



T.C
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞE
GÖMÜLMÜŞLÜK HALİNİN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL
ADALETİN İLİMLAŞTIRICI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Emine Gül Efe

Danışman
Prof. Dr. Şevki Özgener

Nevşehir
Aralık, 2017



T.C
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞE
GÖMÜLMÜŞLÜK HALİNİN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖRGÜTSEL
ADALETİN İLİMLAŞTIRICI ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Emine Gül Efe

Danışman
Prof. Dr. Şevki Özgener

Nevşehir
Aralık, 2017

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

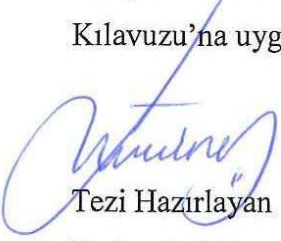
Tezi Hazırlayan

Emine Gül EFE



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Psikolojik Personel Güçlendirme ve İşe Gömülmüslük Halinin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adaletin Ilımlaştırıcı Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.




Tezi Hazırlayan

Emine Gül EFE



Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER



İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Emine Gül EFE tarafından hazırlanan “Psikolojik Personel Güçlendirme ve İşe Gömülmüşlük Halinin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adaletin Ilımlaştırıcı Rolü” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

11/12/2017

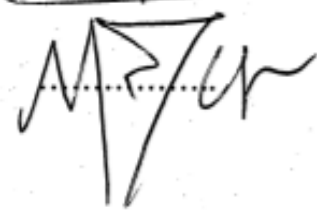
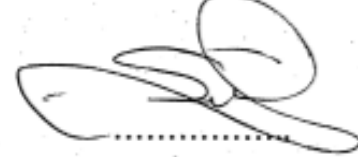
Jüri

Danışman : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Prof. Dr. Himmet KARADAL

Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN

İMZA



ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 14.../12.../2017 tarih ve 201755952 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.


Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Lisans eđitimim ve yüksek lisans eđitimim süresince her türlü bilgi ve deneyimlerini benden esirgemeyen, her konu da yanımda olduđunu hissettiren, söylediđi her bir kelimenin bana sađladıđı katkıları hićbir zaman unutamayacađım, tez konusunun belirlenmesi ve srećlerin yerine getirilmesinde ćalıŐmam bilimsel temeller ćizgisinde Őekillendiren danıŐmanım Sayın Prof. Dr. Őevki ÖZGENER'e, đrencisi olduđum NevŐehir Hacı BektaŐ Veli Üniversitesi İŐletme Anabilim Dalı Öđretim yelerine ve bu yolda ilerlememde desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Nevşehir, 2017

Emine Gl Efe

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİNİN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL ADALETİN ILIMLAŞTIRICI ETKİSİ

Emine Gül EFE

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz 2017

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adaletin çeşitli düzeylerinde psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini, Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin teknik çalışanları oluşturmaktadır (n=318). Örgütsel adaletin farklı düzeyleri bağlamında psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin yeni ürün performansı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için sözü edilen örneklemden toplanan bu çalışmanın verileri moderatör (düzenleyici) değişkenli regresyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel adalet yeni ürün performansına direkt olarak pozitif etki etmektedir. Buna karşın örgütsel adaletin, psikolojik personel güçlendirme ile yeni ürün performansı ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığı tespit edilmiştir. Öte yandan, işe gömülmüşlük halinin yeni ürün performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte örgüt adaletin, işe gömülmüşlük hali ile yeni ürün performansı ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığı belirlenmiştir. Son olarak araştırmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış, imalat sanayii işletmeleri yöneticilerine konu hakkında öneriler ve gelecekte benzer konularda yapılacak araştırmalara ilişkin bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Personel Güçlendirme, İşe Gömülmüşlük Hali, Yeni Ürün Geliştirme Performansı, Örgütsel Adalet.

**THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND JOB
EMBEDDEDNESS ON NEW PRODUCT DEVELOPMENT
PERFORMANCE: THE MODERATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL
JUSTICE**

Emine Gül EFE

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M.B.A, July 2017

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of psychological empowerment and job embeddedness on new product development performance and to investigate the moderating effect of organizational justice on the relations. The research sampling consists of technical employees of businesses in manufacturing industry in Kırıkkale Province (n=318). Data acquired from mentioned research sampling has been analyzed by the help of the Moderated Regression Analysis to show the the effects of psychological empowerment and job embeddedness on new product development performance in context of different levels of organizational justice. According to research findings, psychological empowerment and organizational justice had a direct positive effect on new product performance. However, it stated that organizational justice had not played a moderator role in the relation between psychological empowerment and new product performance. On the other hand, it established that job embeddedness had a positive effect on new product development performance. In addition, organizational justice moderated the relationship between job embeddedness and new product performance. Finally, it was emphasized that the study has some limitations, together with some suggestions for executives in businesses in manufacturing industry and suggestions about the researches to be done in similar topics in the future were presented.

Keywords: Psychological Empowerment, Jop Embeddedness, New Product Development Performance, Organizational Justice.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	II
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLU	III
KABUL VE ONAY SAYFASI	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI	5
1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	9
1.3.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI	11
1.3.1. Yapısal Personel Güçlendirme	12
1.3.2.Psikolojik Personel Güçlendirme	15
1.4.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	23

1.4.1. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	23
1.4.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	24
1.4.3. Katılım ve Personel Güçlendirme	26
1.4.4. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	27
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AKTÖRLERİ.....	28
1.5.1. İşgören Unsuru	28
1.5.2. Yönetici Unsuru	29
1.5.3. Örgüt Unsuru.....	30
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI	30
1.6.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	31
1.6.2. Sorumluluk Alma	32
1.6.3. Ortak Hedeflere Yönelme	33
1.6.4. Yetenek ve Yeterliliklerin Geliştirilmesi	33
1.6.5. Eğitim.....	34
1.6.6. Yenilik ve Yaratıcılık Düşüncesini Destekleme	35
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	37
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ FAYDALARI	39
1.9. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	40
1.10. PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİ

2.1. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	43
2.2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN BOYUTLARI	46

2.2.1.İlişki veya Bağ Boyutu.....	46
2.2.2.Uyum Boyutu	47
2.2.3.Fedakarlık Boyutu	48
2.3. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜ ARTIRMA YOLLARI	50
2.4.İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI.....	55
3.2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ	57
3.2.1.Reaktif-İçerik Teorileri	57
3.2.2.Proaktif- İçerik Teorileri	59
3.2.3.Reaktif-Süreç Teorileri.....	61
3.2.4.Proaktif-Süreç Teorileri	62
3.3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ	62
3.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	63
3.3.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet	64
3.3.3. Etkileşimsel Adalet	65
3.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI

4.1. YENİLİK VE YENİ ÜRÜN KAVRAMLARI	68
4.2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ VE SEBEPLERİ.....	70

4.3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ.....	72
4.3.1. Fikirlerin Yaratılması (Toplanması)	74
4.3.2. Fikirlerin Elenmesi (Ayıklanması).....	74
4.3.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme.....	75
4.3.4. Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi	76
4.3.5. İşletme Analizinin Yapılması Aşaması	77
4.3.6. Ürünlerin Geliştirilmesi Aşaması.....	78
4.3.7. Pazarın Test Edilmesi Aşaması.....	79
4.3.8. Ticarileştirme Aşaması.....	80
4.4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	81
4.5. YENİ ÜRÜN PERFORMANSI.....	83
4.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	87
4.7. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	89
4.8. PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİ, ÖRGÜTSEL ADALET VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	90

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİNİN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	93
5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	95

5.2.1. Evren ve Örneklem	95
5.2.2. Ölçekler	96
5.2.3. Model ve Hipotezler.....	98
5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	99
5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI	99
5.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	99
5.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	101
SONUÇ.....	108
KAYNAKLAR	114
EKLER.....	131
ÖZGEÇMİŞ.....	140

KISALTMALAR

PPG: Psikolojik Personel Güçlendirme

İGH: İŖe GmlmŖlk Hali

OA: Örgütsel Adalet

YUP: Yeni rn GeliŖtirme Performansı



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımları	8
Tablo 1.2. Çalışanların Özyeterlilik Duygularını Tetikleyen Nedenler	19
Tablo 5.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ...	100
Tablo 5.2.: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Güvenilirlik Katsayıları.....	101
Tablo 5.3: Psikolojik Personel Güçlendirme İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi	102
Tablo 5.4: Moderatör Değişken Olan Örgütsel Adalet Değerlerinde PSG'nin YUP Üzerindeki Durumsal Etkisi.....	103
Tablo 5.5: İşe Gömülmüşlük Hali İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi	105
Tablo 5.6: Moderatör Değişken Olan Örgütsel Adalet Değerlerinde İGH'nin YUP Üzerindeki Durumsal Etkisi.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Katılımcı Yönetim ile Personel Güçlendirme İlişkisi.....	32
Şekil 1.2. Güçlendirme Süreci	38
Şekil 2.1: İşe Gömülmüşlüğün Boyutları	50
Şekil 4.1: Yeni Ürün Geliştirme Süreci	73
Şekil 4.2: İşletmelerin Pazarlama Planı	77
Şekil 5.1. Kavramsal Araştırma Modeli	98
Şekil 5.2: Psikolojik Personel Güçlendirme İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi	104
Şekil 5.3: İşe Gömülmüşlük Hali İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi	107

GİRİŞ

Küresel pazarlardaki hızlı ve dramatik değişim ve gelişmeler, müşteri istek ve beklentileri gibi çalışma hayatını büyük ölçüde etkilediğinden işletmelerarası rekabeti artmıştır. Yoğun rekabet ortamında işletmeler hayatta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve yüksek değer elde etmek için yeni çıkan yönetim tekniklerini kullanma ihtiyacı duymaktadır. Ürün ve hizmet geliştirme veya sunmada bir farklılık yaratmak veya değer yaratmak için bu yeni yönetim tekniklerinden yararlanmada en önemli faktör nitelikli işgücü kaynağıdır. Örgütlerin işgörenlerin performansını artırmaları için en önemli yaklaşımlardan biri de psikolojik personel güçlendirmedir. Psikolojik personel güçlendirme (empowerment) kavramı, işgörenlerin yaptıkları işler üzerinde kontrollerinin olduğuna dair bir takım psikolojik durumu ifade etmektedir (Spreitzer, 2007: 1084). Personel güçlendirme; yardımlaşma, takım çalışması, gelişme, değişme, paylaşma gibi unsurlar sayesinde işgörenlerin faaliyet gösterdikleri alanda işgörenlerin geliştirilme ve herhangi birinden onay almadan karar verme yetkilerinin veya güçlerinin artırılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2015). Psikolojik güçlendirme kuramının odak noktası, gücün işgörenler ile paylaşılmasına dayalı yönetsel uygulamalardan ziyade işgörenlerin işlerini nasıl yapacakları veya nasıl yapmaları gerektiği konusuna dayanmaktadır (Spreitzer, 2007: 1084). Bu bakımdan yeni ürün geliştirme performansını arttırmak için her işletmede olduğu gibi imalat sektöründe de çalışanlar açısından psikolojik personel güçlendirme yapılması gerekmektedir. Bu uygulamaların sağlıklı olması bakımından psikolojik personel güçlendirme konusunda yeni araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Bununla birlikte bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde çalışmaya devam etmelerinde veya ayrılmalarında etkili olan faktörlerin bir araya gelmeleri durumu olarak işe gömülmüşlük halleri de yeni ürün geliştirme performansını etkilemektedir. Bu faktörlerin tespit edilerek, yüksek ürün geliştirme performansı için uygun ortamın oluşturulması da zorunluluk arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin başarısında önemli olan işgörenlerin örgütte neden kalmak istediğini pozitif bir bakış açısıyla irdeleyen veya işgörenlerin işlerinden ayrılmasına engel olan güçlerin oluşturduğu bütün olarak tanımlanan işe gömülmüşlük hali de (Halbeslen ve Wheeler, 2008) inceleme bekleyen önemli araştırma sahalarından biridir.

Bireyler ve örgütler açısından önem arz eden bu dört değişkenin yani psikolojik personel güçlendirme ve yeni ürün geliştirme performansı ile işe gömülmüş olma hali ve yeni ürün geliştirme performansı kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerinde örgütsel adalet kavramının bu ilişkiye etki edip etmediğini belirlemek, gerek sektördeki yöneticiler gerekse araştırmacılar için fark yaratan bir durumu meydana getirebilecektir. Bu faktörler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde örgütsel adalet kavramının rolünün belirlenmesi konusu yeni bir boyutta ele alınarak, çalışmanın çıkış noktalarından olan örgütsel adalet kavramına da değinmekte fayda görülmektedir.

Yine örgütsel adalet; işgörenlerin görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verme, ücret düzeyi, ödül dağıtımını, sosyal ve ekonomik olarak adil bir çalışma ortamı ve etkileşimi gibi değişkenlere yönelik yönetsel kararları değerlendirme süreci, örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığı, hangi prosedürlerin izlenerek alındığı, sözkonusu kararların çalışanlara nasıl söylendiğine dair işgörenlerin algılama biçimi olarak ifade edilir (İyigün, 2012: 51). Psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin bireysel veya örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarına göre farklılık gösterebileceği de bu çalışmanın savlarından biridir. Bu nedenle örgütsel adaletin her iki değişkenin yeni ürün performansına etkilerinin yönünü ve seviyesini nasıl etkilediğinin araştırılması da örgütsel davranış alanındaki boşluğu doldurma açısından önem arz etmektedir.

Aynı zamanda yeni ürün geliştirme süresini kısaltma yeteneğine sahip olan örgütler yenilik başarısını elde etme de diğer örgütlere göre bir adım daha öne geçmektedirler. Örgütler üzerinde küresel rekabet baskısının fazlaşması örgütlerin ürün geliştirme sürelerini azaltmaya çalışma yoluna girmelerine neden olmaktadır. Filippini ve diğerleri (2004) ürün geliştirme süresini kısaltan örgütlerin ürünlerini normalden daha kısa sürede üreteceklerini ve diğer üretici örgütlere göre de rekabet avantajı elde edeceklerini belirtmektedirler (Yayla ve Yıldız, 2017: 3). Ayrıca yeni ürün performansının bağımlı değişken olarak tercih edilmesinin sebeplerinden biri de bu konuda ölçek eksikliğini giderme ve daha somut göstergelerle işletme performansının incelenmesinin hedeflenmesidir.

Çalışmanın amacı, psikolojik personel güçlendirmenin ve işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerini ile işe gömülü olma halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu iki değişkenin yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde örgütsel adaletin ılımlaştırıcı (düzenleyici) rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bütün sektörleri incelemek zaman ve bütçe kısıtı bakımından mümkün olmadığından sektörel bazda sınırlamaya gidilerek imalat sanayii işletmeleri çalışanlarına yönelik bir anket çalışması yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede araştırmanın örnekleme Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinin teknik çalışanları olarak belirlenmiştir.

Çalışmada araştırmanın sorunsalı; psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük hali yeni ürün geliştirme performansını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Örgütsel adaletin farklı değerleri bağlamında bu iki değişkenin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerinde bir değişiklik mümkün müdür? Bu soruya yanıt aramak için tasarlanan tez çalışması beş bölümden meydana gelmektedir. *Birinci bölümde* psikolojik personel güçlendirme kavramı, boyutları, süreci, faydaları, unsurları, tarafları, benzer kavramlarla ilişkisi ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar ele alınmıştır. *İkinci bölümde* işe gömülmüşlük kavramı, önemi, boyutları, gömülmüşlüğü arttırma yolları ve konuyla ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir. *Üçüncü bölümde* örgütsel adalet kavramının tanımı, teorileri, türleri ve adaletle ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir. *Dördüncü bölümde* ürün, yeni

ürün, yeni ürün performansı ve yenilik kavramları açıklanarak yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün geliştirme performansı ile psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüslük hali ilişkileri irdelenmiştir. *Son bölümde ise*, Kırıkkale ilinde imalat sektöründe çalışmakta olan bireyler açısından psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüslük hali ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde örgütsel adaletin rolü olup olmadığını belirleyen bir alan araştırması ve sonuçları yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI

Küresel değişim ve rekabetle birlikte tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişmeler, işletmeleri ayakta kalmak veya geleceğin rekabetini yaratmak için yeni farklılık yaratma usullerini aramaya sevk etmektedir. Çünkü rakip işletmelerin pazara sunmuş oldukları her bir ürün ve hizmet işletmenin kendisi için hem bir tehdit unsuru hem de kendisi için değişme nedeni haline gelmektedir. Bu anlamda değişen çevre koşulları ve piyasadaki rekabet, işletmeleri değişim yaratmak zorunda bırakmaktadır (J. Causon, 2004: 297).

İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve değişimi yaratmaları için işgörene sorumluluk vermek, yaratıcı olmalarını teşvik etmek ve inisiyatif almalarını sağlamak gerekmektedir. Nitelikli işgücüne bu özellikleri kazandıracak insan kaynakları yaklaşımlarından personel güçlendirmedir (Quin ve Spreitzer, 1997:37).

Personel güçlendirme kavramı modern insan kaynakları yönetimi tekniklerinden biri olmakla birlikte, işgörenin kendi işi ile ilgili sorumlulukları dahilinde kararlar alıp bu kararları uygulamaya geçirebilmesine yönelik olan ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkmış bir kavramdır (Karakaş, 2014: 81).

Literatürde güçlendirme kavramı üzerine birçok çalışma gerçekleştirilmesine rağmen kavram üzerinde tam anlamıyla uzlaşa sağlanamamıştır. Bu yüzden kavram; “personelin güçlendirilmesi”, “güçlendirme”, “psikolojik güçlendirme”, “yapısal güçlendirme” ve “yetkilendirme” şeklinde yazında farklı isimlerle ele alınmaktadır (Torun, 2016: 137).

Bu zamana kadar personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; güçlendirme kavramının bazen işgöreni motive eden bir yönetici; bazen işgörenin örgüt içerisindeki karar süreçlerinde sahip olduğu yetkiye bağlı olarak yönetsel kararların verilme tarzı olarak ele alınmış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla güçlendirmenin tanımının kişiden kişiye değişmesinin nedeni, araştırmacının bu yaklaşımlardan hangisini benimsediğine bağlı olarak şekillenmektedir (Torun, 2016: 138).

Personel güçlendirmenin değişme, risk alma ve gelişme olduğunu savunan bir takım üst düzey yönetici grubu bulunduğu gibi yetki ve sorumluluk devri olduğunu savunan diğer üst düzey yönetici grubu da bulunmaktadır. Bu bakımdan personel güçlendirme de zıt iki görüşten meydana gelmektedir (Doğan, 2006).

Personel güçlendirmenin değişme, risk alma ve gelişim olarak tanımlayan üst düzey yöneticiler açısından personel güçlendirme, mevcut işgörenin bir takım eksikliklerini olduğunu kabul etmek ve güvenilen işgören yaratmaktır. “Mevcut yapı, örgüt için en doğru faaliyetlerin yapılmasında engeldir” görüşüne sahiptirler. Bu bakış açısına sahip örgütlerdeki güçlendirilmiş işgören ise, bir işi yapmak için eyleme geçmeden önce izin almaktan ziyade mevcut yetenek ve becerilerinin yöneticiler tarafından görülmesini istemektedirler. Bu görüşte, işgören risk alabilir ve girişimcidir. Dolayısıyla personel güçlendirme, kişisel gelişime katkı sağlayacağı düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir (Evis, 2016: 4).

Doğan (2006) göre personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğunu savunan üst düzey yönetici grubunun personel güçlendirme stratejisinde ise;

- ✓ Birlik ruhu ile hareket etmeyi sağlayabilmek için takımlar oluşturulur.
- ✓ Personel güçlendirme en aşağıdan başladığı için esas husus nitelikli emeğin ihtiyaçlarının belirlenir.

- ✓ Güçlendirilmiş davranışlar, işgören için bir modeldir.
- ✓ Mantıklı risk alma konusunda işgören desteklenir ve cesaretlendirilir.

Personel güçlendirme konusundaki bu karşıt iki görüş, Quinn; personel güçlendirmeye yukarıdan aşağıya, Spreitzer; aşağıdan yukarıya bakış açısıyla baktığı için ortaya çıkmıştır. Örgüt içerisinde meydana gelebilecek değişim, bu iki grup arasında çatışmalara neden olabilmekte ve gruplar birbirlerinin bakış açılarını, düşüncelerini anlama çabası içine girmemektedirler (Doğan, 2006). Bu farklı bakışları bağlamında personel güçlendirmenin bazı tanımları aşağıda Tablo 1.1’de verilmektedir.

Personel güçlendirme, işgörenlerin yeteneklerine, becerilerine ve bilgilerine bakarak kendilerine olan güvenlerinin artması, her türlü sorunla başa çıkabileceklerine inanmaları ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda olan işleri yapmalarına olanak sağlayan koşulların yaratılmasıdır (Koçel, 2005). Güçlendirme, işgörenin karar verme yetkilerini arttırarak başında durdukları işin sahibi olmalarını sağlamaktadır (Ataman, 2002). Aynı zamanda bu durum işgörenin inisiyatif kullanmasına ve planlama sürecine dahil olmasına da olanak tanımaktadır.

Şahin (2007)’e göre personel güçlendirme örgütün sahip olduğu dört girdinin paylaşılmasıdır (İlusu, 2012: 20):

- ✓ Örgüt performansına yönelik bilgi,
- ✓ Personelin, örgüt performansını anlamasına yönelik bilgi,
- ✓ Örgüt performansına bağlı olarak ödül,
- ✓ Örgütün değişime ayak uydurmasını kolaylaştırmak adına karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Tablo 1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımları

Kanter (1977)	Personel güçlendirme; işgörenlerin belli koşullar çerçevesinde gerçekleştirecekleri faaliyetlerde kendi kendini kontrol sahip olmasına imkan verme olarak ifade edilir. Yine güçlendirme, kararlara katılıma ve daha özgür davranmayı beraberinde getirdiği için işgören üzerindeki baskıyı azaltmaktadır (Torun, 2016: 138).
Conger ve Kanungo (1988: 474)	Personel güçlendirme; örgütlerde rekabet gücünü azaltan unsurların tespit edilmesi, güçsüzlüğe neden olan bu unsurların ortadan kaldırılarak örgüt mensuplarının güveninin artırılması sürecidir.
Bowen ve Lawler (1992: 31)	Personel güçlendirme; örgütlerin dört girdisi olan örgüt performansı ile ilgili bilgilerin, performansı anlamaya yönelik bilgilerin, performansla ilgili ödüllerin ve karar alma yetkisinin işgörenlerle paylaşılmasıdır.
Vogt ve Murrell (1990)	Personel güçlendirme; bir örgüt içerisinde değişme, geliştirme, paylaşma, takım çalışması, yardımlaşma gibi unsurlarla işgörenin karar verme yetkilerinin genişletilme sürecidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003).
Brymer (1991)	Personel güçlendirme, örgütlerdeki karar verme mekanizmasının merkezden uzaklaştırılması ve bireylere karar verme yetkisinin verilmesidir. Örgütlerde adem-i merkeziyetçi bir yapı da işgörenin işini sahiplenmesi için işgörenlerin kararlara katılımı gerekmektedir (Yıldırım, 2015: 59).
Schermerhorn (1995)	Personel güçlendirme işgörenin gerek işi gerekse kendisi ilgili olan konularda karar almak için yeterli güce sahip olmaları, gücün kullanımında ise yöneticilerin işgörene destek olduğu süreç olarak tanımlanmaktadır (Çelebi,2009: 9).
(Özgen ve Türk 1997: 77).	Personel güçlendirme, işgörenlerin kararlara katılımını sağlayan, örgütün faaliyetleriyle yakından ilgilenme imkanı veren, örgütün değişen çevreye ayak uydurmasında katkı sağlayan, işgörenlerin örgüte katkı sağlaması için daha fazla sorumluluk veren bir süreçtir.
(Erengül, 1997)	Personel güçlendirme, birey veya ekiplerin sahip oldukları bilgileri doğrultusunda problem çözme konusunda görüşlerinin alınması ve çözüm yollarını aramada yetkilendirilmeleri; bireylerin bilgi ve yetenek seviyelerini arttırmaya yönelik süreçtir.
(Fox, 1998: 5)	Personel güçlendirme; örgütün hedefleri ve vizyonu ile ilgili bilgilerin paylaşıldığı; risk alma konusunda bireylerin desteklendiği; eğitim konusunda yeterliliğin artırıldığı; bireylerin işlerinde en iyi olabilmeleri için gerekli kaynakların sunulduğu ve karar verme yetkisinin verildiği bir süreçtir.
Ataman (2002)	Personel güçlendirme; işgörenlerin faaliyet gösterdikleri alanda herhangi birinden onay almadan karar verebilme gücünü güçlendirme olarak tanımlamaktadır (Torun, 2016: 139).
(Koçel, 2005).	Personel güçlendirme; yardımlaşma, takım çalışması, gelişme, değişme, paylaşma gibi unsurlar sayesinde işgörenlerin geliştirilme ve karar verme yetkilerinin artırılması süreci olarak tanımlanmaktadır

Bir bakıma güçlendirme bir yöneticinin bir personeline sıkıca bağlanması, güvenmesi, yardım etmesi ve onun yeteneklerine inanmasıdır. Personel güçlendirme de kendi işi konusunda karar alabilen ile işi yapan kişinin birbirine yakınlaşmasıyla işlerin daha kısa sürede yapılması mümkün kılınmaktadır. Bu bağlamda işgören

kendi işi ile ilgili konularda söz sahibi olduğunu hissettiği zaman örgüt içerisinde personel güçlendirme meydana gelmiş demektir (Koç ve Topaloğlu, 2010).

1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Personel güçlendirme (empowerment) kavramının tarihsel açıdan geçmişine bakıldığı zaman birden bire değil uzun bir süre içerisinde şekillendiği ve günümüzdeki yerini aldığı görülmektedir. Bu kavram belirli bir zaman içerisinde çeşitli evrelerden geçmiş ve bugünkü anlamını edinmiştir (Erdağ, 2001).

İşgören, Sanayi devrimi gerçekleşmeden önce üretimin her aşamasından sorumlu tutulurken; 18.yüzyılın sonlarında ise üretim planlaması ve üretim sonunda meydana gelebilecek her türlü soruna karşı çözüm üretmekte sorumlu olan kişi hale gelmiştir (Güven, 2001: 2). 1920’li yıllarda yaptığı çalışmalarla Bilimsel Yönetim düşüncesinin babası olarak görülen Frederick Winslow Taylor tarafından örgüt içerisinde hareket-zaman etütlerine önem verilmesi ve yönetimde uzmanlaşmanın sağlanması görüşü savunulmuştur. Taylor’a göre işlerin organize edilmesi ve planlanması yönetim tarafından gerçekleştirilirken, işlerin en iyi şekilde yapılması ve iş de uzmanlaşma ise işgören tarafından yerine getirilmeliydi. Yani işlerin parçalara bölünüp görevlerin işgörelere dağıtılması ve iş ile ilgili her türlü düşünme faaliyeti üst yönetimin görevi iken, işgörenin tek görevi verilen işi en iyi şekilde yerine getirmesidir. Taylor’ın bu görüşü örgüt içerisinde verimlilik artışını sağlasa da işgörenin inisiyatif kullanmama durumu nedeniyle işe yabancılaşma, işgücü devri, devamsızlık gibi sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir (Evis, 2016:1). Sonuçları bir takım olumsuz etkiler yaratsa da Britton ve Stallings personel güçlendirmenin temelini 1920 yılında Bilimsel Yönetim Akımına dayandığını ileri sürmektedirler (Atalay, 2010).

1930 yıllarda ise İnsan İlişkileri Okulunun öncüleri olan Elton Mayo ve J. F. Roethlisberger işgörenin katılımının verimliliği arttıracığını savunmuşlar. Hawthorne Araştırmaları ile birlikte doğal grupların varlığı fark edilmiş ve örgüt içerisinde grup oluşturmanın insanın verimliliğini olumlu etki edebileceği ileri sürülmüştür (Eren, 2003: 38-39). Mayo ve arkadaşları, işgörenin bir ölçüde kararlara katılması ve yakından denetlenmemesi gerektiği ifade etmektedir (Demir, 2013: 3).

İnsanlarla ilgili sorunların insan çözülmesi gerektiğini savunan, insanın kabul edilme ve sosyal gereksinimleri öne çıkaran Elton Mayo ve arkadaşlarının görüşleri Abraham Maslow, Frederick Herzberg ve Douglas Mc Gregor tarafından da desteklenmiştir.

Ancak personel güçlendirmeye zemin hazırlayan fikri düşünce Mc Gregor Y teorisinde temellerini bulmaktadır. Zira Y teorisine göre; işgören iş yapmaktan dinlenmek kadar hoşlanır ve sorumluluk almak onlar için doğal bir unsurdur (Torun, 2016: 135). Ayrıca Y teorisinin geçerli olduğu örgütlerde çalışan yöneticiler, astlarına daima güvenmektedirler ve onların işlerini bildiğini düşünmektedirler. Bu tarz yöneticilerin düşüncesi ise, eğer bir örgüt gelecek için yaptığı hedeflere ulaşmak istiyorsa bunun tek yolu güçlendirmeden geçmektedir (Pitts, 2005: 7). Bununla birlikte Edgar H. Schein ve Chris Argyris'in özgerçekleştirimci insan modeline yönelik çalışmaları birey açısından işin anlamlı olması için birey inisiyatif kullanması, özerk davranabilmesi ve planlamaya dahil olması gerektiği ileri sürülmüştür. Özellikle Argyris biçim örgüt ilkeleri olan hiyerarşi, iş bölümü, emir-komut birliği ilkelerinin çalışma yaşamın bireyi pasif ve bağımlı hale getireceğini savunmuştur. Bu neden alt kademelerdeki çalışanlara işlerini sahiplenmeleri ve yeteneklerini geliştirmeleri için karar verme hakkın tanınması, kendilerine özerklik verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

1970'li yıllarda işgörenlerin gerek haklarının gerekse isteklerinin bir takım yasal dayanak çerçevesinde ele alınması gereğine dayanan Endüstriyel Demokrasi de personel güçlendirmenin gelişimine katkı sağlamıştır (Yıldırım, 2011: 57).

1980'li yıllarda kalite paradigmasının değişmesi ile birlikte tamamlayıcı yeteneklerden oluşan küçük grupların yönetimdeki öneminin artması ile birlikte yönetim alanında köklü değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. İşletmeleri artık satılabilen yapan müşteri odaklı bir anlayış ile müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerde değişiklik yapmaya yönelmişlerdir. Bu durum örgüt içerisinde de yöneticileri, rekabet üstünlüğü kazanabilmek için farklılık stratejilerini yakalamaya sürüklemiştir (Yıldırım, 2011: 58). Bu çerçevede iç müşteri olarak görülen çalışanların tatmini de önem kazandığından personel güçlendirme daha fazla önemsenmeye başlanmıştır.

Özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki önce insan anlayışı, sürekli iyileştirme ve sıfır hata yaklaşımı gibi unsurları vurgulayan Joseph Juran, Edward

Deming, Philip Crosby ve Masaki İmai gibi kalite öncüleri kalitenin herkesin sorumluluğu olduğunu kabul etmeleri ile birlikte personelin daha yaratıcı, yenilikçi ve rekabetçi olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca pazarlardaki en iyi uygulamaları bul kendi işletmene uyarla anlayışını benimseyen Benchmarking ve bir insan ne kadar kusursuz olursa olsun geliştirilecek yanlarının olduğunu ve kalitenin insan kaynaklarının gelişmesinden geçtiğini savunan Kaizen anlayışı personele güvenmesini, onlara sorumluluk verilmesini ve onların işin sahibi olabilmesi için planlamaya dahil edilmesini zorunlu kılmıştır.

Drucker ve Kanter gibi yazarlara göre örgüt içerisindeki kademe sayısı ne kadar azaltılırsa, bürokratik engeller ne kadar azaltılırsa ve merkezden yönetim anlayışının yerine ne kadar adem-i merkezi yönetim anlayışı ne ölçüde benimsenirse o ölçüde oluşturulacak ekiplerin bilgi temeline dayalı örgütlere doğru hareketi güçlenecek ve bu hareket de psikoloji güçlendirmeye zemin hazırlayacaktır (Randolp, 2000; Torun, 2016: 136-137).

Personel güçlendirme kavramı ilk olarak Harison ve Kanter (1983), Naus ve Bennis (1985), Neilsen ve Burke (1986), Block (1987) ve House (1988) tarafından kullanılmıştır. Bu dönemde kabul görmüş bir tanımı olmadığı görülmektedir (Doğan, 2006). 1990'lı yıllarda ise personel güçlendirme modern insan kaynakları yönetiminin çok itibar gören stratejilerinden biri olarak karşımıza çıkmakta olup, günümüzde gelişimi ve etkinliği birçok araştırmaya konu olmaktadır.

1.3.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Güçlendirme kavramıyla ilgili yapılan açıklamalarda çeşitli tanımların bulunması güçlendirme konusunda farklı yaklaşımların olduğunu göstermektedir. Literatürde; personel güçlendirmenin, psikolojik ve yapısal olmak üzere iki boyutun ön plana çıktığı görülmektedir.

Brymer (1991) tarafından parasal açıdan güçlendirme ve işgörenlerin kendi inisiyatiflerinin olduğu güçlendirme olmak üzere iki türden bahsetmektedir. Seibert ve diğerleri (2004) psikolojik güçlendirmenin mikro, yapısal güçlendirmenin makro

düzyeyde konularla ilgilenmekte olduğunu ileri sürmektedirler. Lee ve Koh (2001)'e göre de güçlendirmenin iki boyutu vardır. İlki nesnel davranış; denetleyici tarafından alt kademedede çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen güçlendirme, ikincisi ise öznel psikolojik güçlendirme; alt kademedede çalışan bireyler tarafından idrak edilen güçlendirmedir (Pantelidis, Geerts ve Acheampang, 2010; Torun, 2016: 145).

Matthew ve diğerleri (2003) gibi bazı araştırmacılar da psikolojik ve yapısal güçlendirmenin birbirinden ayrılamayacağını ve bu iki boyutun birbirinden herhangi bir üstünlüğünün olmadığını savunmaktadırlar. Benzer şekilde Faerman ve Cho (2010) tarafından yapılan araştırmada yapısal ve psikolojik boyutun birbirinden farklı olduklarını ancak bir bütünün tamamlayıcı iki unsuru olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler (Bolat, 2003: 203). Dolayısıyla literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde personel güçlendirmenin iki boyutu ile ölçülmesi hususunda araştırmacılar hassas davranmadıkları görülmektedir. Faerman ve Cho (2010) tarafından yapılan açıklamanın aksine Lee ve Koh (2001) farklı bir yorumla iki boyutun personel güçlendirmenin sebep ve sonuçlarını meydana getirdiğini belirtmektedirler. Onlara göre; psikolojik (bilişsel) güçlendirme sonucu, yapısal (davranışsal) güçlendirme ise sebebi yansıtmaktadır (Torun, 2016: 146-147).

Özetle, yapılan araştırmalar sonucunda literatür de psikolojik ve yapısal boyutların ilintisiz şekilde değil de bir araya gelerek personel güçlendirme kavramını bir bütün olarak ortaya koyduğu görülmektedir.

1.3.1. Yapısal Personel Güçlendirme

Yapısal (Davranışsal veya ilişkisel) güçlendirme yaklaşımının temelinde daha çok üst yönetimin rolü yatmaktadır. Örgüt içerisinde personel güçlendirme gerçekleştirilebilmesi için üst yönetime düşen görevlerin neler olduğu, yönetimin neler yapabileceği, ne tür sorumluluklara sahip olduğu konusu bu yaklaşım ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca örgüt içerisinde gerçekleştirilen personel güçlendirme önündeki engellerin belirlenmesini ve bu engelleri ortadan kaldıracabilecek unsurların neler olduğu da yapısal yaklaşımla açıklanmaktadır. Psoinos ve diğerleri (2000) tarafından yapısal personel güçlendirme; sahip olunan

gücün bir kısmının üst yönetimden orta kademedeki yöneticilere verilmesi, orta kademedeki yöneticiler tarafından da bu gücün alt kademedeki işgörenlere verilmesi durumu olarak ele alınmaktadır. Yani bu yaklaşımda personel güçlendirme “güç” verme olarak ifade edilmektedir (Demir, 2013: 6).

Yapısal yaklaşımla işgörenlerin örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlara sınırlamalar getiren ve şekillendiren bir takım kuralların yanı sıra örgüt içerisinde etkili güçlendirmeyi gerçekleştirebilmek için sağlanması gereken koşulların neler olduğu konusu odak noktası olarak görülmektedir. Bu bağlamda örgüt yapısında en güçlü kişilerin, yönetici ve liderlerin sahip olduğu gücün alt kademelere dağıtılması ve güç ile birlikte sorumluluğun da aynı kişiye verilmesi yapısal güçlendirme olgusunu açıklamaktadır (Torun, 2016: 147).

Kanter (1977,1993) “*Men and Women of The Corporation*” adlı eserinde personel güçlendirmeyi, çalışanların amaçlarına ulaşabilmesi için özgür şekilde karar alabilmesi ve kaynaklardan yararlanabilmesi şeklinde tanımlamıştır. Kanter (1993)’ e göre bir örgütte başarının gerisinde işgörenlere başarı fırsatının verilmesi yatmaktadır. Kanter’a göre örgüt içerisinde güçlendirme yapabilmek için fırsat ve güç olmak üzere iki tür yapı mevcuttur: (1) *Fırsat Yapısı*: işgörenlerin bilgi, yetenek, becerilerini geliştirip onların ilerleme sağlamalarına yardımcı unsurlar, (2) *Güç Yapısı*: İşgörenlerin gerekli bilgi ve kaynakları elde ettikten sonra bunları etkili şekilde kullanabilmelerini sağlayan örgütsel özellikler. (Sürgevil, Tolay ve Topayan, 2013: 5373).

Güçlendirme tanımlarına bakıldığında yapısal yaklaşım bakış açısıyla birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Bowen ve Lawler (1992) tarafından güçlendirme kavramı; güç, enformasyon, bilgi ve ödül kavramlarıyla ifade edilmiştir

Yapısal güçlendirme; işgörenlerin yetenek, bilgi ve becerilerinden yararlanılabilmeleri için onlara yeterli ölçüde gücün verilmesi ve verilen güç çerçevesinde işgörenlerin kararlar alabilmeleri sürecidir. Bu koşullar sağlandığı takdirde işgörenlerin etkili çalışmaları ve kaynaklara kolayca ulaşabilmeleri sağlanmaktadır (Işın, 2009: 17).

Field (1997) tarafından yapısal güçlendirme, üst yönetimdeki kişilerin sahip oldukları bilgi ve sorumlulukları alt kademedekilere dağıtarak onların da karar verme mekanizması içerisine dahil olmasını sağlayan süreçler olarak tanımlanmaktadır (Bolat, 2003:201).

Moore ve Hopkins tarafından yapısal personel güçlendirmenin temel üç unsuru olduğu dile getirilmektedir. Bu unsurlar (Bolat, 2003: 201; Demir, 2013: 6);

- ✓ **Yetki:** Personel güçlendirme de esas nokta gerekli özerkliğin verilerek işgörenlerin görevlerinde yetkilendirilmesini sağlamaktır
- ✓ **Kaynaklar:** İşgörenlerin sorumlu oldukları işlerini en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan tüm kaynakların sağlanması ve bu kaynaklara ulaşabilmelerinde gerekli kolaylıkların sağlanması gerekmektedir.
- ✓ **Enformasyon:** Örgüt içerisindeki işgörenlerin örgütün vizyonu, stratejileri, misyonu gibi konularda yani iç ve dış çevrede meydana gelen her türlü değişimden haberdar edilmeleri olarak tanımlanmaktadır .

Yapısal personel güçlendirmede esas görev üst yönetime düşmektedir. Çünkü personel güçlendirme üst yönetimin gayret sarf etmesi ile gerçekleşmektedir. Bu bakımdan üst yönetimin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2011:342):

- ✓ Örgütte paylaşılmış bir vizyon yaratmak,
- ✓ İşgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırmaları için eğitim ve gelişim imkanları sunmak
- ✓ Örgüt içerisinde çift yönlü iletişim oluşturmak ve bilgi paylaşımına ortam yaratmak,
- ✓ Örgütün amaç ve hedeflerinin ölçülebilir kılmak ve neler olduğunu işgörelere anlatmak,
- ✓ Örgüte yabancılaşmayı azaltmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- ✓ Örgüte olan güveni artırmak ve beraberinde bağlılığı artıracak faaliyetlerde bulunmak,

- ✓ İşgörenlerin de görüşlerinin alındığı, kararlara katılımın olanağının verildiği bir ortam yaratmak,
- ✓ İşgörenleri görevlerini yerine getirirken hata yapmaktan korkmamaları ve hatayı saklamama konusunda cesaretlendirmek, yapılan her bir hatanın aslında örgütsel öğrenmeye bir katkı unsuru olduğunu kabullenmek,
- ✓ İşgörenlerin kendi işleriyle ilgili karar verme konusunda üstün olduğuna dair düşünceye sahip olmak,
- ✓ Her bir birey için geçerli ödül sistemi belirlemek ve uygulamaktır.

1.3.2. Psikolojik Personel Güçlendirme

Psikolojik personel güçlendirme kuramı, Conger ve Kanungo tarafından 1988 yılında yapılan tanımdan hareketle Thomas ve Velthouse'un 1990 yılındaki çalışmasına dayanarak 1995 yılında Spreitzer tarafından geliştirilmiştir (Somuncuoğlu, 2013: 5).

Psikolojik güçlendirmenin öncülerinden olan Conger ve Kanungo 1988 yılında yaptıkları çalışmalar ile güçlendirmeye motivasyonel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamış ve işgörenlerin gerek psikolojik gerekse motivasyon açısından güçlendirilebilmelerindeki temel kriterin Bandura (1986)'nın Özyeterlilik Kuramı'nı benimsemek olduğunu ileri sürmüşlerdir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Conger ve Kanungo (1988)'e göre güçlendirmenin yalnızca yönetsel bir bakış açısı olan davranış temelli bir yaklaşımla açıklanması yeterli değildir. Psikolojik güçlendirme, örgütte çalışmakta olan bireylerin özyeterlilik duygularının, güçsüzlüğü meydana getiren faktörlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması yoluyla arttırıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Psikolojik güçlendirme, işgörenlerin yapmakta oldukları işleri ile ilgili karar alabilmeleri hususunda üst yönetimin denetimine tabii olmadan rahatça karar alabilmelerine ve sorunları çözebilmelerine olanak sağlayan felsefedir (Spreitzer,1995: 667). Başka bir ifadeyle, psikolojik güçlendirme, işgörenlerin yaptıkları iş ile uyum yaratmalarına katkı sağlayan bir süreci ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

Psikolojik güçlendirme, kişiler üzerinde güçsüzlük duygusuna neden olan durumlar belirlenerek, biçimsel ve biçimsel olmayan süreçler yardımıyla bu kişilerde özyeterlilik duygusunu arttırmaya yönelik süreçtir (Yarmacı, 2012: 18).

Personel güçlendirme bireylerin kendisini güçlü hissetmesi için yapılıyor olarak görülse de bazen sonuç bireyler de güçlendirilmiş hissi yaratmamaktadır. Spreitzer (1995) bu konudaki eksiklik üzerine “psikolojik güçlendirme” kavramını gündeme getirmiştir. Dolayısıyla personel güçlendirmenin günümüzde en yaygın olarak kullanılan kavram şekli, Spreitzer (1995; 1996) ile Spreitzer, Kızılos ve Nason (1997) tarafından oluşturulmuştur (Yarmacı, 2012: 18).

Spreitzer (1995), konuyla ilgili yapılan tanımlar doğrultusunda personel güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, seçim ve etki olmak üzere dört boyutu olan bir süreç olarak yeniden anlamlandırmıştır. Anlam; bireyin yaptığı işe yönelik kendince vermiş olduğu önemi, yetkinlik; kişinin kendine verilen görev ve işleri başarabilme derecesini, etki; bireyin işini yerine getirirken fark yaratıcı bir davranışta bulunduğu dair inancı, seçim boyutu ise bireyin işini yaparken nasıl yapacağı veya hangi yöntemi kullanacağı gibi konularda özgür olmasını ifade etmektedir (Çalışkan, 2011: 79-80).

Thomas ve Velthouse (1990)'un güçlendirmeye bakış açısı yine güçlendirmenin sadece davranışsal modeller dikkate alınarak değil bilişsel yönlerini de dikkate alınarak açıklanabileceğidir. Aksi takdirde güçlendirmenin açıklanmasında eksiklik yaşanacağını belirtmişlerdir. Güçlendirmenin kişilerin kendi varlık ve algılamalarıyla ilişkili bir kavramı ifade ettiğini ve yönetimin bu bağlamda oluşturduğu güçlendirme temelli davranışların veya yarattığı koşulların tek başına yetmediğini ifade etmişlerdir (Bolat, 2003: 203).

Literatürde güçlendirmeyi psikolojik olarak inceleyen araştırmacıların çalışmaları incelendiğinde güçlendirmenin olabilmesi için üst yönetim tarafından nelerin yapılması gerektiği değil, işgörenlerin yapılanları nasıl algıladıkları konusunun odak noktası olarak görüldüğü tespit edilmektedir. Çünkü yönetimin aslında güçlendirme

adına gerçekleştirdikleri faaliyetler işgörenler tarafından kendilerine yönelik güçlendirici bir faaliyet olarak algılanmadığı sürece hiçbir anlamı yoktur. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme de önem arz eden durumun, işgörenler tarafından gücün nasıl algılandığına dair husus olduğunu ifade etmektedir (Temel, 2016: 67).

Ergeneli ve diğerleri (2007) tarafından psikolojik güçlendirmenin yönetim yazınında önemli bir konu olarak değerlendirilmesinin çok fazla nedeni bulunmaktadır (Yarmacı, 2012: 20). Bunlar;

- ✓ Yönetimsel ve örgütsel etkilikte güçlendirmenin temel bileşen olarak kabul görmesi, bu etkililiğin ise kontrol ve güç paylaşıldığında artış göstermesidir.
- ✓ Güçlendirme çevrede meydana gelen değişimlere yanıt vermeyi kolaylaştırmakta ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına kısa sürede yanıt verilerek müşteri tatmininin artması sağlanmaktadır.
- ✓ Satışlar da ve karlılıkta artış sağlaması, maliyette düşüş yaratması.
- ✓ Örgüte yönelik sadakati arttırması.
- ✓ Etkili problem çözümü ve birimler arası uyumu arttırması vb.

İşgörenlerin güçlendirilmesi uygulamalarının işletmelerde önem arz etmesinin nedenleri; çağa ayak uydurma, küresel rekabet koşullarının dramatik şekilde değişmesi, teknolojiye yaşanan gelişmelerin hızla artması, paydaşların taleplerindeki uyumsuz değişimler, müşteri beklentilerinde yaşanan değişim, ürün yaşam eğrisinin kısa hale gelmesi (Yarmacı, 2012: 20), esnek iş sözleşmelerinin ortaya çıkması, esnek örgüt yapılarının benimsenmesi ve bilgi paylaşımının gerekli hale gelmesidir.

Litrell (2007), psikolojik personel güçlendirme sonucunda işgörenler üzerinde çeşitli davranış değişiklikleri meydana geldiğini belirtmiştir. Bu değişiklikler; işgörenlerin kendilerine olan güven duygularının artması, hizmet kalitesinde artış, kişisel anlamda gelişmeye açık olmaları, karar verme ve sorunların çözümü konusunda istekli olup sorumluluk almalarıdır. İşgörenlerin örgüt içerisinde maruz kaldıkları sorunlar karşısında kendi çabaları ile çözüm getirme yeteneğine sahip olmaları, görevlerini yerine getirirken de daha yeterli olma duygularına sahip olmalarını da sağlayacaktır (Temel, 2016: 67). Bu durumda işgörenlerini daha anlamlı bulacaklardır.

Personel güçlendirme konusu incelendiğinde, bu kavramın sadece yapısal boyutunun olmadığı aynı zamanda psikolojik boyutunun olduğu görülmektedir. Ancak çoğu yazar personel güçlendirmeyi sadece yapısal boyutuyla ele almış ve konunun psikolojik yönünü incelemeyi ihmal ettikleri görülmektedir. Yapısal yaklaşımda işgörenlerin güçlendirilmeleri için gerekli ortamın sağlanması, örgütte iletişim ve paylaşım olanaklarının artırılması, bireylerin gelişmelerine imkân sağlayacak eğitimlerin verilmesi üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken önemli işlevlerdir. Ancak yapısal boyutta işgörenin kendisi için oluşturulan bu imkanların farkında olup olmadığı, güçlendirmeye yönelik yapılan eylemlerin nasıl algılandıkları, işgörenin böyle ortamlarda kendilerini nasıl hissettikleri gibi hususlar göz ardı edilmektedir (Bolat, 2003: 203).

Conger ve Kanungo (1988) psikolojik personel güçlendirmenin; üst yönetim tarafından yapılan uygulamaların değil de yapılan bu uygulamaların işgörenler tarafından nasıl algılandıkları konusu üzerinde durduğunu ileri sürmektedirler. Conger ve Kanungo'ya göre psikolojik güçlendirme, işgörenleri motive eden öz yeterlilikle ilişkili bir kavram olup, örgütteki bireylerin yeterlilik duygularının geliştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Öz yeterlilik duygusunun geliştirilmesinin ise örgüt içerisinde güçsüzlüğe neden olan her türlü etmenin ortadan kaldırılmasıyla mümkün olabileceğini belirtmektedirler. Conger ve Kanungo'ya göre özyeterlilik duygusunu tetikleyici ve engelleyici nedenler aşağıda Tablo 1.2'de verilmektedir.

Tablo 1.2. Çalışanların Özyeterlilik Duygularını Tetikleyen Nedenler

Örgütsel faktörler <ul style="list-style-type: none">- Önemli örgütsel değişimler- Yeni iş girişimleri- Rekabet baskısı- Bürokratik iklim- Zayıf iletişim- Yüksek derecede merkezileşmiş örgütsel kaynaklar	İş Dizayını <ul style="list-style-type: none">-Rol netliğinin az olması-Eğitim ve teknik desteğin yetersiz olması-Gerçekçi olmayan hedefler-Otorite yetersizliği-Görev çeşitliliğinin az olması-Performansı doğrudan etkileyecek görüşmelere, kararlara katılımın az olması- Gerekli kaynağın yetersiz olması-Netwoek oluşturma imkanlarının azlığı-Yapılandırılmış iş rutinleri-Katı kural yapısı-Yükselme fırsatlarının az olması-Anlamlı hedef ve amaçların yetersizliği-Üst düzey yöneticilerle ilişkilerin kısıtlı olması
Süpervizörlük sitili <ul style="list-style-type: none">- Otoriterlik- Pesimizim (başarısızlığa vurgu yapan)- Eylemler için geçerli nedenlerin eksikliği	
Ödül Sistemi <ul style="list-style-type: none">- Durumsal olmayan ödüllendirme- Ödüllere verilen manevi değerin az olması- Yetkinlik bazlı ödüllerin yetersizliği- İnovasyon temelli ödüllerin azlığı	

Kaynak: (Conger ve Kanungo, 1988: 1988:477)

Yine Thomas ve Velthouse (1990) tarafından psikolojik (bilişsel) güçlendirme ve yönetsel uygulamaların birbirinden ayrılmasının yanı sıra güçlendirme gerçekleştirilebilmek için farklı seçeneklerin araştırılması gerektiği ifade edilmektedir (Demir, 2013). Ayrıca Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin, yalnızca güç ve sorumluluğun üst yönetim tarafından astlara devredilmesi olarak değil, aynı zamanda motive eden bir kavram olduğuna da dikkat çekmektedirler. Yani Conger ve Kanungo (1998) gibi güçlendirmenin, sadece yapısal boyutta incelenmesinin yetersiz olduğunu düşünmektedirler (Torun, 2016: 155; Bolat, 2003:203).

Deci (1975), Hackman ve Oldham (1976), Bandura (1977, 1986), Thomas ve Velthouse (1990) ve Joo ve Shim (2010) tarafından psikolojik güçlendirmenin boyutlara dair çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Psikolojik personel güçlendirme üzerinde yapılan çeşitli araştırmalarda psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ortaya konmuştur: *Etki, anlamlılık, yeterlilik ve otonomi* (Thomas ve Velthouse,1990; Spreitzer, 1995: 1443). Bu dört bileşenden herhangi biri ne diğerinin sebebi ne de sonucu olmamakla birlikte, güçlendirmenin farklı şekillerde gerçekleştiğini gösteren birer unsurdur (Spreitzer, Kızılos ve Nason, 1997: 681). Hu ve Leung (2003)'e göre etki, anlam, yetkinlik ve otonomi boyutundan birinin eksikliği bireylerdeki güçlülük hissini azaltmaktadır ancak tamamen ortadan kaldırmamaktadır. Bu sebepten dolayı

boyutların dördü birlikte iken güçlülük duygusunun tespit edilmesinde “yeterli ve hemen tam algısal test” olarak isimlendirilmektedir (Demir, 2013: 10). Psikolojik personel güçlendirmenin boyutları şunlardır:

-Etki: Yapılan işin prosedür ve sonuçları üzerinde işgörenin söz sahibi olması yani prosedür ve sonuçları etkileyebilme derecesidir. Bununla birlikte etki; örgüt içerisinde stratejik, idari ve işlevsel açıdan sonuçları etkileyebilmesine yönelik bireyin yapmış olduğu işle ilgili algılamalarıdır. Spreitzer (1995) tarafından öğrenilmiş çaresizliğin tersi olarak da ifade edilen bu kavram, ulaşılmak istenilen amaç doğrultusunda bireyin kendisine verilen görevi tamamlamasında davranışlarının göze çarpan şekilde fark yaratıyor olarak algılanması sürecidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

İşgören eğer içsel denetim algısına sahipse, kendi bilgi ve becerilerine güvenerek yaptığı işin sonuçlarını etkileyebileceklerini düşünürler. Ancak işgören sonuçların dış faktörler tarafından etkilenip, denetlendiğini düşünüyorsa, sonuçlar üzerinde kendisinin pek bir etkisinin olmadığını düşünecektir (Bolat, 2003). Personel güçlendirmenin bilişsel boyutlarından etki boyutu beraberinde örgütsel katılımı getirmektedir (Demir, 2013: 10).

-Otonomi: Literatürde özerklik, öz kararlılık, seçim boyutu olarak da adlandırılan bu boyut işgörenin kendi işi ile ilgili kendi inisiyatifi çerçevesinde seçim yapması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca otonomi, işgörenin bir faaliyeti başlatmak için harekete geçmesi, bu faaliyeti sürdürme ve herhangi bir düzeltme durumu söz konusu ise düzeltmelerin yapılması için kendi özgür iradesi ile hareket edebilmesidir. Başka bir deyişle özerklik, bireyin kendi işi ile ilgili atılacak her adımın, kullanılan yöntemlerin her birinde karar alırken bireyin üst yönetimden bağımsız şekilde karar alabilme serbestisidir (Evis, 2016: 14).

Rotter (1966) tarafından özerklik boyutu kontrol odağı boyutu; Charmas (1968) tarafından nedensellik odağı boyutu; Deci ve diğerleri (1985) tarafında da kişisel kararlılık boyutu olarak adlandırılmaktadır.(Uzunbacak, 2013: 49).

Spreitzer (1995) işgörenlerin kendi işleri ile ilgili hangi yol ve yöntemi kullanacakları, ne kadar çaba sarf edeceklerini kendi istekleri doğrultusunda kendilerinin seçebileceklerini ifade etmektedir. Psikolojik ihtiyaç olarak seçim, işgörenin kendi eylemlerinin sorumluluğunu da taşıması durumudur. Ryan ve Deci (1985) tarafından ise, seçim boyutunun işgörende yaratıcılık, esneklik, bireysel düzen, değişim ve öncüllük gibi olumlu unsurlarda artış meydana getirdiği saptanmıştır (Torun, 2016: 158).

-Anlamlılık: İşgörenin yapmış olduğu iş ile ilgili amaçlar ile, şahsi amaç ve değerlerin mukayese edilerek bir sonuca varılması durumu anlam olarak ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995). İşgörenlerin sahip oldukları inanç, tutum ve değerleri ile kendisine verilen görevin hedefleri arasındaki ilişki anlamlılık boyutu ile açıklanmaktadır (Bolat,2003: 203).

İşgörenin yapmış olduğu iş ile ilgili hedeflerin, bireysel amaç ve idealler bakımından önemini belirtmektedir. Yani işgörene verilen görevin onun amaç ve hedeflerine ulaşması bakımından bir önem arz etmesi durumu ve işgörenin kendine verilen görevi önemsemesi durumu olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

Elde edilen sonuç işgörenin işine verdiği değeri ortaya koymaktadır. İşgörenin sahip olduğu inançlar, değer verdiği şeyler ile işin gereği amaçların birbirine yaklaşması kişinin işe verdiği önemi fazlalaştırmaktadır. İşgörenlerin yapması istenilen görevlerin amaçları ve kendisinde barınan inanç ile değerlerin bu amaçlar ile benzerlik göstermesi bireyin işe verdiği anlamı arttıran bir unsur olmaktadır. Bir birey de anlamlılık seviyesi yüksek ise; işgörenlerin motive olmaları, işe olan bağlılıkları ve katılım duygusunu arttırmakta ancak anlamlılık düşük seviyelerde ise; işgörenlerin işten ayrılma niyetinde, duyarsızlık ve mutsuzluk gibi unsurlarda artış meydana getirmektedir (Spreitzer, 1995: 1443-1462).

-Yetkinlik: Cho ve Faerman (2010) tarafından yetkinlik; işgörenlerin kendisine verilen görevleri yerine getirebilecek kapasiteye ve gerekli kabiliyete sahip olması durumu olarak ifade edilmektedir. Hackman ve Oldham tarafından yetkinlik boyutu,

işgörenlerin işlerini ne ölçüde etkin ve verimli şekilde yapıldığı olarak ifade edilmiş ve buradan hareketle türetilmiş bir boyuttur (Akın ve Saruhan, 2016).

Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yetkinlik, işgörenlerin yapacakları işe yönelik yeterli kapasite ve kabiliyete sahip olduklarına dair inanç olarak tanımlanmaktadır. Bu duygunun eksikliği, işgörenlerin ustalık ve yetenek gerektiren işlerden kaçmalarına neden olurken, işgörenlerin yetkinlik duygusuna sahip olmaları ise, bireyin işten kaçmayıp öne geçmesi, zorluklar karşısında yılmaması ve her zaman gayret gösteren bir kimliğe bürünmesini sağlamaktadır (Atalay, 2010).

Bandura (1977) tarafından öz etkililik ile kişisel uzmanlık kavramları, yetkinlik kavramı ile eş değer olarak kullanılmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990: 1443). Ancak güçlendirmenin en önem arz eden boyutu bazı araştırmacılar tarafından yetkinlik boyutu olarak ifade edilmektedir. Bunun sebebi ise, işgörenlerin sahip oldukları öz etkililik düzeylerinin, bir şey üzerinde ısrar etmesini belirli kılmasıdır (Torun, 2016: 157).

Bireylerin sahip oldukları yetkinlik unsuru, davranış ve çevre esaslı yapılacak seçimlerde etkili olmaktadır. Bireylerin kendilerinde bulunan yetenek, kabiliyet ve kapasiteye güvenmeleri durumunda, herhangi bir görevle ilgili girişimde kolaylıkla bulunmaktadır; ancak güven konusunda bir eksiklik söz konusu ise, bireyler kendilerine verilen görevlere tereddütle yaklaşmakta ve görevden kaçmaya çalışmaktadırlar. Yine yetkinlik seviyesinin düşük olması durumunda bireyler çevresel ve davranış esaslı yapacağı seçimlerden kendini uzaklaştırma yolunu tercih etmektedirler. Bu durumdaki bireyler kendi yetenekleri, becerilerini sergileyemeyecekler, fırsatları kaçırabileceklerinden örgütte başarı elde edemeyeceklerdir. Yetkinlik seviyesinin yüksek olması durumunda ise, bireylerin görevlerinde kendilerini öne atmaları ve mücadeleci olmaları kişisel gelişimlerini arttırmakta ve fırsatları yakalayarak örgütte başarı elde edebilmektedirler (Bolat, 2003: 204).

1.4.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel yazında personel güçlendirmenin bazı kavramları sık sık karıştırıldığı iddia edilmektedir. Bu yüzden personel güçlendirmenin bazı kavramlarla ilişkisini açıklığa kavuşturmakta fayda vardır.

1.4.1. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

Hackman ve Oldman (1976) tarafından iş zenginleştirme, işgörenlerin sorumluluk, başarı, gelişme ve tanınma duygularını deneyim etmesine yönelik fırsatları artıracak şekilde işi yeniden tasarlama olarak tanımlanmaktadır (Aninkan, 2014: 20). İş zenginleştirme, bir teknik değil, fakat örgüt felsefesi ve örgütsel yapıyı bütünleştiren bir yönetim biçimidir; temelde iş zenginleştirme doğru katılım ve işgörenin dahil olmasıdır (Vijay and Indradevi, 2015: 253).

İş zenginleştirme iş genişletmenin zıddı olarak işin dikey olarak genişletilmesidir. İşgörenin sorumluluğu arttığından yenilikçi bir biçimde çalışmasına izin verir. İş zenginleştirme, işgörenlerin öğrenmesini, gelişmesini ve yenilik deneyimleri yaşamasına imkan sağlayarak, onların motivasyonun yükselmesine yardımcı olur (Aninkan, 2014: 20-21). İş zenginleştirmede personelin gelişme gereksinimleri kadar işin anlamlı hale getirilmesi de önemlidir.

Hackman ve Oldman tarafından geliştirilen İş Zenginleştirme Kuramı'na göre, yapılmakta olan işin temelini oluşturan boyutlardan her birinin işgörenlerin gelişme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Hackman ve Oldman' in kuramına göre; beceri çeşitliliği, işin önemi, özerklik ve geri besleme gibi unsurlar işgörenlerin yaptıkları işlerin sonuçları çerçevesinde ele alınmakta ve bu unsurlar görevin güdüleme potansiyelini arttırmaktadır. İş zenginleştirme de ki amaç, işgörenlerin yapmış oldukları işlerde çeşitli değişiklikler meydana getirerek, işgörenlerin iş doyumunda, motivasyon ve performanslarında artış sağlamaktır. Yine örgüt içerisinde iş zenginleştirmenin yapılması durumunda, işgörenlerin yaptıkları işi önemli olarak görmeleri ve bunun sonucunda işe bağlanmaları sağlanacak ve işgörenlerin işlerini isteyerek, severek yapmalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda iş

zenginleştirme, işgörenlerin kendi işleri ile ilgili sorumluluklarını artırarak yaptıkları işin sonuçlarına istedikleri yönde tesir etmelerini sağlayacaktır (Altun ve Bahçecik, 2009: 77). İşgörenlerin davranış ve hareketlerine etki eden bir unsur olarak görülen iş zenginleştirme, işgörenlerin kabiliyet ve maharetlerini arttırdığından, işgörenlerin kişisel gelişimlerine de imkân tanımaktadır. Cheng ve Lu (2012) iş zenginleştirmeyi işgörenleri teşvik eden bir yönetim kavramı olarak tanımlamaktadır. (Torun,2016: 167).

Netice itibarıyla işgörenlerin sorumluluk, başarı, gelişme ve tanınma duygularını deneyim etmesine yönelik fırsatları artıran iş zenginleştirme psikolojik personel güçlendirme açısından da uygun ortam yaratmaktadır.

1.4.2.Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri, astlara, onların başarılarını destekleyecek ve sonuçlarından kendilerini sorumlu tutacak tarzda yetkinin devrilmesidir. Köklerin klasik örgüt teorisinde bulan yetki devri örgütsel tasarımın temel boyutlarından biridir. Örgütler açısından yetki devrinin dayandığı gerekçeler, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kararın zamanlılığı, yönetsel zaman ve dikkatin ekonomik kullanılması, astların inisiyatif kullanmasının kolaylaştırılması ve iş ortamlarına duyarlılığın artırılması şeklinde ifade edilmektedir (Dobrajska, Billinger ve Karim, 2013: 632). Başka bir fadeyle, yetki devri, müşteri gereksinimlerini değerlendirme ve müşteri gereksinimlerine uygun şekilde cevap vermek için sorumluluğun hiyerarşide uygun eğitim ve yetkinliğe sahip personele devredilmesidir (Tompkins, 2016: 218).

Yetki devri genellikle hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde daha çok görülmektedir. Ancak personel güçlendirme de hiyerarşik yapıya zıt olarak işgörenlerin yöneticilere göre daha becerikli, daha yetenekli ve bilgili oldukları düşünüldüğünden dolayı işi yapan kişiyi işin tek sahibi durumuna getirme durumu söz konusudur. Aynı zamanda güçlendirme de işgören yaptığı işin sonuçlarından da sorumludur. Ancak yetki devrinde sorumluluk yine yöneticiye aittir (Koçel, 2005: 415). Çuhadar (2005) yetki devrini, herhangi bir yöneticinin sahip olduğu herhangi bir görevle ilgili karar verme yetkisinin, yöneticinin istek ve onayı ile kendi alt kademesinde çalışan işgörene

devretmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Yönetici devrettiği bu hakkı istediği takdirde geri alma yetkisine de sahiptir (Akgün, 2015: 12)

Personel güçlendirme ile yetki devri arasında sorumluluk verilmesi bakımından farklılık bulunmaktadır. Yetki devrinde sorumluluk üst yönetimindir ancak personel güçlendirme de sorumluluk işgörene aittir. Yetki devrinde yönetici işgörenlerin işi daha iyi yapabileceğini düşündüğünden dolayı karar verme hakkının bir kısmını bir süreliğine işgörene devretme durumu söz konusudur (Çöl, 2008).

Güçlendirme de, işi yerine getiren işgören işin ehli olarak düşünülmektedir. Bu yüzden üst yönetim yetkilerinin bir kısmını alt kademedeki kişilere devretmektedir. İş ile ilgili karar verme yetkisine sahip olan işgörenlerin iş ile ilgili fırsatları görmeleri kendi inisiyatiflerine bağlıdır (Çuhadar, 2005).

Örgüt içerisinde yetki devrinin gerçekleştirilmesi olayına birçok yönetici destekleyici bir tutum sergilemektedir. Yetki devrinin başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesi için yetkiyi kendi altında çalışan işgörenlere devredecek olan yöneticinin yetki devrinin faydaları olduğuna inanması gerekmektedir. Çetin ve Günay (2001)'e göre yetkiyi devreden yönetici, yapılan işin her türlü sorumluluğunu alt kademedeki işgörene devretmemektedir ve sorumluluğu kendinde bırakmaktadır. Ancak personel güçlendirme de işi yapabilme yetkisi ile birlikte sorumluluk da tek kişiye verilmektedir (Çöl, 2008).

Yetki devrinde üst yönetimin yetkilerinin bir kısmının alt kademedeki çalışan işgörenlere devredilmesi durumunda sadece işgörenin yetkilerini en iyi şekilde kullanması beklenmektedir. İşgörenlerin çalışma koşullarının düzeltilmesi, işinde kendisini nasıl hissettiğine yönelik unsurlar dikkate alınmamaktadır. Personel güçlendirme de ise sadece işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi değil aynı zamanda da işgörenlerin güçlendirilmiş olduklarına dair hissiyatlarının olması sağlanması gereken önemli iki hususu oluşturmaktadır (Çöl, 2004). Personel güçlendirme de işgörenlerin işlerini en etkili şekilde yerine getirebilmeleri için uygun ortam sağlanmakta, iş için gerekli her türlü kaynak işgörenlere sağlanmakta ancak yapılmakta olan iş ile ilgili seçim hakkı işi yapan işgörene bırakılmaktadır. Başka bir

ifadeyle, yetki devrinde yöneticinin geçici olarak hakkının bir kısmını alt kademedeki işgörene devretmesi durumu söz konusudur. Ancak personel güçlendirme de amaç; işi yapan işgörenin başarılı olmasını sağlamak, bilgi ve becerilerini artırmak, doğru kararları verebilmesine imkân sağlamak ve işi yapan kişiyi işin sahibi durumuna getirmektir (Koçel, 2011).

Sonuç olarak yetki devri, güven ortamına zemin hazırlayacağından ve işgörenlerin yeteneklerini kanıtlamasına olanak verdiği için personel güçlendirmenin önemli araçlarından biri olarak değerlendirilebilir.

1.4.3.Katılım ve Personel Güçlendirme

Katılım; “birlikte karar verme” veya karar verme yetkisini üstler ve astların birlikte kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda katılım, bir yöneticiyle bir çalışan veya bir yöneticiyle bir grup çalışan tarafından bir konu hakkında birlikte karar verme süreci olarak ifade edilmektedir. Burada katılımı kişiler, eğer gelecekte karardan etkilenecekse karar verme sürecinde dahil olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 25-26).

Örgütlerde çalışmakta olan her yönetici gibi işgörenler de kendilerini ilgilendiren konuyla ilgili alınabilecek kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler. Katılımcı yönetim tarzında, her bir bireyin mensubu olduğu grubun amaçlarına olumlu yönde hizmet etmesi ve bireyin sorumlu hale getirilmesi ile örgüt içerisinde mevcut grup yapılarına dahil edilmesi durumu söz konusu olmaktadır. Ancak katılımcı yönetim de işgörenler bedensel olarak değil zihinsel olarak bir takım sorumluluklar alabilmektedirler.

Personel güçlendirme ve katılım kavramları birbirine çok benzemesine rağmen birbirinden farklı anlamları oluşturan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirme kavramı kendi içerisinde katılım kavramını barındırmaktadır ancak katılım kavramından daha kapsamlı bir kavramdır. Katılımda işgörenler örgütte sadece belirli süreçlere katılabilmektedirler ancak güçlendirme de işgörenler süreçlere katılmanın yanı sıra bu süreçlerde alınan kararların uygulamaya

geçirebilmesinde de serbest davranabilmektedirler. Dolayısıyla güçlendirmede katılım sonrasında devam ettirilebilen faaliyetler güçlendirilmiş işgörenler tarafından yürütülebilmektedir (Gürsoy, 2014: 18). Ancak katılımın olmadığı örgütlerde personel güçlendirmenin koşullarının olmayacağı yadsınamaz bir gerçektir.

1.4.4.Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Bentley (2000)' e göre, motivasyon; bireylerin iş ortamında arzulan davranışları sergilemesi için pozitif durumları teşvik eden yada negatif durumları engelleyen ve bireylerin ihtiyaçlarını tatmin eden itici bir güçtür.

Motivasyon, örgüt ortamında işgörenlerin mevcut tecrübe, bilgi, beceri ve yeteneklerini işe uygun olarak kullanabilmeleri için gerekli örgütsel ortamın sağlanmasıdır. Motivasyon ile personel güçlendirme arasındaki temel fark; motivasyonda işgörenlerin örgüt için faydalı davranışlar sergilemesi için onlara ne verileceği yada ne yapılacağı hususu göze çarparken; personel güçlendirme de ise işgörenlerin örgüt içerisinde kendisini geliştirmesine imkan sağlayacak hangi faaliyetler geliştirilmeli ki işgörenlerden elde edilen fayda da bir artış meydana gelmeli hususu üzerinde durulmaktadır (Bulut, 2015: 14).

Motivasyon ile personel güçlendirme arasında başka farklılıklar da bulunmaktadır. Güçlendirmede göze çarpan işgörenlerin sahip oldukları değişim ve kişisel gelişime açık olabilme, olduğu yerde kalmak yerine daha iyi olabilme için çaba sarf etme, kendisine güvenin yüksek olması, kendini en iyi şekilde anlatabilme ve başkalarından bağımsız şekilde çalışma becerisine sahip olabilme gibi kişisel beceriler göze çarpmaktadır. Ancak motivasyon da, işgörenlerin gerçekleştirmek istedikleri bir takım amaç ve hedefleri doğrultusunda onları harekete geçiren güdü ve eylemlerden hareketle meydana gelmektedir. Bu bağlamda, motivasyon da işgörenleri bir takım faaliyetleri yerine getirmesinde etkili olan unsur dürtüler iken, personel güçlendirme de işgörenleri harekete geçiren unsur kişisel gelişime katkı sağlayacak unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataman, 2002). Bununla birlikte personel güçlendirmenin içsel motivasyona katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir.

1.5.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AKTÖRLERİ

Örgütlerde etkili personel güçlendirmenin için üzerinde güçlendirme gerçekleştirilecek işgören, örgüt içerisinde güçlendirme yapılmasına imkan sağlayan yönetici ile personel güçlendirmenin ortaya çıkarılmasına ortam sağlayan örgüt arasında etkili ve doğru bilgi paylaşımının olması gerekmektedir. Personel güçlendirmenin unsurları şunlardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 135-138);

1.5.1.İşgören Unsuru

Koberg ve diğerleri (1999)'a göre, personel güçlendirmenin etkili bir şekilde meydana gelmesinde en önemli faktör işgörentir. Personel güçlendirmenin meydana gelmesinde örgüt içerisinde çalışmakta olan işgörenlerin kişisel gelişim ve değişim istekleri, kendilerine olan güvenleri ve kendilerini ispatlama arzuları, bilgi ve kabiliyetlerine olan inançları doğrultusunda her türlü olayla başa çıkabileceklerine dair kişisel güvenleri etkili olmaktadır (Evis, 2016).

Personel güçlendirme alt kademelerde çalışmakta olan işgörenlere yönelik gerçekleştirilen bir uygulamadır. Etkili güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için bir takım hususların dikkate alınması gerekmektedir (Koçel, 1999):

- ✓ İşgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri, tecrübe ve kapasitelerinin farkında olmaları,
- ✓ İşgörenlerin kendi kişisel gelişimlerini arttırmaya yönelik istekli olması,
- ✓ İşgörenlerin değişimi yakından takip etmeleri ve daima yenilikçi anlayışı benimsemeleri,
- ✓ Kendisine her açıdan işgörenlerin özgüvenlerinin yüksek olması.

1.5.2.Yönetici Unsuru

Yönetim literatüründe yönetici, örgüt içerisinde yönetim faaliyetini aktif olarak rol alan ve planlama, organizasyon gibi yönetimin fonksiyonlarını yerine getiren kişiler olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2006).

Yöneticilerin personel güçlendirmedeki rolü, sadece personel güçlendirmenin her aşamasında yer almak değil, personel güçlendirme öncesinde işgörenlerin yetenek, beceri, başarı ve isteklerini değerlendirip onların gelişimlerini sağlama noktasında çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetleri tasarlamak ve işgörenlerin katılımını sağlamaktır. Bu bakımdan personel güçlendirme uygulamalarında yöneticinin stili ve tutumu oldukça etkili olmaktadır (Koçel, 1999).

Örgüt içerisinde işgörenlerin görevi personel güçlendirme uygulamalarına istekli oldukların göstermeleri ve yöneticinin de bu isteğin farkına varıp güçlendirme için gerekli ortamın sağlanmasında rol oynaması gerekmektedir. Örgütteki yöneticiler iyi ve kötü olarak adlandırılmaktadırlar. İyi yöneticiler alt kademedeki çalışmakta olan işgörelere yanlışlarında yol gösterici olan, destekleyici olan, tavsiyelerde bulunan ve işgöreleri her konuda cesaretlendiren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Fragoso, 2000: 31-33). Etkili personel güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin şu rolleri oynaması gerekmektedir (Yüksel ve Erkuflu,2003:136):

- ✓ Örgütte bağıllık ve güvene dayalı bir örgüt iklimi ve ortamı oluşturmak,
- ✓ Örgütün amaç, hedef, vizyon ve misyonlarını işgörelere net şekilde açıklamak,
- ✓ İşgörelenin inisiyatif alması ve karar vermelerini teşvik etmek için onlara sorumluluk vermek,
- ✓ İşgörelere iş çıkarmaları ve yeteneklerini ortaya koymaları için gerekli kaynakları sunmak,
- ✓ Katılımcı yönetim anlayışını benimsemek ve işgörelere bilgi paylaşımında bulunmak,
- ✓ Örgütte işgörelere yaptığı her bir başarısızlığı onların öğrenmelerine katkı sağlayacak bir fırsat olarak görmek,

- ✓ İşgörenlerin yapmış oldukları işlerin sonunda performanslarına dair geribildirimde bulunmak,
- ✓ Alt-üst ilişkisi yerine işgörenlere yol gösterici bir tavır takınarak onları onları motive etmek,
- ✓ İşgörenlerin başarılarını sürekli kılmaya yönelik ödül sistemleri kurmak.

1.5.3.Örgüt Unsuru

Her örgütün kendine has yapısı söz konusu olmaktadır. Personel güçlendirmenin örgütte başarılı olması isteniyorsa, kara verme yetkisinin tepe yönetiminde olduğu merkezi yönetim anlayışı yerini alt kademedeki işgörene karar verme yetkisini veren ademi merkezi yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Yani örgütlerde yönetsel kademelerin az olduğu basık örgüt yapıları personel güçlendirme için daha elverişlidir. Ataman (2001)'e göre, bir örgütte personel güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için sahip olması gereken hususlar;

- ✓ Örgüt daha yalın hale getirilmeli yani hiyerarşik basamaklar azaltılmalıdır
- ✓ Örgütsel yapı, yazılı iletişimden ziyade yüz yüze etkileşime imkan tanımalıdır.
- ✓ Ödüllendirme, performans değerlendirme ve ücret sistemleri güçlendirmeye yardımcı olacak nitelikte olmalıdır.
- ✓ Örgütsel yapıda paylaşılan bilgi ile karar verici arasındaki mesafe kısa olmalıdır.
- ✓ Örgütsel prosedürler, iklim ve kurallar, işgörenlerin yaptığı hatalar cezalandırılmamalı, hataları düzeltilerek öğrenmeyi arttırıcı bir ortam yaratılmalıdır.

1.6.PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Organizasyonlarda etkin personel güçlendirme uygulamaları için personel güçlendirmenin yapıcı örgüt kültürünün bir unsuru olması, katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk alma, ortak hedeflere yönelme, yetenek ve yeterliliklerin geliştirilmesi, eğitim, yenilik ve yaratıcılık düşüncesini desteklemeye yönelik yapı ve

faaliyetlere gereksinim duyulmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Akgün, 2015: 13):

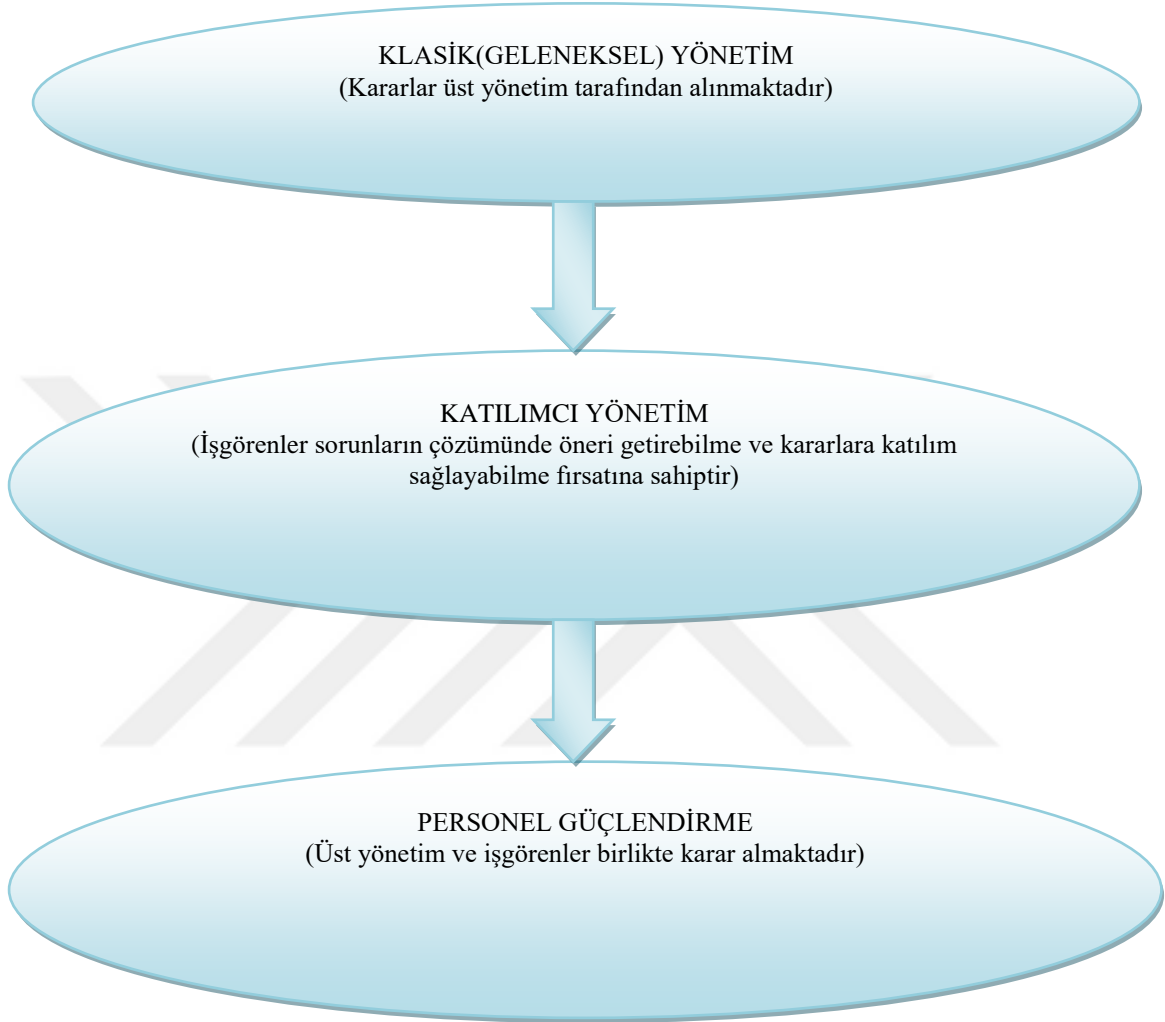
1.6.1.Katılım ve Karar Verme Yetkisi

İşgörenlerin örgütlerde ortaya çıkan problemler karşısında çözüme katkıda bulunabilmeleri ve karar alma mekanizmalarında söz sahibi olabilmeleri durumu katılım kavramı ile ifade edilir. İşgörenlerin katılım gösterdikleri örgütlerde farklı bakış açıları ve yaratıcılık hakim olmakta ve katı hiyerarşik bir yapıdan ziyade işgörenlerin inisiyatif kullanabildikleri bir yapı söz konusu olmaktadır. Buna karşın katılımın olmadığı örgütsel ortamlarda işgörenler üzerinde emir-komuta zincirinin ve yakından kontrolün baskın olarak hissedildiği bir işleyişten söz edilmektedir. Dolayısıyla katılımcı yönetim tarzını benimsenmeyen örgütlerde işgörenlerin verimliliklerinin ve etkinliklerinin olumlu yönde değişmesi beklenmemektedir.

Manz (1990)' a göre, bir örgüt içerisinde çalışmakta olan işgörenler arasında ekip halinde çalışma benimsendiği takdirde her bir işgörenin çabasını arttırarak örgütün faaliyetlerine katkıda bulunmakta ve her birinin duygusal bağlılığı artmaktadır (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 39-40). Karar verme yetkisi, işgörenlerin yapmakta oldukları iş ile ilgili kararlar alırken üst yönetimin onayına başvurmaksızın kararları alması olarak tanımlanmaktadır (Kabak, 2014: 28). Doğan (2006)' göre işgörenlerin örgütlerde karar verme yetkisi onların yaptıkları işlerde planlama sürecine dahil olmalarını, iş yapmak için gerekli donanımına sahip olmalarını, işleri ile geri bildirim almalarını, denetim sürecine katılmalarını ve eksikleri nedeniyle eğitim almalarını gerektirmektedir (Evis, 2016: 18).

Doğan (2003) tarafından yapılan araştırma da işgörenlerin örgüt içerisinde sergiledikleri performans ve onun kalitesinde artış, güçlendirme uygulamalarına karşı pozitif bakış açısıyla yaklaşmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte güçlendirme uygulamalarının benimsendiği örgütlerde işgörenler kendi yapacakları görevleri ve sorumluluklarını kendileri belirlemekle kalmayıp aynı zamanda kendi performansları açısından ulaşmak istedikleri bir hedef koymaktadırlar (Akgün, 2015: 11). Şekil

1.1’de katılımcı yönetim ile personel güçlendirmenin ilişkisi ve ikisi arasındaki fark gösterilmektedir:



Şekil 1.1. Katılımcı Yönetim ile Personel Güçlendirme İlişkisi
Kaynak: Randeniya, Bangladey ve Rahim, 1995: 217

1.6.2.Sorumluluk Alma

Etkin personel güçlendirmenin şartları arasında işgörelere yetkinin verilmesinin yanı sıra sorumluluğunda verilmesi yer almaktadır. Sorumluluklar ne kadar yalın hale getirilir ve bireye has hale getirilirse yapılan iş istenilen ölçüde meydana getirilecek ve kalitesinde de artış meydana gelecektir (Nelson, 1999).

Doğan (2003)'a göre, bir örgütte güçlendirme uygulamalarında işgörenlere sorumluluk verilmesinin sebebi, yapabileceklerine inandıkları en iyi alanda veya işte onlara en iyiyi yapabilmeleri için fırsat sunmaktır. İşgörenler kendilerine güvendikleri ve örgüte katkı ve kar getireceklerine inandıkları hususlarda güçlendirilmektedir (Uzunbacak, 2013: 40). İşgörenler yapmakta oldukları işler ile ilgili sorumluluklarının farkında olduğu sürece, yönetim de onları güçlendirmeye yönelik uygulamaları benimsemekten vazgeçmeyecektir (Demir, 2013: 31). Yani sorumlulukları artırma personel güçlendirmenin en kritik unsurlarından biridir.

1.6.3.Ortak Hedeflere Yönelme

Öksüz (2010)'e göre, örgüt içerisinde işgörenlerin örgütün ulaşmak istediği hedeflerin neler olduğu konusunda bilgiye sahip olması, rgt istenilen yönde başarıya ulaştırmakta ve örgütün diğer örgütlere göre bir adım nde olmasında etkili olmaktadır. Bu yüzden başarılı bir örgüte sahip olmak isteyen yöneticiler, alt kademesinde çalışmakta olan her bir bireye örgütün hedeflerini açıkça anlatma yükümlülüğüne girmektedir. İşgörenler örgütün hedeflerini bildikleri halde bu hedefleri dikkate almadan çalışırlarsa işi yapmaya yönelik eğilimleri ne kadar fazla olsa da örgütün başarıya ulaşması hususunda katkı sağlayamazlar (Gürsoy, 2014: 27).

Çelebi (2009), personel güçlendirme de işgörenlerin ortak hedef ve değerler çerçevesinde bir araya getirilerek, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttırmanın amaçlandığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte ortak hedeflere yönelme unsuru, örgütün dış ilişkilerinde güven ve tutarlılık konusunda da diğer örgütlere güvence sağlamaktadır. Örgütte aynı amaç, ve hedef etrafında şekillenen güçlendirme uygulamalarında işgörenler bir takım ruhu duygusuyla hareket etmektedir (Gürsoy, 2014: 28).

1.6.4.Yetenek ve Yeterliliklerin Geliştirilmesi

Örgütte etkin personel güçlendirme uygulamaları için işgörenlerin yetenekli ve gerekli yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir (Evis, 2016: 21).

Yeterlilik kavramı, işgörenlerin yapmakta oldukları işin kendini ilgilendiren kısmı ile ilgili beceri seviyesini ifade etmektedir (Gürsoy, 2014: 29). Başka bir ifadeyle yeterlilik kavramı, işgörenlerin örgüt içerisinde yapmakla yükümlü oldukları işle ilgili gereken yeteneklere sahip olmalarının yanı sıra hem işletme hem de ekibe katkı sağlayacak, örgüte olan bağlılığı yükseltecek ve kendisinin gelecekte daha da başarı elde etmesini sağlayacak özelliklere sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Uzunbacak, 2013: 44).

Bir örgütte çalışmakta olan işgörenin verilen görevleri hakkıyla yerine getirmesi, aldığı sorumlulukları yerine getirmesi, karar verme yetkisini kullanarak kararlar alması için sahip olması gereken bir takım yeteneklerinde olması gerekmektedir (Güven, 2001: 121).

İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile faaliyetlerin birbiriyle uyumlu olabilmesi için yetenekli ve yeterlilik sahip işgörenlerin işe alınması kadar yetenek ve yeterlilik eğitimine önem verilmesi gerekmektedir (Gürsoy, 2014: 29). İşin yapılmasına yönelik verilen eğitimler, yeteneklerin geliştirilmesine yönelik eğitimler, karar vermeleri teşvik etmeye yönelik verilen eğitimler işgörenlerin güçlendirilmesi için önem arz eden bir konudur (Doğan, 2006: 60). Sonuçta personel güçlendirmenin nihai amacı, işgörelere yetki ve sorumluluk vererek onların yaratıcılıklarından ve yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanmaktır.

1.6.5.Eğitim

Pastor (1996)'a göre, personel güçlendirme ile işgörelere yetki verilmekte ve aldıkları kararlar sonucunda da ortaya çıkabilecek her türlü neticeden sorumlu olmaktadır. İşgörelere yetki ve sorumluluk verilmeden önce eğitim verilmediği takdirde işgörelere dar bir bakış açısıyla karar alması sonucu değiştirilemeyen hatalara neden olabilmektedir (Erstad, 1997: 325; Kabak, 2014: 33).

Örgütlerde işgörelere kendilerini geliştirme imkanları sağlanacak bir ortam sağlanmalıdır. Çünkü eğitim ve geliştirme adı yapılan faaliyetlerin masrafları ileri de elde edilebilecek kazançlardan daha az olacaktır. Yani örgütler uzun vadede büyük

kazançlar elde edebilecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda işgörenlere sağlanan eğitim olanakları uzmanlık ve verimlilik artışı yaratmakta ve bu da örgüt içerisinde personel güçlendirme uygulamalarının yerleşmesine katkıda bulunmaktadır (Yıldırım, 2015: 67). Bu nedenle uygulanan personel güçlendirme ile pozitif bir netice alabilmek için işgörenlerin kendilerini geliştirme ve yetiştirmeleri adına gerekli olan eğitim olanakları sunulmalıdır. Kişisel güvenin artması için de verilen eğitim olanaklarının önemli yeri vardır (Yıldırım, 2010: 30).

Robbins (1994), eğitim olanaklarının olmadığı örgütlerde, işgörenler kararların alınması konusunda yeterlilik açısından kendilerini eksik görecekle ve kişisel güvende azalma meydana geleceğini ifade etmektedir (Demir, 2013: 33).

Luthans (1992) tarafından, örgütlerin eğitim ve kişisel gelişim faaliyetlerinde bulunmalarının nedenleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Atalay, 2010:18; Evis, 2016: 21):

- ✓ İşgörenlerin sorumluluk almaya istekli olmalarını sağlamak,
- ✓ Bilgi ve becerilerini artırmak ve mevcut bilgi birikimlerinden yararlanarak örgüt adına fayda yaratmak,
- ✓ Sahip oldukları yaratıcılığı ve yetenekleri ortaya çıkarmak veya geliştirmek,
- ✓ Kendilerine olan güveni arttırarak yaptıkları işte özgürce hareket edebilmelerini sağlamak,
- ✓ Kararların alınmasında tereddüt etmeden katılımı sağlamak adına belli bir güce sahip olmalarını sağlamak,
- ✓ İşgörenlere sağlanan gücün örgüt adına verimli şekilde kullanmalarını sağlamak.

Eğitim, öğrenme ve bilgi paylaşımının işgörenlerin güçlendirilmesi açısından ihmal edilmemesi gereken süreçler olduğunun yönetim tarafından kavranması gerekmektedir.

1.6.6.Yenilik ve Yaratıcılık Düşüncesini Destekleme

Yenilikçilik ve yaratıcılık unsurlarının hakim olduğu örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının daha başarılı olmaktadır. Araştırma-geliştirme

departmanında yürütülmekte olan faaliyetler için örgütler daha çok sermaye ayırmaktadırlar. Örgütlerin sermayelerinin büyük kısmını bu faaliyetlere ayırmalarının sebebi, değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına ayak uydurmaya çalışmaktır. Piyasada faaliyet gösteren rakip işletmelerle rekabet etmek için işletmeler sürekli yenilikçi anlayışı benimsemek zorunda kalmaktadır (Yıldırım, 2010: 28).

Yenilikçi anlayışı benimseyen örgütlerde, değişen ve gelişen çevreye ayak uydurabilmek için işgörenlerin her birinin farklı düşüncelerine önem verilmektedir. Düşüncelerine önem verildiğini hisseden işgörenlerin ise örgüte olan bağlılığı artmakta ve kendisine destek olunduğunu bildiği için her zaman daha iyiyi ortaya çıkarmak için azimle çalışmaktadır. Bu bağlamda Ar-Ge faaliyetlerinin maliyeti ne kadar yüksek olsa da işgörenler bu maliyetinde üzerinde karlı işler çıkarmaktadırlar. Örgüt ortamında meydana gelen bütün yeniliklerin neredeyse çoğu çalışmakta olan işgörenler sayesinde yapılmaktadır (Akçakaya, 2010: 150).

Sektörde bulunan ürünlerden tamamen farklı bir ürün geliştirmek için örgüt içerisinde yeni düzenlemelerin yapılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasını destekleyen örgütsel ortamın sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla konuyla ilgili fazla bilgiye sahip olmak yeterli olmamakta, bununla birlikte yeni düşünce anlayışlarının da benimsenmesi piyasada bir adım önde olmayı sağlayabilecek yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Yoğun rekabet ortamı, örgütlerin daima yenilikçi olmalarını ve yeni ürün ve hizmet peşinde olmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan katı-hiyerarşik bir yapı yerine esnekliğin ağır bastığı örgüt yapısının benimsenmesi çevreye uyumu sağlayacak ve yenilikçi olmaya teşvik edecektir (Demir, 2013: 30).

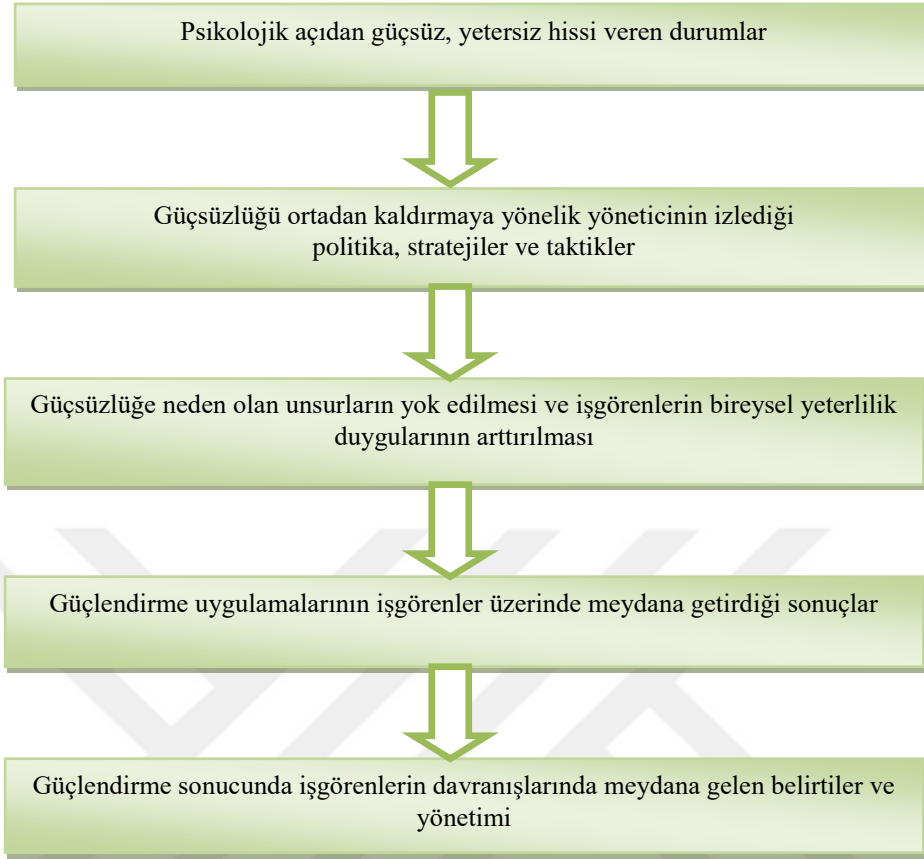
Coleman (1996)'a göre, işgören yapmakta olduğu işin nasıl yapıp bitirileceği konusunda söz sahibi olursa daha titiz bir yaklaşım ile yaratıcı davranarak üretimi tamamlayacaktır. Bunun sonucunda, işgören kendini işin ehli olarak görecektir ve diğer bireylere cesaret vererek yeni fikirleri benimsemelerini sağlayacaktır (Akgün, 2015: 18-19).

1.7.PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Personel güçlendirme bir örgütte alt kademelerde çalışmakta olan işgörenlerin kendilerini zayıf ve güçsüz olarak gördükleri zaman olmazsa olmaz süreçlerden biri haline gelmektedir. İşgörenler kendilerini neden yetersiz gördükleri belirlenmekte ve yetersizliği ortadan kaldırmaya yönelik güçlendirme eylemlerine başvurulmaktadır. Fakat her bireyde yetersizliğe yol açan sebeplerin her zaman çözüme kavuşturulması mümkün olmamaktadır (Kabak,2014).

Robbins ve diğerleri (2002) güçlendirmeyi, değişen çevre koşullarıyla birlikte değişim gösteren tüketici istek ve ihtiyaçları ile ilişkili dinamik eylemler dizisi olarak tanımlamaktadır. Genç (2004)'e göre, güçlendirmenin örgütlerde başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için işgörenlerin şahsi hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyum içerisinde olması gerekmektedir. Hackman (1995) ise etkili bir güçlendirmenin süreçlerini; işbirliği ve paylaşım ortamının yaratıldığı bir çalışma ortamında güç unsurunun ortaya çıkarılması, gelişim sağlaması ve artış göstermesine yönelik faaliyetlerin yapılması olarak tanımlamaktadır. Ancak tüm bu unsurların meydana gelebilmesi için örgüt ortamında güven duygusunu aşıl原因an faktörlerin olması gerekmektedir. Ancak güven duygusu hemen kazanılan bir duygu değildir. Belirli süreçler geçildikten sonra güven duygusu işgörelere aşıl原因abilmektedir (Kerse, 2013: 20).

Örgütte işgörelerde yerleşmiş olan güçsüzlük duygusu ise uygulanacak olan politika ve strateiler/taktikler sayesinde bertaraf edilmektedir. Ancak uygulanan politika ve taktiklerden her zaman başarılı sonuçlar elde edilememektedir. Dolayısıyla yürütölen personel güçlendirme uygulamalarından başarılı sonuçlar elde edebilmek için Şekil 1.2'deki gibi belli bir süreci takip etmeyi gerektirir.



Şekil 1.2. Güçlendirme Süreci
Kaynak: (Conger ve Kanungo,1988: 475)

Birinci aşamada, işgörenler de güçsüzlük hissi veren sebeplerin neler olduğu ele alınmaktadır. Bu sebepler arasında örgütte meydana gelen ani değişimler ve bu değişime işgörenlerin ayak uyduramaması, iletişim eksikliği, açık şekilde belirtilmeyen örgüt vizyon ve misyonu ve plansız şekilde yürütülen girişimler yer almaktadır. Bununla birlikte otoritenin yoğun şekilde hissedildiği, denetim ve baskının çok olduğu örgütlerde de işgörenler kendilerini yetersiz olarak görme eğilimi içerisine girmektedirler. İşgörenler arasında adil olmayan ödül dağıtımını gerçekleştirilmesi, rol belirsizliklerinin fazla olması, eğitim imkânlarının kısıtlı olması, hedeflerin belirsiz olması gibi nedenler işgörenlerin kendilerini eksik olarak görmelerinde etkili olmaktadır (Kabak, 2014: 25).

Conger ve Kanungo (1988)'nin modelinin ikinci aşamasında ise, işgörenlerin yetersizlik nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik üst yönetim tarafından yeni

politika ve stratejiler benimsenmektedir. Üçüncü aşamada işgörenlerin güçsüzlük duygusu ortadan kaldıran eylemler üzerinde durulur. Bu aşamada yönetim tarafından kullanılan taktikler ile güçsüzlük yaratan unsurlar ortadan kaldırılarak işgörenlerin bireysel yeterliliklerine olan güvenlerin artması sağlanmaktadır. Dördüncü aşamada güçlendirmenin sonuçları değerlendirilir. İşgörenlerde güçlendirme sonucu güven artmakta ve güçsüzlük hissiyatının ortadan kalktığı görülmektedir. Son aşamada ise işgörenler üzerinde ne gibi davranışsal belirtiler yarattığına dair güçlendirmenin yönetimi üzerinde durulur (Uzunbacak, 2013: 30).

Cook (1994), örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan en önemli süreçlerden birisi olan personel güçlendirmenin bir örgütte yürütülebilmesi için üst yönetim tarafından örgütün vizyon ve misyonun paylaşılması ve işgörenlerle ortak bir örgüt kültürü etrafında toplanılması gerektiğini vurgulamaktadır. Paylaşılmış vizyona sahip işgörelere sorumluluklar verilir ve birlik ruhunu artırmaya yönelik takımlar oluşturulur. Daha sonra işgörenlerin kendilerindeki eksiklikleri gidermeleri için eğitim olanakları sunulur. Son olarak güçlendirme süreci sürekli izlenmektedir (Kerse, 2013: 20).

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ FAYDALARI

İşgörenlerin fikirlerinin benimsendiği örgütlerde yeni ürün ve hizmetler üretilmekte, örgüt değişime etkin ayak uydurabilmekte ve müşteri memnuniyetinde artış olabilmektedir (Bulut, 2015: 19). İşgörenler yapmakta oldukları işi sahiplendiklerinden dolayı en iyiyi yapmaya çalışmaktadırlar (Kabak, 2014: 52). Personel güçlendirme uygulamalarının, işgören ve örgüte sağladığı faydalar şunlardır (Ataman, 2001: 347; Doğan, 2006:175; Demir, 2013: 36; Gürsoy, 2014: 36-38);

- Daha çok yeni ve yaratıcı fikir üretmeleri sayesinde örgütte etkinliğin ve verimliliğin artması,
- Kısa sürede kararların alınmasının değişen çevreye uyum sağlamayı kolaylaştırması,
- İşgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek olması nedeniyle işten ayrılma niyetlerinde azalma olması ve örgüte bağlılıklarının artması,

- İşgörenlerin personel güçlendirme uygulamaları sayesinde daha fazla sorumluluk almaları ve kendi işleri ile ilgili kararlarda özgür davranabilmesi,
- Kendilerine güven duyulduğunu hisseden işgörenlerin daha çok motive olması ve daha iyiyi başarmak için sahip oldukları bilgi ve yetenekleri en üst seviyede kullanması,
- İşgörenler açısından rol belirsizliklerini ortadan kaldırması ve görevlerin paylaşılması ile güvensizlik duygusunun olduğu iklimden uzaklaşılması,
- İşgörenlerin işlerinin başlangıcından sonuna kadar işleyişinden ve planlamasından sorumlu olması nedeniyle kendini yönetme olanağına kavuşması,
- İşgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi ve yenilikçiliği teşvik etmesi
- Hem iç hem de dış müşteri tatmininde artış meydana gelmesi,
- İşgörenler ve örgütün bilgi teknolojilerini daha elverişli şekilde kullanması,
- Personel güçlendirme uygulamaları değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına kısa vadede cevap vermeyi sağlaması,
- İşgörenlerin yeni fikirler üretmesiyle kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesi ve böylece örgütün piyasada sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde etmesi,

1.9.PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Personel güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkardığı sorunlar; uzun süreli bir süreç olan güçlendirme maliyetinin fazla olması, çalışanların veya yöneticilerin değişime karşı direnç göstermeleri, oluşturulan misyon ve vizyonu herkese benimsetecek bir örgüt ortamının yaratılamamasıdır (Yıldırım, 2015: 76-77).

Personel güçlendirme uygulamalarında kritik sorun olarak üst yönetimin kendilerinde değişim ve eğitim açısından bir farklılık yaratmak istememeleridir. Barutçugil (2004), yöneticiler koçluk görevi üstlenen yani alt kademelerdeki çalışanları destekleyen ve yönlendiren bir tavırdan yana olmak yerine onları kontrol eden bir tavır sergilemeyi daha çok tercih etmekte ve güç kaybettiğini

düşünmektedirler. Bu yüzden yöneticiler açısından rollerin değiştirilmesi kabul edilmesi oldukça zor bir durum haline gelmektedir. Bu durum ise yöneticiler açısından güç sorununu beraberinde getirmektedir. Çetin ve Günay (2001), yöneticilerin güçlendirme uygulamalarından korkmalarının nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır (Akgün, 2015: 26):

- ✓ İşleri kendilerinin daha iyi yapabileceğine dair düşüncelerinden dolayı alt kademedeki çalışanlara güvenilmemesi,
- ✓ Sahip olunan gücün ve otoritenin sarsılacağına dair inanç,
- ✓ İşgörenlerin işleri daha iyi yapması durumunda kendisinin eleştirilmesine dair inanç,
- ✓ Zamanla işi daha iyi yapan bir çalışanın kendi pozisyonunu ele geçirebileceğine dair korku.

Öte yandan güçlendirme uygulamalarıyla kendi sorumlulukların artacağını ve yoğun bir iş hayatının olacağını düşünen çalışanlar da, risk almaktan kaçmak ve sorumluluklarının artmasını istemediğinden bu uygulamalara karşı ılımlı davranmamaktadırlar. Bu çalışanlar serbest karar almaktan ziyade yönetilmeyi tercih etmektedir (Fragosa, 2000). Bu anlayış güçlendirme uygulamalarının başarılı olmasına engel olur ve örgüt açısından kazançtan ziyade maliyetle sonuçlanacaktır.

1.10. PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR

Psikolojik güçlendirme kuramı, işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş olarak algılayıp algılamadıklarına dair algılarını ifade etmektedir. Bu bakımdan yönetsel uygulamaların işgörenler açısından nasıl algılandığı konusu önem taşımaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Thomas ve Velthouse (1990: 666-681) ortaya koydukları bilişsel nitelikteki modelde, güçlendirmenin yalnızca bir boyut ile değil birden fazla boyut ile açıklanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu ise seçim, etki, anlam ve yetkinlik olarak belirtmektedirler.

Personel güçlendirme kuramının psikolojik (bilişsel) boyutunu kendisine konu edinen çalışmalara bakıldığında işgörenlerin güçlendirme ile ilgili algılamalarının dikkate alındığı görülmektedir. Çalışmamızın bu kısmında, güçlendirmenin psikolojik boyutunu oluşturan yetkinlik, anlam, etki ve seçim kavramları göz önünde bulundurularak konuyla ilgili önceden yapılmış olan bazı çalışmalar incelenmekte ve elde edilmiş olan sonuçlar aktarılmaktadır.

Liden, Wayne ve Sparrowe (2000: 407) işgörenlerin iş doyumları ile işin özellikleri arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü araştırdıkları çalışmada, işgörenlerin doyumunun işin özelliklerine göre değişiklik gösterdiği ve psikolojik güçlendirmenin bu ilişkide aracılık etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Avolio ve diğerleri (2004: 951) örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık, yapısal mesafenin ise yönlendirici rolünü inceledikleri çalışmada, örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu ilişkide yapısal mesafenin ise hafifletici rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Arslantaş ve Dursun (2008:111), etik liderlik davranışının güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini ve bu ilişkide etkileşim adaletinin rolünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışının güven üzerinde doğrudan etkili olduğu ve bu davranışın duygusal güven ile seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı olarak bir role sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Yücel ve Demirel (2012: 19) tarafından psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini analiz edildiği çalışmada vicdanlılık ve diğergamlık ile anlam, uyum, etki, özerklik, kaynaklara erişim ve birim kültürü boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Hemedoğlu ve diğerleri (2012: 87) psikolojik güçlendirme kavramının performansın finansal olmayan boyutu üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada, finansal olmayan performansın boyutları ile psikolojik performans boyutları arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİ

2.1. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel davranış ve yönetim yazınında gömülmüşlük (embeddedness) diğer anlamı ile “iç içe olma kavramı” ilk olarak Granovetter (1985) tarafından kullanılmıştır. Ancak işe gömülmüşlük hali kavramı ile ilgili en önemli çalışmalar Mitchell ve diğerleri (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. İşe gömülmüşlük kavramı, Kurt Lewin (1951) tarafından geliştirilen Güç Alanı Analizinde temellerini bulmaktadır (Candan, 2016: 73). Bu yaklaşımda, her bir bireyin sergilediği davranışın şekillenmesinde içinde karşılıklı engelleyici-sürükleyici faktörler etkili olmaktadır (Allen, 2006: 238-239). Bu nedenle bireylerin işletmelerde çalışmalarını sürdürme nedenlerinin tespiti önem arz etmektedir.

Yazın incelendiğinde, bireylerin çalışmak istemelerindeki nedenlerin ne olduğu, bir örgüt bünyesinde neden bulunmak istedikleri, çalıştıkları örgütte işe devam etmeyi neden istedikleri ve örgütte performans sergilemek adına neden güdülendikleri gibi hususlara daha çok odaklanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için ise işgörenlerin performanslarını etkileyen unsurların ne olduğu konusu araştırmacılar tarafından dikkat çekici bir hal almıştır (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 136).

Türkçe yazında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan *işe gömülmüslük (job embeddedness) kavramı*, bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde varlıklarını sürdürmelerinin nedenlerinin hem yapılan iş açısından hem de iş dışında çalışmaya mecbur bırakan unsurlar açısından açıklanması sağlanmaktadır (Candan, 2016: 73).

Çalışanların çalışmakta oldukları örgütlerde buldukları durumu korumalarına ve sürdürmelerine yardımcı olan her türlü unsur işe gömülmüslük olarak tanımlanmaktadır (Birsal, Börü ve Yurtkoru, 2012: 51-52). Yani çalışanların çalıştıkları örgütlerde faaliyetlerine neden devam ettikleri ve neden halen örgütte çalışmayı sürdürdükleri ile ilgili kavramdır (Karatepe, 2012: 497).

İşe gömülmüslük; bireylerin çalışmakta oldukları örgütlerde çalışmaya devam etmelerinde veya ayrılmalarında etkili olan faktörlerin bir araya gelmeleri durumu olarak tanımlanmaktadır (Bergiel vd., 2009: 206).

Sekiguchi ve diğerleri (2008)'e göre ise işe gömülmüslük, işgörenlerin örgüt ve yaptığı iş ile bir bütün haline gelmesini ve örgütte varlığını devam ettirmesinin nedenini yansıtan bir süreçtir (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016: 69).

Halbesleben ve Wheeler (2008)' e göre işe gömülmüslük hali, bireylerin çalışmakta oldukları örgütte faaliyetlerini sürdürmek istemelerinin nedenlerinin neler olduğunu açıklayan bir kavramdır. Çalışanlar örgütten ayrılmak isteseler dahi, ayrılmalarına engel olan faktörlerin birleşimi yine işe gömülmüslük kavramı olarak ele alınmaktadır (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 136).

İşgörenlerin örgütteki grup ya da bireylere karşı bağlılık göstermesi, yine içinde bulunduğu örgüte ve çevreye uyum sağlayabilmesi ile çalışanların işlerine son verip örgütten uzaklaştıkları zaman örgüt adına ne tür fedakarlık gösterecekleri işe gömülmüslük kavramı ile ilişkilidir (Mallol, Holtom ve Lee, 2007: 36).

Takawira ve diğerleri (2014) tarafından işe gömülmüslük kavramı, çalışanların örgütteki gruplarla bağlılık derecesini ve işin sonlandırılması durumunda örgüte feda edilen unsurların oluşturduğu bir bütündür (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016: 69).

Örgütsel bağlamda çalışanların işe gömülmüşlük halleri örgüt, toplum ve işe yönelik istek uyandıran uyarıcılar üzerinde odaklanılmasını sağlamaktadır (Şanlı, 2016: 18-19).

İşe gömülmüşlük hali, çalışanın işveren ile ilişkisinden ziyade, yapmakta olduğu işten elde ettiği tatminle ilişkilidir (Holtom ve O'Neill, 2004: 220). Çalışanların işe gömülmüşlük hallerinin değişim göstermesi ya da seviyesinde herhangi bir değişikliğin meydana gelmesi için de kökten değişimlerin olmasına bağlıdır (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 136).

Mitchell ve diğerleri (2001)' e göre işe gömülmüşlük çalışanları hem bireysel hem psikolojik hem de toplumsal açıdan saran bir ağdır. Bu bağlamda bir çalışan çalışmakta olduğu örgütteki işini bıraktığı zaman kişisel anlamda birçok şey kaybediyorsa o zaman bu durumda çalışanın da işe gömülmüşlüğü artıracak, iş ve örgüte olan bağlılığı arttıracak ve işten ayrılma isteğini yatıştırıcı bir hale getirecek etki meydana getirecektir (Bitmiş vd., 2015: 5).

Örgütsel ve toplumsal gömülmüşlük olarak iki ana alt boyut ve fedakârlık, bağlar ve uyum olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelen ve Mitchell ve diğerleri (2001) tarafından literatüre katılan işe gömülü olma modelinde, alt boyutlar çalışanın gerek topluma gerekse örgüte yönelik bağ duygusunu pozitif yönde etkilediği ölçüde yeterlidir (Candan, 2016: 74).

Çalışanlardan işe gömülmüşlük halinin baskın olması durumunda, onların üst yönetimi destekler nitelikte davranış sergilemeleri ve işe girdiği an başlayan karşılıklı etkileşime bağlı olarak gelişen ilişkilere önem vermesi gerekmektedir. Çalışanların işe gömülmüşlük halinin ortaya çıkmasında etkili olan duygusal unsurlar, onların pozitif işgörenler kendileri için zarar yaratan veya pozitif etkiye sahip olan olay ve vaziyetlere karşı daha tedbirli yaşamaktadırlar (Şanlı, 2016: 20-21).

İşe gömülmüşlük de çalışanların çalışmakta oldukları örgütte faaliyetlerine devam etmesini sağlayan güçlerin toplam fonksiyonu olarak işleri ile iç içe olması durumu

söz konusudur. Çalışanlar işlerini bırakmalarına engel olan örgüte ve topluma yönelik bağ ile uyumun, çıkarların feda edilmesi gibi unsurlar çalışanın örgütteki faaliyetlerini sürdürmesine imkan sağlamaktadır (Candan, 2016: 75).

2.2. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜN BOYUTLARI

Mitchell ve diğerleri (2001)'e göre çalışanların çalışmakta oldukları işlerden daha iyi standartlara sahip olan işler olmasına rağmen buldukları örgütten ayrılmamalarının nedenini işe gömülmüşlük olarak izah etmektedir (Kesen ve Akyüz, 2016: 236). İşe gömülmüşlük *örgütsel ve toplumsal gömülü olma* hali olmak üzere iki ana; *bağ, uyum ve fedakarlık* olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır (Akgündüz, Güzel ve Harman,2016: 352).

Mitchell ve diğerleri (2001: 1105) tarafından işe gömülmüşlük ilk olarak iki ana grupta ele alınmıştır. İlki olan örgütsel işe gömülmüşlük, çalışanın işinde devam etmesini sağlayan ve örgüt tarafından bireye işinde kalması için sağlanan güçler iken; ikincisi olan toplumsal gömülmüşlük, onların yaşadıkları çevre ve irtibatla oldukları toplumla ilişkili güçlerdir.

2.2.1.İlişki veya Bağ Boyutu

İlişki veya bağ boyutu; çalışanların içinde buldukları yapıların dışında farklı yapılarla ya da farklı bireylerle etkileşim içerisine girdikleri bağlardır. Çalışanlarda işe gömülmüşlük yaptığı iş ile çalışan arasında sıkı bir ağ örmektedir. Çünkü gerek çalışan gerekse işgörenin bakmakla yükümlü olduğu aile bireyleri hem psikolojik hem de maddi açıdan işle arasında bir ağ oluşturur. Çalışan ile iş arasında oluşan bağın kuvvet derecesinde aynı zamanda bireyin içinde yaşadığı toplum, çalışma arkadaşları, gruplar da etkili olmaktadır. Çalışan ile ağ ikilisi arasında oluşan bağlantı derecesinin yüksek olması onun yapmakta olduğu işine olan bağlılığını da o kadar arttırmaktadır (Mitchell vd., 2001).

Mitchell ve diğerleri (2001)' e göre, bağ boyutu çalışanların yaptıkları iş ve kurdukları iş Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltan ve varlıklarını devam

ettirmelerinde etkili olan nedenlerden birisi iş ortamındaki kurulan arkadaşlıklar veya gruplardır (Kesen ve Akyüz, 2016: 236). Birey ile örgüt ya da insanlar arasında resmi (formal) yada resmi olmayan (informal) bağlantılar ilişki (bağ) boyutu olarak açıklanmaktadır. İşe gömülmüşlük çalışanları veya onların sorumlu olduğu ailesini içinde bulunan çalışma koşullarına yani işe bağımlı hale getirmektedir. Ayrıca çalışanların bağlılık derecelerinin artmasında iş ortamında kurduğu arkadaşlıklar, gruplar ve toplum gibi ağlar etkili olmaktadır. Bu ağların miktarında ne kadar artış meydana gelirse çalışanların işe gömülmüşlükleri de o kadar artacaktır (Dedeoğlu, Özdevicioğlu ve Oflazer, 2016: 137).

Çalışanların örgüt ve çevresiyle olan ilişkilerinde daha fazla ilişki için harekete geçmesi durumunda işgörenlerin gömülmüşlük derecesi de artmaktadır. Yine çalışanların işe gömülmüşlüklerinin artmasında örgüt ve dışındaki gruplar, arkadaşlıklar ve kurduğu ilişkiler etkili olmaktadır (Holtom ve O'Neill, 2004: 8).

2.2.2.Uyum Boyutu

Uyum boyutu ise; çalışanların gerek bilgi ve yeteneklerinin gerekse özel çıkarlarının örgüt ve etrafındaki bireylerle uyum içerisinde olmasını ifade etmektedir. Bir örgütte çalışmakta olan her bir çalışanın emeğin bilgi, beceri, yetenek ve amaçlarının örgütle uyum içerisinde olması gerekmektedir (Mitchell vd., 2001: 9).

İşe gömülmüş halinin uyum (uygunluk) boyutu, çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekler ile örgütün ihtiyaçlarının ahenk içinde olması yani kişisel çıkar ile örgüt tarafından verilen ödüllerin uyuşması durumunu açıklamaktadır (Kesen ve Akyüz, 2016: 236).

Çalışanların amaçları, hedefleri, bilgi ve yetenekleri örgüt ile koordine içindeyse işgörenler örgütte varlıklarını sürdürmek isteyeceklerdir (Şanlı, 2016: 20-21). Örgütle uyumu sağlayan kriterlerin sayısı ne kadar artarsa çalışanların örgütsel bağlılıkları da o kadar artacaktır (Mitchell vd., 2001: 9). Çalışanların bireysel çıkarları, amaçları, gelecekte içinde olmayı planladığı düzen ile örgütün işgörenten sergilemesini istediği yetenek, bilgi ve örgüt kültürünün bir uyum içinde olması

gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların sadece iş ile değil yaşadığı çevre ile de ahenk içinde olması burada önem arz etmektedir. Uyum derecesinin yüksek olması çalışanlar ile örgüt arasında bulunan bağ daha da etkili ve kuvvetli hale bürünecektir (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 137).

Çalışanların sahip olduğu amaç, hedef ve değerlerinin, örgütün amaç, hedef ve değerleri ile uyum arz etmesi halinde işgörenlerin işe gömülmüşlüklerinde yükselme meydana getirmektedir. Aynı zamanda çalışanların çalıştığı örgütle uyumunun az olması halinde işten ayrılmalar artmaktadır (Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016: 352).

Çalışanların iş ve örgütleriyle olan uyumlarının sağlanmasında toplumsal yani iş dışı etmenler de oldukça öneme sahiptir. Çalışanların yaşadıkları ortamdaki rahatlıkları, örgüt dışında yapılan piknik yapmak veya maç yapmak gibi aktiviteler, örgütteki siyasi ortam ve eğlence içerikli faaliyetler işgörenlerin iş ile uyumlarının artmasında etkili olan faktörlerdendir (Candan,2016: 74).

Oyler (2007)' göre uyum boyutunda, çalışan ile örgüt arasındaki kimya uyumundan, onlar arasındaki etkileşimden, örgüt ile çalışanların sahip oldukları ortak amaçlarla uyumlu hareket etmelerinden söz edilmektedir. Bu bağlamda örgütle olan uyum arttıkça işgörenin de örgüte olan bağlılığı artacak ve bu bireylerin işlerini terk etmeleri daha güç bir hale bürünecektir (Candan,2016: 74).

2.2.3.Fedakarlık Boyutu

İşe gömülmüşlüğü fedakarlık boyutu ise; işgörenlerin çalışmakta oldukları örgütle bağlarını koparması halinde vazgeçeceği hem maddi hem de manevi açıdan elde edilmiş getirilerden yoksun kalma maliyeti olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işinden ayrılması çalışma ortamındaki arkadaşlarından da ayrılması anlamına gelmektedir (Mitchell vd., 2001:10-11).

Çalışanlar örgütte çalıştıklarında bir takım ödül ve getiri elde etmektedir. Onlar örgütteki faaliyetlerini sonlandırdıklarında ise bu ödül ve getirilerin yanı sıra manevi

anlamda da kaybedeceği şeyler bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar hem kendileri hem de ailesini düşünerek bu getirilerden mahrum kalmamak adına bir takım fedakârlıklar yaparak örgütteki faaliyetine devam etmektedir (Kesen ve Akyüz, 2016: 236).

Mitchell (2001)' e göre fedakarlık boyutu; çalışanların çalıştığı örgütteki işini sonlandırması örgütle bağını koparması, örgütteki çalışma arkadaşları ve örgütün verdiği prim, ikramiye ile ödüllerden vazgeçmek anlamına gelmektedir. Çalışanların emeğin örgütteki işine son verdiği zaman feda ettiklerinin sayısı ne kadar artarsa, bireyin de örgütle olan bağlarını koparması o kadar güç olacaktır (Dedeoğlu, Özdevicioğlu ve Oflazer, 2016: 136). Çalışanların işlerini bırakıp başka bir örgütte işe girmeleri durumunda önceki çalıştığı örgütteki işin imkanları yeni işe girdiği örgütteki imkanlardan fazla olması onların tahammül etmek zorunda kaldıkları fedakarlıkları göstermektedir (Mitchell vd., 2001: 10-11).

Çalışanların işte kalmasını sağlayan fazla sayıda nedenler vardır ve bu nedenlerden ötürü işgörenler işlerine daha çok gömülmektedirler. İşe gömülmürlük de esas üzerinde durulması gereken husus, işgörenleri işe bağlı hale getiren, onların işlerini bırakmalarına engel olan unsurlardır (Ng ve Feldman, 2010: 1069). Şekil 2.1'de işe gömülmürlüğün boyutları özetlenmektedir (Gong, Chow ve Ahlstrom, 2011: 228).

Örgütsel Gömülmüşlük ↓	Toplumsal Gömülmüşlük ↓
İlişki İşgörenlerle karşılıklı etkileşim. Ekip halinde çalışma.	İlişki Evlilik yapmak. Kendi evinde yaşamak. Yakın arkadaşlar.
Uyum Çalışan grup üyesi olmaktan hoşnuttur. Örgüt için uyumlu ve iyi bir eleman olduğunu düşünmektedir. Sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini iyi bir şekilde kullanmaktadır.	Uyum Açık havada gerçekleştirilen etkinlikler. Dini ve siyasi ortam.
Fedakârlık Terfilerden, ödüllere, ikramiyeye ve uyum içerisinde olduğu samimi ilişkileri kurduğu arkadaşlarından ayrılmayı göze almak. Emeklilik gereği şartlardan mahrum olmayı kabullenmek.	Fedakârlık Güven çerçevesine oturmuş komşulardan ayrı kalmak. Saygı ve sevgi hissettiği bireylerden yoksun kalmayı kabullenmek.

Şekil 2.1: İşe Gömülmüşlüğü Boyutları
Kaynak: (Gong, Chow ve Ahlstrom, 2011: 228).

Özet olarak, çalışanların hem örgütle, hem de toplumla olan bağları, örgüt ve toplumla olan uyumu ve işten ayrılmaları durumunda feda etmek zorunda kalacağı unsurlar onları örgüte daha bağlı hale getirmekte ve buldukları örgütlerde çalışmaya devam etmelerini sağlamaktadır (Bambacas ve Kulik, 2013: 1935).

2.3. İŞE GÖMÜLMÜŞLÜĞÜ ARTIRMA YOLLARI

Holtom, Mitchell ve Lee (2006: 326) tarafından işe gömülü olmayı arttıran durumlar hem örgütsel hem de toplumsal gömülmüşlük bakımından aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Şanlı, 2016: 21):

Örgütsel Uyum:

- ✓ Örgütün her bir işgöreni, sunulan kariyer olanakları hakkında ayrıntılı olarak bilgilendirmesi,
- ✓ Örgütün amaç, hedef ve değerler ile uyumlu işgörenleri tercih etmesi,
- ✓ Örgütte çalışmak için işe başlayan işgörenlerin, örgütte olan iletişimini kolaylaştırması ve grup üyeleri veya çalışma arkadaşlarıyla tanışabilmesi adına sosyalleşmeye yönelik fırsatlar sunması,
- ✓ Örgütte işgörenlerin kendileriyle ilgili alınacak her türlü kararda görüşlerinin alınması ve katılımın sağlanması,
- ✓ Kariyer planlamasında işgörenlerin kariyer beklentilerinin dikkate alınması ve kariyerde yükselme olanağı tanınması,
- ✓ İşgörelere bireysel amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için gelişim ve eğitim gibi fırsatların sunulması,

Örgütsel İlişki / Bağ:

- ✓ Acemi işgörelerden daha iyi verim elde edebilmek ve oryantasyon sürecini kısaltmak için üst nitelikli yardımcı (koç, danışman gibi) desteği verilmesi,
- ✓ Örgütte gruplardan/ekiplerden hangisinin bünyesine gireceğine karar verirken işgörelere serbesti tanınması,
- ✓ İşgörelerin gerek yaş, gerek meslek gerekse statü gibi açılardan benzerlik gösteren bireyleri tanınmasına örgütün yardımcı olması,
- ✓ Örgütte çalışmakta olan işgörelere ile eski işgörelere arasında bağ kurulmasında yardımcı olunması.

Örgütsel Fedakârlık:

- ✓ İşgörelere pozisyonları göz önünde bulundurularak ikramiye dağıtılması,
- ✓ İşgörelere şahsi gereksinimlerini karşılamaları için çeşitli hizmetlerin sunulması,
- ✓ İş yerinde işgörelere sosyal ve kabul edilme gereksinimlerine yönelik gönüllü faaliyetlerin ve kutlamaların desteklenmesi,
- ✓ İşgörelere sadece iş yerinde değil aynı zamanda evde de çalışmalarının desteklenmesi,

- ✓ İşgörenlerin genel anlamda gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bir maaş ödemesinin yapılması,
- ✓ Örgütün elde ettiği kardan işgörenlere belli bir pay vermesi,
- ✓ Emekli olan işgörenlerin ikramiyesine ayrıca bir yardımda bulunulması.

Toplumsal Uyum:

- ✓ Örgüt çevresinde işgörenlerin sosyalleşmelerine katkı sağlaması için yeni sosyal tesislerin inşa edilmesi ya da var olan yerlerin iyileştirilmesi,
- ✓ İşgörenlerin ailelerin de çeşitli imkânlar (burs, maddi destek vs.) sunulması,
- ✓ İşgörenlerin ailelerine örgütte gerçekleştirilen aktiviteler hakkında bilgi verilmesi.

Toplumsal İlişki / Bağ:

- ✓ Toplumsal temelli işgörenlerin kurdukları ilişkilere destek olunması,
- ✓ İşgörenlerin örgüt içerisinde kurdukları spor takımlarına maddi anlamda destek olunması,
- ✓ Özellikle yurtdışında faaliyet gösteren firmalarda işgörenlerin yeni yabancı dil öğrenebilmeleri için eğitim olanakları sunulması.

Toplumsal Fedakârlık:

- ✓ İşgörenlerin ev sahibi olmak istedikleri zaman onlara uygun şartlarda kredi olanağı sunulması,
- ✓ İşgörenlerin ailelerine ulaşım olanakları sağlanması veya ulaşım için makul düzeyde aile bireylerine maddi yardımda bulunulması,
- ✓ Örgüt içerisinde boş bulunan pozisyonlara öncelikle mevcut işgörenlerin nitelikli yakınlarının tercih edilmesi.

2.4.İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Vanderberghe ve Tremblay (2008: 275) tarafından yapılan bir araştırmada, Belçika'da bir ilaç fabrikasında çalışmakta olan bireylerin işlerinden ayrıldıkları halde kendileri için sağlanan özel araç ve anlaşmalı yerlere seyahat imkanları gibi

olanakların da son bulacağını düşündüklerinden dolayı işlerine daha bağlı hale gelerek, işten ayrılma niyetlerini geri plana attıkları tespit edilmiştir.

Ng ve Feldman (2010) işe gömülmüşlüğü yenilik ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmada, işe gömülü olan işgörenlerin yenilik temelli davranışları sergilemeye istekli oldukları sonuca ulaşmışlardır. Ayrıca işe gömülmüşlük ve yenilikçi davranış ilişkisinde kariyerinin orta ve son aşamasında olan gömülü bireylerin daha çok yenilikçi davranışlara yöneldiklerini belirtmişlerdir.

Birsel ve diğerleri (2012: 51) işe gömülmüşlük ile değişik sosyo-demografik değişkenler arası ilişkiyi inceledikleri çalışma da topluluğa uyma& topluma bağlı fedakarlık boyutunun bekarlar, kuruma bağlı fedakarlığın erkekler açısından daha anlamlı olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca yakın çevresinde arkadaş çevresi olmayan veya az olan kişilerin işe gömülmüşlük seviyelerinde de artış meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır.

Erkutlu ve Chafra (2015), örgüt içerisinde liderliğin güçlendirilmesi ile işe gömülü olma hali arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Kanten, Kanten ve Dündar (2016: 64) tarafından ücret tatmini ve işe gömülmüşlük ilişkisinde mutluluğun rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, ücret tatmini ve işin öneminin işe gömülmüşlük üzerinde anlamlı bir etki yarattığı; mutluluk ve otonomi boyutunun ise işe gömülmüşlük seviyesini pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Akgündüz, Güzel ve Harman (2016: 351) dağıtımsal adalet ile yöneticiye olan güvenin işe gömülmüşlük davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada yöneticiye güven ile dağıtımsal adaletin işgörenlerin gömülmüşlüklerini pozitif etkilediği sonucunu tespit etmişlerdir.

Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer (2016: 135) işe gömülü olan işgörenlerin yaşam kalitesi konusunda yaptıkları çalışma sonucunda; işe gömülmüşlük ile yaşam kalitesi, arasındaki ilişkide iyimserliğin kısmi aracı olduğu saptanmıştır. Yine Zorlu, Avan ve

Bulut (2016:1) otel işletmelerinde işgörenlerin bağlılıklarının artırılmasında işgörenlerin fedakarlık tutumlarının rolünü belirlemek maksadıyla yaptıkları araştırmada, işgörenlerin işlerine olan bağlılıkları ile fedakarlık tutumları arasında pozitif bir ilişkinin söz konusu olduğunu ortaya koymuşlardır.

Şanlı (2016) işgören avukatlığı ve örgütsel desteğin işe gömülmüslük ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada işgören avukatlığı ve örgütsel desteğin işe gömülmüslük üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucuna varmışlardır.

Kıran (2017) işten ayrılma niyeti ile psikolojik sermaye ilişkisindeki sinizm ve işe gömülmüslük halinin aracı rolünü belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada psikolojik sermayenin işe gömülmüslük hali üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3.1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Literatürde adalet kavramının köklerini 1965 yılında Adams tarafından geliştirilmiş olan Eşitlik Teorisine dayanır. Bu teoride Adams, bireylerin kendi çıktı/girdi oranını başkalarının çıktı/girdi oranı ile kıyaslayarak algılanan ödül mekanizmasına dikkati çekmektedir (Meriçöz, 2015: 2).

Adalet kavramı, hem toplumsal, hem örgütsel hem de bireysel sonuçları itibariyle her zaman önemini koruyan bir konu olarak görülmektedir. Birey topluluklarının temelini oluşturan adalet kavramı, insanları diğer insanların haklarını korumaya ve herkesi eşit olarak görmeye yöneltilmektedir. (Gültekin, 1983: 25).

Günümüzde işletmeleri piyasalarda rakip işletmelere göre üstün duruma getiren unsurlar ürettikleri mal ve hizmetlerdir. Ancak bu konunun temelini inildiğinde ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasında çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerin etkili olduğu görülmektedir. Bu bakımdan çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde yansıtmaları için örgüt içerisinde adalet ortamının oluşturulması gerekmektedir (Barker, 2001: 203). Özellikle çalışanların örgüt içerisindeki üstlendikleri görev, çalışma saatleri, alacakları ücretlere dair beklentiler ve güdülenme gibi birçok konuda işveren kişiler en önemli sorumluluğa sahip kişilerdir. Dolayısıyla işverenlerin işgörenler arasında adil bir yönetim tarzını benimsemeleri ve bu konularda daha dikkatli davranmaları

gerekmektedir. İşverenler yüklenen bu sorumluluklar, örgüt içerisinde örgütsel adalet kavramını doğurmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 2).

Barling ve Phillips (1993)' e göre örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisinde adil bir ortamın olduğuna inanmaları ile örgüte doğru ve kazanım sağlayan şekilde davranış sergilemelerinde yardımcı olan bir unsur olarak görülmektedir (Yalap, 2016: 6).

Bilsel (2013: 8)'e göre örgütsel adalet olgusu, eşit statülerde çalışmakta olan işgörelere karşı benzer davranışlarda bulunma ve örgütsel anlamda ise, işgörelerin hakları, ödülleri ve cezalarının örgüte sağladığı fayda ve zararlara bakılarak verilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Beugre ve Baron (2001) tarafından örgütsel adalet kavramı, işgörelerin çalışmalarını sürdürdükleri kurumlarda gerek iş arkadaşları gerekse üst yönetimden kişilerle sürdürdükleri ilişkilerde sahip oldukları algıların hangi yönde şekil aldığını anlatan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 2).

Örgütte işgörelenler kendileri ve diğer çalışma arkadaşlarını kıyaslama içerisine girmektedirler. İşgörelenler örgütte var olan kuralların şahsa özgü değil herkese aynı şekilde uygulanmasını, aynı işi yapanlara aynı ücretin verilmesini, izinli olan kişilere aynı hakların verilmesini ve sosyal imkanların herkese eşit şekilde dağıtılmasını beklemektedirler. Ancak işgörelenler sadece çalışmakta oldukları işletmelerdeki çalışma arkadaşları ile kendilerini kıyaslamamakta aynı zamanda sektördeki benzer işletmelerdeki arkadaşlarıyla da kıyaslayabilmektedirler (Sakallı, 2015: 6).

Folger ve Cropanzano (1998) tarafından örgütsel adalet, örgütün elde etmiş olduğu girdilerin çalışanlar arasında dağıtımının gerçekleştirilmesi, bu dağıtımın adaletli şekilde yapılması ve dağıtıma yönelik kararlarda izlenmesi için oluşturulan kurallar bütünüdür (Selvitopu ve Şahin, 2015: 173).

Her bir işgörelen çalışmakta olduğu örgüte yönelik bir takım emekler sarf etmekte ve zamanını vermektedir. Gösterdiği bu çabalar karşısında örgütten ücret, terfi, mevki

gibi bir takım kazanımlar elde etmektedir. Ancak burada işgörenin kendisini elde ettiği kazanımlar açısından kıyasladığı unutulmamalıdır. Burada yaptığı kıyaslamalarla örgütün adalet konusundaki tavrını değerlendirmektedir. Eğer işgören gösterdiği çabalara göre elde ettiği kazancın az olduğuna inanırsa, içinde bulunduğu örgüte ya da örgüt amaç ve hedeflerine zarar veren davranışlarda bulunacaktır (Yavuz, 2010: 304).

3.2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ

Örgütsel adalat teorileri reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri olmak üzere dört grupta incelenmektedir. Bunlar;

3.2.1.Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-içerik teorileri, çalışanların ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına *Eşitlik Teorisi*, *Dağıtım Adaleti Teorisi* ve *Görelî Yoksunluk Teorisi* bu başlık altında incelenmektedir.

1.Eşitlik Teorisi: İlk olarak J. Stacey Adams tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi, işgörenin hakça davranma arzusu veya işgörenin iş ilişkilerinde eşit davranma arzusu şeklindeki basit bir varsayım dayanır. Bu teori sosyal kıyaslama süreçlerinden türetilmiştir. Zira işgörenler diğerlerinin içinde bulunduğu duruma bağlı olarak kendi durumunu değerlendirmektedir (Özgener, 1996: 80). Bir örgütte çalışmakta olan işgörenler, örgütteki çabaları sonucunda elde ettiği kazanımın diğer örgütlerde benzerlik gösteren alanlarda çalışmakta olan bireyler açısından elde edilen kazanım ile karşılaştırma yapılmaktadır. Yapılan karşılaştırmalar işgörenlerin örgütlerine ve işine yönelik sergilediği tavrın değişmesinde etkili olmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin örgüt, iş ve yöneticisine karşı olan tutum ve tavrında adalet algısı oldukça önem arz eden bir husus olarak görülmektedir (Güriz, 1994: 23).

Adams'ın eşitlik teorisi örgütsel adaletin boyutlarından olan dağıtım adaletinin temel yapısını oluşturmaktadır. Adams (1963)'e göre işgörenler takdir edildikleri,

ödüllendirildikleri ve örgüte bağlılıkları yükseltildiği zaman daha kolay motive olmaktadır (Abbasoğlu, 2015: 4)

Adams'ın (1963) Eşitlik teorisi, kişilerin birbirleriyle olan ilişkileri ve kaynak ulaşılabilirliği bakımından eşitliğin var olduğuna veya olmadığına yönelik incelemeler yapan bir teoridir. Burada işgörenler bir eşitlik olması durumunda mevcut durumu korumaya çabalamaktadır (Şeker, 2014: 17). Ancak işgörenlerin kendilerini başkalarıyla karşılaştırmaları sonucunda adil davranılmadığı ve eşitlik durumunun olmadığına dair bir algının oluşması durumunda şu stratejileri izlemektedirler (Özgener 1996: 82):

- ✓ İşgörenler girdileri değiştirebilir. Birey ödül veya verilen ücrete dair eşitlik durumuna göre az yada daha çok çaba gösterir.
- ✓ İşgörenler kendi çıktılarını değiştirebilir (ücret artışı, gelişmeye yönelik yeni yollar arama gibi.)
- ✓ İşgörenler kendi algılarını değiştirebilir. Birey bir eşitsizlik gördüğünde kendi gerçek düzeyini değiştirebilir ve böylece daha çok katkısı olduğunu düşünebilir. Örneğin normal bir hızda çalıştığını varsayan işgören, herkesten hızlı çalıştığını düşünebilir.
- ✓ İşgörenler diğer işgörenlerin girdilerine veya çıktılarına dair algılarını değiştirebilir. Örneğin; ödüllendirilmediğini hisseden işgören kendini başkasıyla kıyaslarken gerçekte daha çok çalışması gerektiğini düşünebilir.
- ✓ Eşitsiz azaltmak için kıyaslama hedefini değiştirebilir. Örneğin; işgören başkaları kıyaslarken kendini patronun kişisel gözdesi, nadiren şanslı olması veya özel beceri ve yeteneklere sahip olması şeklinde düşünebilir.
- ✓ Birey eşitsiz azaltmak için işi bırakabilir veya istifa edebilir.

2) *Dağıtım Adaleti Teorisi*: Homans (1961)'e göre adalet kavramı, eşitlik kavramının karışık hale bürünmüş şeklidir. Bu teoride dağıtımda oluşturulan eşitlik durumunun adaletsizlik meydana getirdiği, ancak dağıtımda denklik sağlanırsa adaletin sağlanacağı savunulmaktadır (Çakır, 2006: 35). Homans (1961), bireylerin yaptıkları yatırımlar ile elde ettikleri kazanımlar arasında uyum varsa dağıtımsal adalet sağlanacağını belirtmektedir. Aksi durumun olması durumunda ise, yani bireylerin

yatırım ve kazançları uyumlu değilse birey kendini diğerleriyle kıyaslama yoluna gider ve sonuç olarak yoksunluk, eksiklik durumu yaşar (Kuşseven, 2016: 60-61).

3) *Göreceli Yoksunluk Teorisi*: Runciman (1966)' a göre göreceli yoksunluk kavramından, örgüt içerisinde işgörenler tarafından eşitsizlik ve adil olmama hallerini incelemek amacıyla yararlanılmaktadır. Bu teoride işgörenlerin adaletsiz ödül dağıtımını karşısında sergileyecekleri tutum ve davranışlar incelenmektedir (Greenberg, 1987: 12).

Göreceli yoksunluk teorisine göre, işgörenler kendilerini bazı bireylerle veya gruplar ile kıyaslama haline girerler. Kendisini kıyasladığı kişiler bireyin kendisinden daha fazla kazanım sağlıyorsa yani ödüllendiriliyorsa örgüt içerisinde adaletsizlik olduğunu ileri sürerler. Örneğin; herhangi bir işte çalışmayan bir kadının çok iyi bir işte çalışmakta olan kadınlara göre avantajları az olmasına rağmen iyi bir işte çalışan kadınların diğerlerine göre daha fazla rencide edildikleri ve incitildikleri araştırmalarla ortaya konmuştur (Crosby, 1976: 85). Adaletin olmadığına dair kişide oluşan inanç ise kişiyi depresyon, üzüntü, endişe ve isyan gibi durumların içine sürmektedir. Bu bağlamda bireylerde oluşan eksiklik duygusu kendini kıyasladığı kişiler farklılık arz ettiğinden dolayı kişiden kişiye değişmektedir; yani göreceli bir duygudur (Kuşseven, 2016: 60).

3.2.2.Proaktif- İçerik Teorileri

1)*Adalet Yargı Teorisi*: Adalet yargı teorisinde işgörenlerin bazı durumlarda verilen ödülleri kendi aralarında adaletli şekilde dağıtımının gerçekleştirilmesi için çaba içerisine girdikleri belirtilmektedir. Leventhal (1976) tarafından geliştirilen bu teoride, işgörenlerin aldıkları ödüllerin örgüte sağladıkları katkı ile doğru orantılı olarak değişim gösterdiği ifade edilmektedir. Bazı çalışmalar bu durumun tam tersine kişilere ihtiyaçları doğrultusunda eşitsiz şekilde dağıtımının gerçekleştiğini iddia etmektedir. Ancak örgütte yapılan ihlallerin bazı şartlara bağlı kalındığı takdirde hak ve adalete uygun şekilde olacağı Leventhal (1976, 1980) tarafından varsayım olarak kabul görmüş ve buna bağlı olarak “Adalet Yargı Modeli” oluşturulmuştur. Bu modele göre bireyler, adil şekilde dağıtımını gerçekleştirebilmek için içinde bulunulan

durumun gereklerine farklı kuralları uygulamaya koyabilmektedirler (Meriçöz, 2015: 6-7).

Leventhal (1976)'a göre adalet üzerinde etkili olan bazı hususlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Meydan, 2010: 75):

- ✓ *Tutarlılık*: Alınan kararların ve süreçlerin hem kişilere hem de zamana göre farklılık arz etmemesi, tutarlı olması durumudur.
- ✓ *Önyargılı Davranmamak*: Her bir süreç önyargılardan arınmış olmalıdır.
- ✓ *Doğru Temellere Dayanma*: Süreçlerin dayandığı bilgiler doğru olmalıdır.
- ✓ *Düzeltilme İmkânı*: Alınan kararlar işgörenler tarafından kabul edilmeyip itiraz edildiği takdirde düzeltilebilme imkânına sahip olması gerekmektedir.
- ✓ *Temsilci Seçimi*: Örgüt içerisinde kişilerin kendileri ile ilgili alınacak olan kararlarda görüşlerinin alınabilmesi için onları temsil eden temsilcinin seçilmesine olanak verilmelidir.
- ✓ *Etiklik*: Bireylere yönelik alınacak olan her bir kararın bireylerin sahip olduğu ahlaki değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir.

Adalet Yargı Teorisi, işgörenlerin adaletsizliğe maruz kalmaları durumunda adil bir dağıtımın olabilmesi için dağıtım ilkelerini uygulamaya koyarak yeni adaletli dağıtım kararlarının verilmesi için girişimde bulunacaklarını belirtmektedir. Örneğin; örgütte bir grubun mensupları arasındaki düzende bir sarsılma meydana gelmesi durumunda bu düzenin korunması amacıyla bireylerarası eşitlik ilkesine gereksinim duyulmaktadır. Bu tarz durumlarda örgüt içerisinde verilen ödüllerde kimin ne kadar katkıda bulunduğu ya da ne kadar çaba sarf ettiği dikkate alınmaksızın eşit dağıtım yapılmaktadır (Greenberg, 1987: 12-13).

2) *Adalet Güdüsü Teorisi*: Lerner (1977) tarafından geliştirilen Adalet Güdüsü Teorisinde, örgütlerde işgörenlerin başlıca endişesinin adalet konusu olduğu ileri sürülmektedir (İçerli, 2010). Bu teoride dağıtımın nasıl gerçekleştirileceğine yönelik adalet ilkesi bireylerarası ilişki dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Örneğin; bir dağıtım kararında yakınlık hissedilen bir kişiye daha yakın davranılırken, arada böyle bir ilişkinin olmaması durumunda ise kişi sadece herhangi bir birey olarak

görülmekte ve kazanımın herkese eşit olarak dağıtılması kararı alınmaktadır. Ancak birey belli bir pozisyona gelmiş biri olarak görülüyorsa, bireyin ortaya koyduğu katkı ile uyumlu olarak kazanç elde etmesi sağlanmaktadır (Yalap, 2016: 15).

Lerner (1982)'e göre adalet dağıtımının gerçekleştirilmesine yönelik dört ilke bulunmaktadır. Bunlar (Chan, 2000: 73);

- ✓ *Rekabet temeline dayalı ilke:* Yapılacak olan dağıtımların performansa yönelik yapılması.
- ✓ *Denk olma temeline dayalı ilke:* Dağıtımların eşit şekilde yapılması.
- ✓ *Eşitlik temeline dayalı pay ilkesi:* Yapılacak olan dağıtımın herkesin hak ettiği ölçüde yani gösterdiği çaba ve katkı doğrultusunda yapılması.
- ✓ *Marksist ilkesi:* Yapılacak olan dağıtımların işgörenlerin gereksinimleri doğrultusunda yapılması.

Adalet güdü teorisinde, işgörenler yakınlık hissettikleri arkadaşlarının kazanım sağlamalarında onların gereksinimlerini göz önünde bulundurlar yani Marksist ilkeyi esas alırlar, ancak aksi durumda kendisiyle herhangi bir yakınlık ilişkisi olmayan kişilerde ise eşitlik temeline dayalı ilkeyi esas alacaklardır (Yalap, 2016: 15).

3.2.3.Reaktif-Süreç Teorileri

John Thibaut ve Laurens Walker tarafından 1978 yılında mahkemelerdeki uygulamalar dikkate alınarak geliştirilen süreç adaleti teorisinde üç taraf vardır: iki tartışan taraf ve müdahil olan üçüncü taraf. Buna ilaveten, iki aşamalı anlaşmazlıkları çözme süreci mevcuttur. Bunlar kanıtların sunulduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığı çözmek için kanıtların değerlendirildiği karar aşamasıdır. Bu teoride anlaşmazlığı çözmek için kullanılan kanıtların, seçimi ve geliştirilmesini kontrol etme yeteneği süreç kontrolü olarak, anlaşmazlığın sonucunu belirleme yeteneği ise karar kontrolü olarak adlandırılmaktadır (Köse, 2014: 12). Yani reaktif süreç teorileri, kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adillğine veya prosedürel adalete odaklanmaktadır. Karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanan süreç teorileri, hukuktan kaynaklanmaktadır. Reaktif-süreç teorileri, çalışanların,

kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir (İyigün, 2012: 57)

3.2.4.Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif-Süreç Teorileri, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin uygulanması gerektiğine yanıt aramaktadır. *Dağıtım Tercih Teorisi* bu kategoride yer almaktadır. Bu teoriye göre; dağıtım prosedürleri, dağıtımı yapan yöneticinin adaleti sağlamasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilir. Bu teoriye göre, örgüt içinde adaleti tesis edecek temel hususlar; çalışanlara, karar vericileri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını tespit etme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirmeye alınmasını sağlama, prosedürlerde değişiklik yapılmasına olanak sağlama ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme şeklinde ifade edilmektedir (İyigün, 2012: 57).

Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisinin geliştirilmiş şekli olan bu teori dağıtım davranışına ilişkin genel bir model oluşturur. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde proaktif süreç kuramları "*dağıtım prosedürleri*" üzerine odaklanmışlardır. Bu teori de yöneticilerin veya bireylerin adil uygulamaları gerçekleştirilebilmesi için hangi süreçleri kullanması gerektiği konusu üzerinde durulmaktadır (İçerli, 2010: 76).

3.3. ÖRGÜTSEL ADALET TÜRLERİ

Modern bürokrasilerin doğuşu ile birlikte her dönemde önemini kaybetmeyen bir konu olan örgütsel adalet ilgili yapılan çalışmaların hızla arttığı görülmektedir (Toğa, 2016). Bu çalışmalara bakıldığında örgütsel adaletin tesis edilmesi ile ilgili farklı yaklaşımlar söz konudur. Bu çalışmalarda örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet olarak üç kategoride ele alındığı görülmektedir. Etkileşimsel adaletin ise bilgisayarlı adalet ve kişilerarası adalet olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır (Yüksel, 2015: 13).

3.3.1. Dağıtımsal Adalet

Greenberg (1990)'a göre dağıtım adaleti, işgörenlerin bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanarak gösterdikleri çabalar doğrultusunda örgütlere sağladığı katkılara karşılık olarak elde ettiği kazanımın, diğer işgörenlerin verdiği katkıya karşılık aldığı çıktıları karşılaştırma durumuna girmesiyle hissettiği ve düşündüğü adalet şeklinde ifade edilmektedir. Colquitt ve diğerleri (2001) ise, işgörenlerin yaptıkları işten aldıkları tatmin, işe bağlanma durumu, örgütsel güven gibi unsurları etkileyen yani işgören davranışları üzerinde etkili olan bir durum olarak tanımlamaktadırlar (Meydan, 2012: 72).

Öte yandan Foley ve diğerleri (2002) dağıtım adaletini, birbirlerine benzeyen aynı özelliklere sahip olan işgörelere aynı şekilde, farklı özelliklere sahip olan işgörelere ise farklı şekilde davranılmasını öngören bir yapı olarak ifade etmektedir (Toğa, 2016: 9). Dağıtımsal adalet, elde edilen kazanımlar ve hak etme düşüncesi arasındaki adil olma hissiyatıdır. Bu adaletin içeriği ücret, ödül, ceza, statü, terfi gibi unsurların bireyler arasında dağıtılması oluşmaktadır. İşgörenlerin sahip oldukları beceriler, yetenekler ve bilgilerini örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmek için kullanmalarıyla, üst yönetimin buna bağlı olarak verilen çabaya uygun ücret ve ödül dağıtımını yapması konusu bu adaletin temelini oluşturmaktadır. Yani örgüte verilen çaba ile örgütten alınan maddi ve manevi kazancın doğru orantılı olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Yılmaz, 2015: 54-55). Dağıtımsal adalet işgörenlerin en fazla dikkate aldığı adalet algısı boyutudur.

İşgörenlerin ortaya koydukları çabalar ve işlerine sağladıkları katkılar doğrultusunda genel olarak maddi boyuta tabii elde ettikleri kazanımların karşılaştırılmasının yapılması ve bu karşılaştırmada adil olunup olunmadığına dair inançları bu adalet kavramını açıklamaktadır (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin,2009: 85).

Deutsch (1985) göre, dağıtım adaletinin üç tane önemli kuralı mevcuttur. Bunlar; Eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç (need) kuralı. Bu adalet türünde dağıtımcının amacı, adil dağıtımını yapmak için tercih edilen dağıtım kuralını doğru seçmektir. Bunlar (Şanlımeşhur, 2015: 21-22).

-Eşitlik kuralı: Yapılacak olan dağıtımın, bireyin katkılarına göre olmasını ifade eder. Yani eğer bir işgören diğerlerine nazaran daha fazla mesai yapıyor ise diğer çalışanlara göre daha fazla ücreti hak etmektedir. Dolayısıyla bir işverenin daha fazla mesai yapan işgörenine öteki çalışanlarından daha fazla ücret ödememesi, eşitlik kuralına aykırı olacaktır.

-Eşit Paylaşım Kuralı: Tüm işgörenlere (ırk, cinsiyet, yaş vb.) özellikleri gözetenmeden ödülleri elde edebilmeleri için eşit haklar verilmesini, yani çalışanlar açısından fırsat eşitliği yaratılması gerekliliğini ifade eder.

-İhtiyaç Kuralı: Yapılacak olan dağıtım kişinin ihtiyaçlarına göre olmalıdır. Dolayısıyla, ekonomik olarak durumu en düşük düzeyde olana daha fazla ücret verilmesi gerektiği savunulmaktadır.

Dağıtım adaletinde işgörenlerin beklentileri; yaptıkları işe uygun bir ücret alınması, ödüllerin eşitlikçi bir yaklaşımla dağıtımının gerçekleştirilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. Bu hususlarda örgütün adaletsiz şekilde bir tavır sergilediğini fark eden işgörenler var olan bilgi, yetenek ve becerilerini iş için kullanmamayı tercih edebilir, bunun sonucunda performanslarında azalma olabilir, stresli ve gergin bir ortam oluşabilir ve işin nitelik ve kalitesinde düşme olabilir (Yalap, 2016: 20) .

3.3.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

İşgörenlerin örgütlerde kendileriyle ilgili alınan kararlara karşı olumsuz bir tavır sergiledikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Aynı zamanda işgörenler alınan kararlar kadar kararları ortaya çıkaran prosedürlerle de yakından ilgilenmektedirler. Örgüt içerisinde yönetim tarafından işgörenlere yönelik alınacak olan kararlarda uygulanan politika ile yöntemlere ilişkin adalet algısı “prosedürel (işlemsel) adalet” olarak adlandırılmaktadır (Ayan, Aşkın ve Arslan,2014: 396).

Özmen ve diğerleri (2012)'ne göre, her bir kişi örgütte yapılmakta olan işler üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşündüğü zaman, yapılmakta olan işlemlerin adaletli olduğunu düşünmektedir. Bu yüzden işgörenler istenmeyen bir çıktı ile karşılaşmalar bile çıktıyı olumsuz şekilde değerlendirmemektedirler (Toğa, 2016: 12-13). İşgörenlerin kendileriyle ilgili olarak ya da diğer işgörenler ile ilgili karar alınması esnasında kullanılmakta olan yöntem ve işlemlerin kişiler tarafından doğru şekilde görülüp görülmediğine dair düşünceler işlemsel adaleti meydana getirmektedir. Bununla birlikte işlemsel adaletinde, örgüt içerisinde sadece tek kişiyi değil bütünü kapsayan bir prosedürlerin varlığı, işgörenlerin örgütteki kararlara katılımın sağlanması ile işgörenlerin süreçlerde bilgilendirilmesi durumu söz konusudur. Dolayısıyla örgütte uygulanan prosedürlerin hepsi örgüt kültürüne uygun ve tarafsız olmalıdır. Bu adalet türünün işgörenler açısından odak noktası, herkese standart yani değişmeyen işlemlerin uygulanıp uygulanmadığıdır (Yılmaz, 2015: 55-56). Sonu olarak denilebilir ki, alınan kararlara yönelik politika, prosedür ve sistemlerde adalet algısını etkilemektedir.

3.3.3. Etkileşimsel Adalet

Adaletin türlerinden olan etkileşimsel adalet, en yeni adalet türü olarak karşımıza çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2011). Etkileşimsel adalet, işgörenlerin yöneticileri ile aralarındaki iletişim ve etki seviyeleri ile ilgili algılarıdır (Ayan, Aşkın ve Arslan, 2014: 396).

Bies ve Moag (1986)' a göre örgüt içerisinde alınan kararlar hakkında işgörelere yönetim tarafından gerekli sebepler anlatıldığı takdirde kendilerine adaletli davranıldığını düşünmektedirler. Polat ve Ceep (2008)'e göre bu adalet türü, örgüt içerisinde yapılmakta olan işler sırasında yönetimle iletişimin en iyi şekilde ve saygı çerçevesinde sürdürülmesine dayanmaktadır. Bireylerin birbirlerine yönelik güvenlerinde meydana gelen artış örgütün güç düzeyinin de artmasına katkı sağlamaktadır. Bu yüzden örgütte alınmış olan her bir karar hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi usul ve yolda adalet algısına yön vermektedir (Toğa, 2016: 11). Etkileşimsel adalette işgörenlerin beklentilerinin içeriği ise saygı, dürüstlük, doğruluk ve kurallara uymadan oluşmaktadır (Yalap, 2016: 21).

Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşim adaletine göre ise, çalışanların adalet algıları örgütle aralarındaki kişiler arası ilişkilerin kalitesinden etkilenmektedir, çalışanlar örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar için haklı nedenler gösterdikleri takdirde kendilerine adil olarak davranıldığına inanmaktadırlar. Greenberg (1993) etkileşim adaletini ikiye ayırmıştır. Bunlar;

-Kişilerarası adalet; insanlara nasıl davranıldığını yansıtır; dağıtım adaleti ile ilişkilidir. Kişilerarası adalet, Bies ve Moag'ın (1986) geliştirdiği kurallardan “saygı” ve “uygunluğu” kapsar (Özer ve Urtekin, 2007: 110). Buna göre kişilerarası duyarlılık ya da iletişim adaleti, yönetimin çalışanlarına saygılı, nezaketle ve adil bir şekilde davranmasıdır. Kişilerarası adalet algısı, çalışanların kazançlarının belirlenmesi ve süreçlerin uygulanmasını sağlayan yöneticilerin ve üçüncü kişilerin çalışanlara karşı ne derecede nezaket ve saygı gösterdiği ile kıymet verdiğinin algısıdır (Başar, 2011: 33-34).

-Bilgisel Adalet; Bilgisel adalet, işlemler hakkında verilen bilgilerin miktarını yansıtır; işlemsel adalet ile ilişkilidir. Bilgisel adalet, Bies ve Moag'ın (1986) geliştirdiği kurallardan “doğru sözlülük” ve “açıklama” kurallarını kapsamaktadır (Özer ve Urtekin, 2007: 110). Açıklama yapmak ya da bilgisel adalet ise çalışanlara sunulan olumsuz kazançlara ilişkin onlara doğru ve yeterli gerekçeler sunmaktır (Başar, 2011: 33-34). Bu bağlamda bilgisel adalet, süreçlerin uygulanışı ve kazançların dağıtım kararlarının alınışı hakkında çalışanların yeterince ve doğru olarak bilgilendirilmesi, onlara tatmin edici açıklamaların yapılmasıdır (Başar, 2011: 35).

3.4. ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde ulusal ve uluslar arası yazında örgütsel adalet kavramının bazı yönetim kavramlarıyla olan ilişkilerini inceleyen araştırmaların sonuçlarına yer verilmektedir. Bu çalışmanın konusu itibarıyla psikolojik personel güçlendirme, işe

gömülme hali, yeni ürün geliştirme performansı kavramlarının adalet kavramıyla olan ilişkileri üzerinde durulmaktadır.

Shahriari (2011) tarafından örgütsel adalet ve işe gömülü olma hali ilişkisinin incelediği çalışmada, işe gömülü işgörenlerin iş performanslarının arttığı ve örgütsel adalet algılamasının ise işgörenlerin işe gömülmüşlüklerini arttırdığı sonuçları elde edilmiştir.

Yürür ve Demir (2013: 311) özel sektörde çalışan 237 işgören üzerinde örgütsel adalet algısı ile psikolojik güçlendirmenin işgörenler üzerindeki karşılıklı etkileşimlerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada psikolojik personel güçlendirmenin işgörenlerin adaletle yönelik algılarını arttırdığını ve örgütsel adalet algısının da işgörenlerin psikolojik güçlendirme seviyelerini pozitif olarak etkilediğini belirlemişlerdir.

Azeem, Abrar, Bashir ve Zubair (2015: 272) psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel adaletin performans üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolünü belirlemek için yaptıkları çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışının adalet ve performans ilişkisine kısmen aracılık ettiği; örgütsel vatandaşlık davranışının psikolojik güçlendirme ve performans ilişkisine tam olarak aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Mert ve Kök (2017: 536) örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada adalet ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki ve güçlendirmenin boyutlarından özerlik boyutunun adalet ile en güçlü ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. En zayıf ilişkinin ise güçlendirmenin anlam boyutu ile olduğu sonucuna varılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI

4.1. YENİLİK VE YENİ ÜRÜN KAVRAMLARI

Küresel ölçekte değişen çevre koşulları ile birlikte tüketicilerin istek ve gereksinimleri de değişmektedir. Bu yüzden işletmeler hem değişen çevre koşullarına ayak uydurmak hem de tüketicilerin istek ve ihtiyaç karşılayabilecek nitelikte ürün ve hizmetleri piyasaya sürme arayışı içindedirler. Bu süreçte yeni ürün geliştirme stratejileri kadar yeni ürün performansı da rekabeti etkilemektedir.

Kotler ve Armstrong (2008) tarafından ürün, mevcut pazar tarafından alınması ve tüketilmesi için piyasaya sürülen, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama özelliğine sahip olan her şey olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte ürün fiziksel bir obje olmasının yanında beraberinde hizmeti de getirebilir (Kara, 2015: 4).

Tek (1999: 339)' a göre ürün, belli bir istek, gereksinim, beklenti ve ihtiyacı karşılamaya yönelik pazara sürülen; nesnelere, örgütleri, fikir ve düşünceleri içeren; tüketilmek için hazırlanan şeylerdir.

Günümüzde tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin artmasıyla birlikte işletmeler de bu istek, ihtiyaç ve beklentilere yenilikçi ürünlerle ya da yeni ürünlerle

karşılık vermektedirler. Zira mevcut ürünlerle işletmelerin Pazar paylarını korumaları veya yeni pazarlara girmeleri zorlaşmaktadır. Bu bağlamda piyasada proaktif işletmelere bakıldığı zaman sürekli yenilikçi bir yapıya büründükleri görülmektedir. Savaşçı ve Kazanoğlu (2004)'e göre, işletmeler ancak Ar-Ge faaliyetlerine ve yenilik faaliyetlerine önem verdikleri takdirde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedir (Namaz, 2010: 42).

Yenilik kavramı; bir fikir, obje, hizmet, politika, ürün ve sistemin ilk kez bir işletme tarafından piyasaya sunulmasıdır. Yenilik kavramı, tüketiciler tarafından bir ürün veya hizmetin yeni yapılan bir şey olarak algılanmasına denilmektedir (Uygun, 2014: 4). İşletmelerin pazarlarda meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmeleri için ürettikleri hizmet ve ürünlerde değiştirme yoluna girmeleri yenilik olarak tanımlanmaktadır (Gezer, 2014: 8).

Piyasa da yenilikler yapılması ekonomiyi harekete geçirir; bu yüzden de yenilik dinamik bir kavram olarak ele alınmaktadır. Yapılan her bir yenilik daha fazla yeni ürünü de beraberinde getirir. Yaşam standartlarında artış meydana getirmesinin yanı sıra verimlilikte de bir artış meydana getirmektedir. İşletmelerde yapılan her türlü yenilik işletmelere piyasadaki diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamanın yanı sıra hem işletmenin sahip maddi açıdan zenginleşmesine hem de bölge zenginliğine katkı sağlamaktadır (Uygun, 2014: 6-7).

Yenilikçilik, tüketicilerin beklentilerinin de karşılanarak onların yaşam standartlarının yükselmesine yardımcı olmakta ve bu işlem gerçekleştirilirken üretilen ürün ve hizmetin daha da kalitesinin artırılması ve fiyatlarının düşürülmesi esas alınmaktadır. Bununla birlikte pazarlarda var olan sorunların çözümlenmesini de amaç edinmekte ve beraberinde yeni pazarları oluşturmaktadır (Küçük, 2009: 35). İşletmelerin piyasada üstünlük elde edebilmeleri için onların var olan veya yeni oluşturulan pazarlara yeni, farklı veya orijinal ürünlerle girmesini gerektirmektedir (Cengiz, Ayyıldız ve Kırkbir, 2005: 133).

Tek (1999: 339) tarafından yeni bir ürün, işletmelerin bir takım çabaları doğrultusunda oluşturdukları, mevcut ürünlerden açık şekilde farklılık arz eden, icat niteliğinde olan üründür.

Yeni ürün, işletmede daha önceki zamanlarda üretilmiş olan ürünlerden ziyade bu ürünlerden tamamen farklı özelliklere sahip olarak üretilen ürünler anlamına gelmektedir (Sevinç, 2013: 9). Bir işletme için pazarda hiç bulunmayan bir ürünün üretilmesi mi yoksa var olan ürünlerde yapılan değişikliklerin mi onlar için yeni kelimesini ifade edeceği hususu dikkat çekmektedir. Bu yüzden işletmelerin ilk önce yeniliği yaratan hususlar neler ve bu hususlardan hangisini dikkate almaları gerektiğini belirlemeleri gerekmektedir. Innovation kelimesi Türkçe de yeni bir icat ve yenilenme anlamlarına gelmektedir. Yani daha önce var olmayan bir nesnenin ortaya çıkarılması ve daha önceden var olan bir nesnenin bir takım özelliklerinde değişim meydana getirmektir. Dolayısıyla yenilik denildiğinde her zaman yeni bir ürün icadı değil, var olan ürünlerde değişikliklerin yapılması hususu da akla gelmektedir (Karpat,2006: 120-121).

4.2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ VE SEBEPLERİ

Piyasada var olan rekabet, sürekli yenilenen teknoloji ve moda, tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler işletmelerin ister istemez piyasaya yeni ürünler sürmelerine yol açmaktadır. Bu yüzden yenilik faaliyetlerine yatırım yapmayan ve yenilik stratejileri uygulamayan işletmeler rakipleriyle rekabet edemeyecektir. Dolayısıyla piyasada varlığını sürdürmek isteyen işletmeler ya mevcut ürünlerinde değişim yoluna gidecek ya da talebe yönelik yeni ürünler yaratma yoluna gideceklerdir (Özuygun, 2013: 29-30).

Gürsel (1979)' a göre, işletmelerin daha önceleri üretmiş olduğu bir ürünün bir takım özelliklerinde değişime gitmesi yeni ürünün geliştirmesi olarak ifade edilmektedir. Tek (1999) tarafından yeni ürün, işletmenin üretmiş olduğu ürünlerden gözle görülebilir ölçüde bir farklılığa sahip ve işletmenin Ar-Ge faaliyetlerini kullanarak belirli bir çaba sonucunda elde ettikleri ürün olarak tanımlanmaktadır (Ötken, 2012: 5).

Yeni ürün; pazarda bulunan ürünlerden çok farklı özelliklere sahip olan ve orijinal nitelikte olan ürünler olarak tanımlanmaktadır (Avşar, 2006: 31). Yeni bir ürün meydana getiren işletmeler bu ürünleri satmak için mevcut pazarlar dışındaki pazarlara daha çok yönelmektedirler. Yeni ürünün satılabilmesi için ise işletmeler pazara uygun pazarlama bileşenleri oluşturmaktadırlar. Bu bakımdan rekabet koşulları ve tüketicilerin seçimleri açısından pazarlama bileşenleri dikkate alınarak değişikliğe gidilmektedir. Bu nedenle işletmelerin kar elde edebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmelerinde tüketicilerin davranış ile tutumları birincil faktör olarak görülmektedir (Özyuğun, 2013: 30).

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yöneticiler birçok pazarlama stratejisi oluşturmaktadırlar. Bu stratejilerden biri de ürünlerde yenilik yapmaktır. Değişen bu çevre şartlarında tüketicinin de süratle değişen ihtiyaçları üretilen ürünlerin de piyasadaki ömrünü kısaltmaktadır. Dolayısıyla işletmeler sürekli yeni ürün peşinde olmalı ve mevcut ürünlerinde yeniliğe giden bir tavır takınmalıdırlar. Piyasaya yeni ürün üreterek sunmak, işletmelerin rakiplerine göre üstünlük elde edebilmesinde önemli bir faktördür. Bu yüzden sahip oldukları her bir birikimi teknolojik yeniliklerle bütünleştirerek yeni ürünle oluşturan işletmeler her zaman rakiplerine göre bir adım önde olmaktadır (Kara, 2015:6).

İşletmelerin yeni ürünleri geliştirmeleri ve pazarlara sunmalarında etkili olan faktörler şunlardır (Pakünlü, 2010: 15-16; Özer, 2011: 73);

- ✓ Kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanma isteği
- ✓ Değişen tüketici istek ve tercihleri nedeniyle satılabilen ürünler üretme isteği,
- ✓ Mevcut Pazar paylarını koruma ve yeni iş imkanı buldukları sektörlerde büyüme arayışı,
- ✓ Pazardaki esas rakiplerle rekabet edebilme ve onlardan bir adım önde durmaya yönelik proaktif davranışlar sergileme eğilimi
- ✓ Değişen tüketici ihtiyaç ve beklentileri nedeniyle ürün yaşam eğrisinde olgunluk aşamasında ya da son aşamalarda olan ürünlerde değişiklik yapma zorunluluğu
- ✓ Bilimsel ve teknolojik gelişmelerde meydana gelen değişimler,

- ✓ Ürün geliştirmede ortaya çıkan risk ile belirsizlik,
- ✓ Rakiplerin ürünlerinde değişiklik yapması,
- ✓ Ürün geliştirme süresinin uzunluk durumu.

4.3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

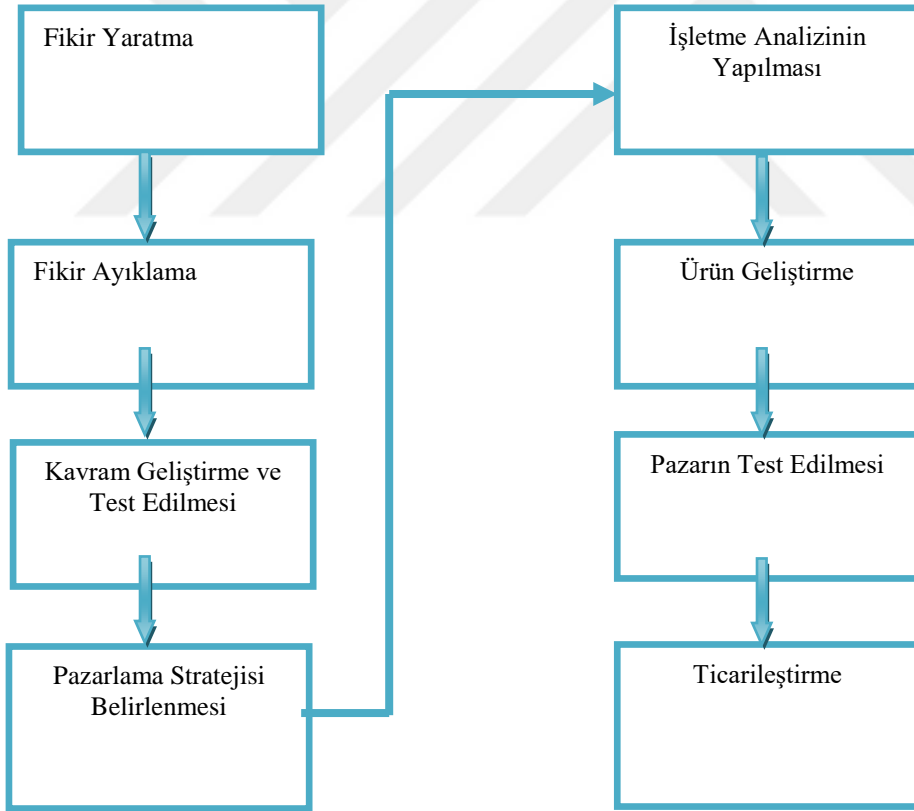
İşletmelerin başarı elde etmelerinde etkili olan faktör işletmelerin yeni bir ürün geliştirme özelliklerine sahip olmasından geçmektedir. İşletmeler yeni ürünleri ürettikleri takdirde büyüme ve gelişme imkanına sahip olabilmektedirler. Rekabetin olduğu her ortamda gelişme ve değişme kaçınılmaz bir hal almaktadır. Dolayısıyla işletme piyasaya yeni bir ürün sunduğunda rakip işletmelerden bu üründen hareketle başka bir ürün piyasaya sunacak ve rekabet ortamı daha da yoğunlaşacaktır. Yeni ürüne karşı başka bir ürünün çıkarılması ise işletme için daima bir tehdit yaratmaktadır. Bu yüzden işletme rakiplerine karşı daima önde olmak istiyorsa sürekli yenilikten yana olmalı ve ürünlerinde sürekli değişim yaratma yolunda olmalıdır (Ünlü, 2006: 10). Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde etkili olan unsurlardan biri olan yeni ürünlerin geliştirilmesinde izlenecek süreçlerin tespit edilmesi önem arz etmektedir. Zira işletmelerin yeni ürünleri oluşturmaları görüldüğü kadar kolay olmamakta ve ayrı bir maliyet ile risk oluşturmaktadır. Bu yüzden işletmeler en az riskle bu süreci tamamlamak için planlamayı çok iyi yapmaları gerekmektedir (Ötken, 2012: 8).

Loch ve Kavadias (2008)'e göre yeni ürünün geliştirilmesi, işletmelerin pazarlardaki boşlukları görüp bunu bir fırsata çevirmeleri ile başlayan, ürünün üretilmesi, satılması ve teslimatının sağlanması ile tamamlanan bir süreçtir (Kara, 2015: 5).

Yeni ürün geliştirme çabası, işletmeler için risk unsurunu içeren bir süreçten meydana gelmektedir. Bu yüzden işletmelerin bu süreçte belirsizlikleri azaltmaları ve planlı davranarak doğru kararlar vermeleri kendi lehine olacaktır (Cengiz, Ayyıldız ve Kırkkbir, 2005: 134). Yeni ürün geliştirme faaliyeti oldukça zor ve çaba gerektiren bir süreci oluşturmakta ve işletmelerin bu geliştirme faaliyetinde başarı gösterebilmelerinin ise ancak kısa dönemli, orta dönemli ve uzun dönemli planlamalar yaparak gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir (Özuygun, 2013: 34).

Yeni ürünlerin geliştirilmesi süreci oldukça çaba ve araştırma isteyen süreçtir. Ayrıca işletmeler piyasadaki rakip işletmelerin ürünlerinden daha farklı ürünler üretmek istediklerinde bu ürünün üretilmesi için daha çok işinde uzman işgörelere, daha iyi malzemelere ve daha çok maddi kaynaklara ihtiyaç duyacaklardır. Yeni ürün geliştirme süreci, yoğun araştırma ve çalışma gerektiren bir süreçtir. Ürünün yenilik seviyesi artıka yani icat ve orijinallik anlamında yeni bir ürün üretmeye doğru gidildikçe araştırma için büyük bütçelere, uzman personellere ve gerekli teçhizata sahip olmak gerekmektedir (Sevinç, 2013: 32-33).

Kotler (2000)'e göre yeni ürünlerin geliştirme sürecinin aşamaları Şekil 4.1'de görölmektedir.



Şekil 4.1: Yeni Ürün Geliştirme Süreci
Kaynak: (Kotler, 2000: 335).

Yeni ürünlerin geliştirme sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

4.3.1. Fikirlerin Yaratılması (Toplanması)

Pazara sunulan her türlü ürün temelinde bir düşünceyi barındırmaktadır. Bir ürün oluşturulmadan önce birçok fikir ortaya atılmaktadır. Bu fikirler arasından en uygun olanının seçilmesi de işletme tarafından gerçekleştirilmektedir. Pazardaki boşlukların belirlenerek uygun yeni ürün düşüncesinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Ötken, 2012: 8).

Ürün geliştirme sürecinin ilk ve en önemli adımı olarak görülen ürün fikri yaratma aşamasıdır (Tek, 1999: 407). İşletmeler en iyi ürün için birden fazla ürün fikriyle karşılaşmaktadırlar. Yeni ürünle ilgili düşüncelerin ortaya çıkmasında ise iç kaynaklar (işgörenler, departman yöneticileri, yöneticiler, halkla ilişkiler uzmanları, satış görevlileri, reklam yöneticileri ve uzmanları gibi) ve dış kaynaklardan (bilim ve teknoloji, tüketiciler, rakipler, gazeteler, televizyon, internet vb) yararlanmaktadır (Namaz, 2010: 64).

4.3.2. Fikirlerin Elenmesi (Ayıklanması)

Ürün geliştirme sürecinin fikirlerin ayıklanması aşamasında, elde edilen fikirlerden işletmeyi istediği amaca ulaştırabilecek fikirler belirlenmektedir. İşletmeler kendileri için risk oluşturabilecek seçeneklerin elenmesini sağlamaktadır (Sevinç, 2013: 41). İşletmeler için birçok farklı ve yeni ürün fikirlerinin olması durumunda bütün hepsinin yeni ürün olarak uygulamaya konulması beklenemez. İşletme arasında kendi için en uygun koşulları sağlayan fikirleri seçerek uygulama haline geçmektedir (İslamoğlu, 2000: 338).

İşletmeler yeni ürün fikirlerini çeşitli yollarla elde ettikten sonra hangileri amaç ve hedeflere uygun, hangileri için hangi kaynak gerekli, pazar boşluğunu doldurabilen ürün hangisi, işletmeyi kara götürecek ve satışları arttıracak ürün fikri hangisi gibi sorular cevaplanır ve işletme için en uygun ürün fikri uygulamaya konulur (Sevinç, 2013: 42). Griffin (1996)'e göre, bu aşamada işletmenin kendisi için en uygun olan fikrin seçiminde dikkat etmesi gereken hususlar bulunmaktadır (Sevinç, 2013: 42-43):

- ✓ Ürünün patent durumu,

- ✓ Finansal kaynak kısıtı,
- ✓ Pazar boşluğunu doldurma durumu,
- ✓ Sağlayacağı kar durumu,
- ✓ Satış miktarı,
- ✓ Hammaddenin bulunabilirliği ve maliyeti,
- ✓ Rakiplerin durumları,
- ✓ Ürün karması ve uyum,
- ✓ Hedef tüketici kitlesi,
- ✓ Oluşabilecek riskler,
- ✓ Stratejik açıdan planlarla tutarlık durumu,
- ✓ Büyüme kapasitesi,
- ✓ Üretim maliyetleri.

4.3.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme

Yeni ürünlerin geliştirilme sürecinin üçüncü aşamasında, çeşitli fikirler elendikten sonra elde kalan fikirlere dair kavramların geliştirilmesi ve test edilmesi gerçekleştirilmektedir. Ürün oluşturma fikri, ürün ve ürün imajı birbirinden farklı anlamlara gelen kavramlardır. Ürünün imajı, ürünün tüketicinin zihninde gerçek ya da gerçek olmayan şekilde bıraktığı algılamaları ifade etmektedir. İşletme tarafından geliştirilmiş olan ürün kavramları işletmenin ürününü sunmayı planladığı hedef pazarda bulunan bir takım gruplara resim ve soru gibi usullerle test ettirilmektedir. İşletmeler tarafından yapılan bu teste ise kavram testi denilmektedir. Bu testte kavramlara birer sembol verilmekte ve tüketici gruplarından bu sembollerden birisini seçmesi istenmektedir. En çok seçilen sembol ise işletme tarafından gösterilen kavramlardan hangisinin çekicilik açısından daha öneme sahip olduğunu göstermektedir (Tek, 1999). Kavramların geliştirilmesi aşamasında gerekli elemeler yapıldıktan sonra elde edilen fikirler, işletmeye yükleyeceği maliyetler ve satış incelemeleri açısından tekrar ele alınmaktadır. Bu aşamada yapılan değerlendirmeler sonucunda ürünün üretilip üretilmeyeceği konusunda işletmeler kararlarını vermektedirler (Ötken, 2012: 8).

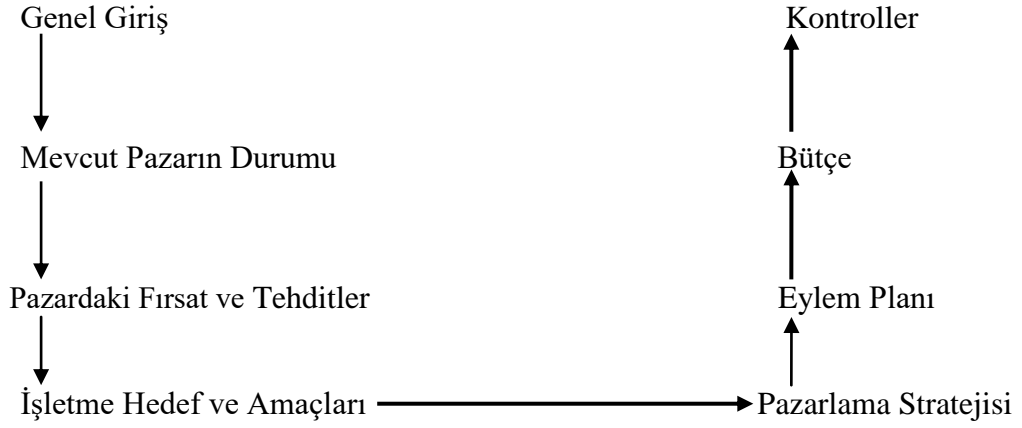
İşletmeler tarafından kavram testlerinin yapılmasının nedenleri şunlardır (Sevinç, 2013: 42-43);

- ✓ Alternatif ürünler içinden işletme için en çok kazanç sağlayacak olan ürünlerin seçilmesi,
- ✓ Kavrama ilgi gösteren tüketici gruplarının kimler olduğunun belirlenmesi,
- ✓ Kavramın ticari açıdan getirebileceği başarı şansının ölçüsünün belirlenmesi,
- ✓ İlgi gösterenlere ek olarak ilerde meydana gelebilecek gelişmelerin hangi yönde olacağını belirlenmesi,
- ✓ Yeni bir ürünün oluşturulmanın yükleyeceği maliyet ve risklerin öngörülmesi.

4.3.4. Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi

İşletme tarafından üretilen ürünler daha pazara sunulmadan ön bir pazarlama stratejisi oluşturulmalıdır. Bu stratejinin belirlenmesinde rol oynayan etmenler ürünün sahip olduğu özellikler, pazara nasıl sunulacağı ve ne zaman sunulacak olmasıdır. Belirlenecek olan strateji yaratıcı ve yenilikçi olma özelliklerine sahip olmalı, ürünün oluşturulma amacına uyumlu şekilde oluşturulması gerekmektedir. Bu hususları göz önünde bulundurarak strateji belirleyen işletmeler daha çok başarı elde etme yolunda ilerleyeceklerdir (Pakünlü, 2010: 31).

İşletmeler tarafından ilk önce yapılması gereken bir pazarlama planının oluşturulmasıdır. Pazarlama planında da ilk önce yapılması gereken mevcut pazarın ne durumda olduğunun incelenmesidir. Şekil 1.4'de pazarlama planının aşamaları verilmektedir (Kotler, 1998:525).



Şekil 4.2: İşletmelerin Pazarlama Planı
Kaynak: (Kotler, 1998: 525).

Genel giriş bölümünde faaliyetlerin özetine yer verilmektedir. Mevcut Pazar durumu aşamasında işletmenin hedef pazar kitlesi, rekabet unsurları, dağıtım mekanizmaları gibi konular detaylı olarak incelenmektedir. Pazardaki fırsatlar ve tehditler aşamasında, üretilen ürünün sunulduğu pazarda ne gibi fırsat ve tehditlerle karşılaşacağı ele alınmaktadır. İşletmenin hedef ve amaçları kısmında; pazarlama amaç ve hedefleri belirlenir. Daha sonra hedefler doğrultusunda da pazarlama stratejileri belirlenmektedir. Stratejiler elendikten sonra eylem planların geçilir. En sonunda bütçe ve gerekli kontrol yapılmaktadır (Namaz, 2010: 70-71).

4.3.5. İşletme Analizinin Yapılması Aşaması

Bu aşamada işletmelerin ulaşmak istedikleri amaç, belli bir süre kapsamında yeni ürünlerin finans açısından getireceği sonuçları irdelenmektedir. Bu aşamada ürünün işletmeye yükleyeceği maliyet, getireceği kar veya zararlar, satış fiyatları, satış miktarı, tutundurma harcamaları, ürünlerin pazardaki tüketiciler tarafından talep edilme olasılıkları, yeni ürün ile ilgili ortaya çıkabilecek risk/tehditler ve üretilecek ürünün pazardaki rakip firmaların ürünleriyle rekabet edebilecek düzeyde olup olmadığı incelenmektedir. İşletmeler yine bu aşamada ürünle benzerlik gösteren ürünlerin getirmiş olduğu karlara ve satış miktarlarına bakarak üretecekleri ürünlerin kendilerine getireceği karı ve ne kadar satılacağı konusunda tahminde bulunmaya çalışmaktadırlar (İlhan, 2006; Özer, 2011: 59). Bu bahsedilen konularda gerekli analizler yapıldıktan sonra ürün fikri işletmeyi istediği amaçlara ulaştırmıyor ise işletme ürünü üretmekten vazgeçmekte ve süreci burada sonlandırmaktadır. Bu yolla

işletmeler ilerde oluşabilecek yüklü masraftan kurtulmuş olmaktadır (Ünlü, 2006: 35).

4.3.6. Ürünlerin Geliştirilmesi Aşaması

Oluşturulması düşünülen ürünler yeni ürünün geliştirilmesi süreçlerinden biri olan bu aşamaya kadar aslında bir fikir konumunda yani soyut bir anlam ifade etmektedir. Ancak bu aşamada ürün artık daha somut hale getirilmesi için Ar-Ge ya da üretim departmanına gönderilmektedir. Ancak ürünün geliştirilmesi aşaması diğer bütün aşamalardan daha fazla maliyet yükleyen bir aşama olmaktadır (Ünlü, 2006: 36-37).

Bu aşamada kendi içinde bir basamak oluşturur ve ilk basamağı model oluşturmaktır. Bu süreçte ürüne dönüştürülecek olan fikir, soyutluktan çıkarılmakta ve yeni bir modele dönüşmektedir. Bu modeller (prototipler) üretim harcamalarının bütçelendirilmesi, modelin normal şartlarda kullanılabilirliği ve tüketiciler için hacimlenmesi bakımından önemlidir (Kotler, 1998: 48; Sevinç, 2013: 45).

Bu süreçte hitap edilecek olan pazara yönelik stratejiler de belirlenir ve ürünün fiziksel açıdan özellik ile nasıl bir görüntü, isme sahip olacağı konusunda düşünce birliği oluşturulur. Fikirlerin somut ürünler dönüştürüldüğü bu aşama işletmeler için bazı problemlere neden olmaktadır. En sık şekilde ortaya çıkan problem ise, Ar-Ge ile pazarlama departmanlarının düşünce tarzlarının birbirinden farklı olmasıdır. Yeni ürün fikirlerinin yeni ürünlere dönüştürülmeleri sürecinde üretilen ürünün fiziki ve teknik yöntemleri üzerinde odaklanılırken ürünün marka ismi ve nasıl bir ambalaja sahip olacağı gibi konular üzerinde de durulmaktadır (Sevinç, 2013: 46; Özuygun, 2013: 40). Ayrıca işletmeler tarafından oluşturulan ilk ürün modeli örneğinin beklentileri karşılayıp karşılamadığı konusunda fikirler elde etmek için saha çalışmalarında ürün test edilmektedir. Gerekli testler yapıldıktan sonra ürünler tüketicilere kullanmaları amacıyla ulaştırılmaktadır (Tek, 1999).

Pazarlama çevresi açısından en çaba gerektiren problemlerden biri de, işletmelerin pazarlara yeni ürünler sunmasıdır. Pazarlara yeni ürünlerin üretilmesi işi görüldüğü

kadar kolay bir işlem değildir. Bu açıdan bakıldığı zaman bütün işletmeler hatta en büyük lider konumundaki işletmeler bile pazara sundukları ürünler konusunda başarısız olabilmektedirler. Burada işletmelerin başarısız olmasında etkili olan sebep, ürettikleri ürüne sonuna kadar güvenmeleri ve buna bağlı olarak hiçbir şeyi dikkate almamalarıdır (Seyhun, 2002: 108).

4.3.7. Pazarın Test Edilmesi Aşaması

İşletmeler ürünlerinin fiziksel, fonksiyonel ve ruhsal açıdan işlevlerinden emin oldukları zaman bu aşamaya gelmektedirler. Bu aşamada ürünün sınırlı sayıda tüketiciye sunulmasıyla üründe olan eksikliklerin neler olduğu öğrenilir ve işletmeler tarafından bu eksiklikler giderildikten sonra daha büyük bir pazara ürünle çıkılır. Bu açıdan bakılacak olursa pazar testleri işletmelere oldukça fayda sağlamaktadır. İşletmelerin ürüne yönelik oluşturdukları pazarlama karması stratejisinin belirlenmesinde de bu aşama etkili olmaktadır (Serdavaa, 2006: 28). İşletmeler tarafından üretilen ürünler sınırlı sayıda üretildikten sonra pazara sunulurken denetilebilmektedirler. İyi bir araştırma sonucu seçilmiş olan tüketici grubuna ürün sunulmakta ve ürüne yönelik verdikleri olumlu ya da olumsuz tepkiler ölçülmeye çalışılmaktadır. İşletmelerin pazar testleri yapmalarının faydaları şunlardır (İlhan, 2006: 24);

- ✓ Üretilen ürünün ilerideki zamanlarda sağlayacağı satış potansiyelinin belirlenmesi ve ürünün eksik yönleri varsa bunların incelenmesine imkan tanımaktadır.
- ✓ Üretilen ürünler belirli tüketici gruplarına yönelik üretildiklerinden dolayı ürünün nitelik ve pazar karmasındaki eksik yönler belirlenerek giderilebilmektedir.

İşletmelerin ürettikleri ürünler son şeklini almadan önce ürünler renk, şekil, marka, ambalaj ve yanında verilecek hizmetler açısından en ince ayrıntısına kadar bir takım eleme ve değerlendirmelere tabii olmaktadır (İslamoğlu, 2000: 308). Ürünün kısıtlı değil de büyük pazarlara dağıtılması durumunda üründe herhangi bir eksikliğin olması işletme için düzeltilmesi zor olan sonuçlar yaratmaktadır. Ürün de eksiklik gören tüketiciler ürünü bir daha almazlar bu yüzden ürün kısıtlı pazara sunulmuşken

bulunan eksikliklerin giderilmesi işletme için büyük maddi zararı yok etmekte yardımcı olacaktır (İlhan, 2006: 25). Pazarlama yoklaması olarak adlandırılan bu aşama da işletme tarafından birçok fikir arasından elenen ve ürün haline getirilen fikrin yine özenli bir şekilde seçilen pazarın bir kısmına sunulması ile tüketicilerin ürüne yönelik verdiği tepkilerin ölçülmesine çalışılmaktadır (Mucuk, 2000: 127).

Öte yandan bazen işletmeler pazar testine ihtiyaç duymamaktadırlar. Örneğin, moda içerikli ürünlerin ön testi için zaman yoktur. Bu yüzden işletmeler direk ürettikleri ürünleri pazarlara sunarlar ve ürünün denemesi de orada gerçekleşir. İkinci bir örnek olarak da üretimi için uzun zaman harcanan ve maliyeti de yüksek olan ürünler de de aynı durum geçerli olmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin bu aşamadan önceki aşamalarda çok temkinli davranmaları ve bu aşamaların temellerini iyi atmaları gerekmektedir. Önceki aşamalardaki riskler en düşük seviyeye çekildiğinde bu aşama işletmeler tarafından atlanılabilmektedir (Namaz, 2010: 81-82).

Pazar testlerinin işletmeler açısından sağladığı faydaların yanı sıra işletmelere yüklediği bir takım yükler de bulunmaktadır. Bunlardan biri olan testlerin pahalı olması ve uzun bir zaman dilimini gerektirmesidir. Aynı zamanda tutundurma çabaları, ürünlerin satış durumlarının takip edilmesi de ayrı bir çaba ve maliyet gerektiren durumdur (Sevinç, 2013: 49).

4.3.8. Ticarileştirme Aşaması

Yeni ürünlerin geliştirilmesi sürecinin bu aşamasında işletmenin üretilmiş olduğu ürünlerin hedef pazarlara sürülmesi ve konumlandırılmasının yapılmasıdır (Namaz, 2010: 82). Bu aşama da işletmelerin dikkat edeceği durumlar; hangi mesajlarla ürünün algısının artırılacağı, uygun ürün konumlandırmasının nasıl yapılacağı, üretilen ürünün fiyatının ne olacağı, ürünün ambalajının ne olacağı, üretilen ürünün dağıtımının nasıl ve kimlerce yapılacağı, ürünlerin kime pazarlanacağı, üretilen ürünlerin tüketicilere nasıl pazarlanacağı, ürünün kimler tarafından satılacağı, üretilen ürünlerin nerde ve hangi zaman diliminde pazarlanacağıdır (Tek, 1999: 414). Bu aşama da sınırlı pazarlarda denenip başarılı olan ürünlerin daha fazla üretilerek daha fazla tüketici kitlesine ulaştırılması amaçlanmaktadır. Ürünün pazarda kendini

göstermesinden önce ürüne özel pazarlama karması bileşenleri oluşturulur. Pazarlama karmasında ürünün ismi, rengi, fiyatı, ambalajı gibi şeyler belirlenmektedir. Burada yine işletmeler tarafından üstü kapalı ya da açık bilgilerin oluşturulduğu görülmektedir. Üründe ticarileştirme yapılırken açık, ürün de dikkat çekiciliği arttırmak adına kapalı bilgilerin oluşturulduğu görülmektedir. Kapalı bilgiler tüketicilerde ürünün farklı açılardan algılanmasına neden olmaktadır. Yine bu aşamada işletmenin çok sayıda kişilerle veya müesseselerle irtibat içinde olduğu görülmektedir. Ürünlerin tanıtılması sırasında ise tüketicilere hitap edecek tarzda hem yazılı hem de görsel nesnelere dayanılarak yararlanılmaktadır (Kulaklı, 2005: 85). Yine burada işletmeler ürettikleri ürünlerin getireceği riskleri göz ardı etmektedirler; çünkü ürünün getireceği kar oranının bunların daha da ötesinde olacağına dair inançları bulunmaktadır. Sonuç olarak ürünlerin bütün özellikleri burada somut hale getirilmektedir (Namaz, 2010: 84).

4.4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Bir işletme de üretilen ürünlerle pazarda başarılı olabilmek için işletmenin sahip olduğu kaynaklar, yetenekler ve becerilerin kombinasyonunun sağlanması gerekmektedir. Değişen ve gelişen pazarlarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kriterlerinden biri yeni ürün geliştirebilme yeteneğine sahip olabilmeleridir. İşletmeler yeni ürünleri geliştirme konusunda ne kadar yaratıcıysa o kadar rekabet edebilme gücüne sahip olacaklardır (Özer, 2011: 82-83). İşletmelerin yeni ürünlerde başarılı olabilmemesinin kriterleri şunlardır (Gezer, 2014: 13-14):

- ✓ Rakip işletmelerin ürünlerine kıyasla tüketicilerin gereksinimlerinin belirlenerek ve bu gereksinimlerin yüksek düzeyde karşılayacak ürünlerin üretilmesi,
- ✓ Ürünün tasarımının müşterinin sesi dikkate alınarak değişen trendlere uygun yapılması,
- ✓ Tüketicilere rakip işletmelerin ürünlerinden daha kaliteli, orijinal ve daha dayanıklı bir ürün sunulması,
- ✓ Ürün konumlandırmasının doğru yapılması,
- ✓ Ürünün maliyetinin belirlenmesi ve gerekli bütçenin ayrılması

- ✓ Yapılan pazar testlerinin zamanında etkin şekilde yapılması,
- ✓ Ürünün satılacağı pazarların koşulları ve özelliklerine dair araştırmaların yapılması,
- ✓ Tüketicilerin ürüne ödemeye razı olacağı fiyatların belirlenmesi,
- ✓ Hedef kitlenin satın alma davranışlarında etkili olan faktörlerin belirlenmesi,
- ✓ Üretilen ürünün ne zaman pazara sunulacağı konusunda doğru zamanın belirlenmesi,
- ✓ Ürünün tutundurulmasına yönelik faaliyetlerin etkin planlanması,
- ✓ Üretilen ürünün işletmenin amaç ve hedefleriyle uyum içinde olması.
- ✓ İşletmelerin yeni ürünleri üretebilmek için gerekli finansal kaynaklara sahip olması,
- ✓ İşletmede yeni ürün üzerinde çalışmakta olan personelin yeterliliği,
- ✓ İşletmedeki örgüt yapısının yeni ürüne dair yeni fikir ve bilgi akışını desteleyecek esneklikte olması.

Yeni ürünlerin geliştirilip piyasaya sürülmesi; ürünlerin pazara erişememesi, pazara erişen ürünlerin rakiplerin ürünlerine karşı başarı elde edememesi veya başarı elde edenlerin de ömürlerinin hızlı bir şekilde azalması gibi nedenlerden dolayı işletmeler açısından riskli hale gelmektedir. Doyle (1988)'ye göre yeni ürünlerin geliştirilmesinde işletmeleri başarısızlığa götüren sebepler şunlardır (Namaz, 2010: 89-90):

- ✓ İşletmeler tarafından pazar araştırmalarının yeterli şekilde yapılmaması,
- ✓ Düşük kaliteye sahip ürünler üretilmesi
- ✓ Yeni ürün yönelik 4P unsurları arasında uyum eksikliği,
- ✓ Rakiplerin yeni ürüne yönelik tepkilerine ve stratejilerine cevap verilememesi,
- ✓ Ürünlerin üretiminde teknik sorunların yaşanması,
- ✓ Yeni ürünlere olan talebin az olması,
- ✓ Yeni ürünün fiyatının aşırı yüksek belirlenmesi,
- ✓ Hatalı ürün konumlandırma,
- ✓ Ürünün pazara sunum zamanının doğru belirlenmemesi,
- ✓ Ürünün maliyetinin beklenilenin çok üzerinde olması,
- ✓ Yanlış reklam veya yetersiz reklam unsuru,

- ✓ Yeni ürünün çevreyi kirletmesi veya tüketicilerin sağlık ve güvenliklerini tehdit etmesi,
- ✓ Yeni ürünün tasarımında tüketicilerin alışkanlıklarının ve eğilimlerinin dikkate alınmaması,
- ✓ Yeterli ölçüde finansal kaynak olmadığından ürünlerin teknolojik olarak geliştirilememesi,
- ✓ İşletmenin rakiplere nazaran reaktif bir ürün geliştirme stratejine sahip olması.

4.5.YENİ ÜRÜN PERFORMANSI

Performans, işletme tarafından pazara sunulan yeni ürün gelişmelerinin sayısı, yeni ürün gelişmelerinin satış yüzdeleri ve rakiplere göre inovasyonların sunulma sıklığı olarak ifade edilmektedir (Ötken, 2012: 36) Siguaw, Simpson ve Enz (2006), bireysel performansın hedeflenen amaçlara ulaşabilmek adına işgörenlerin kendi motivasyon ve yetenekleri ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçlardan meydana geldiğini ifade etmektedir. Örgütsel açıdan performans ise gelir ve karlar gibi finansal; satışlar, tüketici memnuniyeti ve pazar payı gibi pazar; kalite, etkinlik ve verimlilik gibi yönetsel sonuçlardan meydana gelmektedir. Ayrıca performans, rakip işletmeler ya da sektör baz alınarak karlılık, tüketici tatmini ve satışlar gibi kriterler dikkate alınarak değerlendirilmektedir (Kılıç, 2013:151).

Yeni ürün geliştirme performansı; işletmenin kendi araştırma ve geliştirme faaliyetleri sayesinde geliştirdiği orijinal ürünler, ürün iyileştirmeleri, ürün modifikasyonları ve yeni markaların yanısıra bunlardan elde ettiği gelir ve katlandığı maliyetleri kapsayan performansdır (Suruliraji, 2017: 1).

Ürün geliştirme performansı, örgütlerin büyümelerinde ve geleceğe yönelik elde edebileceği başarıların arttırılmasında önem arz eden bir faktördür (Yayla ve Yıldız, 2017: 50).

Yang ve Liu (2006) yeni ürün performansını, ulaşılması amaçlanan yeni ürünlerin karlılığı, pazar payı ve satışlar gibi organizasyonel hedefler düzeyi olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir deyişle, yeni ürünler için ürün yenilik performansı hem pazarın ödülüdür hem de ürünün kar ve satışlara sağladığı katkıdır (Kılıç, 2013: 152).

Rogers ve Ghauri (2002)'e göre, yeni ürün geliştirme performans kriterleri, ürünlerin geliştirilmesi işlemlerinin eksiksiz şekilde değerlendirilmesini, denetimlerinin yapılmasını ve iyileştirilmesine katkıda bulunarak işletmelere yardımda bulunmaktadır. Ford ve Stermann (2003) birçok işletmenin ürün başarısını rakip işletmelere göre daha hızlı ürün geliştirmek olarak algılanmasının işletmeleri çeşitli çabaları sergileme yoluna ittiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla daha hızlı ürün geliştirebilmek isteyen çoğu işletme uzun dönem rekabet avantajını, karlılık ve pazar payını artırma yoluna girmeye çaba sarf etmektedir. Bu yüzden çoğu araştırmacı tarafından yeni ürünlerin geliştirilme süresinin kısa olması durumunun işletmeleri rakiplerine göre üstün hale getirdiği kanısı kabul görmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında yeni ürün geliştirme performansının ölçüleri; karlılık, ürün yeniliği, kalite, zaman ve satışlardaki artış olarak ele alınmaktadır. (Yayla ve Yıldız, 2011: 50-51).

Oliver (2004) 'in yaptığı çalışmada ise yeni ürün geliştirme performansının boyutlarından bahsedilmektedir. Bu boyutlar; ürün, finansal ve süreç boyutu olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Ürün performansı, ürünlerin pazardaki başarı seviyesini ölçen güvenilirlik değişkenini ifade etmektedir. Finansal performans, hedeflenen kar büyümesine tekabül ederken süreç performansı ise ürünlerin yenileştirilmesi için harcanan mühendislik maliyetleri ve saatlerine tekabül etmektedir (Perçin, 2006: 359).

Ürünlerin performansı, en yalın hali ile ürünün kendinden beklenen fonksiyonları ne ölçüde karşıladığı şeklinde ifade edilebilir. Ancak ürünlerde kullanılan yeni materyaller ve ürünlerin fonksiyonlarındaki çeşitli olma durumu ürünlerden beklenen performansı daha da arttırmaktadır. Bir kullanıcı açısından ürünün performansının düşük olması tatmin olmama durumuna neden olurken, üretici açısından ürün performansında yaşanan düşüklük ise maliyetlerin artmasına ve müşterilerini

kaybetmesine neden olmaktadır. Bu yüzden işletmeler ürünleri geliştirirken istenilen performans ile maliyet ve zaman kriterleri arasında değerlendirmeleri yaparak uyumu sağlamalıdır. Ancak bu fonksiyonel performans kriterleri performansı değerlendirmede yeterli olmadığı için diğer performans ölçütleri de dikkate alınmaktadır (Gürkan, 2012: 71).

a)Finansal Performans: Literatür de yeni ürünlerin performansını incelemek amacıyla yapılan çalışmalar dikkate alındığında çoğu çalışmanın kriterlerinden en az bir tanesini finansal temele dayalı olarak incelediği görülmektedir. İşletmeler yeni bir ürünün değerlendirmesini yaparken gelir, kar marjı, pazar payı veya satış hacmi gibi ölçütleri dikkate almaktadırlar. Dodgson ve diğerleri (2008) yeni ürünlerin performanslarının değerlendirilmesi için kar ve gelir durumuna odaklanmışlardır. Aytekin ve diğerleri (2006) Marmara Bölgesi'nde gerçekleştirdikleri çalışmalarında finansal performansı dikkate almışlar ve finansal performansın temel ölçütleri olarak yatırımın geri dönüş oranı, karlılık ve nakit akışını dikkate almışlardır. Ali (2002) yeni ürün performansını ölçmek adına finansal kriterlerden olan karlılık ve satış gelirlerindeki artış kriterlerini kullanmıştır (Gürkan, 2012: 81).

Moorman ve Miner (1997) de ürün performansının ölçülmesi işleminde finansal performansı dikkate alan ve ölçütleri ise kar marjı, aktif karlılık ve yatırımın geri dönüş oranı olarak kabul eden araştırmacılardandır. Dolayısıyla finansal açıdan yeni ürün performansını konu olarak inceleyen çalışmalarda karlılık, gelir, kar marjında meydana gelen değişim, maliyetlerdeki azalma, yatırımın geri dönüş oranı ve başa baş noktasına ulaşma gibi ölçütlerin dikkate alındığı görülmektedir. Ancak Storey ve Easingwood (1999)'a göre ürün performansının değerlendirilmesinde sadece finansal ölçütlerin göz önünde bulundurulması dar bir bakış açısına neden olmaktadır. Bu yüzden ürün performansının değerlendirilmesinde diğer performans ölçütlerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Gürkan, 2012: 82).

b) Pazar Performansı: Literatürde yapılan çalışmalarda ürün performansının incelenmesinde finansal performans ölçütlerinin yanı sıra pazar performansı ölçütlerinin de yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Zhou (2006) bir ürünü taklit eden firmanın performansı ile ilk defa kendi üreten işletmelerin performansını ölçmek maksadıyla yaptığı çalışmada pazar performansı ölçütlerini kullanmış ve bunları pazar payı ile satışlardaki büyümek olarak ifade etmiştir. Haon ve diğerleri (2009) yeni ürünlerin performansını ölçmek için gerçekleştirdiği çalışmada pazar payı ile satış hacminin oluşturan kriterlerden yararlanmışır. Yeni ürün proje performansları ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yeni ürün performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Jayaram ve Narasimhan (2007) Amerika'daki bir şirketten ürün proje performansını ölçmek için ürün performansının ölçüm kriteri olan pazar payını kullanmışlardır. Son olarak Talke (2007) de pazar performansı ölçütleri içerisinde satış hacmindeki büyüme ile pazar payına ilave olarak pazar yaratma, rekabet avantajı, pazara sürme zamanı ve satış büyüme hedeflerine ulaşmak gibi kriterleri de ele almıştır (Gürkan, 2012: 83-85).

c)Kullanıcı Performansı: Yeni ürünlerin performansların değerlendirildiği çalışmalar da kullanıcı ölçütleri genel bir ifadeyle; kullanıcıların ürünlerden tatmin olması, kullanıcıların ürünü kabullenmesi, kullanıcıların sadakati, kullanıcılara bağlı olarak elde edilen rekabet avantajı ve kullanıcıların sayı olarak değişiklikleri olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında yeni ürün performansı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında verilen bu ölçütlerden bir ya da birden fazlasının kullanıldığı tespit edilmektedir.

Huang ve diğerleri (2004) yeni ürünlerin performansının ölçümünde kullanılacak olan kriterleri belirlemek adına yürüttükleri çalışmalarında karlılık, kullanıcıların tatmini ve gelir kriterlerini tespit etmişlerdir. Ve başarılı bir ürünün verilen bu kriterlerin hepsinde başarı sağlaması gerektiğini de savunmuşlardır. Hooley ve diğerleri (2005) ise finansal performansın ancak kullanıcı ve pazar performansından sonra gerçekleşebileceğini savunmuşlar ve yaptıkları çalışma sonucunda kullanıcı, finansal ve pazar performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Gürkan, 2012: 86).

4.6.PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Psikolojik güçlendirme ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan araştırmaların kısıtlı ve yetersiz olmasından dolayı çalışmanın bu bölümünde genel olarak performans ve psikolojik personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalara yer verilmiştir.

Wall ve diğerleri (2002) performans, operasyonel belirsizlik ve personel güçlendirme ile ilgili olarak yaptıkları çalışma da personel güçlendirmenin performans üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ve bu etkilerin ise işğörenler de bilgi geliştirme, bilgi uygulama ve proaktif yönelimler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hechanova, Alampay ve Franco (2006) çeşitli hizmet sektörlerinde çalışan 954 kişi üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, psikolojik güçlendirmenin performans ve iş tatmini ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu kanıtlamışlardır.

Hall (2008) kapsamlı performans yönetim sistemleri, rol netliği ve psikolojik güçlendirmenin birbirleriyle ve yönetsel performansla ilişkisini incelemiş ve psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun yönetsel performans ile pozitif ilişkisi olduğu hipotezini sınamıştır. Hall (2008) araştırma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu ile yönetsel performans arasında pozitif bir ilişki bulmuş ancak psikolojik güçlendirmenin diğer boyutları ile yönetsel performans arasında bir ilişki bulamamıştır.

Çöl (2008: 35) tarafından 13 kamu üniversitesinde algılanan personel güçlendirmenin işğören performansı üzerindeki yarattığı etkileri incelemek amacıyla yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutunun performansın belirlenmesinde en temel faktör olduğu belirlenmiştir.

Tuuli ve Rowlinson (2009: 1334) psikolojik güçlendirme, görev performansı ve kavramsal performans arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada

psikolojik güçlendirme ve kavramsal performans arasında iş yapma şansının iyi bir medyatör olduğunu ve personel güçlendirme ile performans arasındaki ilişkinin düşünülenenden de fazla olduğunu belirlemişlerdir.

Karahan ve Yılmaz (2010: 153) personel güçlendirme, takım performansı ve örgütsel öğrenme kavramları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin takım performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermişlerdir. Yine Karahan ve Yılmaz (2010: 145)'ın Uşak İli'nde örgütsel yaratıcılık, liderlik davranışı ve işgören performansını inceleyen araştırmalarında, vizyon odaklı olan liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderliğe göre daha pozitif etkiye sahip olduğu ve yine vizyon odaklı liderliğin işgören performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Zijl, Marginson, McAulay ve Roush (2011: 26) performans ölçümleri ve psikolojik rolünü inceledikleri çalışmalarında, finansal olmayan performansın psikolojik güçlendirme üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hemedoğlu, Koçak, Özkan ve Berberoğlugil (2012) psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkilerinin belirlemek için yaptıkları çalışmada, finansal olmayan performansın iç süreç boyutunun psikolojik güçlendirmenin etki boyutu üzerinde negatif, öğrenme ve gelişme boyutunun psikolojik güçlendirmenin etki ve anlam boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Eren (2014) güçlendirme ve nicel işletme performansı ilişkisinde güven ve duygusal bağlılığın aracı rollerini belirlemeye yönelik yaptığı araştıra ile kavramlar arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu ve güçlendirmenin nicel işletme performansı üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık ve güvenin aracı rol üstlendiği çıktısını elde etmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi psikolojik personel güçlendirme ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi kendisine konu edinen sınırlı ve yetersiz sayıda görgül araştırmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmanın amaçlarından biri de psikolojik

güçlendirme ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisi belirlemek ve ulusal yazındaki bu eksikliğe katkı sağlamaktır.

4.7.İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK İLE YENİ ÜRÜN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşe gömülmüşlük hali ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmaların sayısının sınırlı olması nedeniyle İşe gömülmüşlük hali ile performans arasındaki ilişkiye dayalı çalışmaların sonuçlarına yer verilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Lee, Mitchell, Sablynski, Burton ve Holtom (2004: 711) iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörlerin işe gömülmüşlük hali üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında işe gömülmüşlük halinin ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Halbesleben ve Wheeler (2008) işten ayrılma niyetini ve görev performansının belirlenmesinde gömülme ve katılım unsurlarının rollerini belirlemek için farklı meslek gruplarından 587 işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışma ile işe gömülmüşlüğü performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Li (2010: 242) işe gömülmüşlük hali üzerinde yüksek performans iş sisteminin etkilerine yönelik yaptığı araştırmada işe gömülü olma halinin performans üzerinde pozitif etki yarattığı belirlenmiştir.

Karatepe ve Karadaş (2012: 614) tarafından Romanya'da otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen çalışma ile eğitim, güçlendirme ve ödüllerin işe gömülmüşlük üzerinde pozitif yönlü ilişki yarattığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca işe gömülmüşlük halinin, hizmet iyileştirme performansı ve ödüllendirme ilişkisinde kısmi aracı role sahip olduğu vurgulanmıştır.

Lev ve Koslowsky (2012: 57) 115 okul öğretmeni üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonucunda işe gömülmüşlük halinin öğretmenlerin bağlamsal performanslarının üzerinde pozitif etki yarattığını belirlemiştir.

Sun, Zhao, Yang ve Fan (2012: 69) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda psikolojik sermaye ve işe gömülmüşlük halinin hemşirelerin performansları üzerinde pozitif etki yarattığı kanısına varmışlardır.

Nafei (2015:8) işgörenlerin performansı ve sinizm üzerinde işe gömülmüşlük halinin etkilerini tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmada işe gömülmüşlük hali, sinizm ve performans arasında ilişki olduğunu ve işe gömülmüşlük halinin performans üzerinde pozitif bir etki yaratmakta olduğunu belirlemiştir.

Karatepe (2016: 119) tarafından yapılan araştırma ile işgörenlerin iş arkadaşlıklarının ve aile desteğinin olduğu durumlarda işe gömülmesi yoluyla yaratıcı performanslarında artış meydana geldiği sonucu tespit edilmiştir.

Yukarıda izah edildiği gibi işe gömülmüşlük hali ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiye dayalı sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Yönetim yazınında sınırlı sayıda araştırmanın bulunması, bu çalışmaya olan ihtiyacı arttırmaktadır.

4.8.PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME, İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİ, ÖRGÜTSEL ADALET VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Hızlı değişen çevre koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri yenilikçi olmalarına bağlıdır. Bu yüzden işletmelerde yeni iş veya ürün fikirlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Psikolojik açıdan güçlendirilmiş personel, değişen müşteri gereksinimlerini kısa sürede etkin şekilde tespit edebilmekte ve bu sebeple yeni ürün geliştirme süreçleri kısa sürede tamamlanmaktadır (Yıldırım,2013).

Ataman (2001)'e göre işletmelerde personel güçlendirme ile yenilikçilik artmaktadır.

Özgen ve Türk (1997) yaptıkları araştırmanın sonucunda psikolojik personel güçlendirmenin hem bireylerin performansına hemde işletmenin çevresel değişimlere ayak uydurmasına katkıda bulunduğu sonucuna varmışlardır. Benzer şekilde Doğan (2006) güçlendirilmiş işgörenlerin görüş ve fikirlerine değer verildiğinde performanslarında da artış meydana geleceğini ileri sürmüştür.

Literatüre bakıldığında psikolojik personel güçlendirmenin yaratıcılık, yenilikçilik ve inovasyon kavramlarıyla ilişkisinin daha çok ele alındığı görülmektedir. Çavuş (2008) tarafından personel güçlendirme kavramı bir imalat sanayinde incelenmiş ve kendini güçlendirilmiş olarak gören bireylerin performanslarında artış meydana geldiği görülmüştür. Benzer şekilde Çöl (2008) tarafından algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve güçlendirme yapılan personellerin performanslarında artış meydana geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Çavuş ve Akgemci (2008) tarafından personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkileri incelenmiş ve bulgular personel güçlendirmenin hem yaratıcılık, hemde yenilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan Bowen ve Lawler (1992) tarafından yapılan çalışmada psikolojik olarak güçlendirmiş işgörenlerin daha çok tatmin olduğu ve bu personelin üretim ve verimlilik düzeylerinde artış olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde işe gömülmüşlük halinin yönetimde bir çok değişken (tutum ve davranış) ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir, ancak işe gömülmüşlük hali ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisi konusunda sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Luthans ve Avolio (2009)'ın yaptığı çalışma sonucunda işe gömülmüşlük halinin işgörenlerin performansları üzerinde pozitif etki yarattığı sonucuna varılmıştır. Lee ve diğerleri (2004) işe gömülmüş olan bireylerin buldukları örgütlerde kalmak için daha motive olduklarını ve bunun içinde yüksek düzeyde performans sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte işe gömülmüşlük hali ile performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğuna dair çok sayıda çalışmalar mevcuttur (Wijaayanto ve Kismono, 2004; Lii,2010; Sun vd., 2012; Candan, 2016; Karatepe ve Karadaş, 2012).

Akgündüz ve diğçerleri (2016) tarafından dağıtımsal adaletin çalışanların işe gömülmüşlüklerine etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, bireylerin adaletli bir örgüt ortamında işe gömülmüşlüklerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Akgündüz ve Cin (2015) Ankara'da faaliyette bulunan otel işletmelerinde dağıtımsal adaletin işğöçenlerin işe gömülmüşlüklerini arttırdığını; Karatepe ve Shahriari (2014) işe gömülmüşlük davranışlarının adalete bağlı olarak işten ayrılma niyetinde azalma meydana getirdiğini tespit etmişlerdir (Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016). Öte yandan Yürür ve Demir (2011) örgütsel adalet ile psikolojik güçlendirmenin karşılıklı etkileşimini incelemeye yönelik yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin güçlendirmeyi arttırdığı ve güçlendirmenin de adalet algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Yukarıda da görüldüğü üzere psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük hali ile örgütsel adalet ilişkisine yönelik bir takım çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Yürür ve Demir, 2011; Shahriari, 2011; Hemedoğlu vd., 2012). Ancak psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik pek fazla çalışma bulunmamaktadır. Sınırlı bir katkı olsa da bu araştırma alandaki eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİNİN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

Psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerinin örgütsel adaletin düzenleyici rolü çerçevesinde belirlemeye yönelik olan araştırmanın bu kısmında araştırmaya yönelik amaç ve önem, yöntem ve bulgulara yer verilmektedir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu, teknolojinin hızlı bir şekilde değiştiği küresel pazarlarda müşterilerin istek ve beklentileri de sürekli değiştiğinden işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için yeni ürünler geliştirmelerini gerektirmektedir. Aynı zamanda rakip işletmelerin pazara sunmuş oldukları her bir ürün işletme için bir tehdit unsuru haline gelmektedir. Bu anlamda işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamalarında ve değişim yaratmasındaki en önemli kaynak olarak güçlendirilmiş işgörenlere sahip olmasıdır. Psikolojik açıdan ne kadar personel güçlendirilmiş olsa da personelin çalışmakta olduğu örgütte çalışmaya devam etmesinde veya ayrılmasında etkili olan faktörlerin de yeni ürün performansını etkileyebileceği düşünülmektedir.

Literatürde, psikolojik personel güçlendirme ile iş tatmini (Özer, Ergün ve Okatan, 2015), örgüte bağlılık (Karakaş, 2014), motivasyon (Gürbüz, 2012), örgüt kültürü (Şenel, 2006), örgütsel özdeşleşme (Akın ve Saruhan, 2016), performans değerlendirme (Hall, 2008), yaratıcılık algısı (Çavuş ve Akgemci, 2008), liderlik davranışları (Arslantaş ve Dursun, 2008) ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Ancak psikolojik personel güçlendirme ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisini ele alan çalışma bulunmamaktadır. Yine işe gömülmüştük halinin, algılanan örgütsel destek (Şanlı, 2006), yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet (Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016), iş ve yaşam kalitesi (Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016), performans (Halbesleben ve Wheeler, 2008) ve yenilik (Ng ve Feldman, 2010) gibi değişkenlerle ilişkisinin ele alındığı çalışmalar mevcuttur. Ancak işe gömülmüştük halinin de yeni ürün geliştirme performansı ile ilişkisini ele alan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle literatürde psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüştük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik çalışma sayısının sınırlı olması nedeniyle araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüştük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerini ve örgütsel adaletin yüksek ve düşük olduğu durumlarda bu etkinin yönünün değişip değişmediğini analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada; psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüştük hali yeni ürün geliştirme performansını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Örgütsel adaletin farklı değerleri bağlamında bu iki değişkenin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerinde bir değişiklik mümkün müdür? Sorularına yanıt aranmaktadır (Bergiel vd., 2009). Bu sorulara yanıt aramak için Kırıkkale ili imalat sanayiinde faaliyet gösteren işyerlerinde çalışmakta olan işgörenler açısından psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüştük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri ortaya koymak ve örgütsel adaletin düzenleyici değişken olması durumunda bu değişkenin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerinin değişip değişmeyeceğini belirlemek amacıyla bir saha araştırması yapılmıştır.

Bu çalışma da kavramlar bir bütün olarak ele alınarak incelenmekte ve değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır. Bu yüzden çalışmanın Türkçe yazın alandaki eksikliğe katkıda bulunacağı ve bu bakımdan önem ifade edeceği söylenebilir.

Araştırma sonuçları, çalışanlar açısından mevcut durumun görülmesi, konuyla ilgili yeni stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olacak yol gösterici nitelikte bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Bu anlamda araştırma sonuçlarının imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler açısından yol gösterici nitelikte olması da yadsınamaz bir gerçektir.

5.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçek, örneklem, model ve hipotezlere yer verilmektedir.

5.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren imalat sanayii işletmeleri teknik çalışanları oluşturmaktadır. Ancak bütçe ve zaman kısıtı nedeniyle evrenin tümüne ulaşma imkanı bulunmadığından araştırmada örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli imalat sanayi işletmelerinde çalışmakta olan teknik işgörenler oluşturmaktadır. Kırıkkale ili imalat sektöründe faaliyette bulunan işletmeler organize sanayi ve eski sanayi bölgelerine ilave olarak mobilya ve MKE Kurumlarını kapsar. Araştırmanın konusu olan Kırıkkale İli İmalat Sanayisi bünyesinde bulunmakta olan işletmelerin çalışanlarının sayısına ilişkin net bir istatistiksel ifade bulunmadığı için Chi ve Qu (2007)'nin geliştirdiği $n = \frac{z^2(pq)}{e^2}$ formülü dikkate alınarak örneklem hacmi 385 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilen ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile işletmelere dağıtılan 385 anketlerden 337 tanesi geri dönmüştür. Ancak bu anketlerden 19 tanesinde bazı araştırma değişkenlere ilişkin ölçekler

işaretlenmediğinden veya demografik faktörler işaretlenmediğinden değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta bilimsel analize tabi tutulabilir toplam 318 anket (analiz birimi) elde edilmiştir. Yani anketlerin geri dönüş oranı %82.5 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran bilimsel olarak kabul edilebilir yeterliliğe sahiptir (Sürgevil, Tolay ve Topayan, 2013: 5378).

5.2.2. Ölçekler

Bu çalışma da imalat sanayii işletmeleri açısından psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerini ve bu ilişkide örgütsel adaletin ılımlaştırıcı rolü analiz edilmektedir. Bu çalışmada temel araştırma değişkenleri psikolojik personel güçlendirme, işe gömülmüşlük hali ve yeni ürün geliştirme performansı iken, örgütsel adalet ise ılımlaştırıcı değişkendir. Ayrıca bu araştırmada psikolojik personel güçlendirme düzeylerini belirlemek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun bu bölümünde beşli likert ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Ayrıca ölçeğin güvenilirliği ise (Cronbach's Alpha) 0,87 olarak tespit edilmiştir. Nunnally (1978)'e göre bir ölçeğin bilimsel açıdan güvenilir olarak kabul edilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin işe gömülmüşlük hali düzeylerini ölçmek için Mitchell ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen işe gömülmüşlük ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki ilk dört soru işe gömülmüşlüğü boyutlarından örgüte uyma, sonraki dokuz soru örgüte bağlı fedakarlık, sonraki üç soru örgüt bağlantıları, diğer üç soru topluluğa uyma, diğer üç soru ise sırasıyla topluluğa bağlı fedakarlık ve topluluk fedakarlıklarıdır. Anketin bu bölümünde yine 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ancak yirmi sekiz sorunun son üç sorusunda iki ve üç seçenekli sorulara yer verilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği ise 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırma da işgörenlerin yeni ürün geliştirme performanslarını ölçmeye yönelik Narver ve diğerleri (1990), Griffin ve diğerleri (1993), Olson ve diğerleri (1995) ve Tatikonda ve diğerleri (2001)'nin araştırmalarında tasarladıkları yeni ürün geliştirme performansı ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Beklentilerin Çok Altında; 2=En Kötü Tahmini Karşılama; 3=Hedefi Tam Olarak Karşılama; 4= İyimser Tahminleri Karşılama; 5= Beklentilerin Çok Üstünde). Ölçeğin güvenilirliği 0,96 olarak elde edilmiştir.

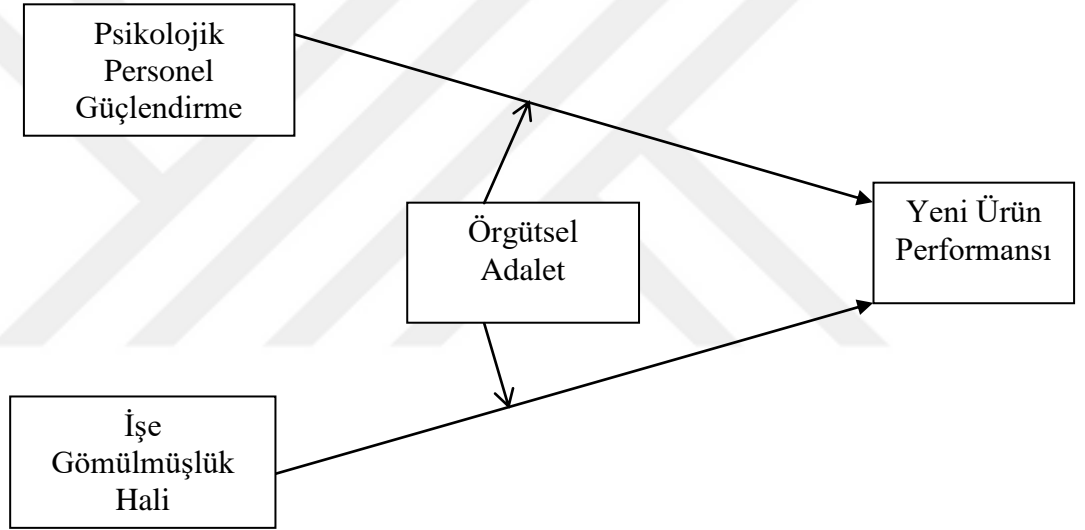
İşgörenlerin örgütsel adalete yönelik algılarını ölçmeye yönelik Niehoff ve Moorman (1993) tarafından araştırmalarında tasarlayıp geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeği kullanılmış olup, bu ölçekte örgütsel adalet üç boyut olarak ele alınmış ve toplam 20 ifade bu ölçeği oluşturmuştur. Yine anketin bu bölümünde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Son olarak bu ölçeğin de güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,95 olarak hesaplanmıştır. Bu oran ise bir ölçeğin güvenilir olması için yeterlidir.

Son olarak anketi cevaplayanlara dair bilgi elde etmek adına demografik nitelikte bir takım sorulara yer verilmiştir.

Geçmişte yapılmış olan çalışmalara bakıldığında psikolojik personel güçlendirme (Liden, Wayne ve Sparrowe, 2000: 413; Doğan ve Demiral, 2009: 65; Çavuş ve Akgemci, 2008: 236; Hemedoğlu ve diğerleri, 2012: 95) ve yine işe gömülmüştük hali (Lee vd., 2004: 717; Birsal vd., 2012: 54; Dedeoğlu, Özdevecioğlu ve Oflazer, 2016: 140) ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerinin test edildiği görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeği ise Özdevecioğlu (2003: 85) ve Hopkins ve Weathington (2006: 487) tarafından yapılan çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Son olarak yönetim literatüründe yeni ürün geliştirme performansı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği bazı çalışmalarla test edilmiştir (Narver vd., 1990; Griffin vd., 1993; Olson vd, 1995; Tatikonda vd, 2001). Fakat bu çalışmada sözü edilen bu dört ölçeğin imalat sanayi sektöründe tekrardan geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu nedenle ölçekteki *“Yeni ürünler geliştirme konusundaki Araştırma ve Geliştirme bütçesi hedefleri karşıladı mı?”* ifadesi çıkarılarak analize tabi tutulmuştur.

5.2.3. Model ve Hipotezler

Bu çalışmada farklı adalet düzeylerinde psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüslük düzeyinin yeni ürün performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmanın amacı ve yönetim literatüründeki çalışmalar dikkate alınarak, bu çalışmanın kavramsal araştırma modeli aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.



Şekil 5.1. Kavramsal Araştırma Modeli

Hipotez 1: Psikolojik personel güçlendirme yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Örgütsel adalet, psikolojik personel güçlendirme ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

Hipotez 3: İşe gömülmüslük hali yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Örgütsel adalet, işe gömülmüslük hali ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynayacaktır.

5.2.4. Veri Analiz Yöntemleri

Çalışmanın verileri, Kırıkkale ilinde faaliyette bulunan imalat sanayi işletmelerindeki teknik yöneticiler, ustalar ve teknik personelden elden edilmiştir. Bilimsel olarak kullanılabilir düzeyde olan anketlerden elde edilen veriler dikkate alındığında tüm değişkenlere ilişkin veri setlerinin Tek yönlü Kolmogorov Smirnov testine göre normal dağıldığı saptanmıştır ($p > 0.05$). Araştırmada verilerin kullanıldığı ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu aşamadan sonra çalışma kapsamına dahil olmuş işgörenlerin demografik özelliklerine dair tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Son olarak Pearson korelasyon analizi ve düzenleyici değişkenli regresyon analizi kullanılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiştir. Bu analizde Andrew F. Hayes'in PROCESS Prosedüründen yararlanılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan araştırmanın bu kısmında araştırmaya dahil olan işgörenlerin demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve model ile hipotezlerin test edilmesi içerikli konulara yer verilmektedir.

5.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 5.1'de verilmektedir.

Tablo 5.1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	F	Yüzde (%)
Cinsiyet			Faaliyet Alanı		
Erkek	318	100,00	Mobilya	40	12,6
Kadın	-	-	Oto Elektirik	7	2,2
			Kaporta	10	3,1
Yaş			Oto Boya	18	5,7
25 yaş ve asagisi	4	1,3	Kömür	9	2,8
26-35 yaş arasi	111	34,9	Elektrik	21	6,6
36-45 yaş arasi	94	29,5	Bobinaj	9	2,8
46-55 yaş arasi	66	20,8	Pompa	15	4,7
56 yaş ve üzeri	43	13,5	Lastik	10	3,1
			Otoklima	7	2,2
Medeni Durum			Kereste	8	2,5
Evli	252	79,2	Kilitçi	14	4,4
Bekar	66	20,8	Çimento	8	2,5
			Tamir	54	17,0
Eğitim			Rotbalans	11	3,5
İlköğretim	98	30,8	Döşemeci	8	2,5
Lise	149	46,9	Balata	5	1,6
Meslek Yüksekokulu	51	16,0	Laminant	4	1,3
Fakülte	20	6,3	Şase	5	1,6
			Otokuaför	13	4,1
			Motor Yenileme	8	2,5
İş Deneyimi			Pompa Tamir	2	,6
1 yıldan az	3	,9	Torna	10	3,1
1-5 yıl arasi	63	19,8	Frezeci	5	1,6
6-10 yıl arası	103	32,4	Fırın	3	,9
11 yıl ve üzeri	149	46,9	Dökümcü	3	,9
			Camcı	4	1,3
			Diğer	7	2,2

Bu araştırmada veriler imalat sanayii işletmelerinde çalışan 318 teknik personel katılmıştır. Katılım gösterenlerin tamamı erkeklerden meydana gelmektedir. Araştırmaya dahil olan erkeklerin %20,8'i bekar iken %79,2'si ise evlilerden meydana gelmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin %1,32'ü 25 yaş ve altı, %34,9'u 26-35 yaş arası, %29,5'i 36-45 yaş arası, %20,8'i 46-55 yaş arası ve %13,5'i 56 yaş ve üzeri olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 41,71 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada yer alan işgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında ise ilköğretim mezunu %30,8, lise mezunu %46,9, meslek yüksekokulu mezunu %16,0, lisans mezunu %6,3 ve master/doktora mezunlarının olmadığı görülmektedir. İş deneyimine gelince; 1 yıldan daha az deneyime sahip olan kişilerin %9, 1-5 yıl arası

deneyime sahip olanlar %19,8, 6-10 yıl arası deneyime sahip olanlar %32,4 ve 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar ise %46,9'lük kısma denk gelmektedir.

Araştırmaya katılım gösterenlerin kişilerin çalıştıkları işletmeleri faaliyet alanları irdelendiğinde; % 17,0'ı tamir, %12,6'sı mobilya, % 6,6'sı elektrik, %5,7'si oto boya, % 4,7'si pompa, %4,4'ü kilitçi, % 4,1'i otokuaför, %3,5'i rotbalans, %3,1' i lastik, %3,1'i kaporta, % 3,1'i torna, %2,8'i kömür üretimi, %2,8' i bobinaj, %2,5'i çimento, % 2,5'i motor yenileme, % 2,5'i döşemeci, %2,2'si oto elektrik, % 2,2'si otoklima, % 1,6'sı balata, %1,6'sı şase, %1,6'sı frezeci, % 1,3'ü laminant, %1,3'ü camcı, % 0,9'u fırın, % 0,9'u dökümcü, % 0,6'sı pompa tamir ve %2,2'si ise diğer faaliyet alanlarından meydana gelmektedir.

5.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Çalışmada moderatör değişkenli regresyon analizine geçmeden önce bir ön koşul olan değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi olup olmadığına bakmakta fayda vardır. Tablo 5.2'de görüleceği üzere psikolojik personel güçlendirme ($r = .496$; $p < 0.01$) ve işe gömülmüslük hali ($r = .714$; $p < 0.01$) ile yeni ürün performansı arasında pozitif ve yüksek bir ilişki olduğuna işaret edilmektedir. Aynı şekilde, düzenleyici değişken olan örgütsel adalet ile yeni ürün performansı arasında da yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .743$; $p < 0.01$)

Tablo 5.2.: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	Aritmetik Ort.	St. Sapma
1.Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG)	(.87)				4,09	,607
2.İşe Gömülmüslük Hali (İGH)	,578**	(.91)			3,95	,713
3.Örgütsel Adalet (OA)	,510**	,795**	(.95)		3,86	,841
4.Yeni Ürün Performansı (YUP)	,496**	,714**	,743**	(.96)	3,85	,959

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (iki yönlü).

Araştırmanın hipotezleri başlığında geliştirilen hipotezlerin ve bu hipotezlere bağlı olarak, çalışmanın modeli başlığında geliştirilen modellerin test edilmesine yönelik

araştırma bulguları Tablo 5.3 'de verilmektedir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik personel güçlendirme (PPG) ($\beta= 0.221$, $p< 0.05$), ve örgütsel adalet (OA) ($\beta = 0.750$, $p<0.01$) yeni ürün performansına (YUP) direkt olarak pozitif etki etmektedir.

Yani bağımsız değişkendeki artışlar yeni ürün performansı üzerinde artışlara neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle, PPG ve AO ile YUP arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenmektedir. Buna karşın araştırmanın bulguları PPG ve OA'nın etkileşiminin ($\beta= -0.041$) YUP üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.3: Psikolojik Personel Güçlendirme İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Model I					
	St. Beta	SE	t değeri	P	LLC	ULCI
Sabit	3,856	0,0424	90,99	,0000	3,7730	3,9398
Örgüt Adalet (ÖA)	0,7532	0,0605	12,457	,0000	0,6343	0,8722
Psikolojik Personel Güçlendirme (PPG)	0,2207	0,0786	2,896	,0040	0,0730	0,3822
PPG*ÖA	-0,0409	0,0727	-,563	,5738	-0,1840	0,1021
R ²	0,568					
Tahmini standart hata	0,4013					
F ₍₃₋₃₁₂₎	121,5475			0,000		

Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Performansı (YUP) * $p< 0.05$. ** $p< 0.01$.

Psikolojik personel güçlendirme ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici etkisinin test edildiği Model 1'de genel model ($R^2=,568$; $F_{(3, 312)}= 121,5475$; $p< 0,01$) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Modeldeki değişkenler bağımlı değişken olan yeni ürün performansındaki varyansın %56.8'ini açıklamaktadır. Belirleyici değişkenler incelendiğinde ise; örgütsel adalettteki ($\beta= ,750$; $t_{(312)}= 12,46$, $p<0.01$) 1 birimlik artış, yeni ürün performansında 0,750 birimlik

artışa yol açmaktadır. Psikolojik Personel güçlendirmedeki ($\beta = 0,221$; $t_{(312)} = 2,89$, $p < 0,05$) 1 birimlik bir artışın ise yeni ürün performansında 0,25'lik bir artışa yol açtığı gözlenmektedir. Dolayısıyla **H1 Hipotezi** kabul edilmektedir. Buna karşın PPG*OA etkileşim terimi ($\beta = -0,041$; $t_{(312)} = -,563$, $p > 0,05$) ile yeni ürün performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yani örgütsel adalet ilişkide düzenleyici rolü oynamamaktadır.

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{OA}) + \beta_2 (\text{PPG}) + \beta_3 (\text{PPG} \times \text{OA})$$

$$Y = 3,856 (\text{Sabit}) + ,750 (\text{OA}) + ,221 (\text{PPG}) - ,041 (\text{PPG} \times \text{OA})$$

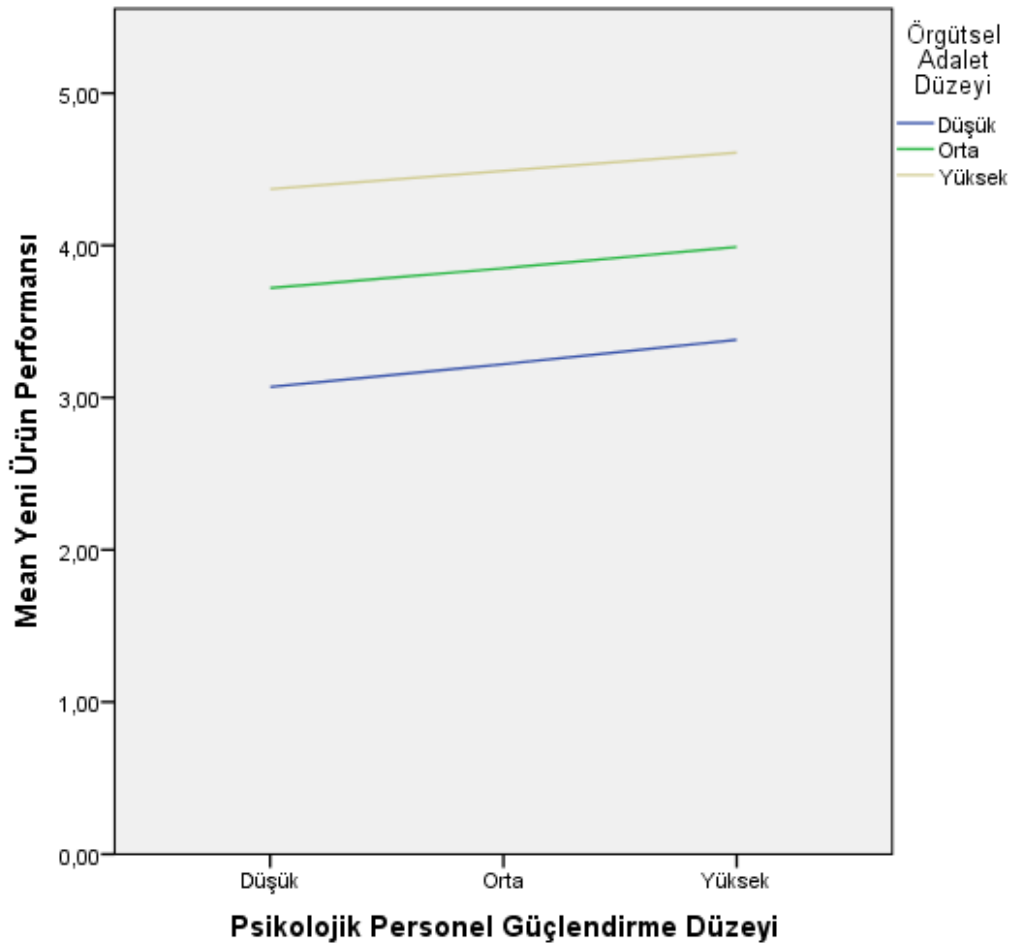
Tablo 5.4: Moderatör Değişken Olan Örgütsel Adalet Değerlerinde PSG'nin YUP Üzerindeki Durumsal Etkisi

Model 1'deki Moderatör Etki						
Örgütsel Adalet Değerleri	St. Beta	SE	t değeri	p	LLC	ULCI
M-1SS (-0,8407) Düşük	0,2620	0,0970	2,701	0,0073	0,0711	0,4529
M (0,0000) Orta	0,2276	0,0786	2,896	0,0040	0,0730	0,3822
M+1SS (0,8407) Yüksek	0,1932	0,1020	1,893	0,0593	-,0076	0,3939
R ² Değişim	0,0006					
F ₍₁₋₃₁₂₎	,3170			0,5738		

Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Performansı (YUP) * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Tablo 5.4'teki bulgular incelendiğinde; düşük adalet için psikolojik personel güçlendirme yeni ürün performansını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = ,262$, $t_{(312)} = 2,7$ $p < 0,05$). Yani psikolojik personel güçlendirmedeki 1 birimlik bir artış yeni ürün performansında 0,262 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Benzer şekilde orta düzeyde adalet için de psikolojik personel güçlendirme ($\beta = ,228$, $t_{(312)} = 2,9$, $p < 0,05$) yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Orta düzeyde adalet için personel güçlendirmedeki 1 birimlik bir artış yeni ürün performansında 0,228 birimlik bir artışa katkıda bulunmaktadır. Öte yandan yüksek düzeyde adaletin olduğu durumda

ise psikolojik personel güçlendirme yeni ürün performansı üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta = ,193$, $t_{(312)} = 1,89$ $p > 0,05$). Etkileşim teriminin YUP'taki varyansın 0,006'sını ekstra açıkladığı görülmektedir. Kısacası, bulgular dikkatle incelendiğinde örgütsel adaletin düşük ve orta düzeylerinde psikolojik personel güçlendirmenin katkısının pozitif, ama nispeten düşük olduğu gözlenmektedir. Ancak imalat sanayii çalışanları açısından örgütsel adalet düştükçe psikolojik personel güçlendirmenin yeni ürün performansına daha fazla katkı yaptığı söylenebilir. Bu durum Şekil 5.2'de da görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel adaletin (OA) PPG ile YUP ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığına ileri süren **H2 hipotezi ret** edilmiştir.



Şekil 5.2: Psikolojik Personel Güçlendirme İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi

Model II’de işe gömülmüşlük hali (İGH) ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkide örgütsel adaletin düzenleyici etkisi moderatör (düzenleyici) değişkenli regresyon analizi yardımıyla test edilmektedir (Tablo 5.5). Model II’de genel model ($R^2=,589$ $F_{(3, 312)}= 135,2826$; $p< 0,01$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Söz konusu modeldeki değişkenler yeni ürün performansındaki varyansın %58.9’unu açıklamaktadır. Belirleyici değişkenlerin etkileri incelendiğinde ise; örgütsel adaletteki ($\beta= ,527$; $t_{(311)}= 4,88$, $p<0,01$) 1 birimlik artış, yeni ürün performansında 0,527 birimlik artışa yol açmaktadır. Bununla birlikte bağımsız değişken İGH’deki ($\beta= 0,4278$; $t_{(312)}=4,22$, $p<0,01$) 1 birimlik bir artışın ise yeni ürün performansında 0,43’lük bir artışa yol açtığı saptanmıştır. Bu bulguya göre **H3 hipotezi** kabul edilmektedir. Buna karşın İGH*OA etkileşim terimi ($\beta=-0,060$; $t_{(312)}= -0,787$, $p>0,05$) ile yeni ürün performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 5.5: İşe Gömülmüşlük Hali İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Model II					
	St. Beta	SE	t değeri	P	LLC	ULCI
Sabit	3,8755	0,0542	71,49	,0000	3,7689	3,9822
Örgüt Adalet (ÖA)	0,5274	0,1081	4,879	,0000	0,3147	0,7400
İşe Gömülmüşlük Hali (İGH)	0,4278	0,1014	4,219	,000	0,2283	0,6273
İGH*ÖA	-0,0605	0,0769	-,7873	,4317	-0,2118	0,0908
R^2	0,589					
Tahmini standart hata	0,3826					
$F_{(3-311)}$	135,2834			0,000		

Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Performansı (YUP) * $p< 0,05$. ** $p< 0,01$.

$$Y = \beta_0 (\text{Sabit}) + \beta_1 (\text{OA}) + \beta_1 (\text{İGH}) + \beta_2 (\text{İGH} \times \text{OA})$$

$$Y = 3,786 (\text{Sabit}) + ,527 (\text{OA}) + ,428 (\text{İGH}) - ,061 (\text{İGH} \times \text{OA})$$

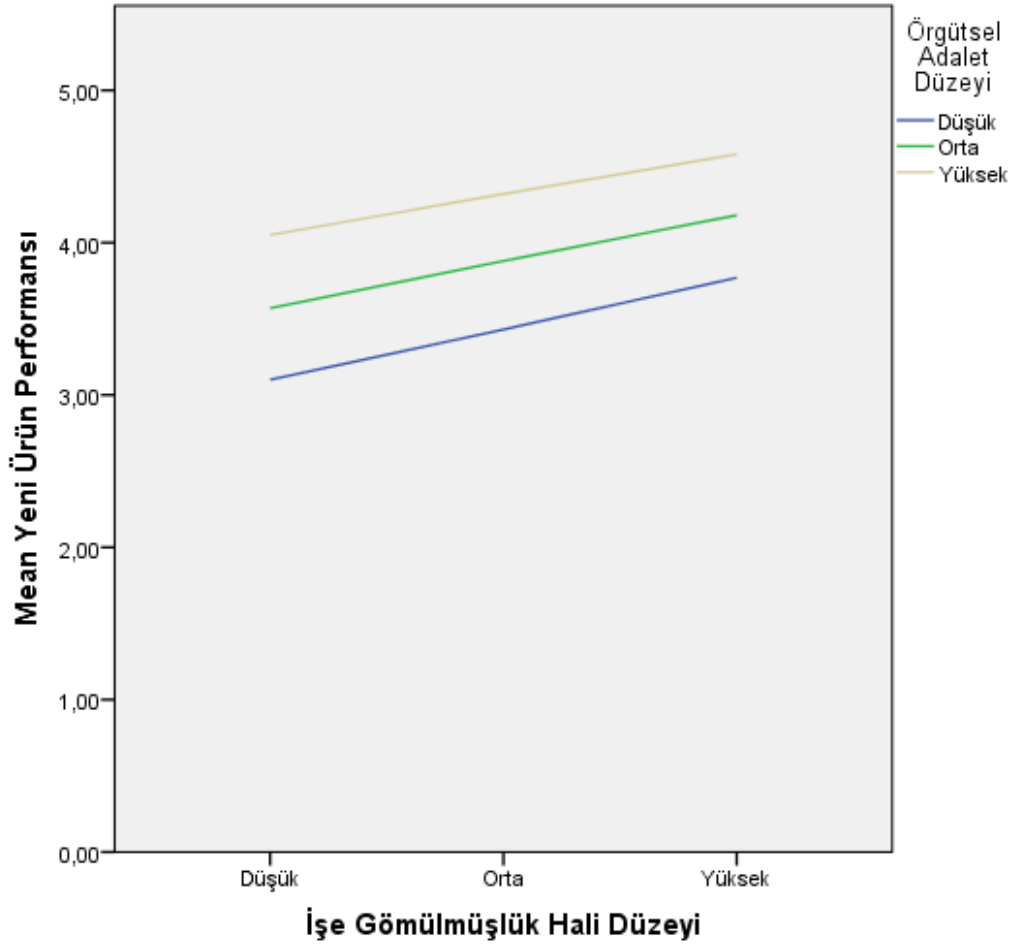
Tablo 5.6’de görüldüğü gibi düşük adalet için İGH, yeni ürün performansını pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=,479$, $t_{(311)}= 3,7$ $p<0,05$). Yani İGH’deki 1 birimlik bir artış yeni ürün performansında 0,479 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Aynı şekilde orta düzeyde adalet bağlamında da İGH) yeni ürün performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta= ,428$, $t_{(311)}= 4,2$, $p<0,01$). Başka bir deyişle orta düzeyde adalet için İGH’deki 1 birimlik bir artış yeni ürün performansında 0,428 birimlik bir artışa sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte yüksek adaletin olduğu durumda da İGH yeni ürün performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir ($\beta= ,377$, $t_{(311)}= 3,44$ $p<0,05$).

Tablo 5.6: Moderatör Değişken Olan Örgütsel Adalet Değerlerinde İGH’nin YUP Üzerindeki Durumsal Etkisi

Model II’deki Moderatör Etki						
Örgütsel Adalet Değerleri	St. Beta	SE	t değeri	p	LLC	ULCI
M-1SS (-0,8396) Düşük	0,4787	0,1299	3,6841	0,0003	0,2230	0,7343
M (0,0000) Orta	0,4278	0,1014	4,2194	0,0000	0,2283	0,6273
M+1SS (0,8396) Yüksek	0,3770	0,1096	3,4391	0,0007	-,1613	0,5927
R ² Değişim	0,0013					
F ₍₁₋₃₁₁₎	,6199			0,4317		

Bağımlı Değişken: Yeni Ürün Performansı (YUP) * $p< 0.05$. ** $p< 0.01$. *** $p<.001$

İGH*OA etkileşim terimi YUP’taki varyansın 0,0013’ünü ilave olarak açıklamaktadır. Söz konusu bulgular dikkate alındığında örgütsel adaletin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde İGH’nin YUP’a katkısının pozitif olduğu gözlenmektedir. Ancak imalat sanayii çalışanları açısından örgütsel adalet düştükçe işe gömülmürlük halinin yeni ürün performansına daha fazla katkı yaptığı söylenebilir. Dolayısıyla örgütsel adaletin (OA) İGH ile YUP ilişkisinde düzenleyici rolü oynadığına ileri süren **H4** hipotezi desteklenmiştir. Örgütsel adaletin İGH ve YUP ilişkisindeki düzenleyici (ılımlatıcı rolü) Şekil 5.3’de görülebilir.



Şekil 5.3: İşe Gömülmüşlük Hali İle Yeni Ürün Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Adaletin Düzenleyici Etkisi

SONUÇ

Günümüz bilgi çağının beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, yenilikler, ihtiyaçlar ve küreselleşmenin yarattığı etkilerle örgütler değişim yaratma çabası içerisine girmektedirler. Bu çaba ise örgütlerde insan faktörünün önemini daha da arttırmaktadır. Yine genişleyen ve değişen iş yaşamı değişkenlerinin farkında olan ve bu değişkenlerin başarılı bir şekilde yönetimini gerçekleştiren örgütler, kendileri için önemli bir dinamik olan işgörenlerin etkinlik ve verimliliği doğrultusunda yaşamlarını idame ettirebileceklerdir. Dolayısıyla örgütlerin işletme içi müşteri olarak da adlandırdıkları işgörenlerden daha etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmeleri için işgörenleri güçlendirme yolunda çaba sarfetmelerini gerektirmektedir. Yine yönetim yazınında bireylerin bir örgütte neden çalışmaya devam ettikleri veya neden ayrılmak istediklerinin tespit edilmesi bakımından psikolojik personel güçlendirme kadar işe gömülmürlük halinin halinin incelenmesi de önem arz etmektedir. Bu yüzden çalışmada performans üzerinde etkili olduğu düşünülen psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmürlük hali konuları araştırılmaktadır. İşgörenler için işine verdiği önem psikolojik güçlendirmenin en temel basamağını oluşturmaktadır. İş kendisi için anlamlı olan bireylerde psikolojik güçlendirme algısı fazladır ve yaptıkları işten tatmin olmanın yanı sıra örgütün etkinliğini arttıran davranışlar sergilemektedirler. İş kendisi için bir anlam ifade etmeyen bireylerin ise etrafındaki olaylara karşı tepkisiz ve umursamaz davranış biçimlerini benimsedikleri görülmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak isteyen işgörenlerin işe gömülmürlük düzeyleri yüksek, ancak örgütte kalmak istemeyen işgörenlerin ise gömülmürlük düzeylerinin düşük seviyede gerçekleştiği ifade edilebilir.

Örgütlerde psikolojik personel güçlendirme, işgörenleri açısından gücün, karar verme yetkisinin, bilginin, kaynakların ve ödüllerin paylaşılması ve özyeterlilik artırılması sonucunda iş göreni işin sahibi haline getirerek onay almadan karar almasına, planlama yapmasına, inisiyatif kullanmasına ve yeni durumlar

yaratılmasına olanak sağlamaktadır. Öte yandan örgütlerde işgörenlerin işe gömülmüşlüklerini arttırmak için örgütün işgörenleri kariyer olanakları hakkında bilgilendirmesi, örgütte yeni işgörenlerin örgüt ile olan iletişimini kolaylaştırması ve çalışma arkadaşlarıyla tanışabilmesi adına sosyalleşmeye yönelik fırsatlar sunması, işgörenlerin kendileriyle ilgili alınacak kararlarda görüşlerinin alınması, kariyerde yükselme olanağı tanınması, işgörelere gelişim ve eğitim gibi fırsatların sunulması, işgörenlerin konumlarına göre ikramiye verilmesi, işgörelere kardan pay verilmesi, işgörenlerin kullanımı için sosyal tesislerin oluşturulması, işgörenlerin aileleri için de bir takım maddi yardımların yapılması gerekmektedir (Holtom, Mitchell ve Lee, 2006: 326). Şüphesiz hem personel psikolojik güçlendirmenin hem de işe gömülmüşlüğün etkilerini sınırlayan veya artıran faktörlerden biri de işgörenlerin örgütsel adalet algısıdır. Bu çerçevede çalışmada psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri ve bu etkide örgütsel adaletin ılımlaştırıcı rolü oynayıp oynamadığı incelemektedir.

Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren imalat sanayii işletmelerinde çalışmakta olan teknik işgörenler üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre, beklentilerin doğrultusunda psikolojik personel güçlendirmenin yeni ürün performansına direkt olarak pozitif şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle, psikolojik güçlendirmede yaşanan artışların yeni ürün performansı üzerinde artışlara neden olacağı söylenebilir. Yönetim literatüründe bu bulguyu tam anlamıyla destekleyici nitelikte araştırmalara rastlanılamamaktadır. Ancak Tuuli ve Rowlinson (2009), Wall ve diğerleri (2002) ve Hechanova, Alampay ve Franco (2006) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, bu bulguyu dolaylı şekilde destekleyici niteliktedir. Dolayısıyla psikolojik personel güçlendirmenin yeni ürün geliştirme performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olmasına dair bulunan sonuç, yapılan bu çalışmanın yönetim literatürüne katkı sağlayacağı düşünülebilir. Yine bu çalışma da örgütsel adaletin yeni ürün performansına direkt ve pozitif olarak etki ettiği saptanmıştır. Yani örgütsel adalet ile yeni ürün performansı arasında doğrusal bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Azeem ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular, bu bulguyla paralellik göstermektedir. Buna karşın araştırma bulguları örgütsel adaletin, psikolojik personel güçlendirme ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde düzenleyici rolü oynamadığını ortaya

koymuştur. Düşük ve orta adalet düzeylerinde psikolojik personel güçlendirmenin yeni ürün performansını pozitif yönde etkilediği, ancak bu etkinin düşük olduğu görülmüştür. Buna karşın yüksek düzeyde adaletin olduğu durumlarda ise psikolojik personel güçlendirme yeni ürün performansı üzerinde pozitif, ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

İşe gömülmüştük hali ile yeni ürün performansı arasındaki ilişkiye dair elde edilen araştırma sonuçlarına baktığımızda, işe gömülmüştük halinin yeni ürün performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Halbesleben ve Wheeler (2008) tarafından 587 işgören üzerinde gerçekleştirildikleri çalışmada işe gömülmüştüğün performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Li (2010) işe gömülmüştüğün yüksek performans iş sisteminin etkilerine yönelik yaptığı çalışmada işe gömülü olma halinin performans üzerinde pozitif etki sahip olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, Sun, Zhao, Yang ve Fan (2012: 69) psikolojik sermaye ve işe gömülmüştüğün hemşirelerin performansları üzerindeki etkilerini analiz ettikleri çalışmada işegömülmüştük halinin performansa pozitif yönde etki ettiği kanısına varmışlardır. Benzer şekilde Nafei (2015: 8) işgörenler açısından işe gömülmüştüğün performans ve sinizm üzerinde etkilerini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada işe gömülmüştüğün performansı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışmanın bu bulgusu, daha önceden yapılmış olan çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre işe gömülmüştük hali ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu rol, işe gömülmüştük hali ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkide yüksek olan algıyı daha da fazlalaştırırken düşük olan algıyı ise daha da azaltmaktadır. Bulgular dikkate alındığında örgütsel adaletin düşük, orta ve yüksek düzeylerinde işe gömülmüştük halinin yeni ürün performansına katkısının pozitif olduğu gözlenmektedir. Ancak imalat sanayii çalışanları açısından örgütsel adalet düştükçe işe gömülmüştük halinin yeni ürün performansına daha fazla katkı yaptığı söylenebilir. Fakat işe gömülmüştük hali ile yeni ürün performansı ilişkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik literatürde henüz bir

araştırmaya rastlanamamıştır. Söz konusu bulgu çalışmanın literatüre yaptığı katkılardan biri olarak değerlendirilebilir.

Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren imalat sanayii işletmelerinde çalışmakta olan teknik işgörenlerin yeni ürün geliştirme performansını yükseltmek için psikolojik güçlendirme, işe gömülmüşlük hali ve örgütsel adalet algıları konusunda yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

-Araştırma kapsamındaki işgörenlerin işe gömülmüşlükleri ile yeni ürün geliştirme performansı incelediğinde özellikle işgörenlerin kendini daha çok işe vererek adaletsizliği giderdiği ve böylece yeni ürün geliştirmeye katkı sağladığı görülmektedir. Halbuki örgütsel adaletin yüksek olduğu durumlarda işe gömülmüşlük halinin yeni ürün geliştirme performansını daha artırması beklenen bir durumdur. Bu nedenle örgütlerin kariyer olanakların sağlanması, bilgi paylaşılması, tamamlayıcı yeteneklere ekip çalışmasının teşvik edilmesi, ücret düzeyinin iyileştirilmesi, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve sosyal ilişkilerin iyileştirilmesi konularında adil davranması gerekir.

-Yönetim, işgörenler açısından işi daha anlamlı hale getirebilmek için kişisel yetkinliklerini arttırıcı faaliyetlerde bulunması, onları karar verme sürecine dahil etmesi, işgörenin işi sahibi haline getirecek şekilde eğitmesi ve sorumluluklarını artırması, bilgiyi paylaşması, ödül ve kaynakları dağıtması ve ekip çalışmasına olanak sağlamak suretiyle personeli psikolojik açıdan daha güçlendirebilirler ve böyle işgörenlerin yeni ürün geliştirme performansına daha fazla katkı sunabilirler. Ancak örgütsel adalet algısının işe gömülmüşlük kadar personel güçlendirmeyi çok fazla etkilediği söylenemez.

-Araştırmaya katılanların örgütsel adalet algıları arasında büyük farklılıklar gözlenmektedir. Bu çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde yansıtmaları için örgütte adalet ortamının oluşturulması gerekmektedir. Özellikle görev dağılımı, çalışma saatleri, maddi teşvikler, ücretlere dair beklentiler, eğitimler, sosyal haklar ve izinler gibi dağıtımsal

adalet konusunda işverenler sorumluluklarını yerine getirmelidir. Bununla birlikte işgörenlere yönelik kararlar alırken aynı prosedür ve kuralları dikkate almaları gerekmektedir. Yine işgörenler, gerek iş arkadaşları gerekse üst yönetimden kişilerle sürdürdükleri ilişkilerde anlayış, saygı ve nezaket temelli bilgilendirme beklemektedir. Bu nedenle işlemsel adalet ve etkileşim adaletinin çalışanların yeni ürün performansını olumsuz etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne bir takım katkıları olduğu gibi araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *Birincisi*, araştırmanın verileri yalnızca Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli imalat sanayii işletmelerinde çalışmakta olan teknik işgörenlerden elde edilmiştir. Elde edilen araştırma bulgularının bütün imalat sanayi işletmeleri işgörenleri, farklı sektör ve örgütlerde çalışmakta olan işgörenler bakımından genelleşici olabilmesi için gelecekte hem sektör olarak hem de değişik sektörlerdeki işgörenler açısından çok sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. *İkincisi*, psikolojik güçlendirme ile yeni ürün geliştirme performansı ve işe gömülmüslük hali ile yeni ürün geliştirme performansı ilişkilerinde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik yönetim literatüründe herhangi bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın gerek bağımsız değişkenler olan psikolojik güçlendirme ve işe gömülmüslük halinin bağımlı değişken olan yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini belirleyen gerekse bu ilişkilerde örgütsel adaletin düzenleyici rolünü belirleyen herhangi bir araştırmanın bulunmaması nedeniyle yapılan bu çalışmanın bir takım eksikliklerinin olabileceği düşüncesini yaratmaktadır. Bu yüzden bulguların dikkatli yorumlanması gerekmektedir. *Üçüncüsü*, verilerin elde edildiği işletmelerdeki işgörenlerin gerek işlerindeki yoğunluklarından dolayı gerekse bilgi yetersizliklerinden dolayı anketleri doldurma konusunda isteksiz tavır sergilemeleri diğer bir kısıttır.

Bu çalışmada imalat sanayii işletmelerinde çalışmakta olan teknik personellerin psikolojik personel güçlendirme ile işe gömülmüslük halinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının düzenleyici rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda psikolojik personel güçlendirme ve işe gömülmüslük halinin hizmet sektöründeki personellerin yeni ürün

geliştirme performansları üzerindeki etkileri incelenmeyi beklemektedir. Ayrıca bu konuda yapılacak olan çalışmaların sadece kamu sektöründe kadınlar baz alınarak yapılması araştırmacılara önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Abbasoğlu Ő (2015) İŞ görenlerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel adaletin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisi “bir devlet hastanesi rneği”. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Akçakaya M (2010) rgtlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları* 25: 145-174.
- Akgün YE (2015) rgtlerde algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Bir kamu kurumunda bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Bilim Dalı, Eskişehir.
- Akgündüz Y, Cin FM (2015) Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia* 26(4): 549-562.
- Akgündüz Y, Güzel T, Harman S (2016) Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gmlmŐlđn nasıl etkiler? *Ege Akademik Bakış Dergisi* 16(2): 351-362.
- Akın A, Saruhan S (2016) Küçük lekli işletmelerde psikolojik güçlendirme ile örgütsel zdeŐleme arasındaki ilişkinin tespiti üzerine araştırma. *A Uluslar arası Sosyal Bilimler Dergisi* 2(2): 25-42.
- Allen DG (2006) Do organisational socialisation tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management* 32(2): 237-256.
- Altun N, Bahçecik N (2009) Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi HemŐirelik Bilim ve Sanatı Dergisi* 2(2): 76-85.
- Anıncan DO (2014) The impact of reward management and job enrichment on job satisfaction among employees in the ogun state polytechnics. *International Journal of Business and Management Invention* 3(3): 19-26

- Arslantaş CC, Dursun M (2008) Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(1): 111-128.
- Atalay CG (2010) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Ataman G (2001) *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar* (Tükmen Yayınevi, İstanbul)
- Ataman G (2002) *İşletme Yönetimi* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P (2004) Transformantional leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25(8): 951-968.
- Avşar Ö (2006) Pazarlama stratejisi olarak yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkisi ve gıda sektöründe örnek bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Ayan M, Aşkın S, Arslan S (2014) Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algıları üzerine bir araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kayseri, Türkiye, Kasım 393-495.
- Azeem MM, Abrar M, Bashir M, Zubair A (2015) Impact of organizational justice and psychological empowerment on perceived organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behaviour. *American Journal of Industrial and Business Management* 5: 272:280.
- Bakan İ, Büyükbeşe T (2005) Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 7(2): 23-47.
- Bambacas M, Kulik TC (2013) Job embeddedness in China: How HR practices impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management* 24(10): 1933-1952.
- Barker A (2001) *Yenilikçiliğin Simyası*, çev. Ahmet Kardam.(Mess Yayıncılık, İstanbul).
- Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Başar U (2011) Örgütsel adalet algısı, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik görgül bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

- Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Bentley KJ (2000) Empowering our own: Peer leadership training for a drop-in center. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 24(2): 174-178.
- Bergiel EB, Nguyen VO, Clenney Bf, Taylor GS (2009) Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News* 32(3): 205-219.
- Bilsel MA (2013) Örgütsel adalet algısının banka çalışanlarının performans ve motivasyonlarına etkisi: Bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Birsel M, Börü MD, İslamoğlu G, Yurtkoru ES (2012) İşe gömülmürlük kavramının farklı sosyo demografik değişkenlerle ilişkisi. *Öneri Dergisi* 10(37): 51-61.
- Bitmiş GM, Rodopman B, Üner MM, Sökmen A (2015) Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(1): 1-13.
- Bolat T (2003) Personel güçlendirme: Davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(1): 35-51.
- Bowen DE, Lawler EE (1992) The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review* 33: 31-39.
- Bulut E (2015) Personel güçlendirme, örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Katılım bankalarında araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Candan H (2016) Türkiye’de akademisyenlerin işe gömülmürlükleri ile performans ve tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business and Management* 18(3): 68-80.
- Causon J (2004) The internal brand: Successful cultural change and employee empowerment. *Journal of Change Management* 4(4): 297-307.
- Cengiz E, Ayyıldız H, Kırkbir F (2005) Yeni ürün geliştirme sürecinin başarısında etkili olan faktörler. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24: 133-174.

- Ceylan A, Çöl G, Gül H (2005) İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(1): 35-51.
- Chan M (2000) Organizational justice theories and landmark cases. *The International Journal of Organizational Analysis* 8(1):68-88.
- Chia CG, Qu H (2008) Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management* 29: 624-636.
- Chow I, Gong Y (2010) The linkage of HRM and knowledge-related performance in China's technology-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management* 21(8): 1289-1306.
- Conger JA, Kanungo RN (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management* 13(3): 471-482.
- Cook S (1994) The cultural implications of empowerment: Empowerment in organizations. *MCB University Press* 2(1): 9-13.
- Crosby F (1976) A model of egoistical relative deprivation. *American Psychological Association* 83(2): 85-113.
- Çakır Ö (2006) *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri* (Kamu-İş Yayınları, Ankara).
- Çalışkan S (2011) Çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerinde işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin etkisi. *Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20(3) :77-92.
- Çavuş MF (2008) Personel güçlendirme: İmalat sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yaşar University* 3(10): 1287-1300.
- Çavuş MF, Akgemci T (2008) İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20: 229-244.
- Çelebi MA (2009) Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir araç olarak personel güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karaman.
- Çöl G (2004) Personel güçlendirme (Empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 6(2): 0-0.

- Çöl G (2008) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*: 9(1): 35-46.
- Çuhadar MT (2005) Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15: 3-4.
- Dedeoğlu T, Özdevecioğlu M, Oflazer S (2016) Örgütlerde işe gömülmüşlüğü (Job embeddedness) çalışanların iş ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İyimserliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 47: 135-146.
- Demir T (2013) Personel güçlendirmenin iç girişimciliğe etkisi ve örgüt kültürünün bu ilişkideki rolü üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dobrajska M, Billinger S, Karim S (2013) Delegation of decision authority in complex task structures: An empirical investigation of decentralization. *ISS & MLB* 24 (26): 63-660.
- Doğan S (2006) *Personel Güçlendirme (Empowerment)* (Kare Yayınları, İstanbul).
- Doğan S, Demiral Ö (2009) Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32: 47-80.
- Erdağ A (2001) Örgütlerde çalışanları güçlendirme (Empowerment) ve bir örgüt ortamının güçlendirme açısından değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Eren E (2003) *Yönetim ve Organizasyon* (Beta Basım Yayım, İstanbul).
- Eren M (2014) Güçlendirme ve nicel işletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1): 303-327.
- Erengül B (1997) *Kültür Sihirbazları* (Evrin Yayınları, İstanbul).
- Erkutlu H, Chafra J (2015) Empowering leadership and organizational job embeddedness: The moderating roles of task interdependence and organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 210(2): 3-10.
- Erstad M (1997) Empowerment and organizational change. *International Journal of Organizational Behavior* 18: 187-196.

- Evis (2016) Personel güçlendirmede duygusal zekanın rolü. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Fox J (1998) Employee empowerment: An apprenticeship model. Retrieved from: <http://members.tripod.com/j-fo>.
- Fragoso H (2000) An overview of employee empowerment: Do's and Dont's (Personel güçlendirmeye genel bir bakış: Yapılması ve yapılmaması gerekenler). *Division of Business and Economics*. <https://www.iusb.edu/ugr-journal/static/2000/pdf/fragoso.pdf>.
- Gezer F (2014) Yeni ürün geliştirme projelerinde, fonksiyonel çeşitlilik, takım zekası ve performans. Yüksek Lisans Tezi, Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gong Y, Chow I, Ahlstrom D (2011) Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness, and turnover. *Asia Pasific Journal of Management* 28(2): 221-232.
- Greenberg J (1987) Ataxonomy of organizational justice theories. *The Academy of management review* 12(1) :9-22.
- Greenberg J (1990) Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management* 16(2): 399-432.
- Griffin, A and Page, AL (1993) An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management* 10: 291–308.
- Gültekin V (1983) *Hayat Ansiklopedisi* (Doğan Kardeşler Yayınları, İstanbul).
- Gürbüz G (2012) Personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Güriz A (1994) *Adalet Kavramının Belirsizliği* (Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara).
- Gürkan G (2012) İnovasyon sürecinin fikir geliştirme aşamasında yönlendiren kullanıcıların rolü ve ürün performansına katkısı: Bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gürsoy H (2014) Bir modern işletme yönetimi tekniği olarak personel güçlendirmenin kurumsal bağlılığa etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- Güven M (2001) Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Personel güçlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi* 4(16): 68-75.
- Halbesleben JRB, Wheeler AR (2008) The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intentions to leave. *Work & Stress* 22(3): 242-256.
- Hall M (2008) The effect of comprehensive performance measurements systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2-3): 141-163.
- Hechanova MRM, Alampay RBA, Franco EP (2006) Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology* 9: 72-78.
- Hemedoğlu E, Koçak M, Özkan A, Berberoğlugil BM (2012) Psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri. *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(2): 87-105.
- Holtom B, O'neill B (2004) Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Management Faculty Research and Publications* 34(5): 216- 227.
- Holtom BC, Mitchell TR, Lee TW (2006) Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics* 35(4): 316-331.
- Hopkins S, Weathington B (2006) The relations between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology* 140(5): 477-498.
- Işın AF (2009) Psikolojik personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İçerli L (2010) Örgütsel adalet: Kurumsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development* 5(1): 67-92.
- İlhan F (2006) Yeni ürün geliştirme süreci ve yeni ürünün pazara sunulmasında markanın etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- İlisu İ (2012) Personel güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyetine etkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans

- Tezi, Niğde Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- İslamoğlu AH (2000) *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım* (Beta Yayınları, İstanbul).
- İyigün NÖ (2012) Örgüsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21): 49-64.
- Joo BK, Shim JH (2010) Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International* 13(4): 425-441.
- Kabak A (2014) İşletmelerde personel güçlendirme ve Denizli’de bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Kanten P, Kanten S, Dünder G (2016) Ücret tatminin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8(3): 64-88.
- Kara N (2015) Savunma ve havacılık sanayinde yeni ürün geliştirme projelerinde risk yönetimi süreci başlangıç aşamasının analizi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karahan A, Yılmaz H (2010) Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 13(24): 153-171.
- Karakaş A (2014) İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11: 79-105.
- Karatepe M (2016) Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 15(2): 119-132.
- Karatepe OM (2012) The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: Moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 36(49): 495-516.

- Karatepe OM, Karadaş G (2012) The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management* 13(4): 614-636.
- Karpat I (2006) Yeni ürünlerin tanıtım etkinliğinin artırılmasına yönelik bir iletişim modeli önerisi. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* 4(4): 117-132.
- Kerse (2013) Personel güçlendirme ile bireyin yaratıcılık algısı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kesen M, Akyüz B (2016) Duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğe etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 25(2): 233-250.
- Kılıç S (2013) İnovasyon anlayışına dayalı ürün geliştirme performansının değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Kıran E (2017) Örgütsel sinizm ve işe gömülü olmanın psikolojik sermaye ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolü: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hatay.
- Koç H, Topaloğlu M (2010) *Yönetim Organizasyon-Örgütsel Davranış- İnsan Kaynakları Yönetimi* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Koçel T (1999) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım Yayım, İstanbul).
- Koçel T (2005) *İşletme Yöneticiliği* (Arıkan Yayınları, İstanbul).
- Koçel T (2011) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Kotler P (1988) *Marketing Management* (Prentice- Hall International Editions, New Jersey).
- Kotler P (2000) *Marketing Management* (Milenium Editions, New Jersey).
- Köse G (2014) Örgütsel adalet algısının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kulaklı A (2005) Yeni ürün geliştirme sürecinde bilgi paylaşımının önemi ve bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 8: 99-114.

- Kuşseven A (2016) Örgütsel Adalet bağlamında mobbing olgusunun incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Küçük E (2009) Yeşil pazarlama etkinlikleri açısından yeni ürün geliştirme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Düzce.
- Lashinger HKS, Finegan JE, Shamian J, Wilk P (2004) Alongitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* 25(4) :527- 545.
- Lee TW, Mitchell TR, Sablynski CJ, Burton JP, Holtom BC (2004) The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 47: 711-722.
- Lev S, Koslowsky M (2012) On the job embeddedness as a mediator between conscientiousness and scholl teachers' contextual performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21(1): 57-83.
- Li C (2010) The effects of high performance work system on job embeddedness. *International Conference on Future Information Technology and Management Engineering* 333-336.
- Liden RC, Wayne SJ (2000) An examination of mediating role of psychological empowerment on the relations between the job. *Interpersonel Relationships and work outcomes* 85(3): 407-416.
- Mallol CM, Holtom BC, Lee TW (2007) Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology* 22: 35-44.
- Meriçöz S (2015) Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: Ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Mert E, Kök SB (2017) Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesi (An examination of the relations between organizational justice and psychological empowerment). *Intenational conference on eurasian economies* 1: 536-545.

- Meydan C.H (2010) Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mitchell TR, Holtom BC, Lee TW, Sablinski CJ, Erez M (2001) Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 1(44): 1102-1122.
- Mucuk İ(2000) *Pazarlama İlkeleri* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Nafei W (2015) The effects of job embeddedness on organizational cynicism and employee performance: A study on Sadat City University. *International Journal of Business Administration* 6(1): 8-25.
- Namaz A (2010) İşletmelerde örgütsel yapının yeni ürün geliştirme sürecine etkisi ve Kütahya Porselen San. A.Ş’de uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Narver JC, Stanley S (1990) The effect of a market orientation on business performance. *Journal of Marketing* 54: 20-35.
- Nelson RB (1999) *Yetki Verme*, çev.E.Sabri Yarmalı.(Hayat Yayınları, İstanbul).
- Ng WH, Feldman DC (2010) The impact of job embeddedness on innovation-related behaviors. *Human Resource Management* 49(6): 1067-1087.
- Niehoff BP, Moorman RH (1993) Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36(3): 527-556.
- Olson EM, Walker, OC Jr, Ruekert, RW (1995) Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing* 59: 48-62.
- Öğüt A, Aygen S, Demirsel MT (2007) Personel güçlendirme inovasyonu hızlandırır mı? Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik örgüt bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi Özel Sayı*: 163-172.
- Öksüz B (2012) İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim Dergisi* 14(31): 14-31.
- Ötken GG (2012) Müşteri ve teknoloji yöneliğünün işletmelerde yeni ürün geliştirme performansına etkileri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hatay.

- Özdevecioğlu M (2003) Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21: 77-96.
- Özer KO, Ergün Ö, Okatan T (2015) Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İİBF Dergisi* 6: 104-115.
- Özer N (2011) Yeni ürün geliştirme ve bankacılık sektöründe bir örnek uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özer PS, Urtekin GE (2007) Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 28: 107-125.
- Özgen H, Türk M (1997) Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). *Amme Dergisi* 30(4): 75-86.
- Özgener Ş (1996) Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine katkıları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Özuygun (2013) Basın işletmelerinde yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Pakünlü Ö (2010) Pazarlama stratejileri ile ürün geliştirme süreçleri arasındaki ilişkiler ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Pantelids I, Geerts W, Acheampong S (2010) Green generals, jade warriors: The many shades of green in hotel management London. *Journal of Tourism Sport and Creative Industries* 3(4): 8-20.
- Perçin S (2006) İmalat firmalarının yeni ürün geliştirme performansını etkileyen faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 20(1): 357-375.
- Pitts DW (2005) Leadership, empowerment and public organizations. *Review of Public Personnel Administration* 25(1): 5-28.
- Quin RE, Spreitzer GM (1997) The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics* 26(2): 37-48.

- Randeniya R, Bangladey N, Rahim MA (1995) Total quality management: The need to uncouple empowerment(Toplam kalite yönetimi: Güçlendirmeyi ayırma ihtiyacı). *Total Quality Management* 6(3), 215-220.
- Randolp A(1996) Real empowerment? Manage the boundaries. *Organizational Dynamics* 5(2): 5-7.
- Sakallı SÖ (2015) Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Selvitopu A, Şahin H (2013) Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 14(2): 171-189.
- Serdavaa S (2006) Yeni ürün geliştirme sürecinde ticarileştirme kararları ve bireysel bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sevinç M (2013) Hazır giyim işletmelerinin yeni ürün geliştirme süreçlerinde müşteri odaklı yönetim uygulamalarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitimi Anabilim Dalı, Konya.
- Seyhun Ş (2002) Yeni ürün. *Market Dergisi* 1: 118.
- Shahriari S(2011) Organizational justice job embeddedness and job outcomes: A study of hotel employees in İnan. Graduate Studies, Eastern Mediterranean University, Institute of Graduate Studies and Research, Tourism Management, North Cyprus.
- Somuncuoğlu AB (2003) Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Spreitzer GM (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Review* 8(31): 5371-5391.
- Spreitzer GM (2007) Giving peace a chance: Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior* 28(8): 1077-1095.

- Spreitzer GM, Kızılos MA, Nason SW (1997) Adimesnional analysis of the relationship between psychological empowerment, adn effectiveness, satisfaction, adn strain. *Journal of Management* 23: 670- 704.
- Sun T, Zhao X, Yang L, Fan L (2012) The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing* 68(1): 69-79.
- Suruliraji K (2017) New product development. *For SAP APO Online Training Register* at <http://www.todaycourses.com> (22.11.2017).
- Sürgevil O, Tolay E, Topoyan M (2013) Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yaşar University* 8(31): 5371-5391.
- Şanlı SC (2016) İşgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.
- Şanlımeşhur, Öznur. (2015), “Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şeker ES (2014) Bilişim sistemleri ve eşitlik teorisi. *YBS Ansiklopedisi* 1(2): 17-19.
- Şeker M (2011) Kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Şenel Ö (2006) Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Tatikonda MV, Montoya-Weiss M (2001) Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and cababilities on development performance. *Management Science* 47(1): 151-172.
- Tek ÖB (1999) *Pazarlama İlkeleri* (Beta Yayınları, İstanbul).

- Temel E (2016) Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli’de ki kamu kurumlarında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Thomas K, Velthouse B (1990) Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review* 15(4) :666-681.
- Toğa N (2016) Örgütsel adalet algısının tükenmişlik sendromuna etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Tompkins F (2016) Delegation in correctional nursing practice. *Journal of Correctional Health Care* 22 (3): 218-224.
- Torun (2016) Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Tuuli MM, Rowlinson S (2009) Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering & Management* 135(12): 1334-1347.
- Uygun H (2014) Yeni ürün geliştirme ve ortak pazarlama stratejisi: Trabzon yöresel turizm destinasyonları örneği. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.
- Uzunbacak (2013) Organizasyonlarda personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların yenilikçilik davranışları üzerine etkisi: Bir araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Ünlü B (2006) Yeni ürün geliştirme süreci ve Türkiye Toz Tatlı pazarında bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Vanderberghe C, Tremblay M (2008) The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business & Psychology* 22 (275- 286).

- Vijav MV, Indradevi R (2015) Astudy on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6(1): 252- 260.
- Wall TD, Cordery JL, Clegg CW (2002) Empowerment, performance and operational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology.: An International Review* 51(1): 146-169.
- Wijayanto BR, Kismono G (2004) The effect of job embeddedness on organizational citizenship behaviour. *Gajah Mada International Journal of Business* 6: 335-354.
- Yalap O (2016) Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.
- Yarmacı N (2012) Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Afyon.
- Yavuz E (2010) Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 11(2) :302-312.
- Yayla Y, Yıldız A (2017) Ürün geliştirme ekip yapısının ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisi: Otomotiv sanayinde bir saha araştırması. *İşletme Fakültesi Dergisi* 18(1): 47-74.
- Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z (2009) Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi* 11 (16): 83-99.
- Yıldırım F (2015) Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yıldırım H (2011) *Personel Güçlendirme-Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı* (Beta Basım Yayım, İstanbul).
- Yıldırım H (2013) *Personel Güçlendirme-Empowerment. Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşım: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul).

- Yıldırım Ö (2010) Personel güçlendirmenin inovasyon üzerindeki etkisi ve elektromed örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Yılmaz İ (2015) Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Elazığ.
- Yücel İ, Demirel Y (2012) Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 23: 19-48.
- Yüksel M (2015) Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun.
- Yüksel Ö, Erkutlu H (2003) Personel güçlendirme- Empowerment. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(1): 131-142.
- Yürür Ş (2009) Ödüllendirme sistemi yapı ve süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(1): 235-260.
- Yürür Ş, Demir K (2011) Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi 16(3):311-335
- Zijl TV, Marginson D, McAulay L, Roush M (2011) Examining a positive psychological role for performans measures. Social Science Research Network: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1852023>.
- Zorlu Ö, Avan A, Bulut Ş (2016) Otel işletmelerinde işe bağlılık düzeyininin artırılması: İşgören fedakarlık tutumunun rolü. *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 16: 1-16.

EKLER

DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLİ REGRESYON ANALİZİ ÇIKTILARI

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.           www.afhayes.com

*****

Model = 1
  Y = yup
  X = pguc
  M = adalet

Sample size
  316

*****

Outcome: yup

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,7537      ,5680      ,4013    121,5475      3,0000      312,0000      ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    3,8564      ,0424    90,9974      ,0000      3,7730      3,9398
adalet       ,7532      ,0605    12,4571      ,0000      ,6343      ,8722
pguc         ,2276      ,0786     2,8961      ,0040      ,0730      ,3822
int_1       -,0409      ,0727    -,5630      ,5738      -,1840      ,1021

Product terms key:

  int_1  pguc      X      adalet

R-square increase due to interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
int_1      ,0006      ,3170      1,0000      312,0000      ,5738

*****

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):
      adalet      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -,8407      ,2620      ,0970     2,7008      ,0073      ,0711      ,4529
      ,0000      ,2276      ,0786     2,8961      ,0040      ,0730      ,3822
      ,8407      ,1932      ,1020     1,8932      ,0593      -,0076      ,3939

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE *****

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s)
      Value      % below      % above
      ,7826      87,6582      12,3418
      -1,8971      4,4304      95,5696

Conditional effect of X on Y at values of the moderator (M)
      adalet      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -2,4097      ,3262      ,1882     1,7332      ,0841      -,0441      ,6965

```

```

-2,2322      ,3189      ,1766      1,8063      ,0718      -,0285      ,6664
-2,0547      ,3117      ,1651      1,8877      ,0600      -,0132      ,6366
-1,8971      ,3052      ,1551      1,9676      ,0500      ,0000      ,6105
-1,8772      ,3044      ,1539      1,9782      ,0488      ,0016      ,6072
-1,6997      ,2972      ,1429      2,0789      ,0384      ,0159      ,5784
-1,5222      ,2899      ,1323      2,1905      ,0292      ,0295      ,5503
-1,3447      ,2826      ,1222      2,3130      ,0214      ,0422      ,5230
-1,1672      ,2754      ,1126      2,4453      ,0150      ,0538      ,4969
-,9897       ,2681      ,1037      2,5842      ,0102      ,0640      ,4722
-,8122       ,2608      ,0958      2,7226      ,0068      ,0723      ,4493
-,6347       ,2536      ,0890      2,8481      ,0047      ,0784      ,4287
-,4572       ,2463      ,0837      2,9422      ,0035      ,0816      ,4110
-,2797       ,2390      ,0801      2,9827      ,0031      ,0814      ,3967
-,1022       ,2318      ,0785      2,9507      ,0034      ,0772      ,3863
,0753        ,2245      ,0791      2,8397      ,0048      ,0689      ,3801
,2528        ,2172      ,0816      2,6612      ,0082      ,0566      ,3779
,4303        ,2100      ,0861      2,4392      ,0153      ,0406      ,3794
,6078        ,2027      ,0921      2,2001      ,0285      ,0214      ,3840
,7826        ,1956      ,0994      1,9676      ,0500      ,0000      ,3911
,7853        ,1954      ,0995      1,9641      ,0504      -,0003      ,3912
,9628        ,1882      ,1079      1,7437      ,0822      -,0242      ,4005
1,1403       ,1809      ,1172      1,5442      ,1235      -,0496      ,4114

```

Data for visualizing conditional effect of X on Y
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/pguc adalet yup.
BEGIN DATA.

```

```

-,5989      -,8407      3,0662
,0000       -,8407      3,2231
,5989       -,8407      3,3800
-,5989      ,0000      3,7201
,0000       ,0000      3,8564
,5989       ,0000      3,9927
-,5989      ,8407      4,3740
,0000       ,8407      4,4897
,5989       ,8407      4,6054

```

```

END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=pguc WITH yup BY adalet.

```

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
pguc adalet

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
2

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

```

Model = 1
Y = yup

```

```

X = isgom
M = adalet

Sample size
  315

*****
Outcome: yup

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,7677    ,5894    ,3826   135,2834    3,0000   311,0000    ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  3,8755    ,0542    71,4988    ,0000    3,7689    3,9822
adalet    ,5274    ,1081    4,8794    ,0000    ,3147    ,7400
isgom     ,4278    ,1014    4,2194    ,0000    ,2283    ,6273
int_1    -,0605    ,0769   -,7873    ,4317   -,2118    ,0908

Product terms key:

int_1  isgom  X  adalet

R-square increase due to interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
int_1    ,0013    ,6199    1,0000   311,0000    ,4317

*****

Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):
      adalet      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
-,8396    ,4787    ,1299    3,6841    ,0003    ,2230    ,7343
,0000     ,4278    ,1014    4,2194    ,0000    ,2283    ,6273
,8396     ,3770    ,1096    3,4391    ,0007    ,1613    ,5927

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.
Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

***** JOHNSON-NEYMAN TECHNIQUE *****

There are no statistical significance transition points within the observed
range of the moderator.

*****

Data for visualizing conditional effect of X on Y
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/isgom adalet yup.
BEGIN DATA.

      -,7060      -,8396      3,0948
      ,0000      -,8396      3,4327
      ,7060      -,8396      3,7707
      -,7060      ,0000      3,5734
      ,0000      ,0000      3,8755
      ,7060      ,0000      4,1776
      -,7060      ,8396      4,0521
      ,0000      ,8396      4,3183
      ,7060      ,8396      4,5845

END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=isgom WITH yup BY adalet.

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
  isgom  adalet

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:
  3

```

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----



ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL ADALET BAĞLAMINDA PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK HALİNİN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma imalat sanayii işletmeleri açısından "**Psikolojik Personel Güçlendirme ve İşe Gömülmüşlük Halinin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerindeki Etkileri: Örgütsel Adaletin İlimlaştırıcı Rolü**"nü analiz etmeyi hedeflemektedir. Araştırma yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak için yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin değerli katkılarına bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER
Nevşehir HBV Üniversitesi
sozgener@nevsehir.edu.tr

Emine Gül EFE
Nevşehir HBV Üniversitesi
eminegul.efe@hotmail.com

A. Psikolojik Güçlendirme ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Psikolojik Güçlendirme İfadeleri (Kaynak: Spreitzer M. Gretchen; "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimentions, Measurement and Validation", Academy of Managerial Journal, Vol. 38, No. 5, 1995, pp. 1442 – 1465.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşle ilgili kararlar alınırken benim görüşlerim de dikkate alınmaktadır.					
2.Sorumlu olduğum işi nasıl yapacağım konusunda kendim karar veririm.					
3. Yapmakta olduğum işte karar verme yetkisine sahibim.					
4.İş ekibimde etkili birisiyim.					
5.Mesleki açıdan bilgi, beceri ve yeteneklerime güveniyorum.					
6.İşe ne şekilde başlayacağıma ben karar veririm.					
7.Mesleğim ve bölümümdeki olaylar üzerinde önemli derecede etki ve kontrole sahibim.					
8.Mesleki faaliyetlerim ve yaptığım iş, benim için anlamlı ve önemlidir.					
9.Mesleğimle ilgili çalışmalarımda gerçekten dikkatli davranırım.					
10.Mesleki işlerimde önemli derecede uzmanımdır.					

B. İşe Gömülmüşlük ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

İşe Gömülmüşlük İfadeleri (Kaynak: Mitchell, Terence R.; Holtom; Brooks C., Lee, Thomas W.; Sablinski, Chris J. and Erez; Miriam (2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover", <i>The Academy of Management Journal</i> , 44(6), pp.1102-1121.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşimde beceri ve yeteneklerimi en iyi şekilde kullanırım.					
2.Kendimi işyerim ile uyum içerisinde hissediyorum.					
3.Bu işletmede yetki ve sorumluluk üstlenmeyi severim.					
4.Düşünce, davranış ve ahlaki inançlarım işletmeninki ile uyumludur.					
5.İşyerimde kalırsam, amaçlarımın büyük bir kısmını başarabileceğim.					
6.Amaçlarımı nasıl başaracağıma karar vermek için bu işte yeteri kadar söz söyleyebilme özgürlüğüne sahibim.					
7.Bu işteki yan gelirlerim çok iyidir.					
8. İşyerimden ayrılırsam buradan elde ettiğim çok fazla çıkardan vazgeçeceğim					
9. İşyerimin sunduğu devamlı istihdam(işe alma) fırsatlarının mükemmel olduğuna inanıyorum.					
10.Bu işte bana sunulan terfi(yükselme) ile ilgili fırsatlar mükemmel düzeydedir.					
11.Gösterdiğim performanstan dolayı en yüksek düzeydeki ücreti alırım.					
12.Bu işletmenin bana sunduğu sağlık hizmeti olanakları mükemmel düzeydedir.					
13.Bu işletme tarafından bana sunulan emeklilik kazançları mükemmeldir.					
14. Etkili bir iş ekibinin üyesiyim.					
15. Meslektaşlarımla yakın çalışırım.					
16. İş başında iş grubumun üyeleri ile çoğunlukla etkileşim halindeyim.					
17.Yaşadığım yeri gerçekten severim.					
18.İyi bir uyum sağladığım bir yerde yaşıyorum.					
19.Yaşadığım yer, bana sevdiğim boş vakit faaliyetleri (spor, hava faaliyetleri, kültürel olaylar ve sanatlar gibi) sunar.					
20. Yaşadığım toplumdan ayrılırsam, çok zorluk yaşarım.					
21.Yaşadığım toplumdan ayrılırsam, iş arkadaşım olmayan dostları kaybederim.					
22. Yaşadığım yerden ayrılırsam, komşularımı kaybederim.					
23. Ailemin kökleri, yaşadığım toplumdadır.					
24.Ben bir veya daha fazla toplumsal kurumda (hayır kurumları, spor takımı, okul vs.) aktif biriyim.					
25.Yöresel kültür ve eğlence faaliyetlerine katılırım.					

Topluma ilişkin bağlara dair İfadeler			
26.Şuan evli misiniz?	Hayır		Evet
27.Evli iseniz, eşiniz ev dışında çalışıyor mu?	Hiçbir zaman	Ara sıra	Çoğu zaman
28. Yaşadığınız ev size mi ait?	Bana ait değil	Bir kısmı bana ait	Tümüyle bana ait

C. Algılanan Örgütsel Adalet ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Algılanan Örgütsel Adalet İfadeleri (Kaynak: Niehoff Brain P., Moorman Robert H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". <i>Academy of Management Journal</i> 36(3): 527-556).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Çalıştığım işyerinde çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum.					
2.Çalıştığım işyerinde ücret düzeyimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3.Çalıştığım işyerinde iş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4.Çalıştığım işyerinde bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların (ödüllerin) adil olduğunu düşünüyorum.					
5.Çalıştığım işyerinde iş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6.Çalıştığım işyerinde işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7.Çalıştığım işyerinde yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8.Çalıştığım işyerinde yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9.Çalıştığım işyerinde yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10.Çalıştığım işyerinde işle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11.Çalıştığım işyerinde çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12.Çalıştığım işyerinde işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13.Çalıştığım işyerinde işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana saygılı davranırlar ve görüşlerime önem					

verirler.					
14. Çalıştığım işyerinde işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana mantıklı açıklamalar yaparlar.					
15.Çalıştığım işyerinde işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimi davranırlar.					
16.Çalıştığım işyerinde işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı korurlar.					
17.Çalıştığım işyerinde yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18.Çalıştığım işyerinde yöneticilerim işimle ilgili alınacak kararlar için uygun sebepler gösterirler.					
19.Çalıştığım işyerinde işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdırlar.					
20. Çalıştığım işyerinde yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

D. Yeni ürün geliştirme performansı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, yan tarafta bulunan kutucuklardan uygun olanını biçiminde işaretleyerek belirtiniz.

Yeni Ürün Geliştirme Performansı (Kaynak: Tatikonda, Mohan V., Montoya-Weiss, Mitzi M. (2001), "Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influences of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance". <i>Management Science</i> , 47 (1): 151-172; Narver, John C. and Slater, Stanley F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Performance", <i>Journal of Marketing</i> 54: 20-35; Griffin, Abbie and Page, Albert L. (1993), "An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure". <i>Journal of Product Innovation Management</i> 10:291-308; Olson, Eric M., Walker, Orville C. Jr., Ruekert, Robert W. (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", <i>Journal of Marketing</i> , 59: 48-62.)	Beklentilerin Çok Altında	En Kötü Tahmini Karşılama	Hedefi Tam Olarak Karşılama	İyimser Tahminleri Karşılama	Beklentilerin Çok Üstünde
1.Yeni ürünlerin sağladığı verim ve fayda işletmenin hedefini karşılıyor mu?					
2.Yeni ürünlerin birim maliyeti işletmenin hedefini karşılıyor mu?					
3.Yeni ürünlerin piyasaya sürüm süresi işletmenin hedefini karşılıyor mu?					
4.Yeni ürünlerin satış miktarındaki artış işletmenin hedefini karşılıyor mu?					
5.Yeni ürünlerden elde edilen gelirler işletmenin hedefini karşılıyor mu?					
6.Yeni ürünlerin getirdiği kar işletmenin hedeflerini karşılıyor mu?					
7.İşletme içinde geliştirilen diğer ürünlerle kıyaslandığında yeni ürünlerin kalitesi işletme hedefini karşılıyor mu?					
8.Rakipler tarafından geliştirilen ürünlerle kıyaslandığında yeni ürünlerin kalitesi işletmenin hedefini karşılıyor mu?					
9.Yeni ürün fikrinin oluşturulması konusunda yönetimin tatmin seviyesi hedefi karşılıyor mu?					

10.Piyasaya sürülen yeni ürünlerin maliyeti ile getirdiği karın eşit olması (başabaş noktası) konusundaki hedef, istenilen zamanda karşılandı mı?					
11.Yeni ürünler geliştirme konusundaki Araştırma ve Geliştirme bütçesi hedefleri karşıladı mı?					
12.Tahmin edilen zaman planına göre yeni ürün projesini tamamlamak için gerekli zaman konusundaki hedefler karşılandı mı?					

C. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Meslek Yüksekokulu Fakülte Master/Doktora
5. İş Deneyiminiz : 1 yıldan daha az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11 yıl ve üzeri
7. Faaliyet Alanı:
8. İşyerindeki pozisyonunuz:
9. Çalıştığınız Departman :

Değerli Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı: Emine Gül Efe

Uyruğu: Türkiye (T.C)

Doğum Yeri ve Yılı: Kırıkkale / 14.02.1992

Tel: +90 507 136 43 90

E-posta: eminegul.efe@hotmail.com

Eğitim Bilgileri

Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme 2010-2014.

Yüksek Lisans: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi; Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, 2015-

Yabancı Dil

İngilizce