iş tatmini yanında örgüte bağlılık, motivasyon ve vatandaşlık gibi duygularının da geliştiğini belirlemiştir. İş tatmini yüksek çalışanların performansları yükselmekte ve dolayısıyla kurumsal performans ve rekabet gücü de artmaktadır.

Güçlendirme ile liderlik arasında da güçlü karşılıklı bağlar vardır. Çetinkaya ve Yıldız (2018), Akbolat ve diğerleri (2017), Tunay (2016) gibi araştırmacıların bulgularına göre çalışanlara yetki devreden, erdemli ve hoşgörülü pozitif bir liderlik anlayışının örgütü güçlendirdiği ve genel performansı arttırdığı görülmüştür. Ayrıca güçlendirilmiş örgütler de güçlü liderliği desteklemektedir.

Aslına bakılırsa araştırma konuları farklı olsa da bulguları bakımından bu çalışmaları birbirlerinden kesin çizgilerle ayırmak zordur. Çünkü güçlendirmenin çalışanların duygusal zekâsı (Ertaş, 2018), motivasyonları üzerinde pozitif (Uğrak ve diğerleri, 2016), tükenmişlik duygusu ve işi bırakma eğilimleri (Ulutaş, 2018) üzerinde negatif etkileri olduğu gözlenmiştir. Bu itibarla güçlendirme çalışanların dolaylı şekilde iş tatminlerini, örgüte olan bağlılıklarını ve çalıştıkları kurumun performansını yükseltici etkiler yapmaktadır. Diğer yandan rekabet ortamında örgütsel yenilikleri desteklemesi nedeniyle de hem çalışanların hem de genel olarak kurumların performansları güçlendirmeden olumlu etkilenmektedir (Yıldırım ve Karabey, 2016).

Diğer yandan Çuhadar (2006), Akçakaya'nın (2010), Candan ve diğerleri (2015), Gürsoy ve Aydemir (2017), Kılıçarslan ve Kaya (2018) gibi araştırmacıların çalışmaları da personel güçlendirmenin kamu yönetimi alanındaki uygulanabilirliğini sorgulamaları açısından dikkate değerdir. Bu çalışmalarda genel olarak kamu sektöründe öteden beri süre gelen ve etkinlik ve verimliliği düşüren sorunlara karşı personel güçlendirmenin kullanılabilirliği sorgulanmaktadır. Tüm bu çalışmalarda güçlendirme uygulamalarının örgütsel verimliliği ve dolayısıyla kurumsal performansı geliştirdiği yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Gürbüz ve diğerleri (2013), Bedük ve Tambay (2014), Tunay (2016), çalışmaları finans sektöründe personel güçlendirme olgusunu ele aldıklarından ve bu itibarla konumuzla doğrudan ilişkili oldukları için diğerlerinden ayrılmaktadır. Gürbüz ve diğerleri (2013) Trakya bölgesindeki banka şubelerini kapsayan bir alan araştırması yapılmış ve personel güçlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Personel güçlendirme ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı olarak dört boyutta; örgütsel bağlılık ise sahiplenme ve duygusal bağlılık ve devam bağlılık olarak iki boyutta analiz edilmiştir. Güçlendirme ve örgütsel bağlılık olgularının birbirlerini tamamladıkları, başarılı güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı belirlenmiştir. Büyüme stratejisi izleyecek

bankaların bünyesindeki personelin örgütsel bağlılıklarını artırmak için uygulayacakları güçlendirme politikalarında personel istekliliği ve kapasitesine önem verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda çalışanların eğitim, ödüllendirme, bilgilendirme ve kariyer imkanlarını geliştirme gibi unsurlarla teşvik edilmesi önerilmektedir.

Bedük ve Tambay (2014), personel güçlendirme ve itibar yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığını bankacılık sektörü üzerinden araştırmıştır. Elde ettikleri bulgulara göre, güçlendirme ve itibar yönetiminin pozitif güçlü bir etkileşimleri olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu yönetim unsurlarının çalışanların dolayısıyla ilgili bankaların performansını arttırarak rekabet gücünü yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tunay (2016) ise, personel güçlendirmenin sigorta şirketlerinde uygulanabilirliğini incelemiş, farklı ölçek büyüklüklerindeki 12 sigorta şirketini kapsayan bir saha çalışması yapmıştır. Parametrik ve parametrik olmayan analiz sonuçlarına göre, söz konusu firmalarda çalışanlar ile yöneticiler arasında ortak güçlendirme unsurlarının varlığı saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle sigorta şirketlerinde personel güçlendirme için elverişli bir ortam olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte yapılan hipotez testleri geleneksel örgüt anlayışının kısmen de olsa varlığını sürdürdüğünü göstermiştir.

3. Deneysel Analiz

Çalışmada, Türk Sigorta Sektöründe hayat ve hayat dışı branşlarda faaliyet gösteren ve Tunay'ın (2016) çalışmasından hareketle personel güçlendirmenin varlığının saptandığı şirketlerde çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılıkları araştırılmaktadır. Araştırmanın uygulama alanı olarak sigorta sektörünün seçilmesi; sektörde istihdam edilen işgücünün eğitim düzeyinin yüksek oluşu, sigorta ürün ve hizmetlerinin fiyatlandırılmasında sınırsız serbestlik (serbest tarife) olması, buna dayalı çetin rekabet koşullarının geçerliliği, sektörün dışa açıklık ve küreselleşme düzeyi yüksek sektörler arasında yer alması ve yüksek gelişme potansiyelinden ötürüdür. Temel amaç; örneklemdaki sigorta şirketlerinde mevcut ortamın güçlendirme özellikleri gösterdiği ve böyle bir ortamda çalışanların iş tatmini ve performansları kadar örgüte bağlılıklarının da yüksek olduğunun ortaya konmasıdır.

3.1. Analiz Yöntemi

Çalışmada kullanılacak veriler sigorta şirketlerinden anket yöntemiyle derlenmiştir. Ankette yer alan sorular ve ifadeler iki bölümden oluş-

urulmuştur. Analiz sürecinde, birinci bölümün soruları katılımcı profilini tanımlamaya dönük çoktan seçmeli ve açık uçlu soruların bir bileşimidir. İkinci bölüm ise 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmış ifadeler (18 adet) şeklinde düzenlenmiştir. Sözü edilen ifadelerin değerlendirilmesinde, en olumlu yanıtla 5 en olumsuz yanıtla da 1 puan verilerek (aradaki seçenekler 4,3,2 olacak şekilde) toplam puanlar hesaplanmıştır. Katılımcıların bir bütün olarak genel iyimserlik ve kötümserlik durumlarını belirlemek üzere toplam puan esas alınmıştır. Yüksek puanın iyimserliği, düşük puanın da kötümserliği sembolize ettiği mantığından hareket edilerek; güçlendirme unsurlarına ilişkin ortam ve düzey belirlenmeye çalışılmıştır.

Analizin ilk aşamasında, toplam puan üzerinden gruplar arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Bu anlamda; katılımcıların çalıştıkları sigorta şirketlerinin ölçeklerine (büyük, orta, küçük), katılımcıların iş yerindeki kıdemlerine (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü), katılımcıların eğitim durumlarına (lise, önlisans, lisans ve lisans üstü) ve şirketteki pozisyonlarına göre dört grup oluşturulmuştur. Toplam puanların normal dağıldığı varsayılmış ve bu varsayım altında oluşturulan gruplar arası farklılıklar, tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) ile araştırılmıştır (Özdamar, 2002: 391-392; Newbold: 674-675). Diğer yandan, gruplar arası sonuçlar arasında bir bağlantı olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla ki-kare analizi yapılmıştır.

Analizlerin ikinci aşamasında, anket sorularına verilen yanıtların katılımcılar açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Bu anlamda, her soru bazında verilen cevaplardan hareketle, z testi yardımıyla katılımcılara yöneltilen sorularla ölçülmek istenen güçlendirme unsurunun ve bunun iş tatmini, performans ve örgüte bağlılıkla ilişkisinin öngörüler doğrultusunda olup olmadığı belirlenmiştir (Özdamar, 2002: 343-346).

3.2. Veri Seti

Halen Türk Sigorta Sektöründe 22 tanesi hayat ve emeklilik olmak üzere toplam 60 sigorta şirketi ve kooperatifi faaliyet göstermektedir. Tunay'ın (2016) çalışmasından hareketle personel güçlendirme ortamının daha gelişkin olduğu varsayılan 4 sigorta şirketinden 250 kişiye e-posta yoluyla ulaştırılan anket çalışmasına 135 kişi katılmıştır. Söz konusu şirket yetkililerinin talebi üzerine şirket isimleri paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılım düzeyi %54'tür.

Anket temelde iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm katılımcıları tanımaya dönük sorulardan, ikinci bölüm ise personel güçlen-

dirmeye yönelik ifadelerden meydana gelmektedir. Anket soruların hedef aldığı unsurlar bazında Tablo 1’de sunulmuştur. Yöneltilen soruların çalışanlar ve yöneticiler tarafından çeşitli nedenlerle gerçek düşüncelerini saklamak doğrultusunda yanlış cevaplandırılabilceği düşüncesiyle anket içine kontrol soruları serpiştirilmiştir. Bunlar da tabloda parantez içinde belirtilmiştir.

Likert ölçeğine göre hazırlanmış ifadelerin katılımcılar açısından güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu amaçla Cronbach α istatistiğinden yararlanılmaktadır. Cronbach α değerleri soru bazında, tüm soruların ortalaması olarak ve bütün sorular bazında hesaplanmıştır. Söz konusu istatistiğin 0.5’in üstünde olması makul kabul edilmekte, 1’e yakın olması ise anket sorusu veya sorularının yüksek oranda güvenilir olduğunu yansıtmaktadır. Anket uygulanan tüm gruplarda hem soru bazında hem ortalama da hem de toplamda %80’leri aştığı görülmüştür. Bu da anketlerin güvenilirliklerinin son derece yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenilirlik analizinin bu denli yüksek çıkması, soruların belirli bir amaçla yönelik olduğunu ve soru-amaç tutarlılığını da ortaya koymaktadır (Özamar, 2002: 663).

Tablo 1. Ölçülmek İstenen Unsurlarının Anket Sorularına Göre Dağılımı

Soru No:	Ölçülen Unsur:	Soru No:	Ölçülen Unsur:
1	Bürokrasi	10	Eğitim (kontrol)
2	İş Otonomisi	11	Anlam
3	Güven	12	Takım Çalışması
4	Aidiyet	13	Risk Alma
5	İletişim	14	Aidiyet (kontrol)
6	Katılım	15	Yetkinlik (kontrol)
7	Ödüllendirme	16	Eğitim (kontrol)
8	Yetkinlik	17	Takım Çalışması (kontrol)
9	Kaynak Sağlama	18	İş Otonomisi (kontrol)

3.3. Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların yüksek bir bölümünün (yaklaşık %57) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımı; çalışanların büyük bölümünün yaklaşık %43.4 ile 26-30 yaş grubundaki erkek ve kadınlardan oluştuğunu, 18-25 yaş grubundakilerin çalışanların %27.4’ini oluşturduğunu ve %20.2 ile en yüksek üçüncü grubun 31-35 yaş grubun-

dakiler olduğunu göstermektedir. Özetle çalışanların çoğunluğu (yaklaşık %90'ı) gençlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre profilleri incelendiğinde lisans eğitimi almış olanların en yüksek payı aldıkları görülmektedir. Çalışanların yaklaşık %55.6'sı lisans, %12.8'i lisans üstü eğitim almıştır. Lise eğitimi alanlar ise yaklaşık %25 ile ikinci en yüksek oranı oluşturmakta ve bunu ön lisans düzeyinde eğitim alanlar izlemektedir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları şirketlerdeki kıdemleri ya da çalışma süreleri incelendiğinde, 1-5 yıl grubuna girenlerin (yaklaşık %67.5) en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü çalışanlar izlemektedir. Bundan hareketle, (ve araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı da dikkate alınır) sigorta sektöründe genç işgücünün yüksek oluşu belirtilen durumun başlıca sebebidir. Ayrıca sektörde iş gücü devir oranının yüksek olduğu da söylenebilir, fakat elimizde bu tespiti destekleyecek herhangi bir bulgu da yoktur.

Ankete katılan katılımcıların ölçek, kıdem, eğitim ve pozisyonları olmak üzere dört grubun çeşitli istatistik teknikleriyle deneysel analizleri yapılmıştır. Bu gruplar kendi içlerinde dört alt gruptan oluştuğundan, analizin ilk aşamasında gruplar arası farklılıkları belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çapraz karşılaştırmalar yapılabilmesi amacıyla ki-kare (chi-square / χ^2) analizinden yararlanılmıştır. Son olarak güçlendirme ile iş tatmini, performans, örgüte bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Farklı gruplar için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir. Elde edilen yüksek ve %1 düzeyinde anlamlı F testleri test edilen her hipotez bazında alternatif hipotezin (H1) geçerli olduğunu açıkça göstermektedir. Buna göre; şirket ölçeğinde katılımcıların gruplar arası bakış açısı farklılıkları vardır. Yine çalışanların kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre belirlenen gruplar önemli oranda birbirlerinden farklıdır. Son olarak çalışanların pozisyonlarına göre oluşturulan gruplar da önemli oranda birbirlerinden farklıdır.

Takip eden aşamada gruplar arası farklılıkların çapraz karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu amaçla kullanılan ki kare testleri, yine ölçek, eğitim, kıdem ve pozisyon bazında oluşturulan gruplar esas alınarak icra edilmiştir. Ele alınan gruplar arasında beklenen frekansların %5'in

altında olmasından dolayı bir bağlantı bulunamamıştır. Bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 2. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Testi	Anlamlılık (p Değeri)
H ₀ : Şirket ölçeğine göre oluşturulan gruplar arasında çalışanların bakış açısından bir fark yoktur.					
Gruplar Arası	258971.237	2	129485.619	127.914	0.000
Gruplar İçi	26319.413	26	1012.285		
Toplam	285290.650	28			
H ₀ : Çalışanların kıdem durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	332456.398	3	110818.799	108.075	0.000
Gruplar İçi	32812.536	32	1025.392		
Toplam	365268.934	35			
H ₀ : Çalışanların eğitim durumlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	442789.352	3	147596.451	115.125	0.000
Gruplar İçi	41025.621	32	1282.051		
Toplam	483814.973	35			
H ₀ : Çalışanların şirketteki pozisyonlarına göre gruplar arasında fark yoktur.					
Gruplar Arası	287965.124	2	143982.562	141.480	0.000
Gruplar İçi	26459.861	26	1017.687		
Toplam	314424.985	28			

Tablo 3. Ki Kare Testlerinin Sonuçları

	Ölçek	Kıdem	Eğitim	Pozisyon
Ki-Kare (χ^2)	6.461	14.663	18.308	9.370
Serbestlik Derecesi	25	29	29	26
Asemptotik Anlamlılık (p)	1.000	.966	.941	1.000

Ankete katılan sigorta şirketi çalışanlarının sorulara verdikleri cevaplar; hem iş ortamındaki güçlendirmenin varlığı ve gücü konusunda hem de bunun çalışanların iş tatmini, performansları ve örgüte bağlılıkları konusunda önemli bir fikir verecektir. Bu amaçla; her soru bazında ele alınan hipotez z testi ile analiz edilmiştir. İstatistik açıdan anlamlı bulunan z testleri sıfır ön savının (H₀) reddedileceğini ve alternatif hipotezin (H₁) kabul edileceğini gösterecektir. Sonuçlar Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. z Hipotez Testleri

Soru No	Soruda Test Edilen Unsur	H ₀	H ₁	Ortalama	Std. Sapma	z testi	Geçerli Hipotez
1	Bürokratik süreçler	yoktur	vardır	28.12	17.7810	1.5815	H ₁
2	Çalışanların iş otonomisi	yoktur	vardır	28.12	15.4818	1.8163	H ₁
3	Çalışanların firmaya güvenleri	yoktur	vardır	28.12	16.1332	1.7430	H ₁
4	Çalışanların aidiyet duygusu	yoktur	vardır	28.12	16.2069	1.7351	H ₁
5	Örgütte iletişim	yoktur	vardır	28.12	16.5030	1.7039	H ₁
6	Örgütte katılım	yoktur	vardır	28.12	16.1285	1.7435	H ₁
7	Örgütte ödüllendirme	yoktur	vardır	28.12	15.7534	1.7850	H ₁
8	Örgütte çalışanların yetkinliği	yoktur	vardır	28.12	15.4753	1.8171	H ₁
9	Çalışanlara kaynak sağlama	yoktur	vardır	28.12	15.8475	1.6691	H ₁
10	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi	yoktur	vardır	28.12	16.9591	1.6581	H ₁
11	Çalışanlar için işin anlamı	yoktur	vardır	28.12	15.4070	1.8251	H ₁
12	Örgütte takım çalışması	yoktur	vardır	28.12	15.0315	1.8707	H ₁
13	Çalışanların işleri ile ilgili risk alabilmesi	yoktur	vardır	28.12	16.3782	1.7169	H ₁
14	Çalışanların aidiyet duygusu (K)	yoktur	vardır	28.12	15.6970	1.7914	H ₁
15	Örgütte çalışanların yetkinliği (K)	yoktur	vardır	28.12	15.1467	1.8565	H ₁
16	Çalışanlara bilgi ve beceri eğitimi (K)	yoktur	vardır	28.12	15.7177	1.7891	H ₁
17	Örgütte takım çalışması (K)	yoktur	vardır	28.12	15.4239	1.8232	H ₁
18	Çalışanların iş otonomisi (K)	yoktur	vardır	28.12	15.7582	1.7845	H ₁

Tablo 5. Korelasyon Katsayıları Matrisi

		io	ra	ks	tç	ka	öii	iao	cy	öie	ad	fg
Güçlendirme	İş otonomisi	io	1.000									
	Risk alma	ra	0.714	1.000								
	Kaynak sağlama	ks	0.811	0.708	1.000							
	Takım çalışması	tç	0.678	0.418	0.643	1.000						
	Katılım	ka	0.665	0.543	0.345	0.601	1.000					
	Örgüt içi iletişim	öii	0.721	0.368	0.254	0.622	0.678	1.000				
İş tatmini	İşin anlamı olması	iao	0.684	0.412	0.522	0.396	0.591	0.368	1.000			
Performans	Çalışanların yetkinliği	cy	0.556	0.634	0.731	0.651	0.342	0.101	0.366	1.000		
	Örgüt içi eğitim	öie	0.456	0.432	0.006	0.246	0.213	0.433	0.032	0.651	1.000	
Örgüte Bağlılık	Aidiyet duygusu	ad	0.613	0.588	0.211	0.553	0.456	0.671	0.783	-0.211	0.648	1.000
	Firmaya güven	fg	0.567	0.537	0.456	0.015	0.021	0.473	0.576	0.034	0.382	0.693

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde örneklemedeki şirketlerde bürokratik süreçler olmasına rağmen çalışanlara iş otonomisi tanındığı, iş-

leriyle ilgili risk alabildikleri, kaynak sağlandığı, örgüt içi eğitim verildiği görülmektedir. Bunlar güçlü bir personel güçlendirme ortamı olduğuna işaret etmektedir. Takım çalışması, katılım ve iletişim olanaklarının gelişmiş olması da bu sonucu desteklemektedir. Çalışanların firmaya olan güvenlerinin ve aidiyet duygusunun varlığı güçlendirilmiş personelin örgüte bağlılığının yüksek olduğu varsayımının geçerliliğini desteklemektedir. Örgüt içi eğitim ve çalışanların yetkinliği beraber değerlendirildiğinde çalışanların performanslarının yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Benzer şekilde çalışanlar için işin anlamı olması nedeniyle çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğuna hükmedilebilir. Bu bulgular topluca değerlendirildiğinde güçlendirilmiş bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin ve performansları kadar örgüte bağlılıklarının da yüksek olduğu yargısına varılabilir.

Ancak bu yargıların geçerliliğinden emin olunabilmesi için güçlendirme ile ilişkili olduğu varsayılan unsurlar arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve bunlar Tablo 5’de sunulmuştur. Bu tabloda sunulan sonuçlar incelendiğinde; güçlendirme ile çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının ve örgüte bağlılıklarının güçlü pozitif ilişkiler sergilediği açıkça görülmektedir. Elde edilen bu bulgular literatür taraması bölümündeki değinilen çalışmaların sonuçlarıyla son derece tutarlıdır.

4. Sonuç

Personel güçlendirme, temel anlamda insan faktörünün etkin kullanımının yöntemlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte; stratejik yönetimden, toplam kalite yönetimine, takım çalışmasından, iletişime, güdülemeye ve kişisel gelişime kadar pek çok boyutu olan son derece geniş bir olguyu da nitelendirmektedir. Güçlendirmeyi benimseyen örgütlerin; çalışanlarına belirli ölçüde bir otonomi sağlayarak, onları uyumlu takımlar halinde örgütleyerek ve bu takımların eşgüdüm içinde çalışabilecekleri örgütsel ortamı tesis ederek istenen etkinliğe ve dinamizme ulaşabilecekleri uygulamadaki örneklerden görülmektedir. Çalışanların karar alanlarını genişletmek işi sahiplenmelerini sağlamakta, bilgi ve kişisel gelişimi özendirerek bunu onlar için sürekli bir çabaya ya da bir davranış biçimine çevirmek dinamizmi arttırmakta, yardımlaşma, paylaşma ve birbirini yetiştirme odaklı takımlar oluşturmak değişken ve zorlu koşullarda örgütün direncini arttırmaktadır. Personel güçlendirme kavramını niteleyen tüm bu çabalar, onu uygulayan şirketlere arzuladıkları dinamizmi, esnekliği, uyum kabiliyetini ve elbette sürekliliği kazandırmaktadır.

Çalışmada Tunay'ın (2016) bulgularından hareketle Türk Sigorta Sektörü'nün hayat ve hayat dışı branşlarında faaliyet gösteren ve güçlü bir personel güçlendirme ortamı olduğuna hükmedilen 9 sigorta şirketlerinde çalışanların iş tatmini, performansları ve örgüte bağlılıkları araştırılmıştır. Analizlerin ilk aşamasında, sigorta şirketlerinin çalışanlarının ölçek, kıdem, eğitim ve pozisyonları olarak farklı gruplar bakımından karşılaştırmaları yapılmıştır. Söz konusu gruplar arasında anlamlı ve önemli farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Ardından gruplar arası farklılıkların hangi unsur ya da unsurlardan ileri geldiği araştırılmıştır. Ancak kesin bir sonuca varılamadığından incelenen unsurların etkileşimli ve müşterek etkilerinin böyle bir farklılığa yol açmış olabileceği kanaati hâkim olmuştur. Analizlerin ikinci aşamasında cevap aranan başlıca soru güçlendirmenin sıralanan bu unsurlara pozitif bir etkisi olup olmadığıdır. Bu amaçla uygulanan hipotez testleri sonucunda örneklerdeki sigorta şirketlerinde personel güçlendirmenin varlığı teyit edilmiş, bu olgunun çalışanların iş tatminlerini, performanslarını ve en önemlisi örgüte bağlılıklarını geliştirdiği belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar eğitim düzeyi yüksek olan sigorta sektöründe çağdaş yönetim anlayışının giderek daha hâkim olduğu, güçlendirmenin yöneticiler ve çalışanlarca daha iyi kavrandığını ve genel şirket performansına olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte daha geniş örneklemelere dayalı ileri analizlerle güçlendirme performans ilişkisinin farklı boyutlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Özellikle yeni çalışmalarla yapıcı ve güçlendirici liderliğin çalışanların motivasyonuna, örgütün güçlendirme iklimine ve bu kanalla şirket performansına yansımaları incelenmelidir.

Kaynakça

- Akbolat, M., Durmuş, A. & Ünal, Ö. (2017). Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 7-87.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Bedük, A. & Tambay, A. (2014). Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 319-338.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row.
- Blau, J.R. & Alba, R.D. (1982). Empowering Nets of Participation. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 363-379.
- Candan, H., Canbolat, M.A. & Öksüz, Y.S. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 255-266.
- Ceylan, A.K., Çelik, G.M., & Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Business Research Turk*, 7(1), 168-185.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çavuş, M.F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 1287-1300.
- Çavuş, M.F. & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- 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.
- Çuhadar, M.T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25, 1-21.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 282-303.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 3(2), 165-189.
- Ekiyor, A. & Karagül, S. (2016). Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İş Girişimciliğe Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(3), 13-25.
- Elüstün, T.S. & Sözen, İ. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 5(10), 235-270.

- Ertaş, A. (2018). Duygusal Zekanın Personel Güçlendirme Üzerine Etkisi. *Mecmua*, 3(6), 22-34.
- Giderler, C. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Özel Sayı*, 58-88.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., & Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. *International Conference on Eurasian Economies 2013 Proceedings*, 17-18 September 2013, St. Petersburg, Rusia, 791-800.
- Gürsoy, H. & Aydemir, İ. (2017). Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Güvenlikten Sorumlu Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 95-119.
- Hill, S.N., Kang, J.H., & Seo, M.-G. (2014). The Interactive Effect of Leader-member Exchange and Electronic Communication on Employee Psychological Empowerment and Work Outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(4), 772-783.
- Karavardar, G. (2017). Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Kılıçarslan, S. & Kaya, A. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kurumu Çalışanları Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10, 1, 57-71.
- Lan, X.M. & Chong, W.Y. (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 184-191.
- Lin, H.-C. & Rababah, N. (2014). CEO-TMT Exchange, TMT Personality Composition, and Decision Quality: The Mediating Role of TMT Psychological Empowerment. *Leadership Quarterly*, 25(5), 943-957.
- Meng, L., Jin, Y. & Guo, J. (2016). Mediating and/or Moderating Roles of Psychological Empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104-110.
- Newbold, P. (2002). İşletme ve İktisat için İstatistik, 3. Basım, (Çev. Ümit Şenesen), İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Özarallı, N. (2015). Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376.
- Özdamar, K. (2002), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Parker, L.E. & Price, R.H. (1994). Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control Over Decision Making. *Human Relations*, 47(8), 911-928.
- Quinones, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do Job Affect Work Engagement via Psychological Empowerment? A Mediation Analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.

- Robins, T.L., Crino, M.D. & Fredendall, L.D. (2002). An Integrative Model of Empowerment Process. *Human Resources Management Review*, 12(3), 419-443.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Şanlı, Ö. & Tan, Ç. (2018). Öğretmenlerin Personel Güçlendirme Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 177-191.
- Tunay, N. (2016). Türk Sigorta Sektöründe Personel Güçlendirmenin Uygulanabilirliği. *Kırklareli Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 71-92.
- Uğrak, U., Erigüç, G. & Uzuntarla, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 69-84.
- Ulutaş, M. (2018). The Relationship Between Empowerment and Burnout: A Field Study on Konya Industrial Area. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 157-164.
- Wilkinson, A. & Willmott, H. (1996). Quality Management, Problems and Pitfalls: A Critical Perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(2), 55-65.
- Yıldırım, F. & Karabey, C.N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 18(2), 426-453.
- Yıldız, A. ve Kaya, S. (2017). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Yılmaz, H. & Polatçı, S. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ve Personel Güçlendirmenin İş Performansına Etkisi: Örgütsel Sinizmin Rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 286-308.
- Yılmaz, Ö. & Eroğlu, K. (2018). Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme ve Güç Mesafesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7(13), 65-81.
- Yücel, İ. & Koçak, D. (2017). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(13), 147-161.
- Yüksel, Ö. & Erkutlu, H. (2003). Personel Güçlendirme – Empowerment. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1/2003, 131-142.
- Zimmerman, M.A. (1990). Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177.