

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırma Makalesi

Erhan KILINÇ<sup>1</sup>

KILINÇ, (2020), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Algılanan Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Verimlilik Dergisi, Yıl: 2020, Sayı: 4, T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.

## ÖZET

*Personel güçlendirme, bireysel ve örgüt hedefleri doğrultusunda örgütlerin işgörenlerine kendilerini geliştirme imkanı sağlaması, işlerini anlamlı hale getirmesi, inisiyatif kullanma istekliliğini artırmasını amaçlayan uygulamalar ve durumlar olarak tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde, kişisel olarak yetkilendirilmiş işgörenlerin işyerinde yeteneklerini ve öz motivasyonlarını daha çok geliştirecekleri ve performanslarını artıracakları görülmektedir.*

*Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme kavramının algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda Antalya ilinde bulunan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren yabancı ülke menşeli iki firmada çalışanlarına anket uygulanmıştır.*

*Araştırmadan elde edilen bilgiler ışığında katılımcıların toplam personel güçlendirme ortalamasının (min.1- max.5)  $3,92203 \pm 0,9220$  olduğu; çalışanların algılanan genel performans düzeyinin ortalamasının ( $4,0298 \pm 0,51644$ ) olduğu (min.1- max.5) görülmektedir. Araştırmanın sonucunda çalışanların personel güçlendirme düzeyi ile algılanan performans düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,518$ ) anlamlı bir ilişki olduğu ve personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışan performansının % 26,9'luk kısmını açıkladığı saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Personel Güçlendirme, Algılanan Performans, Çalışan Performansı.*

<sup>1</sup> **Erhan KILINÇ**, Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi. ORCID 0000-0002-2065-2407

\* Makale Gönderim Tarihi: 16.10.2019 Kabul Tarihi: 17.03.2020

# ANALYSING THE EFFECT OF PERSONNEL EMPOWERMENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON PERCEIVED PERFORMANCE

## **ABSTRACT**

*Personnel empowerment is defined as practices and situations that aim to enable the employees to develop themselves, make their work meaningful, and increase the willingness to use initiative in line with the goals of individual and organization. When the literature is reviewed, it is seen that personally empowered employees will develop their skills and self-motivation in the workplace more and improve their performance.*

*The aim of this study is to analyse the effect of personnel empowerment on perceived employee performance. In this context, a questionnaire was applied to the employees of two foreign companies in Antalya operating in manufacturing sector.*

*In the light of the information obtained from the research, the total personnel empowerment average of the participants (min.1-max.5) was  $3,92203 \pm 0,9220$ ; and the average level of perceived general performance of employees was  $(4,0298 \pm 0,51644)$  (min.1- max.5). As a result of the study, it was found that there was a positive correlation ( $r = 0,518$ ) between the personnel empowerment level and perceived performance level and that the personnel empowerment activities explained 26,9 % of the employee performance.*

**Keywords:** *Personnel Empowerment, Perceived Performance, Employee Performance.*

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işletmelerin rakiplerinden daha iyi performans sergilemeleri ve pazar paylarını artırmaları için çeşitli avantajlar yakalamaları ve farklılık yaratmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu becerileri geliştirmeleri için sahip olduğu en önemli kaynağı, nitelikli işgücü ve onun ortaya koyacağı yüksek performanstır. Bu yüzden örgütteki işgörelere kendilerini geliştirme, bilgi artırma ve yeteneklerini güçlendirme imkânı sağlanmalıdır. Diğer taraftan çağdaş işletme bilimleri yaklaşımları, nitelikli işgücüne sahip olmanın veya işletme çalışanlarını güçlendirmenin çalışan performansını dolayısıyla işletme performansını artıracığı konusunda ortak bir öngörüyeye sahiptir. Bu öngörüyeye göre çalışanlar, işyerlerinde kendi kontrollerini ele aldıklarında ve karar verme yetkisine sahip olduklarında, daha güvenli, daha yetenekli, daha etkin ve verimli çalışabilmektedirler.

Personel güçlendirme; işgörelenin iletişim, eğitim, paylaşım ve takım çalışması aracılığıyla kendilerini geliştirmesi, karar ve kendi rollerini belirlemesi süreçlerine katılması, bireysel ve örgüt hedefleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işler yapmasına dair güncel ve popüler bir insan kaynakları ve örgütsel davranış kavramıdır. Personel güçlendirme, günümüzde giderek daha da önem kazanan bir kavram haline gelmiştir.

Bu çalışma, işletmelerde personel güçlendirme olgusunun algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda Antalya ilinde faaliyet gösteren yabancı ülke menşeli iki firma çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma kapsamında sosyo-demografik değişkenleri açısından personel güçlendirmenin ve çalışan performansının farklılık gösterip göstermediği de ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada, öncelikle personel güçlendirme ve performans kavramları literatür eşliğinde açıklanarak personel güçlendirmenin işgörelenler ve işletmeler açısından önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın devamında anket çalışması bulguları ortaya konularak önerilerde bulunulmuştur.

## 2. LİTERATÜR ANALİZİ (KAVRAMSAL/KURAMSAL ÇERÇEVE)

Bu başlık altında insan kaynakları yönetimi kapsamında personel güçlendirme, performans ve çalışan performansı kavramları açıklanmıştır.

### 2.1. Personel Güçlendirme

Küreselleşme, rekabet baskısı ve sürekli değişimin etkisiyle işletmelerde merkezi yönetim anlayışı, yerini yerel, katılımcı ve insan odaklı yönetim yaklaşımına bırakmıştır. Bu yaklaşım, işletmelerin daha rekabetçi olmaları için işgörelenin inisiyatif kullanmasının, yaratıcı ve yenilikçi enerjilerini

ortaya çıkarmalarının önemini vurgulamaktadır. Bu durum, işletmelerde ve insan kaynakları yönetiminde 'personel güçlendirme' kavramını gündeme getirmiştir (Barutçugil, 2004: 397; Doğan, 2006: 9).

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için işgörenlerin nasıl daha etkin bir biçimde yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaya çalışan bir disiplindir (Erdil ve Özutku, 2013: 18; Ünsar ve Ayan, 2013: 3). Örgütlerde insan kaynağı, işletmelerin en kıymetli varlığı ve zenginliğidir. İnsan kaynağının etkin kullanımı, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında son derece önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 2).

*Güçlendirme (Empowerment), çalışan özellikleri ile örgütsel ihtiyaçlar arasında daha iyi eşleşmelerin bir sonucu olarak memnuniyetin ve verimliliğin artması olarak tanımlanabilir* (Leslie, vd., 1998, 212). Diğer bir tanımda ise güçlendirme, en yalın haliyle çalışanların kendi sorumluluğu ve uzmanlığı alanındaki işlerde üstünün onayına gerek kalmaksızın kararlar alması ve yetki kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum sadece yetki devri değil, aynı zamanda çalışanların bu yetkiyi kullanabilecek bilgi, beceri ve davranışları kazandırma sürecidir. Bu konu, çalışanın, sorumluluk alanındaki işlerle daha fazla ilgilenmesine ve çözüm üretmesine katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2004: 397-398). Güçlendirme sürecinde yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulması son derece önemlidir. Yöneticilerin yapacağı herhangi bir olumsuz hareket veya söz, uzun süreç içerisinde oluşturulan güven duygusunu yıkabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 51).

Personel güçlendirme kavramı, bir örgütteki işgörenlerin, eğitim, geliştirme, paylaşma, yardımlaşma, sinerji ve takım çalışması yolu ile kendilerini geliştirme ve karar verme imkanlarının artırılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Daha geniş bir tanımla personel güçlendirme, işgörenlerin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme istekleri duydukları, olayları kontrol edebileceklerine olan inançları ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar olarak ifade edilebilir (Genç 2007: 224-225; Koçel, 2014: 474). Çalışanların yaptıkları iş ile onlardan beklenen rollerin uyumlaştırılması; onlara örgüt için önemli ve değerli oldukları hissini verilmesi, iş yaparken inisiyatifin ve uygun düzeyde özerkliğin sağlanması (kendi işlerinin sahibi ve patronu gibi hissetmesi); çalışanlara birey olarak değer verildiğinin hissettirilmesi; çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi ve onların yaptıkları işin sahibi ve sorumlusu haline getirilmesi için personelin güçlendirilme uygulamalarından bazılarıdır (Doğan ve Demiral, 2009: 73; Doğan ve Kılıç, 2007: 59; Bektaş ve Sohrabifard, 2013: 886).

Spreitzer'e göre personel güçlendirme; psikoloji, sosyoloji, sosyal çalışma ve eğitim gibi disiplinleri içeren bir kavramdır (Aktaran: Gümüştekin vd., 2015, 94-95). Personel güçlendirme birey, takım ve örgüt olarak bir arada yaşayabilmenin farklı bir yolunu ortaya koyarak, işgören devrini azaltmada ve nitelikli işgöreni elde tutmada örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 48-54). Personel güçlendirmenin, çalışanların bağlılığını sağlama, kaliteyi artırma, daha fazla yenilik sağlama, iş memnuniyetinin ve işletme verimliliğinin artması gibi potansiyel faydaları başta olmak üzere, işletmeye birçok katkısı bulunmaktadır (Bektaş ve Sohrabifard, 2013: 886). Bununla birlikte personel güçlendirme uygulanması zor yöntemlerinden biri olup, çalışan ve yönetici tarafından tam olarak anlaşılmadığında, başarısızlıklarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu yüzden bu çalışmalar ve uygulamalar yürütülürken etkin iletişim ve eğitim sağlanmalıdır (Doğan, 2006: 18).

Personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; Gürbüz ve arkadaşlarına göre personel güçlendirme konusunda yapılan çalışmalarda iki temel bakış açısı bulunmaktadır. Birincisi örgütlerde personelin güçlenmesi için sosyal ve yapısal faktörleri önemseyen davranışsal yaklaşım, ikincisi güçlendirmenin psikolojik ve motive edici yönünü önemseyen bilişsel yaklaşımdır (Gürbüz vd., 2013: 792).

Pakravan ve Khoobyari tarafından yapılan çalışma sonucunda personel güçlendirme ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Laschinger ve arkadaşları (1999: 28) yapılan çalışmada, güçlenme algılarını artıran ortamların teşvik edilmesinin çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve örgütsel etkinliği artırdığını göstermektedir. Suominen ve arkadaşları (2001: 341) tarafından yapılan çalışmada, motivasyon, iş tatmini, iş özerkliğine saygı ve işe toplumun saygı duyması gerçeği, davranışsal, sözlü ve sonuç güçlendirme ile ilişkili bulunmuştur. Erickson ve arkadaşları (2003: 96) tarafından yapılan bir çalışma, işbirlikçi bir yönetim komitesine üyeliğin, personelin güçlenme hissini arttırdığı ve kendi kendini büyütme ve örgütsel gelişimi teşvik ettiğini göstermektedir. Gürkanlar (2010) tarafından yapılan çalışmada, esnek çalışma saatlerinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırarak performansı olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Pelit ve arkadaşları (2011: 784) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik ve davranışsal güçlenmenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Abbasi ve arkadaşları tarafından (2012) yapılan çalışmada personel güçlendirme ve örgütsel etkililik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fernandez ve Moldogaziev (2013: 490) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların güçlendirilmesinin performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Sparks ve arkadaşları (1997: 475) tarafından ön büro personelleri üzerinde yapılan çalışmada, tam olarak yetkilendirilmiş çalışan diğer koşullardan daha fazla müşteri memnuniyeti sağladığını saptamıştır. Irvine ve arkadaşları (1999: 79) tarafından yapılan çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili iş davranışlarını etkilediği saptanmıştır. Köksal ve Tekin'e göre çalışanların bağımsız bir şekilde karar verebilmesi ya da örgütlerde karar verme süreçlerine katılması ile güçlendirme arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır (Tekin ve Köksal, 2012: 4245). Hashemy ve arkadaşları (2016: 9) tarafından yapılan çalışmada, insan kaynağının güçlendirilmesi ile örgütsel mükemmellik sonuçları arasındaki önemli ilişki saptanmıştır.

## 2.2. Çalışan Performansı

Performans sözcüğü en genel anlamıyla "verim, başarı" anlamına gelmektedir (www.tdkterim.gov.tr, 2019). Bingöl'e göre performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Aktaran: Şimşek vd., 2016: 31). Performans yönetimi; performans kriterlerinin belirlenmesi, performansın bu kriterler dikkate alınarak değerlendirilmesi, bu kriterlerden biri olarak kabul edilen yeterliliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, işe alıştırma, kariyer planlama gibi alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreç olarak tanımlanabilir (Şimşek vd., 2016: 33).

Personel değerlendirme, kişi/grup/birim/işletmenin herhangi bir konudaki başarı etkinlik düzeyi belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bunun için görev olarak tanımlı işleri belirli bir zaman diliminde istenilen şekilde gerçekleştirme düzeyi hesaplanır (Fındıkçı, 2009: 292-296-297). Örgütlerde performans iki temel boyutta inceleme ve değerlendirme yapılır. Bunlardan biri örgütsel performans değerlendirme ve diğeri çalışan performansı değerlemesidir (Öge, 2016: 308).

Çalışan performans değerlendirme, bireyin becerilerinin işin özellik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını inceleyen ya da işteki başarısını belirlemeye çalışan nesnel analizler olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla performans değerlendirme çalışanların davranış ve tutum, kişilik, işteki başarısı ve gelişme potansiyeli gibi yönlerden analiz edilmesi ve bilimsel ve sistematik şekilde takip edilmesidir. Daha özet bir ifadeyle, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistemli değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2012: 184; Şimşek vd., 2016: 55).

Performans değerlendirme süreci; performans ölçütlerinin ve standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin kurulması ve elde edilen bilgilerin kullanılması olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Personel

değerlendirmede kişisel değerlendirme, üstlerin, astların, eş düzeylilerin ve kendinin görüşleri belirlenmesi (360 derece değerlendirme), hedef pazarlama ulaşma, pazar payı, kârlılık, maliyet, kalite düzeyi, sicil raporları, mülakat ve müşteri memnuniyet raporları gibi çeşitli ölçütler ve araçlar kullanılmaktadır (Findıkçı, 2009: 336; Öge, 2016: 309). Performans değerlendirme yöntemleri ise sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma, grafik dereceleme yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, amaçlara göre değerlendirme ve 360 derece geribildirim yöntemi şeklinde sıralanabilir (Öge, 2016: 309; Erdil ve Özutku, 2013: 252-267; Şimşek vd., 2016: 36-46).

Personel değerlendirmenin genel amacı, kişiyi/grubu/işletmeyi bir bütün olarak değerlendirmek suretiyle başarılarını ödüllendirmek veya eksiklerini gidermeye çalışmaktır (Findıkçı, 2009: 292-296-297). Daha detaylı ortaya konulduğunda performans değerlemenin üç temel amacı vardır. Bunlar: Ücretlendirme, sözleşme yenileme, terfi etme veya işten çıkarma gibi *yönelimsel kararlar ve amaçlar doğrultusunda kullanma amaçları*; eğitim, geliştirme, kariyer yönetimi, rehberlik faaliyetleri doğrultusunda *geliştirmeye yönelik amaçlar* ve çalışanların iş tatmini, performans ve motivasyon gibi düzeylerin belirlenmesi için *araştırmaya yönelik amaçlardır* (Sabuncuoğlu, 2000: 185; Barutçugil, 2004: 335-336).

Performans değerlemenin sonuçları, insan kaynaklarının planlanması, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, terfi, iş genişletme ve zenginleştirme, iş rotasyonu, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, sözleşme yenileme ve işten çıkarma gibi birçok faaliyette kullanılmaktadır (Findıkçı, 2009: 336; Erdil ve Özutku, 2013: 251).

Performans değerlemede yapılan genel hatalar; hale etkisi, geçmişteki olaylardan etkilenme ve yakın zaman etkisi, gös eğrisi, kontrast hatalar, benzeşim etkisi, tek ölçüt hatası, tarafsız olamama ve önyargılardır (Öge, 2016: 330-334; Erdil ve Özutku, 2013: 268-270; Şimşek vd., 2016: 48-50).

### 3. TASARIM VE YÖNTEM

Bu çalışma, tanımlayıcı ve kesitsel bir araştırmadır. Araştırma, Antalya ilinde imalat sektöründe (kablo üretimi ve medikal cihaz üretimi) faaliyet gösteren yabancı ülke menşei iki firmada görev yapan 70 çalışana anket çalışması uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler 2019 yılı Şubat ayı içerisinde toplanmıştır. Araştırma anketi formu, üç bölüm toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde 7 tane sosyo-demografik soru yer almaktadır. İkinci Bölümde; personelin katılımı, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımı, sorumluluk, yenilik, insan kaynaklarına güven aşılama ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, yetenek ve yeterlilikleri geliştirme, ortak hedeflere yönelme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik, performansla dair geri bildirim

yapılması olmak üzere toplam 13 faktör ve 24 sorudan oluşan "Personel Güçlendirme Ölçeği" bulunmaktadır. Son bölümde ise 12 sorudan oluşan "Çalışan Performans Değerlendirme Ölçeği" yer almaktadır.

Araştırma kullanılan Personel Güçlendirme Ölçeği Özaksu (2006) tarafından İstanbul'da bir askeri birlik üzerinde ve Yasit tarafından (2014) Bursa'da bir işletme çalışanları üzerinde uygulanan ve geçerliliği, güvenilirliği test edilmiş çalışmalardan alınmıştır. Çalışan Performans Değerlendirme Ölçeği ise Choo (1986) tarafından geliştirilen daha sonra Türkçeye çevrilerek uyarlanan, Ceylan ve Ulutürk (2006), Gürkanlar (2010) ve Yasit (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş Performans Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma ölçekleri 5'li Likert Ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Personel Güçlendirme Ölçeğinin geçerlilik güvenirlik katsayısı 0,894 iken; Çalışan Performans Değerlendirme Ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,881 bulunmuştur, bu sayı ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu göstermektedir.

Araştırma verileri SPSS paket programında değerlendirilmiştir. Veriler, T testi, One way Anova, Pearson Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi testleri ile yorumlanmıştır.

### 3.1. Araştırma hipotezleri

H<sub>1</sub> Personel güçlendirme faaliyetlerinin algılanan performans düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub> Cinsiyet değişkeni bakımından personel güçlendirme faaliyetleri ve algılanan performans düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>3</sub> Medeni durumu değişkeni personel güçlendirme faaliyetleri ve algılanan performans düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>4</sub> Aylık gelir durumu değişkeni bakımından personel güçlendirme faaliyetleri ve algılanan performans düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>5</sub> Meslek değişkeni bakımından personel güçlendirme faaliyetleri ve algılanan performans düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>6</sub> Eğitim durumu değişkeni bakımından personel güçlendirme faaliyetleri ve algılanan performans düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmadan elde edilen verileri ve verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular aşağıda yer almıştır.



**Çizelge 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı**

		Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	35	50
	Erkek	35	50
<b>Medeni Durum</b>	Evli	43	61,4
	Bekâr	27	38,6
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	34	48,6
	Ön Lisans	17	24,3
	Lisans	19	27,1
<b>Meslek</b>	Teknik Personel	14	20,0
	Büro Çalışanı	36	51,4
	Şef/Yönetici	20	28,6
<b>Yaş Durumu</b>	21-30 Yaş	13	18,6
	31-40 Yaş	45	64,3
	41-50 Yaş	12	17,1
<b>Aylık Gelir Durumu</b>	1600 TL-2500 TL	22	31,4
	2501 TL-3500 TL	25	35,7
	3501 TL ve Üzeri	23	32,9
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	1 Yıldan Az	10	14,3
	1-5 Yıl	32	45,7
	6-10 Yıl	16	22,9
	11 Yıl ve Üzeri	12	17,1
<b>Toplam</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların % 50'sinin kadın, % 50'sinin erkek; % 61,4'ünün evli, % 38,6'sı bekar; % 48,6'sının lise mezunu, % 27,1'inin lisans; % 24,3'ünün ön lisans; % 51,4'ünün büro çalışanı, % 28,6'sının şef/ yönetici, % 20'sinin teknik personel; % 64,3'ünün 31-40 yaş aralığında, % 18,6'sının 21-30 yaş aralığında, % 17,1'inin 41-50 yaş aralığında; % 35,7'sinin 2500 TL-3500 TL, % 32,9'unun 3501 TL ve üzeri, % 31,4'ünün 1600-2500 TL arası bir aylık gelire sahip olduğu; % 45,7'sinin 1-5 yıl arası, % 22,9'unun 6-10 yıl arası, % 17,1'inin 11 yıl ve üzeri % 14,3'ünün 1 yıldan az bir zamandır bu kurumda görev yaptığı saptanmıştır.

**Çizelge 2. Performans Güçlendirme Faktörlerinin Puan Ortalamalarının Dağılımı**

<b>Personel Güçlendirme Boyutları</b>	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>
Açık bir iletişim ortamı	70	1,00	5,00	4,3143	,65481
Takım çalışması	70	1,00	5,00	4,2571	,91185
Yetenek ve yeterlilikleri geliştirme	70	1,00	5,00	4,2500	,69548
Sorumluluk	70	1,00	5,00	4,2286	,78337
Yenilik	70	1,00	5,00	4,1000	,91920
Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımı	70	1,00	5,00	4,0857	,76600
Ortak hedeflere yönelme	70	1,00	5,00	4,0143	,76125
Kaynaklara ulaşılabilirlik	70	1,00	5,00	3,9143	,77540
İnsan kaynaklarına güven aşılama ve ödüllendirme	70	1,00	5,00	3,8810	,72462
Performansa dair geri bildirim yapılması	70	1,00	5,00	3,8786	,93420
Personelin katılımı	70	1,00	5,00	3,6000	,59038
Eğitim ve geliştirme	70	1,00	5,00	3,5214	,69384
Çalışma ortamında esneklik	70	1,00	5,00	3,4571	1,03119
<b>Toplam Personel Güçlendirme Düzeyi</b>	<b>70</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9220</b>	<b>,48466</b>

Katılımcıların personel güçlendirme ve faktörlerine verdikleri cevaplar incelendiğinde; toplam personel güçlendirme ortalamasının (min.1- max.5)  $3,92203 \pm 0,9220$  olduğu saptanmıştır. Katılımcıların en çok "açık bir iletişim ortamı", "takım çalışması", "yetenek ve yeterlilikleri belirleme" ve "sorumluluk" boyutlarına katıldıkları, en az "personelin katılımı", "eğitim ve geliştirme" ve "çalışma ortamında esneklik" boyutlarına katıldıkları saptanmıştır.

**Çizelge 3. Algılanan Performans Değerlendirme Puan Ortalamalarının Dağılımı**

Algılanan Performans Yargıları	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	70	1,00	5,00	4,2286	,66314
Çalışanlara nezaret etme performansım	70	1,00	5,00	4,1714	,72174
Bana verilen yeni ve farklı görevlere uyum sağlama performansım	70	1,00	5,00	4,1286	,74057
Sorumluluk alma ve eyleme geçme performansım	70	1,00	5,00	4,1143	,77165
Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	70	1,00	5,00	4,0857	,79387
Sözlü iletişim performansım	70	1,00	5,00	4,0429	,85864
Yazılı iletişim performansım	70	1,00	5,00	4,0143	,69141
Mesleki beceri (ustalık) ve uygulama performansım	70	1,00	5,00	3,9571	,82419
İşleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansım	70	1,00	5,00	3,9286	,93749
Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarımları	70	1,00	5,00	3,9143	,89674
Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	70	1,00	5,00	3,9000	,68419
Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	70	1,00	5,00	3,8714	,77873
<b>Toplam Algılanan Performans Düzeyi</b>	<b>70</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0298</b>	<b>,51644</b>

Katılımcıların performans değerlendirme yargılarına verdikleri cevaplar incelendiğinde; toplam algılanan performans ortalamasının (min.1-max.5)  $4,0298 \pm 0,51644$  olduğu saptanmıştır. Katılımcıların en çok "kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansı", "çalışanlara nezaret etme performansı", "bana verilen yeni ve farklı görevlere uyum sağlama performansı", "sorumluluk alma ve eyleme geçme performansı" yönünde kendilerini daha iyi gördükleri; en az "yaptığım işin miktarını sürdürme performansım", "yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım", "kurum dışındaki paydaşlarla ilişki başarımları", "işleri planlama ve örgütleme (düzenleme) performansı" yönünden diğerlerine göre daha az iyi gördükleri saptanmıştır.

**Çizelge 4. Personel Güçlendirme ve Algılanan Performans Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Student T Testi Analizi**

		Değişken Adı	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
<b>Cinsiyet</b>	Toplam Personel Güçlendirme	Erkek	35	3,919	0,456	-0,051	0,959
		Kadın	35	3,925	0,519		
		Toplam	70	3,922	0,487		
	Toplam Algılanan Performans Değerlendirme	Erkek	35	3,955	0,547	-1,219	0,227
		Kadın	35	4,105	0,480		
		Toplam	70	4,030	0,514		
<b>Medeni Durum</b>	Toplam Personel Güçlendirme	Evli	43	3,896	0,476	-0,557	0,579
		Bekâr	27	3,963	0,504		
		Toplam	70	3,930	0,490		
	Toplam Algılanan Performans Değerlendirme	Evli	43	4,048	0,511	0,380	0,705
		Bekâr	27	4,000	0,533		
		Toplam	70	4,024	0,522		

Çizelge 4'te bazı sosyo-demografik değişkenlere göre araştırma ölçeklerine verilen cevapların t testi analizi incelendiğinde;

- Cinsiyet değişkeni bakımından performans güçlendirme ve algılanan performans düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ( $p>0,05$ ) ( $H_2$  hipotezi ret edilmiştir),
- Medeni durum değişkeni bakımından performans güçlendirme ve algılanan performans düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ( $p>0,05$ ) ( $H_3$  hipotezi ret edilmiştir) saptanmıştır.

**Çizelge 5. Personel Güçlendirme ve Algılanan Performans Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin ANOVA (Varyans) Analizi**

		Değişken Adı	N	Ort.	Std. Sapma	F	p
<b>Aylık Gelir Durumu</b>	Toplam Personel Güçlendirme	1600 -2500 TL	22	3,782	0,491	1,462	0,239
		2500 -3500 TL	25	3,955	0,434		
		3500 ve Üzeri	23	4,020	0,519		
		Toplam	70	3,919	0,482		
	Toplam Algılanan Performans Değerlendirme	1600 -2500 TL	22	3,788	0,562	3,818	0,027*
		2500 -3500 TL	25	4,130	0,473		
		3500 ve Üzeri	23	4,152	0,453		
		Toplam	70	4,023	0,496		

Meslek	Toplam Personel Güçlendirme	Teknik Personel	14	3,759	0,496	2,241	,114
		Büro Çalışanı	36	3,889	0,507		
		Şef/Yönetici	20	4,096	0,398		
		Toplam	70	3,915	0,467		
	Toplam Algılanan Performans Değerlendirme	Teknik Personel	14	3,816	0,564	2,818	0,067
		Büro Çalışanı	36	4,005	0,451		
		Şef/Yönetici	20	4,225	0,548		
		Toplam	70	4,015	0,521		
Eğitim Durumu	Toplam Personel Güçlendirme	Lise	34	3,858	0,437	1,725	0,186
		Ön Lisans	17	3,855	0,484		
		Lisans	19	4,097	0,545		
		Toplam	70	3,937	0,489		
	Toplam Algılanan Performans Değerlendirme	Lise	34	3,927	0,493	2,965	0,058
		Ön Lisans	17	3,971	0,571		
		Lisans	19	4,268	0,453		
		Toplam	70	4,055	0,505		

\* $p < 0,05$

Çizelge 5'te bazı sosyo-demografik değişkenlere göre araştırma ölçeklerine verilen cevapların Varyans Analizi incelendiğinde;

- Aylık gelir durumu değişkeni bakımından performans güçlendirme açısından bir farklılık ( $p > 0,05$ ) olmamakla birlikte ve algılanan performans düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p < 0,05$ ) (aylık geliri 2500 TL ve altında olanların üstünde olanlara göre daha az performans sergiledikleri) ( $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir).
- Meslek değişkeni bakımından algılanan performans düzeyi açısından bir farklılık ( $p > 0,05$ ) olmamakla birlikte ve performans güçlendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p < 0,05$ ) (şef/yönetici olanların büro memuru olanlara göre yenilik boyutuna daha fazla katıldıkları) ( $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir).
- Eğitim durumu değişkeni bakımından algılanan performans düzeyi açısından bir farklılık ( $p > 0,05$ ) olmamakla birlikte ve performans güçlendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ( $p < 0,05$ ) (lisans mezunlarının ön lisans mezunlarına göre açık bir iletişim boyutuna daha fazla katıldıkları; lisans mezunlarının lise mezunlarına göre çalışma ortamında esneklik boyutuna daha fazla katıldıkları) saptanmıştır ( $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir).

**Çizelge 6. Personel Güçlendirme ve Algılanan Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin Dağılımı**

		Personelin Katılımı	Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgi Paylaşımı	Sorumluluk	Yenilik	İnsan Kaynaklarına Güven Aşılama ve Ödüllendirme	Eğitim ve Geliştirme	Yetenek ve Yeterlilikleri Geliştirme	Ortak Hedeflere Yönelme	Açık Bir İletişim Ortamı	Takım Çalışması	Çalışma Ortamında Esneklik	Kaynaklara Ulaşılabilirlik	Performansa Dair Geri Bildirim Yapılması	Toplam Personel Güçlendirme
<b>Toplam Algılanan Performans Değerlendirme</b>	Pearson Correlation	,173	,262*	,290*	,317**	,416**	,285*	,524**	,345**	,463**	,407**	,230	,034	,484**	,518**

\*. Korelasyon 0,05 düzeyinde önemlidir (2 kuyruklu)

\*\* .Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2 kuyruklu)

Korelasyon katsayısını yorumlamada genel olarak; 0,00-0,30 arası düşük düzeyde, 0,30-0,70 arası orta düzeyde 0,70-1,00 arası yüksek düzeyde bir ilişkinin var olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2002). Katılımcıların personel güçlendirme boyutları ile algılanan performans düzeyi arasındaki Korelasyon Analizi sonuçları incelendiğinde; çalışanların toplam personel güçlendirme düzeyi ile algılanan performans düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,518$ ) korelasyon saptanmıştır ( $p<0,01$ ). Bu durum, çalışanlarının personel güçlendirme faaliyetlerinin onların performansları üzerinde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Ayrıca personel güçlendirme boyutları ile algılanan performans düzeyi arasında en düşük korelasyon “bilgiye ulaşma ve bilgi paylaşımı” ( $r=0,262$ ) pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki; en yüksek korelasyon “yetenek ve yeterlilikleri geliştirme” ( $r=0,524$ ) pozitif yönlü orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Personel güçlendirmenin “personelin katılımı”, “çalışma ortamında esneklik” ve “kaynaklara ulaşılabilirlik” boyutları ile algılanan performans düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Çizelge 7. Katılımcıların Personel Güçlendirme Düzeyinin ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	β	Anlamlılık (ANOVA)
0,518	0,269	0,258	24,971	0,552	0,000

**Bağımlı Değişken:** Personel Güçlendirme

**Bağımsız Değişken:** Algılanan Çalışan Performansı

Çizelge 7'deki Regresyon Analizi sonuçlarına göre personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=-0,681$   $p<0,001$ ).  $R^2$  değerinin 0,269 olması, personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışan performansının % 26,9'luk kısmını açıkladığını göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ

Günümüzde işletmelerin, işgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi enerjilerini ortaya koymalarına, geçmişe oranla daha fazla gereksinimleri olmaktadır. Bunu sağlamanın en önemli yöntemlerinden biri de personel güçlendirmedir. Araştırmalar, çalışanların işte güçlendiklerini hissetmeleriyle daha güçlü iş performansı, iş tatmini ve organizasyona bağlılık ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca günümüzde birçok lider, çalışanlarına yetki vermeyi ve karar vermeyi, bilgi paylaşmayı ve katkılarını isteyerek yetki vermeye çalışmaktadır. Çalışanların personel güçlendirme düzeyinin onların iş performans değerlendirme sonuçlarını ne ölçüde etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, katılımcıların toplam personel güçlendirme ortalamasının (min.1- max.5)  $3,92203 \pm 0,9220$  olduğu; çalışanların algılanan genel performans düzeyinin ortalamasının ( $4,0298 \pm 0,51644$ ) olduğu (min.1- max.5) görülmektedir. Çalışanların toplam personel güçlendirme düzeyi ile algılanan performans düzeyi arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,518$ ) korelasyon saptanmıştır. Personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve % 26,9'luk kısmını açıkladığı saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, katılımcıların işyerinin personel güçlendirme faaliyetlerinin en çok açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, yetenek ve yeterlilikleri belirleme ve sorumluluk boyutlarına, en az personelin katılımı, eğitim ve geliştirme ve çalışma ortamında esneklik boyutlarına katıldıkları ve çalışanların algılanan genel performans düzeyinin  $4,0298 \pm 0,51644$  olduğu (min.1- max.5) saptanmıştır. Araştırma sonuçları ile literatürde yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında, araştırma sonuçlarının yapılan diğer çalışma sonuçlarını desteklediği görülmektedir.

Sonuç olarak, hem yapılan literatür çalışmaları hem de bu araştırma, işletmelerde personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Personel güçlendirme, çalışanların optimum seviyede performans göstermeleri için gerekli araçları, eğitimi, kaynakları, teşvik ve motivasyonu sağlama sürecidir. İşletmeler, süreçleri hızlandırmak ve kaliteli malzeme ve hizmetler üretmek için bir yol arıyorsa, çalışanların güçlendirilmesine odaklanmalıdırlar. Bir çalışana, ona güvendiğinizi ve ona zamanında bilgi ve çözümler bulma yetkisi verdiğinizi hissettirebilerseniz, bu çalışan yetkisiz veya önemsiz bir iş yapan bir kişi dahi olsa daha hızlı bir şekilde sorunları çözebilecek ve çözümler sunabilecektir.

## KAYNAKÇA

- BARUTÇUGİL, İ., (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları.
- BEKTAŞ, C. and SOHRABIFARD, N., (2013), **Terms of Organizational Psychology, Personnel Empowerment and Team Working: A Case Study**, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 82, 886-891.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, (2. Baskı), Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CEYLAN, A. ve ULUTÜRK, Y. H., (2006), **Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler**, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 1.
- CHOO, F., (1986), **Job Stress, Job-Performance and Auditor Personality-Characteristics**, *Auditing-A Journal of Practice & Theory*, 5 (2), 17-34.
- DOĞAN, (2006), **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, (2. Baskı), Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö., (2009), **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80.
- DOĞAN S. ve KILIÇ, S., (2007), **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi**, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- ERDİL, O. ve ÖZUTKU H. (ED), (2013), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- ERICKSON, J. I., HAMILTON, G. A., JONES, D. E. & DITOMASSI, M., (2003), **The value of collaborative governance/staff empowerment**, *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33 (2), 96-104.
- FERNANDEZ, S. & MOLDOGAZIEV, T., (2013), **Employee Empowerment, Employee Attitudes and Performance: Testing a Causal Model**, *Public Administration Review*, 73 (3), 490-506.
- FINDIKÇI, İ., (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- GENÇ, N., (2007), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, (4. Baskı), Seçkin Yayınevi, Ankara.
- GÜRKANLAR, E., (2010), **"Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri: Akdeniz Üniversitesi'nde Bir Araştırma"**, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve EMET, C., (2015), **Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri**, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 17 (2015): 90-116.
- GÜRBÜZ, G., KUMKALE, I. ve OĞUZHAN, A., (2013), **Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma**, *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Kongresi*, St. Petersburg, Rusya, 17-18.
- HASHEMY, S. H., YOUSEFI, M., SOODI, S. & OMIDI, B., (2016), **Explaining human**



- resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals**, *Procedia-Social and behavioral sciences*, 230, 6-13.
- IRVINE, D., LEATT, P., EVANS, M. G. & BAKER, R. G., (1999), **Measurement of Staff Empowerment within Health Service Organizations**, *Journal of Nursing Measurement*, 7 (1), 79-96.
  - KOÇEL, T., (2014), **İşletme Yöneticiliği**, (15. Baskı), *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
  - LASCHINGER, H. K. S., WONG, C., MCMAHON, L. & KAUFMANN, C., (1999), **Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness**, *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 29 (5), 28-39.
  - LESLIE, D. R., HOLZHALB, C. M. & HOLLAND, T. P., (1998), **Measuring Staff Empowerment: Development of a Worker Empowerment Scale**, *Research on social work practice*, 8 (2), 212-222.
  - ÖGE, H. S., (2016), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim yayınevi, Konya.
  - ÖZAKSU, Ö., (2006), **İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
  - PELİT, E., ÖZTÜRK, Y. ve ARSLANTÜRK, Y., (2011), **The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey**, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (6), 784-802.
  - SABUNCUOĞLU, Z., (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (1. Baskı), *Ezgi Kitabevi*, Bursa.
  - SABUNCUOĞLU, Z., (2012), **Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, (6. Baskı), *Beta Yayıncılık*, İstanbul.
  - SPARKS, B. A., BRADLEY, G. L. & CALLAN, V. J., (1997), **The Impact of Staff Empowerment and Communication Style on Customer Evaluations: The Special Case of Service Failure**, *Psychology & Marketing*, 14 (5), 475-493.
  - SUOMINEN, T., LEINO-KILPI, H., MERJA, M., DORAN, D. I. & PUUKKA, P., (2001), **Staff Empowerment in Finnish Intensive Care Units**, *Intensive and Critical Care Nursing*, 17 (6), 341-347.
  - ŞİMŞEK, M., ÇELİK, A. ve AKATAY, A., (2016), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, 3. Baskı, *Eğitim yayınları*.
  - TEKİN, Y. ve KÖKSAL, C. D., (2012), **Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma**, *Journal of Yasar University*, 7 (25).
  - ÜNSAR, A. S. ve AYAN, A., (2013), **Türkiye Cumhuriyeti Üniversitelerinde Türk Dünyası Ülkelerine Yönelik Olarak Yönetim ve Organizasyon Alanında Yazılan Lisansüstü Tezlerinin Genel Bir Değerlendirilmesi**, *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 3.
  - YASİT, M., (2014), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Personel Güçlendirme Arasındaki Etkileşim: Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.