



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1763>

Citation: Altıntaş, F. F. (2020). Personel güçlendirme değişkenleri arasındaki ilişki analizi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(50), 289-298.

Dr. Furkan Fahri ALTINTAŞ 0000-0002-0161-5862

PERSONEL GÜÇLENDİRME DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ANALİZİ

ÖZ

Personel güçlendirme, bir organizasyonun öğrenen örgüt olmasında, örgütsel öğrenme sürecini devam ettirmesinde, organizasyonun amaçlarına ve vizyonuna ulaşmasını sağlamasında ivme kazandırmaktadır. Bu anlamda personel güçlendirme kavramı özellikle sağlık kurumları için daha çok anlam taşımaktadır. Çünkü personel güçlendirme, sağlık çalışanları açısından hem öğrenmeyi hem de optimal karar vermeyi sağlamaktadır. Marsick ve Watkins, personel güçlendirme kavramını organizasyonun öğrenmesinde ve vizyona ulaşmada katkı sağlamasında bir araç olarak görmekteyiz. Bu anlamda Marsick ve Watkins, personel güçlendirme öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenleri açıklamışlar ve personel güçlendirmenin organizasyon içinde daha çok işlerlik kazanması için söz konusu personel güçlendirmeye ait değişkenlerin birbirleri arasında pozitif yönde ilişkiler olması gerektiğini ve buna bağlı olarak söz konusu değişkenlerin birbirlerini tamamlaması gerektiğini belirtmektedirler. Bu kapsamda güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen boyutuna ait değişkenler arasındaki ilişki, değişkenlerin birbirlerini tamamlayıcılık, değişkenlerin birbirlerine olan etki ve değişkenlerin oluşturduğu ilişkisel yapıya katkı nicelikleri ve seviyeleri Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının algılamaları kapsamında tespit edilmiştir. Bulgulara göre, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenler arasındaki ilişkilerin tümü pozitif yönlü, anlamlı ve genel anlamda orta seviyede çıkmıştır. Bunun yanında söz konusu tüm değişkenlerin birbirlerine olan tamamlayıcılık nicelikleri veya seviyeleri orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Devamında ise, değişkenler birbirlerine yaptıkları etki katsayıları hesaplanmış ve söz konusu tüm etkiler pozitif yönlü, anlamlı ve genel anlamda orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak tüm değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkı seviyeleri ise yine orta seviyede çıkmıştır. Bütün bu bilgiler ışığında, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerin arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin, değişkenlerin birbirlerini tamamlayıcılıklarının, değişkenlerin birbirlerine olan pozitif yönlü anlamlı etkilerin ve ilişkisel yapıya olan katkıların olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunun işlerlik kazandığı sonucuna varılmıştır. İhtiyaç duyulduğu takdirde, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenler arasındaki ilişkilerin, değişkenlerin birbirlerinin tamamlayıcılıklarının, değişkenlerin birbirlerine olan etki ve değişkenlerin ilişkisel yapıya katkı seviyelerinin daha yüksek olması için anılan değişkenlerin birbirlerini ilgilendirecek ve etkileyebilecek faaliyetler ve ortamlar daha çok oluşturulabilir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Değişkenler, İlişkiler, Etkiler.

THE RELATIONSHIP BETWEEN STAFF REINFORCEMENT VARIABLES

ABSTRACT

Staff empowerment accelerates an organization to become a learning organization, to maintain the organizational learning process, and to ensure that the organization achieves its goals and vision. In this sense, the concept of staff empowerment has more meaning, especially for health institutions. Because staff empowerment provides both learning and optimal decision making for healthcare workers. Marsick and Watkins see the concept of staff empowerment as a tool to help the organization learn and achieve vision. In this sense, Marsick and Watkins explained the variables that make up the dimension of personnel empowerment learning organization and stated that in order for staff empowerment to become more operational within the organization, the variables of the staff empowerment should have positive relations between each other and accordingly these variables should complement each other. In this context, the relationship between the variables of the empowered employee learner dimension, the complementarity of the variables, the effect of the variables on each other, and the levels and levels of contribution to the relational structure of the variables were determined within the scope of the perceptions of the health workers working in Karabük University Training and Research Hospital. According to the findings, all the relationships between the variables of empowered employees and the size of the learning organization were positive, meaningful and generally at medium level. In addition, it has been determined that all the variables in question are complementary to each other, their quantitative quantities or levels are medium. Subsequently, the effect coefficients that the variables made to each other were calculated and all these effects were found to be positive, meaningful and generally at a medium level. Accordingly, the contribution levels of all variables to the relational structure were also at a medium level. In the light of all this information, it has been determined that the empowered employees at the Karabük University Training and Research Hospital have positive relationships between the variables that make up the size of the learning organization, the complementarity of the variables, the positive effects on the variables and the contribution to the relational structure. Accordingly, it was concluded that the size of the organization that empowered employees in Karabük University Training and Research Hospital became functional. If needed, activities and

environments that may affect and affect each other can be created in order to increase the relationships between the variables of empowered employees learning organization size, the complementarity of variables, the effect of variables on each other, and the contribution levels of variables to the relational structure.

Key Words: Personel Empowerment, Variables, Relationships, Effects.

1. GİRİŞ

Bir organizasyonda çalışanların iş ile ilgili faaliyetlerinde kendi kendilerini istenilen şekilde yönetmesi çalışanların güçlendirilmesi ile sağlanabilir. Bu anlamda güçlendirme, çalışanların uğraştıkları işlerde daha çok katkıda bulunmalarının sağlanmasıdır. Böylelikle çalışanlar, işleri konusundaki konsantrasyonları artabilecek ve kendi işleri konusunda yeteneklerini daha çok geliştirip işlerinde uzmanlaşabileceklerdir. Duygusal çerçevede ise çalışanların güçlendirilmesi ile işi başarabilme duygusu çalışanlarca kazanılabilecek ve bu durum çalışanların üyesi olduğu organizasyona olan bağlılık ve sorumluluk duygusunu artırabilecektir (Çuhadar, 2005, s. 3; Özkalp ve Kirel, 2003, s. 268). Dolayısıyla bir organizasyonda çalışanlar, personel güçlendirme ile sorumlu oldukları işlerinde daha çok güdülenebilecek ve amaçları doğrultusunda sorumlu olduğu işlerde daha çok yoğunlaşıp işlerini anlamlı yapabileceklerdir (Koçel, 2015).

Güçlendirilmiş çalışanlar kavramını derinlemesine yönelik incelendiğinde, kavramın yönetim kavramı ile ilişkili olduğu değerlendirilebilir. Çünkü yönetim kavramının bir boyutu, bir organizasyonda hiyerarşik nitelikteki bir bürokratik yapıya bağlı olmaksızın organizasyonu oluşturan birimlere veya üyelerle karar verme ve yönetme yetkisinin verilmesi olarak değerlendirilebilir (Yüksel, 2000, s. 145).

Marsick ve Watkins (2003), güçlendirilmiş çalışanlar kavramını biraz daha kapsamlı değerlendirmişlerdir. Bu kapsamda Marsick ve Watkins (2003), güçlendirilmiş çalışanlar kavramını çalışanların öğrenmesi ile çalışanların bağlı oldukları organizasyonun öğrenen örgüt olmasında, örgütsel öğrenme sürecini devam ettirmesinde ve organizasyonun paylaşılan vizyon kapsamında organizasyonun vizyonuna ulaşmasını sağlayan yöntemlerinden biri olarak değerlendirmişlerdir. Bunun yanında, organizasyonun vizyonunun gerçekleşmesi için Senge'nin de (2013) belirttiği gibi vizyonun paylaşılabilir olması gerekmektedir. Dolayısıyla güçlendirilmiş çalışanlar kavramı, öğrenme, yönetim ve paylaşılan vizyon kavramları ele alınarak da değerlendirilebilir.

2. LİTERATÜR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Personel güçlendirme ile ilgili olarak yazın alanı incelendiğinde, personel güçlendirme ile farklı değerlendirmeler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, güçlendirmenin yönetimin kendi görevlerinin ve sorumlulukların daha etkin, etkili ve verimli olarak yapılmasını sağlayan bir faaliyet olarak değerlendirilmesidir. İkincisi, güçlendirmeyi çalışanların kendi görevleri, yetkileri ve sorumlulukları kapsamında çalışanların motivasyonlarının sağlanması, işi başarma konusunda güvenlerinin artırılması, durumları ve olayları kontrol edebilme başarısının ve özgüvenlerinin sağlanması olarak düşünülmektedir. Üçüncüsü ise, güçlendirmenin yetkilerin, görevlerin ve sorumlulukların üst yönetim ile çalışanlarca paylaşılması olarak ele alınması olarak belirtilmesidir (Yatkın, 2009, s. 129).

Yine güçlendirilmiş çalışanlar konusunda literatür incelendiğinde, yaygın olarak güçlendirilmiş çalışanlar kavramı hakkında 2 bakış açısı bulunmaktadır. Söz konusu bakış açılarından bir tanesi güçlendirilmiş çalışanların temelini örgütsel veya davranışsal yapıya dayanan motivasyonel süreç olarak ele alınmasıdır. Motivasyonel süreç ile çalışanlar yetki sahibi olarak güçlenebileceklerdir (Conger ve Kanungo, 1998). Diğer ise, çalışanların organizasyon içindeki faaliyetlerinin psikolojik algılar olarak değerlendirilen psikolojik güçlendirmedir. Dolayısıyla psikolojik güçlendirme anlayışına göre, çalışanların yetki sahibi olmaları çalışanların güçlendirmelerinde yeterli olmamaktadır. Bunun yanında personel güçlendirmenin anlam, seçim etki ve yetkinlik unsurlarından oluşan boyutları ile değerlendirilmesi gerekmektedir (Spreitzer, 2005; Thomas ve Velthause, 1990).

Anlam, çalışanlara verilen görevlerin ve sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Dolayısıyla anlam, işin yapılması gerekenleri ile çalışanların anlayışları ve davranışları arasındaki dengeyi ve uyumu gösterir. Böylelikle söz konusu bu uyum, çalışanların işlerinin önemsenmesinin devamını sağlamaktadır (Akın ve Saruhan, 2016, s. 28).

Yetkinlik kavramı çalışanların görevlerini olması gereken şekilde yerine getirebileceğine dair inançlarının ve düşüncelerinin her zaman var olmasını belirtmektedir. Aksi durumda bir çalışanın

kendine güvenmemesi, çalışanların yeteneklerinin görevlerine yönelik uygulamaların olmamasına neden olabilmektedir. Bu durum ise, çalışanların gerçekleri veya gerçek şartları kabul etmemesine ve buna bağlı olarak görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilme inançlarının düşmesine sebep olabilecektir. Eğer çalışanlar kendi görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirebilme düşüncesi içinde olurlarsa, inisiyatif kullanmaktan çekinmeyecekler ve kendi görevleri ile sorumluluklarının icrası için daha çok çaba sarf edebileceklerdir (Çavuş ve Demir, 2010, s. 218).

Etki boyutu, çalışanların görevlerindeki ve sorumluluğundaki faaliyetlerin icrasında organizasyon içinde ve organizasyonun ilişkide bulunduğu çevreye veya çevrelere etki bırakarak sonuçları yönlendirebilme becerisinin kendilerinde hissetmeleridir (Sever Elüstün ve Sözen, 2018). Bu yüzden çalışanlar, organizasyon içinde görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken çok boyutlu olarak düşünmek zorundadırlar. Bu anlamda etki, çalışanların işleri kapsamında stratejik, idari ve operasyonel sonuçların çalışanların bireysel anlamdaki fonksiyonlarının derecesidir (Spreitzer, 1995, s. 1443). Dolayısıyla etki, çalışanlarca organizasyon içindeki diğer çalışanların işlerini ve işle ilgili olan kararlarını etkileyebilme inancını belirtir (Sigler ve Pearson, 2000).

Seçim, çalışanların kendi görevleri ve sorumlulukları ile uzmanlık alanları ve tecrübeleri kapsamında iş ile ilgili faaliyetleri başlatma, sürdürme ve bitirme hakkına sahip olmasıdır. Özellikle çalışanlar, faaliyetlerinin yürütülmesinde seçimlerini ilgili yöntemlerden, araçlardan ve personelden istifade ederek sağlarlar (Eren Gümüştekin ve Emet, 2007, s. 8).

Personel güçlendirmenin bir organizasyonda işlerlik kazanmasından daha da önemlisi, personel güçlendirmenin bir organizasyon içinde sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Bunun sağlanması için personel güçlendirme kavramının personel güçlendirme uygulayan organizasyonun kültürüne yerleşmesi gerekmektedir. Personel güçlendirme kavramının personel güçlendirme uygulayan organizasyonun kültürüne yerleşmesi için bazı unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar literatürde, katılım, yenilik, bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ile sorumluluk olarak belirtilmişlerdir (Gürbüz, Kumkale, Oğuzhan, 2013, s. 79).

Katılım kavramı, çalışanların organizasyon içinde sadece bilgi ve hizmet üretimi için katılımlarını değil, organizasyonun kararlarına ve yönetime katılımlarını da kapsamaktadır. Bir organizasyon içinde tüm çalışanların katılımına olanak sağlayan yönetim anlayışı, katı bürokrasi kapsamında oluşan yönetim anlayışına göre personel güçlendirme daha kolay sağlanır. Buna bağlı olarak katılımcı bir organizasyon yapısı, organizasyonun yenilikçi, girişimci, etkin, etkili, verimli ve çevre ile uyumunun olmasını sağlayacaktır (Karakaş, 2014, s. 88).

Yenilik, personel güçlendirme kavramının bağımlı değişkeni ve sonucudur. Çünkü personel güçlendirme faaliyetlerinin olması gereken durumlarda ve zamanlarda uygulanması çalışanların yenilik içinde olmasına ivme kazandırmaktadır. Böylelikle çalışanlar olaylara, durumlara ve problemlere karşı sürekli olarak yeni fikirler üretebileceklerdir. Bunun yanında, organizasyon tarafından çalışanlarca ortaya çıkarılan düşünceler ve yenilikler her zaman organizasyon tarafından uygulanmasa bile dikkate alınır. Çünkü organizasyonlar, çalışanları yenilik oluşturacak düşüncelerini örgütsel hafızalarına kayıtlarlar ve gerektiği durumlarda ve zamanlarda söz konusu çalışanların yenilik oluşturan düşüncelerini kullanırlar (Hacımustafaoğlu, 2008, s. 35).

Bilgiye ulaşılabilirlik kapsamında çalışanlara gerekli bilgiler sunularak çalışanlar güçlendirilmiş olurlar. Böylece çalışanlar yetkilerini kullanabilmede verimli olabilmektedirler. Dolayısıyla bilginin birim zamanda paylaşma hızının fazla olması (bilginin paylaşılma ivmesi) ve bu bilginin çalışanlarca kendi görevlerine ve sorumluluklarına yönelik kullanmaları organizasyon içinde bilgi alış verişi, güven ortamı ve yeni fikirlerin üretilmesi sağlanabilecektir (Özbek, 2016, s. 49-50).

Yetkilerin ve sorumlulukların organizasyonda kademelere verilmesi, organizasyonun kendi görev tanımının dışına çıkabilme yetkisinin kendisinde olduğunun anlamına gelmemektedir. Bu anlamda, organizasyonda ilgili birim almış olduğu yetkileri, sorumluluklarının farkında olarak faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Söz konusu yetkilerin kullanılması, organizasyonun çıkarına yönelik yasal ve meşruiyet çerçevesinde yapılmalıdır. Organizasyonların ilgili birimlerine yetki verilmesindeki asıl amaç, çalışanların yönetim süreçlerine olan katılımlarının etkin, etkili, verimli ve anlamlı olması içindir.

Literatürde personel güçlendirmeyi ilgilendiren temel kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlar yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme olarak belirtilebilirler (Çöl, 2004). Söz konusu kavramların açıklamaları aşağıda sıra halinde sunulmuştur (Eren, 2016; Karakaş, 2014; Koçel, 2015).

- Yetki devri yöneticinin, kendisine ait olan bir yetkiyi veya hakkı sonucu istenilen şekilde gerçekleştirebileceği astına geçici olarak devretmesidir. Ayrıca yönetici (üst), yetkilendirme ile yetkilerini devreden astın faaliyetlerinin sonucundan sorumludur. Bu anlamda yetki devrinde yetkiler, işi bilen üstün diğer üstlere göre işi daha iyi sonuçlandırabilecek asta verir. Yetki devrinde yetkiyi devreden üst, yetkiyi alan astına işin istenilen şekilde sonuçlandırılmasına destek olur.
- Katılım ise, çalışanların karar verme süreçlerine katılmasıdır. Güçlendirme kavramı katılım kavramını kapsamaktadır. Çalışanlar katılım sağlayarak kendilerinin yapmış oldukları faaliyetlerinin sonuçlarının organizasyon tarafından benimsenmesinde güçlendirme kavramı anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, katılım sonucu oluşan uygulamaların organizasyonun beklentilerinin uygunluğuna göre organizasyon tarafından sağlanmasıdır.
- Motivasyon, çalışanları belli bir amaç doğrultusunda güdülemek ve harekete geçirmektir. Güçlendirme ise, motivasyonu sağlamadaki katalizördür. Bu anlamda güçlendirme bağımsız değişken, katılım ise bağımlı değişkendir.
- İş zenginleştirme, çalışanların faaliyetlerini icra etmesi öncesinde ve sırasında (planlama, eşgüdüm, denetim ve değerlendirme) çalışanlara fazla sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirmenin belirli bir sınırı bulunmaktadır. Buna karşın güçlendirme ise, belli bir sınırı olmayan süreç olup, iş zenginleştirmenin yöntemini ve çalışanların tüm çalışma hayatı ile ilgili olarak başarıyı elde etmedeki desteklemeyi açıklamaktadır.

Güçlendirilmiş çalışanlar kavramının temelini irdelediğimizde, söz konusu kavramın uygulama şekli (metodu) yönetim, sonucu ise paylaşılan vizyon ile ilgilidir. Çünkü özellikle yönetim kavramının psikolojik güçlendirme kavramının unsurlarından olan yetki devri, katılım ve iş zenginleştirme ile ilişkileri bulunmaktadır. Çünkü yönetim, hiyerarşik bir yönetim anlayışının aksine yatay ilişkileri temel alan, çalışanlarda yetkinlik ve etkin olduğu hissi veren, merkeziyetçilikten uzak katılımcı ve şeffaf olan bir anlayıştır (Sadun, 1997, s. 40).

Organizasyon içinde personel güçlendirmenin başarılmasıyla özellikle yöneticilerin etkisi ile paylaşılan vizyon oluşmaktadır (Honold, 1997). Dolayısıyla personel güçlenmenin organizasyon içinde uygulanmasıyla organizasyon içinde anlaşılır bir vizyonun varlığından söz edilebilir (Karahan ve Yılmaz, 2010, s. 147).

Marsick ve Watkins (2003), güçlendirilmiş çalışanlar kavramını öğrenme kavramı ile ilişkilendirerek güçlendirilmiş çalışanlar kavramını bir organizasyonun öğrenen örgüt olmasında ve örgütsel öğrenme sürecini devam ettirmesindeki fonksiyonlardan biri olarak açıklamışlardır. Bunun yanında Marsick ve Watkins (2003) güçlendirilmiş çalışanlar kavramını, ortak ve paylaşılan bir vizyon altında vizyonun gerçekleşmesi için tüm çalışanların güçlendirilmesi olarak belirtmişlerdir. Bu anlamda paylaşılan vizyon, organizasyon üyelerinin aynı vizyon etrafında toplayarak organizasyona bir birlik anlayışı kazandırmaktadır (Güleş ve Çağlayandereli, 2012). Dolayısıyla güçlendirilmiş çalışanlar, dolaylı olarak organizasyonun bütüncül ve tek bir vücut olarak işlenmesini sağlamaktadır.

Marsick ve Watkins (2003), güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan bazı değişkenlerin olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu bu değişkenler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

1. Organizasyonların kendi bünyesindeki çalışanları inisiyatif almasını sağlaması.
2. Organizasyonun çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını belirlerken çalışanlara çeşitli alternatifler oluşturması.
3. Organizasyon, çalışanların organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesinde çalışanların katkılarını desteklemesi ve onları önemsemesi.
4. Organizasyonun çalışanların görevlerinin ifasında gereksinim duyduğu kaynaklar üzerinde hakimiyet sağlaması.

5. Organizasyonun makul anlamda risk alan çalışanlarını desteklemesi.

6. Organizasyonun organizasyonu oluşturan birimlerin vizyonlarını gereksinim derecelerine göre sıralaması.

Marsick ve Watkins (2003), yukarıda belirtilen güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerin bir organizasyonda uygulanmasının organizasyonun öğrenen örgüt olmasında ve örgütsel öğrenme sürecinin devam ettirmesinde katkı sağladığını belirtmişlerdir. Fakat bunun yanında söz konusu güçlendirilmiş öğrenen boyutunu oluşturan değişkenlerin bir organizasyonda uygulanmasının yeterli olmadığını, bunun yanında söz konusu değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ilişki içinde olması gerektiği ve buna bağlı olarak değişkenlerin birbirlerini tamamlaması gerektiğini açıklamışlardır.

Özellikle sağlık çalışanları günlük çalışmaları kapsamında stres altında kalabilmektedirler. Çünkü sağlık çalışanları, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirme sırasında işleri ile ilgili en küçük bir hatanın telafisi mümkün olmayan zararlara ve durumlara sebep olabileceğinin farkında oldukları için işlerinde gerekli hassasiyeti göstermeye çalışırlar. Böylelikle sağlık çalışanlarında, bazı durumlarda işe bağlı olarak maruz kaldıkları gerginlikler neticesinde psikolojik ve fizyolojik yıpranma söz konusu olabilmektedir. Fakat sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi ile kendi işleri kapsamında karşı karşıya kalabilecekleri stresleri ve gerginlikleri en aza indirgenebilir. Dolayısıyla sağlık çalışanları için personel güçlendirme çok büyük önem arz etmektedir (Çavuş, 2008, s. 217). Bu anlamda personel güçlendirme yaklaşımı sağlık kurumları tarafından dikkate alınmış ve bu konuda birçok ulusal ve uluslararası araştırmalar yapılmıştır (Uğrak, Erigüç ve Uzuntarla, 2016, s. 73)

3. METODOLOJİ

3.1. Ölçek, Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Marsick ve Watkins (2003), güçlendirilmiş çalışanlar boyutunu oluşturan değişkenleri açıklamışlardır. Söz konusu değişkenler ayrıca Marsick ve Watkins'in (2003) hazırladığı DLQO Ölçeği'nde de yer almaktadırlar. Araştırmada güçlendirilmiş çalışanlar kavramı sağlık kurumları ve sağlık çalışanları tarafından büyük önem arz ettiği için güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevli sağlık çalışanları düşünceleri kapsamında DLQO Ölçeği'nden istifade edilerek tespit edilmiştir. Söz konusu ölçekten elde edilen veriler 5: Kesinlikle Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 3: Orta Derecede Katılıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden oluşan 5'li Likert oran ölçümüne dayandırılarak elde edilmiştir. Bu kapsamda güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan 6 değişkenin Marsick ve Watkins'in (2003) ölçeğinde bulunan orijinal hali, söz konusu ölçeğin orijinal haline dayandırılarak 6 değişkene bağlı anahtar kelimeleri ve onların kısaltmaları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Sürekli Öğrenme Boyutuna Ait Değişkenlerin Açıklaması, Anahtar Kelimeleri ve Kısaltmaları

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME DEĞİŞKENLERİ	ANAHTAR KELİMELER	KISALTMALAR
Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	İNİSİYATİF ALMA	GC 1
Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.	BİLGİYE VE YETENEĞE GÖRE GÖREV	GC 2
Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.	VİZYONA KATKI	GC 3
Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar	KAYNAKLARIN ÇALIŞANLARCA ANALİZ EDİLMESİ	GC 4
Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.	MAKUL RİSK ALIMI	GC 5
Kurumum, farklı bölümlerin / departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.	VİZYONLARIN İHTİYACA GÖRE SIRALANMASI	GC 6

Çalışmanın analiz kapsamında güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için Somer's d ilişki katsayısından faydalanılmıştır. Bu anlamda değişkenlerin birbirlerini arasındaki ilişkilerin her bir değişken için toplamlarının ortalamaları hesaplanarak söz konusu değişkenlerin birbirlerini tamamlama seviyeleri tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu değişkenlerin birbirlerine olan etki değerlerini tespit etmek için Somer's d etki katsayısı uygulanmış ve söz konusu değişkenlerin birbirlerine olan etki katsayılarının toplamlarının ortalamaları alınarak değişkenlerin ilişkisel yapıya katkı nicelikleri ve seviyeleri belirlenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevli sağlık çalışanları oluşturmuştur. Araştırmada evren niceliği 369 olarak tespit edilmiştir. Evrene dayalı örneklem niceliğinin belirlenmesinde yazın alanında bazı hazır tablolar bulunmaktadır. Bu anlamda Sekeran tarafından hazırlanan evren-örneklem nicelikleri tablosuna göre, araştırmada tespit edilen evren sayısına en yakın sayı 400 olarak belirlenmiş ve söz konusu 400 olarak belirlenen evren sayısına tekabül eden örneklem niceliği ise 196 olarak tespit edilmiştir (akt: Altunışık, Coşkun ve Yıldırım, 2017). Araştırmada örneklem niceliği 223 olduğu için söz konusu örneklem sayısının evren için yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkısı

Araştırmanın 2 amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenler arasındaki ilişki katsayılarını tespit ederek değişkenlerin birbirlerini tamamlama niceliklerini ve seviyelerini tespit etmektir. İkincisi ise, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerin birbirlerine olan etki katsayılarını hesaplayarak söz konusu etki katsayıları çerçevesinde değişkenlerin ilişkisel yapıya katkı niceliklerini ortaya çıkarmaktır.

Ulusal ve uluslararası yazın alanı incelendiğinde, Marsick ve Watkins (2003) güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilere ve etkilere istinaden değişkenlerin birbirlerini tamamlama ve ilişkisel yapıya katkı seviyelerini ölçen bir araştırmaya veya çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda bu çalışma, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin hesap edilmesi kapsamında söz konusu değişkenlerin birbirlerini tamamlama ve değişkenlerin katkı seviyelerinin nasıl olması gerektiği konusunda bir yöntem niteliği kazanmaktadır.

3.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırmanın geçerliliğini tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, araştırma kapsamı bir faktör ile sınırlandırılmış ise söz konusu faktöre rotasyon işleminin uygulanmasına gerek duyulmamaktadır (Akbulut, 2010). Bu anlamda araştırmada güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenler tek faktörlü bir yapıda olduğu için ilgili faktöre rotasyon işlemi uygulanmamıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu saptamak için veriler üzerinden bazı ölçümler yapılmıştır. Söz konusu ölçümlere istinaden tespit edilen veriler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

1. Açıklayıcı faktör analizi dahilinde verilere Kaiser-Meyer-Olkin testi uygulanmış ve bu test değeri 0,881 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen Kaiser-Meyer-Olkin testi değerinin (0,881), 0,500 değerinin üzerinde bir değer olduğu için güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenlerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

2. Verilere Barlett küresellik testi uygulanmış ve söz konusu testin ki-kare değeri 819,745 olarak tespit edilmiştir. Ki-kare değerinin anlamlılık değeri ise 0,00 olarak çıkmıştır. Böylelikle söz konusu testin ki-kare anlamlılık değerinin 0,05'den düşük çıkması ($p=0,00<0,05$), güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenler arasında korelasyonlar olduğunu göstermektedir.

3. Güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait tüm değişkenlerin anti-image katsayı değerleri hesaplanmıştır. Bulgulara göre, anti-image korelasyon tablosunda değişkenlere ait en küçük anti-image katsayı değeri 0,823 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, değişkenlere ait anti-image katsayı

değerlerinin hepsi 0,500 değerinden yüksek çıkmıştır. Bu durum, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerin tümünün faktör analizine uygun olduğunu ve araştırmadaki örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir.

4. Açıklayıcı faktör analizi kapsamında, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlere ait ortak varyans değerlerinin hepsi 0,200 değerinden büyük çıkmıştır. Bunun yanında değişkenlere ait faktör yükleri ise 0,300 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca verilere ait varyans değerlerinin tek faktörde %5 değerinden büyük varyansı açıklamıştır. Devamında ise değişkenleri temsil eden faktörün, birikimli varyans değerinin %68,084'ünü açıklamıştır. Dolayısıyla bu durum, verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

5. Veriler üzerinden korelasyon determinant değeri hesaplanmış ve bu değer 0,024 olarak çıkmıştır. Buna istinaden verilere ait matris determinant değeri 0,00 değerinden büyük çıkmıştır (MDD=0,024>0,00). Bu durum, değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın güvenilirliğini tespit etmek için veriler üzerinden Cronbach Alpha (α) katsayısı hesaplanmıştır. Bu anlamda güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait Cronbach Alpha (α) katsayı değeri 0,904 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, 0,800 değerinin üzerinde olduğu için ölçeğin veya araştırmanın güvenilir olduğundan söz edilebilir. Bunun yanında ölçeğin güvenilirliği dahilinde değişkenlere ait madde toplam korelasyon değerleri 0,641 ile 0,826 değerlerinin arasında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla değişkenlere ait madde toplam korelasyon değerleri 0,200 değerinin üzerinde bir değer olarak tespit edildiği için güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait değişkenlerin iyi değişken oldukları değerlendirilebilir. Bunların dışında, Cronbach Alpha (α) korelasyon matrisine göre güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutuna ait hiçbir değişkenin negatif olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 2. Güçlendirilmiş Çalışanlar Boyutu Değişkenleri Arasındaki Somer's d İlişki Katsayıları Değerleri

DEĞİŞKENLER	GC 1	GC 2	GC 3	GC 4	GC 5	GC 6
GC 1	-----	0,485	0,596	0,594	0,487	0,526
<i>p değeri</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
GC 2	0,485	-----	0,424	0,568	0,512	0,478
<i>p değeri</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
GC 3	0,596	0,424	-----	0,740	0,546	0,678
<i>p değeri</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
GC 4	0,594	0,568	0,740	-----	0,588	0,628
<i>p değeri</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
GC 5	0,487	0,512	0,546	0,588	-----	0,528
<i>p değeri</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
GC 6	0,526	0,478	0,678	0,628	0,528	-----
<i>p değeri</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ORTALAMALAR	0,538	0,493	0,597	0,624	0,532	0,568

Tablo 2'ye göre, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlere ait tüm ilişkilerin anlamlılık değerleri 0,00 olarak çıkmıştır. Dolayısıyla tespit edilen 0,00 değeri, 0,05 değerinden düşük bir değerde olduğu için güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerin birbirleri arasındaki tüm ilişkiler anlamlı olarak çıkmıştır ($p=0,00<0,05$). Tablo 2'ye göre, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin tümü pozitif yönlü, genel anlamda ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunun oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

Tablo 2'ye göre, tüm değişkenlerin birbirlerini tamamlayıcılık seviyelerinin hepsi orta düzeyde çıkmıştır. Bu anlamda, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutu değişkenlerinin birbirlerini tamamlama seviyeleri çok nicelikten az niceliğe doğru GC 4 (0,624-orta), GC 3 (0,597-orta), GC 6 (0,568-orta), GC 1 (0,538-orta), GC 5 (0,532-orta) ve GC 2 (0,493-orta) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Tablo 2'ye göre, değişkenlerin birbirlerini tamamlayıcılık değerleri açısından belirgin bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 3. Değişkenlerin Birbirlerine Olan Etki Değerleri

DEĞİŞKENLER		BAĞIMLI DEĞİŞKENLER						ETKİLEME DEĞERLERİ ORTALAMA
		GC 1	GC 2	GC 3	GC 4	GC 5	GC 6	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	GC 1	-----	0,498	0,593	0,602	0,490	0,531	0,543
	GC 2	0,473	-----	0,411	0,561	0,503	0,469	0,483
	GC 3	0,599	0,438	-----	0,754	0,553	0,687	0,606
	GC 4	0,585	0,575	0,726	-----	0,584	0,625	0,619
	GC 5	0,483	0,522	0,539	0,592	-----	0,529	0,533
	GC 6	0,522	0,486	0,669	0,632	0,528	-----	0,567

p=0,00<0,05

Tablo 3’de güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutlarını oluşturan değişkenlerin birbirlerini etkileme katsayıları sunulmuştur. Tablo 3’e göre, söz konusu değişkenlerin birbirlerine olan etki değerlerinin tümü pozitif yönlü, anlamlı ve genel anlamda orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3’göre tüm değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkı seviyeleri orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3’e göre, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkı değerleri çok nicelikten az niceliğe doğru GC 4 (0,616-orta), GC 3 (0,606-orta), GC 6 (0,567-orta), GC 1 (0,543-orta), GC 5 (0,533-orta) ve GC 2 (0,483-orta) olarak sıralanmıştır. Söz konusu bu sıralama, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkı sıralaması ile tutarlılık göstermektedir. Bunun yanında Tablo 3’e göre değişkenlerin birbirlerini etkileme değerleri ortalamaları kapsamında GC 3 ve GC 4 kendi arasında, GC 1 ve GC 6 kendi aralarında, GC 2 ve GC 5 kendi aralarında belirgin bir fark oluşmamıştır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın literatür kısmında, güçlendirilmiş çalışanlar kavramının tanımı, özellikleri, yönetim ve öğrenen örgüt ile olan ilişkileri kapsamında paylaşılan vizyon ile olan ilişkileri açıklanmıştır. Marsick ve Watkins (2003), güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunun bir organizasyonda işlerlik kazanması için güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkilerin olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna bağlı olarak söz konusu değişkenlerin birbirlerini tamamlaması ve değişkenlerin ilişkisel yapıya katkılarının olması gerektiğini açıklamışlardır.

Güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutu özellikle sağlık kurumları ve sağlık çalışanları için çok büyük önem arz etmektedir. Çünkü sağlık çalışanlarının güçlendirilmesi ile sağlık çalışanlarının kendi amaçlarını ve organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesine olan katkıları artacaktır. Bu kapsamda araştırmanın 2 amacı bulunmaktadır. Araştırmanın ilk amacı, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görevli sağlık çalışanlarının algılamaları kapsamında güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişki niceliklerini doğrultusunda değişkenlerin birbirlerini tamamlama seviyelerini tespit etmektir. Araştırmanın ikinci amacı ise, ilgili sağlık çalışanlarının algılamaları kapsamında değişkenlerin birbirlerine olan etki katsayı değerlerini tespit ederek değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkı seviyelerini ölçmektir.

Araştırmada gerekli ölçümleri elde etmek amacıyla Marsick ve Watkins’in (2003) DLQO ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmada veriler, mevcut evren üzerinden evrene uygun örneklem niceliğinden sağlanmış olup, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği ölçümler üzerinden sağlanmıştır. Bulgulara göre, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerin hepsi pozitif yönlü, anlamlı ve genel anlamda orta düzeyde çıkmıştır. Bu kapsamda değişkenlerin birbirlerini tamamlama seviyeleri sırasıyla çok nicelikten az niceliğe doğru GC 4 (orta), GC 3 (orta), GC 6 (orta), GC 1 (orta), GC 5 (orta) ve GC 2 (orta) olarak sıralanmıştır. Bunun yanında, araştırma kapsamında değişkenlerin etki katsayıları hesaplanmış ve tespit edilen tüm etki katsayıları pozitif yönlü, anlamlı ve genel anlamda orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak tüm değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkıları orta seviyede çıkmış olup, söz konusu değişkenlerin ilişkisel yapıya katkıları çok nicelikten az niceliğe doğru GC 4 (orta), GC 3 (orta), GC 6 (orta), GC 1 (orta), GC 5 (orta)

ve GC 2 (orta) olarak sıralanmıştır. Tespit edilen bulgulara istinaden, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin, değişkenlerin birbirlerini tamamlayıcılıklarının ve değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkılarının bulunduğu ve söz konusu organizasyon tarafından bunların sağlandığı tespit edilmiştir. Bunun yanında gereksinim duyulması halinde, güçlendirilmiş çalışanlar öğrenen örgüt boyutunun daha çok işlerlik kazanması çerçevesinde, değişkenlerin birbirlerine olan ilişkileri kapsamında tamamlayıcılık ve değişkenlerin birbirlerine olan etkiler kapsamında değişkenlerin ilişkisel yapıya olan katkı seviyeleri artırılabilir. Bunun sağlanması için söz konusu değişkenlerin birbirlerini ilgilendirecek ve birbirlerine entegrasyonu daha çok sağlayabilecek faaliyetler ve imkanlar oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- AKBULUT, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- AKIN, A. ve SARUHAN, S. (2016). Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 25-42.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R. ve YILDIRIM, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Örneklem Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- CONGER, J. & KANUNGO, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. *Academy Of Management Review*, 13(3), 471-482.
- ÇAVUŞ, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.
- ÇAVUŞ, M. ve DEMİR, Y. (2010). Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. 2. *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, (s. 216-222). Antalya.
- ÇÖL, G. (2004). Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2). (www.isguc.org)
- ÇUHADAR, M. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (25), 1-22.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, G. ve EMET, C. (2007). Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- EREN, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- GÜLEŞ, H. ve ÇAĞLAYANDERELİ, M. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(1), 183-197.
- GÜRBÜZ, G., KUMKALE, İ. ve OĞUZHAN, A. (2013). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma. *International Conference on Eurasian Economics*, (s. 791-800).
- HACIMUSTAFAOĞLU, M. F. (2008). *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- HONOLD, R. (1997). Review of the Literature on Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- KARAHAN, A. ve YILMAZ, H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 5(4), 147-171.
- KARAKAŞ, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.

- KOÇEL, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- MARSICK, V. J. & WATKINS, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- ÖZBEK, E. (2016). *Küçülmeye Uğramış Şirketlerde Güçlendirme Faaliyetlerinin Kalan Çalışanların Sedakatına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- ÖZKALP, E. & KIREL, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- SADUN, E. (1997). *Merhaba Sivil Toplum: Yerel Yönetimler ile Sivil Toplum Kuruluşları Arasındaki İşbirliği*. İstanbul: Helsinki Yurttaşlar Derneği Yayını.
- SENGE, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (16 b.). (Çev., Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- SEVER ELÜSTÜN, T. ve SÖZEN, İ. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 5(10), 235-270.
- SIGLER, T., & PEARSON, C. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- SPREITZER, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- THOMAS, K. & VELTHOUSE, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation,. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- UĞRAK, U., ERİGÜÇ, G. ve UZUNTARLA, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve Sağlık Sektörü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 69-84.
- YATKIN, A. (2009). Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 128-141.
- YÜKSEL, M. (2000). Yönetişim Kavramı Üzerine. *Ankara Barosu Dergileri* (3), 145-160.