Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Econometrics, Statistics & Emprical Economics Journal
2019 Volume:14 S: 70- 84
Published Online September 2019 (http://econstat.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.stat.2019-V14-05

IMPACT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON JOB SATISFACTION: THE EXAMPLE OF BANKING SECTOR EMPLOYEES

Pınar Altınok GÜREL*

* Doç. Dr., Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

E-mail: pinaraltinok01@gmail.com

Copyright © 2019 Pınar Altınok GÜREL. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Today, organizations operate in an environment where market structure, technology and customer demands change rapidly. In this intense competitive environment, there is a need for an understanding of the organizational structure in which employees take more responsibility and adopt their work instead of the traditional organizational structure. As a management concept, it includes the process of enhancing and improving people's decision-making rights (empowerment) through empowerment, assistance, sharing, training and teamwork. As a result of employees empowerment activities, the employee will adopt his / her work and make more efforts with the awareness of his / her responsibility in his / her job and increase productivity by creating positive effects on motivation, job satisfaction and organizational commitment. The aim of this study is to determine the effect of employees empowerment on job satisfaction for 625 employees in the banking sector with the help of regression analysis. As a result of the analysis, it was determined that employees empowerment would increase job satisfaction positively by 39.8%.

Keywords: Employees Empowerment, Job Satisfaction, Regression Analysis

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

ÖZET

Günümüzde örgütler pazar yapısının, teknolojinin ve müşteri isteklerinin hızla değiştiği bir ortamda faaliyette bulunmaktadırlar. Bu yoğun rekabet ortamında, geleneksel örgüt yapısının yerine, çalışanların daha fazla sorumluluk aldığı ve yaptıkları işi sahiplendikleri bir örgüt yapısı anlayışına ihtiyaç vardır. Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme sürecini kapsamaktadır. Personel güçlendirme faaliyetleri sonucunda, çalışan işini sahiplenecek ve işindeki sorumluluğunun bilinciyle daha fazla çaba sarf ederek, motivasyon, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratarak verimliliği arttıracaktır. Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe 625 çalışan için personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin regresyon analizi yardımıyla belirlenmesidir. Analiz sonucunda personel güçlendirmenin iş tatminini pozitif yönde %39.8 arttıracağı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Regresyon Analizi

1-GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet, işletmelerin farklılaşmasını ve değişimini beraberinde getirmektedir. Müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutabilmek, her zaman tercih edilebilir ürün ve hizmetler sunabilmek, değişen teknolojiye ayak uydurabilmek yenilik ve farklılıkla gerçekleşebilmektedir. İşletmelerde ihtiyaç duyulan yenilik ve değişim insan faktörüyle yerine getirilmektedir. İşletmenin başarılı olabilmesi çalışanlarının başarısı ve dolayısıyla insan kaynaklarının ve insan kaynakları uygulamalarının başarısı olmaktadır. Çağdaş yönetim, geleneksel yönetimin aksine insanı başarılı kılmak için güçlendirme kavramını ortaya koymaktadır (Çalışkan ve Hazır, 2012:51). Personeli güçlendirebilmek için, çalışanların öz güvene sahip olmaları, verilen görevleri başarabileceğine inanmaları, yeteneklerine güvenmeleri ve kendilerini geliştirme arzusunda olmaları gerekirken, yöneticilerin de karar alma konusunda astlarına güvenmeleri, sonuçlardan onları sorumlu tutmaları, bilgiyi yaymaları, astlarının eğitimine ve becerilerini geliştirmeye olanak tanımaları, yeni fikirleri denemeleri konusunda çalışanları teşvik etmesi ve kendilerini de eğitmeleri ve geliştirmeleri önem taşımaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006:691).

Güçlendirme çalışmalarıyla ulaşılmak istenen en önemli amaçlardan birisi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez unsur olan müşterilerin, ürün veya hizmet konusundaki problemlerinin en kısa zamanda çözülmesi temel amaçtır. Güçlendirme sonrası organizasyon yapısının daha basık hale gelmesi ve bu sayede çalışanların kendi işleriyle ilgili sorunlar karşısında hızla karar alabilmeleri karşılaşılan problemlerin kısa zamanda aşılmasını sağlayacaktır.

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların yönetime katılımının sağlanmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde ve iş tatminin sağlanmasında günümüz iş dünyasında çok önemli bir yere sahip olmuş durumundadır. Bu çalışmanın amacı, İstanbul ili içinde bulunan 4 büyük ticari bankanın genel müdürlük ve şube çalışanlarına yönelik olarak personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkinin regresyon analizi yardımıyla belirlenmesidir. Bankacılık sektörü zorlu iş temposunun olduğu, çalışma süresi ve müşteri ilişkileri bakımından yoğun bir sektördür. Çalışanların bu yoğunluktan dolayı zaman zaman performansları ve verimlilikleri düşmektedir. Ancak, banka yönetiminin de beklentisi daima yüksek performanslı ve verimli çalışanlarla, müşterinin istek ve beklentilerine yani tatminine en iyi şekilde cevap vermektir. Bu nedenle, çalışanların performans ve verimliliğini sürekli yüksek seviyede tutmak son derece önemlidir. Çalışmanın motivasyonu bu gerçekten yola çıkarak, verimliliği ve performansı arttıran önemli bir unsur personel güçlendirmenin iş tatminine etkisinin belirlenmesi olmuştur.

2-PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Personel güçlendirme kavramı, 20. yy. ortalarında, "İnsan İlişkileri" teorisyenleri tarafından savunulan görüşlerle ortaya çıkmıştır (Emet, 2006: 12). Hawtorne Çalışmaları olarak bilinen ve Elton Mayo önderliğinde yürütülen deneylerde, çalışanların yönetime katılımının sağlanmasının hem manevi, hem de maddi faydalar sağlayacağı iddia edilmiştir (Seçgin,

2007: 12). Bu çalışmalar, personel güçlendirme düşüncesinin temeli ile örtüşmektedir. İnsan odaklılık, takım çalışmasının teşviki, bireysel ve örgütsel olarak ortak amacın verimlilik olması gibi personel güçlendirme anlayışının önemli unsurlarının vurgulandığı görülmektedir (Hacımustafaoğlu,2008:5). Çalışanı güçlendirme anlayışı, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, 1990'lı yıllarda örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirilebileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunu çözmesinden kullanmaya başladıkları bir anlayıştır (Özbek, 2008: 5; Sönmez, 2007: 3).

Bowen ve Lawler (1992) için personel güçlendirme; çalışanlara karar verme olanağının tanınması olarak tanımlarken, Pastor (1996) ise, çalışanların kendi faaliyetlerinde sorumluluk almalarının sağlanması şeklinde tanımlamıştır. Birinci tanım işletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile ilgiliyken, ikinci tanım ise, başarılı bir personel güçlendirme uygulamasında çalışanların önemini belirtmektedir. Whitmore (1988) güçlendirmeyi, insanların içinde yaşadıkları toplumda ve yaşamlarını etkileyen kurum ve kuruluşlar üzerinde bir etkiye sahip olmalarını sağlayan ve sayesinde insanların bireysel ve sosyal değişimler yaşadığı interaktif bir süreç olarak tanımlar. Personel güçlendirme farklı boyutları üzerinden de tanımlanmaktadır. Spreitzer (1995), personel güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik(seçim) ve etki olmak üzere dört faktör üzerinden tanımlarken; Johns (1996) ise, çalışanların sorumluluk almak suretiyle işletmenin problemlerini çözmek için yetki, avantaj ve motivasyonunu gerçekleştirmek şeklinde ifade etmektedir.

Çalışanların görevleriyle ilgili bütün kararları, görmüş oldukları eğitimler çerçevesinde bir başka yönetici veya çalışanın yardımına gerek duymaksızın almaları bir personel güçlendirme tarzıdır. Diğer taraftan, sorumluluğunu aldığı görev sonucu oluşabilecek herhangi olumsuz durumdan da bizzat kendisinin sorumluluk sahibi olacağı bir gerçektir (Çöl, 2008: 38). Bu bağlamda personel güçlendirme, çalışanların yaptığı iş ile ilgili inisiyatif alarak her türlü seçim yapma hakkını elinde bulundurmasına işaret eder. Burada gelişecek olan takım çalışması, motivasyon, kişisel gelişim ve yardımlaşma duygularını da içeren bir süreç; aslında personel güçlendirme şeklinde kendini gösterecektir (Vogt ve Murrel, 1990: 8; Werner, 1998: 5; Koçel, 2013: 408).

Personel güçlendirme, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon açısından incelendiğinde farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiği zaman güçlendirme, yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan kişilere devretmesidir (Conger ve Kanungo, 1992: 91). Motivasyon açısından bakıldığında ise, çalışanın işe bağlılığını, işe ve işyerine dair olumlu duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım olarak ifade edilmektedir. Personel güçlendirme çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı ve organizasyon amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ifade eder (Çalışkan, 2006: 29).

Personel güçlendirme üzerindeki en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Bu bağlamda, güçlendirmenin yönetici unsuru açısından etkisine yönelik sonuçlar Koçel (2013) çalışmasında şöyle sıralanmıştır:

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler,
- Katılımcı ve bilgi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır,
- Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme veren yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Yöneticiliğin "emir-komuta ve kontrol" yerine "yol gösterme-geliştirme, önünü açma ve koç'luk yapma" olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

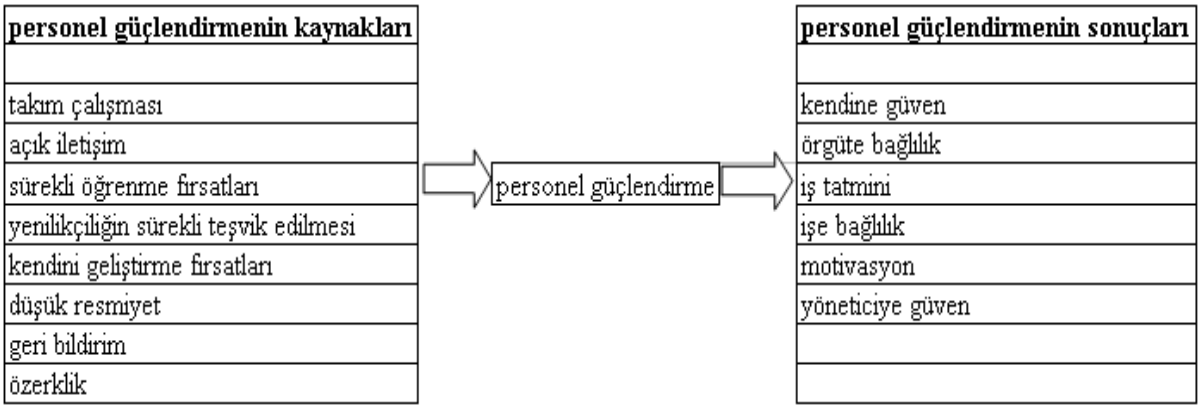
Güçlendirilen personel, iş süreçlerini ve kararlarını analiz edecek bir donanıma kavuşacak dolayısıyla, yeni bir potansiyel fayda sahası ortaya çıkacaktır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ile rakiplere nazaran avantaj elde edilecektir. Böylece, işletmenin bilgi üretme kapasitesi artacaktır (Çavuş, 2006: 63). İşletmenin güçlendirme süreçlerinde öğrenmiş olduğu yeni yöntemlerle ve bulgularla yoluna devam etmesi rakiplerine göre bir fayda sağlayabilecektir. Bilgiyi işleme süreçlerinde edinilmiş olan tecrübelerin ve güçlendirilmiş çalışanların rolleri çok önemlidir. Bilginin en güçlü silah olduğu günümüzde, çalışanın bu kazanımı elde etmek için vizyon sahibi bir birey olarak çalışması gerekmektedir. İşte personelin bu bakış açısı da aynı zamanda işletmenin sağlıklı bir vizyon ortaya koymasına kapı aralamaktadır. Böylece işletmenin hedefleri ile çalışanın hedefleri örtüşerek işletmeye maksimum fayda sağlanabilecektir (Kahreh vd., 2011:35).

Güçlendirmenin faydalarının yöneticilere ve işletmeye ilişkin yönünün yanında bir de çalışana yönelik etkileri vardır. Çalışan almış olduğu eğitimi ve işletmenin kendisinden beklenen değeri doğru bir şekilde güçlendirme süreçlerine aktardığı zaman, bu olumlu sonucun katkısını maddi ve manevi her anlamda görebilecektir. Kazanılmış olan tecrübeler ve faydalar sonucunda, gerek işletmenin gerekse de yöneticinin söz konusu personeli diğer çalışanlardan ayıracak şekilde tatmin etmesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkaracaktır (Seçkin ve Özyer, 2016:252).

Güçlendirilmiş personel kendisine, yöneticilere ve işletmeye yarar sağlayacaktır. Çetin ve Günay (2001)'e göre bu yararlar;

- Çalışanlara duyulan güvenin ifadesi,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması,
- Daha etkin ve iki yönlü iletişim,
- Yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu,

- Bireysel gelişime olanak tanınması,
- Yaparken öğrenmeye imkân tanınması,
- Sorumluluk ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesidir.



Şekil 1: Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları

Literatür incelendiğinde, güçlendirme alanında temel olarak iki tür yaklaşım olduğu söylenebilir. Bunlar güçlendirmeyi "yapısal boyutta" ve "psikolojik (bilişsel) boyutta" ele alan yaklaşımlardır. Güçlendirmenin yapısal boyutta ele alındığı çalışmaların odak noktasını, yöneticilerin, iş görenleri güçlendirmedeki rolleri oluşturmaktadır (Aras, 2013:45). Güçlendirmenin psikolojik boyutuyla ilgili çalışmalarda ise güçlendirmenin çalışanlar tarafından algılanma düzeyi ele alındığı ifade edilebilir.

Psikolojik (Bilişsel) Güçlendirme:

Güçlendirmeyi psikolojik açıdan ele alan yazarlar (Spreitzer 1995, Conger ve Kanungo,1988) güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört psikolojik boyut ortaya koymuşlardır. Bunlar anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarıdır. Bilişsel yaklaşıma göre, önemli olan, bu dört boyutla ilgili olarak çalışanların mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur.

a. Anlamlılık: Bireyin üstlendiği görevin amacına ya da hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini ya da standartlarını karşılaştırmasını ifade eder.

b. Yeterlilik: Yeterlilik kavramı, faaliyetleri yerine getirmek için gerekli yetenek ile kişinin kendi kapasitesine inancını göstermektedir.

c. Özerklik: İş görenin işle ilgili özgürlük, bağımsızlık ve takdir algılamalarıdır.

ç. Etki: İş görenin işle ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktıları etkileyebilme derecesi ve bunlara yönelik algılamalardır.

Personel güçlendirme alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde anlamlılık, yüksek bağlılık ve enerji yoğunlaşması; yeterlilik, zorlayıcı durumlarda çaba ve devamlılık, mücadele etme, yüksek amaç beklentileri ve yüksek performans; özerklik, öğrenme, faaliyetlere olan ilgi,

sıkıntılı durumlarda direnç ile sonuçlanırken; etki, güç durumlarda geri çekilmeme ve yüksek performans ile ilişkilendirilmiştir.

Yapısal personel güçlendirme:
Yapısal yaklaşım, personel güçlendirmeye ilişkin yöneticilerin görev ve sorumluluklarını vurgularken, güçlendirmenin başarılı olabilmesi için üst yönetimin yerine getirmesi gerekenleri ve güçlendirmeye mani olan sınırların ortadan kaldırmak için yapılması gerekenleri açıklamaktadır (Psoinos vd., 2000:213). Yapısal yaklaşım bakımından güçlendirme, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimi göstermeleri için onları teşvik etmek, kararlara katılmalarına imkan vermek ve gücü çalışanlarla paylaşmaktır (Bolat, 2003:201). Yöneticilerin bilgi ve sorumluluğu çalışanlarına aktardığı, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarını sağlayan yeniden tasarlanmış yapılar ya da yönetimsel uygulamalar yapısal güçlendirme olarak tanımlanmaktadır (Cho ve Faerman, 2010:35). Yapısal güçlendirme, çalışanların daha çok karar verebilmesi amacıyla çalışanlara gücün aktarılması ve çalışanların yetenek ve tecrübelerinden faydalanmak için onları cesaretlendirme sürecidir. İşgörenlerin etkin bir biçimde çalışması amacıyla, serbestlik ve kaynaklara erişme olanı sağlamaktadır (Cacioppe, 1998:46).

Güçlendirme kavramını Kanter (1977), bir kişinin hedefleri gerçekleştirmek için eldeki kaynaklardan yararlanma ve bağımsız olarak karar alma yeteneği ile açıklamıştır. Çalışanlara başarı imkanı sağlayarak örgütsel başarının kazanılacağını ifade eden Kanter'e göre; çalışanları güçlendirmek için iki önemli güçlendirme yapısı bulunmaktadır. Birincisi, örgütteki çalışanların gelişmelerine, bilgi ve yeteneklerinin artmasına imkan sağlayan iş şartları fırsat yapısı olarak tanımlamaktadır. İkincisi, çalışanların gerekli destek, bilgi ve kaynağa erişerek, kaynakları harekete geçiren örgütsel nitelikleri güç yapısı olarak belirtmiştir. Kanter (1977) çalışanları güçlendiren örgütsel yapılara erişiminin biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç ile sağlanacağını ileri sürmüştür.Biçimsel güç; görünürlük, uyumluluk, esneklik, yaratıcılık ve örgütsel hedeflerin merkezinde olma gibi belirli iş özelliklerinden kaynaklanırken; biçimsel olmayan güç, çalışanların örgüt içindeki astları, çalışma arkadaşları ve üstlerle olan bilgi kaynaklarından, iletişim geliştirmesinden, örgüt dışı bağlantılardan ve sosyal bağlantılarından kaynaklanmaktadır.

Personel güçlendirme uygulamaları destek bulduğu gibi engellerle de karşılaşabilmektedir. Örneğin; yöneticilerin bir kısmı, yetkilerini astlarla paylaşmaktan dolayı, işlerin kontrolünü kaybedecekleri, saygınlıklarını yitirecekleri, işlerini kaybedecekleri korkularına kapılırlar ve güçlendirme uygulamasına karşı çıkabilirler (Akın, 2010:213). Ancak, başarılı bir güçlendirme uygulaması için yöneticilerin karar verme yetkilerinden vazgeçebilmeleri gerekmektedir. Çünkü geleneksel emir-komuta kültürü mevcut personelin potansiyelinden yararlanmanın önünde bir engeldir (Jarrar ve Zairi, 2010:3). Çalışanlara, yalnızca kendilerine söyleneni yapan, işten kaçmaya çalışan, pasif ve bağımlı üretim unsurları olarak bakmaktan vazgeçilmesi, personel güçlendirmenin uygulanabilmesini ve başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Personeli güçlendirme genel olarak uygulanıp başarılı olmasına rağmen her zaman ve her örgütte başarılı olacağı garanti edilememektedir. Güçlendirilmiş personel bazen hatalı kararlar alabilmektedir. Ancak yöneticilerin de bu tür hatalar yapabileceği dikkate alınmalıdır. Güçlendirme yapılırken personelin kapasitesi ve istekli olması önem arz etmektedir. Aksi halde yeteneksiz ve isteksiz personelin güçlendirilmesi hatalı kararların alınmasına ve nihayetinde başarısızlığa neden olacaktır.

3-İSTATİSTİK ANALİZ VE SONUÇLARIN YORUMLANMASI

3.1.Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da bulunan 4 büyük ticari bankanın 625 çalışanı için personel güçlendirmenin (PG) iş tatmini (İT) üzerindeki etkisinin regresyon analizi yardımıyla belirlenmesidir. Çalışmanın ana hipotezi, personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu yönüyledir. Diğer yandan, personel güçlendirmenin 4 alt boyutuna yönelik alt hipotezler geliştirilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Hipotezleri

H	Yön	Hipotez
H1	**PG→İT**	Personel güçlendirme (PG) iş tatmini(İT) ile pozitif (olumlu) yönde ilişkilidir.
H2	**AN→İT**	Anlam alt boyutu (AN) iş tatmini(İT) ile pozitif (olumlu) yönde ilişkilidir.
H3	**YET→İT**	Yetki alt boyutu (YET) iş tatmini(İT) ile pozitif (olumlu) yönde ilişkilidir.
H4	**ÖZR→İT**	Özerklik alt boyutu (ÖZR) iş tatmini(İT) ile pozitif (olumlu) yönde ilişkilidir.
H5	**ETK→İT**	Etki alt boyutu (ETK) iş tatmini(İT) ile pozitif (olumlu) yönde ilişkilidir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi, Varsayımlar ve Kısıtlar

Çalışmada, İstanbul'da bulunan 4 büyük ticari bankanın çalışanı için 15.05.2019-15.08.2019 tarihleri arasında mail yoluyla anket uygulanmış, toplamda 653 ankete tamamlanmıştır. Veri girişi aşamasında 28 tanesinin soruların çoğunu boş bırakması nedeniyle analiz dışında bırakılarak toplam 625 anket uygulama için kullanılmıştır.

Araştırmaya cevap veren bireylerin ölçme araçlarındaki soruları cevaplandırırken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin ankete istekle cevap verdiği ve anketi doğru ve eksiksiz biçimde cevapladıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların soruları cevaplarken kelimelerin gerçek manasıyla anladıkları kabul edilmiştir. Oluşabilecek kavram yanılgıları göz ardı edilmiştir. Çalışanların ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir.

3.3. Veri toplama aracı

Çalışma deneysel olmayan nitel araştırma tasarımına sahiptir ve yapılış yöntemine göre tarama modelidir. Araştırmada, örneklemden verilerin toplanması bakımından survey modeli (saha taraması) kullanılmıştır. Örneklemden veri toplamada ise, deneklerin görüşlerinin yazılı olarak alındığı bir veri toplama tekniği olan anket tekniği kullanılmıştır. Ankette ilk bölüm katılımcılar hakkında genel bilgileri ölçme niteliğindedir. İkinci bölüm personel güçlendirme ve iş tatmini ölçeklerini içermektedir.

Personel güçlendirme ölçeği: Araştırmada çalışanların psikolojik güçlendirme algılamalarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır. Ölçek, dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. Her bir boyutta üç ifade olmak üzere ölçekte toplam 12 ifade yer almaktadır. Spreitzer (1995), psikolojik güçlendirme ölçeğini geliştirirken anlamlılık ölçeğini Tymon (1988) ile Hackman ve Oldham (1980); yeterlilik ölçeğini Jones (1986); özerklik ölçeğini Hackman ve Oldham (1975) ve etki ölçeğini ise Aschforth ve Mael (1989) tarafından geliştirilen ölçeklerden uyarlamıştır.

İş tatmini ölçeği: İş doyumu ölçeği Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş olup, Yoon ve Thye (2002) tarafından kısaltılmış, Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafından ise Türkçe'ye uyarlanmıştır. İş Doyumu Ölçeği'nde 5 ifade bulunmaktadır. Ölçek tek boyuttan meydana gelmektedir.

Her iki ölçek de "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kararsızım", "4=Katılıyorum", "5=Kesinlikle Katılıyorum" biçiminde tasarlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Ankette kullanılan iki ölçekten elde edilen veri matrisi IBM SPSS 24.0 paket programında analiz edilmiştir. İlk aşamada demografik bilgiler başlıklı genel bilgilere yönelik sıklık (frekans) dağılım bilgileri sunulmuştur. İkinci aşamada, açıklayıcı faktör analizi yardımıyla 5 adet faktör elde edilerek Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yardımıyla ilişkiler analiz edilmiştir.

3.5. Bulgular ve Yorumlar

Anketin güvenirlik analizi sonuçları; Cronbach-Alpha = 0.902, Parelel = 0.901, Strict = 0.902 olarak belirlenmiştir. Her bir güvenilirlik kriteri %70 değerini aştığı için, kişilerle yapılan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlı olduğu, elde edilecek sonuçların gerçekleri yansıtacağı ortaya konulmuştur (Sezgin ve Kınay, 2010:6; Sezgin, 2017:8). Anketin birinci bölümü olan banka çalışanlarına yönelik genel bilgiler için elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

- Katılımcıların %62.5'i kadın ve %37.5'i erkektir.

- Katılımcıların %24.9'u 20-30 yaş, %38.7'si 31-40 yaş, %26.2'si 41-50 yaş ve %10.2'si 51 yaş ve üzeridir.
- Katılımcıların %48.3'ü evli, %41.3'ü bekar ve %10.4'ü dul/boşanmış olarak belirlenmiştir.
- Katılımcıların %14.8'i 0-5 yıl, %27.7'si 6-11 yıl, %23.1'i 12-17 yıl, %16.9'u 18-23 yıl ve %17.5'i 24 ve üzeri yıl meslek tecrübesine sahiptir.
- Katılımcıların %69.1'i lisans, %23.4'ü yüksek lisans ve %7.5'i doktora düzeyinde eğitimlidir.
- Katılımcıların %71.3'ü bankanın farklı eğitimlerine katılmış, %28.7'si eğitimlere katılmadığını belirtmiştir.
- Katılımcıların %56.2'si personel güçlendirme çalışmaları yapıldığını, %43.8'i yapılmadığını belirtmiştir.

3.5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0.70 değerinin üzerinde ve Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır (Sezgin, 2018:7). Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0.70 değerinin üzerinde 0.923 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi 2$= 4987.22 ve p= .000) bulunurken, anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre ise ifadelerin çapraz ilişki katsayıları kritik seviye olan 0.5'in çok üzerinde 0.72 ile 0.94 aralığında bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve ölçekte yer alan ifadelerin iç tutarlığının sağlandığı görülmüştür.

Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak varimax döndürme metodu ile temel bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, personel güçlendirme için 4 faktör ve iş tatmini için 1 faktör öz değerlerinin 1'den yüksek olacak şekilde elde edilmiştir. Böylece, toplam varyansın %79.23'ünü açıklayan 5 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarım) sütununda değeri 0.30'un altında kalan sorular Costello ve Osborne (2005) çalışmasında belirttiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır. Bu çalışmada çıkarım sütununda değerler 0.30 üzerinde olduğu için soru çıkarımına gerek kalmamıştır.

Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Anlam Boyutu	**Açıkladığı Varyans: 23.45**	**Cronbach Alpha (CA):0.895**
Cevap ortalaması:4.03	**Faktör Yükü**	**Madde Silinirse CA**
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0.722	0.890
İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	0.570	0.856
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0.665	0.885
Faktör 2: Yetkinlik Boyutu	**Açıkladığı Varyans:**	**Cronbach Alpha**

	19.45	**(CA):0.899**
Cevap ortalaması:3.96	**Faktör Yükü**	**Madde Silinirse CA**
İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	0.605	0.887
işimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	0.482	0.880
işim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	0.598	0.869
Faktör 3: Özerklik Boyutu	**Açıkladığı Varyans: 16.34**	**Cronbach Alpha (CA):0.892**
Cevap Ortalaması:4.02	**Faktör Yükü**	**Madde Silinirse CA**
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	0.701	0.874
İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	0.584	0.891
İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	0.609	0.805
Faktör 4: Etki Boyutu	**Açıkladığı Varyans: 10.23**	**Cronbach Alpha (CA):0.897**
Cevap ortalaması: 4.05	**Faktör Yükü**	**Madde Silinirse CA**
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	0.791	0.856
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	0.622	0.843
Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	0.537	0.872
Faktör 5: İş Tatmini Boyutu	**Açıkladığı Varyans: 9.76**	**Cronbach Alpha (CA):0.900**
Cevap ortalaması: 3.98	**Faktör Yükü**	**Madde Silinirse CA**
İşimi severek yaparım	0.703	0.895
Mutluluğu işimdeyken buluyorum	0.661	0.808
Mevcut işimden çok memnunum	0.634	0.876
İşimi tatsız buluyorum	0.593	0.863
İşyerinde zaman geçmek bilmiyor	0.449	0.897

3.5.2. Korelasyon Analizi

Çalışmada faktörler arası ilişkilerin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki	İş Tatmini
Anlam	r	1	,673*	,696*	,629*	,346*
Yetkinlik	r			,738*	,721*	,397*
Özerklik	r			1	,736*	,312*
Etki	r				1	,354*
İş Tatmini	r					1

*0.05 için anlamlı ilişki

Tablodan görüleceği üzere, elde edilen 4 personel güçlendirme boyutu iş tatmini ile istatistik anlamlı pozitif (olumlu) yönde ilişkilidir. Böylece, çalışmanın ana hipotezi ve alt hipotezler doğrulanmıştır.

3.5.3. Regresyon analizi sonuçları

Çalışmada, personel güçlendirmenin 4 alt boyutu ve ana boyut olan personel güçlendirmenin iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlı regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 3: Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

	Model 1	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**	**Model 5**
Bağımlı değişken	**Bağımsız değişken: Anlam**	**Bağımsız değişken: Yetkinlik**	**Bağımsız değişken: Özerklik**	**Bağımsız değişken: Etki**	**Bağımsız değişken: Personel Güçlendirme**
İş tatmini	0.367*	0.396*	0.345*	0.391*	0.398*
Sabit	1.562	1.744	1.358	1.485	1.496
R^2	0.497	0.485	0.497	0.495	0.501
F istatistiği(p)	0.002	0.000	0.001	0.000	0.000
Harvey test(p)	0.275	0.177	0.214	0.208	0.221
LM test (p)	0.102	0.114	0.135	0.116	0.127
Jarque-Bera (p)	0.174	0.127	0.146	0.113	0.153

*0.05 için anlamlı ilişki

Tablo 3'den görüleceği üzere; her regresyon için varsayımların testleri (diagnostik testler) uygunluk göstermiş ve sonuçlar yorumlanabilir özellikte elde edilmiştir. Harvey test sonucunda $p>0.05$ olduğundan heteroskedasite problemi olmadığı, LM test p değeri $p>0.05$ olduğundan otokorelasyon olmadığı ve Jarque-Bera normallik testi p değeri $p>0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlandığı belirlenmiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutu anlam iş tatminini %36.7, yetkinlik %39.6, özerklik %34.5, etki ise %39.1 pozitif yönde etkilemektedir. Ana boyut personel güçlendirme iş tatminini %39.8 pozitif yönde etkilemektedir. Alt boyutlarda iş tatmini üzerinde yüksek etki katsayı değerine göre yetkinlik, düşük etki özerklik olarak belirlenmiştir.

4- SONUÇ

Örgütlerin hem kendi içlerinde hem de dış çevresinde meydana gelen çok hızlı değişim ve gelişimler, personel güçlendirme süreçlerinin önem kazanmasında büyük ölçüde etkisini göstermiştir. Bu şartlar altında değişen potansiyel işgücü de farklı bir yönetim anlayışını geliştirmektedir. Teknolojik ve karmaşık sistemlerin gün geçtikçe hızla ilerlemesi örgüt üst yöneticilerinin zamanlarını daha etkin kullanmalarını çağrıştırmaktadır. Artık örgütler klasik yönetim anlayışından ziyade bu gelişmeler doğrultusunda modern ve modern ötesi yönetim

anlayışını benimsemektedirler. Böylece çalışanı etkileyen her değişim örgüt yönetiminin farklı bakış açısını da sağlayacak gereksinimleri beraberinde getirmektedir.

Personel güçlendirme, çalışanlara yetki, güç, sorumluluk vererek kararlara katılımını sağlayan, kendilerine güven duyulduğu, fikirlerini özgürce ifade edebildiği, yaratıcılığını geliştirebileceği bir çalışma ortamı sağlayan, eğitimlerin verilmesi ile çalışanların sürekli gelişimini ve değişimine katkıda bulunarak, motive ederek psikolojik yönlerini de besleyen, insanı insan olarak değerli gören bir yaklaşımdır. Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar, kendi çalışma ortamları ve çalışma şekilleri ile ilgili değişiklikler yapabilme konusunda, kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Böylece çalışanların örgüte bağlılığı, motivasyonu ve iş tatmini artacaktır. Güçlendirme, bireyin çalıştığı iş ortamının şartları ve kendi algılarının devamlı bir etkileşimini yansıtmaktadır. Bireyin iş yaşamındaki rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olup, örgüte ve işe yönelik aktif bir yaklaşımı gerektirir.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul ili içinde bulunan 4 büyük ticari bankanın genel müdürlük ve şube çalışanlarına yönelik olarak personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkinin regresyon analizi yardımıyla belirlenmesidir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın %79.23'ünü açıklayan, personel güçlendirme için anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere 4 alt boyut ve iş tatmini olarak 5 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda, alt boyutların iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı ilişkili olduğu belirlenmiştir. Diğer aşamada uygulanan regresyon analizi sonucunda, personel güçlendirmenin alt boyutu anlam iş tatminini %36.7, yetkinlik %39.6, özerklik %34.5, etki ise %39.1 pozitif yönde etkilemektedir. Ana boyut personel güçlendirme iş tatminini %39.8 pozitif yönde etkilemektedir. Alt boyutlarda iş tatmini üzerinde yüksek etki katsayı değerine göre yetkinlik, düşük etki özerklik olarak belirlenmiştir. Böylece ana hipotez ve alt hipotezler doğrulanmıştır.

İşletmeler, büyüme politikası olarak kendi bünyesinde çalışan personeli güçlendirmek ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak istiyorsa öncelikle güçlendirecekleri personelin istekliliğine ve kapasitesine dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü, gerçek anlamda güçlendirme, ancak gerçek anlamda çalışanın istekliliğine bağlıdır. İşletmeler, daha sonra bu istekli personeli örgüte kazandırmak ve uzun süre elde tutabilmek için örgüte bağlayıcı faaliyetlerde (çalışanlarını eğitme, ödüllendirme, bilgilendirme, çalışanlarına kariyer imkânları sağlama vb.)
bulunmaları gerekir.

REFERENCES

- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(1), 211-238.
- Aras, G. (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Gümüşhane.

- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. Academy of Management Review, 4(1), 20-39.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 35(5), 307-311.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Kavramlar ile Karşılaştırılması, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(3-4), 199-219.
- Bowen D. E. ve Lawler E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, 33(3), 31-39.

- Cacioppe, R. (1998). Leaders Developing Leaders: An Effective Way To Enhance Leadership Development Programs, Leadership & Organization Development Journal, 19(4), 194-198.
- Cho, T. ve Faerman, R. S. (2010). An Integratıve Approach To Empowerment-Construct Definition, Measurement, and Validation, Public Management Review, 12(1). 33-51.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice, The Academy of Management Review, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1992). Perceived Behavioural Attributes Of Charismatic Leadership, Canadian Journal of Behavioural Science, 24(1), 86-102.
- Çalışkan, M. (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 49-77.
- Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.
- Çetin C. ve Günay, G. (2001). Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs, İstanbul.
- Emet, C. (2006). Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). Personel Güçlendirme Algılamalarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of The Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 60(1), 159-170.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jarrar, Y. F. ve Zairi M. Z. (2010). Knowledge Management: Learning for Organisational Experience, European Centre for Best Practice Management, www.ecbpm.com (Erişim Tarihi: 15.09.2019).
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers'

Adjustments To Organizations, Academy of Management Journal, 29(1), 262-279.
- Johns, G. (1996). Organizational Behaviour Understanding And Managing Life At Work (4th ed, p. 141.). New York, NY: Harper Collins College.
- Kahreh, M. S., Ahmadi, H. ve Hashemi, A. (2011). Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study, Far East Journal of Psychology and Business, 3(3), 26-37.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. 14. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Özbek, A. (2008). İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuşluvan, S. ve Kuşluvan, Z. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(2), 183-203.
- Pastor, J. (1996). Empowerment: What it is and what it is not, Empowerment in Organizations, 4(2), http://dx.doi.org/10.1108/09684899610118028 (Erişim Tarihi: 12.08.2019).
- Psoinos, A., Kern, T. ve Smithson, S. (2000). An Exploratory Study Of Information Systems in Support Of Employee Empowerment, Journal of Information Technology, 15(3), 211-230.
- Seçgin, Y. (2007). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Seçgin, Y. ve Özyer, K. (2016). Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, International Journal Of Eurasia Social Sciences, 7(22), 249-277.
- Sezgin, F. H. ve Kınay, B. (2010). A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey, Bulletin De la Societe des Sciences Medicales, No: 1/10, 109-117.
- Sezgin, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması, International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı, 1283-1296.
- Sezgin F. H. (2018). Kurumsal İtibarın Bileşenleri Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Uygulama, 5th SCF International Conference on "Economics and Social Impacts of Globalization and Future European Union,Bildiriler Kitabı, 227-238, Karadağ.
- Shanock, L. R. ve Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, And Performance, Journal of Applied Psychology, 91(3), 689-695.
- Sönmez, A. (2007). Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak / Burdur Bölgesi 3S Plazalar Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Tymon, W. G. Jr. (1988). An Empirical Investigation Of A Cognitive Model Of Empowerment, Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University, Philadelphia.
- Werner, D. (1988). Empowerment and Health: Contact; Christian Medical

Commission: Geneva, Switzerland,102,1-9.

- Whitmore, E. (1988). Participation, Empowerment and Welfare, Canadian Review of Social Policy, 22(1), 51-60.
- Vogt, J. ve Murrel, K. (1990). Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance, Amsterdam: University Associates Inc.
- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model Of Organizational Commitment: Job Satisfaction And Organizational Support, Work and Occupations, 29(1), 97-124.