



**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SÜREÇ
YENİLİĞİNE ETKİSİNDE İŞ GÜCÜ PERFORMANSI
VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ:
YEREL YÖNETİMLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Livanur BOZKURT

**İşletme Anabilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker Akbaba
Erzurum - 2023
Her hakkı saklıdır**

T.C.
ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SÜREÇ YENİLİĞİNE ETKİSİNDE İŞ GÜCÜ
PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: YEREL
YÖNETİMLERDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Livanur BOZKURT

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker AKBABA

ERZURUM-2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLOLARIN LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.GÜÇLENDİRME NEDİR?	4
1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI.....	4
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇEŞİTLERİ.....	9
1.4.1. Yapısal Güçlendirme.....	10
1.4.2. Psikolojik Güçlendirme.....	11
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI	15
1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	15
1.5.2. Sorumluluk.....	16
1.5.3. Yenilik.....	16
1.5.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	17
1.5.5. Takım Çalışması.....	18
1.5.6. Çalışma Ortamında Esneklik.....	19
1.5.7. Ortak Hedeflere Yönelme	20
1.5.8. Açık İletişim Ortamı	20
1.5.9. Güven Aşılama.....	21
1.5.10. Eğitim ve Geliştirme	21
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARDAN FARKI	21
1.6.1. Personel Güçlendirme ve Katılımcı Yönetim Arasındaki Farklar	22
1.6.2. Motivasyon ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar	24
1.6.3. Yetki Devri ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar	24
1.6.4. İş Zenginleştirme ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar	25

1.6.5. Güç Kavramı ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar	26
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMA NEDENLERİ.....	26
1.8. Personel Güçlendirme Süreci	28
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	32

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ GÜCÜ PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	36
2.2. İŞ GÜCÜ PERFORMANSI.....	38
2.3 İŞ GÜCÜ PERFORMANSI BOYUTLARI.....	40
2.3.1 Görev Performansı	40
2.3.2 Bağlamsal Performans	40
2.3.3. Uyarlanabilir Performans	42
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	42
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	44
2.5.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	44
2.5.1.1. Sıralama Yöntemi	45
2.5.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	45
2.5.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi	45
2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	45
2.5.2.1. Kritik Olay Yöntemi	45
2.5.2.2. Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler (Grafik Değerlendirme Skalaları). 47	
2.5.2.3 Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri.....	48
2.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi	48
2.5.3 Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri	48
2.5.3.1 Amaç ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	48
2.5.3.2. 360 Derece Geribildirim Yöntemi	50
2.5.3.3. Balanced Scorecard Yöntemi.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. GÜVEN KAVRAMI.....	54
3.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN TANIMI	55
3.3 ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ.....	56
3.3.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	56

3.3.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli	58
3.3.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	59
3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI	60
3.4.1. Personeller Arası Güven	60
3.4.2. Yöneticiye Güven.....	61
3.4.3. Örgütte Güven	62
3.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN YARARLARI.....	62

DÖNDÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK

4.1. YENİLİK TANIMI	64
4.2. YENİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	65
4.2.1. Yaratıcılık.....	65
4.2.2. AR-GE.....	65
4.2.3. İcat.....	66
4.2.4. Girişimcilik	66
4.3. YENİLİK TÜRLERİ.....	67
4.3.1. Ürün Yeniliği	68
4.3.2. Süreç Yeniliği.....	68
4.3.3. Pazarlama Yeniliği	69
4.3.4. Organizasyonel Yenilik.....	69
4.4. YENİLİĞE KARŞI ENGELLER	70

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ

5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	72
5.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	72
5.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	76
5.1.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı.....	77
5.1.4. Anakütle ve Örneklem	78
5.1.5. Genel İstatistikî Konular	78
5.2. BULGULAR	79
5.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular	79
5.2.2. Ölçeklerin Güvenilirliği	80
5.2.3. Çalışanların Örgütsel Güvене İlişkin Görüşleri	83

5.2.4. Çalışanların Personel Güçlendirmeye İlişkin Görüşleri.....	84
5.2.5. Çalışanların Süreç Yeniliğine İlişkin Görüşleri	86
5.2.6. Çalışanların İş Gücü Performansına İlişkin Görüşleri	88
5.2.7. Değişkenler Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular	90
5.2.7.1. Regresyon Analizleri	90
5.2.7.2. Doğrudan Etkilere İlişkin Regresyon Analizleri	91
5.2.7.3. Dolaylı Etkilere İlişkin Regresyon Analizleri	92
5.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	93
SONUÇ	96
KAYNAKÇA.....	100
EKLER	121

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN SÜREÇ YENİLİĞİNE ETKİSİNDE İŞ GÜCÜ
PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ARACILIK ROLÜ: YEREL
YÖNETİMLERDE BİR ARAŞTIRMA

Livanur BOZKURT

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker AKBABA

2023, 123 sayfa

Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker AKBABA (Danışman)

Doç. Dr. Serkan NAKTİYOK

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emirhan KULA

Yerel yönetimlerin vatandaşlara sunduğu hizmetlerde etkinlik ve kalite düzeyi sürdürülebilir bir iyileşme ile artırılabilir. Bunu sağlayacak stratejik yöntem olarak süreç yeniliği önemli birçok avantaj sunmaktadır. Kendi içsel süreçlerini yenileyerek hizmet kalitesini artıracak yerel yönetimlerin müşteri memnuniyeti de ayrıca yükselecektir. Bu durum ise insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi ile alakalıdır. İnsan kaynaklarının yönetilmesinde etkili olan personel güçlendirme, örgütsel güven ve iş gücü performansı süreç yeniliğini açıklayan önemli kavramlar olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu araştırmada personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde örgütsel güven ve iş gücü performansının aracılık rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için Erzurum İlinde bulunan üç merkez ilçe belediyesinin 248 çalışanından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anketlere verilen cevaplara yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; personel güçlendirme, örgütsel güven ve iş gücü performansı süreç yeniliğini doğrudan ve anlamlı olarak etkilemiştir. Ayrıca personel güçlendirme örgütsel güven ve iş gücü performansını doğrudan ve anlamlı olarak etkilemiştir. Son olarak personel güçlendirme süreç yeniliğini etkilerken hem örgütsel güven hem de iş gücü performansı aracı rolü oynamıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Güven, İş Gücü Performansı, Süreç Yeniliği.

ABSTRACT
MASTER'S THESIS
MEDIATING ROLE OF WORK FORCE PERFORMANCE AND
ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF EMPOWERMENT ON
PROCESS INNOVATION: A RESEARCH IN LOCAL GOVERNMENTS

Livanur BOZKURT

Advisor: Assist. Prof. Ahmet İlker AKBABA

2023, 123 page

Jury: Assist. Prof. Ahmet İlker AKBABA (Consultant)

Assoc. Prof. Serkan NAKTİYOK

Assist. Prof. Mehmet Emirhan KULA

The efficiency and quality level of the services provided by local governments to the citizens can be increased with a sustainable improvement. As a strategic method to achieve this, process innovation offers many important advantages. The customer satisfaction of local governments, which will increase the service quality by renewing their internal processes, will also increase. This is related to the effective and efficient use of human resources. Employee empowerment, organizational trust and workforce performance, which are effective in the management of human resources, can be considered as important concepts that explain process innovation. Therefore, in this study, it was aimed to determine the mediating role of organizational trust and workforce performance in the effect of employee empowerment on process innovation. In order to achieve this aim, data were collected from 248 employees of three central district municipalities in Erzurum Province by survey method. According to the results of the regression analysis made on the answers to the questionnaires; employee empowerment, organizational trust and workforce performance directly and significantly affected process innovation. In addition, employee empowerment directly and significantly affected organizational trust and workforce performance. Finally, while employee empowerment affected process innovation, both organizational trust and workforce performance played a mediator role.

Key Words: Employee Empowerment, Organizational Trust, Work Performance, Process Innovation.

TABLolarIN LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Güçlendirmeden Ne Anlaşılmalı?.....	7
2	Personel Güçlendirmenin Gelişim Süreci.....	9
3	Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırması.....	19
4	İş Gücü Performansı Tanımları	39
5	Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Beşli Şablon	45
6	Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi	46
7	Grafik Değerlendirme Skalası	47
8	Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi Formu	50
9	Mishra'nın Güven Modeli Boyutları	57
10	Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	79
11	Örgütsel Güven Güvenilirlik Analizi.....	80
12	Personel Güçlendirme Güvenilirlik Analizi	81
13	Süreç Yeniliği Güvenilirlik Analiz.....	82
14	İş Gücü Performansı İçin Güvenilirlik Analizi.....	83
15	Örgütsel Güvene Ait Faktör Analizi.....	83
16	Çalışanların Örgütsel Güven İle İlgili Görüşleri	84
17	Personel Güçlendirmeye Ait Faktör Analizi.....	85
18	Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri	86
19	Süreç Yeniliği Ait Faktör Analizi.....	87
20	İş Gücü Performansına Ait Faktör Analizi	89
21	Çalışanların İş Gücü Performansı İle İlgili Görüşleri.....	89
22	Korelasyon Analizi	90
23	Doğrudan Etkiye Yönelik Regresyon Analizleri Sonuçları.....	91
24	Personel Güçlendirmenin Süreç Yeniliğine Etkisine İlişkin Dolaylı Etkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	92
25	Hipotez Testlerinin Sonuçları	93
26	Cinsiyet Açısından t Testi Sonuçları	93
27	Yerel Yönetimler Eğitimi Alma Durumu Açısından t Testi Sonuçları	94
28	Yönetsel Rol Açısından t Testi Sonuçları.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Güçlendirmenin Yapısal Modeli.....	13
2	Psikolojik Güçlendirmenin Nomolojik Ağı.....	14
3	Geleneksel Yönetimden Personel Güçlendirmeye Geçiş	23
4	Beş Aşmalı Güçlendirme Süreci.....	30
5	Güçlendirme Süreci	31
6	360 Derece Geribildirim Yöntemiyle Geleneksel Yöntemlerin Karşılaştırılması.....	51
7	Mayer, Davis ve Schoorman' ın Güven Modeli.....	59
8	Araştırmada Yer Alan Değişkenler Arasındaki Kavramsal İlişkiler	72

KISALTMALAR LİSTESİ

- PG** : Personel Güçlendirme
Per. : Performans
Yen. : Yenilik



ÖNSÖZ

Bu tez araştırması için 28.03.2022 tarihinde 3. toplantı sayısı ve 8. karar sayısı ile Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan etik kurul raporu alınmıştır. İlgili birime teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışması süreci boyunca: değerli gördüğüm, bilgi ve deneyimleri ile desteğini esirgemeyen, çalışmanın şekillenmesinde yol gösterici olan, kendisi ile çalışmaktan onur duyduğum değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker AKBABA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olduklarını bildiğim ve benden desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Livanur BOZKURT
Erzurum-2023

GİRİŞ

Günümüzde yaşanmakta olan ve hızına yetişemediğimiz çevresel değişimlerle beraber yeni ürünler ve yenilikçi hizmet sağlamak için oluşan rekabet, her an değişmekte olan müşteri veya yatırımcı talepleri örgütler açısından mücadele edilmesi gereken süreçler haline gelmiştir. Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde rekabet avantajı elde edebilmeleri için insan kaynaklarını yaratıcı kullanmak zorunda oldukları kaçınılmaz bir gerçektir. Geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalar, söz konusu değişimlere gerekli yanıtı veremediğinden örgütlerin de yeni ve modern yönetim yaklaşımlarında çare aramalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu modern ve önemli yaklaşımlardan birisi “Personel Güçlendirme” kavramıdır. Personel güçlendirme, özellikle son zamanlarda araştırmacılar ve yöneticiler arasında ilgi toplayan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Conger ve Kanungo, 1988). Personel Güçlendirme kavramının ilgi çekici bir kavram haline gelmesindeki sebepler arasında rekabet üstünlüğünün korunmasında önemli rol oynayan insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmanın yolu olması gösterilebilir.

Örgütler için rekabetle mücadele edebilmek adına yönetim anlayışlarını personel güçlendirme uygulamalarını temel alarak yeniden düzenlemeleri fayda sunmaktadır (Menon, 2001). Personel güçlendirmenin bir gerekliliği olarak personellerin becerilerini geliştirerek yeteneklerinin farkına varmasını sağlamak, personellere gerekli görülen eğitimler vererek gelişmelerine katkı sunmak, personellerin inisiyatif kullanmalarına olanak tanımak, personellere karar verme yetkinliğinin kazandırmak, çalışanlara yetki vererek sorumluluk almalarına olanak sunmak, çalışanların öz güvenlerinin artırılması için çalışmalar yapılmasını sağlamak, çalışanlara işleri ile ilgili farklılık yapma olanağını tanımak, personele etkili bir iletişim imkanı getirmek, hiyerarşik kademeleri azaltmak, gerekli kaynakları ve bilgileri paylaşmak önemlidir. Bu durum beraberinde müşterinin istek ve arzularına en verimli şekilde cevap vermeyi, örgütsel verimliliği artırmayı ve bunu yaparken de aynı zamanda rekabet ve maliyet avantajı sağlamayı getirmektedir.

Son zamanlarda yaşanan şiddetli rekabet karşısında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri ancak yüksek performans sergileyen işgörenlerle mümkün olmaktadır (Li ve Jin, 2007). Bu doğrultuda örgütler, yüksek etkinlik ve verimlilik elde edebilmek ve çalışanlarının performanslarını en üst seviyeye taşıyabilmek için birçok farklı yöntem denemektedir. Bu yöntemler arasında öne çıkan uygulamalardan birisi olan personel güçlendirme, çalışanlarının iş performanslarını artıracak farklı bir yönetim tarzı

olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni olarak personel güçlendirme ile kendilerini etkin hissedecek olan işgörenlerin daha fazla performans gösterebilmesi ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlaması gösterilebilir.

Konu özellikle yerel yönetimler gibi kar amacı gütmeyen organizasyonlar olunca verimliliği artırmak daha da zorlaşmaktadır. Personel güçlendirme gibi önemli kavramlar performansın artırılmasını tek başına açıklayamayabilir. Bu noktada farklı örgütsel değişkenler devreye girmektedir. Bu kavramlardan birisi ise son zamanlarda önemi artan örgütsel güvenidir. Oluşan güven ortamı hem güçlendirme uygulamaları hem de iş gücü performansı için olumlu bir katkı sunacaktır (Huff ve Kiley, 2003). Bilginin paylaşıldığı, risklerin bölüştüğü güvenin tahsis edildiği bir ortamın daha etkili olacağı araştırmaların ortaya koyduğu bir sonuçtur. Yerel yönetimlerde başarının yolu vatandaşa sunulacak hizmetin kalitesini artırılmasından geçmektedir. Bunun için de süreçlerin yeniden organize edilerek sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada karşımıza stratejik bir kavram olan süreç yeniliği kavramı çıkmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada süreç yeniliği nihai bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın ana amacı personel güçlendirmenin süreç yeniliğine olan doğrudan etkisini incelemek ve bu etkide örgütsel güven ve iş gücü performansının aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Böylece kurulan model yardımı ile kavramların birbirlerine olan etkileri ve süreç yeniliğini açıklama dereceleri belirlenmiştir.

Aslında literatür incelendiğinde çeşitli endüstriler açısından ele alınmış olan personel güçlendirmenin süreç yeniliğini doğrudan etkilediği araştırmalara rastlamak mümkündür. Benzer şekilde örgütsel güven ve iş gücü performansının da süreç yeniliğine doğrudan etkisinin araştırıldığı araştırmalar bulunmaktadır ve bu çalışmalara araştırmamızın modeli oluşturulurken yer verilmiştir. Bu araştırmayı özgün kılan sebeplerden birincisi ulusal literatürde yerel yönetimler açısından bu kavramları ele alan araştırmalara pek rastlanmamış olmasıdır. İkinci ve en önemli olan sebep ise tüm bu kavramların beraber bir model içerisinde hiç ele alınmamış olmasıdır. Bu nedenle bu araştırmanın hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Yukarıda ki ana amaçla ilişkili olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1- Personel güçlendirme süreç yeniliği üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- 2- Örgütsel güven süreç yeniliği üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- 3- İş gücü performansı süreç yeniliği üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

- 4- Personel güçlendirme örgütsel güven üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- 5- Personel güçlendirme iş gücü performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- 6- Örgütsel güven iş gücü performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
- 7- Personel güçlendirme süreç yeniliğini etkilerken örgütsel güven ve iş gücü performansı aracılık rolü oynar mı?

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, personel güçlendirme kavramının; tanımına, tarihsel gelişimine, kavramsal boyutlarına, unsurlarına, benzer yönetim kavramları ile olan ilişkisine, uygulanma nedenlerine, uygulanma sürecine, faydalarına, olumsuz görünen yönlerine ve maliyetlerine yer verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde iş performansı kavramı tanımlanarak, iş performansının boyutları incelenmiş ve performans değerlendirmesine ilişkin olarak değerlendirme kavramı, süreci ile yöntemleri, performans değerlendirme süresince yapılan yanlışlar ve performans değerlendirmenin yararları konularına değinilerek bu konular hakkında bilgiler verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel güven kavramı hakkında bilgiler sunulmuştur. Dördüncü bölümde yenilik kavramı açıklanmış, yenilik türleri ifade edilmiş ve süreç yeniliği hakkında bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın özgün ve son kısmı olan beşinci bölümde ise “personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde örgütsel güven ve iş gücü performansının aracılık rolü” ile ilgili araştırmanın modeli, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezleri, yöntemi ve araştırmadan elde edilen verilerin analizi, bulguları ve değerlendirilmesi konuları üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak personel güçlendirme kavramının net bir şekilde açıklanabilmesine yardımcı olabilecek kavramlara ve bunların tanımlara yer verilecektir. Sonrasında ise personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi, kavramsal boyutları, ilkeleri ve aralarında benzerlik bulunan yönetim kavramları ile olan ilişkisine bakılarak personel güçlendirmeyi uygulanmaya iten faktörler araştırılacak ve örgütlerde nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği üzerinde durulacaktır. Son olarak da personel güçlendirme uygulamalarının örgütteki faydalarına değinilecektir.

1.1.GÜÇLENDİRME NEDİR?

Güçlendirme kavramı, son zamanlarda gündelik yaşamımızın içinde yer alan bir hale gelmiş olup bu durum popüler yönetimle ilişkilendirilmiştir. Modern yönetim yaklaşımları içerisinde önemli bir yere sahip olan güçlendirme kavramı, araştırmacılar ve yöneticiler tarafından son zamanlarda popülerliğini koruyan bir konu haline gelmiş olmasına karşın, güçlendirme kavramı ile alakalı şüana dek üzerinde anlaşmaya varılacak bir tanıma yer verilememiştir (Thomas and Velthouse, 1990: 666-681). Güçlendirme kavramı ile alakalı literatür taraması yapıldığında araştırmacılarında çeşitli pek çok bakış açısı ön plana çıkmıştır. Çeşitli bakış açılarına yer verilmesi ise bu yeni yönetim kavramının "güçlendirme, yetkilendirme, personel güçlendirme, örgütsel güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme" olarak pek çok şekilde isimlendirilmesine sebep olmuştur.

1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Hızla gelişen ve değişen küresel dünyada, rekabet hızla artmaktadır. Bu durum ile birlikte örgütler kendilerini sürekli bir değişim ve gelişim döngüsü içerisinde bulmuşlardır (Casuon, 2004: 297-307). Her an değişiklik gösteren ekonomik şartlar da rekabetin boyutunu giderek artırmıştır. Bilgi ve insan kavramları, rekabet içerisindeyken avantajlı konuma geçmenin ve gücü korunmanın en büyük unsurlardan bir tanesi haline gelmiştir. Örgütler, hızla değişen bu şartlara ve bu şartların getirilerine uyum sağlayabilmek için insan kaynağına çok daha fazla önem vermek zorunda kalmıştır. Örgütler insan kaynağına önem verirken, personellerde örgütlerin esas amaç ve hedeflerini benimseyerek bütün bilgi ve yeteneklerini bu hedeflere ulaşmak için kullanılmalıdır. Personellerin ise bu şekilde davranabilmeleri için kendilerini değerli hissetmeleri, örgütün bir parçası olduklarına inanmaları gerekmektedir.

Bu aşamada ise örgütlerin personel bağlılığını sağlayabilmeleri için örgütlerde personel güçlendirme kavramına önem vermeleri gerekmektedir (Çelik, 2019: 4).

Örgütler personel güçlendirme kavramını uygulayarak: Çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmek, çalışanların işinde uzmanlaşmalarını sağlamak, iş akışı içerisinde sorumluluk vererek sürece katılımlarını sağlamak, iş birliği ve dayanışma içerisinde örgüt amaç ve hedeflerini yerine getirmek amaçlarını hedeflemiştir.

Personel güçlendirme ile personel örgütün bir üyesi olduğunu kabul edecek bununla beraber motivasyonu artacak bu durum memnuniyetini olumlu yönde etkileyecek ve örgüte bağlanacak sonuçta örgüt içindeki verim en üst seviyelere çıkacaktır (Eren, 2014: 303-327).

Birtakım yazarlar örgüt içerisindeki personel güçlendirme kavramını tam olarak uygulayabilmek adına üst kademelere daha fazla sorumluluk düştüğü düşüncesinin arkasında dururken, bazıları ise personel güçlendirmenin üst kademeye alakasının olmadığına, geliştirilen yöntemlerin personeller tarafından nasıl yorumlandığına ve personellerin bu yöntemleri nasıl tepkilerle karşıladıklarına odaklanmayı tercih etmişlerdir. (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Personel güçlendirme kavramıyla alakalı olarak literatürde yer alan bazı tanımlar ise şu şekildedir:

Luthans (2011: 322) personel güçlendirmeyi, başkalarının onaylamasına gerek duymadan kişilerin sorumluluk alanları dâhilinde karar verme olağanının yaratılması olarak tanımlamıştır.

Bakan (2015: 109-110) bu kavramı yöneticilere yönelik, bir takım duyguların ve davranışların geliştirilebilmesi için kurulmuş yetki, yöneticilerin kendi şahsı üzerinde bulunan sorumluluk, inisiyatif kullanma, güç ve otorite unsurlarının belirli bir bölümünün personele devredilmesini öngören, bunun sonucunda da kendi himayelerinde yer alan personellere takdir yetkisi ve karar verme yetki sunulan bir insan kaynakları yönetim uygulaması olarak tanımlamaktadır.

Başka bir kaynağa göre ise personel güçlendirme kavramı, uzmanlık isteyen konularda personelleri yetkin kılarak bu alanlarda eğitim almalarına olanak tanımak, uzmanlaşmalarını desteklemek ve yönetime katılmalarına fırsat vererek onlardaki sorumluluk bilincini daha da geliştirerek örgütün bir parçası gibi hissetmelerine yol açmaktadır (Mucuk, 2013: 183-185).

Bu yönden bakılınca personel güçlendirme insan kaynaklarının biçimsel ya da biçimsel olmayan örgüt faaliyetlerinde başarıyı yakalayabilmeleri adına oldukça önemlidir. Personellerin mesleki bilgilerini ve bireysel yeteneklerini geliştirerek daha ayrıcalıklı ve verimli hale gelmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Bunun sonucunda personelin “güçlenmesi” olgusu ortaya çıkmaktadır (Atalay, 2018:13).

Personel güçlendirme uygulamalarıyla alakalı olarak literatürde farklı pek çok tanımlamaya yer verilmiş olup yapılan tanımlamaların ortak noktaları ise şu şekilde belirtilmektedir (Bal, 2019: 4-5).

- Hiyerarşik güce sahip kişilerin yetkilerini alt kademelerde yer alan çalışanlara devretmesi,
- Personel güçlendirmenin, örgüt tarafından organizasyon içinde mümkün olabilecek minimum seviyeye indirilmesi,
- Alt kademede içerisinde yer alan çalışanlar arasında hesap verilebilirlik oranının maksimum seviyeye çıkarılması,
- Alt kademede yer alan çalışanların problem çözebilme yeteneklerinin eēitimlerle desteklenmesi,
- Çalışanın kendi kariyerinin farkında olması ve bunun sorumluluēunu alabilmesine yardımcı olacak şeylerle desteklenmesi,
- Bütün alışanların maksimum potansiyellerine ulaşmalarında yardımcı olunması olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 1
Güçlendirmeden Ne Anlaşılmalı?

PERSONEL GÜÇLENDİRME	
NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Net bir vizyon ile davranışları biçimlendirmeye rehberlik etmektedir. Net bir şekilde belirlenmiş olan sınırları vardır.	Bütün personelin rahat olarak hareket edebileceği, istedikleri her şeyi yapabilecekleri ve kendi sınırlarını kendilerinin belirleyeceği bir yerdir.
Bütün kararlar ve davranışlara yönelik olarak tüm personellerin ileri düzeyde katılımının sağlanması ve bu personellerin desteklerinin alınmasıyla ortaya çıkan bir uzlaşmayı verir.	Bütün kararlarda ve davranışlarda personellerin oy vererek katıldıkları demokratik bir işleyiş değildir.
Personelin performansına ve bu performansın neticelerine önem ve değer verilmektedir.	Neticelere değer verilmeyen, personelin iyiliği için performans probleminin geri plana atıldığı bir yerdir.
Verilen görevi verimli olarak yapmak için ihtiyacı olan eğitim, maddiyat ve zaman konusunda net olmak ve beraber hareket ederek problemleri yaratıcı olarak çözüme kavuşturmak.	Gerekli görülen araç ve gereçler olmadan yönlendirme yapılmaksızın görevlerin yerine getirilmesi için personelin özgür bırakılmasıdır.
Personellerin başarılı olması için bütün personelin kararlara etkin bir şekilde katılımını sağlayarak sonuç ne olursa olsun personellerin davranışlarına sahip çıkılmalıdır.	İşler olumsuz yönde gitmediğinde suçlamaya ya da savunmaya geçme, üzerine hiç bir sorumluluk almadan karar verebilme yetkisine sahip olduğu düşüncesine kapılmasıdır.

Kaynak: Baltaş, 2003: 146.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere personel güçlendirmede aslında üst kademe görevlilerin önemli işlevlerinden olan karar verebilme yetkisini kontrol sağlayarak astlarına devrederken aynı zamanda personellerin yönetime katılımını ve buna karşılık olarak da üst kademelerin daha önemli konulara ve işlere verimini vermesini sağlayabilen bir yönetim stratejisi olarak görülmektedir.

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından oluşturulan ve Taylorizmin (1911) önemsemediği insan faktörünün önemini dile getiren İnsan İlişkileri Yaklaşımı personel güçlendirmeyle alakalı olarak atılmış olan ilk adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonrasında atılan en önemli adım ise McGregor'un Y teorisidir. Bu teori insanın sahip olduğu gücün

ortaya çıkarılması daha sonrasında ise bu potansiyelin geliştirilmesi esas alınarak kurgulanmıştır. Bu teorinin varsayımlarından yola çıkan yöneticiler; Danışmacı bir yönetim tarzı göstererek personellerini değerli hissettiren, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedefleyen, çalışanın motive olmasını sağlayabilecek ortam şartlarını oluşturmaya çalışmaktadır (Koçel, 2014: 220-230).

1960'lara gelindiğinde ise "Katılımcı Yönetim" kavramı ortaklaşa verilecek kararlara özendirmek ve işletmenin karşılaşılabileceği problemleri tarif etmekte personel güçlendirme kullanılmıştır. Daha sonralarda ise bu karşılıklı olarak birbirini etkileme ve ortak karar alabilme teknikleriyle birlikte "Z" tipi olarak adlandırılan yönetim teorisi doğmuştur. Bu teori personel güçlendirme ile bazı benzerlikler gösteren unsurlar içermektedir. Bu unsurlar ise şöyle sıralanabilir;

- Uzun süreli istihdam,
- Yavaş değerlendirme ve terfi,
- Ortak karar alma,
- Dolaylı kontrol ve güven (Koç, 2014: 7).

1970'lerde ise personeller, yönetime katılma haklarını vurgu yapan "endüstriyel demokrasi" hareketiyle ilgilenmeye başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin çoğunda buna yönelik yapılanmaların çoğalmasına yönelik özendirme etkinlikleri yapılmıştır. 1980'lerin sonuna doğru ise çalışma yöntemlerindeki yeniliklerin bir bütünü olarak görülen kalite çemberleri, takım brifingi ve kâr paylaşımı gibi yönetimde var olmayı göz ardı edemeyecek hale getiren yeni kavramlar ortaya çıkmıştır (Çöl, 2004: 13-14).

Personel güçlendirmenin modern zamandaki anlamıyla ortaya çıkması 1980'lerin sonunu bulmuştur. Esnek, yenilik odaklı ve hızlı tepki verebilen örgütlerin ön yükselişte olduğunu bu yıllarda, esnek uzmanlaşmayla beraber sade üretim de ön plana çıkmış ve bu gelişmeler bir çok kaynakta "post-fordizm" olarak adlandırılmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların ön planda tuttıkları bürokrasinin minimum seviyede tutulması, hiyerarşinin ortadan kaldırılması, merkezden bir kopuş meydana gelmesi ve kademelerin azaltılması gibi kavramlar personel güçlendirmenin modern anlamını şekillenmesine yardım etmiştir. Aşağıda yer alan tabloda personel güçlendirmenin gelişimi süresince yaşanan, önemli gelişimler dönemler baz alınarak ayrıntılı olarak sunulmuştur (Wilkinson,1998: 40-56).

Personel güçlendirme, personelleri dört güç türü bakımından destekleyerek güçlendirmektedir. Bunlar (Koçel, 2014: 417):

- Personele birden fazla seçme hakkı sunarak pozisyon gücü,
- Eğitim vererek geliştirme sağlaması uzmanlık gücü,
- En başta da bilgi paylaşımı olarak ilgili kaynaklara ulaşım sağlayarak ve bu bilgilere kullanım imkanı tanınarak kaynak gücü,
- Son olarak kişinin kendisine olan güveni ile motivasyonunu artırarak da kişilik gücünü ortaya çıkarıp, güçlendirmenin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Tablo 2
Personel Güçlendirmenin Gelişim Süreci

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN GELİŞİM SÜRECİ		
1930' lar	İnsan İlişkileri Okulu, Hawthorne Araştırmalarını Gerçekleştiren Elton Mayo ve Arkadaşları	Personellerin kendilerini motive ederek yakın nezaret olmadan işlerini iyi yapabileceklerini gösteren anlayışın ortaya çıkması.
1960' lar	İş Zenginleştirme	Performans üzerine dayalı belirli bir düzeyde kontrol sağlayarak ve geri bildirimde bulunarak personeller için anlam ifade eden işlerin sunulması.
1970'ler	Endüstriyel Demokrasi	Personellerin katılım haklarına vurgu yapan bir yaklaşım.
1980'ler	Yeni Kararlara Katılım Reformları	Bu dönemde ise personellerin yönetsel kararlara katılımı amaçlanarak, bunun sağlanması.
1980' lerin Sonu	Personel Güçlendirme	Bugün ki anlamıyla personel güçlendirmenin ortaya çıkışı.

Kaynak: Wilkinson, 1998'den aktaran: Yıldırım, 2015: 57.

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÇEŞİTLERİ

Personel güçlendirme kavramında genel olarak araştırmaların iki temel unsur üzerine odaklandığı görülmektedir. Bunlar: yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmedir (Doğan, 2003: 177). Bu iki unsur ayrıntılı olarak aşağıda incelenmiştir.

Personel güçlendirme kavramı, örgütlerdeki gücün üst kademe yöneticilerden alt kademelere doğru yeniden dağılımını sağlayarak, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleş-

bilmesi için yapısal yaklaşım ya da personelin içsel isteklerini sağlamak için, talep ve arzularının karşılanabilmesini yani personeli temel alarak iki farklı yaklaşım esasına dayalı olarak incelenmiştir.

1.4.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme, personel güçlendirmenin üst kademe personellerin güçlendirilmesindeki rolünü kapsayan yapısal boyutta olan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda personel güçlendirme, bir üst kademede olan kişinin yani yöneticinin davranışını ele almaktadır. Kısaca bu boyut yönetimin çabaları ve girişimleri olarak tanımlanmaktadır (Laschinger v.d., 2001: 260-265).

Gücün veya karar yetkisinin yöneticilerden alt kadrolara aşamalı olarak devrinin gerçekleşmesiyle yapısal ismini almıştır. Buradaki temel alınan şey, üst kademenin alt kademedeki personele “güç” vermesi veya devrini sağlamasıdır. Yani yapısal yaklaşımda yöneticiler, otoritenin eylemlerine odaklanarak bir tek örgütsel amaçlar, hedefler ve çıktılar ile ilgilenilmekte, personellerin kişisel taleplerini ve beklentilerini yani psikolojik durumunun ve algısının gözden çıkarılması gerekmektedir (Menon, 2001: 155).

Başka bir deyişle yapısal yaklaşım, üst kademe yönetici veya liderlerin nasıl davranmaları, neler yapmaları, güçlendirmenin en iyi şekilde nasıl uygulamaları ve güçlendirmeyi zora sokan unsurları tespit etmelerine odaklanmaktadır (Sürgevil v.d., 2012: 449-452).

Kanter, yapısal güçlendirme yaklaşımına odaklanarak, bu yaklaşıma yön veren önemli isimlerden birisidir. Kanter’a göre yapısal güçlendirme personellerin amaç ve hedeflere ulaşmak ve bunun doğrultusunda sahip olunan kaynaklardan faydalanmak için otoriteden bağımsız bir şekilde kararlar almasına olanak sağlama ve aynı zamanda da aldığı kararları uygulayabilme yeteneğine sahip olma olarak tanımlamıştır. Kanter yapısal güçlendirmenin altı unsuru olduğundan bahsetmiştir. Bunlar (Laschinger v.d., 2001: 260-261);

- Fırsat,
- Bilgi,
- Kaynaklar,
- Destek,
- Biçimsel ve biçimsel olmayan güç olarak açıklamıştır.

Kanter bununla birlikte örgüt kültürü ve ikliminin personeli belirlemede rol aldığını belirtmiştir. Farklı bir ifade ile örgütsel özelliklerin olup olmamasının, personele sunulan imkânların, yetki ve sorumluluk devrinin personellerin işlerinde başarılı olabilmeye imkânlarını etkilemekte olduğunu ifade etmiştir (O'Brien, 2010: 10-15).

Laschinger ise yapısal güçlendirmenin örgütün kaynaklarını harekete geçirerek, bu kaynakları kendi bilgi, beceri ve yetenekleri yönünde etkili ve verimli kullanmasına olanak sağlayan örgütün temel bir unsuru olarak tanımlamıştır (Laschinger, v.d., 2001: 230).

Sonuçta yapısal güçlendirme ile ilgili farklı pek çok tanım yapılmıştır. Özetle yapısal güçlendirme üst kademelerin gücünü personellerine kademeli bir şekilde devredip, örgütün içerisindeki gücün baştan dağıtılarak kaynakların daha etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Yani yöneticilerden çok personellerin etkinliğinin ve ortaya koyduğu faaliyetlerin ön plana çıkarılmasının gerekli görüldüğünü söylemek mümkündür. Ayrıca yapısal yaklaşım personellerin işlerinde nasıl verimli olacaklarına, yetki ve gücün tekrardan dağıtılmasına, amaçlara yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi için kaynaklardan nasıl verim alınabileceğine, örgütsel verimin ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığın nasıl gerçekleşeceğine odaklanmakta olup, bunun yanı sıra personelin nasıl algılandığı, psikolojik durumu, motivasyonu ve bireysel beklentileri hiçe sayılmaktadır.

1.4.2. Psikolojik Güçlendirme

Personel güçlendirmenin psikolojik veya bilişsel boyutu, etkin ve verimli olarak güçlendirmenin gerçekleştirilmesi adına üst kademelerin sorumluluğu altında bulunan görevleri odağına almak yerine bunların personeller açısından nasıl algılandığını açıklamaya çalışan bir süreçtir.

Psikolojik güçlendirme kavramı Conger ve Kanungo (1988) çalışmasıyla ortaya konmuştur. Buna göre güçlendirme güçsüzlüğe neden olan koşulların yani işin ve gücün personeller arasında yeniden dağılımının tanımlanması ve beklentilerin karşılanması olarak tanımlanmıştır.

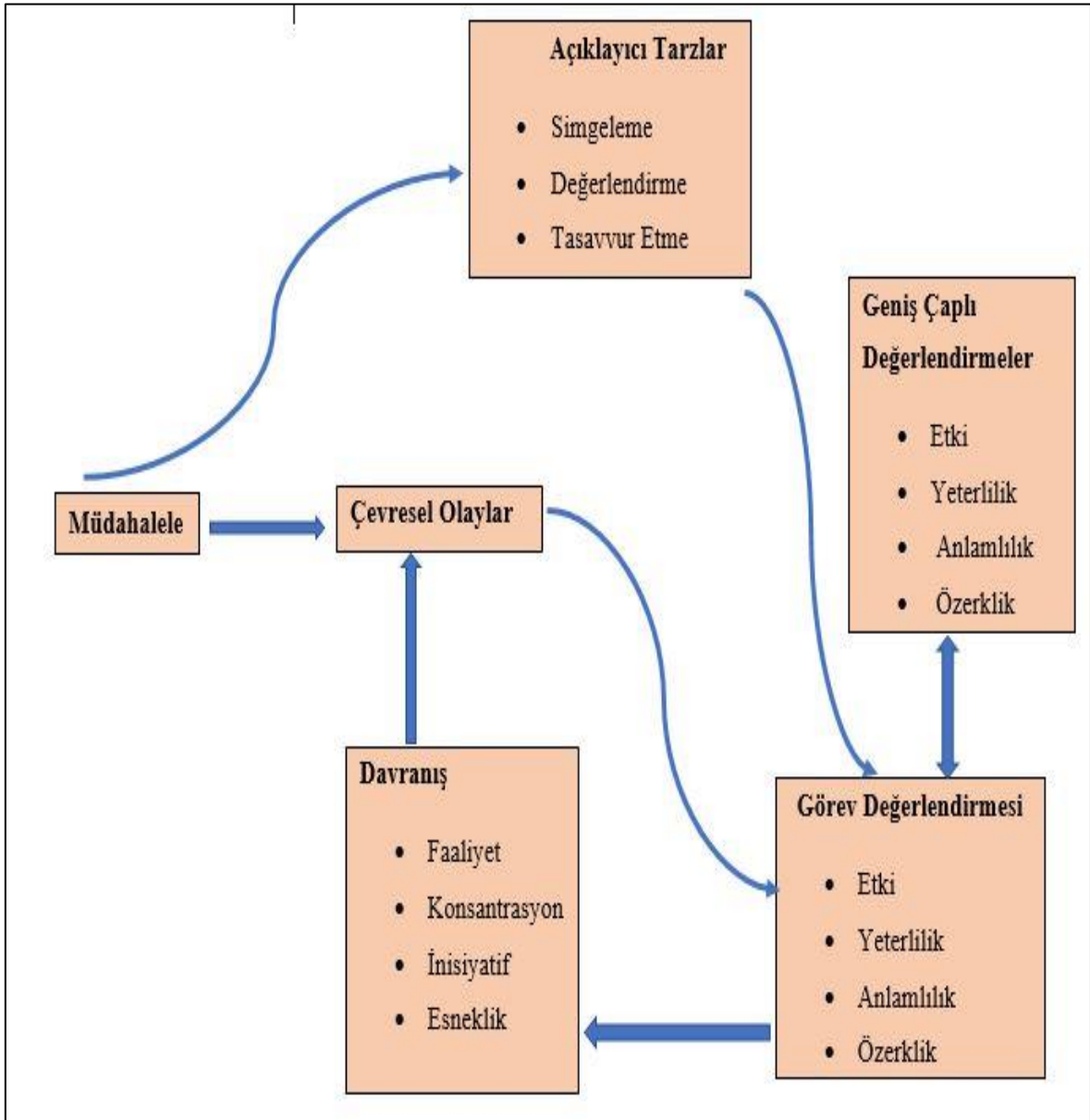
Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun (1988) çalışmalarının devamını getirerek güçlendirme kavramını, çalışanın mesleki hayatına yönelmesini sağlayan ve dört algısal ölçüden bahsedilen içsel görev motivasyonu olarak tanımlamıştır.

Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi üç boyutta geliştiğini bulgulamıştır (Thomas ve Velthouse, 1990: 667).

Spreitzer (1995) ise Thomas ve Velthouse'un (1990) çalışmalarından esinlenerek psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu vurgulamıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- **ANLAM:** Anlamlılık, bireyin kendi idealleri, hedefleri ve standartlarıyla alakalıdır. Anlamlılık kişinin görev hedefini veya amacını ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Ek olarak anlamlılık bireyin işteki rolünün gerekliliklerini gerçekleştirirken aynı zamanda bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının bununla uyumunu da ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443).
- **YETERLİLİK:** Personelin örgüt içerisindeki yeri ile alakalı görev ve sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmeye seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir tanımla ise yetkinlik, personelin görevini yerine getirme konusundaki yeteneğine, becerisine ve gücüne güvenip inanabilmesidir. İş ifa etme konusunda kendisine güvenen personel, bütün görevlerini layıkıyla yerine getirecektir. Bununla birlikte personelin içsel motivasyonu artacak bu durum yetenek ve becerilerinin olumlu yönde gelişmesine sebep olacaktır (Spreitzer, 1995: 1465).
- **ETKİ:** Personelin görevlerini yerine getirip getirmemesi örgütsel çıktılar yani sonuçlar üzerinde bir değişiklik yaratıp yaratmaması ile ilişkili bir kavramdır. Farklı bir tanımda ise personelin sonuçlar üzerinde bir etkisinin olması ve onun iş ile alakalı düşüncelerinin ne derecede etkili olduğunu da göstermektedir (Sürgevil v.d., 2012: 452).
- **ÖZERKLİK:** Özerklik, personellerin kendi eylemlerinde seçim hakkının olduğunu hissedebilmesidir. Yani iş süreçlerinin başlatılmasında ve devam ettirilmesinde personelin bağımsız bir şekilde yol aldıklarını göstermektedir (Spreitzer, 1996: 484).

Şekil 1
Güçlendirmenin Yapısal Modeli

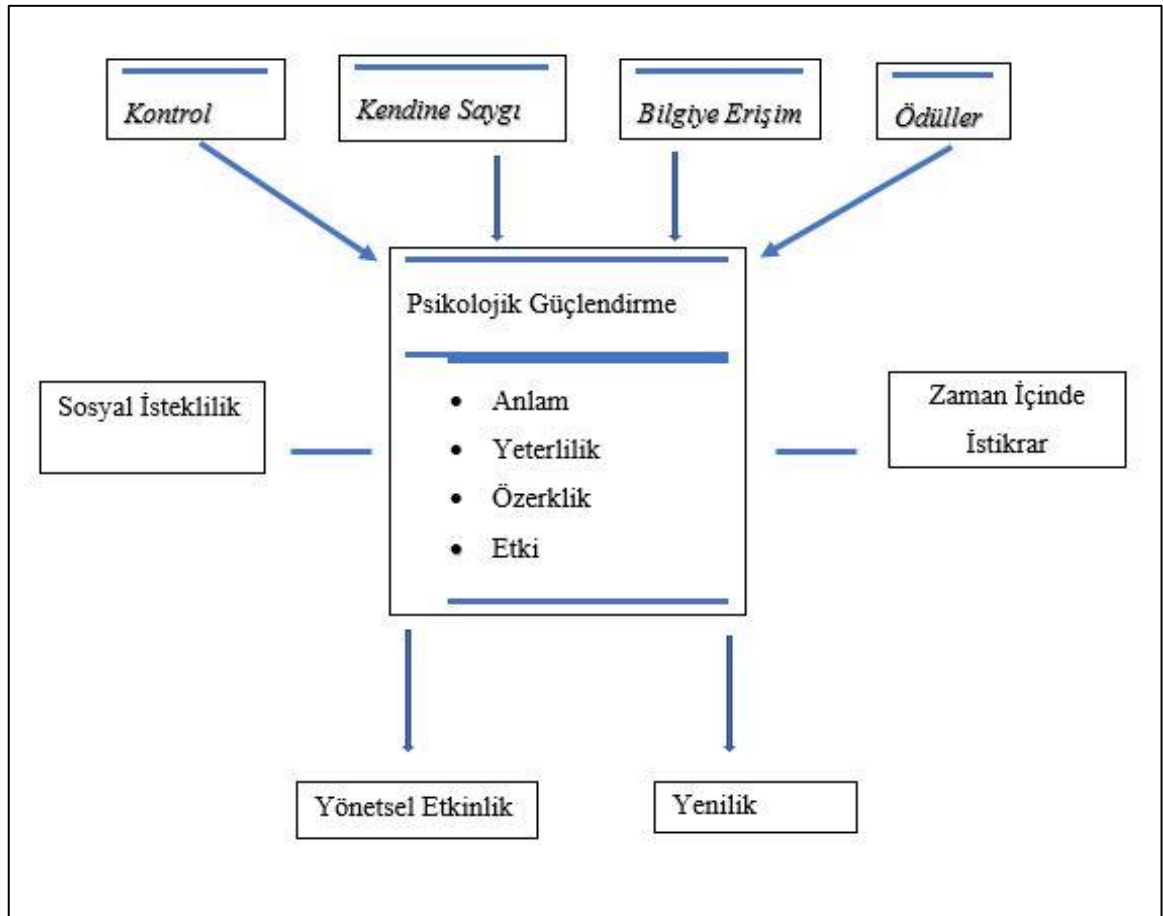


Kaynak: Thomas and Velthouse, 1990'dan aktaran: Bal, 2019:11.

Modelin birinci kademesinde çevresel olaylar yer almakta olup, devamlılık gösteren görev davranışlarındaki sonuçlar, ilerideki davranışlara yönelik koşullar ve olaylar ile alakalı bireye bilgi sağlamaktadır. Bu bilgi ise, bireyin etki, yeterlilik, anlamlılık ve özerklik ile alakalı ikinci kademeyi oluşturan görev değerlendirmesini şekillendirmesiyle bu görev değerlendirmelerini, üçüncü kademeyi kapsayan davranışları güçlendirmesiyle bu davranışların da çevresel faktörleri etkilemesiyle, dairesel bir şekilde döngü devam etmektedir. Dördüncü kademe de yer alan geniş çaplı değerlendirmeler de ise eski görev değerlendirmelerine yöneltici genellemeler olduğuna dair varsayımda bulunarak, kişilerin

bu etmenler hakkındaki kümülatif öğrenimi sağlar. Beşinci kademeye gelindiğinde açıklayıcı tarzlar, modelde kilit bir rol üstlenerek görev değerlendirmelerinde ek bilgi üretmek için dışsal olaylardan verileri yorumlama yöntemiyle toplanırlar. Modelin son kademesinde ise müdahaleler, bireyin görev değerlendirmelerini artırmak suretiyle modelde yer alan değişkenleri etkilemek için bir yol sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 669-674).

Şekil 2
Psikolojik Güçlendirmenin Nomolojik Ağı



Kaynak: Spreitzer, 1995'den aktaran: Bal, 2019:12.

Yukarıda yer alan 2. Şekilde ise Spreitzer (1995) tarafından gerçekleştirilen araştırmada yapı doğrulaması amacı ile bir araştırma nezdinde psikolojik güçlendirmenin en baştaki nomolojik ağının nasıl olduğu tarif edilmiştir. Spreitzer'a göre yapı doğrulamasındaki hassas nokta bir bileşeni güçlendirmeye sebep olacak dört boyutun ayırt edici ve aynı zamanda yakın olması gerçekliliğidir. Bu boyutların doğal bir şekilde ilişkili oldukları düşünülmesine rağmen bir yapının pek çok farklı bileşenlerini yansıtmaktadırlar.

Bu geçerliliğin kurulması ise farklılık göstermesine karşın tüm boyutların genel yapılanmaya katkı sağlamasını gerektirir (Spreitzer, 1995: 1444-1446).

Personel güçlendirme iki farklı yönden ele alınmıştır. Bunlardan birincisi üst kademeler tarafından yerine getirilmesi gereken görev ve sorumluluklar ikincisi ise bu görev ve sorumlulukların personeller tarafından nasıl algılandıklarıdır. Fakat personel güçlendirmeyi tam anlamıyla tanımlayabilmek için bu iki farklı yönün de beraber ele alınması gerekmektedir. Bu iki boyut birlikte ele alındığında personel güçlendirme, alt kademelerden oluşan personellerin görevleriyle alakalı bütün kararları yöneticisinin desteğine ya da onayına gerek duymadan gerçekleştirmeleri için gerekli olan eğitimlerin ve kendini geliştirme olanaklarının sunulabilmesi, bağımsız bir şekilde hareket etmeye yönlendirecek örgüt içi ortamın varoluşu, görevin tamamlanabilmesi için gerekli olan yetkiye sahip olma ve bunun sonucundan sorumlu tutulacağı bilincinin personellere aktarılması ve tüm bunların çalışanlar nezdinde kendilerini güçlendirmeye yönelik çalışmalar olarak idrar etmesi olarak tanımlama yapılabilir (Çöl, 2008: 38).

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Örgütlerde personelin güçlendirilmesi için farklı pek çok yöntem kullanılır. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, takım çalışması, açık bir iletişim ortamı, kaynaklara ulaşılabilirlik, çalışma ortamında esneklik, sorumluluk, eğitim ve geliştirme, ortak hedeflere yöneltme, çalışanlara güven aşılama, çalışanları toplum önünde övme, çalışanların yeteneklerini geliştirme ve performans ile ilgili geribildirimde bulunma olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel güçlendirmeye alakalı olan temel unsurlar aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirmeyi destekleyen en temel uygulama onlara katılım ve karar verme yetkisinin verilmesidir. Bu yetkiyle personeller görevlerini kendileri tanımlayarak, yapılacak işin kendileri plan ve programını oluşturur ve bir hedef ortaya koyarlar ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan davranış ve tutumları kendileri belirlerler. Personeller, işlerin işleyişinde söz sahibi olmak isterler. İşi önceden belirlenmiş şekillerde değil de farklı yöntemler kullanarak da yapmak isterler (Gürsoy, 2010: 62). Personellerin kararlara katılımı ile örgüt içerisinde yapmakta oldukları görevleri benimsemeleri sağlanmakta olup, bunların sonucunda personellerin örgütsel kimlik kazanımları sağlanmaktadır. Bu kazanımlar sayesinde de personel “nasıl daha iyiye ulaşabilirim”

sorusunu kendisine sormaktadır. Bununla birlikte örgütte katılımcı bir yapı sağlanarak personelin kendisini örgütün etkin bir elemanı olarak görmesiyle örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Işın, 2009: 35). Çünkü; hizmet ve bilgi üretiminin dışında verilen kararlara dâhil olmak personel için önem taşımaktadır. Denetimlerin ve kontrollerin yöneticilerde olmasından daha çok her an tüm personellerin katılımcı olduğu bir örgüt yapısının daha verimli olacağı açıktır. Katılımın yüksek olduğu bir örgüt de yenilikçilik, yaratıcılık ve girişimcilik gibi olumlu etkiler ortaya çıkacaktır. Bu etkiler sayesinde personel, örgütün amaçlarına destek olarak rekabet dolu bir ortamda örgütün hayatta kalmasına olanak tanıyacaktır (Akçayaka, 2010: 156).

Ayrıca katılımcı bir yönetim personel performansı, etkinliği, verimliliği ve mutluluğu üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Ceylan v.d., 2005: 40).

1.5.2. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin ana unsuru olarak görülen temel taşlarından bir tanesi de yetkiyle ayrılmaz bir bütün haline gelen sorumluluk olgusudur. Üst kademeler, personel güçlendirme olgusunu uygulamayı amaçlıyorlar ise yetkiyle beraber sorumluluğu da personellerine aktarmaları gerekmektedir (Doğan, 2003: 27). Personeller sorumluluklarını yerine getirerek tek başlarına ya da grup şeklinde varılması beklenen hedeflere erişim sağlarlar ve bu da onların güçlenmesine sebep olur (Sabuncuoğlu, 2013: 30).

Personeller, iş yerine kârlılık getireceklerini düşündükleri konularda karar almada teşvik edilmekte ve bunun sonucunda doğan sonuçlarından sorumluluk almaktadırlar. Buradaki amaç personelleri cezalandırmak yerine sorumluluklarının bilincine vararak bu doğrultuda hareket etmelerini sağlamak, üzerinde çalıştıkları hedeflere yoğunlaşmalarını ve ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri adına olanak sağlamaktır. Bu tutum ile üst kademeler, personellerin kendi yolunda ilerlemeleri için ortam oluşturmaktadır (Doğan, 2006: 53-53).

1.5.3. Yenilik

Personel güçlendirme kavramı, örgütlerde yenilik çalışmalarına önyak olarak aynı zamanda bu yeniliklere destek olmaktadır. Bunun nedeni ise bu kavram ile birlikte, örgütlerde personeller işleriyle alakalı karar alma ya da farklı fikirler geliştirme gibi yetkinliklerinin olması gerekmektedir (Doğan, 2006: 49). Yönetim bakımından yeniliği ise;

yeni metotların ve yöntemlerin geliştirilmesinde ve bunların hayata geçirilmesinde personele sorumluluk verilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Budak, 1998: 21-23).

Örgütsel düzeyde yenilik yaratma konusuna etkisi olduğu öne sürülen üç önemli etmenden bahsedilmektedir. Bunlar (Al Zahrani, 2012: 7329-7343):

- Örgütsel kültür (örgütsel yapı, yeniliğe ve riske bakış açısı, değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, iletişim kanalları),
- Örgütsel ve bireysel yönetim şekli
- Kaynaklardır.

Örgütlerde yaşanan yeniliklerin birçoğu işi yapanlar tarafından kazandırılmakta olup personeller işleri ile alakalı gelişmeleri ve değişiklikleri takip ederek, yapılacak yenilikleri fark edip bunları hayata geçirir. Aslında yenilikçilik günümüz şartlarında örgütün verimlilik ve etkinliğinin üzerinde olumlu bir rol oynayıp örgütün rekabetçi iş alanında varlığını sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Personellere karar verme ve yeni fikirler üretme yetisinin verilmesi ile örgütler yenilik uygulamalarının hayata geçirilmesinde başarılı olacaktır. Yenilik çalışmalarında hata veya başarısızlığa rastlanması durumunda bile bunların örgüt için öğretici bir nitelik taşıdığı ve örgüte katkı sağladığı düşünülmektedir (Doğan, 2006: 165-175).

1.5.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Personel güçlendirmenin en önemli unsurları arasında yer alan bilgi ve enformasyonun paylaşılması, örgüt içerisinde neler olup bittiği hakkında fikri olmayan, misyon ve vizyondan habersiz, örgütün ne sebeple ne yöne doğru gittiğini bilmeyen personellerin güçlendirilmesinin söz konusu olamayacağını anlatmaktadır (Koçel, 2014: 416). Bu sebeple personel güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesinin ön şartlarından birisi bilgi paylaşımına destek olacak bir enformasyon sisteminin tasarlanması ve bu tasarımın örgütlerde etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Akçakaya, 2010: 157)

Personellerin doğru bilgiye ve kaynaklara ulaşımı sayesinde güçlendirmenin gerçekleşmesi mümkündür (Yulk ve Becker, 2010: 231). Örgütte bilginin paylaşımı, personellerin çalışmalarının sonuçlarından nasıl sorumlu olacakları hakkında bilgi sahibi olmalarına, personellerin yetkilerini kullanarak, sorumluluk alma konularında istekli davranmalarına, üst kademeye daha fazla güven duyulmasına ve iş birliğinin geliştirilmesine neden olmaktadır. Örgütlerde oluşan bu güven ortamı personellerin yeni fikirler üretmesine

neden olacaktır. Bilgi paylaşımı, personellerin gösterdikleri performanslar hakkında geri bildirim yapılmasını da içine almaktadır (London ve Smither, 1999: 3-15).

Hiyerarşik bir düzene sahip olan örgütlerde bilginin paylaşılmasının kontrolünü üst kademe denetlemektedir. Personel güçlendirme uygulamalarında başarıyı yakalayabilmek adına bilgi; kademe fark etmemeksiniz bütün personel tarafından kolay bir şekilde erişilebilecek durumda olmalıdır. Bu durum, üst kademelerce sahip olunan bir güç olarak görülmekten çok paylaşılan bir değer olarak kabul görülmelidir (Koçel, 2014: 422). Örgütlerde bilgi aktarımının yukarıdan başlanarak aşağı yönde aktarılması, personellerin örgütsel kararların neden alındığını anlamasına ve aynı zamanda da örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesine neden olacaktır. Personeller aşağıdan yukarıya doğru uzanan bir iletişimle düşüncelerini ya da önerilerini üst kademelerine sunabilmektedirler ve bu da yatay yönlü olarak gerçekleşen bir iletişimle sorunların çözülmesi açısından faydalı olmaktadır. Özetle bilgiye erişebilen ve bilgiyi kullanabilen personeller, kendilerini geliştirmeye açık görerek, güçlü hissedeceklerdir (Erdil ve Keskin, 2003: 7-24).

1.5.5. Takım Çalışması

Takım çalışması, personellerin yeteneklerini geliştirerek, onların kendi faaliyetleriyle alakalı kararları kendilerinin vermesini ve kendi amaç ya da hedeflerini kendilerinin belirlemeleri üzerine kurulmuştur (Ataman, 2001: 351). Bu noktada üst kademeler, personel güçlendirmede gruplar oluşturarak bu grupları etkin olarak kullanmalı ve bu grupların üyelerine örgütsel hedefleri gerçekleştirmede sorumluluklar yüklemelidirler (Doğan, 2006: 61).

Takımlardan oluşan örgütlerde yönetim kademelerinde bir azalış meydana geldiği, performansın üst kademe personeller yerine alt kademe personeller tarafından kontrol edildiği, bilgilerin paylaşılarak daha çok kişiye ulaştığı ve üst kademe çalışanların kontrolden daha çok bir koç görevi üstlendiği görülmektedir (Ataman, 2001: 351). Oluşturulan takımların en önemli görülen özelliği takımların kendi kendilerini yönetebilecek durumda olmaları ve yaşadıkları sorunları çözerek, sorunlardan ders çıkartmalarıdır. Ayrıca gruplar; çalışma alanları, iş tanımları, denetleme ve işleri hakkındaki ortak kontrol gibi durumlarda karar verebilecek yetkiye sahiptirler. Ek olarak da gruba üye seçiminin yapılması, görev planının hazırlanması, kalite kontrolü ve performansın değerlendirmesi gibi konularda gruplar kendi kararlarını alabilmekte ve aldıkları kararların sonuçlarından oluşacak sorumluluğu üstlenmektedirler. Yani kısacası, yöneticiye ihtiyaç duymadan

yönetebilen takımlar örgüt hedeflerine ulaşabilmek için de üyelerini güçlendirmek durumundadırlar (Kutaniş, 2002: 248). Ek olarak grup çalışması görev dağılımında yetenek çeşitliliğinin sağlanmasına, grup üyelerinin motivasyonları artırılarak performanslarının artışına, doğrudan denetimin azalması sonucunda iş gücü maliyetlerinin düşüşüne ve son olarak da takım üyelerinin karşılık öğrenmesine olanak sağlamaktadır (Birdi vd., 2008: 467-501).

1.5.6. Çalışma Ortamında Esneklik

Modern çağda işlerin çok daha karmaşıklaşarak zorlaşmasıyla birlikte hızlı gerçekleşen değişimler yaşanmaktadır. İşletmeler yönünden bakıldığında, çok daha yüksek iş standardına ulaşarak daha iyi bir hizmet verebilmek için, çok daha esnek bir yapı oluşturmak vazgeçilmez bir durum haline gelmiştir. Tüketicile birebir şekilde ilişkide bulunan personelin, Pazar payında herhangi bir değişiklik olması durumunda en hızlı ve mantıklı şekilde karar vermesi gerekmektedir (Wilkinson, 1998: 40-56).

Güçlendirilmiş çalışanlar (Doğan, 2006: 60):

- İşleri mevcut durumun dışına çıkararak daha farklı metotlar geliştirerek, yeni alternatifler sunmak,
- Daha farklı, kendine has işler ortaya çıkarmak,
- İşleri en kısa şekilde tamamlayabilecek yöntemler bulup, zamanı daha tasarruflu kullanarak kendilerine ayırdıkları süreyi artırmak,
- Gerekli görüldüğü takdirde ekipten ayrılabilirler gibi durumları benimseyebilirlerse esnek bir çalışma ortamı sağlayabilirler.

Personel güçlendirme uygulamalarının örgüt ortamında yarattığı değişim Tablo 3' te verilmiştir.

Tablo 3

Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırması

YÖNETİLEN İŞ GÜCÜ	GÜÇLENDİRİLMİŞ İŞ GÜCÜ
DENETİM	ÖZGÜR HAREKET
HİYERARŞİ	DEMOKRASİ
BABACI YAKLAŞIM	GİRİŞİMCİ
KATILIK	ESNEKLİK
İÇE ODAKLI	MÜŞTERİ ODAKLI

Kaynak: Cook, 1994'den aktaran: Koç, 2008: 13.

Çalışma esnekliği, personellerin işlerini hallederken önceden belirlenmiş olan usullerden daha ziyade farklı metotlara başvurarak, birçok bireyle iletişim kurarak işlerini halledebilmesidir. Örgütlerde yer alması gereken çalışma ortamındaki esneklik çalışma yaşam standardının artmasına ve aynı zamanda karar verme yetisinin de gelişmesine olanak sağlamaktadır. Esnek bir iş ortamına sahip olan personeller, iş haricinde de kendilerine zaman ayırabilmekte, günlük iş programını değiştirme olanağı bulmakta, yaptıkları işi değiştirebilme imkânı yaratabilmekte ve çalışma biriminden ayrılabilirler (Doğan, 2003: 34).

1.5.7. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede personeller ortak hedefler doğrultusunda yönlendirilerek güçlendirilmesi sağlanan gruplar; grup içerisinde içsel, yatay ve dikey olarak üç farklı boyutta hedeflere yöneltilirler. Ortak bir hedefin olmaması halinde örgütlerde güçlendirmeden de bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bunun sebebi ise güçlendirilmeye yöneltilmiş gruplar, bir bütün halinde örgütün vizyonuna, misyonuna, değerlerine ve önceliklerine dikkat ederek örgüt ile özdeşleştirilmelidir (Doğan, 2003: 28).

1.5.8. Açık İletişim Ortamı

En az iki insan arasında gerçekleşen sözlü ya da yazılı mesajların gönderilmesi veya alınması süreci iletişim olarak adlandırılır. Bireylerin sözcüklerle ya da fiziksel anlamda karşında yer alan kişiye bir anlamı iletme gayesinde bulunmasıdır. Karşı tarafa geçirilmeye çalışılan anlam da karşı tarafın algısından, filtreleme ve engellerin üstesinden gelerek karşı tarafa ulaşmaktadır (Karip, 2010: 77).

Personel güçlendirme uygulamalarının başlıca öğelerinden bir tanesi de iletişimdir. Örgüt içerisindeki iletişim gücünün yüksek olması personel güçlendirmeyi de bu yönde etkileyerek güçlendirmenin artmasına neden olacaktır (Doğan, 2006: 173). Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri adına örgütte yer alan personellerin kendi içlerinde ve aynı zamanda yönetim ile örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim gerçekleştirmelidir. Yani yönetimin etkinliğini sürdürebilmesi için iyi bir iletişim şarttır (Elma ve Demir, 2000: 135).

Açık iletişimin sağlanabilmesi için personellerin korkup çekinmeden iletişim kurabilmeleri sağlanmalıdır (Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 299). Üst kademeler örgütlerde açık iletişimin sağlanması için bir sistem yaratırlar. Ancak sağlam bir iletişim ortamı

sağlanmazsa personellerde biçimsel olamayan iletişim farklılıklarına doğru bir kayma meydana gelir. Bunun sonucunda da moral ve motivasyon olumsuz yönde etkilenir, yıkıcı anlaşmazlıklar ortaya çıkar ve verimlilikte azalma olur vb. tarzda problemler yaşanarak personel güçlendirme uygulamalarını zorlaştırır (Barlı, 2007: 15-35).

1.5.9. Güven Aşılama

Personellerde güvenin sağlanmasında, kurulan iletişimin ortamı ve bilgilerin doğru paylaşımı en önemli unsurlardandır. Personelin güven duyması, yapılan uygulamalara ve performans değerlendirmelerindeki doğruluğa bağlıdır (Robbins, 2002).

Örgüt içinde güven ortamının yaratıldığı bir kültür oluşturularak, personellerin sorumluluk almalarına cesaret etmeleri sağlanmalıdır. Güçlendirme uygulamalarının içinde yer alan personelin katılımını sağlayabilmek için, üstlerin ve astların arasında karşılıklı şekilde güvenin sağlanması gerekir. Personeli güçlendirmenin algılanmasında, güvenin çok önemli bir yeri vardır. Takım içerisinde karşılıklı olarak güven duyulması personeller arasında birliği artırarak, ortak amaçlar çerçevesinde hareket edilmesini sağlayarak, performans artışına sebep olmaktadır (Lashley, 1995: 31).

1.5.10. Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirmeyle eğitim ile personellerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamak ve yetkinliklerinin gelişmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır. Eğitim uygulamaları örgüt içerisinde yaşanabileceği gibi personelin gündelik hayatında da yaşanabilmektedir. Personellerin yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklar baz alınarak eğitimler verilmeli ve destek sağlanmalıdır. Bu eğitimler aynı zamanda bireysel gelişime de katkı sağlayabileceği gibi, personellerin çeşitli projeler hakkında veya görev ve sorumluluklarıyla alakalı olarak bilgi sahibi olmalarına da katkı sağlayacaktır (Karahan, 2009: 102).

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLARDAN FARKI

Personel güçlendirme kavramı, ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde yetki devri, katılımcı yönetim, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi yönetim kavramları ile benzerliklerinin olması sebebi ile çoğu zaman karıştırılmaktadır. Aslında personel güçlendirme kavramı, bu yönetim kavramlarının daha kapsamlı hâlini yansıtmaktadır. Güçlendirme ile benzerlikleri olan bu kavramlar üzerine inceleme yapıldığında, güçlendirmenin ne derecede uygulandığı, uygulanma tarzları ve anlayış biçimleri

bakımından farklılıklar gösterdiği kaçınılmaz bir gerçektir. Güçlendirmeyi bu kavramlardan ayıran en büyük fark ise çok daha fazla kapsamlı olması ve aynı zamanda uygulanabilmesinin diğerlerine göre daha zor olmasıdır. Aşağıda bu kavramların birbirinden neden ayrıldıklarıyla alakalı bilgilere yer verilmiştir.

1.6.1. Personel Güçlendirme ve Katılımcı Yönetim Arasındaki Farklar

Katılımcı yönetim, personellerin farklı düzenlemelerde yaptıkları işlerle alakalı karar alma süreçlerinde etkili olmalarına yer vererek, gelenekçi örgütlerin ve onların yönetim şeklinin personeller için yaratmış olduğu olumsuz yöndeki etkilerin azaltması ve onların örgüt yönetimine katkı sağlamaları için geliştirilmiş olan modern yönetim tekniğidir (Dicle, 1980: 14).

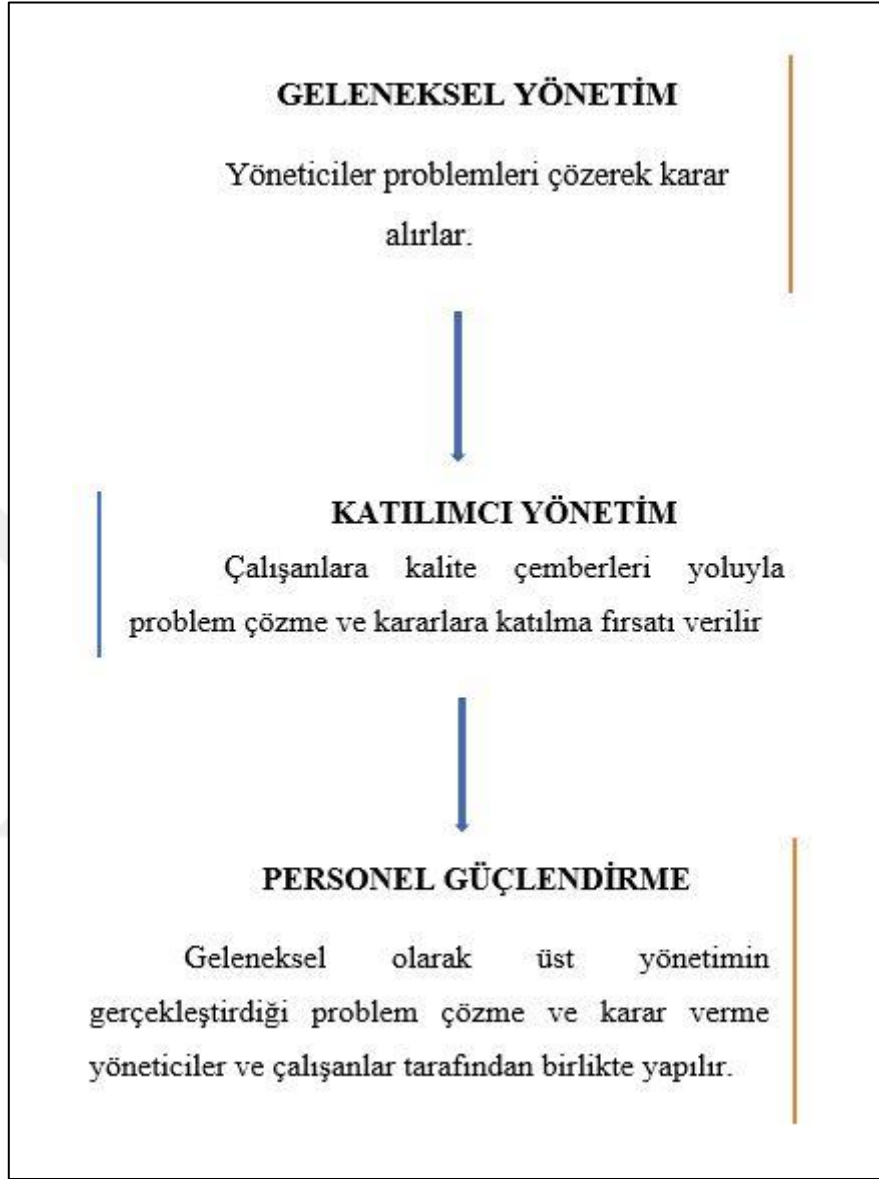
Katılımcı yönetime sahip olabilmek için üç özelliğin olması gerekmektedir. Bunlar (Eren, 2010: 405):

- Bir örgütte alt kademelerin veya personellerin, örgütün politikası ya da yönetimiyle alakalı konularda katılım gerçekleştirilmesi,
- Kararlara katılan personellerin bu şekildeki bir yönetim türüyle psikolojik anlamda benliklerini tatmin edebilecekleri demokratik ortamın temin edilmesi,
- Üst kademe ile personeller arasındaki karşılıklı konuşmanın ve iş birliğinin gelişimi sağlanarak, örgütün daha realist olmasını ve ekonomik karar verme olanaklarına yani yönetsel etkinliği artırarak verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Bakıldığında aslında katılımcı yönetim personel güçlendirme ile geleneksel yönetim arasında bir köprü görevi görmekte olup, bu durum Şekil'3 de gösterilmiştir.

Şekil 3

Geleneksel Yönetimden Personel Güçlendirmeye Geçiş



Kaynak: Randeniya vd., 1995’den aktaran: Bal, 29019: 23.

Şekil 3, en düşük birbirlerine danışma düzeylerinden kapsamlı bir şekilde demokratik karar alma yöntemlerine ve personellerin de yönetime katılmasına kadar uzanan bir süreçten bahsetmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında, personeller yöneticilerin karar vermelerine görüş önerebilirler fakat alınan kararlara katılımları hiçbir şekilde mümkün değildir. Katılımcı yönetim anlayışında ise, üst kademelerin demokratik karar alma yöntemleri kullanarak personellerin karar alma aşamasına gelindiğinde söz hakları bulunduğu için katılımları gerçekleşmektedir. Personel güçlendirme yöntemlerinde ise personellerin görevleriyle alakalı olan durumlarda üst kademelerle beraber ve gerekli görülen yerlerde bizzat karar vererek bu kararı uygulamaları sağlanmaktadır.

1.6.2. Motivasyon ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar

Bentley' e (2000) göre motivasyon kişilerin olumlu veya olumsuz faaliyet göstermesini, ihtiyaçlarına ulaşmasını ve bunun sonucunda da tatmin olmasını sağlayan güçtür. Motivasyon, iş görenin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine aktarımının sağlanması için işletme tarafından uygun ortamın sağlanması durumudur.

Motivasyon ve personel güçlendirmeyle alakalı en büyük fark: Motivasyon teorilerinde personellerin davranışlarının nasıl gözetim altında tutulacağı ve yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken; güçlendirme, personellerin kendisini yetiştirme, geliştirme, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için örgütün neler yapabileceğini ortaya çıkarmaktadır (Doğan, 2006: 31).

Ataman (2001) ise personel güçlendirme ile motivasyon arasındaki farklılıkları şöyle sıralamıştır: Personel güçlendirme yüksek özgüveni, kendini geliştirmeyi, ilerleme arzusunu, risklerden kaçınmamayı ve değişime her zaman açık olabilmeyi, bağımsız olarak çalışabilme ve kendini ifade edebilmeyi yani kişisel özellikleri ön planda tutar. Motivasyon ise bireyleri belirli amaçlar etrafında harekete geçirmeye sebep olacak dürtü ve güdülerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile biri kişilerin zaafından beslenirken, diğeri meziyetlerinden yani yeteneklerinden beslenmektedir (Ataman, 2001: 434).

Güçlendirme uygulamalarında kişisel gelişim ön plana çıkarken motivasyonda bireyi harekete geçirecek dürtülere yönelik çabalar ön plana çıkmaktadır.

1.6.3. Yetki Devri ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar

Yetki devri üst kademe görevlilerin kendilerine tanımlanmış karar verme yetkilerini ve yaptırım hakkını, kendi rızası ile alt kademedeki görevlisine belirli şartlar altında devretmesidir. Gerekli görüldüğü takdirde devredilmiş olan yetki geri alınabilir. Bu kavramın temelini yansıtan nokta, üst kademelerin kendilerinde bulunan seçim hakkını kendilerinin kullanmayıp, kendi adına başkalarına kullandırmalarıdır. Bu durumda üst kademe görevliler kendi yetkilerini başkasına devrederler ve bunun sonuçlarından yine kendileri mesul tutulmaktadır (Koçel, 2014: 409).

Yetki devri ile alakalı üç temel aşamadan bahsedilmektedir. Bunlar (Jha ve Nair, 2006: 254):

- Personellere işlerin aktarılması,

- Aktarılan bu işlerin yapılabilmesi adına personellere gerekli görülen kaynakların yönetilme yetkisinin devredilmesi,
- İşin eksiksiz bir şekilde yerine getirilebilmesi için personelin üstüne karşı sorumluluğun oluşturulmasıdır.

Yetki devrinde temel olan, üst kademelerin işin neticesinden sorumlu tutularak gerekli olduğunu düşündüğü durumlarda kendisinin sahip olduğu bir ayrıcalığı daha verimli olarak iyi bir sonuç elde edeceğini düşündüğü bir astına geçici süreli olarak devretmesidir. Personel güçlendirmede temel olan ise işi gerçekleştiren çalışanın uzmanlık bilgisine, uygun durumları görmesine, gerekli kararları vermesine ve işle alakalı davranışlarının değişmesine olanak vererek işin sahibi hâline gelmesini sağlamaktır. (Koçel, 2014: 410)

Yetki devri ve güçlendirme kavramlarına genel olarak bakıldığında, bu iki kavramı birbirlerinden ayıran farklar olmakla birlikte aynı zamanda da birbirleriyle bağlantılı kavramlar olduğu da aşikârdır. Personel güçlendirme, en basit ifade ile yetki vermek değil, personellere gerekli koşulları yaratarak ihtiyaç duydukları imkânların sağlamaktır (Conger ve Kanungo, 1988: 473-474).

1.6.4. İş Zenginleştirme ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar

İş zenginleştirme, görevin ne olduğunu tam anlamıyla anlayarak, sorumluluk seviyesini belirleyerek, işini gerçekleştiren personelin motivasyonel gereksinimlerine cevap vermek şeklinde ifade edilebilir. Bu sayede, görevini yapan personel eskiye nazaran daha fazla başarı, sorumluluk, tanınma ve bireysel gelişim hissi kazanacaktır (Can, 1997: 184).

İş zenginleştirmeye benzerlikleri olmakla beraber, farklı boyutları olan personel güçlendirme kavramının içerisinde bulunan yollardan birisi de iş zenginleştirme düşüncesinin yayılmaya başlamasıdır. İş zenginleştirme kavramı ile çok boyutlu personel güçlendirme kavramı arasındaki farklar ise şu şekildedir:

- Personel güçlendirmenin personellerin düşüncelerini ve örgütsel faaliyetlerini etkileyerek onları yönlendirme açısından üst düzey bir etkisi vardır. Personel güçlendirmenin etki boyutu, personellerin işleri üzerinde ne kadar kontrol sahibi olduklarına bağlı olarak farklılık göstermektedir (Spreitzer, 1995: 484). Zenginleştirilmiş bir işte, çalışmakta olan personellerin iş ile alakalı stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktılara etki edebilme olasılığı minimum seviyededir (Bolat, 2003: 211).

- Personellerin işleriyle alakalı şeyler zenginleştirilmemiş olsa dahi, personeller kendilerini güçlendirilmiş olarak görüp bunu hissedebilirler (Spreitzer, 1995: 485).
- İş zenginleştirmede ast ve üstler arasındaki ilişki dikkate alınmaz fakat personel güçlendirmede ast üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısı ile izlemiş olduğu liderlik tarzından doğrudan doğruya etkilenmektedir (Bolat, 2003: 211).
- Personel güçlendirme çalışanların iş çevresi ile alakalı ilişkiler üzerine odaklanırken, iş zenginleştirme ise hem çalışan üzerine hem de grup düzeyindeki analizlere başvurmaktadır (Spreitzer, 1995: 485).

1.6.5. Güç Kavramı ile Personel Güçlendirme Arasındaki Farklar

Güçlendirme kavramı “güç” vermeyi ifade ettiği için yönetim anlamında olan güç farklı pek çok anlamlarda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- Pozisyon gücü
- Uzmanlık gücü
- Kaynak gücü
- Kişilik gücü olarak sınıflandırılabilir.

Güçlendirme ise gösterilen bu dört unsurun personeller arasında daha güçlü bir hale getirilmesini ifade ederek, güçlendirme kavramının da personel güçlendirme ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Personellere seçim yapabilme ve karar alabilme yetkisi verilerek pozisyon gücü, eğitimler verilerek gelişmelerine katkı sağlamlarıyla uzmanlık gücü, bilgi paylaşımı sağlayarak kaynak gücü ve son olarak kendilerine güvenmelerini sağlayarak motivasyonlarını yüksek tutmaları kişilik gücünün ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Koçel, 2014: 411).

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMA NEDENLERİ

Modern zamanda örgütlerin başarı yakalayabilmesi adına personel güçlendirme uygulamalarına yer vermesi gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. Bununla birlikte de örgütlerin gücünü keşfetmesi ve bu uygulamalar sonucunda doğacak sinerji ile bu gücün artması kaçınılmaz bir durumdur. Güçlendirmenin sonucunda personeller işleriyle ilgili öz denetime daha çok sahip oldukları için daha başarılı işlere imza atacaktırlar. Örgütlerde personellere

güçsüzlük hissini yaşatan faktörleri Conger ve Kanungo açıklayarak aşağıdaki gibi gruplandırmıştır (Koç, 2008: 20-21):

Örgütsel Etmenler:

- Belirli örgütsel değişimler, yani transferler
- Riskli girişimler
- Aşırıya kaçan rekabet baskıları
- Bürokratik ortamlar
- Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri
- Aşırı merkezleştirilmiş şirket kaynakları

Yönetici Tarzı:

- Otoriter (Yüksek Kontrol)
- Olumsuzluk (Yanlışlar üzerinde odaklanma)
- Davranış ve sonuçlar üzerinde sebepsiz davranışlar

Ödüllendirme Sistemleri :

- Düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler)
- Rekabete dayalı ödüllerin yetersizliği
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin yetersizliği

İş Tasarımı :

- Rollerin belirsizliği
- Teknik destek ve eğitim eksikliği
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Uygun otorite eksikliği
- İş çeşitliliğinin düşüklüğü
- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım
- Uygun/gerekli kaynakların eksikliği
- Çok fazla kurallar ve yönetmelikler
- Rutin işlerin gereğinden fazla olması
- Düşük ilerleme fırsatları

- Anlamsız hedefler/görevler
- Üst yönetim ile sınırlı iletişim

Personellerin örgüt içerisinde verimli ve etkili olabilmeleri için yukardaki maddeleri en aza indirerek iş tatminlerinin artarak bunu iş kalitesinin yansımaları için ise personellerin çalıştıkları yerlerde güçsüz hissedecek herhangi bir şeyin yapılmaması gerekmektedir.

1.8. Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirme, sıra dışı sonuçlara ulaşabilmek için personellerin kendilerine ait yeteneklerini serbest bırakmasıdır. Bu uygulama personellerin örgüte bağlılığını ve verimliliğini arttırabilmek için uygulamaya konulan bir tekniktir (Abdollahzadeh, 2013: 1).

Personel güçlendirme süreci üç aşamada tamamlanmaktadır. Bunlar (Daft, 1998: 454):

- Birincisi, örgüt içerisinde alt kademede yer alan personelleri güçsüzleştirmeye sebep olan durumun tanımlanmasıdır.
- İkincisi ise, alt kademelerde gücün artmasını sağlayacak güçlendirme yöntemlerine başvurulmasıdır.

Son olarak üçüncü aşamada ise güçlendirme yöntemlerinin personeller yönünden de destek gördüğü ve bu uygulamaların etkili olduğu yönünde geri bildirim alınmasıdır.

Güçlendirmenin tam manasıyla ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi adına yapılması gereken bazı hususlar aşağıda sıralanmaktadır (Klagge, 1998: 550):

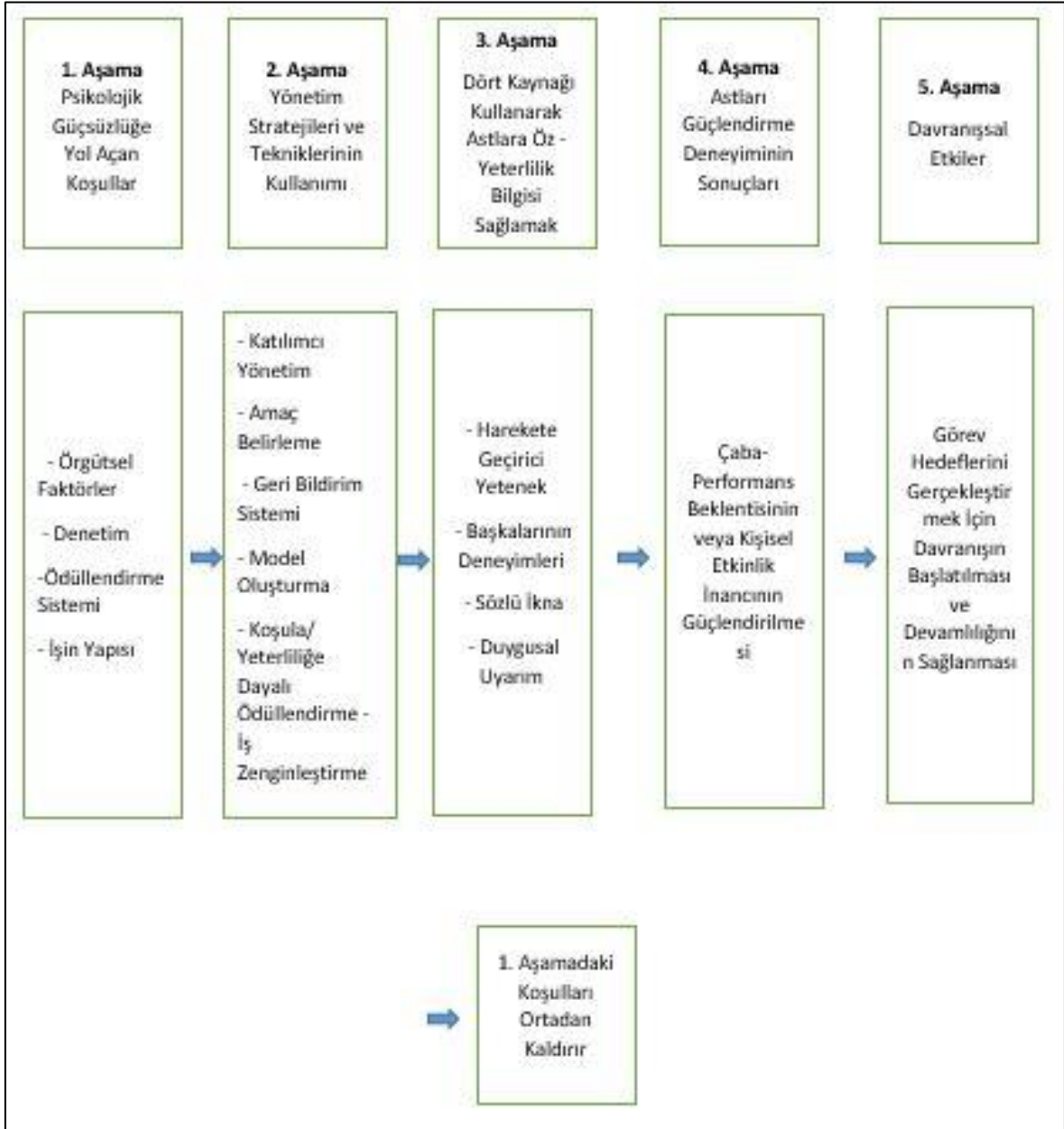
- Örgütsel olarak bir değerlendirme yapılması,
- İşletmenin vizyonunun ne olduğunun tam manasıyla açıklanması,
- Farklı yetki düzeylerinin ne zaman verileceğine dair karar verilmesi,
- Personellerin sorun tanımını kabul ederek aşağıdan yukarıya doğru şekillenen bir yaklaşım kullanması,
- Gücü paylaşım sağlayarak iyi bir şekilde çift yönlü iletişim kurmak ve bununla birlikte iş birliği ve güven oluşturmak,
- Personellerin yeteneklerini geliştirebilmek adına hem genel hem de özel eğitimler kullanmak,
- Güçlendirmeyi, uygularken önceden deneyim sahibi olan olan kişi veya örgütlerden tavsiye alarak güçlendirmeyi uygulamak.

Ayrıca üst kademelerin, personelleri güçlendirmesi adına yapması gerekenler şeyler şu şekilde sıralanmıştır. Bunlar (Whetten ve Cameron, 2011: 472-473):

- Personellerin, kişisel ustalık deneyimlerini geliştirmek ve başarılı rol modellerini belirlemek yöntemiyle özyeterlilik ve yetkinlik duygularını geliştirmek,
- Personellere farklı alternatiflerle birlikte bilgi akışı sağlanarak özgürlük ve kişisel seçim duygusu artırmak,
- Personellerin, çalışmalarında sondaki kullanıcılarla görüşülerek sonuçlardan etkilenenler üzerindeki etkilerini görmeleri sağlanmalı ve kişisel etkileşim duygusunda artış sağlanmak,
- Vizyon ve değerleri net bir şekilde ifade ederek ve bunları içselleştirerek personellerde anlamlılık duygusunu ve değerlerinin gelişimine katkı sağlamak,
- Öncelikle tutarlı, dürüst, açık ve adil bir şekilde personellere destek sağlanarak güven yaratmalı ve onlarda güven duygusu geliştirmektir.

Aşağıda verilen şekil 2’de personel güçlendirme sürecinde gereklilik duyulan beş aşamaya yer verilmiştir. Birinci aşama, personeller içerisindeki güçsüzlük hissinden sorumlu tutulan örgüt şartlarının tespit edilmesidir. Aslında birinci aşama, üst kademelerin bir sonraki aşamada güçlendirme taktiklerini kullanmalarına sebep olmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanması, güçsüzlüğe neden olan sadece farklı dışsal hususların giderilmesi ile alakalı olmamakla birlikte aynı zamanda üçüncü aşamada personellerin öz yeterliliklerinin de temin edilmesi amaçlamaktadır. Bunların sonucu olarak personeller dördüncü aşamada kendilerini güçlendirilmiş hissederek son aşamada ise güçlendirmenin davranışsal etkilerinin tam anlamıyla farkına varırlar.

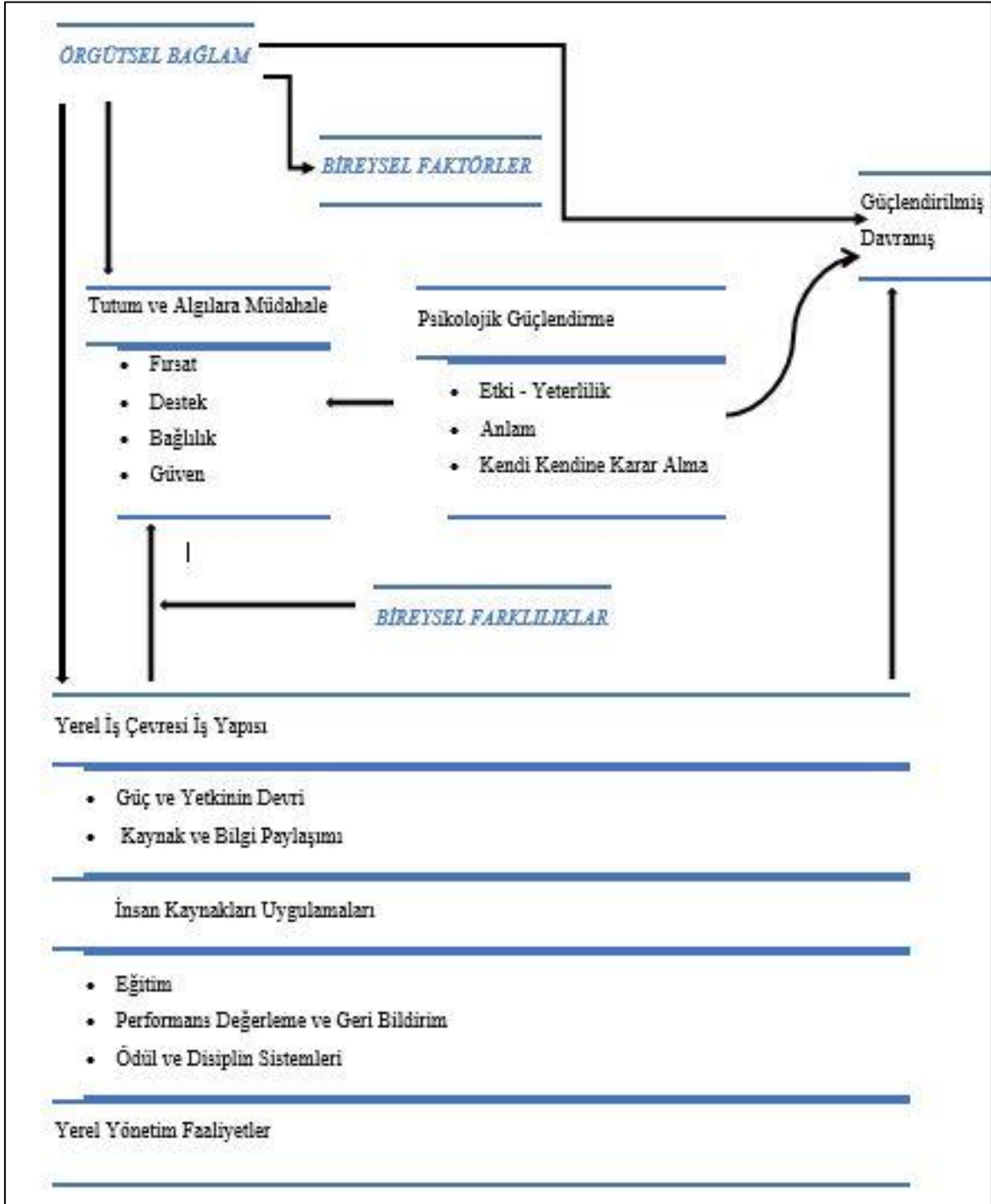
Şekil 4
Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci



Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988'den aktaran: Yıldız ve Kaya, 2007: 11.

Robbins, Crino ve Fredendall (2002) yaptıkları araştırmada, güçlendirme sürecine hem psikolojik hem de davranışsal boyutlarıyla yaklaşarak, personel güçlendirmeye yakından ilişkili bir model (Şekil 4) oluşturmuşlardır. Geliştirilen modelin en önemli nedeni, güçlendirme sürecindeki önemli bağlamsal, çevresel, bilişsel ve davranışsal değişkenlerin rollerini tanımlayarak onları netliğe kavuşturmak ve alakalı literatüre bütünleştirici ve genişletici bir çerçeve sunmaktır.

Şekil 5
Güçlendirme Süreci



Kaynak: Robbins, vd., 2002' den aktaran: Bal, 2019: 29.

Şekil 5'te güçlendirme süresince yer almakta olan faktörlerin, personellerin iş davranışlarına etki etmek için hareket ettikleri ve etkileşimde bulunabildikleri bir model ele alınmıştır. Algı ve tutumlar üzerindeki müdahalelerin örgütsel bağlam ile yerel iş çevresinin psikolojik güçlendirmede etkili olduğu süreçte kilit bağlantılar konumunda olduğu üzerinde

durulmaktadır. Örgütsel bağlamla sınırlı iş çevresindeki faktörler (iş yapısı, insan kaynakları uygulamaları ve yerel yönetim faaliyetleri) arasındaki ilişki, yani önerilmiş olan bağlantıyı göstermektedir. Personel algıları ve tutumları, geniş örgütsel bağlamdan etkilenirken aynı zamanda iş ortamından da etkilenmiştir. Personellerin, iş yerinde gösterdikleri kişisel farklılıklar örgütsel bağlamın etkilerini ılımlaştırdığı gibi yerel iş çevresi üzerinde de aynı etkiyi yaratacak, müdahale edilen algı ya da tutumları ve yaşanan psikolojik güçlendirme seviyesini net bir şekilde etkileyecektir. Psikolojik güçlendirmeyle güçlendirilmiş davranışlar arasında yer alan ilişkinin örgütsel bağlam ile yerel iş çevresinin faktörleri yönünden yönetilmekte olan ve aynı zamanda sunulan yetki sınırlarını net bir şekilde belirten bir yaklaşım olduğu ele alınarak algıların, tutumların ve ortaya çıkan psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlam ya da yerel iş çevresinin faktörleriyle güçlendirilmiş davranışların gösterilmesine bağlı olduğu düşünülen bir süreç olarak açıklanmıştır (Robbins vd., 2002: 420-422).

1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI

Günümüzdeki modern ekonomik düzende üstünlüğü olan beşerî faktörler ile donatılmış olmanın verdiği faydalara bakıldığında bunu elde edecek niteliğe sahip olan personel güçlendirmenin stratejik olarak önemi ve değeri net bir şekilde anlaşılacaktır (Bakan, 2015: 117).

Modern zaman, iş hayatında personeli güçlendirmenin önem arz ettiğini bariz olarak göstererek en önemli kazanımların başında gelmekte ve bunun bir gereği olarak örgütlerin rekabet gücünü arttırmayı sağlayacak yüksek potansiyeli olan nitelikli personellere ulaşması gerekmektedir. Nitekim doğru bir şekilde planlanıp uygulamaya konulacak olan personel güçlendirme uygulaması sonucunda güçlendirilmiş olan personelin artık organizasyonu birer öğrenen organizasyon şekline dönüştürmesi durumu yaşanacaktır. Böyle bir durumun yaşadığımız modern çağda işletmelerdeki sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarına katkı sağlayacağından bir hayli önem verilen ve değer gören bir konumdadır.

Personel güçlendirmenin uygulanmasının personellere sağladığı avantajlardan bir tanesi de personelin bireysel performansının artmasıyla birlikte kurumsal performansın artmasıyla kendisini göstermesidir. Bu durumda yer alan çalışan, personel güçlendirmenin uygulanması sırasında elde ettiği tecrübeler ve güdülenme ile işine dahada konsantre olacak ve bu durum çalışanın performansını arttırmaya çaba göstermesine sebep olacak ve bunun sonucunda ise kurumsal performansta da bir artış kaydedilecektir (Doğan, 2006: 153-164).

Personel güçlendirme aynı zamanda işletme personellerinin kendi kendilerine karar verebilme yeteneğini olumlu yönde etkileyerek, kapasitesini geliştirmeye ve maaşlı personelleri işletmenin ortağı gibi davranışlarla örgütün bir parçası haline getirerek işine motive olmasını sağlamaktadır (Doğan, 2006: 30-35).

Personel güçlendirme, personelin örgütün başarısına katkısı için örgütte çok önemli bir yerinin olduğunu hissetmesini sağlayarak personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak örgütsel amaçlara ulaşmak adına katkı sağlayacaklarını bilmek kendilerine güvenlerinin artmasını sağlar.

Personel güçlendirme personeli örgütün dışında tutmak yerine merkezine yerleştirir ve böylelikle uzun vadeli olarak örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışırken personelde duygusallık açısından bağlılık ve örgütüne olan aidiyet duygusunun gelişmesine de katkı sağlayarak bağlılık oluşumunu desteklemektedir (Noor ve Noor, 2006: 89-101). Bu sayede de örgütlerde kabullenme ya da üyelik gibi esas insani olarak görülen duygular personel güçlendirme süreciyle karşılanmaktadır. Çünkü güçlendirilen personeller, kaderlerini kendileri yaratmakta ve işlerini çok daha heyecanlanarak, güdüleyici, eğlenceli ve anlamlı gerçekleştirmektedirler. Aynı zamanda personel güçlendirme, dürüstlüğün artmasını sağlamakta ve etkili iletişimin örgüt içerisinde daha aktif rol oynamasına yardımcı olmaktadır (Harter ve Jones, 2005: 79)

Buna ek olarak personel güçlendirmenin uygulanıp başarı gösterdiği örgütlerde personellerin mutlu olmasına, iş içerisindeki tatmin ve verimliliğin artmasına sebep olduğu görülmekte olup personel güçlendirmenin personellerin verimliliği, kalite, yenilik yaratma, iş gören tatmini ve yönetimin verimliliği üzerinde olumlu yöndeki etkileri görülmektedir (Bolat, 2003: 113-115).

1.10. Personel Güçlendirme Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler

Personel güçlendirmenin uygulanma sürecinde karşı karşıya kalınan güçlüklerin en temel olanı sürekli olarak değişimin yaşanması ve buna bağlı olarak rekabetin artmasıdır (Karakaş, 2014: 80). Personel güçlendirme uygulamalarından verimli sonuçlar elde edebilmek adına sürekli değişimi kabullenmek ve buna ayak uydurmak gerekmektedir. Rekabetçi ortamın koşulları ile içli dışlı bir ilişki sürdürmesi, süreklilik arz eden değişimlerle beraber rekabet etkeninin personel güçlendirme sürecinde yer alan güçlükler arasında yerini almasına sebep olmaktadır. Bu sebeple personel güçlendirme süresince en başta sürekli

olarak gerçekleşen değişimler ve rekabet unsurlarının dikkate alınması gerekir, aksi durumda bu unsurlar personel güçlendirmenin uygulanmasını güç hale getirecektir.

Güçlendirme uygulanan bir örgütte uygulama sonucunda üst kademeler; komuta-kontrol odaklı yöneticilerden daha çok, rehberlik görevi edinen ve liderliğin sorumluluğunu yerine getiren yani ileri görüşlü liderler olmalıdırlar. Bunun gibi görevlere tehdit gözüyle bakan üst kademeler tarafından ne yazık ki güçlendirme uygulamaları sorun teşkil etmektedir. Bu durumlarla karşılaşmak ise, “yöneticilerin yetki devri ve güçlendirmeden gizliden gizliye bir endişe ve korku duyduğu” düşüncesini destekler niteliktedir (Kaya, 2009: 20-21).

Beklentiler ya da ihtiyaçlara personel güçlendirme süresince karşılaşılmakta olan güçlüklerin içerisinde yer verilmektedir. Ulaşılan noktaya baktığımızda personellerin eğitim seviyesi giderek artmakta olup bununla birlikte personellerin beklentilerinde ve ihtiyaçlarında da değişimler meydana gelmiştir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134). Bu beklentiler ve ihtiyaçların karşılanmasındaki zorluk seviyesi nedeniyle bu ihtiyaçların karşılanması beklentilerin yerine getirilmesi personel güçlendirme süresince karşılaşılmakta olan güçlükler içerisinde yerini almaktadır. Ek olarak beklenti ve ihtiyaçlardaki değişim hızlı olması personel güçlendirme sürecinde karşılaşılmakta olan güçlükler arasında sayılması gereken önemli bir husustur.

Güçlendirme uygulamalarında yapılması muhtemel hatalar ise şu şekilde sıralanabilir:

- Maliyetlerin yükselişi,
- Bireylerin kendini geliştirme dileklerinin olmayışı,
- Organizasyon yapısının belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi,
- Üst kademelerin personel güçlendirme uygulamalarından haberlerinin olmaması,
- Üst kademelerin veya insan kaynaklarının personellerin güçlendirilmeyi istemediklerini görmezlikten gelmeleri,
- Güçlendirmeden yararlanacak personellerin seçerken her şeye dikkat ederek doğru bir şekilde seçilmemesi,
- Örgütün hedef ve amaçlarının üstü kapalı şekilde tanımlanarak saydam bir iletişim ortamının olmayışı,

- Personellerin eğitimine gerekli olan önemin verilmemesi.

Sonuçta personel güçlendirmenin uygulanma süreci çaba gösterdikten sonra hemen olumlu yönde sonuçların elde edileceği bir yapıda olamamakla birlikte birtakım zorluklardan geçerek uygulanması sonrasında verimli sonuçlar alınacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ GÜCÜ PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı küreselleşen dünyada giderek önemli bir hale gelmiştir. Performans, örgütlerde iş görenlerin verimliliğini göstermeye yardımcı olan önemli bir çıktıdır. Performans, personellerin görevini layığı ile yerine getirebilmek için yapması gereken ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan tutumlar olarak tanımlanmıştır (Rotundo ve Sackett 2002: 66).

Erdoğan'a (1991) ise performansı iş görenin kişisel özelliklerine ya da becerilerine uygun olduğu düşünülen görevleri birtakım sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak ifade etmiştir. Dolayısı ile performansı iş görenlerin işlerini gerçekleştirebilmelerinde ifa ettikleri faaliyetlerin toplamı olarak nitelendirilmektedir (Başaran, 2000: 30). Bunun yanında performans, bir örgüt personelinin ya da grup üyesinin örgütün hedeflerine nitel ve nicel anlamda toplam katkısı olarak da değerlendirilmiştir (Akçakanat, 2009: 5).

Performans, bir örgüt mensubunun sınırlı bir süre içerisinde görevini yapmasıyla sağladığı olumlu ya da olumsuz sonuçlardır (Uyargil, 2008: 19). Performans örgüt üyesinin işlerin ne kadarını yapabildiği ve ne kadar başarı sağlayabildiği konularında önemli bir referans aracıdır. Etkinlik sonrasında sonuçlar pozitif yönde ise personelin görevini başarılı bir şekilde yerine getirerek yüksek performansa sahip olduğunu, negatif yönde ise düşük performansa sahip olduğunu göstermektedir (Özgen vd., 2002: 209-210).

Performans kuramlarının etkisi altında belirlenmekte olan üç farklı öğeden bahsedilmektedir. Bunlar: kişisel farklılıklar, durumsal ve performans organizasyonudur (Ramawickrama, 2017).

- **Kişisel farklılıklar:** Kişiler arasındaki kişilik, motivasyon, bilişsel yetenek, mesleki tecrübeler ve bireylerin kişisel yeterliliklerine yani iş performansı üzerinde etkili olan performanslardaki farklılıklara odaklanmaktadır.
- **Durumsal:** Örgütün bir parçası olan personelin performansını etkilemekte olan durumlara dikkat edilmektedir. Hangi durumların personellerin performansında etkili olduğu yani personelin performansını arttıracak, engelleyecek ve destekleyecek durumların belirlenmesine katkı sağlayarak, stres ya da işin özellikleri gibi durumların performansı etkilediğinin altını çizer.

- **Performans organizasyonu:** Personellerin çalışma ortamları gözlemlenerek ve buna bağlı olarak performanslarını ele alarak, eğitim ve amaçlarının belirlenmesi gibi iş performansının oluşturulması adına örgütsel çerçevede yer alan faaliyetleri belirlemektedir. İş performansı kavramının net olarak tanımlanmasının sağlanabilmesinin yanı sıra bu kavramın geliştirilebileceğini düşünen bir bakış açısına sahiptir.

Birkaç araştırmacı “performansı yalnızca etkinliğin sonucundan daha çok konuyla ilgili etkinliğin kendisidir” şeklinde tanımlamıştır. Örneğine bakacak olursak Campell; performansı, çalışanların örgüte yönelik hedeflerinin gerçekleşmesine sağladığı katkı yönünden ölçümlenebileceğini ve geliştirilmeye yönelik davranışlarla örgütsel hedeflerin uyum içerisinde olması olarak açıklamıştır (Suliman, 2001: 1049). Bu yönden bakıldığında da örgütsel davranış konularıyla alakalı olan sadakat, motivasyon vb. kavramların etkili olabildiklerinin bilinmesi gerekmektedir.

Çalışan davranışının bir sonucu olarak görülen bireysel performans, üst kademeler tarafından üzerinde durulan bir konudur. Bunun nedeni ise örgütte iş görenlerin toplamdaki performansları, örgütün performansını önemli derecede etkilemektedir. Örgütün performansını yükseltmek üst kademelerin göreviyken, çalışanların verimliliğini arttırmak üst kademelerin sorumluluğu altındadır (Bayram, 2006).

Performansın artırılması için üst kademelerin dikkate alması gerektiği ve sürekliliğinin korunması adına bazı davranışlar vardır. Bunlar (Çalık, 2003: 110-111):

- **Övgü:** Bu kavram kişilerin motivasyonları artırıp onlara özgüven aşılamaya yardımcı olan, başarılı olacaklarına inanmalarına yardım eden pozitif yöndeki söylemlerdir. Üst kademeler, çalışanların eğitimlerine ve yeteneklerine uygun gördükleri görevleri vererek ve elde ettikleri başarıları pozitif sözlerle destekleyerek çalışanların performans artırımına yardımcı olabilir. Bu nedenler, üst kademeler çalışanların başarısının devamlılığını sağlayabilmek için, başarıları ve çabaları övgüde bulunmalılardır.
- **Tanınma:** Çalışanlar, çalışarak kazandıkları başarının insanlar tarafından bilinmesini istemektedirler. Bunun için de plaketler, övgüler, hediyeler, teşekkür etme ve tanınma önem verilmesi gereken şeylerdendir.

- **Takdir Edilme:** Personeller beraber çalıştıkları iş arkadaşları, yöneticileri ve değer verdikleri kişiler tarafından takdir edildiği ölçüde örgüt içi performanslarında da bir artış gerçekleşir. Takdiri hak eden personeller, gerçekleştirdikleri görevin önemini kavrayıp ona göre davranarak örgüt tarafından kendilerine kıymet verildiğini görerek önemli olduklarını hissederler. Bu sebeple de personelin pozitif yönde sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarının takdir edilmesi gerekmektedir.
- **Telkin:** Sadakatin ve bunun yanında gelen bağlılık faktörünün kökenini aslında düşünce aşılama oluşturmaktadır. Bunun sebebi olarak personellere başarı düşüncesi aşılandığında örgüt içerisinde yüksek performans sağlandığı gözlenmekte olup, bu yüksek performans verilerine bakıldığında takdir edildiğinde, ödüllendirme sağlandığında, aktif bir şekilde katılımcı olduğunda ve bu düşünceler aşılandığından çalışan için başarı kaçınılmaz olacaktır. Üst kademeler tutum ve davranışları ile personellere örnek olucu davranışlar sergilerse başarı gösteren örgüt yapısına sahip olunur.
- **Cesaretlendirme:** Üst kademelerin, personellere ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerektiğini hissettirerek bunu yapabileceklerine inandırmaları gerekmektedir. Personellere, performansına yarar sağlayacak yazılı, sözlü ve fiziksel geri dönüşler sağlanmasının üst kademelerin en temel vazifelerinden biri olduğuna yer verilmiştir (Çalık, 2003: 110-111).

2.2. İŞ GÜCÜ PERFORMANSI

Performans, daha öncesinde hedeflenmiş olan etki içerisinde sonuca ulaşma seviyesine denir. Performans kavramı örgütler açısından üretimi ifade ederken, bireysel yönden ise hedeflere ulaşmak için gösterilen etkinlik ve verimliliği ifade etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Daha geniş perspektiften bakıldığı zaman, bireysel iş performansı hem kişinin hedeflerine ne derece ulaştığı, hem de örgütsel anlamda hedeflere ne derece ulaşıldığıyla alakalıdır (Kurt, 2013: 5-6).

Bütün zamanlarda iş performansına ilişkin farklı pek çok tanıma yer verilirken, birçok tanımında özelliklerin benzerliği dikkat çekmektedir. Bu tanımlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4
İş Gücü Performansı Tanımları

YAZAR	YIL	İŞ PERFORMANSI TANIMLARI
Porter ve Latwler	1974	Verimli bir durumdaki bireysel yetenek, beceri ve çabanın fonksiyonudur.
Bernardin ve Beatty	1984	Belirli bir işin fonksiyonu tarafından üretime kazandırılan veya belli bir zamandaki aktivite sırasında üretilen çıktının kaydıdır.
Hunter	1986	İşgörenin çalışmasının tek sonucudur.
Campbell	1990	Örgütün hedeflerine yönelik davranış veya eylemlerdir.
Borman ve Motowidlo	1993	İş performansı 3 önemli özellikten oluşmaktadır. Bunlar: İş performansı sonuçlardan ziyade davranış açısından tanımlanmaktadır. İş performansı yalnızca işe ilişkin kuruluşun hedeflerine yönelik davranışları içerir. İş performansı çok boyutlu bir kavramdır.
Fetris vd.	1998	Çalışanların iş performansı yetenek, çaba ve fırsattan oluşan belirli bir kombinasyonun sonucudur.
Bernardin ve Russell	1998	Belli zaman diliminde bir aktivite ya da belirli bir iş fonksiyonu tarafından üretilen sonuç kasıtlarıdır.
Viswesvaran ve Ones	2000	Çalışanların örgütsel hedeflerle bağlantılı olan iştirak ettiği ölçülebilir eylemler ve davranışlardır. Bu tür davranışların sonucu örgütsel hedefe katkıda bulunmakta performansı geliştirir.
Mathis ve Jackson	2002	Çalışanların organizasyona yaptığı katkıdır.
Griffin	2007	Çalışanların davranışlarının toplamıdır.
Pushpakumari	2008	Çalışanın işini genişletme çabasına performans denir.
Stewardt ve Brown	2009	Bireylerin kendilerini istihdam eden kuruluşa yaptıkları katkıdır.
Opatha	2015	Bir çalışanın görev ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğine dair derecelendirilmez. İki özelliğe bakılır: İşin miktarı ve iş kalitesi.

Kaynak: Ramawickrama vd., 2017'den aktaran Antep, 2018: 136.

İş performansı tanımlarına bakıldığında personellerin örgütün amaç ve hedeflerine uyum sağlaması, belirli tutum şekillerinin, yapılmakta olan işin kalitesini ve kişisel becerilerin ve aynı zamanda yeteneklerin öne çıkarıldığı gözlemlenmektedir.

2.3 İŞ GÜCÜ PERFORMANSI BOYUTLARI

İş performansı karşımıza bağlamsal performans ve görev performansı şeklinde iki boyutta çıkmaktadır. Görev performansı, çalışanların belirlenmiş bir görevi ne derecede düzgün yapıp bitirdiği üzerinde durmaktadır. Bağlamsal performansa bakıldığında ise işin yapım aşamasında içerisinde bulunmayan istekli olma ve gönüllülük esasına bağlı kalma, iş birliği, yaptırımlara ve bir işte tutulması gereken yollara uyma, ulaşılmak istenilen amaçlara, istenmedik yönde gelişen ve ortaya çıkması beklenen etkinliklere sahip olması ile ilişkilendirilir. Bu açıdan bakıldığında ise bu iki boyutun doğru bir şekilde anlaşılması, anlamlandırılması ve karşı tarafa yalın bir şekilde aktarılması en önemli hususlar arasında yer almaktadır.

2.3.1 Görev Performansı

Görev performansı, bir ürünün üretilmesine veya bir hizmetin sağlanabilmesine doğrudan veya dolaylı yönden katkıda bulunan davranışların tümüdür (Rotundo ve Sackett, 2002: 67).

Van Scotter, Motowidlo ve Cross'a (2000) göre personellerin bir görevi layıkıyla yerine getirmeleri için bilgi ve teknik yeteneklerine başvurmaları görev performansı ile ilgilidir.

Görev performansı, işi tanımında tasvir edilen faaliyetlerden oluşan, örgütün teknik esaslarını destek çıkan, personelin iş bilgisi ve tecrübesinin belirleyici nitelikte olduğu iş performansı boyutudur. Bununla birlikte de görev performansı daha çok bilişsel yeteneklerin bir işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 60).

Sonuç olarak görev performansı bir işin temel davranışlarını inceleyerek bunları ele almaktadır. Bu davranışlara bakıldığında genel performans sınıflandırmaları, üç aylık satışlar vb. tarafsız bir şekilde ortaya çıkan verilerdir (Locke, 2009: 21).

2.3.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, kurumsal performansa dolaylı bir şekilde katkı sunan bununla birlikte kurumsal ve sosyo-psikolojik alanı destekleyen eylemlerden meydana gelmektedir. Konu ve içeriğe dayalı performans ise resmi olarak iş tanımının içerisinde yer almayan çalışmaları kapsadığından görev performansından farklı olarak değerlendirilmektedir. Bağlamsal performans ile iş performansı birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Bağlamsal performans, dinamik ve becerileri iyi derecede olan çalışan iş

performanslarını daha da ileriye götürerek doğrudan olmasa bile dolaylı şekilde örgütsel iş performansına beceri ve kabiliyet yönünden katkı sağlamaktadır.

Motowidlo ve Scotter (1994) bağlamsal performansı beş alt kategoriye ayırarak, şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- Personelin görev tanımında yer almayan işleri de kendi göreviymiş gibi yerine getirmesidir. Aslında burada ele alınan konu gönüllülük yani hiçbir şekilde karşılık beklemeden yapılan işlerden bahsedilmektedir.
- Personelin görevini yerine getirirken olması gerekenden daha üst düzeyde hevesli olarak ve gayret göstererek işe gönül vermesidir.
- Personelin çalıştığı yerdeki iş arkadaşlarına yardım etmek ve onlarla uyumlu bir şekilde çalışmak,
- Personellerin görevlerini yerine getirirken, örgütün amaç ve hedeflerine uygun hareket ederek bu amaç ve hedeflerden sapmamak,
- Kurumun amaçlarını müdafaa ederek, organizasyonel hedefleri onaylayarak onları savunmak.

Örgütlerin artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmesi için önemli alt başlıklara sahip olduğu düşünülen bağlamsal performans, görev performansından farklı olarak üst düzey yöneticilerin daha çok ilgisini çekmektedir. Sosyal boyutla alakalı birçok farklı başlığı ele alan bağlamsal performans, örgütlerdeki gelişim sürecinde ise önemli bir konum haline gelmiştir. Örgüt içi kontrol ve koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olan ve verimliliği arttıran bağlamsal performans, personellerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak doğrudan ve dolaylı olarak etki göstermektedir.

Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar üç kategoride ele alınmaktadır. Bunlar (Sonnentag ve Frese, 2002: 6):

- Görev performansı ile alakalı faaliyetlerde işler arasındaki farklılıklar gösterilirken, bağlamsal performansta tam tersi bir durum gözlemlenerek bağlamsal performans ve işler ile alakalı yakınlık saptanmakta,
- Görev performansının yeteneklerle alakalı olduğu savunulurken, bağlamsal performansın ise kişilik ve motivasyonla alakalı olduğu savunulmakta,

- Görev performansında daha çok emirlere ve rol içi davranışlarına yer verilirken, bağlamsal performansta ise kişinin isteğine yönelik gerçekleşen ve ekstra görülen rollere yer verilmelidir.

2.3.3. Uyarlanabilir Performans

Performans, iş hedeflerine ulaşabilmek için planlanan bütün çabaların niteliğini ya da miktarını ve bu çabaların sonuçlarını gösterir. Bu bağlamda, performans değerlendirme, işletmelerin başarı düzeyini ölçmede ve bir strateji oluşturmada önemli bir yere sahip olduğundan, bu süreç üst kademeler tarafından dikkatle yürütülmelidir. Üst kademeler personellerin iş performanslarına bakarak işletmelerinin mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olurlar. Bu bilgi çerçevesinde de üst kademeler gelecek hakkında tahminlerde bulunarak stratejik planlarını revize ederler. Bunun nedeni performansın bir şirketin yeterliliğinin ve dolayısıyla etkinliğinin bir göstergesi olmasıdır (Erdil ve Kalkan, 2005: 103-122).

Uyarlanabilir performans, işletmenin çevresel değişimlere ve ilgili fırsatlara adaptasyonunu sağlayarak hayatta kalması ve geliştirilmesi için önemli bir yere sahiptir. İşletmelerde uyumsal performans farklı pek çok şekilde ölçülmektedir (Apaydın, 2007: 167).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, personellerin önceden elde etmiş olduğu ve belirli bir zamanda başarı göstermiş oldukları çalışma verimlilikleriyle geleceğe yönelik olarak ne kadar gelişebileceklerinin saptanmasına yönelik olan bir faaliyeti anlatmaktadır (Uyargil, vd., 2008: 245). Bu değerlendirme, kavram bazında etkin olarak gerçekleşen bir süreci ele alarak değerlendirmektedir. Personel performansının değerlendirilerek planlaması ve gelişim göstermesi amacı ile bu değerlendirmeye çok daha verimli bakabilecek olan organizasyonel sisteme, "Performans Yönetim Sistemi" denmektedir (Uyargil, 2008: 3).

Kurumlarda istenilen seviyede bir etkinliği sağlayabilmek için personellerin ve kurumun performanslarının kontrol altında tutularak yönetilmesine önem verilmelidir. Performans yönetimi; örgütün, öncelik olarak personellerinin verimliliği olacak şekilde finansal ve fiziki kaynakların hedeflenen verimliliğe ulaşarak tesir seviyesinin artması ve bu düzeyin devamının sağlanabilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bolton, 1997: 150-170).

Performans değerlendirme süreci insan kaynakları açısından muhteşem bir öneme sahiptir. Bunun altında yer alan neden ise insan kaynakları bölümünün yaptıkları performans

ölçümleri neticesinde personellere terfi, ücret artırımını, ödül ya da eğitimsel imkanlar vererek iş yerinde gerçekleşen performansın pozitif yönde değişimi adına tedbirler almasıdır. Performans değerlendirme iş yerlerince belirlenen birçok hedefe ulaşmayı mümkün kılmak adına yapılmaktadır. Bunlar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003; Bulut, 2004);

- Personelin eğitim ihtiyaçlarına cevap vermek,
- Gerekli görüldüğü durumlarda personelin işini sonlandırmak,
- Verilecek olan ücreti ve başarı ölçüsünü belirlemek,
- Personelleri performans düzeylerine ilişkin olarak bilgilendirmek,
- Üst kademelerle personeller arasında yer alan iletişimi güçlendirmek ve güdülemeyi artırmak,
- Grup çalışmalarını aktif bir hale getirmek,
- Üst kademelerin tutarlı kararlar almasını sağlamaktır.

Performans değerlendirmesiyle ilgili alakalı yöntem ve teknikler tespit edilerek, performans değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen verilerin sonucuna göre işletmelerde performansın kesintisiz olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır. Personellere düzeye bağlı performans değerlendirmesi yapılırken, insani birimlerin yönetimindeki farklılıkların ve gelişmelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu farklılık ve gelişmelerin açıklamaları aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Özer, 2001: 106-107):

- Kısa zaman öncesine kadar örgütler personellerine yükselme imkânları sunarlarken, günümüzde herkes kendi kariyer planlamasını kendisi oluşturmaktadır.
- Ortak oluşumlar kısa bir zaman öncesine kadar aile gibi iken, günümüzde yerini takımlara bırakmıştır. Yöneticiler de çalışanlarda eskisi gibi daimi olarak görülmemektedir.
- Kısa zaman öncesine kadar emek harcamak, alın teri dökmek, kişinin bir müşterek oluşumlarda geleceğinin teminatı durumundayken, günümüzde yöneticilerin de, işletmelerin de devamlılık özellikleri ortadan kalkmıştır.
- Yakın tarihe kadar kariyer demek, mevcut durumundan daha ileri seviyeye doğru bir hareketlenme yaşaması olarak görülürken günümüzde ise çalışma yaşamı

süresince bir kereden az olmamak şartı ile kurum değişikliği yapmakta, farklı örgütlerde çalışıp kurumsal çoğunluk oluşturmak anlamına gelmektedir.

- Yakın tarihe kadar “daima düz ilerle asla eğilme hedefinden şaşma” gibi tembihlerde bulunulurken, günümüzde eğilip bükülmeden bir iş hayatı düşünmek mümkün olmayacak bir hale gelmiştir.
- Kısa zaman öncesine kadar en az bir konuda bilgi ve beceri sahibi olunması gerekirken, bugün birkaç özelliğin ve becerinin aynı anda olması gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir.
- Dün kariyeri destekleyen temel unsur araç parayken, bugün ise iş tatmini ve başarıdan doğan haz, kişinin yüksek benlik algısı ve aşağılık kompleksi genellikle paradan daha önemli bir hal almıştır.
- Kısa zaman öncesine kadar işlem görenini etki alanı ve seviyesi idare ettiği maddi miktar ve insan nüfusu ile belirlenmekteyken, günümüzde personelin gücü 2. ve 3. şahısları etkileme ve motive etmesiyle olumlu yönde ilişkilidir.
- Kısa zaman öncesine kadar bir alanda beceri ve bilgi sahibi olanlar daha hızlı bir şekilde üst basamaklara tırmanırken, bugün beceri, tırmanma kriterlerinden yalnızca bir tanesidir.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşletmelerin başarısı performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme süresince oluşan olumsuzlukları gidermek için farklı pek çok yöntem uygulanmaktadır. Bu yöntemler kurumların yapısına, personellerin istekleri ve beklentilerine, iş alanı gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaşabilmektedir (Fındıkçı, 2018: 305). Performans değerlendirme yöntemlerinde başarıyı yakalamak kullanılacak olan yöntemin işletmeye uygun olup olmadığına bağlıdır (Akdemir ve Demirkaya, 2016: 276).

2.5.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ile objektif bir şekilde personellerin performansları diğer personellerin performansları ile kıyaslanmaktadır (Riggio, 2014: 137).

2.5.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi uygulanan işletmelerde personeller iş birliği, tutum gibi çeşitli nitelikler bakımından birbirleri ile mukayese edilmektedir. Hazırlanan çizelge ile personeller, belirlenmiş olan nitelikler bakımından en başarılıdan en başarısız personele doğru sıralanırlar (Bingöl, 2019: 391).

2.5.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, personellerin en başarılıdan en başarısızla doğru olan göreceli performans temeline bakılarak sıralanmasını gerektirmektedir. Bu yöntemin oluşmasına sebep olan esas görüş, üst kademelerin düşük, orta ve yüksek performans gösteren personelleri daha iyi bir şekilde ayırt etmelerini sağlayarak yüksek performanslı bir liyakata dayalı sistem oluşturulmasına yardımcı olmasıdır. Fakat bu yöntemde diğer yöntemlerde olduğu gibi bazı olumsuz tarafları bulunduğu bilinmekte olup, karşılaştırmayı ve aynı zamanda rekabeti ön plana çıkarabilmesi ile beraber bazı durumlarda olumsuz bir iletişime sebep olduğu bilinmektedir (So, vd., 2004: .339-341).

Tablo 5
Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Beşli Şablon

Çok Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	Az Başarılı
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Kaynak: Uyurgil, 1994'den aktaran: Nemuğlu, 2017: 34.

2.5.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde personeller grup içerisindeki diğer personellerle karşılaştırılarak basit bir şekilde hangi personelin daha başarılı olduğu kararlaştırılmaktadır. İkili karşılaştırma yönteminin uygulanması kolay ve kısa zamanda gerçekleştirilmekle birlikte personel sayısı az olan işletmelere daha uygun bir yöntemdir (Riggio, 2014:138).

2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, personelin gösterdiği performansını diğer personellerden bağımsız bir şekilde bireysel iş tanımının kapsamı içerisinde değerlendirmektedir (Helvacı, 2002: 163).

2.5.2.1. Kritik Olay Yöntemi

Üst kademeler, personellerin performansları hakkında bilgi edinebilmek için aynı zamanda birer değerlendirici rolünü üstlenebilmektedirler. Bu yöntemde kritik bir rol

üstlenen ve performans için önemli görülen davranışların gözlemleri yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 207). Kritik olay yönteminde performans değerlendirmesi yapacak personeller, iş ile alakalı olumlu veya olumsuz bütün olayları olduğu gibi, objektif bir şekilde kayda geçer (Barutçugil, 2016: 435). Personelin alışagelmişin dışında bir performans göstermesi kritik olay olarak görülmekte ve işletmenin başarısı belirlenmiş olan kritik olay ile ilişkilendirilmektedir (Örücü, 2015: 398).

Tablo 6
Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi

<p>Açıklama: Personelin başarısını kendi kelimeleri ile değerlendirin. Başarılı veya başarısız gördüğümüz performans alanlarını yazıp, açık örnekler verin.</p> <p>İŞ GÖREVLERİ</p> <p>1- Etkinlik</p> <p>a) Belirlenen işleri yapmada en iyi derecede b) Vazifelerini az noksanlıkla yerine getiriyor c) Vazifelerini fark ettiğini anlıyor. d) Kendi vazifesini örgütteki diğer vazifelerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.</p> <p>OLAY:</p> <p>2- İş Bilgisi</p> <p>a) İşiyile ilgili lüzumlu bilgilere sahip. b) Gerekli olan kaynaklara sahip. c) Kendi alanındaki güncel olaylardan haberdar d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.</p> <p>OLAY:</p> <p>İNSAN İLİŞKİLERİ</p> <p>1-İletişim</p> <p>a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi. c) Örgütsel konularda becerikli. d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor. e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.</p> <p>OLAY:</p> <p>2-Başkalarıyla ilişkiler</p> <p>a) Başka çalışanlara karşı saygılı. b) Diplomatça davranıyor. c) Örgüt içi ilişkilerin ehemmiyetinin farkında. d) Birlikte çalışmayı seviyor.</p> <p>OLAY:</p>
--

Kaynak: Palmer and Winters, 2003'den aktaran: Karadeniz, 2010: 45.

Kritik olay yöntemi, temel olarak sıradan çalışan personellerin iş tanımlarını ölçmekten ziyade, personelin yalnızca olumlu ya da olumsuz tutumlarının belirlenerek değerlemenin bu tutumlara istinaden yapılmasını temele almıştır. Birinci adımda kalitenin kontrolü, personellerin denetimi, organizasyonel faaliyetler gibi farklı değerlendirme

yöntemleri oluşturularak, bütün grup içinde ayrı ayrı olumlu ya da olumsuz davranışların nelerden oluştuğu saptanmaya çalışılmaktadır. Değerlendirme süresince değerlendirme yapan kişi, personellerin iyi ya da kötü davranışlarını kayıt eder ve bunun sonucunda derlenen kayıtlar sonrasında ise değerlemeye alınır. Bununla beraber değerlendirme yapan kişiye bir kılavuz rehberlik ederek değerlendirme sırasında bu kişiye yardımcı olmaktadır. Genel anlamda gerçekleştirilen yöntemlerde aşağıda yer alan konular hakkında kritik olay yöntemi kullanılmıştır (Ferecov, 2013: 111):

- Karakteristik özellikler
- Fiziki açıdan yeterlilik
- Düşünce bakımından yeterlilik
- Kişisel özellikler
- İş tutum ve alışkanlıkları

2.5.2.2. Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler (Grafik Değerlendirme Skalaları)

Değerlendirme skalaları içeren yöntemler ile personelin kişilik özellikleri, iş davranışları ve iş çıktıları değerlendirmeye alınmaktadır (Barutçugil, 2016: 435). Oldukça kolay olduğu için çok sık kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmakta olup, yöntemin etkili olabilmesi için değerlendirme kriterlerinin ve ölçek puanlamasının doğru yapılması gerekmektedir Tablo 5'te hazırlanan ölçek, önemli görülen iş boyutlarını ve her biri için performans aralığını sıralamakta olup, her boyut için verilen değerler daha sonra toplanarak sonuç elde edilir (Gürbüz, 2019: 218).

Tablo 7
Grafik Değerlendirme Skalası

İş Boyutu	Kabul Edilemez	Gelişime İhtiyaç Var	Kabul Edilebilir	Övgüye Değer	Olağan Üstü
Liderlik	1	2	3	4	5
Yönetim	1	2	3	4	5
Personel Yönetimi	1	2	3	4	5
Ekip Yönetimi	1	2	3	4	5
Bütçeleme	1	2	3	4	5

Kaynak: Lunenburg, 2012'den aktaran: Karakuş, 2004: 51.

2.5.2.3 Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Bu yöntem ile değerlendirilmek istenen, personelin iş ile alakalı belirlenen davranışları hangi düzeyde gerçekleştirebildiğinin ölçümüdür. Bu yöntem aynı zamanda “Davranışsal Beklenti Ölçekleri” adıyla da isimlendirilmektedir (Helvacı 2002, s.164). Davranışsal beklenti ölçekleri, kritik görülen olayların unsurlarını ve grafik derecelendirme ölçeğindeki davranışları birleştirerek işlem yapmaktadır (Robbins ve Judge 2015, s.568).

5.5.2.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem, kritik olay yönteminin bir üst modeli olarak görülmektedir ve bu yöntem personelin davranış ve tutumlarını belirleyebilmek için geliştirilen bir liste ölçeğinin uygulanmasıyla değerlendirme yapmaktadır. Değerlemeci belirlenen listeden personele uygun görülen maddeleri seçer ve onlara işaret koyar. Daha sonrasında ise işaretlediği olumlu ya da olumsuz denilebilecek maddeler, sonraki aşamada uzmanlar tarafından incelemektedirler. Maddelerin karşısında “evet yada hayır”, “x” gibi cevaplar verilerek seçim yapılır ve verilen cevaplara istinaden puanları toplanarak ortalamaları alınır. Sonuçlar da genele bakıldığında, değerlendirmelerde ağırlıklı kontrol listeleri yöntemi uygulanmakta ve her bir ifadenin karşısında ağırlıkları belirtilmektedir. Değerlemeyi yapan kişi personelin iş durumuna uygun ifadeyi seçerek, sonrasında bu seçilen ifadelerin ağırlıklarını toplar ve başarı düzeyini bulur (Okakın ve Şakar, 2013: 22).

2.5.3 Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel yöntemlerdeki eksiklikler, sonuçlara tam anlamıyla güvenememe, hızla değişen dünyada yeni performans değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Modern performans değerlendirme yöntemleri 3 yöntemden oluşmaktadır.

2.5.3.1 Amaç ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Hedefler doğrultusunda yönetim olarak da isimlendirilen bu yöntemin temeli yöneticisinin personeline yönelik gelecekteki hedefleri ve amaçları üzerindedir. Belirlenmiş olan hedefler öncelikli olarak tarafsız bir nitelikte ve değerlendirilebilir olmalıdır. Ancak işletmenin hedefleri planlanarak ve özen gösterilerek hazırlanmış olup, personeller de bu hedeflere ulaşmak için motive edilmişse, personellerin göstermiş oldukları performansları bu amaçları gerçekleştirmede kullanacaklardır. Hedef bazlı değerlendirme yönteminin temeli, personelleri bireysel anlamda cesaretlendirerek, işlerini kolaylaştırmak ve istenilen hedeflere yönelmeleri adına yol gösteren bir konuma sahip olmaktır. Bir başka

önem arz eden durumsa, üst kademelerin personellerine destek vermesinin sağlanabilmesidir. Organizasyonel hedefler ile personellerin kişisel hedefleri birbiri ile uyum içerisinde olmak zorundadır (Şimşek ve Öge, 2014: 314).

Devamlılık istediği için amaçlara göre değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi aşağıda olduğu şekilde belirlenebilir (Çetin, vd., 2014: 153):

- Organizasyonların dikkat edilerek incelenmeye alınması ve işletmenin taktiksel yönleri belirlenerek stratejik planlamalarının yeniden belirlenmesi,
- Yöneticilerin ortaya koyması gereken sonuçlara bakılarak performans standartlarını belirlemesi, kendilerinin ise bu standartlara uyum göstererek çıktılara bağlı bir şekilde bir ekibin parçası olduğunu benimseyerek hissetmesi ve özveride bulunması,
- Geliştirme taslağının gerçeği yansıtarak ölçülebilir olması daha iyi bir performans sonucunu beraberinde getirmekte,
- Elverişli ortam oluşturularak önemli çıktıların ve iş geliştirme planının uygulanabilirliğini kontrol etmek,
- Performans analizinin sistemsel bir şekilde yapılmasıyla birlikte sonuçların ölçülmesi ve bu sonuçların tartışmaya sunulabilmesi,
- Yönetici motivasyonunun artırılması için gerekli planları hazırlanması (ücret artımı, terfi, etkili seçim vs.)

Değerlendirme döneminin bitişinde personellerin belirlenmiş olan hedeflerine ne derecede ulaştıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu dönemin önemli görülen faydası personel ile değerlemecinin değerlendirme yapıldığı süre içerisinde iletişimlerinin güçlenmesidir ve bu iletişimlerinin gelişmesine katkı sağlarken bir yandan da yöneticilerin yargılamak yerine öncülük etme kriterini daha ön plana çıkaracaktır (Şimşek ve Öge, 2014: 314).

Tablo 8
Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi Formu

Değerlenen personel:	Ünvanı:
Değerlemeci:	Unvanı:
Performans Alanları	Performans(1'den 5'e kadar)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
İş Hedefi	Performans(1'den 5'e kadar)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Gelişmesi Gereken Alanlar	Yorumlar
1.	
2.	
3.	
Değerlemeci:	
Değerlenen personel:	
Tarih :	

Kaynak: Bingöl, 2019: 309.

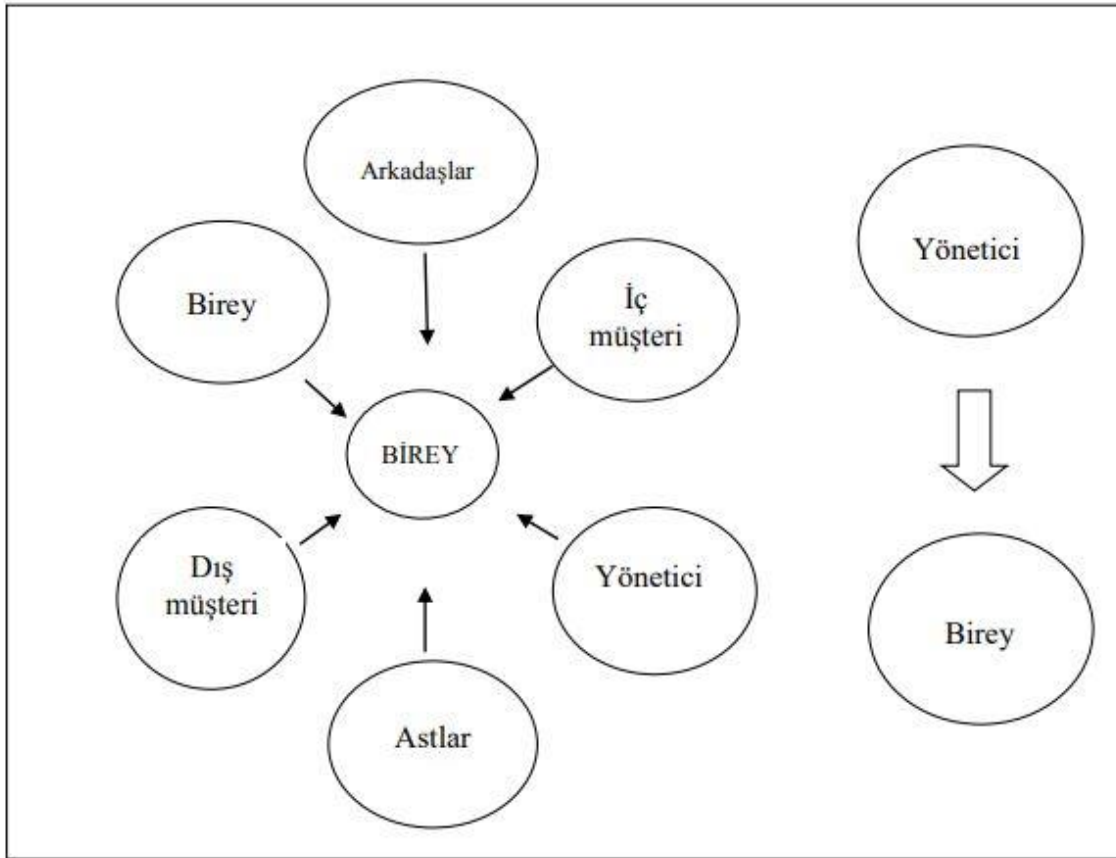
2.5.3.2. 360 Derece Geribildirim Yöntemi

İnsan etmeni her zaman ve her koşulda önem verilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanın performansını tam anlamıyla ölçebilmek için bir tek geçmişteki performanslarını değil personellerin içinde bulunan performanslarını da etkileyerek bunu ortaya çıkaracak performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması bütün işletmelerin üzerinde durması gerekli olan bir durum haline gelmiştir. Günümüzde yer alan modern performans değerlendirme sisteminin amacı ise işletmelerin ayrı ayrı bütün kademe ve bölümlerinden geri bildirim almayı amaçlamasıdır ve buda çağdaş yönetim olarak karşımıza çıkan 360 derece geribildirim yöntemiyle olanak kazanmaktadır (Koca, 2010: 206).

Bu yöntem bir tek geribildirimlerle sınırlı kalmayarak buna ek olarak bireyler arasında bilgi akışı sağlamaktadır ve bu yönden personellerin eğitimlerine destek olup, gelişimlerine katkı sağlayarak kişiler arasında gerçekleşen iletişimin daha sağlam bir şekilde kurulmasına yardımcı olmaktadır. 360 derece geribildirim yönteminde birden fazla tanıma yer verilmiştir ancak genel anlamıyla bu yöntemin sadece yöneticiler ve üst kademeler üzerinden değil, buna ek olarak takım arkadaşları, müşteriler, bireyin kendi kendini değerlendirmesini de kapsayarak buna olanak sağlamaktadır. Bütün departmanların değerlendirme sürecinde olması ise bu yöntemin yönetici önyargısına engel olarak, ortalama değerlendirmeye ve az ya da çok puan verilmesine neden olan hataların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır (Kubat, 2012: 54).

Şekil 6

360 Derece Geribildirim Yöntemiyle Geleneksel Yöntemlerin Karşılaştırılması



Kaynak: Uygur ve Sarıgül, 2015: 192.

Bu yöntemi, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden ayıran iki unsur bulunmaktadır: Birinci olarak, geleneksel yöntemde kullanılan tek değerlendiren kişinin yönetici olmasına karşın, 360 derece yönteminde birden fazla kaynak alınana ve değerlendirme yapan kişilerin daha güvenilir, daha gerçekçi, kaliteli ve kapsamlı bir

değerlendirme sistemini ortaya koymasındır. Verilen bu sistemde değerlendirmeyi gerçekleştiren kişiler değerlendirilen kişiyle iletişim halinde olan ve önyargısı olmadan puanlayabilen kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak, başkaları tarafından gerçekleştirilen geribildirimler sonucunda, bireyler kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi görerek bunları düzeltebilmek adına bir sıra yöntemleri kullanmakla beraber bunun yanı sıra diğer personeller ile iletişimlerini de artmaktadır (Ölçer, 2004: 215).

2.5.3.3. Balanced Scorecard Yöntemi

Balanced scorecard yöntemi, örgütlerde misyonun ve vizyonunun oluşturulması ve bunun uygulanabilmesine destek veren bir görev üstlenmektedir. Saptanmış olan uzun vadeye yayılan planlamaların kısa zaman içerisinde işleme alınmasına yardımcı olan, yol gösterici niteliği olan yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2016: 132). Dengeli puan kartı olarak da adlandırılan balanced scorecard dört ana kapsamda örgütsel performansı değerlendirmeye yardımcı olan bir performans yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: insanlar, şirket içi operasyonlar, müşteri memnuniyeti ve finansal faktörler. Farklı alanlar için ayrı ayrı hedefler koyularak performans ölçütleri belirlenmekle birlikte balanced scorecardın bütün alanlarda örgütsel performans adına önem verilen bir yer sahip olduğunu ve aralarındaki ilişkide dengenin olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Balanced scorecard yöntemi aslında vizyonu eyleme çevirmede araç olarak karımıza çıkarken, vizyonu ve stratejiyi, stratejik amacı etken bir şekilde ileten ve belirlenmiş olan hedeflere karşı performansı motive eden ve izleyen bir araca dönüştürür (Stone, 2008: 322).

Balanced scorecard yöntemi, işletmenin insanlara, örgüt içi müdahalelere, müşteri memnuniyetine ve finansal faktörlere karşı performansı belirlenmesine katkı sağlayıp bunu ölçerek gelecekte nasıl başarı elde edebileceğini merkeze alarak buna vurgu yapmaktadır (Stone, 2008: 322):

- İnsanlar; balanced scorecard yöntemini öğrenerek yeniliğin dikkatte alınması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır ve bu yöntemin performans kriterleri arasında personel memnuniyeti, personelin tutulması, personelin verimliliği, personelin yetenekleri, bilgi ve becerileri bulunmaktadır.
- Şirket içi operasyonlar; balanced scorecard öğrenen organizasyonun gelişiminin nasıl gerçekleştiğine dikkat çekmekte ve bu yöntemin performans ölçütleri arasında yenilikçiliğe, operasyonel verimliliğe ve hizmete yer verilmektedir.

- Müşteri memnuniyeti; balanced scorecard müşterinin ihtiyaçlarına odaklanır ve bu yöntemin performans ölçütleri arasında pazar payına, müşteri kazanımına, müşteriye elde tutmaya, müşteri memnuniyetine, müşteri karlılığına, ürün kalitesine, imaja ya da itibara yer verilmektedir.
- Finansal faktörler; balanced scorecard işi yönlendiren mali sonuçlara dikkat çekmekte ve bu yöntemin performans ölçütleri arasında gelir artışına, maliyeti azaltmaya, verimlilik artışına, yatırımın geri dönüşüne, satışların geri dönüşüne ve varlık kullanımına yer verilmektedir.

Balanced Scorecard geliştirmeden önce bu yönetime başlayabilmek adına stratejik bir temelinizin var olması gerekmektedir olup birçok kuruluş için bu temel aşağıda yer alan bileşenlere sahip olmalıdır (Barutçugil, 2016: 138).

- Misyon, vizyon ve değerlerin belirlenmesi: Değerler, organizasyonda yer alan insanların inandığı veya inanmak istediği şeylerin bütünüdür. Değerler, insanlara karşı nasıl davranılması gerektiğini, etik değerlerinin neler olduğunu ve işleriyle alakalı davranışlarının neler olduğunu belirleyen önemli bir unsurdur. Misyon bir organizasyon olarak neler yaptığınızı, ne için var olduğunuzu belirtirken, vizyon ise bir işletmeye şundaki konumundan dahada ileriye gitmesi için ilham kaynağı olmaktadır. Bunun sonucunda şirket içindeki bu değerler belirlenerek uzun dönemli taktikler ortaya konulmaktadır.
- İç ve dış çevre ile iletişimin kurulması: Uzun dönemli stratejilerin daha sonrasında ise şirket içerisindeki çalışanlara tanıtımının yapılması sağlanmalıdır. Aynı zamanda dış çevreye de uyum sağlaması gerekli olan bu taktiklerin organizasyon içerisinde de kabullenilmesi istenen şeydir.
- İş planlamasının yapılması: Üçüncü karşımıza çıkan iş planlaması, kuruluşların finansal boyutu ile işinin birlikte bütün bir şekilde ilerlemesini sağlayan bir adımdır. Bu adımda amaç ve hedefler net bir şekilde ortaya konularak taktiksel yöntemler oluşturulur ve artık Balanced scorecard ölçümlerine yer verilmelidir.
- Geri bildirim süreci: Son aşama olarak karşımıza çıkan bu süreçte artık stratejik hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

3.1. GÜVEN KAVRAMI

Modern zamanda iş dünyası sürekli bir gelişim ve değişim içinde olmasına karşın güven, vazgeçilmez bir hâl almıştır. Olumsuz ekonomik şartlar ve bununla birlikte artan rekabet durumu bu kavrama verilen önemin artmasına sebep olmuştur (Şakar, 2015: 21).

Güven kavramının çok eski bir soya sahip olduğu bilinmekte olup 13. y.y devrine dayandırmaktadır. Kişiler arasındaki ilişkiyi ve bağlılıkları önemli ölçüde etkileyen güvenin, toplum arasında da önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmaktadır (Möllering, vd., 2004: 557).

Güven kavramının sosyoloji, psikoloji, tarih, ekonomi, yönetim gibi dallar içerisinde farklı pek çok tanımının olduğu bilinen bir gerçektir. 1979 yılında Worchel güven kavramını 3 farklı açıdan inceleyerek literatüre katmıştır (Bilgiç, 2011: 8-9):

- Güvene psikolojik açıdan bakıldığında bir duygu hissiyatı olduğu vurgusu dikkat çekmektedir. Yani her insanın güven ihtiyacı vardır ve bu insanın duygusal yönünü de ortaya çıkartmaktadır.
- Ekonomi ve sosyoloji açısından güven ise farklı kuruluşlar arasındaki bağlılık ve işbirliği içerisindeki güven olgusundan bahsetmektedir.
- İnsanlar arasındaki davranışlar dikkate alınarak güven kavramı ile bir bağdaştırılma söz konusudur.

Francis Fukuyama ise güveni; toplumun kültürel, ekonomik, siyasi yönlerinin samimi bir şekilde toplum içinde işbirliği ile yapılması olarak tanımlamıştır. O, toplum içerisinde yer alan güvenin, toplumu birbiri ile yakın hale getirerek birleştirmesine ve bu birleşmenin ülkenin ekonomik, kültürel vb. durumlarını geliştirmesine ve değiştirmesine inanmaktadır (Fukuyama, 2005: 42-43).

3.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN TANIMI

Bireyler arasındaki ilişkiler açısından dikkate değer bir yeri bulunan güven unsuruna 1990'lı yılların başından bu yana yoğun bir şekilde ilgi ve alaka gösterilmiş ve bu konu ile alakalı olan araştırmalar gün geçtikçe artış göstermiştir (Yücel ve Samancı, 2009: 116). Bireysel alanda ve aynı zamanda örgüt alanında yer verilen güvenin bireylerin kendi içerisinde veya kişi örgüt içerisinde oluşması durumuna örgütsel güveni denir. Bununla birlikte belirtilmesi gereken bir husus daha vardır ki buda kişiler arasındaki güvenin tanımında ortak bir kanaate varılmadığı gibi örgütsel güvenin tanımında da ortak bir kanaate varılmamasıdır. Örgütsel güvenin tam anlamı ile literatürde yer olmamasına ek olarak birbirinden farklı pek çok tanımda yer verilmiştir (Uslu ve Ardıç, 2013: 315; Yıldız, 2012: 292).

Literatürdeki tanımlara bakıldığında örgütsel güven kavramı, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına, örgütsel açıdan ve örgütün üyeleri arasındaki ilişkide; güvenin, inancın, samimiyetin, dürüstlüğüün oluşabilmesine katkı sağlayan ve bu oluşumun örgütte yer alan kişilerin davranışlarını nasıl etkilediği durumunu yansıtmaktadır (Arslan, 2009: 274; Baş ve Şentürk, 2011: 35). Taylor örgütsel güveni, bireylerin karşılıklı olarak gerçekleştirdikleri ilişkilerinde saygılı olmaları, kibar davranmaları ve ortak hareket etmelerinin bir sonucu olarak zamanla elde edilen bir kavram olarak ifade ederken, Matthai'yi ise örgütsel güveni, örgütsel ortamda personellerin belirsizlik yaşadıkları dönemlerde sorumluluğu altında olan vazifeyi layığıyla tamamlaması ve sergiledikleri davranışların tutarlı olup olmadıklarına yönelik olan inançlarıdır şeklinde ifade etmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142; Çıtır ve Kavi, 2010: 233). Ek olarak örgütsel güven; personellerin davranışları, tecrübeleri, yaklaşımları, birbirleri ile olan samimiyetleri, rolleri ve sahiplik duygularıyla birlikte elde ettikleri tutumlarına ve davranış biçimlerine göre gelişim gösteren olumlu yöndeki beklentiler olarak da tanımlanmıştır (Akdoğan ve Köksal, 2014: 27).

Örgütsel güvenin tanımının netleştirilebilmesi adına güven tanımlarının en iyi şekilde analiz edilmesi şarttır. Bireysel güven bireysel olarak gerçekleşen ilişkiler ile bireylerin karşılıklı olarak davranışları ile saptanırken, örgütsel güvense bireylerin örgütsel ilişkileri ve örgüt içerisindeki davranışları ile alakalı beklentileri ile belirlenmektedir (Zorlu Yücel, 2006: 10). Güvene yer verilen örgütlerin üzerinde durulan özellikleri; herkesin görüşlerine değer verilen, aktif katılımın yer aldığı, personellerin risk ve görev almaktan çekince duymadığı, örgütsel bağlılığın ve samimiyetin maksimum düzeyde olduğu, karşılıklı

anlayışın yer aldığı ve personellerin takım çalışmasını alışkanlık haline getiren kişilerden oluştuğu görülmektedir. Aynı zamanda iş tatmini yüksek olan personellerin, projelere ve verilecek kararlara katılım oranının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir (Teyfur ve diğerleri, 2013: 89). Örgütlerde yer alan bu güven ortamıyla birlikte, personellerin birbirleriyle olan ilişkilerinin çok daha iyi bir hal almasına, personellerin ve yöneticilerin örgüt ile olan bağının giderek artmasına, birlikte hareket etmelerine ve takım ruhunun oluşmasına yardımcı olarak, kişisel ve örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılmasını sağlayacaktır.

Örgütler personellerin duygu ve düşünceleriyle şekillenen sosyal süreçlerin oluşturduğu yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal çevreler açısından sağlıklı ve sürdürülebilecek ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülebilmesi adına taraflar açısından güven duygusunun inşa edilmesi gereklidir. Bunun bir gereği olarak modern çağda örgütlerin personellerden maksimum seviyede faydalanabilmeleri adına örgütsel güvene yer verilmesi şarttır. Personellerin mutlu olarak başarı göstermelerindeki etkenin örgütsel güven olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir (Asunakutlu, 2002: 10-11). Örgütsel güvenin oluşması adına gerekli görülen güvenin kısa bir sürede gerçekleşmediği uzun süreler ve büyük çabalar sonucunda meydana geldiği gözlemlenmiştir (Demircan ve Ceylan, 2003: 139-140).

Sonuç olarak piyasalardaki globalleşme ile rekabetteki artış sebebiyle karmaşık bir hâl alan ekonomide, güven olgusu örgütler ve örgüt personelleri açısından önem arz eden bir husustur. Bunun sebebi ise güvenin yer aldığı örgütlerde, personeller birbirlerini önemsemekte birbirlerine değer vermekte, özellikle performansları konusunda yapılan eleştirileri önemsemekte, örgüt yararına davranışlar sergilemekte ve yeni fikirler bulup örgütün büyümesi için ellerinden gelen çabayı göstermektedirler (İslamoğlu ve diğerleri, 2007: 23). Bununla birlikte personeller kendilerine değer verilip önemsendiklerini gördükçe örgütlerine karşı duydukları güven duygusunun artacağı da kaçınılmaz bir gerçektir.

3.3 ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

3.3.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel açıdan güven, kişilerin bireysel ilişkilerinde ve buna bağlı olarak gerçekleşen davranışlarında karşısından belediklerini gösterirken, örgütsel güven ise bireylerin, örgüt içresindeki karşılıklı ilişkilerinde yer alan davranışlarındaki beklentileri gösterir. Güveni "bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve güvenilir olduğuna dayanan

inancına karşı tepkisiz kalma isteği” şekline açıklayan Mishra (1996), örgütsel ve bireysel güven açısından geçerli görülen dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyut ile güven algısının oluştuğunu ifade etmiştir (Yıldırım, 2018: 35).

Tablo 9
Mishra'nın Güven Modeli Boyutları

BOYUT	ANLAM
Yeterlilik	Bireylerden ya da örgütlerden beklenen standartları gerçekleştirme kabiliyetine sahip olmaya ilişkin emin olma durumunu yansıtmaktadır.
Açıklık	Güvenen kişi ile ve güven duyulan kişi arasında gerçekleşen iletişimin kesin bir şekilde ve dürüst algılanmasını yansıtmaktadır.
İlgili Olma	Kendi dışındakilerin refah seviyesine yönelik olan ilgiyi yansıtmaktadır.
Güvenilir Olma	Söylemlerde ve hareketlerde herhangi bir çelişki olmamasını yani tutarlılık beklentisini yansıtmaktadır.

Kaynak: Tüzün, 2007: 18.

Bu dört boyutu ayrı ayrı incelemek gerekirse:

- **Yeterlilik:** Örgütsel güven yönünden işletmelerin pazar paylarını devam ettirebilme kabiliyetleriyle beraber, liderlikte etkin olma algısının genelleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000: 35).
- **Açıklık:** Üst kademelerin, işletmedeki süreçleri doğru, tam ve açık bir şekilde personellerle paylaşacağına olan inançtır. Açıklık ve dürüstlüğe karşılıklı olarak gerçekleşen güven açısından bakıldığında bireysel ve örgütsel ilişkilerde açık olmak için gerekli görülen boyutlardır. Bunun sebebi ise kişiler güven duyma eğilimi gösterdikleri kişi veya örgütlerin etkinliklerinin nasıl yürütüldüğünü bilmek isterler. Ek olarak açıklık, personel ve üst kademelerin fikirlerini rahatsızlık duymadan net olarak söyleyebilme sinide de gerektirmektedir. Açık ve net olan üst kademelerin karşısındaki personeller de fikirlerini rahat bir şekilde

dile getireceklerdir. Sonuç olarak bu durum işletmeye ve personellere yarar sağlayacaktır (İslamoğlu vd., 2007: 25).

- **İlgili Olma:** İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleştiğinde ilgi boyutunu ortaya çıkarır. Bu boyut liderler ve yöneticilerin personelleri ile ne kadar ilgilendiklerini hissettirmeleriyle ilgilidir. İlgili gösterme, bir personelin kendi çıkarlarıyla diğer personellerin çıkarlarını dengede tuttuğu durumdur.
- **Güvenilir Olma:** Bu boyut, güvenilir ve tutarlılık ile alakalı beklentilerdir. Bu beklentiler söylemlerle birlikte eylemlere de yansıdığında güven meydana gelir ve bunun tam tersi de güveni azaltır. Başka bir ifadeyle üst kademelerin güvenilirliği açık bir şekilde güvenilir olmayla tanımlanmaktadır (Kalemci Tüzün, 2006: 39).

3.3.2. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) geliştirmiş oldukları güven modelinde, kişilerin birbirlerine karşı gösterdikleri güven eğilimini “güvenen” ve “güvenilen” kişi arasında yer alan ilişkiyi inceleyerek bunu açıklamışlardır (Polat, 2009: 40). Bu modelde güvenen ile güvenilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisi dikkate alınmayarak tek taraflı bir ilişki oluşturulmuştur. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ile güvenilen kişinin güvenilir olmaya değer algısı arasında önemli farklılıklar vardır. Güvenmeye eğilim gösterme aslında başkalarına güvenmeye duyulan isteklilik olarak ortaya çıkar ve bu eğilim, kişiden kişiye farklılık gösterir (Mayer vd., 1995: 715).

Mayer, Davis ve Shoorman güvenilirliğin üç boyuttan meydana geldiğini ileri sürmüş fakat bu boyutların tek başına bir işe yaramayacağını ve sadece güveni geliştirmeye yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Söz konusu olan bu boyutlar yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer vd., 1995: 720).

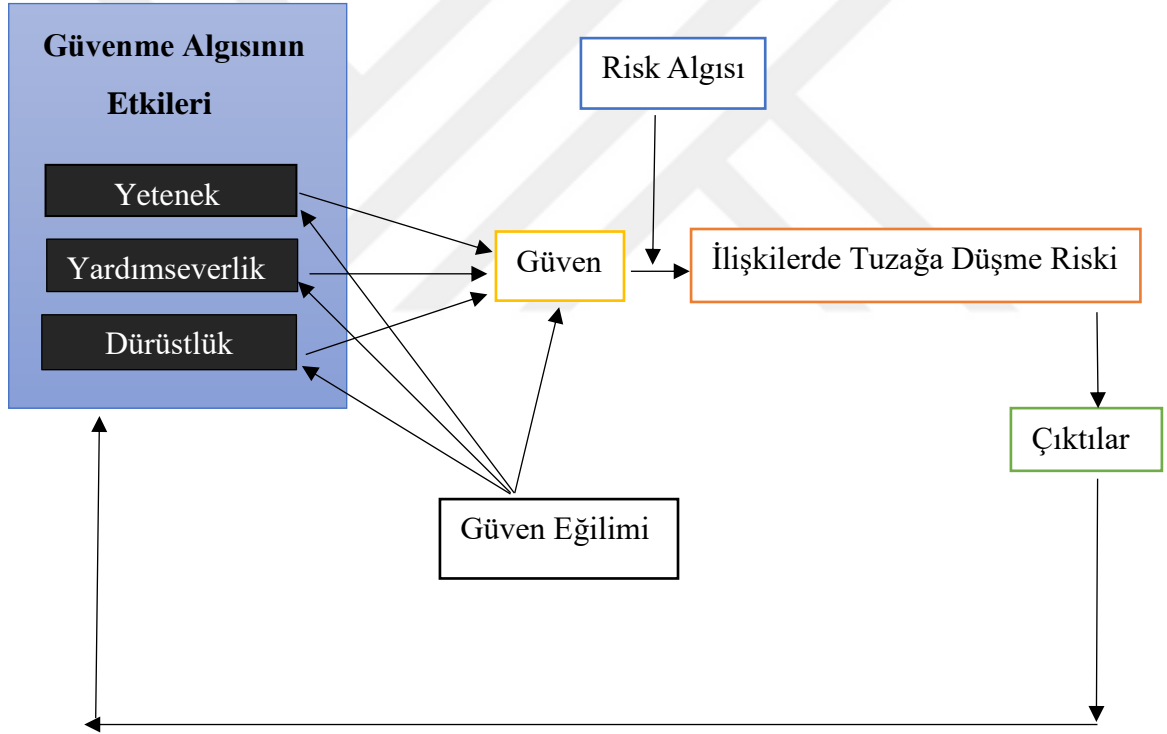
- **Yardımseverlik:** Bu boyut, güvenen kişi ile güvenilen kişi arasında bir ilişkinin oluştuğunu gösterir. Kişiler arasında oluşan bu ilişki aslında öğütte bulunan kişi ile öğüt edilen kişi arasındaki ilişkiye benzetilmektedir ve bu durumda öğütte bulunan gerekli olmasa bile yardımsever olacaktır (Schoorman vd., 2007: 345).
- **Dürüstlük:** Bu boyut ise güvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul ettiği kurallara bağlı kalması durumunda meydana gelecektir. Yer verilen kuralların doğruluğuna bağlı olarak bu kuralların bağlılık duygusunun oluşmasına

yardımcı olarak güvenin ortamının gelişmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Schoorman vd., 2007: 345).

- **Yetenek:** Son boyuta geldiğimizde ise yetenek bir tarafın ustalığını, becerisini ve özelliklerini kullanmasıyla birlikte bir etki alanı içerisinde etkileyen olma gücünü göstermesidir. Güven, belirli sınırlara bağlı olarak etkinlik göstermektedir (Bell vd., 2002: 66-68). Kişi, etki bir etki alanında çok güçlü bir etkiye sahip olurken, başka bir etki alanında daha az yetenek göstererek, daha az etkiye sebebiyet verebilmektedir (Shoorman vd., 2007: 345).

Şekil 7

Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli



Kaynak: Mayer, vd., 1995'den aktaran Ülker, 2008: 194.

3.3.3. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener ve diğerleri "Yönetmel güvenirlilik" olarak isimlendirdikleri bir güven modeli inşa etmişlerdir. Bu modelin merkezini üst kademeler oluşturmaktadır. Üst kademelere karşı duyulan güven duygusunun gelişmesinde önemli gördükleri beş unsuru şöyle sıralamışlardır (Whitener, vd., 1998: 516);

- **Tutarlı Davranışlar:** Üst kademelerin davranışları geçmişte yer verdikleri tutumlarına bakılarak öngörülebilir ve bu durum personelin üst kademelere olan güvenini etkiler.
- **Dürüst Olmak ve Saygı Göstermek:** Üst kademelerin eylem ve söylemleriyle tutarlı olması, personellere saygılı şekilde yaklaşması ve verdiği sözlerin arkasında durması güveni olumlu şekilde etkiler.
- **Denetime Katılım:** Üst kademelerin personellerine güven duyduğunu hissettirmesi üst kademelere olan güveni pekiştiren bir nitelik taşır. Denetim ve kararlarda personellerin fikrini almak işletmede güven iklimini oluşturacak ya da tazeleyecektir.
- **Personellere Karşı İlgili Davranma:** Üst kademelerin personellerin talep ve ihtiyaçlarına karşı özen gösterip dikkatli olması, personellerin çıkarlarını önemseyerek hareket etmesi yöneticiye olan güveni önemli ölçüde artıracaktır.
- **İletişim Etkinliği:** Kararların verilmeden önce doğru ve yeterli bir biçimde personellerle paylaşılması, personel ve üst kademeler arasındaki iletişimi etkiler.

Yönetsel güvenilirlik davranışında etkili olan son unsur ise bireysel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst kademelerin nitelikleri güvenilirlik davranışının oluşması açısından önemli bir yere sahiptir. Üst kademenin bilgisi, beceri ve yeteneklerindeki özdeğer de bireysel özellikler açısından değerlendirilir. Personellerin bireysel özellikleri içerisinde, üst kademeyle olan benzerlikleri, personelin güvenme eğilimi olarak görülür. Kişilerin içerisinde yer aldığı kültür de güven eğilimini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Whitener, vd., 1998: 517).

3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN BOYUTLARI

Örgütsel güvenin boyutlarıyla alakalı yapılan çalışmalara bakıldığında üç alt boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar: Personeller arası güven, yöneticiye güven ve örgüte güven şeklinde sıralanabilir.

3.4.1. Personeller Arası Güven

Modern dünya iş hayatı yönünden bakıldığında iki taraflı bağımlılık şeklinde bir ilişkinin olmadığı, takım çalışmasına yer verilmeyen ve kişilerin görevlerin bireysel şekilde gerçekleştirdiği örgütlerde başarıyı yakalamak, hemen hemen imkânsızdır. Takım çalışması

örgütlerde, sürekli değişim yaşanan dünya koşullarına ve çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleri için yeniden yapılanmalarına yönelik üzerine düşülen bir konu şeklini almıştır. Bir takımı ortaya çıkaran kişiler arasında güven ilişkisinin olmaması takımda oluşacak sorunlara neden olarak takımın başarı düzeyini önemli ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda bu duruma takım çalışması yönünden bakıldığında, bir örgütte üst kademelerin yetkilendirmeleri verimli olarak yapabilmeleri adına güven duygusunun oluşmuş olması gerekmektedir. Üst kademelerin paylaşımcı bir liderlik rolü sergileyerek, örgütlerinde takım çalışmasının verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi ve personellerin de bu takım çalışmasını benimseyerek verimli olabilmesi adına örgütsel güvenin oluşmuş olması ve personellerin içerisinde de verimli bir iletişim ağını oluşturulması gereklidir. Bunların gerçekleşmesiyle beraber başarıya ulaşmak çok daha kolay olacaktır. Bir örgütün bütün personelleri, işlerinde sonuca varmak açısından birbirlerine bağımlıdırlar. Personellerin kendi içlerinde, personellerle üst kademeler arasında ve üst kademelerle personeller arasında iki taraflı bağımlılık ilişkisi olduğundan dolayı güven, bu iki taraflı ilişkiler içerisinde bir temel oluşturarak örgüt ilişkileri açısından bir temelini oluşturmaktadır (Günaydın, 200: 2).

3.4.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiler, personeller ile örgüt arasındaki bağı oluşturan bir köprü görevi üstlenmişlerdir. Örgüt politikaları ve hedefleriyle alakalı olan bilgileri personellere, yöneticiler aracılığıyla iletilmektedir. Personel ile yöneticisi arasındaki ilişkiye bağı olarak personeller örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında fikre sahip olurken, personelin yöneticisiyle arasındaki ilişkide güveni hissetmesi durumunda personel zaman içerisinde bu duyguyu genelleştirecek ve bu durum örgütün bütününe olan güveninin artmasına neden olacaktır. Bu durumun sebebiyse personelin yöneticisini örgütün bir temsilcisi statüsünde görmesi ile alakalıdır (Tan ve Tan, 2000: 243).

Personeller, yöneticileriyle güven ilişkisi kurarken iki esas yaklaşımdan yararlanmaktadırlar. Bunlardan birincisi, personelin yöneticisiyle olan etkileşimden anladığı veya algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulan ilişki temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşımda personel, yöneticisinin kendisine karşı ilgili ve alakalı olmasına karşılık verecek ve güven ilişkisi bu temel üzerine inşa edilecektir. İkincisi ise, yönetici ve personel arasındaki güven ilişkisinin, yöneticinin kişisel özellikleri temelinde oluşmasıdır ki, bu da “karakter temelli yaklaşım” olarak adlandırılır. Bu yaklaşım ise, personelin, yöneticisinin karakteriyle alakalı

algılamalarının ve anlayışının, onun işine ve yöneticisine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği temelini kapsamaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 612-613).

3.4.3. Örgütte Güven

Kısa süreli olmayan başarılar kazanma arzusu içerisinde olan örgütler için örgüt içerisindeki güvenin oluşması oldukça önemlidir. Bir örgütte güven oluşmamışsa o örgütün başarıyı yakalaması mümkün olmayacaktır. Farklı sorumluluklarla donatılmış personeller içerisinde farklı düşüncelere yer verilmiş ya da farklı ilişkiler kurulmuş olsa dahi güven, bu farklılıkları dert etmeden örgütsel etkinliklere katkı sağlamaktadır (Callaway, 2006: 27). Örgüt içerisindeki güven, personellerin ilişkileri ve dayanışmalarına bakılarak diğer personeller ile alakalı beklentilerin, örgütteki güven iklimini meydana getirmesi, takım çalışması, liderlik, arzu edilen performans düzeyi, hedef oluşturma, personellerin tatmini ve işe katılımları gibi unsurlar üzerinde pozitif yönlü etkiler bırakmaktadır (Ayan, 2004: 44).

Bu yönden bakıldığında, yönetici ile örgüte güvenin birbirleriyle alakalı kavramlar olduğu, ancak bu iki kavramın da farklı nedenlerinin ve sonuçların olduğu açıkça bellidir. Literatüre bakıldığında güven ile alakalı yapılan çalışmalarda örgüte güven, örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi örgütü bütünüyle ilgilendiren temel değişkenlerle ilişkili olduğu gözlemlenirken yöneticiye güvede ise, üstün becerileri, saygınlığı ve yardımseverliği gibi daha yakın olan değişkenlerle ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. Bununla beraber araştırmacılar personellerin üst kademelere ve örgüte olan güvenlerinin ne tür sonuçlara sebep olduğunda da farklı kanıların olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı arttırarak, işgücünün devir hızı seviyesi üzerinde etkili olurken; yöneticiye güven ise, personel tatmini ve yenilikçi davranışların sergilenmesi üzerinde etkinlik göstermektedir (Tan ve Tan, 2000: 242).

3.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN YARARLARI

Ekonomik hayatta ve çalışma hayatında, bütün ilişkilerin seviyeli bir şekilde devam ettirilebilmesi ve verimli çıktılar elde edilmesinde en etkili etmen “güven” etmenidir (Ören, 2007: 77).

Güven, örgüt kültürünün temelini oluşturan faktörlerden biridir ve bu faktörün göz önünde bulundurulmadı örgüt içerisindeki anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar açısından bilgi sahibi olmamızı sağlar (Fairholm ve Fairholm, 2000). Güven duygusu yaygın olarak personellerde örgütsel yapıyla alakalı olan birtakım anlayışların güçlenmesine yardımcı olur.

(Topaloğlu, 2010: 76). Örgütlerde güven esaslı ilişkilere yer verilmesi, personellerin yöneticilerine ve tam anlamıyla örgütlerine duyduğu güven; örgütlerine duygusal bakımdan bağlı, kendilerini örgüte ait hisseden, işlerinden tatminlik duyan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen personeller yaratabilir. (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Personellerin kendilerine ve başkalarına güven hissettiği örgütlerde; daha fazla performans göstermeleri, geleceğe karşı güvenli olmaları ve olumsuz şartlar içerisindeyken de varlıklarını sürdürmeleri çok daha kolay olacaktır (Asunakutlu, 2002: 10-11).



DÖNDÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK

4.1. YENİLİK TANIMI

Literatürde yenilikle alakalı farklı pek çok tanım yapılmasına karşın, bu terim üzerinde ortak bir tanıma varılamamıştır. Damanpour (1991) yenilik kavramını yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir yapı, yeni bir yönetim modeli, yeni bir üretim ve süreç teknolojisi veya işletmenin personellerini alakadar eden yeni bir plan ya da program olarak tanımlamıştır. Rogers (2003)'a göre ise yenilik kavramı yeni bir fikir uygulama veya bir kişi ya da kurum tarafından ortaya atılan yeni bir hedef olarak tanımlanmaktadır. Yenilik sürecinde bir sorunun veya ihtiyacın oluşması, Ar-Ge çalışmaları, ticarileştirme, yaygınlaştırma, uygulama ve sonuç aşamalarıyla şekillendiğini ifade etmiştir. Kuratko ve Hodgetts (2004) yenilik kavramını refah düzeyini artırmak için mevcuttaki kaynakların değiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Freeman ve Engel (2007)'e göre ise yenilik orijinal bir fikirle başlayarak pazara sunumla sona eren bir süreçtir.

Therrien ve arkadaşları (2011) ise yeniliği üretim fonksiyonlarındaki değişikliklerle ilişkili karmaşık olan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bir işletmenin var olan kaynaklarına yenilik yeteneklerinin eklenmesiyle gerçekleşen dönüşüm biçimi, yenilik olarak görülebilir. İşletme düzeyinden bakıldığında ise yenilik bir işletmede yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sunulmasına sebep olan yeni fikirlerin benimsenmesiyle alakalı istekliliği ve eğilimi göstermektedir.

Yenilik kavramını ilk olarak Alman ekonomist ve siyaset bilimci olan Joseph Schumpeter tarafından tarif edilmiştir ve Schumpeter yeniliği “kalkınma için itici kuvvet” olarak ifade etmiştir. Buna bağlı olarak da yenilik aşağıda yer verilen unsurların bir veya birden fazlasının gelişiminin sağlanmasını içermektedir (Vyas, 2009):

- Yeni ya da farklı bir ürünün geliştirilmesi veya mevcut bir ürününün özelliklerinin geliştirilmesi,
- Yeni bir endüstriyel sürecin kullanılmaya başlanması,
- Yeni bir pazarın açılması,
- Yeni hammadde kaynakları ya da yeni bir üretim girdisinin geliştirilmesi,
- Endüstride yeni organizasyonel yapıların oluşturulması ve geliştirilmesi.

4.2. YENİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

4.2.1. Yaratıcılık

Yeniliğin başlangıç noktası yaratıcılık olarak görülmektedir çünkü yaratıcılık, yeni fikirlere yer verilmesi veya mevcuttaki fikirlerin yeni bakış açılarıyla değerlendirilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yeni fikirlere yer verilmesi ve bu fikirlerin uygulanabilmesi için gerekli olan yeteneklerin birbirinden çok farklı olmasıyla birlikte yaratıcı fikirlere yer verilmediği sürece örgüt açısından hiçbir değeri olmaz ve herhangi bir anlam ifade etmez. Bu yönden örgütlerde yenilik sürecinin tam anlamıyla gerçekleşmesi için hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsaması gerekmektedir (Durna, 2002: 8).

Yaratıcılık, bilimsel buluşların ve ekonomik yeniliklerin kaynağı olarak görülen yeni ve aynı zamanda faydalı olan farklı pek çok fikir ve düşüncüyü kapsamaktadır. Yaratıcılık, düşüncenin bir vasfı şeklinde karşımıza çıktığı gibi aynı zamanda yeniliğin oluşmasına yardımcı olan bir süreç ve bu sürecin sonucunda oluşan ürün niteliği olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda da yaratıcılık bir yapının ya da ürünün ortaya konması olarak ifade edilebilir. Yaratıcılığa ait tanımların ortak noktaları aşağıdaki gibi ele alınabilir (Barker, 2001: 9):

- Yaratıcılıktan genel olarak özel bir şey ya da sıra dışı bir şey olarak söz edilmektedir. Yaratıcılık insanoğluna verilen olağanüstü ve ayırt edici özelliklerden bir tanesi olarak görülür. Bu anlamda yaratıcılık gizemli ve sihirli, analize direnen ve bir yere raptedilmesi zor bir şey olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Yaratıcılık genel olarak düşünme ya da problem çözmeyle ilişkilendirilmektedir ve zihinsel bir işlev olarak isimlendirilir.
- Bir düşünce biçimi olarak ele alındığında ise yaratıcılık genel olarak rasyonelliğe ve mantığa ters düşen bir şey olarak görülmektedir.

4.2.2. AR-GE

AR- GE şirketlerde üretim ve ürün süreçlerinin meydana çıkması, düzenli verilerin sağlanması, yeni ürün ya da var olan ürünleri geliştirme adına uygulanan faaliyetler olarak ifade edilirken aynı zamanda AR – GE yeniliğin birer kaynağı olarak görülmektedir. (Zerenler vd., 2007: 656-657).

Ar-Ge uygulamalarında en önemli özellik; araştırma uygulamalarıyla beraber yeni ve farklı bilgilere yer verilmesidir. Ar-Ge uygulamaları sonucunda pazara sürülecek yeni ürünler oluşabileceği gibi, varlığını sürdüren ürünlerin daha az bir maliyetle üretilmesi de söz konusu olabilmektedir. Ar-Ge'nin bir sonucu olarak müşterilerin beğenisine sunulan ürünler yurt dışı ve yurt içi pazarlarda rekabet ortamına girmektedirler ve bununla birlikte şirketler, ömürlerinin devamlılığını sağlayabilmek için teknolojide gerçekleşen yeniliklere ve bu yeniliklerin neden olduğu şiddetli ve yoğun rekabete ayak uydurmak zorunda kalarak yeni üretimler yaparak ürün süreçlerini ilerleteceklerdir. Bu sonucun ortaya çıkması ise ancak Ar-Ge uygulamalarının uygulanması ile mümkün kılınacaktır (Tekin ve Ömürbek, 2016: 67).

4.2.3. İcat

Webster Online sözlük inovasyonu yeni bir şeyin (yeni bir fikir, yeni bir araç veya yöntem vb.) sunulması olarak nitelendirirken icatı ise buluş, keşif, verimli bir hayal gücü olarak nitelendirmektedir. Başka bir taraftan ise icatın ticari amaçlar için kullanılarak inovasyona dönmesi gerekmektedir. Bu durumda icatın bir inovasyon olduğu savunulamaz fakat inovasyonla sonuçlanan icatlarında olduğunu göz ardı etmemek gerekir (Elçi ve Karataylı, 2008: 2-29).

Yukardaki tanımlarda da yer verildiği üzere inovasyonun yeni bir şeyin ortaya çıkması, uygulanması ve ticarileştirilmesi olduğunu düşünürsek her icadın bir inovasyona konu olabileceği fakat her inovasyonun da bir icat gerektirmediği düşünülebilmektedir (Adıgüzel, 2012: 8).

İnovasyon yeni bir ürün, hizmet veya süreç ticarileştirilirken icat ise bir fikrin ürüne veya sürece dönüştürülmesidir. Dönüştürülen bu ürün veya sürecin ticari bir boyut kazanması ise olumsuz sonuçlanarak mümkünde olmayabilmektedir. (Demirci, vd., 2013: 9-10).

4.2.4. Girişimcilik

Modern zamanda girişimciliğin önem kazanmasıyla beraber girişimcilik üzerine farklı pek çok araştırma yapılarak farklı tanımlar kullanılmıştır. Tanımlara bakıldığında ise “başkalarının göremediği fırsatları görerek bunu bir iş fikrine dönüştürerek risk alma” şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Tekin, 2019: 14).

Bir ülkenin ekonomisinin büyüyerek kalkınması o ülkede gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleriyle doğrudan ilişkilidir. Bunun nedeni ise girişimciler yeni işlere imza atarak birçok farklı yeni ürün ve servis sağlar, rekabeti artırır, teknolojik değişimler sayesinde verimliliğin artmasına neden olur ve bu durum kişilerin hayatlarına pozitif yönde etki eder. Girişimci, ekonomik kaynakları, en verimli şekilde kullanıp bunları sahalara yönelterek üretim kaynaklarını ortaya koyduğu yeni ve farklı on tarzla birleştirerek üretimin faktörlerine dönüştürmektedir (Yalçıntaş, 2010). Bu durumdan ötürü girişimciler, yaşadıkları topluma karşı önemli misyonlar üstlenmektedirler ve üstlendikleri misyonları toplumsal ve ekonomik kalkınma için çok önemli kılmaktadır. Bu misyonlar ise şunlardır (İraz, 2005: Önce, vd., 2014: 2):

- Gelişmemiş ülkelerde en önemli sorunlarda bir tanesi işsizliktir ve bu sorunun en temel sebebi yeni yatırımların yapılmamasıdır. İşsizlikten kurtulmanın en etkili yolu ise bireylerin kendi işlerini kurmalarından geçer. Bu sebepten ötürü girişimci sayısının artması, istihdam oranını da artıracaktır.
- Girişimci sayısındaki artış aynı zamanda toplumsal refah düzeyinin ve yaşam kalitesinin de artmasına sebep olacaktır.
- Girişimciler bilim ve teknolojiyi kullanarak bu alanlara kaynak aktarırlar ve bu durumda bilim ve teknolojinin gelişmesine katkı sağlar.

4.3. YENİLİK TÜRLERİ

İnovasyon, meydana geldiği ve geliştirildiği alana göre ya da yoğunluğuna göre sınıflandırılmıştır. İnovasyon türlerine bakıldığında birçok sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Fakat Adıgüzel (2012) ve Coşkun (2013)'ün araştırmalarında da belirttiği üzere inovasyonun, literatürde kabul gören en geçerli sınıflandırılması aşağıdaki gibidir (Yavuz, 2010: 37):

- Alanına göre inovasyonlar
 - Ürün Yeniliği
 - Süreç Yeniliği
 - Organizasyonel Yenilik
 - Pazarlama Yeniliği

Schumpeter (1934) yapmış olduğu çalışma ve araştırmalarında ise inovasyon türleri sınıflandırmasını yeni ürünlerin üretilmesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, yeni

pazarların bulunması ve hizmete açılması, hammaddeler ve yarı mamul durumundaki diğer üretim girdilerini tedariki için yeni kaynakların bulunması, mevcut endüstrilerde yeni pazarların keşfedilmesi şeklinde beş başlık altında toplamıştır (Göker, 2009: 27).

Oslo Manual Zirvesine (OECD, 2005) göre ise, bu inovasyon türleri ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği olarak dört ana başlık altında toplanmıştır (Yavuz, 2010. 37).

4.3.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, bir firmanın yeni bir ürüne yer vermesi ya da var olan bir ürün üzerinde kökten değişiklikler yaparak farklı ürünler ortaya koyması olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, vd., 2009: 69). Farklı bir tanımda ise ürün yeniliği, firma çevresinin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan tercih veya ihtiyaçlara yönelik etkinlikler şeklinde ifade edilmektedir (Gürkan, 2012: 7).

Özellikle son senelerde müşteri isteklerinin karışık bir hale gelmesinden ötürü ürün inovasyonu sağlanırken hem üretimi gerçekleşen ürünlerin bileşimleri hem de fonksiyonel olarak yeni özelliklere yer verilmesi büyük bir öneme sahiptir (Orfila, vd., 2009: 381). Bunun sayesinde müşteri arzu veya istekleri en doğru ve en uygun şekilde karşılanabilmektedir. Ürün inovasyonunda merkezin müşterilerden oluşması sebebiyle üretimi gerçekleşen yeni ürünlerin müşterilere yönelik olarak üretilmesi ve müşterilerin bu ürünleri talep ediyor olması başarılı bir inovasyona adım atıldığına göstergesidir.

Ürün inovasyonu, firmaların üretim yapılarında gerçekleştirmeleri gereken değişikliklerle beraber bina, makine ve üretim sürecinde yer alan diğer araçların da belirlenen yeni amaçlara yönelik kullanımını içermektedir. Bu sebepten ötürü ürün inovasyonu, genel olarak süreç inovasyonu ile bağlantılı olup onunda gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Reichstein ve Salter, 2006: 657).

4.3.2. Süreç Yeniliği

Süreç inovasyonu, mevcuttaki ürünleri daha düşük maliyetle, öncekine göre kalite seviyesinde artış gözlemleyerek, önceki üretim hızını artırıp üretimin altyapısını geliştirerek, uygulama aşamasında iyileştirmeler yapılmasıdır. Bu durum sayesinde organizasyonda kullanılan teknolojiye, bilgiye, araçta ve ekipmanda yeni girdiler ve çıktılar elde edilecektir (Oke vd., 2007: 738). Fakat süreç inovasyonlarının sağladığı zeminle birlikte ürün inovasyonlarının hayata geçmesi unutulmaması gereken bir gerçektir. Bununla birlikte

kontrolü ele alınamayan süreç inovasyonlarının en büyük tehlikesi, ürün inovasyonlarında tahribe yol açmasıdır. Buna mahal vermemek için ürünü hayata geçirirken çok yönlü ele almak gerekmektedir. Ürün tasarım aşamasındayken yaşam döngüsü boyunca yaşayacağı süreç değişikliklerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Cumming, 1998: 28-29).

4.3.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama inovasyonu, teknoloji içermeyen inovasyon sınıfında yer almakla birlikte mevcutta yer alan pazarlama taktiklerinin yenilenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Pazarlama inovasyonun amacı ürünün ya da verilen hizmetin müşterinin ilgisinde artış olacak şekilde pazarlanarak pazar payında artış meydana getirmek ve yeni pazarlara girerek rekabet gücü kazanmaktır (Elçi, 2005: 12-13).

İşletmelerin en çok yöneldikleri pazarlama inovasyonu, ürünlerin tasarımında, ambalaj ve etiketinde, şeklinde yani dış görüntüsünde meydana gelen değişiklikler ile ürüne farklılık katmaktır (Dede, 2012).

4.3.4. Organizasyonel Yenilik

Organizasyonel inovasyon, bir işletmenin işlerini yapış yöntemlerindeki gelişme, farklılaşma ve yenilemeyi ifade etmektedir (Keskin, 2012: 20).

Organizasyonel inovasyon, örgütlerde kökten değişikliklerin yapılmasıyla birlikte ortaya çıkar ve yeni tip organizasyon yapıları ile süreçlerini ifade eder. Firmanın işyeri organizasyonundaki ya da dış ilişkilerindeki iş pratiklerini yeni bir örgütsel yöntemle yürütmesi olarak da tanımlanır. Organizasyonel inovasyon, yönetsel maliyetlerin ya da işlem maliyetlerinin düşmesine neden olarak işyerinin performansını artırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı ya da sunma maliyetini azaltmayı amaçlamaktadır (Satı, 2013: 82).

Örgütsel inovasyon bir işletme içerisinde üretim süreçlerinin farklı yollar bulunarak organize olmasıyla sınırlı kalmamakla birlikte ek olarak işletmeler içerisindeki düzenlemelere de yer vermektedir. Önemli görülen örgütsel inovasyonların çoğuna bakıldığında tüm endüstri için önemli sonuçlar doğurarak yayılış göstermektedir (Arslan, 2012: 40).

Bir organizasyonun performansına veya başarısına etki eden farklı etkenler vardır. Modern zamanda inovasyon, bir organizasyonun rekabet gücünü artıran en önemli faktörler

arasında yer alır. Organizasyonlar, inovasyon ve yaratıcı düşünme yeteneklerinin ne kadar yeterli olduğunu, hangi yenilikçi düşüncelerin organizasyon içinde geliştirilebileceğini, hangilerinin organizasyon dışından alınabileceğini ya da alınamayacağını düşünerek stratejik karar vermek durumundadırlar. Bunun yanında firma içindeki personellerin inovasyon yeteneği ne kadar ön planda olursa işletmenin inovasyon yeteneği de aynı oranda artış yaşar (Saygın, 2012: 84-85).

4.4. YENİLİĞE KARŞI ENGELLER

Örgütlerde, her ne kadar çok önemli bir yere sahip olsa da yeniliğe karşı engel olabilecek farklı durumlara rastlanabilir ve buna engel olmak için öncelikle yapılması gereken yenilik engellerinin saptanmasıdır. Yenilik engellerinin saptanarak sınıflandırılması organizasyonların yenilik çalışmalarında çok önemli bir yere sahiptir (Top, 2008: 282-283). Yeniliğe karşı sunulan engeller ise şu şekildedir (Örücü, vd. 2011: 65):

- Yeterli düzeyde fonun olmayışı
- İnovasyonun fazla risk taşıması
- Teknolojik anlamda know-how eksikliği
- Ulaşılması güç olan yüksek maliyetli teknoloji
- Uzman ve yetenekli personel eksikliği
- İnovasyon için yeterli zaman ayrılmaması
- İnovasyona ihtiyaç duyulmaması
- İnovasyonu pazarlayamama veya ticarete dökememe durumu
- Müşteri baskısı
- Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği
- Üst kademelerin davranışları
- Farklılıklara karşın hoşgörülü davranmama
- Kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit edilmesi
- Kısa vadeli ufuklar ve risk almama
- Çok fazla rasyonel düşünme
- Uygun görülmeyen özendirmeler
- Ekonomik engeller
- Psikolojik engeller
- Sosyal nedenler

- Belirsizlik ve bilgi eksikliği
- Farklı değerlendirmeler ve hedefler
- Hoşgörülu olamama ve güven eksikliği

olarak sıralanmıştır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNETİMİ

5.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

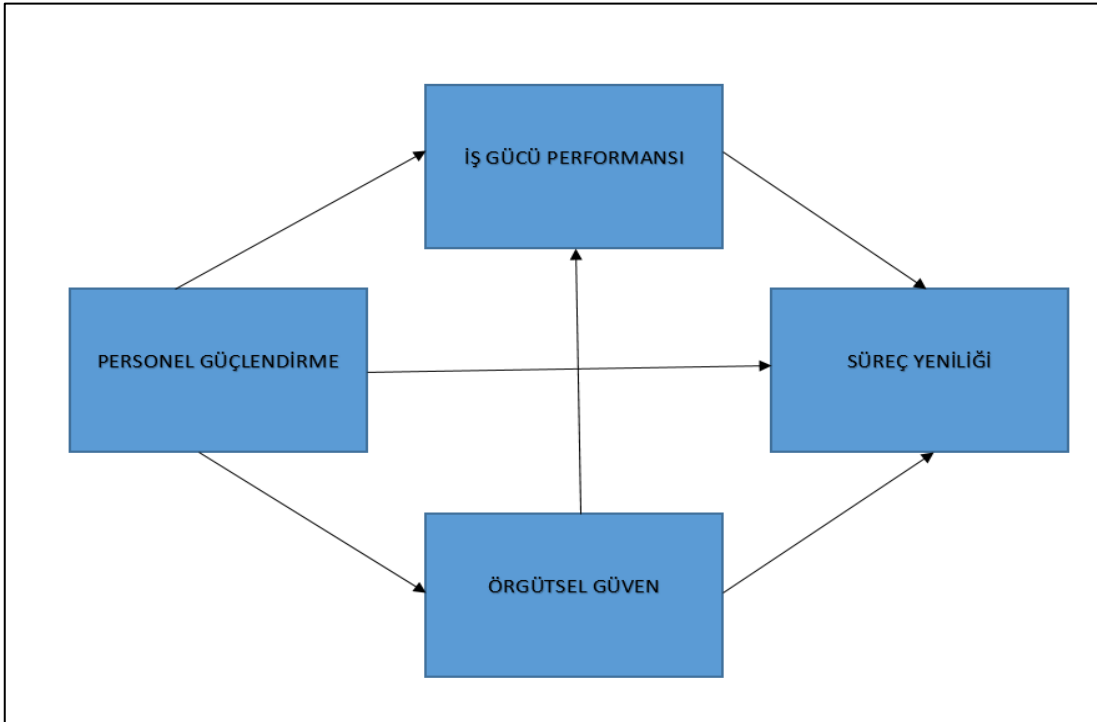
Bu bölümde öncelikle araştırmanın modeli ve hipotezleri açıklanmıştır. Ayrıca, araştırmanın kapsamı, sınırlılıkları, verilerin nasıl toplandığı ve toplanan verilerin nasıl analiz edildiği ortaya konulmuştur. Son olarak verilerin analizi ile elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bu tez araştırması için 28.03.2022 tarihinde 3. toplantı sayısı ve 8. karar sayısı ile Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan etik kurul raporu alınmıştır.

5.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada, süreç yeniliği bir sonuç olarak ele alınmıştır ve personel güçlendirmenin süreç yeniliğine olan etkisi ve bu etkide örgütsel güven ile iş gücü performansının aracı rolü incelenmektedir. Araştırma modelindeki bağımlı, bağımsız ve biçimlendirici değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 8

Araştırmada Yer Alan Değişkenler Arasındaki Kavramsal İlişkiler



Keeny ve Reedy (2007) araştırmalarında personel güçlendirmenin tüm yenilik türleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Panuwatwanich ve diğerleri (2008)

mühendislik ve mimarlık şirketleri üzerinde yaptığı çalışmalarda bütün yenilik çıktıları üzerinde personel güçlendirmenin olumlu yönde etkili olduğunu belirlemiştir.

Wan ve diğerleri Singapur'da yapmış oldukları çalışmalarında personel güçlendirmeyi sağlayan adem-i merkezîyetçiliğin bir sonuç olan bütün yenilikleri olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir (Wan v.d., 2000: 180).

Personel güçlendirme, işletmede yenilik sürecini hızlandırmakta ve çalışanların yenilik yapmasına cesaret katmaktadır (Akgemci, 2007: 333). Çavuş ve Akgemci (2008) İstanbul Sanayii Odası'nın (ISO) yayınladığı Türkiye'nin en büyük 500 şirketi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda personel güçlendirme ve yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve personel güçlendirmenin nispi olarak yenilikçiliğin % 47,8' ini açıklayabildiğini göstermiştir.

Çakar ve Ertürk (2010) çeşitli sektörlerden KOBİ'ler üzerinde yaptıkları çalışmada personel güçlendirmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif yönlü ve kuvvetli bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Spreitzer (1995) Fortune 50 listesinde yer alan işletmelerden 393 yöneticiyi kapsayan çalışmasında personel güçlendirmenin yönetsel etkinlik ve yenilikçilik ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

İbrahimoğulları ve Uğurlu (2013) Kobilerde 175 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada klan kültürün iç girişimciliğin alt boyutu olan yeniliği olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir.

Ayrıca Lashley (1999) hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve farklı yönetim anlayışları olan üç işletmede yaptığı araştırma neticesinde güçlendirilmiş personelin müşteri ihtiyaçlarını çok hızlı bir şekilde karşılayabildiklerini tespit etmiştir.

Yıldırım ve Karabey'in 2016 yılında otel işletmelerindeki 419 çalışan üzerinde yaptığı araştırmaya göre personel güçlendirme süreç yeniliğini anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Personel güçlendirme süreç yeniliğini olumlu olarak etkiler.

Çalışkan ve diğerleri (2011) örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolünü inceledikleri çalışmada personel güçlendirmenin getirdiği çalışana

güven ve iş tatmini unsurlarının yenilikçi davranışı olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir.

Spreitzer (1995) Fortune 50 listesinde yer alan işletmelerden 393 yöneticiyi kapsayan çalışmasında personel güçlendirmenin yönetsel etkinlik ve genel performans ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir.

Ayrıca Lashley (1999) hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve farklı yönetim anlayışları olan üç işletmede yaptığı araştırma neticesinde güçlendirilmiş personelin müşteri ihtiyaçlarını çok hızlı bir şekilde karşılayabildiklerini tespit etmiştir.

Huang ve diğerleri (2010) yaptığı çalışmada Fortune 500’de bulunan işletmelerde çalışan 527 kişiye yaptığı çalışmada psikolojik personel güçlendirmenin iş performansını anlamlı ve olumlu etkilediğini ($r^2=0,25$) tespit etmişlerdir.

Yang, Kil-Mo (1999) Güney Kore’den 7 farklı üniversitede 523 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada iş performansının personel güçlendirmeden etkilendiğini ortaya koymuştur.

Sessions ve diğerleri (2021) yılında yaptığı çalışmada psikolojik güçlendirmenin tam zamanlı iş performansı ile olumlu ve anlamlı ilişkilerini tespit etmişlerdir.

Tuuli ve Rowlinson (2009) yılında yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirme ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide üç aracı etkiyi; motivasyon, yetenek ve gerçekleştirme fırsatını incelemişlerdir. 380 proje yönetimi düzeyindeki çalışandan gelen yanıtları hiyerarşik doğrusal modellemeyi kullanarak analiz etmiş ve psikolojik güçlendirmenin yalnızca doğrudan ve olumlu olarak iş performansını etkilediği sonuçlarını değil, aynı zamanda içsel motivasyon, gerçekleştirme fırsatı ve gerçekleştirme yeteneğinin aracılık ettiği dolaylı etkilere de sahip olduğunu göstermiştir.

Kok (2011) güçlendirmenin dört boyutunun (etki, anlam, kendi kaderini tayin etme, yeterlilik) etkisini incelemiştir. Sonuçlar çalışan güçlendirmenin olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanlar bağımsızlığa ve karar alma özgürlüğüne sahip olduklarını hissettiklerinde işle ilgili faaliyetleri ve işyerindeki performansları olumlu yönde gelişecektir. Bu çalışma üretim bağlamında yürütülen, yapısal bir çalışan güçlendirmenin önemli etkisini ortaya koymaktadır.

Sun (2016) psikolojik güçlendirmenin iş performansına etkisini incelemek için bir araştırma yapmıştır. Ayrıca iş tatmininin aracılık fonksiyonunu kullanarak performansa

etkileri incelemiştir. Sonuçlara göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlamın, kendi kaderini tayin hakkının, yetkinlik ve etkinin iş performansına olumlu etkisini tespit etmişlerdir.

Öğüt ve arkadaşları (2007) personel güçlendirme ve yenilik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Antalya ilindeki 5 yıldızlı 74 otelde yapmış oldukları araştırmada güçlendirilmiş bir kültürün esnek, katılımcı ve çevik bir ağ halini alarak örgütlerin yeniliği çabuk benimsediklerini tespit etmişlerdir.

Erdem ve diğerleri (2011) 44 otel işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmaya göre .yenilikçilik ve işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Personel güçlendirme iş gücü performansını olumlu olarak etkiler.

H₃: İş gücü performansı süreç yeniliğini olumlu olarak etkiler.

H₄: Personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde iş gücü performansı aracı rol oynar.

Li ve Jin 2007 yılında yaptıkları araştırmada örgütsel güvenin iş performansını anlamlı ve olumlu etkilediğini tespit etmiştir (Li ve Jin, 2007: 622-637).

Judeh'in (2016) Ürdün' deki 300 elektrik şirketi çalışanı üzerinde yaptığı araştırma, iş performansının örgütsel güven ve işgören bağlılığından olumlu etkilendiğini ortaya koymuştur.

Akkoç ve Yılmaz (2019) 452 hemşireden topladıkları veriye yaptıkları analiz sonucunda, algılanan örgütsel desteğin iş performansı ve güveni pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ve güvenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu belirlemiştir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₅: Örgütsel güven iş gücü performansını olumlu ve anlamlı olarak etkiler.

Demiralp ve Koçak'ın (2018) kamu kurumunda görev yapan 450 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre personel güçlendirmenin anlam, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Uygur ve Arabacı'nın (2019) yılında öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmaya göre öğretmenlerin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki çıkmıştır.

Yılmaz (2019) otel işletmelerindeki 409 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel güveni etkilediğini tespit edilmiştir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₆: Personel güçlendirme örgütsel güveni olumlu olarak etkiler.

Küçük ve Günaydın (2021) hizmet sektöründe 229 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmaya göre örgüte güven ve lidere güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Yeşil ve Özbağış'ın (2022) banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmaya göre örgütsel güven boyutlarının örgütsel yenilikçilik boyutlarını kısmen etkilediği saptanmıştır.

Yüksek düzeyde güvene sahip olan örgütlerin daha düşük güven düzeyindeki örgütlere kıyasla daha başarılı ve yenilikçi olduğu görülmüştür (Huff ve Kelley, 2003: 81-90).

Yukarıda ifade edilen görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₇: Örgütsel güven süreç yeniliğini olumlu olarak etkiler.

H₈: Personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde örgütsel güven aracı rol oynar.

5.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan veriler 2022 yılı itibariyle Erzurum İli Merkez İlçeleri olan Yakutiye, Palandöken ve Aziziye Belediyelerinde görev yapan personelden anket çalışması sonucu elde edilmiştir. Araştırmanın yapılacağı belediyelere anket uygulamasından önce, ankette yer alan ifadeler sonucunda elde edilen verilerin araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı bildirilmiş ve herhangi bir kurum ya da kuruluşla paylaşılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı tek bir ilde yer alan belediyelerde yapılmış olmasıdır. Bunun nedeni ise zamanın ve mali kaynakların kısıtlı olmasıdır.

5.1.3. Verileri Toplamada İzlenen Yöntem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada nicel verilere dayalı olarak araştırma ve ölçme yöntemi benimsenerek; veri toplama tekniği olarak anketten yararlanılmıştır. Soru formu oluşturulurken örgüt kültürü, personel güçlendirme ve yenilik ile ilgili teorik ve ampirik akademik yayınlar incelenmiş ve kullanılan ölçekler daha önceki araştırmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sergilemiş ölçeklerden seçilmiştir. Ancak bu ölçeklerin tümünün orijinal dili İngilizcedir. Dolayısıyla öncelikle ölçeklerin Türkçe'ye uygun biçimde tercüme edilmesi, daha sonra da kültürel farklılıkların yol açabileceği problemleri ortadan kaldırmak için dilimize uyarlanması gerekmektedir. Bu amaçla ölçekler önce İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiş, daha sonra tekrar İngilizce'ye tercüme edilerek ölçeklerdeki ifadelerin kültürel bağlamda farklılığı olup olmadığı dil uzmanlarınca değerlendirilmiştir. Tercüme sonucu hiçbir ifadenin anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığı görülmüştür.

Araştırmada kullanılan soru formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi, yerel yönetim eğitim düzeyi, işyerindeki pozisyon) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde örgütsel güveni ölçmeye yönelik 8 ifadeden oluşan ölçek yer almaktadır. Üçüncü bölümde personel güçlendirme düzeyinin ölçülmesine yönelik 5 ifadeden oluşan bir ölçek bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise işletmenin süreç yenilik düzeyinin ölçülmesine yönelik 10 ifadeden oluşan bir ölçek yer almaktadır. Son bölümde iş gücü performansını ölçmeye yönelik 4 ifade kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmektedir.

Örgütsel Güven Ölçeği: 1, 2, 3 ve 4. sorular Schoorman ve arkadaşları tarafından geliştirilen (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47) ve işgörenlerin yöneticilerine karşı olan güven algılarını ölçen 4 ifadeden oluşmaktadır. 5, 6, 7 ve 8. sorular 1997 yılında Nyhan ve Marlow tarafından geliştirilmiş olup, örgüt içi güven algısının yatay ve dikey açılardan ve sisteme karşı duyulan güven açısından ölçülebilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Naktiyok ve İşçan (2017) bu ölçeği kullanarak yüksek güvenilirlik elde etmişlerdir. Benzer şekilde kullanılan ölçek bu araştırmada da tek alt boyut olarak değerlendirilmiştir. Ölçek 5' li Likert tipindedir (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum).

Personel Güçlendirme Ölçeği: Personel güçlendirme düzeyini ölçmek amacıyla araştırmada yer alan ve 5 ifadeden oluşan ölçek, Cacioppe'nin (1998) çalışmasından alınmıştır. Yıldırım ve Karabey (2016) bu ölçeği Türkçe'ye uyarlamış yüksek güvenilirlik

elde etmişlerdir. Ölçek 5' li Likert tipindedir (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum).

Süreç Yeniliği Ölçeği: Örgütsel yeniliği ölçmek amacıyla 24 ifadeden oluşan ölçek, Henard ve Szymanski'nin (2011) çalışmasından yola çıkan Vila ve Kuster'in (2007) yaptıkları çalışmadan alınmıştır. Kullanılan bu ölçek örgütsel yeniliği kendi içinde dört alt boyutta ele almaktadır. Bunlar: ürün yeniliği, strateji yeniliği, süreç yeniliği ve pazar yeniliğidir. Ölçekte süreç yeniliğine ilişkin 10 ifade bulunmaktadır. Ölçek Yıldırım ve Karabey (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve yüksek güvenilirlik göstermiştir. Bu ölçek de 5' li Likert tipindedir (1: çok kötü- 5: çok iyi).

İş Gücü Performansı Ölçeği: İş gücü performansını ölçmek amacıyla 4 ifadeden oluşan ölçek Kirkman ve Rosen (1999) ve ardından Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılmıştır. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından kullanılan ölçek yüksek güvenilirlik göstermiştir. Ölçek 5' li Likert tipindedir (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum).

5.1.4. Anakütle ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütlelerini 2022 yılı itibariyle Erzurum İli Merkez İlçeleri olan Yakutiye, Palandöken ve Aziziye İlçelerinde çalışan yerel yönetim personeli oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında belediye çalışanlarından veri toplanmıştır. Söz konusu 3 belediyede toplam kadrolu ve sözleşmeli çalışan sayısı 432 olarak belirlenmiştir. Bu araştırma evreninden % 95'lik güven sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 204 olarak belirlenmiştir (surveysystem, 2022). Örneklem büyüklüğü belirlenirken tesadüfi örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Toplam 300 personele anket dağıtılmış ve 270 ankete geri dönüt alınmıştır. Hatalı veya eksik cevaplananlar elendikten sonra 248 anket analize dâhil edilmiştir.

5.1.5. Genel İstatistikî Konular

Bu çalışmada personel güçlendirmenin süreç yeniliği düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve iş gücü performansının bu ilişkide aracı (mediating) değişken rolü oynayıp oynamadığı da tespit edilmiştir.

Modelde yer alan değişkenlere açıklayıcı faktör analizi uygulanmış korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri ve iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Model test edilirken kavramlar arası ilişkilerde regresyon analizi yapılmıştır.

5.2. BULGULAR

5.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Tablo 5.1'e göre; araştırmaya katılan katılımcıların %72,6'sı erkek olup, büyük çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında; %0,8'inin 20 ve altı yaş grubunda, %27,1'inin 21-30 yaş grubunda, %30,6'sının 31-40 yaş grubunda, %29,8'inin 41-50 yaş grubunda olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %64,11'inin evli, %35,89'unun bekâr olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir. Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında; %14,6'sı ilköğretim, %26,6'sı lise, % 17,3'ü önlisans, % 38,3'ü lisans ve son olarak % 3,2'si lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri yönünden dağılımına bakıldığında; %2,4'ünün 1 yıldan az, %20,6'sının 1-2 yıl, %32,7'sinin 3-4 yıl, %44,3'ünün 5 yıl veya daha uzun süredir çalışmakta olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların işletmedeki yöneticilik pozisyonu açısından dağılımına bakıldığında; %27,8'inin yönetici pozisyonunda olduğu, %72,2'sinin ise yönetici olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların %37,5'inin yerel yönetimlerle ilgili eğitim aldığı, %62,5'inin almadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları belediyelere göre dağılımına bakıldığında; %42,3'ünün Palandöken, %26,6'sının Yakutiye ve son olarak %31,1'inin Aziziye belediyelerinde çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 10

Çalışanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	180	72,6
	Kadın	68	27,4
Yaş	20 ve altı	2	0,8
	21-30	67	27,1
	31-40	76	30,6
	41-50	74	29,8
	51 ve üzeri	29	11,7
Medeni Durum	Evli	159	64,11
	Bekâr	89	35,89
Eğitim Durumu	İlköğretim	36	14,6
	Lise	66	26,6
	Önlisans	43	17,3
	Lisans	95	38,3
	Y.Lisans/Doktora	8	3,2
Çalışma Süresi	1 yıldan az	6	2,4
	1-2 yıl	51	20,6
	3-4 yıl	81	32,7
	5 yıl ve üzeri	110	44,3

Tablo 10 (Devamı)

Yönetici mi?	Evet	69	27,8
	Hayır	179	72,2
Yerel Yönetimler eğitimi aldı mı?	Evet	93	37,5
	Hayır	155	62,5
Belediye	Palandöken	105	42,3
	Yakutiye	66	26,6
	Aziziye	77	31,1

5.2.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Tablo 5.2'ye göre; örgütsel güveni ölçmek amacıyla kullanılan ve 8 maddeden oluşan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerinin 0,953 olduğu ve örgütsel güven için kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Madde-toplam istatistikleri tablosunda madde çıktığında Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerlere bakıldığında; herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının faktörün güvenilirliğini arttırmayacağı, aksine düşüreceği gözlemlenmektedir. Bu çerçevede mevcut 8 maddenin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir. Toplam ortalamanın 32,38 olduğu görülmüştür.

Tablo 11**Örgütsel Güven Güvenilirlik Analizi**

Madde-Toplam İstatistikleri				
Örgüt Kültürü Ölçeği Soru No	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	28,25	45,008	,820	,945
2	28,34	45,496	,798	,947
3	28,43	45,914	,744	,950
4	28,19	45,015	,878	,942
5	28,33	45,462	,889	,941
6	28,34	46,056	,833	,945
7	28,44	46,320	,782	,948
8	28,32	44,228	,835	,944

Tablo 5.3'te personel güçlendirmeyi ölçmek amacıyla kullanılan ve 5 maddeden oluşan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerinin 0,886 olduğu ve ölçeğin yüksek güvenilirlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Madde-toplam istatistik tablosunda madde çıktığında Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerlere bakıldığında; 4. ifadenin ölçekten çıkartılmasının faktörün güvenilirliğini arttıracığı ancak bu haliyle de yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede mevcut 5 maddenin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir. Toplam ortalamanın 20,61 olduğu görülmüştür.

Tablo 12
Personel Güçlendirme Güvenilirlik Analizi

Madde-Toplam İstatistikleri				
Örgüt Kültürü Ölçeği Soru No	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	16,58	9,475	,771	,853
2	16,54	9,634	,793	,848
3	16,41	9,466	,798	,847
4	16,42	11,354	,533	,903
5	16,48	9,740	,747	,859

Tablo 5.4'te süreç yeniliğini ölçmek amacıyla kullanılan ve 10 maddeden oluşan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerinin 0,950 olduğu ve süreç yeniliği için kullanılan ölçeğin yüksek güvenilirlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak madde-toplam istatistik tablosunun madde çıktığında Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerlere bakıldığında; herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının faktörün güvenilirliğini arttırmayacağını, aksine düşüreceğini göstermektedir. Bu çerçevede mevcut 10 maddenin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir. Toplam ortalamanın 42,11 olduğu görülmüştür.

Tablo 13
Süreç Yeniliği Güvenilirlik Analiz

Madde-Toplam İstatistikleri				
Örgüt Kültürü Ölçeği Soru No	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	37,69	42,863	,747	,946
2	37,94	42,502	,788	,944
3	37,77	41,878	,796	,944
4	37,96	41,379	,806	,943
5	37,89	41,255	,769	,945
6	37,92	42,005	,795	,944
7	38,02	40,579	,851	,941
8	37,96	40,889	,804	,944
9	37,95	42,378	,789	,944
10	37,92	41,989	,725	,947

Tablo 5.5'e göre iş gücü performansını ölçmek amacıyla kullanılan ve 4 maddeden oluşan ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerinin 0,908'dir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Madde çıktığında Cronbach Alpha katsayısı sütunundaki değerler ise herhangi bir maddenin ölçekten çıkartılmasının faktörün güvenilirliğini arttırmayacağını göstermektedir. Toplam ortalamanın 17,10 olduğu görülmüştür.

Tablo 14
İş Gücü Performansı İçin Güvenilirlik Analizi

Madde-Toplam İstatistikleri				
Personel Güçlendirme Ölçeği Soru No	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Cronbach Alpha Katsayısı
1	12,72	5,135	,770	,888
2	12,92	4,306	,803	,876
3	12,84	4,557	,826	,865
4	12,81	4,770	,772	,885

5.2.3. Çalışanların Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri

Örgütsel güveni ölçen 8 ifadeye uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.6'da özetlenmiştir.

Tablo 15
Örgütsel Güvene Ait Faktör Analizi

	FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	KMO
	Faktör : Örgütsel Güven		75,198	,953	,915
1	Kurumumda, geleceğim hakkında söz sahibi olarak yöneticime güvenim yüksektir.	,865			
2	Kurumumdaki iş görenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni yüksektir.	,846			
3	Mesai yaptığım arkadaşlarımların birbirlerine olan güveni yüksektir.	,802			
4	Benim için önemli olan bir konuyu veya sorunumu yöneticime ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemediğim durumlarda yöneticime karşı güvenim yüksektir.	,911			
5	Yöneticimi denetleme konusunda ona karşı olan güvenim yüksektir.	,920			
6	Kurumdaki iş görenler olarak birbirimize karşı itimadımız yüksektir.	,873			
7	Benim için önemli olan konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime olan güvenim yüksektir.	,836			
8	Bana adil davranacağına dair kurumuma olan güvenim yüksektir.	,878			

Örgüt güvenine ilişkin sekiz maddenin KMO değeri 0,915 olup, küresellik derecesi de anlamlıdır. Dolayısıyla veriler açıklayıcı faktör analizi yapmaya uygundur. Yukarıdaki

tabloya göre sekiz madde tek faktördür. 1 faktör toplam varyansın % 75.198'ini açıklamaktadır.

Tablo 5.7'de örgütsel güvene ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 16
Çalışanların Örgütsel Güven İle İlgili Görüşleri

BOYUTLAR	Yargılar	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM		KESİNLİKLE KATILIYORUM		TOPLAM		Ort \bar{X}	s.s
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
		Örgütsel Güven	1	18	7,3	5	2	26	10,5	78	31,5	121	48,8		
2	14		5,6	11	4,4	36	14,5	77	31	110	44,4	248	100	4,04	1,130
3	16		6,5	11	4,4	43	17,3	77	31	101	40,7	248	100	3,95	1,158
4	14		5,6	6	2,4	24	9,7	80	32,3	124	50	248	100	4,19	1,083
5	14		5,6	7	2,8	22	8,9	116	46,8	89	35,9	248	100	4,04	1,035
6	13		5,2	7	2,8	31	12,5	104	41,9	93	37,5	248	100	4,04	1,043
7	14		5,6	4	1,6	55	22,2	85	34,3	90	36,3	248	100	3,94	1,076
8	18		7,3	11	4,4	29	11,7	71	28,6	119	48	248	100	4,06	1,196
Genel Ortalama													4,05	0,95	

Tablo 5.7'ye göre örgütsel güvene ait ifadeler arasındaki "Benim için önemli olan bir konuyu veya sorunumu yöneticime ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemediğim durumlarda yöneticime karşı güvenim yüksektir." ifadesi en yüksek ortalamaya (4,19) sahiptir.

5.2.4. Çalışanların Personel Güçlendirmeye İlişkin Görüşleri

Çalışanların personel güçlendirme algısını ölçmeye yönelik 5 maddeye uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.8'de özetlenmiştir.

Tablo 17**Personel Güçlendirmeye Ait Faktör Analizi**

DEĞİŞKEN NO	FAKTÖRLER	Faktör Yükler	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	KMO
	Faktör: Personel Güçlendirme		69,191	,886	,830
1	İşimin doğasından kaynaklanan stresi etkili bir şekilde kontrol ediyorum / üstesinden gelebiliyorum.	,866			
2	Mevcut kurallar,sistem ve prosedürler, müşterilerin ya da çalışanların isteklerine zamanında cevap vermemde bana yardımcı oluyor.	,879			
3	Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımla problemlerini çözebilmek için mevcut prosedürleri değiştirmede ne kadar yetki kullanabileceğimi biliyorum.	,885			
4	Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer bölümlerde çalışanların yardım edeceklerine güveniyorum.	,662			
5	Kendimi işletmenin önemli bir üyesi olarak hissediyorum.	,845			

Personel güçlendirmeye ilişkin beş maddenin KMO değeri 0,830 olup, küresellik derecesi de anlamlıdır (p=0,000). Yukarıdaki tabloya göre beş madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Beş maddeden oluşan bu faktöre “personel güçlendirme” adı verilmiştir. Bu maddeler, personelin mevcut prosedürleri değiştirebilme yeteneğini ve yetkisini, diğer personellere güvenini ve örgüt için kendini ne kadar önemli hissettiğini ölçmektedir. Bu faktör toplam varyansın %69,191’ini açıklamaktadır.

Tablo 5.9.’da personel güçlendirmeye ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir:

Tablo 18**Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri**

BOYUTLAR	Yargılar	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILYORUM		KESİNLİKLE KATILYORUM		TOPLAM		Ort \bar{X}	s.s
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Personel Güçlendirme	1	9	3,6	15	6	17	6,9	127	51,2	80	32,3	248	100	4,02	0,981
	2	6	2,4	15	6	19	7,7	125	50,4	83	33,5	248	100	4,06	0,933
	3	6	2,4	13	5,2	19	7,7	98	39,5	112	45,2	248	100	4,20	0,959
	4	5	2	7	2,8	18	7,3	124	50	94	37,9	248	100	4,19	0,844
	5	7	2,8	11	4,4	23	9,3	108	43,5	99	39,9	248	100	4,13	0,954
Genel Ortalama													4,12	0,77	

Tablo 5.9’da gösterilen sonuçlara göre; personel güçlendirmeye ait ifadeler arasındaki “*Kendimi çalıştığım yerin önemli bir üyesi olarak hissediyorum.*” ifadesi en yüksek ortalamaya (4,20) sahiptir.

5.2.5. Çalışanların Süreç Yeniliğine İlişkin Görüşleri

Tablo 5.10 süreç yeniliğini ölçmeye yönelik 10 maddeye uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları özetlenmiştir:

Tablo 19
Süreç Yeniliği Ait Faktör Analizi

DEĞİŞKEN	FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	KMO
	Faktör : Süreç Yeniliği		69,047	,908	,923
1	Yeni bir fikrin doğmasından bunun bir ürüne veya hizmete dönüştürülüp pazara sunulmasına kadar geçen zamanı kısaltma yeteneği	,797			
2	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecine bütün bölümlerin katılma düzeyi	,832			
3	Turizm sektöründeki ve pazardaki değişim ve gelişmelere uyum sağlama düzeyi	,839			
4	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde departmanlar arasındaki iletişim düzeyi	,848			
5	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate alma düzeyi	,816			
6	Ürünleri veya hizmetleri piyasaya sunma yeteneği	,838			
7	Yeni bir hizmet sunumu öncesinde fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz gibi ön faaliyetleri gerçekleştirmedeki yeteneği	,883			
8	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi	,845			
9	Yeni ürün veya hizmet geliştirmek için resmi prosedürlerin (aşamaların) kullanılma düzeyi	,829			
10	Pazarlama faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirme düzeyi	,778			

Süreç yeniliğine ilişkin on maddenin KMO değeri 0,923 olup, küresellik derecesi de anlamlıdır (p=0,000). Yukarıdaki tabloya göre on madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Beş maddeden oluşan bu faktöre “süreç yeniliği” adı verilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %69,047’sini açıklamaktadır.

Çalışanların süreç yeniliğine ilişkin görüşlerini yansıtan maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları Tablo 5.11.’de sunulmuştur.

Tablo 5.11. Çalışanların Süreç Yeniliği İle İlgili Görüşleri

BOYUTLAR	Yargılar	ÇOK KÖTÜ		KÖTÜ		NE İYİ ,NE KÖTÜ		İYİ		ÇOK İYİ		TOPLAM		Ort - X	s.s
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
		1	2	0,8	6	2,4	18	7,3	81	32,7	141	56,9	248		
2	2	0,8	4	1,6	36	14,5	113	45,6	93	37,5	248	100	4,17	0,794	
3	2	0,8	5	2	33	13,3	74	29,8	134	54	248	100	4,34	0,844	
4	3	1,2	9	3,6	35	14,1	102	41,1	99	39,9	248	100	4,15	0,880	
5	5	2	9	3,6	28	11,3	90	36,3	116	46,8	248	100	4,22	0,928	
6	2	0,8	10	4	24	9,7	113	45,6	99	39,9	248	100	4,20	0,833	
7	6	2,4	7	2,8	35	14,1	110	44,4	90	36,3	248	100	4,09	0,911	
8	7	2,8	7	2,8	27	10,9	107	43,1	100	40,3	248	100	4,15	0,927	
9	2	0,8	6	2,4	33	13,3	116	46,8	91	36,7	248	100	4,16	0,804	
10	4	1,6	9	3,6	30	12,1	96	38,7	109	44,0	248	100	4,20	0,903	
Genel Ortalama													4,21	0,71	

Tablo 5.11’ de gösterilen sonuçlara göre; süreç yeniliğine ait ifadeler arasındaki “Hizmetleri vatandaşa sunma yeteneği” ifadesi en yüksek ortalamaya (4,42) sahiptir.

5.2.6. Çalışanların İş Gücü Performansına İlişkin Görüşleri

Çalışanların iş gücü performansını ölçmeye yönelik 4 maddeye uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.12’de özetlenmiştir.

Tablo 20**İş Gücü Performansına Ait Faktör Analizi**

DEĞİŞKEN NO	FAKTÖRLER	Faktör Yükler	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	KMO
Faktör: Personel Güçlendirme			78,427	,908	,849
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,871			
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,893			
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,906			
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,872			

İş gücü performansına ilişkin dört maddenin KMO değeri 0,849 olup, küresellik derecesi de anlamlıdır ($p=0,000$). Yukarıdaki tabloya göre dört madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Beş maddeden oluşan bu faktöre “iş gücü performansı” adı verilmiştir. Bu faktör toplam varyansın % 78,427’sini açıklamaktadır.

Tablo 5.13.’te iş gücü performansına ilişkin maddelere ait ortalamalar, standart sapmalar ve frekans dağılımları gösterilmiştir:

Tablo 21**Çalışanların İş Gücü Performansı İle İlgili Görüşleri**

İş Gücü Performansı	KESİNLİKLE KATILMIYORUM		KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILYORUM		KESİNLİKLE KATILYORUM		TOPLAM		Ort	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	\bar{X}	s.s
	1	2	0,8	2	0,8	14	5,6	112	45,2	118	47,6	248	100	4,38
2	4	1,6	4	1,6	45	18,1	87	35,1	108	43,5	248	100	4,17	0,894
3	4	1,6	5	2	19	7,7	115	46,4	105	42,3	248	100	4,26	0,814
4	4	1,6	4	1,6	17	6,9	115	46,4	108	43,5	248	100	4,29	0,796
Genel Ortalama												4,27	0,72	

Tablo 5.13'tee gösterilen sonuçlara göre; iş gücü performansına ait ifadeler arasındaki “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” ifadesi en yüksek ortalamaya (4,38) sahiptir.

5.2.7. Değişkenler Arasındaki İlişkiyle İlgili Bulgular

Tablo 22
Korelasyon Analizi

	Değiş.	X	Std.S	1	2	3	4
1	Örgütsel Güven	4,0474	,95966	1			
2	Personel Güçlen.	4,1218	,77711	,801**	1		
3	Süreç Yeniliği	4,2113	,71612	,698**	,686**	1	
4	İş Gücü Perform.	4,2742	,71097	,344**	,356**	,459**	1

*p<0,05 **p<0,01

Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Örgütsel güvenin personel güçlendirme ($r= 0,801$, $p=0.000$), süreç yeniliği ($r= 0,698$, $p=0.000$) ve iş gücü performansı ($r= 0,344$, $p=0.000$) ile anlamlı ve olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca Personel güçlendirmenin süreç yeniliği ($r= 0,686$, $p=0.000$) ve iş gücü performansı ($r= 0,356$, $p=0.000$) ile anlamlı ve olumlu olarak ilişkileri vardır. Son olarak süreç yeniliği ve iş gücü performansı arasında ($r= 0,459$, $p=0.000$) anlamlı ve olumlu ilişki belirlenmiştir.

5.2.7.1. Regresyon Analizleri

Personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisini incelerken, örgütsel güven ve iş gücü performansının aracı değişken rolü oynayıp oynamadığının araştırılması için basit ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi olanların birinci aşamasında kontrol değişkenleri, ikinci aşamada bağımsız değişken personel güçlendirme, üçüncü aşamada kısmi aracı değişken (örgütsel güven ve iş gücü performansı) analiz edilmiştir. Hata terimlerinin birbirleri ile ilişkili olması durumuna otokorelasyon (autocorrelation) denir. Hata terimlerinde otokorelasyon olup olmadığını anlamak için Durbin-Watson (D-W) testine de bakılabilir. *D-W istatistiği 2 civarında ise (1.5-2.5 arasında olması istenir), otokorelasyon olmadığına, 0'a yakın ise pozitif otokorelasyon, 4'e yakın ise negatif otokorelasyon olduğu* söylenebilir (Cohen, 2003: 114).

Hipotezlerin kabul edilip edilmeyeceği belirlenirken ilgili regresyon denklemlerindeki β katsayıları yeni değişkenlerin ilave edilmesiyle R^2 değerinde gözlenen değişim ve R^2 'deki değişimin istatistiki açıdan anlamlılığını gösteren F değerleri dikkate alınmıştır.

Aracı değişken için Baron ve Kenny' nin (1986) üç aşamalı regresyon modelinden faydalanılmıştır. Bu yöntemde aracılık etkisini ölçebilmek için üç koşulun oluşması gerekmektedir:

- 1- Bağımsız değişkenin aracı değişkenler üzerinde doğrudan etkisi bulunmalıdır.
- 2- Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmalıdır.
- 3- Aracı değişken sonraki aşamada regresyon analizine eklendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşmeli ve aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi bulunmalıdır (Baron ve Kenny, 1986; Turunç ve Çelik, 2010; Karabey ve Kayapalı, 2016).

5.2.7.2. Doğrudan Etkilere İlişkin Regresyon Analizleri

Doğrudan etkilere yönelik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 5.15'te özetlenmiştir.

Tablo 23

Doğrudan Etkiye Yönelik Regresyon Analizleri Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	β	t	p	F	R^2	ΔR^2	Durbin-Watson
Personel Güçlendirme	Süreç Yeniliği	0,632	0,686	14,789	0,000	218,710	0,471	0,468	1,818
Örgütsel Güven		0,521	0,698	15,297	0,000	233,988	0,487	0,485	1,744
İş Gücü Performansı		0,463	0,459	8,114	0,000	65,832	0,211	0,208	1,333
Personel Güçlendirme	İş Gücü Performansı	0,326	0,356	5,973	0,000	35,679	0,127	0,123	1,611
Örgütsel Güven		0,255	0,344	5,749	0,000	33,049	0,118	0,115	1,647
Personel Güçlendirme	Örgütsel Güven	0,990	0,801	21,014	0,000	441,600	0,642	0,641	1,673

Tablo 5.15'e göre doğrudan etkilere bakıldığında personel güçlendirmenin süreç yeniliğini anlamlı ve olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Üstelik personel güçlendirme süreç yeniliğinin % 46,8'ini açıklamaktadır. Örgütsel güvenin basit regresyonda anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu durum süreç yeniliğinin % 48,50'sini açıklar. İşgücü

performansı da benzer şekilde süreç yeniliğini anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Bu durum süreç yeniliğini %20,8'ini açıklamaktadır.

Personel güçlendirme iş gücü performansını anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Personel güçlendirme iş gücü performansının % 12,3'ünü açıklamaktadır. Örgütsel güvende iş gücü performansını anlamlı ve olumlu olarak etkilerken süreç yeniliğinin % 11,5'ini açıklamaktadır.

Personel güçlendirmenin örgütsel güvene doğrudan etkisine bakıldığında anlamlı ve olumlu olarak güçlü bir etki görülmektedir. Personel güçlendirme örgütsel güvenin % 64,1'ini açıklamaktadır.

Doğrudan etkilerin tümü anlamlı olduğu için dolaylı etkilere de çoklu regresyon ile bakılmıştır.

5.2.7.3. Dolaylı Etkilere İlişkin Regresyon Analizleri

Dolaylı etkilere yönelik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 5.16'da özetlenmiştir.

Tablo 24

Personel Güçlendirmenin Süreç Yeniliğine Etkisine İlişkin Dolaylı Etkilere Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	B	β	t	p	F	R ²	ΔR^2	Durbin-Watson
Örgütsel Güven	Süreç Yeniliği	0,326	0,354	4,840	0,000	139,370	0,532	0,528	1,795
İş Gücü Performansı		0,223	0,221	4,918	0,000	109,767	0,574	0,569	

Tablo 5.16.'ya göre personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolüne bakıldığında 0,686 olan β değerinin 0,354'e düştüğü görülmüştür. Bu durum örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisi olduğunu gösterir. İş gücü performansı aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde β değerinin 0,221'e düştüğü görülmektedir. Bu nedenle iş gücü performansının da aracı etkisi tespit edilmiştir.

Hipotez testlerinin sonuçları Tablo 5.17' de özetlenmiştir.

Tablo 25
Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Personel güçlendirme süreç yeniliğini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H ₂ : Personel güçlendirme iş gücü performansını olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H ₃ : İş gücü performansı süreç yeniliğini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H ₄ : Personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde iş gücü performansı aracı rol oynar.	Kabul edildi
H ₅ : Örgütsel güven iş performansını olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H ₆ : Personel güçlendirme örgütsel güveni olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H ₇ : Örgütsel güven süreç yeniliğini olumlu olarak etkiler.	Kabul edildi
H ₈ : Personel güçlendirmenin süreç yeniliğine etkisinde örgütsel güven aracı rol oynar.	Kabul edildi

5.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışanların cinsiyet değişkeni açısından algılarını yansıtan t testi sonuçları Tablo 5.18’de sunulmuştur.

Tablo 26
Cinsiyet Açısından t Testi Sonuçları

Değişken	N	X	St. Sapma	t	p	
Örgütsel Güven	<i>Erkek</i>	180	4,1542	0,90940	2,728	,007*
	<i>Kadın</i>	68	3,7647	1,03631		
Personel Güçlendirme	<i>Erkek</i>	180	4,2189	0,74134	3,126	,002*
	<i>Kadın</i>	68	3,8647	0,81584		
Süreç Yeniliği	<i>Erkek</i>	180	4,2783	0,70348	2,391	,018*
	<i>Kadın</i>	68	4,0338	0,72413		
İş Gücü Performansı	<i>Erkek</i>	180	4,2306	0,72633	1,647	,102
	<i>Kadın</i>	68	4,3897	0,65986		

*p<0,05

Cinsiyet değişkeni açısından araştırmanın temel değerlerine ait ortalamalarda anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını test etmek için t testi uygulanmıştır. Tablo 5.18’e göre cinsiyet açısından örgütsel güven, personel güçlendirme ve süreç yeniliğinde anlamlı

farklılık bulunmaktadır. Erkeklerin örgütsel güven, personel güçlendirme ve süreç yeniliği algıları kadınlardan anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışanların yerel yönetimlere yönelik eğitim alma durumu değişkeni açısından algılarını yansıtan t testi sonuçları Tablo 5.19’da sunulmuştur.

Tablo 27
Yerel Yönetimler Eğitimi Alma Durumu Açısından t Testi Sonuçları

Değişken	N	X	St. Sapma	t	p	
Örgütsel Güven	<i>Evet</i>	93	4,2030	0,79931	1,985	,023*
	<i>Hayır</i>	155	3,9537	1,03877		
Personel Güçlendirme	<i>Evet</i>	93	4,3097	0,66366	3,147	,002*
	<i>Hayır</i>	155	4,0091	0,82203		
Süreç Yeniliği	<i>Evet</i>	93	4,3441	0,58930	2,272	,002*
	<i>Hayır</i>	155	4,1318	0,77584		
İş Gücü Performansı	<i>Evet</i>	93	4,2151	0,76221	1,033	,067
	<i>Hayır</i>	155	4,3117	0,68020		

* $p < 0,05$

Katılımcıların yerel yönetimler ile ilgili eğitim alma durumu açısından araştırmanın temel değişkenlerinde bir farklılık gözlenip gözlenmediğini test etmek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre örgütsel güven, personel güçlendirme ve süreç yeniliği değişkenlerinde anlamlı farklılık olduğu ortaya konmuştur. Tablo 5.19’deki bulgulara göre yerel yönetimler ile ilgili eğitim alanların örgütsel güven, personel güçlendirme ve süreç yeniliği algıları yerel yönetimler ile ilgili eğitim almayanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışanların yönetsel rol değişkeni açısından algılarını yansıtan t testi sonuçları Tablo 5.20’de sunulmuştur.

Tablo 28
Yönetmel Rol Açısından t Testi Sonuçları

Değişken	N	X	St. Sapma	t	p
Örgütsel Güven					
<i>Evet</i>	69	4,1141	0,82825	0,586	,558
<i>Hayır</i>	179	4,0346	1,00060		
Personel Güçlendirme					
<i>Evet</i>	69	4,3072	0,59466	2,277	,007*
<i>Hayır</i>	179	4,0610	0,81736		
Süreç Yeniliği					
<i>Evet</i>	69	4,2406	0,57120	0,370	,712
<i>Hayır</i>	179	4,2028	0,76822		
İş Gücü Performansı					
<i>Evet</i>	69	4,0254	0,64475	3,495	,001*
<i>Hayır</i>	179	4,3715	0,71713		

*p<0,05

Yönetmel rol açısından araştırmanın temel değişkenlerine ait ortalamalarda anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını incelemek için yapılan t testlerinin sonuçlarına göre personel güçlendirme ve iş gücü performansı değişkenlerinde anlamlı farklılıklar mevcuttur. Buna göre yönetici olan çalışanların personel güçlendirme algıları anlamlı olarak daha yüksekken yönetici olmayan çalışanların işgücü performansı algıları anlamlı olarak daha yüksektir.

Diğer yandan eğitim, deneyim, yaş gibi değişkenlere yapılan anova analizleri sonuçlarına göre değişkenler arasında anlamlı farka rastlanmamıştır.

SONUÇ

Personel güçlendirmenin süreç yeniliği üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide örgütsel güven ile iş gücü performansının aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Erzurum İl Merkez İlçeleri olan Palandöken, Yakutiye ve Aziziye Belediyelerinde görev yapan 248 çalışan üzerinde anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan genel sonuçlar şöyledir: Belediyelerde örgütsel güven ortalaması 4,05, personel güçlendirme ortalaması 4,12, iş gücü performansı ortalaması 4,27 ve süreç yeniliği ortalaması 4,21 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel yapı içerisinde pozitif olarak kabul edilen bu kavramlara ilişkin ortalamaların yüksek çıkması belediyeler ve çalışanlar açısından olumlu bir durumdur.

Örgütsel güvene ait ortalamalara bakıldığında; “Kurumumda, geleceğim hakkında söz sahibi olarak yöneticime güvenim yüksektir. Kurumumdaki iş görenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni yüksektir. Mesai yaptığım arkadaşlarımla birbirlerine olan güveni yüksektir. Benim için önemli olan bir konuyu veya sorunumu yöneticime ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemediğim durumlarda yöneticime karşı güvenim yüksektir. Yöneticimi denetleme konusunda ona karşı olan güvenim yüksektir. Kurumdaki iş görenler olarak birbirimize karşı itimadımız yüksektir.” ifadelerine ait 4’ün üzerinde ortalamalar oldukça yüksektir.

Personel güçlendirmeye ilişkin ortalamalara bakıldığında; “Vatandaşların ya da iş arkadaşlarımla problemlerini çözebilmek için mevcut prosedürleri değiştirmede ne kadar yetki kullanabileceğimi biliyorum. Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer bölümlerde çalışanların yardım edeceklerine güveniyorum. Kendimi çalıştığım yerin önemli bir üyesi olarak hissediyorum. İşimin doğasından kaynaklanan stresi etkili bir şekilde kontrol ediyorum / üstesinden gelebiliyorum. Mevcut kurallar, sistem ve prosedürler, vatandaşların ya da çalışanların isteklerine zamanında cevap vermemde bana yardımcı oluyor.” ifadelerine ait 4’ün üzerinde ortalamalar oldukça yüksektir.

İş gücü performansına ait ortalamalara bakıldığında; “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” ifadelerine ait 4,20’nin üzerinde ortalamalar oldukça yüksektir.

Süreç yeniliğine ilişkin ortalamalara bakıldığında; “Hizmetleri vatandaşa sunma yeteneği, Yeni bir fikrin doğmasından bunun bir ürüne veya hizmete dönüştürülüp vatandaşa

sunulmasına kadar geçen zamanı kısaltma yeteneği, Belediyecilikteki değişim ve gelişmelere uyum sağlama düzeyi, Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecine bütün bölümlerin katılma düzeyi, Yeni ürün veya hizmet geliştirmek için resmi prosedürlerin (aşamaların) kullanılma düzeyi, Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde vatandaşın istek ve beklentilerini dikkate alma düzeyi, Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde departmanlar arasındaki iletişim düzeyi, Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi, Pazarlama faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirme düzeyi, Yeni bir hizmet sunumu öncesinde fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz gibi ön faaliyetleri gerçekleştirmedeki yeteneği” ifadelerine ait 4,20’nin üzerinde ortalamalar oldukça yüksektir.

Araştırmanın demografik değişkenlerinden elde edilen analizlerin önemli sonuçlarına göre erkeklerin örgütsel güven ve personel güçlendirme algıları kadınlara oranla anlamlı olarak daha yüksektir. Her ne kadar ortalamalar arasındaki fark çok yüksek olmasa da örgütler personel güçlendirme uygulamalarında ve örgütsel güvenin tahsisinde cinsiyet ayrımı yapmadan eşitliğin tahsis edilmesine özen gösterilmelidir. Yerel yönetimler ile ilgili eğitim alanların örgütsel güven ve personel güçlendirme algıları eğitim almayanlara oranla anlamlı olarak daha yüksektir. Bu durum ise personel güçlendirme uygulamalarında özellikle yapılan iş ile ilgili eğitimin önemini net olarak göstermektedir.

Personel güçlendirme örgütsel güveni doğrudan, anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Coleman 1996 yılında gerçekleştirdiği araştırmada iletişim şirketlerinde personel güçlendirme ve güven ilişkisini araştırmıştır. Buna göre personel güçlendirmenin alt boyutu olan bilgi paylaşımının örgüt üyeleri arasında güven oluşturduğunu tespit etmiştir (Coleman, 1996: 29-36). Buna sonuçlara göre bilgiyi paylaşma ve kararlara katılım, sorumluluk, ödüllendirme ve övgü, takım çalışması ve esneklik, yönetim desteği ve kaynaklara ulaşma, eğitim, geliştirme ve açık iletişim örgütsel güvenin tahsis edilmesinde çok önemlidir.

Personel güçlendirme süreç yeniliğini doğrudan, anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Yıldırım ve Karabey 2016 yılında otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada personel güçlendirmenin süreç yeniliğini doğrudan artırdığını tespit etmiştir. Ayrıca hiyerarşi kültürü ile etkileşimi yoluyla, yani biçimlendirici etkisi ile süreç yeniliği üzerinde etkili olmuştur. Bu güçlü etkinin sonuçlarına göre bilgiyi paylaşma ve kararlara katılım, sorumluluk, ödüllendirme ve övgü, takım çalışması ve esneklik, yönetim desteği ve kaynaklara ulaşma, eğitim, geliştirme ve açık iletişim süreç yeniliğinin ortaya konulmasında çok önemlidir.

Personel güçlendirme iş gücü performansını doğrudan, anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Greasley vd. (2008) 45 işgörenle yapmış oldukları yarı yapılandırılmış mülakata göre çalışanlar "kişisel sorumluluk" ve "işleri üzerinde kontrol" ile performansları arasında ilişki kurmaktadır. Marghany'nin (2015) yaptığı çalışmaya göre hizmet sektöründe personel güçlendirmenin çalışan performansına olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre personelin sorumluluk alması ve kaynaklara ulaşarak işleri üzerinde kontrollerinin olabilmesi iş gücü performansını artırması açısından önemlidir.

Örgütsel güven süreç yeniliğini doğrudan, anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Ayrıca örgütsel güven personel güçlendirme süreç yeniliği ilişkisinde aracı rol oynamıştır. Ellonen vd. 2008 yılında Finlandiya'da kağıt endüstrisi ve iletişim teknolojisi işletmelerinde yaptıkları ampirik araştırmaya göre çeşitli güven boyutları ile örgütsel yenilikçiliğin boyutları arasındaki ilişki kanıtlamıştır. Yine bu araştırmaya göre yenilikçiliğin oluşması için örgütsel güven örgütler için stratejik bir konumdadır (Ellonen vd., 2008: 160-181). Ahmad vd. (2021) 290 tekstil çalışanı üzerinde yaptığı araştırmaya göre örgütsel güven bilgi yaratma yoluyla süreç yeniliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla personel güçlendirmenin süreç yeniliği için oluşturduğu olumlu atmosferin etkisiyle örgütsel güvenin bilgi paylaşma ortamını artırıcı etkisi beraber desteklemekte ve süreç yeniliğini önemli ölçüde artırmaktadır.

İş gücü performansı süreç yeniliğini doğrudan, anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. Ayrıca iş gücü performansı personel güçlendirme süreç yeniliği ilişkisinde aracı rol oynamıştır. Khan vd. (2022)'nin 481 kişiden topladıkları veriye göre yenilikçi fikirlere sahip yaratıcı çalışanlar, şirketlerin hayatta kalması için en son teknolojilerle ve gerekli örgütsel süreçlerle ilgilenme eğilimindedir. Personel güçlendirme kültürü çalışanların yenilikçiliğini artırmak için çalışan performansına vesile olur, onu güçlendirir, sürdürür ve teşvik eder. Böylelikle iş gücü performansı yükselir ve sonucunda süreç yeniliği artar.

Örgütsel güven iş gücü performansını doğrudan anlamlı ve olumlu olarak etkilemiştir. He vd. (2022) yılında hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada güvenin performansa olan etkisini ortaya koymuşlardır. Çalışmaya göre güven ortamında özverili çalışma sayesinde hizmet yeniliği de artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel güvenin işbirliğini artırması sebebiyle iş gücü performansını artırdığı düşünülmektedir. Kaynakları ve fırsatları keşfedebilmek ve paylaşabilmek örgütsel güven ile oluşmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre yerel yönetimler için verimliliği ve hizmetlerin kalitesini artıracak olan süreç yeniliğini gerçekleştirmeye yönelik aşağıdaki öneriler sunulabilir. Bunlar;

- ✓ Bilgi paylaşımının desteklendiği güven ortamı oluşturmak,
- ✓ Takım çalışmasını desteklemek,
- ✓ Çalışanlara sorumluluk vermek,
- ✓ Çalışanlar için kaynaklara ulaşma imkânı sağlamak,
- ✓ Çalışanları eğitimle desteklemek ve geliştirmek,
- ✓ Personel güçlendirme uygulamalarında kadın-erkek eşitliğini tahsis etmek,
- ✓ Açık iletişim süreçleri oluşturmak,
- ✓ Kararlara katılım,
- ✓ İş gücü performansına göre ödül ve teşvik sistemi kurmaktır.

Ayrıca bu çalışma kesitsel bir araştırmadır. Kesitsel çalışmalarda belirli bir döneme ait veri toplanır ve analiz edilir. Bu sebeple geleceğe yönelik araştırmalara boylamsal çalışmalar yapılması önerilir. Böylece yerel yönetimler için yapılacak bir personel güçlendirme uygulaması ile sonuçların nasıl değiştiği tekrar ölçülebilir ve kıyaslamalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abdollahzadeh,O.M.(2013).Empowerment and Organizational Change”. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 4 (1), 1.
- Abdullah Çalışkan, İrfan Akkoç ve Ömer Turunç, “Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 16, 388, 2011, 363-401.
- Adem Öğüt, Selin Aygen, M. Tahir Demirsel, “Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs 2007, 166-172.
- Adıgüzel, B. 2012. **İnovasyon Ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği**. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakanat, T. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama** (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akçayaka, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, 25, 145-174.
- Akdoğan, A. A. ve Köksal, O. (2014). “Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü”. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 18 (1), 25-43.
- Akgün, H.C. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. (4. Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Akkoç, İ. & Türe Yılmaz, A. (2019). The Mediating Role of Trust in the Effect of Perceived Organizational Support on Job Performance in Nurses . **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** , 20 (2) , 327-345 . DOI: 10.24889/ifede.629870
- Akman, G. (2003). **Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri Ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler Ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki**

Etkileri. (Yayımlanmamış doktora tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Al Zahrani,A.vd.(2012).“The impact of antecedents supporting organizational innovation on employees’ psychological empowerment:An empirical study of Saudi and Jordani an industrial corporations”. **African Journal of Business Management**, 6 (24), 7329-7343.

Anitha, J. (2014). “Determinants of Employee Engagement and Thair Impact on Employee Performance”. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(3), 308-328.

Antep, Z. (2018). **Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Apaydın, F. (2007). **Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Arslan, Y. (2009). **Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi**, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 9. 1-13.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9, 10-15.

Atalay, C.G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Detay Yayıncılık.

Atalay, İ. (2010). **Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek** (Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ayan, A.Ş. (2004). **Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri.** (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aydın, K. 2016. **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon Performansı**. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2015). **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bal, E. (2019). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, A. (2003). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekibin Çalışması ve Liderlik (5. Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barlı, Ö. (2007). Davranış Bilimleri. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. 2016. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş G. ve Şentürk, C. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 17 (1), 29-62.
- Başaran, İ. (2000). Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayrakçı, Ç. (2019). **Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışanın İş Tatminine, İş Performansına ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi**. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram L. (2006). “Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme”. **Sayıştay Dergisi**, 62, 47-65.
- Bell, G.G. vd. (2002). “Trust Deterioration in an International Buyer- Supplier Relationship” **Journal of Business Ethics**. 36, 65-78.
- Bentley, T. (2000). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme. çev. Onur Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Biçen, G. (2019). **İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme**. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Biçici, H. (2013). **İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılarına Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir**

- Konaklama İşletmesinde Uygulama.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgiç, Ö. (2011). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Küçükçekmece Örneği)** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. 2019. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.”
- Bingöl, D. 2019. **Personel Yönetimi** (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Birdi, K. vd. (2008). “The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study”. **Personnel Psychology**, 61(3), 467-501.
- Bolat, T. (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”. **Atatürk Üniversitesi Lİ.B.F. Dergisi**, 1(3-4), 199-219.
- Bolat, T. (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması”. **Atatürk Üniversitesi Lİ.B.F. Dergisi**, 1 (3-4), 199-219.
- Bolton, T. 1997. **Human resource management: An introduction. Blackwell Publishers.** Wiley - Blackwell.
- Boudrias, J. vd. (2009). “Employee Empowerment From Managerial Practices To Employees’ Behavioral Empowerment”. **Leadership & Organization Development Journal**, 30(7), 625-638.
- Budak, G. (1998). Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bulut, E. (2015). **Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- C. Lashley, “Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis”, **Personnel Review**, 28(3), 1999, 169-191.

- C. Lashley, "Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis", **Personnel Review**, 28(3), 1999, 169-191.
- Cacioppe Ron, "Structured Empowerment,: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel", **Leadership & Organizational Development Journal**, 19(5), 1998, 264-274.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. vd. 1995. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Casoun, J. (2004). "The Internal Brand: Successful Cultural Change and Employee Empowerment". **Journal of Change Management**, 297-307.
- Cesario, F. Ve Chambel, M. J. (2017). "Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance". **Knowledge and Process Management**, 24(2), 152-158.
- Ceylan, A. vd. (2005). "İş Anlamlılığını Belirleyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (1), 35-51.
- Cho, Y.J. and Park, H.J. (2011). "Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment", **Public Management Review**, 13(4), 551-573.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., Aiken, L.S., **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**", Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003.
- Coleman Henry J. "Why employee empowerment is not just a fad", **Leadership & Organization Development Journal**, 17(4), 1996, 29 – 36.
- Conger J.A. ve Kanungo, R.N. (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". **Academy of Management Review**, 13 (3), 471-482.
- Coşkun, S. 2013. **Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri-Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Cumming, B. S. 1998. "Innovation Overview and Future Challenges". **European Journal of Innovation Management**, 1(1), 21-29.
- Çalık, T. (2003). **Performans yönetimi, tanımlar, kavramlar, ilkeler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, D. (2019). **Psikolojik Personel Güçlendirme**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, C. vd., 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Çıtır, I.Ö. ve Kavi, E. (2010). "Algılanan Örgütsel Güven İle İş Güvenesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 8, 2.
- Çöl, G. (2004). "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması". **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6 (2), 13-14.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 35-46.
- Daft, R. L. (1998). **Organization Theory and Design**. Ohio: South Western College Publishing.
- Dağ Başar, E. (2020). **The İmpact Of Brand AdvocacyThroug Brand Trust and Consumer – Brand İdentification Mediators in Turkey**. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davis, J. H. vd. (2000). "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantagel", **Strategic Management Journal**, 21, 563–576.
- Dede, S. 2012. **Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi**. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Demiralp, M. & Koçak, R.D. (2018). "Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma", **International Social Sciences Studies Journal**, 4(23): 4492-4502.

- Demiralp, M. (2018). **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, N. ve Ceylan A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı. Nedenleri ve Sonuçları. **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 10(2), 13- 150.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 10 (2), 139-150.
- Demirci, A.E. vd. 2013. Yenilik Yönetimi. **Anadolu Üniversitesi Yayını**. 1570, 1-104.
- Demirok, A. (2018). **Örgütsel Sinizm Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Diyarbakır'da Çalışan Kadrolu Ve Sözleşmeli Personel Örneği.** (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dırks, K. T. and Ferrin, D. L. (2001), “The role of trust in organizational settings”, **Organization science**, 12(4), 450–467.
- Dicle İ. A. (1980). Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayını.
- Doğan, S. (2003). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”. **İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (29), 177-203.
- Doğan, S. (2003). Personel Güçlendirme. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme (2.Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2006). Personel güçlendirme: rekabette başarının anahtarı (2 Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Durna, U. 2002. **Yenilik Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Elçi, Ş. 2005. **İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**. Ankara: Meteksan Bilişim Grubu ve BT Haber Ortak Yayını.
- Elçi, Ş. ve Karataylı, H. 2008. **İnovasyon Rehberi: Kârlılık Ve Rekabetin El Kitabı**. Antalya: Technopolis Yayınları.

- Ellonen Riikka Kirsimarja Blomqvist Kaisu Puumalainen, (2008), "The role of trust in organisational innovativeness", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 11 Iss 2 pp. 160 – 181.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar Ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem B., Gökdeniz A. ve Met Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı:2, Yıl:2011, ss.77-112.
- Erdil, O. ve Kalkan, A. (2005). "Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobi Performansına Etkisi". **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 103-122.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). "Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler". **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, 32 (1), 7-24.
- Eren, E. (2010). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım ve Yayım.
- Eren, M.F. (2014). "İşletme Araştırma Dergisi". **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 303-327.
- Evren, E.Ş. (2020). **Kurumsallaşma, İkili Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**. (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fairhlom, M.R. and Fairhlom, G.W. (2000). **Leadership amid the constraints of trust**. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102-109
- Ferecov, R. 2013. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama**. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkcı, İ. 2018. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (9. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Freeman, J. and Engel, J. S. 2007. "Models of Innovation: Startups and Mature Corporations". **California Management Review**, 50 (1), 94-119.
- Fukuyama, F. (2005). **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Göker, Ş. 2009. **Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi Ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi.** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Görker, N. 2017. **Dönüştürücü Liderlik Tarzı İle Girişim ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi.** (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N. and Soetanto, R. (2008), "Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it?", **Team Performance Management**, Vol. 14 No. 1/2, pp. 39-55.
- Gül, D. 2015. **Yenilikçi Örgüt İklimi Ve Bireysel Yenilikçiliğin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi: Samsun Medikal Sanayi Firma Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.** (Doktora Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günaydın, S. C. (2001) **İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma** (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneşer, A. B. (2002), **Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama,** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. 2019. **İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama** (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç. 2012. **İnovasyon Sürecinin Fikir Geliştirme Aşamasında Yönlendiren Kullanıcıların Rolü ve Ürün Performansına Katkısı: Bir Araştırma.** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsoy, A. (2010). **İş Karmaşıklığının Çalışanların Güçlendirme Algısı Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harter, J.K. and Jones J.R. (2005). "Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship". **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 11, 78-88.

- He J, Hu C and Lin C-C (2022) **Service Innovation, Inter-organizational Trust, and Performance in Hospital Platforms: Social Network and Agency Perspectives.** Front. Public Health 1
- Helvacı, M. A. 2002. "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 35 (1-2), 155-169.
- Henard David H., David M. Szymanski, "Why Some New Products Are More Successful Than Others", **Journal of Marketing Research** Vol. XXXVIII August, 2001, 362-375.
- Heybetzade, G. (2019). **İş Performansı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Şirket Örneği.** (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hudson Sessions, Jennifer D. Nahrgang, Manuel J. Vaughton, Raseana Williams ve Amy L. Bartels. Do the Hustle! Empowerment from Side-Hustles and Its Effects on Full-Time Work Performance, **Academy of Management Journal**, 64(1), 2021.
- Huff, L., ve Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. **Organization Science**, 14, 81-90.
- Işın, A.F. (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbrahimogulları, Nurettin ve Özlem Yaşar Uğurlu, Kobi'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 31(1), 2013, 103-126.
- İpekçioğlu, İ. ve Erdoğan, B. (2006). İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Öneri Dergisi**, 7(26), 5-7.
- İslamoğlu, G. vd. (2007). **Kurum İçinde Güven Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü: Alan Araştırması ve Sonuçları.** (1. Baskı) İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Jha, S. S. ve Nair, S. K. (2006). "Empowerment in the Indian Hotel Industry: The Role of Employee Personality". **IIMB Management Review**, 18 (3), 253- 264.

- Judeh Mahfuz, (2016). The Influence of Organizational Trust on Job Performance: Mediating Role of Employee Engagement. **International Journal of Business Research**, Volume 16, Issue 5, p53-66.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, H. 2010. **İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kappagoda, S. vd. (2014). “The Impact of Psychological Capital on Job Performance in the Banking Sector in Sri Lanka”. **International Journal of Arts and Commurce**, 3(5), 198-208.
- Kappagoda, S. vd. (2014). “The Impact of Psychological Capital on Job Performance: Development of a Conceptual Framework”. **European Journal of Business and Management**, 6(15), 143-154.
- Karabey C.N. ve Kayapalı Yıldırım S. (2016). Bireysel Farklılıklar İle Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkide Üstün Desteğinin Aracılık Rolü, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 8/1, 140-160.
- Karahan, A. (2009). “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7 (1), 95-114.
- Karakaş, A. (2014). “İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme”. **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (11), 79-105.
- Karaman, H. 2019. **Stratejik İnovasyon Yönelimi, İnovasyon Yetenekleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi**. (Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E. (2010). Çatışma Yönetimi (4. Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Kaya, H.I. (2019). **Personel Güçlendirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi** (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygın, E. 2018. **İnovasyon Mu Dediniz?**. İstanbul: Sola Yayınları
- Kenny, Breda and Reedy, Eileen “The Impact of Organizational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation”, **The Irish Journal of Management**, Jan. 2006, 119-142.
- Keskin, S. 2012. **İnovasyon Nasıl Yapılır?**, İstanbul: Mavi Yayıncılık.
- Khan, M., Raya, R.P. and Viswanathan, R. (2022), "Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 71 No. 8, pp. 3179-3204.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Klagge, J. (1998). "The Empowerment Squeeze – Views from the Middle Management Position". **Journal of Management Development**, 17 (8), 548- 558
- Koca, H. 2010. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Koç, H. ve İ. Yazıcıoğlu. (2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koç, R. (2008). **Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, R. (2008). **Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Kok, P. C.. **A study of the impact of the empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia.** A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Master of Human Resource Management, Open University Malaysia. (2011).
- Kubat, G. 2012. "Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Beslenme Yöntemindeki İşlevselliği". **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 5 (1), 51-65.
- Kuratko, D. and Hodgetts, R.M. 2004. **Entrepreneurship: Theory, Process and Practices** (6th Edition). USA: South-Western Publishing.
- Kurt, E. (2013). **Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma** (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutanis, R.Ö. ve Bayraktaroğlu, S. (2002). "Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (3), 248.
- Küçük B.A. & Günaydın C. (2021) Lider İle Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü, **International Journal of Management Economics and Business**, Vol. 17 (2), 540-576.
- Lashley, C. (1995). "Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 7 (1), 31.
- Li, N., Yan, J. & Jin, M. How does organizational trust benefit work performance?. **Front. Bus. Res.** China 1, 622–637 (2007). <https://doi.org/10.1007/s11782-007-0035-7>
- London, M. and Smither, J.W. (1999). "Empowered self-development and continuous learning". **Human Resource Management**, 38 (1), 3-15.
- Luthans, F. (2011). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach** (12. Baskı). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Marghany Mostafa N., (2015). **Effects of Empowerment on Employee Performance in the Workplace**, Murray State University Thesis.
- Martin Morgan Tuuli ve Steve Rowlinson. Performance Consequences of Psychological Empowerment, **Journal of Construction Engineering and Management**. 135(12). 2009.

- Mayer, R. vd. (1995). “ Integration Model Of Organizational Trust”. **Academy Of Management Review**. 20(3), 710-730.
- Menon, S.T. (2001). ”Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach”. **Applied Psychological: An International Review**, 50 (1), 153- 180.
- Motowidlo, S.J. ve Scotter J.R.V. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance." **Journal of Applied Psychology**, 79 (4), 475.
- Möllering, G. vd., (2004). “Introduction: Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellationas, and Issues of Operationalisation”. **Journal of Managerial Psychology**, 19(6), 556-570.
- Mucuk, İ. (2018). **Modern işletmecilik** (21. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mustafa Fedai Çavuş, Tahir Akgemci, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 20, 2008.
- Naktiyok, S. ve İşcan, Ö. F. (2019). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 11(2): 1029-1043.
- Nigar Demircçöşan Çakar, Alper Ertürk, “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment”, **Journal of Small Business Management**, 48(3), 2010.
- Noor, H.A. K. and Noor, H.N. M. (2006). “Evaluating The Psychometric Properties Of Allen And Meyer’s Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians”. **Malaysian Journal of Library &Information Science**, 11(1), 89–101.
- Nyhan, R. C., H. A. Marlowe. (1997). “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust İnventory”. **Evaluation Review**, 21 (5), 614-635.
- O’Brien, J.L. (2010). ”Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers”. **Degree of Doctor of Philosophy, The State University Of New Jersey**, 10-15.

- OECD (2005). Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Paris.
- Okakın, N. ve Şakar, M. 2013. **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı** (2. Baskı) İstanbul: Beta Yayımları.
- Oke, A. vd. 2007. "Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs". **International Journal of Operations & Production Management**, 27(7), 735-753.
- Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. 2009. "Innovation Behavior In The Hotel Industry". **Omega**, 37(2), 380-394.
- Ölçer, F. 2004. "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 18 (3-4), 213-229.
- Önce, A. vd., 2014. Ekonomik Büyüme ve Kalkınmada Girişimciliğin Rolü ve Önemi. **International Conference on Eurasian Economies**. 1-11.
- Ören, K. (2007). Sosyal Sermayede ' Güven' Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi. **Kamu- İş**, 9, 1.
- Örücü, E. 2015. **Modern İşletmecilik**. (10. Baskı). Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Örücü, E. vd. 2011. "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12(1), 58-73.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). "Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri". **KMU İİBF Dergisi**, 1 (16), 53-82.
- Özer, Ö. (2001). "Yenileme kararlarını önceden talep bilgileriyle entegre etme." **Yönetim Bilimi**, 47 (10), 1344-1360.
- Özgen, H. vd. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi.
- Palmer, M. ve Winters, T. 2003. **İnsan Kaynakları**. çev. Doğan.Şahiner, İstanbul: Rota Yayın.
- Panuwatwanich, Kriengsak - Stewart, Rodney A., Mohamed, Sherif, "The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance: The Case of Design Firms", **Engineering, Construction and Architectural Management**, 15(5), 2008, 407-422.

- Polat, S. (2009). **Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven**. Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık.
- Ramawickrama, J. vd. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance. **International Business Research**, 10 (10), 66.-76.
- Randeniya, R. vd. (1995). "Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment". **Total Quality Management**, 6 (3), 1995, 215-220.
- Reichstein, T. Salter, A. 2006. "Investigating The Sources Of Process İnnovation Among UK Manufacturing Firms". **Industrial and Corporate Change**, 15(4), 653-682.
- Riggio, R. E. 2014. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş** (6. Baskı). ev. Belkıs Özkara, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. 2015. **Örgütsel Davranış** (14. Baskı). ev. İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, T. L. vd. (2002). "An Integrative Model of the Empowerment Process". **Human Resource Management Review**, 12 (3), 419-443.
- Rogers M. 2003. **Everett, Diffusion of Innovations**, 5th Edition, New York: Free Press.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). "The Relative Importance Of Task, Citizenship and Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach, Journal Of Applied Psychology". **Rungseanuvatgol, Manop. Employees' organizational commitment and their citizenship**, 87 (1), 66-80.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Satı, Z. E. 2013. **İnovasyonu Yönetmede Kesitler (Bilgi Yönetimi, Ar-Ge, Marka Yönetimi, Stratejik Yönetim)**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Saygın, M. 2012. **Girişimcilikte Beşeri Sermaye İle Bilişim ve İnovasyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schoorman, F.D. vd. (2007). "An Integrative Model of Organizational Trust. Past, Present and Future". **Academy of Management Review**. 32, 344-354.

- Shockley-Zalabak, P. vd. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters". **Organization Development Journal**, 18(4), 35-48.
- Sigler, T.H. ve C. Pearson. (2000). "Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment". **Journal Of Quality Management**. 5, 33-34.
- Sinan, A. (2018). **İtibar Yönetiminin Performansa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Siracoğlu, C. 2019. **Sosyal Yenilik Ve Yenilikçilik Kültürünün Yaygınlaştırılması Araştırması: Elazığ İli Örneği**. (Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- So, A. vd. 2004. "Forced distribution: Is it right for you?". **Human Resource Development Quarterly**, 15 (3), 339-345.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). "Performance concepts and performance theory." **Psychological Management of Individual Performance**, 23 (1),3-25.
- Sönmez, A. 2016. **Yenilik Yönetimi Ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı Açısından İncelenmesi: Yenilik Desteği Alan İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma**. (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spreitzer, G. M. "Psychological Empowerment in The Workplace:Dimensions, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, 38(5), 1995, 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation". **Academy of Management Journal**, 38 (5), 1442-1465.
- Stone, R. J. 2008. **Human Resource Management** (6 Edition). John Wiley&Sons.
- Suliman, A. M. T. (2001). "Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate – performance relationship". **Journal of Management Development**, 21 (3), 170-183.

- Sun, X. Psychological empowerment on job performance: Mediating effect of job satisfaction. **Psychology**, 7(04), (2016). 584-590.
- Survey System, 2022. <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2022).
- Sürgevil, O. vd. (2012). “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”. **Ege Akademik Bakış**, 12 (4), 452-460.
- Sürgevil, O. vd. (2012). “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”. **Ege Akademik Bakış**, 12 (4), 452-460.
- Süzen, E. 2020. **İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama**. (Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şakar, A. (2015). “Örgütsel güven”, Derya Ergun Özler (Ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, 3. Baskı İçinde Bursa: Ekin Yayınevi 21-36.
- Şimşek, Ş. Öge, S. 2014. **İnsan Kaynakları Yöntemi** (6. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tahir Akgemci, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007, 333.
- Tai W. D. Wan, Chin H. Ong, Weng. S. F. Lee, “The Impact of Firm Characteristics on Firm Innovation”, **Management of Innovation and Technology**, Cilt: 1, 2000, 180.
- Tan, H.H. and Tan, C.S.F. (2000). “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”. **Genetic, Social and General Psychology Monographs**. 126(2), 241-260.
- Tekin, E. 2019. **Girişimcilik Ve Sosyal Sermaye**. Konya: Eğitim Yayınları.
- Tekin, M. ve Ömürbek N. 2004. **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**. Ankara: Günay Ofset Yayınları.
- Teyfur, M. vd. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)”. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**. 21. 84-106.

- Therrien, P. vd. 2011. "Innovation Novelty and (Commercial) Performance in the Service Sector: A Canadian Firm Level Analysis", **Technovation**, 31 (12), 655-665.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive " Model of Intrinsic Task Motivation". **Academy of Management Review**, 15 (4), 666-681.
- Top, S. 2008. **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**. İstanbul: Bata Yayınları.
- Topal, R. 2016. **Kültürel Farklılık Yönetiminin Örgütlerin İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi: AR&GE Şirketleri Üzerine Bir Araştırma**. (Doktora Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, G.I. (2010). **İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi**. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). "Örgütsel İklimin İşgören Performansına Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65 (2), 196-218.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study". **Journal of quality management**, 5(2), 247-272.
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?". **Journal Of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 15 (2), 313-338.
- Uyargil, C. 2008. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Uygur, A. Sarıgül, S.S. 2015. "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** 33. 189-201.
- Uygur, K. & Arabacı, İ. B. (2019). Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ İli Örneği . **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** , 16 (1) , 744-770 .
- Vila Natalia and Kuster Ines, "The Importance of Innovation in International Textile Firms", **European Journal of Marketing**, 41(1/2), 2007, 17-36.

- Vyas, V. 2009. **Innovation and New Product Development By Smes: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry**. (PhD Thesis), Edinburgh: Napier University.
- Whetten, D. A. ve Cameron, K. S. (2011). **Developing Management Skills**. (8. Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Whitener, E. vd. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior". **Academy of Management Review**. 23(3), 513-530.
- Wilkson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. **Personel Review**, 27 (1), 40-56.
- Xu Huang, Joyce Iun, Aılı Liu ve Yaping Gong. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates, **Organizational Behaviour**, 31 2010, 122-143.
- Yang, Kil-Mo. Analysis of the relationship between the empowerment, the job-related individual characteristics and the work performance of nurses, **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, 5(1), 1999, 39-61.
- Yang, S. ve Lee, K. (2009). "Linking Empowerment And Job Enrichment To Turnover Intention: The Influence Of Job Satisfaction". **International Review Of Public Administration**, 14(2), 13-23.
- Yavuz, A. vd. 2009. "Ulusal İnovasyon Politikaları Ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(3), 65-90.
- Yavuz, Ç. 2010. **İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri Ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşil, S. ve Özbağış, A. (2022). Örgütsel güven, bilgi paylaşımı ve örgütsel yenilikçilik üzerine bir alan çalışması. **Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19(49), 72-97.

- Yıldırım, Emre Şahin (2018). **İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 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), 8-11.
- Yıldız, K. (2012). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Algıları”. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 26 (26), 289-316.
- Yılmaz Nihal (2019). **Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1-168.
- Yukl.G.A. and Becker,W.S.(2006).“Effective empowerment in organizations”. **Organization Management Journal**, 3(3), 210-231.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009) “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 19 (1), 113-132.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). “Personeli Güçlendirme”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, 131-142.
- Zaeem Ahmad , Abdul Khaliq Alvi , Nadeem Ahmed , Impact Of Organizational Trust On Process Innovation Throughthe Mediating Role Of Knowledge Creation Practices , **Palarch’s Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology** 18(10), 1492-1505.
- Zerenler, vd. 2007. “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi”, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 17, 656-657.
- Zorlu Yücel, P. (2006). **Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Bu araştırmanın amacı, iş gücü performansının süreç yeniliğine etkisinde personel güçlendirme ve örgütsel güvenin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen yüksek lisans tezi kapsamında yapılan bu araştırmadan elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçla kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Göstereceğiniz hassasiyet ve ilgi için teşekkür ederiz. **İSMİNİZİ YAZMAMANIZ RİCA OLUNUR...**

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker Akbaba (Danışman) - Livanur Bozkurt (Öğrenci)

Çalıştığınız belediye: Palandöken () Yakutiye () Aziziye ()
Çalıştığınız departman:
Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
Yaşınız: 20 ve altı () 21-30 arasında () 31-40 arasında () 41-50 arasında () 51 ve üzeri ()
Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()
Eğitiminiz (son bitirilen): İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü ()
Bu işyerinde çalışma süreniz: 1 yıldan az () 1-2 yıl () 3-4 yıl () 5 yıl ve üzeri ()
Çalıştığınız belediyede yöneticilik göreviniz var mı? Evet () Hayır ()
Yerel yönetimler ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı? Evet () Hayır ()

Çalıştığınız kurumun örgütsel güven düzeyine ilişkin aşağıdaki ifadeleri katılım derecesine göre ilgili kısma (X) koyarak değerlendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumda, geleceğim hakkında söz sahibi olarak yöneticime güvenim yüksektir.					
2	Kurumumdaki iş görenlerin ve yöneticilerin birbirlerine olan güveni yüksektir.					
3	Mesai yaptığım arkadaşlarımla birbirlerine olan güveni yüksektir.					
4	Benim için önemli olan bir konuyu veya sorunumu yöneticime ilettikten sonra nasıl hareket edeceğini takip edemediğim durumlarda yöneticime karşı güvenim yüksektir.					
5	Yöneticimi denetleme konusunda ona karşı olan güvenim yüksektir.					
6	Kurumdaki iş görenler olarak birbirimize karşı itimadımız yüksektir.					
7	Benim için önemli olan konular üzerinde etki sahibi olduğunda yöneticime olan güvenim yüksektir.					
8	Bana adil davranacağına dair kurumuma olan güvenim yüksektir.					

Çalıştığınız kurumun personel güçlendirme düzeyine ilişkin aşağıdaki ifadeleri katılım derecesine göre ilgili kısma (X) koyarak değerlendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Vatandaşların ya da iş arkadaşlarımla problemlerini çözebilmek için mevcut prosedürleri değiştirmede ne kadar yetki kullanabileceğimi biliyorum.					
2	Yardıma ihtiyacım olduğunda diğer bölümlerde çalışanların yardım edeceklerine güveniyorum.					
3	Kendimi çalıştığım yerin önemli bir üyesi olarak hissediyorum.					
4	İşimin doğasından kaynaklanan stresi etkili bir şekilde kontrol ediyorum / üstesinden gelebiliyorum.					
5	Mevcut kurallar, sistem ve prosedürler, vatandaşların ya da çalışanların isteklerine zamanında cevap vermemde bana yardımcı oluyor.					

Çalıştığınız kurumun yenilik düzeyine ilişkin aşağıdaki ifadeleri katılım derecesine göre ilgili kısma (X) koyarak değerlendiriniz.		Çok Kötü	Kötü	Ne İyi, Ne Kötü	İyi	Çok İyi
1	Hizmetleri vatandaşa sunma yeteneği					
2	Yeni bir fikrin doğmasından bunun bir ürüne veya hizmete dönüştürülüp vatandaşa sunulmasına kadar geçen zamanı kısaltma yeteneği					
3	Belediyecilikteki değişim ve gelişmelere uyum sağlama düzeyi					
4	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecine bütün bölümlerin katılma düzeyi					
5	Yeni ürün veya hizmet geliştirmek için resmi prosedürlerin (aşamaların) kullanılma düzeyi					
6	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde vatandaşın istek ve beklentilerini dikkate alma düzeyi					
7	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde departmanlar arasındaki iletişim düzeyi					
8	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi					
9	Pazarlama faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirme düzeyi					
10	Yeni bir hizmet sunumu öncesinde fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz gibi ön faaliyetleri gerçekleştirmedeki yeteneği					

İş gücü performansına ilişkin aşağıdaki ifadeleri katılım derecesine göre ilgili kısma (X) koyarak değerlendiriniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

