



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DİNAMİK YETENEKLERİN VE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GÜNEY MARMARA
BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ
KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

MESUT KASAP

Tez Danışmanı

PROF. DR. AYTEN AKATAY

Çanakkale – 2019



T.C.

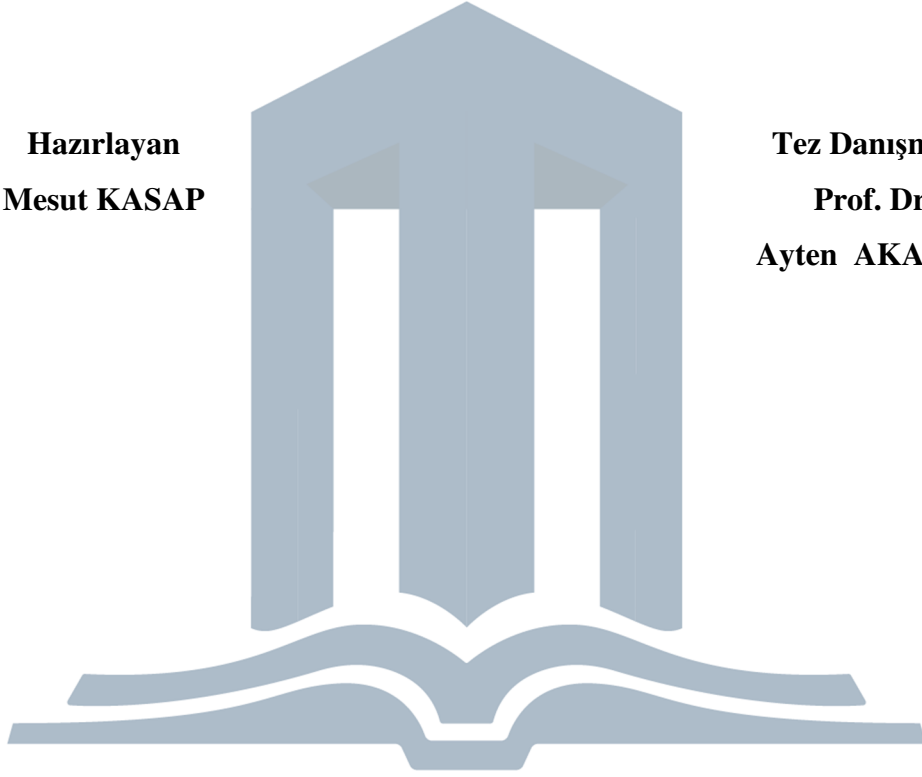
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DİNAMİK YETENEKLERİN VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GÜNEY MARMARA BÖLGESİ'NDE
FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hazırlayan
Mesut KASAP

Tez Danışmanı
Prof. Dr.
Ayten AKATAY



Çanakkale - 2019

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “Dinamik Yeteneklerin ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Güney Marmara Bölgesi’nde Faaliyet Gösteren Sanayi Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



29/08/2019

Mesut KASAP



Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne



Mesut KASAP' 'a ait Dinamik Yeteneklerin ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Güney Marmara Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Sanayi Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı DOKTORA TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Üyeler	İmza
Prof. Dr. Ayten AKATAY (Danışman)	
Doç. Dr. Ali Kemal ÇELİK	
Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU	
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ	
Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU	

Tez No : 10279500

Tez Savunma Tarihi : 29/08/2019

ONAY

Prof. Dr. Şenil KORKMAZ
Enstitü Müdürü

17.09/2019

ÖZET

DİNAMİK YETENEKLERİN VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GÜNEY MARMARA BÖLGESİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ KURULUŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma, dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve örgütsel performans olarak üç temel konuyu kapsamaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle literatür kısmında dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve örgütsel performans konuları ele alınmakta, daha sonra bu konuların birbirleriyle ilişkileri benzer çalışmalar yardımıyla açıklanmaktadır. Çalışmanın evreni ve örnekleme, Türkiye'nin sanayi bakımından gelişmiş bölgelerinden biri olan Güney Marmara Bölgesi'ni kapsamaktadır. Tezin amacı ise; Güney Marmara Bölgesi'nde yer alan sanayi işletmelerinin dinamik yeteneklerini ve personel güçlendirme durumlarını belirlemek ve bunların örgütsel performansa etkisini ortaya koymaktır. Araştırmaların çoğunun batılı işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, gelişen bir ekonomi de faaliyet gösteren işletmelere ait olan sonuçların akademik literatüre de katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışmada işletmelerin alt, orta ve üst düzey yöneticilerine araştırma kapsamında basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak anket uygulanmıştır. Anket formları yöneticilere Ekim 2018- Ocak 2019 dönemi arasında elden, posta ve e-posta yoluyla ulaştırılmış ve yine bu yöntemlerle geri toplanmıştır. Bu bağlamda analizler 414 anket formu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletmelerin dinamik yeteneklerini, personel güçlendirmelerini ve örgütsel performanslarını önemli buldukları görülmüştür. Özellikle örgütsel performans üzerinde dinamik yeteneklerin ve personel güçlendirmenin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak işletmeler örgütsel performanslarını artırmak için dinamik yeteneklerin ve personel güçlendirmenin önemini görmekte-dirler.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Yetenekler, Personel Güçlendirme, Örgütsel Performans, Sanayi İşletmeleri, Güney Marmara Bölgesi.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF DYNAMIC CAPABILITIES AND EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH ON INDUSTRIAL ORGANIZATIONS IN SOUTH MARMARA REGION

The research includes three main topics: dynamic capabilities, empowerment and organizational performance. In order to understand the subject better, first of all in the literature, dynamic capabilities, empowerment, and organizational Performance issues are discussed and then the relations of these subjects with each other are explained with the help of similar studies. The population and sample of the study comprise South Marmara Region which is Turkey's one of the industrially developed region. The aim of the thesis is to determine the dynamic capabilities and empowerment situation of industrial enterprises in the South Marmara Region and to reveal their impact on organizational performance. Moreover, considering that most of the researches are carried out on western enterprises, the results of the enterprises that operate in a developing economy are expected to contribute to the academic literature. Questionnaires were conducted to the lower, mid-level and the senior managers of the enterprises by using simple random sampling technique. The questionnaires were delivered to the managers by hand, mail, and via e-mail between October 2018 and January 2019 period and collected back again by these methods. In this context, the analyses were carried out through 414 questionnaire forms. As a result, it is seen that the majority of managers consider the dynamic abilities, empowerment and organizational performance of the enterprises as significant. It was concluded that the structural and psychological dimensions of empowerment were effective especially on organizational performance. As a conclusion the enterprises regard the significance of dynamic capabilities and empowerment to improve organizational performance.

Keywords: Dynamic Capabilities, Empowerment, Organizational Performance, Industrial Business, South Marmara Region.

ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmam süresince bana destek olan danışmanım sayın Prof. Dr. Ayten AKATAY'a Dr. Öğr. Üyesi Tayfun YILDIZ tezi hazırlarken hep desteklerini gördüğün Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU'na ve Doç. Dr. Ali Kemal ÇELİK'e şükranlarımı belirtmek istiyorum. Yine biricik anneme, kardeşlerime desteklerinden ötürü teşekkür ederim. Canım eşime ve son olarak yakında doğacak olan evladıma beni bu süreçte motive edip hep yanımda olduğunu hissettiğim için müteşekirim. .

Mesut KASAP

Çanakkale, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	vii
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

1.1. KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM.....	4
1.2. DİNAMİK YETENEKLER KAVRAMI.....	6
1.2.1. Sezme	13
1.2.2. Yakalama.....	15
1.2.3. Yeniden Düzenleme.....	18
1.3. DİNAMİK YETENEKLERE SAHİP İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	23
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN AKTÖRLERİ	27
2.2.1. Personel (Çalışan).....	27
2.2.2. Örgüt.....	28
2.2.3. Yönetici.....	29
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	31
2.3.1. Güç.....	31
2.3.2. Yetki Devri.....	33

2.3.3. Rotasyon	34
2.3.4. Yönetime Katılım	34
2.3.5. Yetenek Yönetimi.....	36
2.3.6. Motivasyon	37
2.3.7. İş Zenginleştirme	38
2.3.8. Eğitim.....	39
2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI	39
2.4.1. Yapısal Güçlendirme.....	40
2.4.2. Psikolojik Güçlendirme.....	42
2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ ENGELLEYEN UNSURLAR.....	44
2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	45
2.7. PERFORMANS KAVRAMI.....	46
2.7.1. Bireysel Performans Kavramı	46
2.7.2. Örgütsel Performans Kavramı	48
2.7.2.1. Finansal (Somut) Performans Boyutu.....	51
2.7.2.2. Finansal Olmayan (Soyut) Performans Boyutu	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLERİN VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	54
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	54
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	54
3.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	55
3.5. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	59
3.6. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	59
3.7. BULGULAR.....	64
3.7.1. Güvenilirlik Analizleri	76
3.7.2. İstatistiksel Yöntemler	77
3.7.3. Genel Tanıtıcı İstatistikler	77

3.7.4.Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	80
3.7.5.İşletmelerin Personel Güçlendirme ile İlgili Alguları	82
3.7.6.İşletmelerin Dinamik Yetenekler ile İlgili Alguları.....	88
3.7.7.İşletmelerin Örgütsel Performans ile İlgili Alguları	92
3.7.8.Ölçeklerin Alt Boyutları Bakımından Yöneticilerin Mevcut İşinde Çalışma Süreleri.....	97
3.7.9.Yöneticilerin Yaş Kategorilerinin Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Bakımından Değerlendirilmesi	98
3.7.10.Yapısal Eşitlik Analizleri (Model Testleri).....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	113
EK 1 ANKET FORMU	141
ÖZGEÇMİŞ.....	144

KISALTMALAR

BÖL.	: Bölüm
AFA.	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DER.	: Derleyen
ED.	: Editör
DFA.	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
YEM.	: Yapısal Eşitlik Modeli
TÜİK.	: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR

Tablo 1.1. Dinamik Yetenekler Tanımları ve Kaynakları.....	9
Tablo 2.1. Personel Güçlendirme Tanımları ve Kaynakları.....	25
Tablo 2.2. Örgütsel Performans Tanımları ve Kaynakları.....	50
Tablo 3.1. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarından Yapısal Güçlendirmeye İlişkin Sorular.....	60
Tablo 3.2. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarından Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Sorular.....	61
Tablo 3.3. Dinamik Yeteneklerine İlişkin Sorular.....	62
Tablo 3.4. Örgütsel Performansa İlişkin Sorular.....	63
Tablo 3.5. Demografik Özelliklere İlişkin Soruları.....	64
Tablo 3.6. Yapısal Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri.....	65
Tablo 3.7. Yapısal Güçlendirme Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT).....	66
Tablo 3.8. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 3.9. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Faktör Yükleri.....	68
Tablo 3.10. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT).....	68
Tablo 3.11. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 3.12. Dinamik Yetenekler Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Faktör Yükleri.....	71
Tablo 3.13. Dinamik Yetenekler Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT).....	72
Tablo 3.14. Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 3.15. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Faktör Yükleri.....	74

Tablo 3.16. Örgütsel Performans Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT)	74
Tablo 3.17. Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 3.18. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	76
Tablo 3.19. Personel Güçlendirmenin Genel Tanıtıcı İstatistikleri	78
Tablo 3.20. Dinamik Yeteneklerin Genel Tanıtıcı İstatistikleri	79
Tablo 3. 21. Örgütsel Performansın Genel Tanıtıcı İstatistikleri	80
Tablo 3.22. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sayı ve Yüzdeler	81
Tablo 3.23. Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Özelliklerin Sayı ve Yüzdeler	82
Tablo 3.24. İşletmelerin Yapısal Güçlendirmeye İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri	84
Tablo 3.25. İşletmelerin Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri	86
Tablo 3.26. İşletmelerin Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri	89
Tablo 3.27. İşletmelerin Örgütsel Performansa İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri	93
Tablo 3.28. Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Katsayıları (R) ve Önem Seviyeleri (P)	96
Tablo 3.29. Model 1 Uyum İyiliği Kriterleri Sonuçları	100
Tablo 3.30. Model 1'e Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (β), Standart Hataları ($S\beta$) ve İstatistiksel Önem Düzeyleri (P)	103
Tablo 3.31. Model 2 Uyum İyiliği Kriterleri Sonuçları	103
Tablo 3.32. Model 2' ye Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (β), Standart Hataları ($S\beta$) Ve İstatistiksel Önem Düzeyleri (P)	105
Tablo 3.33. Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları	106

ŞEKİLLER

Şekil 1.2. Dinamik Yeteneklerin Kaynağı ve İşletme Performansı	22
Şekil 3.1. Dinamik Yetenekler Personel Güçlendirme Örgütsel Performans-Modeli	55
Şekil 3.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	67
Şekil 3.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	70
Şekil 3.4. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ...	73
Şekil 3.5. Örgütsel Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları...	76
Şekil 3.6. İşletmelerin Yapısal Güçlendirmeye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı ...	85
Şekil 3.7. İşletmelerin Personel Güçlendirmeye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı..	87
Şekil 3.8. İşletmelerin Personel Güçlendirme'ye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı	88
Şekil 3.9. İşletmelerin Sezmeye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı.....	90
Şekil 3.10. İşletmelerin Yakalamaya Karşı Bakış Açılarının Dağılımı	91
Şekil 3.11. İşletmelerin Yeniden Düzenlemeye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı...	91
Şekil 3.12. İşletmelerin Dinamik Yeteneklere Karşı Bakış Açılarının Dağılımı.....	92
Şekil 3.13. İşletmelerin Finansal Performansa Karşı Bakış Açılarının Dağılımı	94
Şekil 3.14. İşletmelerin Finansal Olmayan Performansa Bakış Açılarının Dağılımı	95
Şekil 3.15. İşletmelerin Örgütsel Performansa Karşı Bakış Açılarının Dağılımı	95
Şekil 3.16. Psikolojik Güçlendirmenin Mevcut İşinde Çalışma İstatistikler.....	98
Şekil 3.17. Finansal Olmayan Performans Yaşar Tanıtıcı İstatistikler.....	99
Şekil 3.18. Model 1: Personel Güçlendirme ve Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi	102
Şekil 3.19. Model 2: Personel Güçlendirme ve Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarının, Örgütsel Performansın Alt Boyutları Üzerine Etkisi	103

GİRİŞ

Günümüzde sürekli değişen, gelişen ve dinamikleşen çevre koşulları işletmeler için yeni fırsatlar sunmakta ve bir takım tehditleri ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin bu fırsatları değerlendirerek ve tehditleri hissederek rekabet avantajına dönüştürebilmeleri işletmelere önemli ölçüde sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin içinde buldukları dinamik koşullarda faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri ve yaşamlarını sürekli kılmaları için doğru zamanda doğru stratejileri oluşturmaları ve söz konusu stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Diğer bir ifade ile işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinde mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından taklit edilemeyecek ve çoğaltılamayacak stratejileri yaratmaları ve hayata geçirebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan ve kaynak tabanlı yaklaşımın devamı niteliğinde olan dinamik yetenekler kavramı, işletmelerin rekabet avantajını nasıl kazanabilecekleri ve bu avantajı nasıl sürdürebileceklerine ilişkin soruları açıklamaya çalışmaktadır (Augier ve Teece, 2007).

Teece, Pisano ve Shuen (1997: 510) dinamik yetenekleri, hızla değişen çevreye göre işletmenin iç ve dış kabiliyetlerini entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kabiliyeti olarak tanımlamaktadırlar. Sanayi işletmeleri içerisinde oluşturulan ve örgüt performansına yansıyan değerlerin durağan kaynaklar ile değil, kaynaklar arasındaki birden çok parçadan oluşan ilişkileri hızlandıran birtakım etkileşimler ve mekanizmalar ile yani işletmelerin dinamik yetenekleri ile ortaya çıktığı görülmektedir. Son yıllarda dinamik yeteneklerin örgütsel performansı etkilediğini ortaya koyan çalışmaların artması da bu durumun bir göstergesi olmaktadır (Rush vd., 2007; Peng vd., 2008; Macher ve Moverly, 2009; Çetindamar vd., 2009; Takahashi vd., 2017; Zhou vd., 2017; Kuo, Lin ve Lu 2017; Machado vd., 2018).

Rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesini; stratejik yönetim literatürü, dinamik yetenekler kavramıyla açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde mevcut dinamik yetenekleri önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin dinamik yeteneklerini sahip oldukları teknolojiler, bilgi, personel ya da insan kaynakları vb. varlıklar oluşturmaktadır. İşletmelerin dinamik yeteneklerinden personelin güçlendirilmesi, hem ulusal ve hem de uluslararası alanda rekabette işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. İşletmelerin dinamik yeteneği olarak mevcut insan kaynaklarının

yeteneklerinin sezilmesi, sözkonusu yeteneklerinin değerlendirilebilmesi için yakalanması ve ayrıca bu yeteneklerinin geliştirilmesi işletmelere rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması şeklinde tanımlanan (Hales ve Klidas, 1998) personel güçlendirme, işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve performanslarını arttırmalarında önemlidir (Denison ve Mishra, 1995; Robert vd., 2000; Oloko ve Ogutu, 2017). Bunun yanı sıra personel güçlendirme örgütsel performansı da etkilemektedir (Hechanova vd., 2006; Tuuli ve Rowlinson 2009; Hemedoğlu vd., 2012; Marginson vd., 2014).

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin ve yöneticilerin özellikle rekabet avantajı yaratabilmek ve örgüt performansını arttırabilmek için varsa dinamik yeteneklerinin farkına varmalarını sağlamak ve dinamik yetenekleri yoksa da bu yetenekleri oluşturmalarının önemini ortaya koymaktır. Yine personel güçlendirmenin örgütsel performansı artıran önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktır. Literatürde dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve performans olmak üzere bu üç kavramın birlikte ele alındığı bir çalışmanın yapılmamış olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışma kapsamında dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve örgütsel performans konuları birlikte ele alınmakta, sözkonusu bu kavramların sanayi işletmelerinde ne düzeyde ele alındığı belirlenmektedir.

Çalışmanın uygulama alanı Türkiye’de sanayinin en fazla olduğu bölge, yani Marmara Bölgesi’dir. Türkiye’de sanayi işletmelerinin yaklaşık %70’i bu bölgededir. Sanayileşme bu bölgede İstanbul’un başını çektiği 12 il etrafında yoğunlaşmıştır. 2018 senesine ait sanayi sicil kayıtları gözönünde bulundurulduğunda, Güney Marmara Bölgesi’nde bulunan Balıkesir’de bütün Marmara Bölgesi’ndeki sanayi işletmelerinin %3’ü bulunmaktadır. Bu oran ile Balıkesir; İstanbul, Bursa, Kocaeli ve Tekirdağ’ın ardından beşinci sırada yer almaktadır. Yine Güney Marmara Bölgesi’nde bulunan bir diğer il olan Çanakkale’ye bakıldığında, Çanakkale bütün Marmara Bölgesi’ndeki sanayi işletmelerinin %1’ini bulundurmaktadır. Bu oran ile Kırklareli, Edirne, Bilecik ve Yalova ile hemen hemen aynı düzeydedir (gmka.gov.tr). Sanayinin yoğun olarak yerleştiği diğer bir alan olan İzmit Körfezi, kuzey kıyı hattı boyunca İstanbul ile birleşmiş ve Adapazarı ovasına kadar uzanmış durumdadır. Marmara Bölgesi’nde bu iki şehrin dışında ikinci büyük sanayi sahası ise Bursa ovasında yer almıştır. Bursa’da gıda, dokuma ve otomotiv sektörleri önde gelir. Bursa’da İnegöl, Gemlik ve Yenişehir gelişen sanayisi ile dikkat

çekerken; güney kesiminde Balıkesir sanayi alanına kadar bir yoğunlaşma görülür (Ertin, 1998: 165).

Sanayi bölgesi olması açısından dikkate alındığında Güney Marmara, Türkiye'nin dinamik yeteneği olmaktadır. Türkiye'de teknolojiyle uyumlu kurumsallaşmış işletmeler çoğunlukla bu bölgede yer almaktadır. Güney Marmara Bölgesi'ndeki sanayi kuruluşlarının çalışma kapsamında incelenme nedeni Türkiye'de sanayi işletmelerinin bu bölgede yoğunlaşması ve sözkonusu bölgedeki işletmelerin kurumsal alt yapılarının olmasıdır. Dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve performans değerlendirme olmak üzere bu kavramların birleştirilerek Güney Marmara Bölgesi'nde yapılan çalışma ile alandaki boşluğun doldurulması ve literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Dinamik yeteneklerin ve personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Güney Marmara Bölgesi'nde yer alan sanayi kuruluşlarında ki çalışan yöneticiler ile yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dinamik yetenekler ve dinamik yeteneklerin boyutları olan sezme, yakalama ve yeniden düzenleme açıklanmaktadır. İkinci bölümde, personel güçlendirme ve personel güçlendirmenin boyutları olan yapısal ve psikolojik güçlendirme kavramı ile örgütsel performans ve örgütsel performansın boyutları olan finansal ve finansal olmayan performans kavramları aktarılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli ve hipotezler ortaya konmaktadır, daha sonra araştırmanın bulguları anlatılmıştır. Son olarak elde edilen sonuçlar kuramsal ve uygulamaya dönük tartışılmış, gelecekte tekrar bu konuda çalışacak olan araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

Bu bölümünde dinamik yetenekler kavramının öncülü olan ve gelişimini sağlayan kaynak temelli yaklaşım tanımlanmaktadır. Bununla beraber dinamik yetenekler kavramı açıklanmaktadır. Aynı zamanda dinamik yeteneklerin boyutları olan sezme, yakalama ve yeniden düzenleme tanımlanmaktadır.

1.1. Kaynak Temelli Yaklaşım

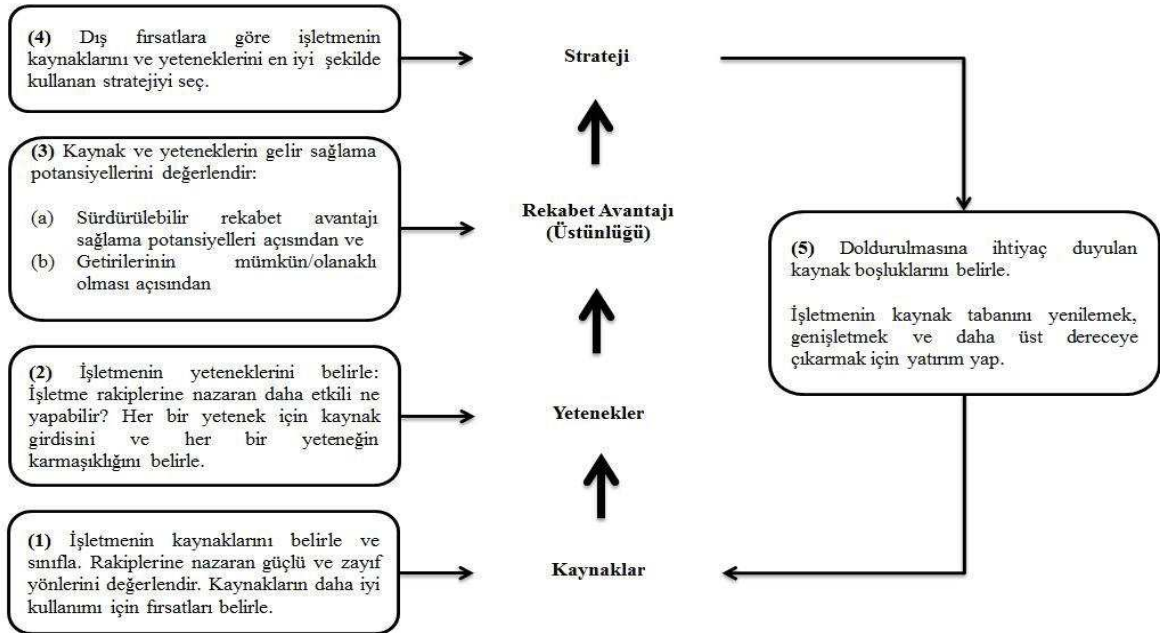
Kaynak temelli yaklaşımın merkezinde yer alan kaynaklar, işletmelerin mamul üretmek ya da hizmet verebilmek için kullandıkları bütün girdilerini ifade etmektedir (Carpenter ve Sanders, 2007: 66). Kaynak kavramıyla ifade edilen fiziki (coğrafi konum gibi), insani (yazılım uzmanı gibi) ve örgütsel (işletmenin üstün satış gücü gibi) kaynaklardır. Kaynaklar, değer yaratan stratejilerin uygulanması için kullanılan en kıymetli sermayedir (Barney, 1986; Wernerfelt, 1995).

Kaynak temelli yaklaşım ise, rekabet avantajı yaratmak için, işletme kaynaklarını ele alan, işletmenin üstün ve zayıf yönlerine odaklanan bir yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşımın özü; değerli, nadir kusursuzca taklit edilemez ve değiştirilemez kaynakların rekabetçi bir avantaj yaratmasıdır. Bu yaklaşım, işletmelerin rekabet üstünlüğünün dışsal faktörlerden değilde içsel faktörlerden kaynaklandığını ifade eder (Porter, 1985). İşletmenin iç kaynaklarının rekabete etkisini ele alan ilk çalışmaya 1930'lu yıllarda rastlanmaktadır (Chamberlin, 1933; Robinson, 1933). Devam eden süreçte Penrose (1959) kaynak temelli yaklaşımı geliştirmiştir. 1990'larda ise Seth ve Thomas (1994) teoriyi değer yaratma yaklaşımı olarak ele almış ve Neoklasik İktisat Teorisi'nin bir devamı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu araştırmalardan hareketle dinamik bir çevrede sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanacağını ve ortalamanın üzerinde bir karın elde edileceğini belirtmişlerdir. Kaynak temelli yaklaşımın dışındaki yaklaşımlar genellikle statik bir düşünce yapısına sahiplerdir (Akdede ve Turan 2008). Statik düşünce yapısına sahip bu yaklaşımlar, ekonomik yapının statik bir durumda olduğunu ve işletme faaliyetlerinin kazanç sağlamadığını varsayarlar. Dolayısıyla bu ortamda rekabet yoktur ve işletmelerin serbest piyasa ekonomisinde rekabet üstünlüğü için çeşitli faaliyetlere girişmeleri

gereksizdir. Kaynak temelli yaklaşım ise dinamik bir bakış açısı ile işletmelerin sonsuza kadar büyüyebileceğini varsayar (Demsetz, 1989).

Aşağıdaki şekil 1.1’de görüldüğü üzere Grant’ın (1991) formüle ettiği işletmelerin strateji geliştirme aşamalarının başlangıç noktasını kaynakların analiz edilmesi oluşturmaktadır. Ancak varolan kaynakların analiz edilmesinden sonra ikinci aşama olan işletme yeteneklerinin analizine geçilebilir. Bu aşamadan sonra gelen üçüncü aşamada ise işletmelerin kar potansiyellerinin ortaya çıkması için kaynak ve yeteneklerinin analizi gelmektedir. Dördüncü aşamayı, işletmenin kaynaklarından ve yeteneklerinden en üst seviyede yararlanılabilecek stratejinin belirlenmesi oluşturur. Beşinci ve son aşamada ise, mevcut bulgulardan hareketle, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin revize edilmesi, çeşitlendirilerek daha üst seviyelere çıkarılması ön görülmektedir (Grant, 1991).

Şekil 1.1. Strateji Analizi İçin Kaynak Tabanlı Yaklaşım: Pratik Bir Çerçeve



Kaynak: Grant, Robert, M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3), 115.

Kaynak temelli bakış açısı, rekabetçi bir çevrede işletmenin başarısının, yine işletmenin kaynaklarına bağımlı olduğunu kabul eder. Buna rağmen yüksek düzeyde değişimin yaşandığı pazar koşullarında işletmenin kaynakları sadece geçici rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda Teece vd. (1997), konunun odağını işletmenin

kaynak yapılandırmasından alarak, çevresel koşullara göre kaynak yapılandırmalarını tanımlayan öncül strateji ve rutinlere kaydırmaktadır. Bu noktada söz konusu öncül strateji ve rutinler, işletmenin dinamik yeteneklerini ifade etmektedir (Şahin ve Kaplan, 2017: 109).

Kaynak temelli yaklaşımın günümüz işletmelerini açıklamada zorluk yaşadığını ve kaynakların zaman içinde nasıl geliştiğini, hızla değişen çevrelere nasıl adapte edilebileceklerini açıklayamaz duruma gelmiştir. Bu yetersizlik dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Barney, 1991).

1.2. Dinamik Yetenekler Kavramı

Dinamik kavramı, çevrenin değişken karakterini belirtmektedir. Bu değişken karakter ise işletmelerin yeni bir fırsat ya da tehdidin stratejik tepkilerle lehine sonuç vermesini zorlaştırmaktadır. Yetenek kavramı ise işletmelerin iç ve dış çevreye karşı örgütsel becerilerini ifade etmektedir. Burada önemli olan işletmenin yeteneklerini uyarlayabilmesi, entegre edebilmesi ve yeniden yapılandırabilmesidir (Teece ve Pisano, 1994: 538).

Dinamik yetenekler, bir işletmenin değişen ortamlarda kaynak tabanını yenileme ve yeniden düzenleme kapasitesine odaklanarak bu eksiklikleri ele almaktadır (Ambrosini vd., 2009). Başka bir ifade ile dinamik yetenekler, piyasadaki değişime uyum sağlamayabilmek için işletmenin varlıkları ve yeteneklerinin sezilmesi, elde edilmesi ve yeniden yapılandırılmasına yönelik çabalardır (Teece, 2010). Dinamik yetenekler, rekabet avantajı yaratmak için firmaya özgü hem iç hem de dış yeteneklerin en üst seviyede kullanılması ve yenilerinin geliştirilmesidir (Penrose, 1959; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984).

Dinamik yetenekler kavramı kaynak temelli yaklaşımın devamında ortaya çıkmıştır (Teece vd., 1997; Armstrong ve Shimizu, 2007). 1990'lı yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler, iletişim olanaklarının artması, rekabet ve pazar yapılarının istikrarlı olmaması gibi gelişmeler, akademik araştırmaların dinamik yetenekler konusuna yoğunlaşmasına neden olmuştur (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler yönetim araştırmalarında etkili ve dikkat çeken bir alandır (Easterby-Smith vd., 2009; Peteraf, Di Stefano ve Verona, 2013).

Dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını tetikleyen en önemli unsur; sürdürülebilir rekabet anlayışını işletmenin temel unsuru haline getirmektir. Çünkü rekabet üstünlüklerinin elde edilmesi, rekabet üstünlüğünün uzun yıllar boyunca devam edeceği anlamına gelmemektedir. Önemli olan rekabet üstünlüğünün sürdürülüp sürdürülemediğidir (Altuntuğ, 2007: 217). Bu üstünlükleri sürdürebilmek için işletmeler belirli stratejileri izleyebilirler. İşletmeler izledikleri stratejiler bakımından birbirlerine benzeseler de, ellerinde bulundukları deneyim, yetenek ve kaynaklar bakımından farklıdırlar. Bu farklılıklar ayırt edici yeteneklere dönüştüğünde işletme performansı üzerinde olumlu bir katkı yaratmaktadır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 88; Coşkun ve Özyılmaz, 2016: 726).

Dinamik yetenekler üzerine yapılan araştırma sonuçları, temel teorik unsurlar üzerinde fikir birliğinin oluşmadığını göstermektedir. Bu kavramsal belirsizliklerin yanı sıra yine de dinamik yetenekler kavramı üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre iki yaklaşım ortaya çıkmaktadır (Peteraf, Di Stefano ve Verona, 2013). Her iki yaklaşımda dinamik yetenekleri ele alış biçimleri, sürdürdükleri varsayımlar, teorik alt yapıları ve önerdikleri sonuçlar açısından farklılaşmaktadır. Dinamik yeteneklerin ilk yaklaşımını Teece ve Pisano (1994), yetenek/kabiliyet olarak tanımlamışlardır. Yaklaşımın ikinci araştırmacıları Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekleri bir süreç olarak ele almışlardır (Şahin ve Kaplan, 2017: 111).

İlk yaklaşım, Teece ve Pisano (1994) tarafından geliştirilmiş ve Teece vd. (1997) tarafından teknoloji, firma performansı ve stratejiyle ilişkili olarak ele alınmıştır. Teece vd. (1997), dinamik yetenek kavramını, şirketlerin hızla değişen çevrelerle başa çıkmak, iç (örgüt yapısı, kaynak dağılımı, çalışan yetenekleri gibi yapısal unsurlar ile örgütsel konumlanma, yönetsel konumlanma, örgütsel yetenekler ve örgütsel uygulamalar) ve dış (kurumsallaşma, pazar, teknoloji gibi çevresel faktörler ile iletişim ağı konumu, varlık düzeni, ortaklardan öğrenme gibi iletişim ve ilişki faktörleri) kaynaklarını nasıl adapte ve entegre edip yeniden yapılandırdıklarını göstererek kaynak temelli yaklaşımı genişletmek için sunmuştur. Yaptığı son araştırmalarda (Teece, 2007, 2010; Şahin ve Kaplan, 2017: 114), dinamik yeteneklerin çevredeki değişim oranına ayak uydurmak için varlıkları ve yetkinlikleri algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma çabalarına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Teece, 2007, 2010).

İkinci yaklaşım, Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yetenekleri, örgütsel tasarım ve ihtimal teorisine dayanarak ele almaktadır. Bu görüşe göre, değişim derecesine ve piyasa ortamındaki belirsizliğe bağlı olarak iki farklı dinamik yetenekler türü vardır. İstikrarlı ve orta derecede dinamik piyasalarda değişimler sıklıkla görülür ve önceden tahmin edilebilir. Aslında önceden tahmin edilen bu değişimlere önlemler de alınabilir. İşletmelerde yıllardan beri oluşturulan ve gizil bilgiye dayanan dinamik yetenekler deneyim, iç tutarlı rutinler, tekrar eden ve öngörülebilir koşullara hitap etmeye dayanır. Değişim hızı yüksek olan pazar çevrelerinde değişim; hızlı, sürekli gelişmekte ve öngörülememektedir. Bu bağlamda dinamik yetenekler basit rutinlere, işletmenin yapısal ilkelerine, gerçek zamanlı öğrenmeye ve hızla değişen, öngörülemeyen durumları kontrol altına almak için kullanılır. Dolayısıyla Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekleri 'sürekli değişken' olarak tanımlamaktadır.

Dinamik yetenekler kavramı, işletme yönetimi literatüründe çok eski bir araştırma konusu değildir. Özellikle son yıllarda araştırmacılar, işletmeye özgü yeteneklerin nasıl geliştirildiği ve iş ortamındaki değişimlere cevap vermek için işletmelerin yeterliliklerini nasıl geliştirdiklerine odaklanmaya başlamışlardır. Bu bağlamda tablo1.1.'de dinamik yetenekler kavramını tanımlayan araştırmacılara ve tanımlarına yer verilmektedir.

Tablo 1.1. Dinamik Yetenekler Tanımları ve Kaynakları

Tanım	Kaynak
Dinamik yetenekler, normal olmayan piyasalardan sağlanan fırsatları algılama, ele alma ve evrimsel uyumu arttırmayı vurgulayan bir süreçtir.	Teece 1989; akt. Burgelman ve Rosenbloom (1989).
Dinamik yetenekler, yöneticilerin yeni değer yaratma stratejileri üretmek için kaynak tabanını organizasyonel ve stratejik rutinlerle, kaynakları bir araya getirmesi, birleştirmesi ve değiştirerek kaynak elde etmesidir.	Pisano, (1994).
Bir işletmenin hızla değişen çevreye uygun bir şekilde içsel ve dışsal yetkinliklerini entegre etme, kurma ve yeniden düzenleme becerisidir.	Teece vd. (1997: 516).
İşletmelerin kaynaklarını pazar değişimi yaratacak şekilde kullanma süreci, özellikle kaynakları birleştirmek, yeniden yapılandırmak ve kazanmak veya serbest bırakmak için kullanılan süreçlerdir. Bu nedenle, dinamik yetenekler, yeni piyasaların ortaya çıkması, çarpışması, bölünmesi, evrimleşmesi ve ölmesi gibi firmaların yeni kaynak yapılandırmaları elde etmeleri için oluşturduğu örgütsel ve stratejik rutinlerdir.	Eisenhardt ve Martin (2000: 1107).
Yeni yapılanmalara ulaşmak amacıyla; yöneticilerin kaynaklar üzerinde pazar değişimleri sağlayacak manipülasyon yapabilmesi süreçleridir.	Galunic ve Eisenhardt (2001: 1229).
Ortak etkinliklerin öğrenilip, devamlılığını sağlayarak firmanın verimliliğini arttırmak amacıyla sistematik olarak kendi operasyonel rutinlerini yaratan ve değiştiren bir süreçtir.	Zollo ve Winter (2002: 5).
Organizasyonun kaynaklarının ve operasyonel rutinlerinin gelişimine öncülük eden organizasyonel süreçlerdir.	Zott (2003:3).
Organizasyonun öğrenmesi ile birlikte sürekli kendini besleyip, geliştirdiği, firmanın var olan kaynakları, yetkinlikleri ve temel yetenekleri üzerinde değişim sağlayan, hedef koyan davranışsal yön belirlemeleridir ki bu döngü rekabet avantajı yaratır.	Wang ve Ahmed (2007: 35).
Dinamik Yetenekler, piyasadaki değişim oranına ayak uydurmak için varlıkları ve yeterlilikleri anlamaya, ele geçirmeye ve yeniden yapılandırmaya yönelik çabalarıdır.	Teece (2010).
Dinamik yetenekler; operasyonel yeteneklerin üzerine kurulmakta ve onların içinde gizlenmektedir.	Mahringer ve Renzl, (2018).

Genel olarak dinamik yetenekler tanımlandıktan sonra, temel yeteneklerden farkının ortaya konması gerekmektedir. Temel yetenekler, işletmenin rakip işletmelerden farkını ortaya koyan ve aslında en belirgin özelliğidir. Diğer bir ifadeyle kolay kolay taklit edilemeyecek, sürdürülebilir üstünlük sağlayan özelliklerdir (Pralad ve Hamel, 1990). Dinamik yeteneklerden temel yeteneklerin hangi konularda nasıl ayrıştığını ortaya koymak

için temel yeteneklere örnek vermek gerekirse; Honda'nın "motor üretimindeki uzmanlığı", Sony'nin "her şeyin küçüğünü yapma becerisi", Nike'ın "tasarım gücü" gibi yetenekler bu firmaların temel yetenekleridir. Dinamik yetenekler ise birkaç alanda taklit edilemeyecek şekilde uzmanlaşmak değil de organizasyonel rutin, mimari bilgi gibi birçok çalışma alanını kapsamaktadır (Nelson ve Winter 1982; Henderson ve Clark 1990; Teece vd. 1997; Armstrong ve Shimizu 2007). Dolayısıyla dinamik yetenekler, rekabet üstünlüğü elde etme aşamalarını (kaynakların birleştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi) vurgulamaktadır (Xiao vd., 2008).

Son yıllarda araştırmacıların, dinamik yetenekler yaklaşımına ilgileri artmıştır. Bakış açılarındaki farklılık nedeniyle yaklaşımın tanımı, ölçüm yöntemleri ve boyutlarında da bir fikir birliği yoktur (Şahin ve Kaplan, 2017: 116). Örneğin bazı araştırmacılar, dinamik yeteneklerin unsurlarını; bilgi isteği, bilgi yaratma ve işletmenin bölümleri arasında bilgi aktarımı şeklinde ifade etmektedir (Verona ve Ravasi, 2003; Lichtenthaler, 2009). Benzer şekilde Teece (2007) dinamik yetenekleri; sezme, yakalama ve yeniden düzenleme şeklinde üç boyutlu bir model olarak tanımlamaktadır.

Model (Teece, 2007) işletmelerin mevcut dinamik yeteneklerinin farkına varmalarına, tespit edilen bu yeteneklerini geliştirerek iş sürecinde kullanılabilirliğini arttırmalarına, bu yeteneklere sahip değilse de sözkonusu yeteneklere sahip olmak için harekete geçmelerine olanak sağlamaktadır. Teece (2007) 'dinamik yetenekleri açıklamak: (sürdürülebilir) kurumsal performansın doğası ve mikro temelleri' başlıklı çalışmasında dinamik yetenekleri temel olarak üç ana (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme) süreçte ele almıştır. İşletme, sezme yeteneğine sahip değilse ya da bu yeteneği zayıf ise, o işletmede dinamik yeteneklerden bahsedilemez. Çünkü sezilemeyen yeteneğin varlığı veya yokluğu işletme için bir anlam ifade etmemektedir (Teece, 2007).

Bu modelde sezme yeteneğinden sonraki aşama yakalama yeteneğidir. İşletme sezme yeteneğinin farkındaysa ve bu yeteneğini kullansa bile, yakalama yeteneğinden yoksunsa bu işletmede dinamik yeteneklerin varlığından söz edilemez. Burada ifade edilmek istenen işletmenin bir fırsatı fark ediyor olması ama yakalayamaması neticesinde değişen çevre koşullarına ayak uyduramamasıdır. Bu durum da yine dinamik yeteneklerin işletme tarafından verimli bir şekilde kullanılmadığı anlamına gelir. Bir işletme sezme ve yakalama aşamalarını gerçekleştirmiş olsa da, bu fırsatı gerektiği şekilde yeniden ele alıp düzenleyemiyorsa yine dinamik yeteneklerinden tam olarak faydalanmadığı sonucu ortaya

çıkacaktır. Dolayısıyla bir işletmenin modern çağın hızla değişen çevre şartlarına adapte olması için gerekli olan bu üç sürece birlikte sahip olması ve bu süreçleri verimli bir şekilde kullanması gereklidir (Treur, 2008).

Dinamik yetenekler sayesinde karar verilen ürün geliştirme süreci sonucunda ortaya çıkan ürünü tamamlayan çeşitli varlıklara da özen gösterilmesi gerekir. Bu tamamlayıcı varlıklar yeniliklerin ve yeni teknolojilerin ürüne entegre edilmesiyle ticari kazanç sağlayacak şekilde değerlendirilmelidir. Kurumsal kimlik, ürün markası ve pazarlama karması (ürün geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım) vb. ürünü tamamlayan faktörlere örnek verilebilir (Suzhang, 2009).

Yeni geliştirilen bir ürün söz konusu olduğunda üç farklı tamamlayıcı unsurdan bahsedilebilir. Bunlardan birisi herkese açık ve pazarda kolaylıkla ulaşılabilen genel varlıklardır. İkincisi ise kendi değerinden bir şey kaybetmeden başka bir alanda değerlendirilmesi mümkün olmayan özelleşmiş varlıklarda yeni ürünün tamamlayıcı varlıkları olabilmektedir. Bu varlıklara yeni geliştirilen ürün için oluşturulan tedarikçi ağı, ürün markası, bu ürün için alınan patentler, pazarın ulusal ve uluslararası koşulları ile araştırma-geliştirme fonksiyonu örnek olarak verilebilir. Üçüncü olarak da bağımlı özelleşmiş tamamlayıcı varlıklar araştırmalarda ele alınmaktadır (Augier ve Teece, 2006). Bu varlıklar yeni ürünü tamamlayan, kolaylıkla alınıp satılamayan ve rakipler tarafından elde edilmesi güç olan özgün varlıklardır. Bu varlıklar, diğer varlıklarla (genel ve özel varlıklar) koordineli bir şekilde kullanılmalıdır. Tamamlayıcı varlıkların farklı olmaları nedeniyle rakipler tarafından keşfedilseler bile kullanıldığı rakiplerle aynı değeri taşımayacaktır (Suzhang, 2009).

Yeni ürünler geliştirme aşamasında bağımlı özelleşmiş varlıklar, işletmelere giderleri azaltmada yardımcı olabilir. Bağımlı özelleşmiş varlıklarda, iki taraflı bir bağımlılık söz konusudur. Bunlar faaliyetlerini tek taraflı gerçekleştirirken sahip olacakları değerler düşük kalmaktadır. Ancak bunun yerine iki taraflı bir bağımlılık kurulursa, sahip olunacak değer fazla olmaktadır (Pries ve Guild, 2010; Dedrick vd., 2009).

İşletmelerin fırsatları önceden fark ederek değerlendirmesi girişimcilik yönünün yüksek olmasına bağlıdır. Girişimci olan işletmeler, fırsatları kendi faaliyetleriyle de ortaya çıkarabilirler. Fırsatlardan yararlanabilmeleri için varlıklarını yeniden düzenlemeleri gerekir. Yeniden düzenleme süreci ve yeni örgütsel faaliyetler işletmenin performansını artırır. Stratejilerin yeni ve etkili bir şekilde kullanılması üretimi pozitif yönde etkiler. Bu

bağlamda yapılan değişik araştırmalarda değişen çevre koşullarına adapte olabilmek için yeni metotlar, stratejiler ve süreçler uygulayan işletmelerin bu yenilikleri uygulamayan rakiplerine göre daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Bununla beraber yeniden düzenlemeyi başarılı bir şekilde gerçekleştiren bir işletmenin her zaman etkili olması beklenmemelidir. Yeniden düzenleme uygulamalarının niceliksel miktarı işletmenin örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği anlamına gelmez. Değişimin gerçekleşmesinin yanında değişen örgütsel unsurlar (yönetim biçimi, işletme yapısı, değerleri ve yönetici tutumları) arasındaki etkileşim, başarının yakalanması açısından önemlidir (Jantunen vd., 2005).

Son olarak dinamik yetenekler işletmeler için sadece olumlu değerler üretmemekte aynı zamanda olumsuz durumlarda ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu yeteneklerin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Güçlü yetenekler işletmelerin varlıklarını ve getirilerini sürekli hale getirirken, zayıf yetenekler bu faydaları ortadan kaldırmaktadır (Teece, 2014; Bağış, 2018: 1116). Bununla beraber dinamik yeteneklerin değişimini etkileyen üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar sürekli tecrüce etmek, hatalar ve basit yeteneklerdir; (Yamen, 2010; Eisenhardt ve Martin, 2000).

Sürekli Tecrübe Etmek: dinamik yeteneklerin gelişimi için önemli bir öğrenme mekanizmasıdır. Sürekli tecrübe, tek başına dinamik yetenekleri iyileştirirken, tecrübenin teknoloji olarak kodlanması ve yazılı hale getirilmesi, o tecrübenin rutin yaratmasını hızlandırır. Tecrübenin dizaynıda dinamik yeteneklerin değişiminde önemlidir. Çok hızlı gelen tecrübe, bazen yöneticilerin tecrübeyi anlamlı öğrenme araçlarına çevirememesine yol açar. Benzer biçimde, nadiren gelen tecrübe, daha önceki tecrübelerin unutulmasıyla da sonuçlanabilir.

Hatalar: Geliştirme sürecinde yapılacak küçük hatalar bireyin sürece odaklanmasındaki isteklendirme aracı olarak görev yapıp, yine bireyler için değerli tecrübeler oluşturur.

Basit Yetenekler: Dinamik yetenekler daha basit yeteneklerin sırayla birleştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle bazı rutinler temel teşkil edeceğinden öncelikli olarak o rutin öğrenilmelidir (Yamen, 2010; Eisenhardt ve Martin, 2000). Yine dinamik yetenekleri oluşturun üç boyut vardır. Bunlar olan sezme, yakalama ve yeniden düzenlemedir.

1.2.1. Sezme

Sezme yeteneği çevresel tehditleri ve fırsatları analiz etmeyi içeren bir yetenektir. Sezme sürecinde bir işletme çevresinde bulunan çeşitli faktörleri tarar, araştırır ve keşfeder. Sezme; endüstrinin, pazarın ve rakiplerin dönüşümünü, tedarikçilerin cevap verme hızını ve gizli talebi içine alan bir süreçtir. Sezme yeteneği, işin araştırılması ve geliştirilmesi süreçlerine dayanmaktadır. Değişim konusunda bir karar verilmeden önce değişimin sonuçları hakkında ön analiz yapılmalı ve değişimin sebepleri ele alınmalıdır (Slatter, 1984).

Sezme yeteneğinin işlevsel olabilmesi için gerekli stratejilerin geliştirilme sürecinde, dış çevredeki teknolojik yeniliklerin takibi ve bu yenilikleri fırsata dönüştürüp işletme kaynakları haline getirilmesi ve rutinlere dönüştürülmesi gerekir. Bununla beraber sezme yeteneğinin işletme içerisinde var olabilmesi için karar vericilerin rahatça tartışabilecekleri bir ortamın olması gerekmektedir. Ayrıca uzmanlaşmış bir yönetim ekibiyle, hem maddi hem de maddi olmayan tatminkâr bir bütün oluşturan ortamın varlığı gereklidir (Harreld, O'Reilly ve Tushman, 2007).

Sezme yeteneği, işletmenin mevcut bilgi ve öğrenme kapasitesine bağlıdır (Zimmerman, 1991). Bu sürece kısıtlı sayıda yöneticinin katılması ile oluşan merkezileşme, organizasyonun kapasitesinin kısıtlanmasına sebep olabilmektedir. Burada ifade edilmek istenen sezme süreci sadece birkaç kişinin tekelinde değil de olabildiğince bütün örgüt çalışanları tarafından algılanmalı ve sürece dâhil olmalarıdır (Pajunen, 2006). Bununla beraber sezme yeteneğinin güçlendirilmesi için işyerindeki ortamın dönüşümü sürecinde emilim (absorptive) kapasitesi kullanılmaktadır (Lohrke vd., 2012).

Emilim kapasitesi ticari amaçlı bilgi edinme, bu bilgileri özümseme ve kullanma becerisidir. İşletmeler emilim kapasitelerini yeni bilgiyi kendi işleyiş süreçlerine çevirmek, hatırlamak ve kullanmak için yine kendilerinde önceden var olan bilgiyi kullanmaktadırlar. Yani işletmenin geçmişten bugüne kadar süre gelen bütün bilgileri ışığında gerçekleştirirler. Bu mekanizmanın işletmeye faydası başarısızlıkların önlenmesinde işletme açısından etkili bir çıkış sunmasıyla ortaya çıkar. Başarı işletmenin bilgiyi özümsemesiyle istikrarlı hale gelir (Hollan ve Phillips, 2004).

İşletmeler sezme süreci ile karşılaştıkları fırsatları iki tür yöntemle tespit edebilir. Bu yöntemlerden birincisi var olan bilgiye ulaşım yollarında değişikliğe gidilmesidir. İkinci yöntem ise yeni bilgiler aracılığıyla fırsatların oluşturulmasıdır (Bergh ve Lim,

2008). İşletmeler karşılaştıkları fırsatları değerlendirebilmek için gerek iç pazarları gerekse dış pazarları devamlı kontrol altında tutmak durumundadır. Bu amaca ulaşmada işletmeler açısından sadece AR-GE, yeterli bir yatırım değildir. AR-GE faaliyetlerinin yanı sıra henüz çıkış aşamasında olan ve belirginleşmemiş talebi de sezme, pazarın hangi yöne doğru gelişeceğini ve bu gelişimi destekleyecek tedarikçi ağını saptamak, rakip işletmelerin pozisyonunu görüp değerlendirebilmekte önemlidir (Cater ve Schwab, 2008).

Sezme yeteneği yeni fırsatların keşfedilmesini, bilgiye ulaşılmasını ve ulaşılan bu bilginin ise yorumlanarak rapor haline getirilip iyi bir yönlendirmeye gerekli görülen alanlarda kullanılmasını sağlar. Bilginin kaynağı ise, bazen müşteri şikâyetleri ve müşteri görüşmelerinden bazen de işletmenin faaliyet raporları veya teknolojik yeniliklerden ortaya çıkarılabilir (Schmitt ve Raisch, 2013). Bu şekilde ortaya çıkan bilgi, işletmenin amaçları doğrultusunda elimine edilerek yeni bir teknolojik gelişmenin veya pazarın ya da müşteri beklentilerinin hangi yönde olacağını öngörmeye yardımcı olabilir. Böylelikle sezme süreci öğrenme, yorumlama ve yenilik faaliyetleri gibi süreçleri ifade etmektedir. Yönetim birimi, yeni fırsatları yakalamak için, kendi öngörülerini ışığında alt kademelerdeki yöneticilere ya da planlamacı birimlere yetki aktararak sürekli günceli yakalama amacıyla olmalıdır. Bu yönde bir süreç izlenmediği takdirde fırsatlar rakipler tarafından değerlendirilebilir (McKinley vd., 2014).

İşletmelerin yönetim biçimleri merkeziyetçi bir yapıyla hareket ederse, karar alma sürecine daha az kişi katılır. Merkeziyetçi bir yönetim anlayışı bu yönü ile organizasyonun bilgi kapasitesini kısıtlayabilir (Latham ve Braun, 2009; Mckinley vd., 2014). Merkeziyetçi organizasyonlarda yetenekli görevliler gönüllü olarak bilgi aktarmak yerine çoğunlukla sessiz kalmakta veya yorgunluk gibi negatif iş çıktılarıyla yüzleşme korkusu ile bilgi aktarımından kaçınmaktadırlar (Semadeni vd., 2008).

İşletmelerde üst yönetimin zamanında bilgilendirilmeme tehlikesi (yönetimin izolasyonu) fırsatların kaçırılmasına neden olabilir. Dolayısıyla fırsatları fark eden birimin, üst yönetimi haberdar etmesi ve harekete geçirmesi gerekir. Pazardaki ve teknolojiye gelişmelerin kaçırılma ihtimalini azaltmak için yönetimle işletme içerisindeki bütün unsurların sürece aktif olarak katılmaları gerekir (Teece, 2007).

Bilgi akışının hiyerarşik aktarımı yerine, çalışanların yönetim birimlerine herhangi bir kısıtlama olmaksızın ulaşabilmesi bilgi akışını hızlandıracaktır. Üst yönetim alt kademelerden gelen bilgiyi hiçbir zaman göz ardı etmemelidir. Çünkü alt kademelerde

faaliyet gösteren birimler önemli bir bilgi kaynağıdır. Toplanan bilgilere işletmenin ilgisinin dağılmaması için geliştirilen stratejiler bir filtre görevi görmeli ve fırsatların ya da tehditlerin sezilmesine yardımcı olmalıdır. Fırsat doğduğunda yönetim hangi pazara ve bu pazar içerisindeki hangi müşteri kesimine yönelik faaliyette bulunacağını, hangi teknolojiyi geliştireceğini ve rakip firmaların nasıl bir tepki vereceğini belirlemelidir (Teece, 2007).

Sezme boyutu tehditleri yönetme ve fırsatların hissedilmesini, elimine edilmesini ve bireysel becerilerle aktarılmasını ifade eder. Bu boyutun çerçevesi aşağıdaki gibi ele alınmıştır (Teece, 2009; Orhon 2012: 48-50):

- İşletme içi Ar-Ge'yi yöneterek, yaratıcı teknolojik gelişmeleri hedefleyen bir dizi aktiviteyi içerir
- Küresel alanda gerçekleşen teknolojik ve bilimsel hareketleri ve gelişmeleri izleme
- Yeni ürünü ve hizmeti, tedarikçileri ve tamamlayıcı ürünleri organize etme
- Serbest rekabet ortamında yer alan rakiplerin ulaştığı yeniliği izleme
- Müşterilerin farklılaşan beklentilerini, ihtiyaçlarını ve hedeflenen pazarın payını ortaya koyan hareketleri izleme (Teece, 2009; Orhon 2012: 48-50)

1.2.2. Yakalama

Bir fırsat ile karşılaşıldığında onu tespit etmek kadar ondan faydalanabilmekte bir yetenek gerektirir. Yakalama yeteneğini sezme yeteneğinden ayıran özellik de burada ortaya çıkmaktadır. Yakalama yeteneği, işletmenin bir fırsatı dikkate alarak ondan fayda sağlamak üzere mevcut kaynaklarını bir bütün olarak aktif hale getirilmesine ilişkin yönetim kabiliyetidir. Uzun vadeli rekabet avantajı sağlayan teknolojik ve piyasa yönelimli yenilikler hissedildiğinde, işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki fırsatların fizibilite çalışmalarının yapılması gerekir. Yöneticiler stratejik kararlar alırken dört farklı süreç izlemektedirler. Öncelikle faaliyet gösterilecek olan iş modeli seçilir. İkinci olarak işletmenin potansiyelinin sınırları belirlenir ve gerekli kararların alınması sağlanır. Son aşamada ise bağlılık oluşturulur (O'Reilly ve Tushman, 2007; Labbe vd., 2008; Ellonen vd., 2009). Bu bağlamda yakalama yeteneği söz konusu olduğunda, karar almaktan çok alınmış kararları uygulama evresinin akla gelmesi gerekmektedir (Helfat vd., 2007).

İşletmelerin hayatta kalmalarını belirleyecek olan kararlar alınmadan önce, sağlıklı bir pazar araştırmasının yapılması gerekmektedir. Çünkü bu kararlar gelecekteki yatırımların performanslarını belirlemektedir. Örneğin Adner ve Helfat (2003) kurumsal etkiler ve dinamik yetenekler konusunu işledikleri çalışmalarında, Amerika'daki petrol endüstrisini örneklem olarak almışlardır. Bu çalışmada aynı endüstri içerisinde olmasına rağmen işletmelerin çeşitli stratejik kararlara yöneldiğini ve bu kararların uygulamaya konulması neticesinde de farklı ekonomik sonuçların ortaya çıktığını saptamışlardır. Bu aşamada önemli olan, yönetim kademesinin kalitesi ve bu yöneticilerin sezilen fırsatı yakalama (kavrama) yeteneğidir. Yakalama yeteneğinin ürün ve üretim süreci, sunulan pazarların büyüklüğü, yetenekleri geliştirme ve operasyonel değişiklik yetenekleri konularını kapsamaktadır. Ayrıca yeni iş süreçleri uygulama, iş yapma biçimini değiştirme, yenileme ve kaynak düzenleme yetenekleri gibi çeşitli konuları da kapsadığı görülmektedir (Moliterno ve Wiersema, 2007; Shamsie vd., 2009; Drnevich ve Kriauciunas, 2011).

Yakalama yeteneği, değer kaybeden işletmeler için iki grup faaliyet içerir. Bunlar; fırsatların yakalanmasında varlıkların yapılandırılması ve gelişmelerin yönetim tarafından dikkate alınmasıdır (Katkalo vd., 2010). Değer kaybeden işletmelerin, rekabet edilen pazardaki rakiplerin düşmanlığı ve işletmenin pazara uyumsuzluğu nedeniyle yıllar içinde sergiledikleri performansları düşmektedir (Trahms vd., 2013). Açıklamalardan anlaşılacağı üzere tehditlerin ve fırsatların yakalanması için kaynakların harekete geçirilmesi gerekir (Teece, 2012).

İşletmenin varlıkları yeniden yapılandırılırken, paydaşların kaynakları doğru bir şekilde aktarması gerekmektedir. Varlıkların tanımlanması, düzenlenmesi, önceliklendirilmesi ve projelerin seçimi, kaynakların yeniden yapılandırılmasına bağlıdır (Lavie, 2006). Ancak işletme değer kaybediyorsa işletmenin paydaşları kaynak aktarımına yanaşmayabilir (Bowman ve Ambrosini, 2003).

Bir işletme ancak yerinde kararlar verir ve bu kararları uygulamaya koyarsa fırsatı yakalamış sayılır. Bu durum bazen stratejik anlayış ve uygulama olarak da belirtilmektedir. Yakalama aşamasında yönetim kademesinin stratejik kararlar alırken fikir birliğine varıp, uygun zamanda ve yeterli düzeyde kaynak aktarımını yapması gerekir (Bowman ve Ambrosini, 2003).

Yakalama yeteneği olmayan bir işletmenin sezdiği fırsatları tam olarak amacına uygun hale getirmesi veya karşısına çıkabilecek muhtemel tehditleri algılaması mümkün

olmayabilir. Ancak mümkün olsa bile işletme zamanında harekete geçemeyebilir. Bu durumda dinamik yeteneklerin değerlendirilme fırsatı kaçacaktır (O'Reilly ve Tushman, 2007).

Yakalama yeteneğinde örgütün, uygulamaları, düzenlemeleri, teşvikleri ve fırsatları yakalaması için uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir. Yapılan tanımlamalarla birlikte yakalama boyutunun çerçevesi iki grupta belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla iş prototiplerinin ile müşteri taleplerinin çözüme kavuşturulması ve kararlar alınırken izlenecek yolun seçilmesidir (Teece, 2009; Orhon, 2012: 48-50).

İş prototiplerinin ve müşteri taleplerinin çözüme kavuşturulması;

- Hizmet ya da mamulün geliştirilmesi için gerekli teknolojinin seçimi
- İşlerin, gelir ve gider planlaması hazırlanırken müşterileri talep ve beklentilerine önem verilmesi
- Hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi ve bu kitle üzerine odaklanması
- Gelir sağlayacak örgütsel modelin ve yöntemlerin oluşturulması
- Örgütün tüm varlıklarının özgünleştirilmesi
- Sorunlu işletme varlıklarının gözden geçirilmesi
- Ürün çıktısı ortaya koyan birimleri tanıyarak bu ürünler üzerinde uzmanlaşan yönetimin yakalanması

Kararlar alınırken izlenecek yolun seçilmesi;

- Alt pozisyonlarda çalışanların alınan kararlara dahil edilmeleri
- Örgüt paydaşlarının düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebileceği çalışma ortamının oluşturulması
- Kişilerin diğer bireyler hakkındaki peşin yargılarının engellenmesi
- Örgütsel ağ içerisine konumlanan yeni bir şubenin diğer şubeleri zora sokacak şekilde fiyatlandırmalardan kaçınması
- Örgüt içerisinde dengelerin korunarak uyumlu bir çalışma ortamının oluşturulması
- İşletmede çalışacak liyakatli bireylerin tercih edilmesi ve sadakatin sağlanması.

- Örgütte liderin yöntemini etkin bir şekilde ortaya koyması
- Örgüt içi iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi
- Örgüt kültürünün ve kurumsal kimliğin benimsetilmesi
- Örgüt çalışanlarının motive edilmesi

1.2.3. Yeniden Düzenleme

Yeniden düzenleme, dinamik yeteneklerin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. Dönüştürme yeteneği olarak da ifade edilen yeniden düzenleme boyutu, işletme ve işletmenin içinde bulunduğu pazarın yeniden biçimlendirilmesini ifade etmektedir. Yeniden düzenleme boyutu, dinamik yeteneklerin birinci aşaması olan sezme ve ikinci aşaması olan yakalama yeteneğinin devamı niteliğinde olup, işletme varlıklarının ve kaynaklarının alınan stratejik kararlar doğrultusunda düzenlenmesi yeteneğini ifade etmektedir (Ellonen vd., 2009).

Yeniden düzenleme, rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletmelerin ürünlerini ve teknolojilerini yenilemek üzere farklı kaynaklardan bilgileri toplayarak, yöneticilerin toplanan bu bilgiler yardımıyla yeni bilgiyi veya teknolojiyi kazanıp, organizasyona uygun hale dönüştürmesidir. İşletmelerin mevcut bilgi birikimi ve işletmeler arası ilişkilerden elde ettiği kazanımlar yoluyla yeteneklerini yaratıcı ürünler, teknolojiler ve süreçler elde etmek üzere yeniden düzenlemesi için toplu çalışmalar gerçekleştirmesi gerekir. Dolayısıyla yeniden düzenleme kültürünü benimsemiş işletmeler değişim ve dönüşümü destekledikleri için bu yeteneğin kazanılması kolaylaşmaktadır. Yine devamlı yeniden düzenleme arayışı içerisinde olan işletmeler bu yeteneğinin gelişimine katkı verebilirler (Hawass, 2010).

Yeniden düzenleme yeteneğini özümsemiş işletmeler büyüme sürecine, kar elde ederek ve varlıklarını çoğaltarak devam edecektir. Sürdürülebilir rekabet avantajı, karlı büyüme, piyasa ve teknolojideki gelişmeleri takip etme, varlıkları ve işletme yapısını geliştirme yeniden düzenleme yeteneği sayesinde olmaktadır (Eisenhardt ve Martins, 2000). Yeniden düzenleme yeteneği aslında öğrenen işletmelerin kazandığı bir yetenektir. Teece ve diğerleri (1997) öğrenmenin genel ilkelerini aşağıdaki gibi ele almaktadır;

- Örgütsel ve kişisel yetenekler, araştırma sürecinin koordinasyonuna ve etkili bir örgütsel iletişim ağına ihtiyaç duyar.

- Örgütün ve örgütsel faaliyetlerin öğrenme süreci; deneme, tekrar, geri bildirim ve çeşitli değerlendirmeler şeklinde devam eder.

İşletmelerin mevcut yetkinlikleri, içinde bulunduğu piyasa koşullarında, yeni bir teknolojik gelişme, ürün veya süreç oluncaya kadar rekabet avantajı sağlayabilir. Fakat sürdürülebilir rekabet avantajı için yöneticilerin işletme kaynaklarını pazarın olgunlaşma durumunu dikkate alarak değer kaybeden iş sahalarından değer kazanan iş sahalarına doğru bir aktarım ve yönlendirme yapması gerekmektedir. Genel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı için pazarda ve teknolojiye ortaya çıkan değişimlere endeksli örgütsel varlık ve yapıların yeniden düzenlenerek birlikte hareket etmesi hayati önem taşımaktadır (Dedrick vd., 2009).

Araştırmalarda örgütsel varlığın dinamik yeteneklerin kullanımına yönlendirilmesi ve uyum içinde hareket etmesi ‘Varlık Orkestrasyonu’ olarak kavramlaştırılmıştır. Varlık orkestrasyonu ile işletmeler, maddi ve maddi olmayan varlıklarını biraraya getirerek yeniliğin ölçüsünü ve yeniliklerin kazandırabileceği ekonomik gelir düzeyini artırabilir. Bu durum dinamik yetenekleri geliştirerek, işletmelerin daha verimli olmasını sağlamaktadır (Teece ve Pisano, 1994; Teece vd., 1997).

Dinamik yeteneklerin temel unsurları üç kurumsal ve yönetsel süreç olarak önerilmektedir. Bunlar sırasıyla koordinasyon/ entegrasyon, öğrenme ve yeniden yapılandırma. Bu koordinasyon/ entegrasyon, öğrenme ve yeniden yapılandırma sezme, yakalama ve tehditleri yönetmenin (yeniden düzenleme) bir alt kümesidir. Yukarıda ele alınan konuların tümü ‘varlık orkestrasyon’ süreci olarak düşünülebilir (Teece vd., 2007).

Yeniden düzenleme yeteneğinde düzenlemelerin sürekliliği ve varlıkların yeniden düzenlenmesi üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar sırasıyla sorumlulukların paylaşılması, uyum sağlama ve yönetim olmaktadır: (Teece, 2009; Orhon, 2012: 48-50).

Sorumlulukların paylaşılması;

- Örgütteki yapısal esnekliklere uygun ortamın sağlanması
- Kararlar alınırken örgüt içi özerkliğin uygulanması
- İnovatif düşüncelerin desteklenmesi ve inovasyonlara uygun ortamın yaratılması
- Adaptasyon ve eşgüdüm yeteneklerinin artırılması

Uyum sağlama;

- Stratejik karar süreçlerinin örgütsel amaçlara uygun yürütülmesi
- Örgütün tüm varlıkları arasındaki uyumun sağlanması
- Stratejik hamlelerin örgütsel uyum içinde yapılması

Yönetim;

- Örgüt içinde teşviklerin adalet ve eşitlik ilkesine uygun yapılması
- Örgüt yapısında, işlerin prototiplerinde ve varlıkların teknolojisinde yenilik ve değişimlerin yapılabilmesi
- Örgüt görevlilerinin, yetkilerini kötüye kullanmasının denetime tabi olması
- İşletme kazançlarının bireysel harcamalara ya da israfına engel olunması
- Öğrenebilme yeteneklerinin geliştirilmesi
- Örgüt içi bilgi akış sistemlerinin geliştirilmesi
- Örgütün dış çevresinde gelişen teknolojik yeniliklerin ve teknik bilgilerin örgüte adaptasyonunun sağlanması
- Sahip olunan teknik bilgilerin ve bilimsel yöntemlerin dışarıya aktarılmasının önlenmesi (Orhon, 2012: 48-50).

1.3. Dinamik Yeteneklere Sahip İşletmelerin Özellikleri

İşletmenin yetenekli olup olmadığının belirlenmesinde en büyük sorunu ön teşhis oluşturmaktadır. En önemli güçlük de dinamik potansiyel kavramının büyüklüğünün belirlenmesinde karşımıza çıkar. Bu zorluklara rağmen, yeteneğin belirlenmesi için var olan yetenekli işletmeler ölçüt alınır ve onların bazı özellikleri incelenir. Kuşkusuz bazı ölçümler yapılabilir. Yetenekli bir işletme bu açıdan incelendiğinde daha az yetenekli bir işletmeden bazı özellikleriyle ayrılır (Yamen, 2010):

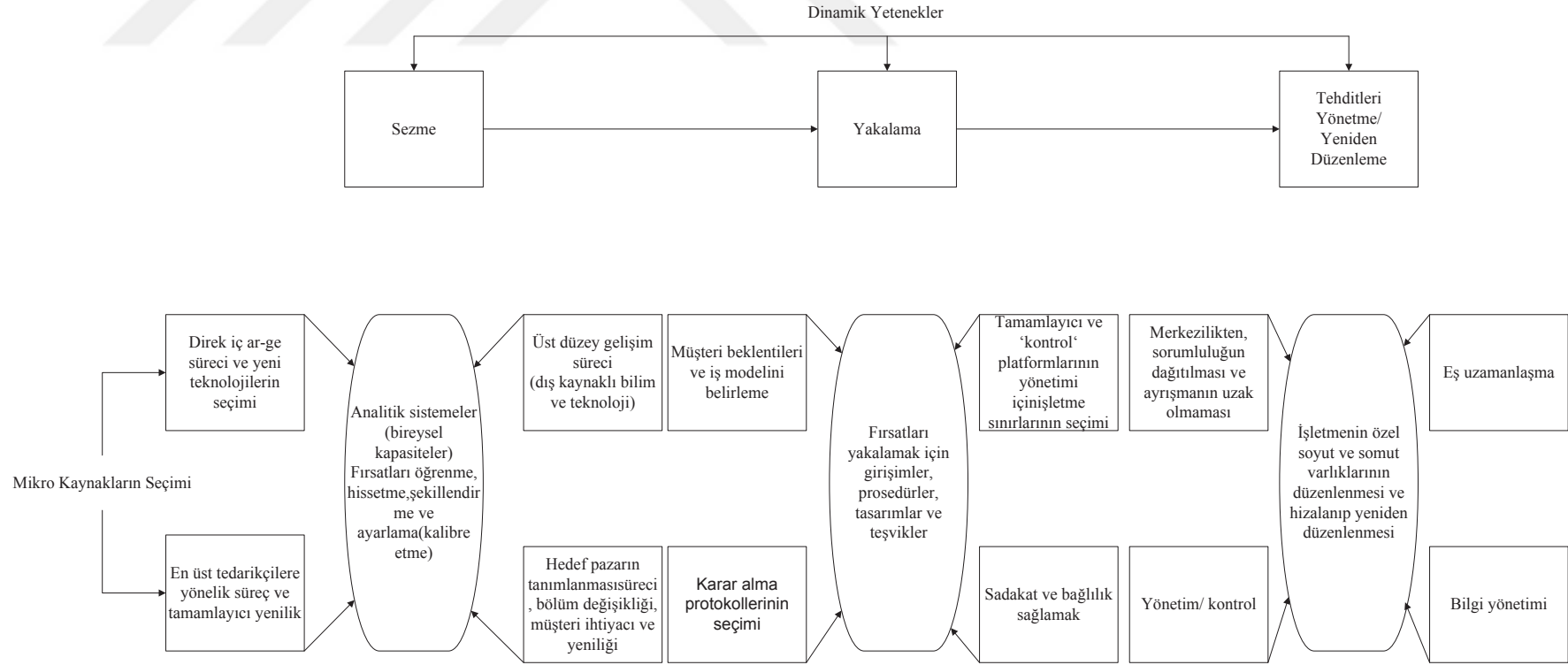
- Yönetimde daha başarılıdır.
- Aynı kapsam ve büyüklükteki bir pazarda daha büyük başarı elde eder.
- Değişen çevre koşullarına çabuk uyum sağlar.
- Daha çabuk öğrenir.

- Daha önce edindiği deneyimleri yaratıcı bir şekilde başarısını arttırmak için kullanır.
- Belirlediği stratejik görevleri başarıyla yerine getirir, sorunları yaratıcı ve orijinal bir biçimde çözer.
- Performansını gittikçe yükseltmesi bu işletmelerin tipik bir özelliğidir.
- Yetenekli bir işletme, kendini tam anlamıyla başarıya adar, sistematik bir şekilde çalışır (Yamen, 2010).

Bir yeteneğin bu özellikleri teker teker ele alındığında bütünlüklerinden bir şey kaybetmezler, her biri dinamik yetenek kavramını en iyi şekilde anlatabilmek için seçilmiş kavramlardır. Bu kavramların oluşturduğu yapının ağırlık noktası, faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bilişim sektöründe öne çıkan özellikler, tekstil sektöründen farklıdır. Sonuç olarak dinamik yeteneğin bir yandan işletmenin karakteristik özelliklerinin gelişmesine ve diğer yandan çevre ve faaliyet alanına bağlı olduğu söylenebilir (Yamen, 2010).

Teece (2007), dinamik yetenekleri üç boyut halinde (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme) ele aldığı çalışmasında örgütsel performansın sürdürülebilirliği için bireysel beceriler, süreçler, prosedürler, organizasyonun yapıları, karar kuralları ve disiplinlerin olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu durum dinamik yetenekler ile birlikte örgüt içerisinde bir süreç halinde yönetilmelidir. Şekil 1.2.'de de görüleceği üzere, sırasıyla koordinasyon/ entegrasyon, öğrenme ve yeniden yapılandırma dinamik yeteneklerin boyutlarının alt kümeleri olarak mikro temelleri şeklinde ele alınmıştır (Teece, 2007: 1342).

Şekil 1.2. Dinamik Yeteneklerin Kaynağı ve İşletme Performansı



Kaynak: Teece, David. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1342. **(Araştırma yazarı tarafından Türkçeleştirilmiş ve hazırlanmıştır.)**

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde personel güçlendirme kavramı tanımlanmaktadır. Personel güçlendirme aktörleri, ilgili kavramlar, boyutları, engelleyen unsurlar ve yararları açıklanmıştır. Bununla beraber performans kavramı tanımlanarak, bireysel ve örgütsel performans açıklanarak, örgütsel performansın boyutları olan finansal ve finansal olmayan performans kavramları anlatılmıştır.

2.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Personel güçlendirme, küresel değişim ve rekabetin önemini artırdığı yeni yönetim kavramlarından biridir. Bu kavram güçlendirme olarak ifade edilmektedir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yoluyla bireylerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini artırma ile çalışanları geliştirme sürecidir (Koçel, 2010: 408-409). Güçlendirme kavramı, ilk kez Kanter tarafından 1997 tarihinde ‘Men and Women of the Corporation’ adlı kitabında kullanılmıştır (Oloko ve Ogutu, 2017: 47-48; Denison ve Mishra, 1995; Robert vd., 2000; Oloko ve Ogutu, 2017).

Güçlendirme, “güç” kökeninden gelmiştir (Çankaya, 2018: 7). Güç ise, çalışanların pozisyonlarından destek alma, bilgi ve kaynaklara erişme ya da bu kaynakları seferber edebilme ve amaçlara ulaşabilme yeteneğidir (Li vd., 2008: 3051; Sarmiento, 2004: 136; Nedd, 2006: 14; Altındış ve Özutku, 2011:164; Armstrong ve Laschinger, 2006: 125). Diğer bir ifadeyle güç, başkalarını etkileyebilme veya bireyin diğer bireyleri kendi istediği yönde davranışa sevk etme yeteneğidir. Bu bağlamda güç, ilişkisel bir kavram olarak ifade edilebilir (Çankaya, 2018: 7).

Türkçeye “Güçlendirme” olarak çevrilen “Empowerment” kelimesi yönetim ve organizasyon literatüründe personel güçlendirme, psikolojik güçlendirme ve örgütsel güçlendirme olarak farklı şekillerde adlandırılmaktadır (Bolat vd., 2009: 216). Bu çalışma da personel güçlendirme kavramı kullanılmaktadır. Personel güçlendirme, yöneticilerin yenilikçi ve motive edici güçlerini kullanmasıyla katı hiyerarşiden uzaklaşarak, işletme sorunlarına çalışanlarla birlikte çözüm yolları aramaktır (Doğan 2003: 13). Değişen iş dünyasında yöneticiler, çalışanları güçlendirmenin çeşitli yöntemlerini aramaktadır.

Yöneticilerin aslında yapmak istediği, çalışanların kendilerini her zaman güçlü hissetmeleri, daha istekli karar almaları ve işlerinin gereklerine zamanında ve yerinde müdahil olmalarıdır (Karakaş, 2014: 82).

Personel güçlendirme, ancak kurumsal yapısı olan işletmelerin, yöneticinin ve personelin hazır olduğu örgütlerde söz konusudur. Güçlendirme uygulamalarının olabilmesini ve işleyişini güçlü liderler sağlayabilir. Bu liderler sayesinde yetki devri yapılabilir ve çalışanlar bu yetkiyle kendilerini geliştirebilirler (Mete vd., 2015: 140). Personel güçlendirme kavramı, literatürde, birbirinden farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu kavramın genel çerçevesini anlayabilmek için çalışmanın bu aşamasında kabul görmüş çeşitli personel güçlendirme tanımlarına aşağıdaki tablo 2.1.' de yer verilmiştir (Bolat vd., 2009: 216).

Tablo 2.1. Personel Güçlendirme Tanımları ve Kaynakları

Tanım	Kaynak
Çalışanlara karar verebilme yetkisinin devredilmesi ve bu kararlardan dolayı ortaya çıkabilecek bütün sonuçların bilinciyle hareket edilmesidir.	Lawler (1986)
Güçlendirme, güçsüzlüğü besleyen durumların tanımlanması ve faydalı bilgilerin sağlanması ile örgüt üyelerinin kendini faydalı bulma duygusunu artırma sürecidir.	Cogner ve Kanungo (1988: 474)
Çalışanın motivasyonunu artırmaya yönelik gerçekleştirilen ve bu doğrultuda çalışanların karar verme sürecine katılmaları şeklinde tanımlanan yönetsel bir kavram olarak açıklamaktadır.	Vogt ve Murrell (1990: 8)
Çalışanların, karar vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve bu gücü kullanmaları için yöneticilerin çalışanlara yardımcı olma sürecidir.	Erstad (1997)
Bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılmasıdır.	Hales ve Klidas (1998)
Personelin çevre ile iletişimde sorumluluk alarak süreci iyileştirmek için çeşitli faaliyetlere girişmesidir. Bununla beraber örgütün bu durumu teşvik etmesi, personelin vizyonu, öğrenebilmesi ve yetenek kazanması sürecidir.	Ceylan (2002:114).
Personel güçlendirme personelin yaptığı iş ile ilgili tüm kararları kendisinin alabilmesidir. Bunu yapabilmek içinde gereken eğitim ve kişisel gelişim şartlarının işletme kaynaklarıyla oluşturulması gerekmektedir. İşletme amaç ve hedefleri doğrultusunda insiyatif olarak hareket edebilmeye fırsat tanımak, işin yapılabilmesi için gereken yetkinin ve doğuracağı sorumluluğun astlara devredilmesidir.	Çöl (2008: 38)

Personel güçlendirme personelin görevini yerine getirirken özgür olması, kişisel gelişimi için fırsatlar elde etmesi ve bir çalışandan ziyade işletmenin önemli bir parçası olduğunun hissettirilmesi sürecidir (Littrell, 2007). Personel güçlendirme, çalışanların karar alabilme yetkilerinin artırılmasına olanak tanır. Bununla beraber çeşitli eğitimlerle kendi kişisel gelişimlerine katkıları sunar (Çavuş ve Akgemci, 2008).

Personel güçlendirmede yöneticilerin; personele güç verme, yetki vererek, sorumluluk kazandırmak, personelin işi yaparken hata ihtimalini en aza indirmek ve başarılı işlere imza atmasını sağlamak gibi çeşitli görevleri vardır (Elüstün, 2018). İşletme

yöneticilerinin yetkilerini çalışanlara aktarması, onların sorumluluğunu ortadan kaldırmayacaktır. Bununla beraber işletmenin yönetiminden vazgeçtikleri anlamı da çıkarılmamalıdır. Tam aksine çalışanlara yetki devrinin sağlandığı işletmelerde, yöneticilerin yükü azalır, çalışanlar daha fazla sorumluluk alır ve bu sayede işletme performansında artış gözlemlenir (Elnaga ve Imran, 2014; Zengin ve Kaygın, 2019).

Personel güçlendirmenin ortaya çıkışını tetikleyen en önemli sebepler; modern dünyadaki hızlı değişimlere ayak uydurmak için yeniliklere ihtiyaç duyulmasıdır. Çünkü yapılan bu yenilikler, işletmenin verimliliğini artıran en büyük faktördür. Diğer bir sebep ise rekabet ortamının acımasızlaşmasıyla artık yönetici ön görülerinin yetersiz kaldığı anlaşılmış ve alınan kararlarda çalışanların fikirlerinin önemi anlaşılmıştır. Başka bir sebep ise yeni mal ve hizmet kalemlerinin geliştirilmesi ve bu üretimlerin stratejik anlamda öneminin giderek artmasıdır. Son olarak örgütsel performansı yüksek ve öğrenme yeteneği gelişmiş işletmelere ihtiyaç duyulmasıdır (Harvey ve Bowin, 1996:377; Daft, 2001:502; Çavuş ve Akgemci, 2008).

Bu bilgiler ışığında personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için çeşitli faktörlerin işletme bünyesinde bulunması gerekir. Bu faktörler; bilginin ulaşılabilir olması, çalışanın kişilik özellikleri, personele güven verebilme, sorumluluk, kaynakların ulaşılabilir olması, iletişim ortamının açık olması, iş ortamının esnekliği, çalışanların toplum önünde övülmesidir. Bununla beraber yönetimin desteği, çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirimlerin olması, çeşitli eğitimlerle geliştirme, takım çalışmasının teşviki, yenilik, katılım, ortak amaçlarda bütünleşme ve karar verme yetkisidir (Talu, 2004: 27; Yılmaz ve Karahan, 2014: 619; Kutanis ve Yıldız, 2014: 144; Giderler, 2015: 64).

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörler; İşletmenin bir felsefe olarak personel güçlendirmeyi kabul etmesi, işletmenin bilgi ve yeteneğe önem vermesi, somut hedeflerin konulması, her türlü değerlendirmede şeffaf ve gerçeğe uygun davranılmasıdır. Bununla beraber başarısızlık var ise bunun kabul edilerek fırsata dönüştürülmesini sağlayacak ortamın oluşturulması ve son olarak personel güçlendirme sürecinin sabır gerektiren bir süreç olduğunun bilincinde olunmasıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 232).

2.2. Personel Güçlendirmenin Aktörleri

Personel güçlendirmenin üç unsuru bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin ilk unsuru personel yani çalışandır. Çalışanın içinde yer aldığı örgüt ve çalışanın amirleri konumundaki yöneticiler ise personel güçlendirmenin diğer unsurlarını oluşturmaktadır.

2.2.1. Personel (Çalışan)

İşletmedeki güçlendirme çabalarının etkili olup olmadığını belirleyen unsur çalışandır. Çünkü işletme hangi güçlendirme politikalarını uygularsa uygulasin eğer çalışan bunu hissetmiyorsa işletmenin çabaları boşa gitmektedir. Bu yüzden çalışan, personel güçlendirme uygulamalarının çıktısı konumundadır. Personel güçlendirme kavramının en temel unsuru olan çalışan, yönetici pozisyonunda çalışanlar için değil, alt düzeyde çalışanlar için kullanılan kavramı ifade etmektedir (Ceylan, 2002). Güçlendirme çabalarında, yönetici pozisyonundaki bireylerin personel güçlendirme çabaları alt düzey çalışanlar tarafından önemsenmezse bu çaba bir anlam ifade etmez ve yapılan çalışmaların başarılı olma ihtimali güçleşir (Öztürk ve Özdemir, 2003).

Çalışanların güçlenme isteklerini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar; bireyin güçlenme algısıyla, bu algı sonucu belirginleşen davranışları, çalışanların cinsiyeti, kökeni ve eğitim durumu gibi demografik faktörlerdir. Bununla beraber işletmede diğer çalışanlara göre daha eski olan bireyler, işletmeye adaptasyon sorununu halletmiş ve deneyimleriyle bilgi birikimi sağlamışlardır. Bu sayede güçlendirme çabaları daha verimli olmaktadır. İşletmeler, çalışanların performanslarını ve başarı düzeylerini üst seviyelere çıkarmak için hangi tarz yönetimin uygulanacağını belirlemesi, güçlenmeyi zorlaştıran sebeplerin neler olduğu ve bireyin davranışlarını hangi oranda etkilediğini, son olarak işletme, çalışanlarının inanç ve değerlerini artırma yollarını bulmak zorundadır (Geisler, 2005; Güven, 2001). Bu noktada önemli olan bireylerin sahip oldukları gücün farkında olarak bu gücü örgütün amaçları için kullanmalarınıdır. Burada güç ile ifade edilmek istenilen örgüt içerisinde hâkim olan hiyerarşi ya da maddi anlamda sahip olunan güç değildir. Bireylerin kişisel gelişimlerini, kendilerine güvenmelerini ve diğer bireyler ile etkili ve faydalı ilişkiler kurma yeteneklerinin güçlendirilmesinin sağlanmasıdır (Kitapçı vd., 2013: 51).

Bu bilgiler ışığında yaptığı işin önemini anlayan, düşüncelerini rahatça ifade edebilen, kendisine verilen değer farkında olan ve kendini tanıyan çalışanlar işletmeye

güçlendirme konusunda destek olacaktır. Bireyin yeteneklerini ve kendi kapasitesini bilmesi, yapabileceklerinin farkında olması, karşı tarafı dinleyebilmesi, kapalı bir karakter olmaması ve geri bildirim sağlaması güçlendirmenin verimliliğini ve etkinliğini artıracaktır. Yine bireyin yeniliklere kolaylıkla adapte olabilmesi, son olarak kendine yatırım yapabilmesi, geliştirebilmesi ve buna göre hareket edebilmesi güçlendirmeyi başarılı kılacaktır. Ayrıca kendini kolayca ifade eden ve çalışmalarını tek başına yürütebilen çalışanlarda yine güçlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. İşletmelerin örgütsel performans hedefleri hakkında bilgi sahibi olan, yaptığı her türlü çalışmalarının karşılığında ödüllendirileceğini bilen ve örgütsel amaçlara hâkim olan çalışanlar, kararlarını verirken kendilerini daha güçlü hissederek hareket edeceklerdir (Ataman, 2009; Yatkın, 2009).

2.2.2. Örgüt

Personel güçlendirmenin bizzat uygulayıcısı olan örgütün güçlendirmeyi teşvik edici politikalar yürütmesi modern çağın en önemli unsurlarındandır. Çünkü yöneticiler her ne kadar istekli olsalarda, işletme kültüründe o anlayış mevcut değilse yöneticilerin bu çabaları yetersiz kalacaktır. Modern işletmelerde, teknolojilerin çok hızlı bir şekilde gelişim göstermesi orta düzey yöneticiliği neredeyse ortadan kaldırmıştır. Böylece katı hiyerarşik yapıya sahip işletmeler yerlerini dinamik yapıda olan ve katı bir hiyerarşisi olmayan işletmelere bırakmıştır. Bu tarz işletmelerde ise güçlendirmenin daha kolay uygulandığı görülmektedir (Koçel, 2011). Genel olarak personel güçlendirmeyi uygulamak isteyen işletmelerin çeşitli özellikleri taşınması gerekmektedir. Bunlar;

- İşletmede çalışanlar için işin dizaynı ve esnek bir sürecinin olması
- İşletmede çeşitli ödül ve teşvik sistemlerinin uygulanması
- İşletmede yüz yüze iletişimin ve değişik iletişim modellerinin de kullanılmasına olanak sağlanması
- Çalışma ortamında iş ile alakalı bilgilerin paylaşılması ve eğitimin sürekliliğinin sağlanması
- Karmaşık bir örgüt yapısından uzak durulması
- İşletmenin stratejik hedeflerinin ne olduğunun bütün paydaşlar tarafından bilinmesi

- İşletme çalışanları arasındaki geri bildirim uygulamasının tam olarak yerleşmesi
- Çağın gerekliliklerine uygun insan kaynakları yönetiminin benimsenmesi
- İşletme kararları alınırken katılım ortamının oluşturulması
- İşletmede nitelikli çalışanların istihdam edileceği ortamın oluşturulması
- İşletmede çalışanların kolaylıkla anlayabileceği bir iş tanımlamasının yapılması
- İşletme misyonunun ve vizyonunun açık bir şekilde ortaya konulması (Ataman, 2009: 350).

Yukarıdaki unsurların yanı sıra personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkilen unsurlar; bireyin güven ortamında çalışması ve örgüt yapısının esnek olması, sorumluluğun ve yetkinin devri gibi çeşitli şekillerde ifade edilebilir. İşletmelerin personel güçlendirme için kendi içyapılarında ve yönetsel hususlarda değişiklikler yapması gerekebilir (Çınkır, 2003). Personel güçlendirmenin olabilmesi için, yetki ve sorumluluğun işletmedeki bütün bireylere dağıtılmasını sağlayacak örgütsel yapısının ortaya konulması gerekmektedir (Bakan, 2004).

2.2.3. Yönetici

İşletmelerde yöneticilerin tutum ve davranışları personel güçlendirme için büyük önem arz etmektedir (Honold, 1997: 203). Güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yöneticilerin sıradan yönetici olmaları yetersiz kalmaktadır, bunun yerine yeniliği ve bilgi paylaşmayı seven yöneticiler olması gerekmektedir (Robbins, 2010: 683). Çünkü güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için çalışanlara, karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm üretebilecek ve üretilen çözümleri uygulayabilecek şekilde yetki ve sorumluluğun devredilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların beklentilerine mümkün olduğunca karşılık verebilmek gerekmektedir (Honold, 1997: 203).

İşletmelerde personel güçlendirmenin etkili olması için yöneticilerin izlemesi gereken yollar sırasıyla;

- İşletmenin pazardaki durumlara göre işle alakalı zorlu ve eksik yönlerini bilerek çalışanlarıyla etkili bir iletişim kurması,
- İşletme yöneticileri çalışanlarına bilgiden faydalanmaları için gerekli ortamı sağlaması,

- İşletme yöneticileri bütün çalışanlarla hiç çekinmeden gerekli tüm konularla alakalı konuşabilmeli,
- İşletme yöneticileri iş ortamında güven konusunu çözmüş olmalı,
- İşletme yöneticileri her türlü fikre saygı duyulan ve her şeyin rahatlıkla konuşulduğu çalışma ortamı sağlamalı,
- İşletme yöneticileri her hangi bir hata durumunda ceza vermeye meyilli olmamalı, çalışanın hatasını görebileceği ve eleştirisini yapabileceği bir ortam oluşturulmalı,
- İşletme yöneticileri karar alırken ve uygularken katılımı teşvik etmeli ve yetki vererek çalışana sorumluluk yüklemeli,
- Çalışma ortamının esnek olması gerekli,
- İşle alakalı bütün prosedürler basit ve rahatlıkla anlaşılabilir bir şekilde oluşturulmalı,
- İşletme yöneticileri bütün çalışanlara değerli olduğunu hissettirmeli ve saygı duyduğunu göstermeli,
- Yöneticiler işletme için kesin ve net sorumluluklar ortaya koyarak bir süreç izlemeli,
- İşletme yöneticileri çeşitli kalite grupları oluşturarak sorun çözümüne izin vermelidirler (Sharafat, 1997).

Yukarıda sayılan faktörlerin yanı sıra yönetimin iş görenleri destekleyerek, sorumluluk yüklenmesinin önünü açarak risk almaş ve yeniliğin ne kadar önemli olduğunun anlaşılması, güçlendirmeye katkı sağlar (Fragoso, 2000).

Personel güçlendirme açısından başarılı bir uygulamanın olması için; çalışanlara işin anlamlı ve değerli olduğunun anlatılması gerekir. Yöneticilerin, çalışanlarının ortaya koyduğu katma değeri objektif bir şekilde değerlendirmesi örgütsel performansın artması sonucunu doğurmaktadır. Özellikle çalışanın bizzat karar verici olması, işin daha etkili bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Barutçugil, 2004). Yine işletme yöneticileri personelin eğitilmesi ve kendilerini geliştirmeleri için olanak sağlamalı ve bütün bu faaliyetleri desteklemelidir. İşletme çalışanlarının, örgütün amaçlarının ne olduğunu bilmesi ve

hedeflerine ulaşabilmesi için işin yapılmasında teşviklerle en iyisinin ortaya konması gerekmektedir (Çöl, 2008: 38).

Personel güçlendirmeden bahsedilebilmesi için işletmelerde yöneticilerin bilginin paylaşıldığı bir örgüt iklimi oluşturması, karar süreçlerine katılımın rahatlıkla sağlanabilmesi, karşılıklı güvene dayalı ve kişilerin birbirine bağlılığının sağlanmış olması gerekmektedir (Kargın, 2000). İşletmedeki örgüt kültürünün personel güçlendirmeyi destekleyen bir yapıda olması hem yeniliği hem de farklı çözüm yollarını bulmayı teşvik etmektedir (Çöl, 2008: 38).

2.3. Personel Güçlendirmeye İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme ile yakından ilişkili ve benzerlik taşıyan bir takım kavramlar vardır. Bu kavramlar; güç, yetki devri, rotasyon, yönetime katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme olarak ifade edilebilir.

2.3.1. Güç

Güç, yönetim literatürünün ana kavramı ve başkalarını kendi düşüncelerine doğru çekebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2007). Sosyal ve psikolojik bir ihtiyaç olan (Polat, Meydan ve Tokmak 2010: 5) güç, yetki anlamında kullanılırken aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılmaktadır. Bununla beraber kavram, enerji anlamına da gelmektedir. Bu sebepten ötürü, güç aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666; Çavuş ve Akgemci, 2008).

Bununla birlikte personel güçlendirme ve güç birbirinden tamamen farklı iki kavramı ifade etmektedir. Personel güçlendirme aslında yöneticiler dışında kalan bütün çalışanların davranış sergilerken ve karar alırken güçlendirilmesini ifade etmektedir. Bununla beraber gücü elinde bulunduranlardan alt kademelere doğru verilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Gücü oluşturan kaynaklar, genel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar biçimsel (resmi) ve kişisel güçtür. (Özkalp ve Kırel, 2011).

Biçimsel (Resmi) Güç: Resmi güç bireyin işletme içerisinde sahip olduğu pozisyonuna bağlıdır. Resmi güç, zorlayıcı, ödüllendirici ve yasal yetkiden ya da resmi otoriteden ileri gelmektedir (Robbins ve Judge; Çev: İnci, 2012: 422-423).

Zorlayıcı güç temelini, olumsuz sonuçların doğuracağı korkudan almaktadır (Robbins ve Judge; Çev: İnci, 2012: 422-423). Gücün bu şekli çalışanlar üzerinde negatif

bir anlam ifade eder. Yani korkutma gücüdür. Yöneticinin çalışanı işten çıkarması, ücretini kesmesi ya da alt kademe görevlendirmesi yapması gibi (Luthans, 1992).

Ödüllendirici güç yöneticilerin çalışanlarını ödüllendirme gücüne sahip olmasıdır. Ücret artışı, terfi, sorumlulukları artırma, toplum içerisinde övme gibi. Yöneticinin elinde bu seçenekler var ise çalışanları etkileme gücüne sahiptir (Koçel, 1998). Ödül gücüne insanlar uymak durumundadırlar. Çünkü gücü elinde bulunduranların istekleri yönünde davranmak bireylere yararlar sağlamaktadır (Robbins ve Judge; Çev: İnci, 2012: 422-423).

Yasal Güç: Kanunların vermiş olduğu haklardan kaynaklanır. Bu güç çalışanlar üzerinde zorunluluk hissettirmektedir (French, Raven ve Cartwright, 1959). Resmi gruplar ve örgütlerde güce sahip olma genellikle yasal güç ile elde edilmektedir. Yasal güç, işletme içerisinde yapısal pozisyona dayalı olarak işletme kaynaklarını kullanma ve kontrol edebilmek için verilen resmi otoriteyi ifade etmektedir (Robbins ve Judge; Çev: İnci, 2012: 422-423).

Kişisel Güç: Kişisel güç bireyin sahip olduğu eşsiz özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kişisel gücün iki kaynağı vardır. Bunlar uzmanlık, saygı ve diğerlerinin hayranlığıdır. Başka bir ifadeyle karizmatik güçtür (Robbins ve Judge; Çev: İnci, 2012: 422-423).

Uzmanlık gücü lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyle ilgilidir. Burada astların algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilmektedir (Koçel, 2010: 557). Kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeler uzmanlık gücün kaynağını oluşturur. Bu güce sahip yöneticiler, çalışanlarını kolayca etkileyebilir (Odabaş, 2014).

Karizmatik güç doğrudan yönetici veya liderin kişilik özellikleri ve davranışlarıyla ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir (Koçel, 2010: 557). Bİreyin grup içerisinde hayranlık uyandıran, çekici, karizmatik ve sempatik oluşundan kaynaklanmaktadır (Odabaş, 2014).

Modern işletmelere bakıldığında yasal gücün ve uzmanlık gücünün diğer güç kaynaklarına oranla daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir (Meydan ve Polat, 2010).İşletmelerde çalışanlar güç sahibi olmakla birlikte daha da güçlendirilebilirler. Aynı

zamanda güç veren konumunda bulunan yönetici ile güçlendirilen çalışan güçlendirme uygulamalarını kabul etmelidir (Whetten ve Cameron, 2010).

Özetle güçlendirme kavramı alt birimlere güç aktarımını ifade etmektedir. İşletmelerde güç kavramı ise farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. İfade edilen güç çeşitleri; kaynak gücü, kişilik gücü, uzmanlık gücü ve pozisyon gücü şeklindedir. Bu bilgiler ışığında personel güçlendirme bu güç çeşitlerini çalışanlara aktarımını ve donanımını ifade eder. İşletme için insan kaynakları seçimi ve karar yetkisi verilerek pozisyon gücünün sağlanması, çeşitli eğitimsel faaliyetler ile uzmanlık gücünün sağlanması, işletme için önemli olan bütün bilgilerin paylaşılmasıyla da kaynak gücünün sağlanması ve son olarak çalışanın motive edilmesi ve özgüven aşılansarak kişilik gücünün sağlanması şeklindedir. Bakıldığında güç, bir kavram için kullanılırken, personel güçlendirme yukarıda sayılan bütün güç çeşitlerini içine alan büyük bir yelpazeyi ifade etmektedir (Koçel, 2011: 411).

2.3.2. Yetki Devri

Yetki devri, yöneticinin karar verme ve yaptırım hakkını kendi isteğiyle alt kademelerde istihdam edilen çalışanlara belirli koşullar çerçevesinde devretmesidir. Devredilen yetki yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır. Karar verme sürecini esnek hale getiren yetki devri, merkeziyetçilikten âdemi merkeziyetçiliğe yönelişi ifade etmektedir (Dimitriades, 2001; Çankaya, 2018: 27). Diğer bir ifadeyle personel güçlendirmenin örgüt yapısıyla ilgili bu olgu; hiyerarşik olarak alt kademe yönetici sayısını en aza indirerek, bu pozisyondaki yöneticilerin sahip oldukları yetkileri ve aldıkları kararları iş görenlere devretmesidir (Elma, 2000).

Yetki devrinde amaç, pazarla ve müşterilerle iç içe olan çalışanlara karar alırken ve uygularken etkin ve verimli bir şekilde karar alabilmesini ve uygulamasını sağlamaktır. Bu sayede işletme sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır. İşletme, bahsedilen bu uygulamalar sayesinde iç ve dış çevreye adapte olabilmekte, sağlıklı ve hızlı bir şekilde bilgi akışını sağlamakta ve azaltılan yönetici sayısı ile de tasarruf sağlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988).

Yetki devri ve güçlendirme birbirinden ayrılmaktadır. Güçlendirmede yetki devri uygulaması hiyerarşik bir uygulamadan çok işi yapan çalışanın, örgütün üst düzey yöneticilerine göre işi daha iyi bildiği varsayımına dayanmaktadır (Çankaya, 2018: 27). Kısaca güçlendirme; çalışanın bazı yeteneklerinden faydalanarak onu yaptığı işte daha

güçlü konuma getirme ile ilgilenirken, yetki devri çalışana yetki vererek belirli konularda karar verebilme gücünün tanınmasıdır (Koçel, 2014: 474-475).

2.3.3. Rotasyon

Rotasyon; çalışanların bireysel gelişimini teşvik etmek ve artırmak için, çalışanın işinde farklı pozisyonlarda planlı bir sistem içerisinde faaliyet göstermesi durumu olarak tanımlanabilir (Morris, 1956). Rotasyon, iş görenleri farklı görevlerde dolaştırarak görev çeşitliliği sağlamak şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir ifadeye göre rotasyon çalışanların, farklı sorumluluklar ve yetenekler içeren çeşitli pozisyonlarda belli aralıklarla çalıştırılmasıdır (Schermon, 2003).

Rotasyon kavramı bazen de çapraz eğitim olarak adlandırılır. Rotasyon, işletmede çalışanların farklı görevleri öğrenmesini sağlar ve bu da her çalışanın en az bir yedeğinin olması sonucunu doğurmaktadır (Huang, 1999). Dessler (1999)'da rotasyonu, yönetim pozisyonuna aday olan çalışanların yönetsel yeteneklerini geliştirmeleri için çeşitli bölümlerde çalıştırılmaları işi olarak tanımlamaktadır. Bu uygulama sayesinde yönetici adayları tecrübelerini artırmakta, güçlü ve zayıf yönlerini görmekte ve işletmeyi daha iyi tanıma fırsatı bulabilmektedir (Dessler, 1999).

Rotasyon, bilindik bir yönetim stratejisidir. Başarılı rotasyon uygulamaları için ilk önce hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu hedefler monotonluğu engellemek, takım ruhu oluşturmak, verimliliği ve etkinliği artırmak vb. şeklinde sıralanabilmektedir (Triggs ve King, 2000).

Personel güçlendirmede rotasyon önemli bir uygulamadır. Ancak rotasyon, personel güçlendirmenin kendisi değildir. Rotasyon uygulamaları, yüksek potansiyelli çalışanlara kendilerini daha iyi geliştirecekleri ve yeni fikirler üretebilecekleri bir ortam sağlamaktadır. Rotasyon, işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların tek bir iş üzerinde yoğunlaşması durumunda, bu iş gereksiz olduğunda çalışana ihtiyaç kalmayacaktır. Sonuç olarak hem işletme önemli bir çalışanını kaybedecek hem de çalışan işinden ayrılmak zorunda kalacaktır (Focus, 2008).

2.3.4. Yönetime Katılım

Modern yönetim uygulamalarıyla ister alt yönetim kademesi olsun ister çalışanlar olsun kendilerini bağlayan bütün hususlarda karar verici olarak görülmek ve fikirlerinin önemsendiğini bilmek isterler. Özel sektör ya da kamu sektörü fark etmeksizin hangi

örgütte faaliyet gösterirlerse gösterebilirler, çalışanlar kararlar alınırken ve uygulanırken söz sahibi olmak isterler. Çalışanların kültür ve bilgi seviyelerinin fazlaşması bu düşünce kalıbının ortaya çıkmasını tetikler. Öncelikle katılım; bedensellikten çok zihinsel bir takım faaliyetler silsilesidir. Bu tanımdan hareketle yönetime katılım çalışanların zihinsel olarak işletme hedeflerine katkı sunmalarının önünü açacak şekilde yetki ve sorumluluk almalarını ifade etmektedir (Goetsch ve Davis, 2014).

Yönetime katılım uygulamalarını benimseyen işletmelerde; çalışanların farklı öneriler sunabilmesi, plan yapılırken ve hedefler konurken söz sahibi olabilmesidir. Buna ek olarak çalışanların işin beraber yapılışı sırasında fikirlerini söyleyebilmesi ve örgütsel ya da bireysel performans değerlendirilmesi konusunda alınan kararlara katılabilesidir.

Yönetime katılım, 1930'lu yıllarda yapılan hawthorne araştırmaları sayesinde ilk defa ortaya çıkmıştır. Sonraki gelişmeler bu durumun önemini bir kez daha ortaya koymuştur. İşletmede örgüt kararları alınırken ve çözüm önerileri sunulurken, karar verme ve verilen kararı uygulama yetkisinin belli sınırlar dâhilinde alt kademelere tanınması katılımcı yönetim anlayışının bir sonucudur (Eren, 2003: 499).

Katılımcı yönetim anlayışının üç ana özelliği vardır. Birincisi çalışanların ya da alt düzey yöneticilerin işletmenin yönetim politikaları oluşturulurken kararların ortaklaşa verilmesi, ikinci özellik çalışanların motivasyonları için demokratik bir çalışma ortamının sağlanması ve son olarak da yönetsel verimliliğin ve etkinliğin tam olarak sağlanabilmesidir. Yönetime katılım alt düzey yöneticilerden ve çalışanlardan gelme ihtimali olan güzel fikirlerin elde edilmesinin önünü açacak bir unsurdur (Koçel, 2013: 414).

Personel güçlendirme ile katılımcı yönetimin en temel farkı, personel güçlendirme de kararlar alınırken, özgürlüğün tam olarak sağlanmasıdır. Katılımcı anlayışta ise üst yönetim kademesinin olanak tanınmasıyla çalışanlar ve alt düzey yöneticilerin katılımı söz konusu olmaktadır. Bu anlayışta son kararlar yine üst yönetim tarafından verilir. Fakat personel güçlendirmede iş görenler iş ile ilgili kararları verirler ve uygularken üst yönetimin iznine gerek duymamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle katılımcı yönetim anlayışında katılım kısmidir. Personel güçlendirmede ise mutlak bir katılım söz konusudur (Oral, 2005).

Personel güçlendirme çalışanın karar alma sürecine katılımında en üst noktayı ifade etmektedir. Yönetim literatürü geleneksel anlayıştan, katılımcı yönetim anlayışına, buradan da personel güçlendirmeye doğru bir gelişim göstermektedir. Katılımcı yönetim anlayışı geleneksel anlayış ile personel güçlendirme arasında bir köprü görevi üstlenir. Personel güçlendirme uygulamalarını yerine getiren işletmelerdeki iş görenler, işin görevlerini kendileri tanımlayarak, bu görevlere uygun davranış kalıplarıyla örgütsel performans hedeflerini ve bunların sıralamasını kendileri belirlemektedirler (Yüksel ve Erkutlu, 2003).

2.3.5. Yetenek Yönetimi

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için hayati önem taşıyan bu kavram ilk defa McKinsey tarafından ortaya konmuştur. Yetenek yönetimi kavramının farklı tanımları olmakla birlikte; örgüt için gerekli yeteneklere sahip bireyleri kuruma çekme, kurumda verimli bir şekilde kalmalarını sağlama ve gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlara cevap verebilmek için planlanmış stratejilerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Washington ve Griffiths, 2015).

Yetenek yönetimini uygulayan örgütler büyük bir rekabet avantajı elde etmektedirler. Ekonominin belirsiz olduğu zamanlarda bile örgütlerin etkinlik ve verimliliklerini artırıcı rolü vardır. Çünkü günümüz örgüt çalışanlarının taklit edilemez nitelikteki yetenekleri; rekabet üstünlüğü sağlamada fark yaratan, rakip firmaların hamlelerinden ve ekonominin durumundan çok daha önemli bir yere sahiptir (Aksakal ve Dağdeviren, 2015).

Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerde, çalışanların yüksek motivasyonu, bağlılığı, performansında artış, gelecekteki yöneticilerin önceden belli olması, önemli pozisyonlar için alternatif isimlerin ön plana çıkması ve işten ayrılma oranlarında azalış olmaktadır. Bununla beraber işletmelerde daha fazla kar ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır (Caplan, 2010). Ayrıca yetenek yönetimini uygulayan işletmelerin beşeri unsurlarının dışında, çok bilinir ve cazip bir şirket haline gelmesi, çalışanlarına bir müşteriymiş gibi yaklaşması vb. kazanımları söz konusu olmaktadır (Atlı, 2012).

Turner ve Kalman sürdürülebilir bir yetenek yönetimi için; katılımcı liderlik, bilgilerin paylaşımı ve yüksek potansiyelli yeteneklerin değerli olacağını ifade etmişlerdir (Turner ve Kalman, 2014). Genel olarak yetenek yönetimi, mevcut ve gelecekte oluşabilecek örgütsel ihtiyaçları karşılamak için gerekli insan kaynaklarının işe alımı, işe

uygun hale getirilmesi ve devamlılığının sağlanması gibi uygulamaları kapsamaktadır (Washington ve Griffiths, 2015).

Personel güçlendirme çalışanların işletme içerisinde yönetime aktif katılımını içerdiği için, yetenek yönetimiyle çok yakın ilişki içerindedir. Personel güçlendirmede kalifiye çalışanların işletmede uzun yıllar faaliyet göstermesi beklenmektedir. Bu ise yetenek yönetimi sayesinde olmaktadır. Sonuç olarak yetenek yönetimi, güçlendirilmiş personelin işletmedeki varlığını kalıcı kılmaktadır.

2.3.6. Motivasyon

Motivasyon, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmede kendi istek ve arzularıyla davranmalarıdır. İşletmelerde çalışanın motive edilmesi çeşitli görev tanımlarının dışında hatta talimatların ötesinde bir durumu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle iş yapılırken bireylerin istekli davranmalarını ifade eder (Daff, 2001). Personel açısından iş yapılırken farklı anlamlar ve boyutlar taşımaktadır. Çalışma ortamının motive edici olması çalışanların motivasyonunu artıracığı için örgütsel başarıda artacaktır. Bu yüzden yöneticiler işletmede çalışanların motivasyonunu yüksek tutacak koşullar oluşturmak zorundadır. Güçlendirme uygulamalarından biride çalışanların motivasyonudur (Göksel, 2003).

Motivasyon, personel güçlendirme bakımından üç farklı alanda sağlanabilmektedir. Birincisi çalışma ortamının motivasyon artırıcı özellikte olmasıdır. İkincisi yapılan işin niteliği bakımından motive edici olmasıdır. Üçüncüsü ise yöneticilerin çalışanlarla motive edici ilişkiler kurmasıdır (Thomas ve Velthouse, 1990: 667).

Personel güçlendirme ile motivasyonun kavramları hem hareket noktaları hem de kapsamaları açısından farklılık göstermektedir. Motivasyonun hareket noktası, çalışma ortamında davranışları, yöneterek ve yönlendirerek hiyerarşik sistemde kontrolü sağlamaktır. Motivasyonda çalışanlara neler yapılmalı? Nasıl davranmalı ki daha verimli ya da etkili çalışsınlar? Sorularına cevap aramaktadır. Personel güçlendirmenin hareket noktasını ise çalışanların kendilerini yetiştirebilmeleri ve gelişim gösterebilmeleri oluşturmaktadır. Personel güçlendirme çalışanların işte daha verimli olabilmesi için neler yapılmalı? Çalışanların işle alakalı karar verebilecek seviyeye gelmesi için işletmenin ne yapması gerekmektedir? Sorularına cevap aramaktadır. Sonuç olarak güçlendirilen

çalışanın motivasyonu artmaktadır fakat motive edilen çalışanın güçlendirildiği söylenemez (Lee ve Koh, 2001: 688).

2.3.7. İş Zenginleştirme

Herzberg, iş zenginleştirme olgusunu ilk kullanan kişidir. İş zenginleştirme; işletmelerde çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için onlara özerklik sağlanması ve sorumluluklarının artırılması olarak tanımlanmaktadır. İş zenginleştirme çalışanlara işi daha anlamlı kılma çabalarının toplamı olarak da ifade edilmektedir. İş zenginleştirmede amaç çalışanlara yapılacak işin sorumluluğunu daha fazla vererek, onların işi sahiplenmelerini sağlamak ve onları işin sıkıcılığından kurtarmaktır. İş zenginleştirmede çalışanların işe daha fazla kendilerini vererek verimliliğini artırmaları söz konusudur. İş zenginleştirmeyi işletmelerinde uygulayan yöneticiler, çalışanlarına yeteneklerini kullanma imkânı sağlayarak, onların motive olmalarına ve daha verimli çalışmalarına imkan vermektedir (Surdullu vd., 2012).

İş zenginleştirme ile güçlendirme aslında çalışanlar tarafından hazırlanan iş planları, iş içeriğinin değiştirilebilir oluşu ve çalışanların kendilerini geliştirme imkânı bulmaları açısından benzerlik göstermektedir. Ancak iş zenginleştirme uygulamalarında çalışanların yapılan işi etkileme ihtimallerinin az olması, ya da sadece yapılan işle sınırlı kalması ve çalışanların her durumda isteklerini dile getiremeyişi açısından personel güçlendirmeye göre daha kısıtlıdır (Ceylan, 2002). Bu bağlamda personel güçlendirme çalışanın tüm hayatıyla alakalı bir genişlik ifade etmektedir. İş zenginleştirme ise yöneticinin çalışana müsaade ettiği ölçüde yapılan işin kalitesi, uygulanacak yöntem, işin yapımı için gerekli unsurların seçilebilmesi ve iş yapılırken ortaya çıkan hataların düzeltilme imkânı gibi bir sınırlamayı ifade etmektedir (Lee ve Koh, 2001).

Güçlendirme ile iş zenginleştirme arasında benzerlikler bulunmaktadır. Örneğin; güçlendirme çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi, yöneticilerin davranışları ve astların algıları üzerine odaklanırken, iş zenginleştirmede odak noktası işe ilişkin özelliklerin incelenmesidir (Lee ve Koh, 2001). İş zenginleştirmede sınırlı çalışma olanakları ve işe ilişkin planlamalar doğrultusunda faaliyet gösterme söz konusudur. Güçlendirmede ise çalışanların yapılacak işle ilgili çalışma koşulları ve faaliyet planlarını belirlemeleri durumu söz konusudur. Yani iki kavram arasındaki en büyük fark çalışanların çalışma koşullarını ve iş planlarını seçme özgürlüğü noktasında ortaya çıkmaktadır (Newell, 2005). Özetle iş zenginleştirmesi işin özelliklerine ve işin kendisine yoğunlaşırken, personel

güçlendirme, yöneticilerin sağladığı çalışma ortamı şartlarının çalışanlar açısından algılanma durumlarına odaklanmaktadır. Yani personel güçlendirmede çalışanlar bizzat işin yapılış planlarını hazırlarken, diğer bir kavram olan iş zenginleştirmesinde ise çalışanın iş yapılırken işin daha derinlemesine yapmasını ifade etmektedir (Thamizhmanii ve Hasan, 2010).

Genel olarak ilgili kavramlar analiz edildiğinde; kavramların güçlendirme ile benzerliklerinin yanısıra hepsinin farklı anlamlarının olduğu görülmektedir. Örneğin yetki devrinde, yetki kısmen devredilirken, güçlendirmede yetkinin tamamı devredilmektedir. Yönetime katılımında çalışanların bu imkândan kısmi olarak faydalandığı gözlemlenirken, güçlendirmede süreklilik arz etmektedir. Motivasyon kavramında örgütün verimliliği ön planda tutularak işgörenlerin performansına odaklanılmaktadır. Güçlendirmede ise motivasyon ile çalışanların yetenek ve becerilerinin arttırılması durumu mevcuttur. İş zenginleştirme, işin kendisi ve niteliklerine odaklı iken, güçlendirme ise kişisel olarak algılama biçimlerine odaklanmaktadır'. Sonuç olarak bu olguların varlığı güçlendirmenin etkisini olumlu yönde etkilemektedir (Erez, 2018).

2.3.8. Eğitim

Personel güçlendirme eğitimleri ile çalışanların kişisel gelişimlerinin ve yetkinliklerinin gelişmesi amaçlanmaktadır. Eğitim planlamaları örgüt içerisinde olabileceği gibi örgüt dışında da olabilecektir. Çalışanların almış oldukları görev ve sorumluluklar çerçevesinde eğitim destekleri sağlanmalıdır. Bu eğitimler kişisel gelişimlerine de katkıda bulunabileceği gibi, farklı projelerde ya da görev ve sorumluluklara ilişkin olabilecektir (Karahan, 2009: 102; Kaya, 2019: 16).

Eğitim talepleri kimi zaman çalışanlar tarafından iletilebileceği gibi kimi zaman yönetim ya da planlamalarla ilgilenen eğitim birimleri, İnsan Kaynakları birimleri tarafından da talep edilebilir. Bu gibi durumlarda gönüllük esas alınarak çalışanlar eğitimlere yönlendirilmelidir (Kaya,2019).

2.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirmenin iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar; yapısal ve psikolojik güçlendirmedir. Psikolojik güçlendirmeyi mikro, yapısal güçlendirmeyi ise makro anlamda olduğunu dile getirilmiştir. Zira psikolojik güçlendirme çalışanların

algılama düzeyleriyle ilgilenirken, yapısal güçlendirme işle ve işin etkileşim içerisinde olduğu bütün alanlarla ilgilenmektedir (Seibert vd., 2004).

Yapılan araştırmalarda psikolojik ya da yapısal güçlendirmenin birbirinden daha üstün olamadıkları belirtilmekle birlikte, hatta çalışanları tek boyutlu güçlendirmenin mümkün olmayacağı iki boyutunda birlikte ele alınma zorunluluğu ifade edilmektedir (Matthews vd., 2003). Bu bağlamda personel güçlendirme yapısal ve psikolojik güçlendirmeyi birbirine bağlı bir bütünün parçası haline getirmektedir. Her iki kavram birbirlerinden farklı olmakla birlikte birbirlerini tamamlayan bir yaklaşımı ifade etmektedirler (Cho ve Faerman, 2010).

2.4.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme kavramı Kanter tarafından (1977,1993) ‘Men and Women of the Corporation’ adlı kitabında ilk defa kullanılmış ve bu kavramı Kanter; gücün üst yönetim tarafından çalışanlara doğru aktarılması olarak tanımlamaktadır (Bozkurt, 2011). Bu kavram, literatürde, davranışsal güçlendirme olarak da kullanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise ilişkisel güçlendirme olarakta ele alınmaktadır (Lee ve Koh, 2001: 686; Hardy ve Leiba-O’Sullivan, 1998: 463). Kanter, işletmenin başarısı için çalışanlara başarı fırsatı sağlayan bir örgütsel yapının bulunması gerektiğini vurgulamıştır. Bununla beraber işletmelerin, çalışanlarını güçlendirebilmeleri için güç ve fırsat yapılarına sahip olmaları gerekir; güç yapısı çalışanların kaynakları harekete geçirebilmeleri olanağı iken, fırsat yapısı çalışanlara kademe ilerleyebilme ve kendilerini geliştirebilme olanağı olarak tanımlanmaktadır (Tolay vd., 2012). Yapısal güçlendirme, organizasyon hiyerarşisi ve yönetimin kontrolü içerisinde güç paylaşımını alt kadrolara yayarak ve yönetsel faaliyetlere katılımın oranını olabildiğince fazlaştırarak, örgütün süreç ve politikalarının değiştirilmesini hedeflemektedir (Çavuş, 2006: 69). Yapısal güçlendirme, çalışanların kararlarda etkin olabilmesi için yeteneklerini sergileyebileceği bir ortamın oluşturulmasını ve gücün çalışanlarla paylaşılmasını amaçlamaktadır (Gümüştekin ve Emet 2015, 91). Yapısal güçlendirmenin uygulanabilmesi sadece bu olguya müsaade eden örgütlerde mümkündür. Yani örgütsel kültür ve yapı, örgütteki güçlendirme seviyesinin temel belirleyicisi durumundadır (Batuk, 2018).

İşletmelerde; çalışanların güçlendirilmesi için uygulanan yöntemler yapısal güçlendirme olarak adlandırılırken, bireyin kendini güçlü hissetmesi ise psikolojik güçlendirme olarak tanımlanmaktadır. Yani psikolojik güçlendirme yapısal güçlendirmenin

bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yücel ve Demirel, 2012). Bu tanımlamayla birlikte yapısal güçlendirme organizasyondaki iletişim süreci, kaynaklara ve bilgiye erişim, örgütsel kararlarda paylaşım olarak da ifade edilebilir. Burada örgütsel özellikler üzerinde durulmuş ve güçlendirmenin aslında çalışanların kişilikleriyle alakalı bir durum olmadığı, sadece örgütün yapısal özelliklerinin sunabileceği bir durum olacağı ifade edilmiştir (O'Brien, 2010: 14).

Yapısal güçlendirmede Kanter çalışanların psikolojik durumlarıyla değil, örgütsel yapı içerisinde çalışma koşullarının çalışanlar üzerindeki etkisi ve çalışanların bu ortamı yorumlaması olarak tanımlamaktadır (Kanter, 1993). Bununla beraber yapısal güçlendirmenin; formal güç, informal güç, destek, kaynak, bilgi, fırsat olmak üzere altı boyutunun olduğunu belirtmektedir. Ayrıca literatürde sadece ölçeğin geçerliliği için genel güçlendirme boyutuda ifade edilmektedir: (Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013).

Formal Güç: Çalışanların örgütte inisiyatif kullanabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yani pozisyonunun verdiği gücü ifade etmektedir.

İnformel Güç: Çalışanların diğer çalışanlarla ve üstleriyle örgüt dışında iyi ilişkiler geliştirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. İnsan ilişkileri iyi olan çalışanların elde edebileceği bir güçtür.

Destek: Örgütsel yapı içerisinde çalışanların diğer çalışanlardan ve üstlerinden aldıkları geribildirimler olarak ifade edilmiştir. Güçlendirilen çalışanın vermiş olduğu kararlara saygı duyulmasını ifade eder.

Kaynak: Çalışanların amaçlara ulaşabilmesi için gerekli olan materyallere zamanında erişebilme durumudur. Çalışanın vermiş olduğu kararın külfetine de katlanılmasıdır. Yani ihtiyaç duyulan bütün ekonomik kaynakların ve diğer çeşitli kaynakların sağlanmasıdır.

Bilgi: Çalışanların istediği bilgiye ulaşabilme olanağı olarak tanımlanmaktadır. Yöneticilerin güçlendirme faaliyetlerinin en önemli noktalarındandır. Çünkü işletmede doğru kararların verilebilmesi ve doğru stratejilerin uygulanabilmesi, işletme için gerekli olan bütün bilgilerin paylaşılmasından geçmektedir.

Fırsat: Çalışanlara örgütün sunduğu gelişim ve öğrenme olanağı olarak tanımlanmaktadır (Kanter, 2008). Yeteneklerin gelişimini mümkün kılan ve işletmedeki çalışma ortamını gelişime müsait hale getiren boyutudur. Bu boyut sayesinde çalışanlar

hizmet içi eğitime tabi tutulur ve her türlü bilgiyi edinme fırsatı sağlar (Öztürk, 2010: 15; Karaca, 2018: 17).

Örgütsel başarı için üst yönetimden en alt çalışana kadar fırsat ve güç ortamı sağlanmalıdır. Bu ortamında oluşturulabilmesi için çalışanlara örgütün bütün bilgi ve materyallerine ulaşım olanağı sağlanmalı, destek verilmeli, kendilerini geliştirecekleri bir çalışma ortamının sağlanması, kademe ilerleme ihtimallerinin olması ve güven ortamının oluşturulması gerekmektedir (Erbay ve Turgut, 2015: 263).

Örgütlerin yönetim şekilleri nasıl olursa olsun çalışanların kendilerini iş için yeterli hissetmelerinin önünü açacak olan personel güçlendirmenin sağlanması büyük bir önem arz etmektedir. Böylelikle işin verimliliği, çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları artacaktır. Genel olarak personel güçlendirmenin boyutlarına baktığımızda yapısal güçlendirme politikaları sonucunda psikolojik güçlendirme durumunun ortaya çıktığını belirtmeliyiz (Laschinger vd., 2014).

2.4.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme kavramı ilk defa Spreitzer (1995) tarafından kullanılmıştır. Bu kavram literatürde bilişsel ya da güdüsel güçlendirme olarak kullanılmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Psikolojik güçlendirmeyi, işletmenin çalışanlarını güçlendirmesi için yaptığı faaliyetlerden farklı olarak, iş görenlerin bu faaliyetleri algılama biçimleri ve bu faaliyetlerden haberdar olmaları olarak tanımlayabiliriz. Psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört farklı boyutunun olduğu ifade edilmektedir (Ufuk ve Yasım, 2017). Bu boyutlar: (Thomas ve Velthouse, 1990: 671).

Anlam: İşletme çalışanlarının, kendi işini önemli görmesi ve işletmede önemli hissetmesi anlam boyutunun içeriğini oluşturur. Çalışanlar anlamlı görmediği işe karşı duyarsızlaşmaktadır. İşe verdiği anlam arttıkça da işe ve iş yerine bağlılığı artar, bu durum ise çalışanların performansını artırır (Conger ve Kanungo, 1988). Bu boyutta önemli olan çalışanın ideallerini işletme hedefleriyle bütünleştirmesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673). Yani anlam boyutunda iş ile çalışanın davranışları arasındaki uyum dikkate alınır. Çalışanlar, işi kendi fikirlerine, ne kadar yakın görürlerse anlam o kadar artmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 115). Diğer bir ifadeyle çalışanın verilen görevi içsel olarak önemsemesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672; Altındış ve Özutku, 2011: 166)

Yeterlilik: Çalışanın iş konusunda kendini yetkin görmesi, işi yapabilme kabiliyetini taşıdığı inancı ve çalışanın kendine güvenmesidir. Kendini iş için yeterli görmeyen çalışanlar, bilgi ve becerilerini kullanmaktan kaçınacaklardır. Bu durumda onları güçsüz ve zorluklar karşısında başarısız kılacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Fakat iş için kendisini yeterli gören çalışanlar, zorluklar karşısında pes etmeyecek ve bu zorlukları yenmek için çabalayacaklardır (Tekiner, 2014: 172). Dolayısıyla çalışanın verilen görevleri başarılı bir şekilde yapacağına inancı, çalışanın kendine daha çok güvenmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda ise mesleki yetenekleri gelişmektedir. Bu durumun dışındaki bir durumda ise personel güçlendirme zorlaşacaktır (Spreitzer vd., 1997: 682; Doğan ve Demiral, 2009: 51).

Özerklik: Çalışanın işle alakalı konularda özgür olabilmesi, gerek gördüğü zaman değiştirme gücünün olmasıdır. Seçim yapma ihtimali olan çalışanların işi daha fazla benimsediği görülmektedir. Bununla birlikte kendi kaderini kendi belirleyen çalışanlarda, yaratıcılığın daha fazla olduğu, sorumluluk aldığı ve kendini kontrol edebilme yeteneğinin arttığı gözlemlenmektedir. Kendi kaderini kendi belirlemeyen çalışanlarda ise işi özümsemekte zorlanma, gerginlik ve olumsuz bir hava hakim olmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 51). Başka bir ifadeyle güçlendirilen çalışanın, yaptığı eylemin kaynağı olarak kendini görüp görmemesidir (Spreitzer vd., 1997: 682). Özerklik, çalışanın görevi yaparken davranışlarına kendisinin karar verebilmesi durumudur ve gerek duyduğu zamanda bu davranışları değiştirebilme gücüne haiz olup olmamasıdır (Arslantaş, 2007: 230).

Etki: Çalışanın işletmede yapmış olduğu işlerde etki bıraktığını düşünmesidir. Bu durumda çalışanın daha fazla motive olması ve işletme için daha fazla enerji harcaması düşüncesini pekiştirir. Etki boyutu sayesinde personelin, çalışmalarının ve kararlarının her aşamada etkilenebileceği düşünülmektedir (Sigler ve Pearson, 2000: 29). Eğer çalışanlar örgütsel sonuçlar ve sistem üzerinde etkili olduğunu düşünürler ise daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Böylelikle daha verimli bir örgüt yapısı oluşacaktır (Spreitzer vd., 1997: 686).

Yukarıda bahsedilen her bir boyut güçlendirmenin olmazsa olmazıdır. Bununla beraber bu boyutların her biri, psikolojik güçlendirmenin farklı yönlerini ifade etmektedir. Bunlardan herhangi birinin eksikliği psikolojik güçlendirmeyi tam olarak ortadan kaldırmasa da etkisini azaltmaktadır. Bunun için dört boyutun birlikteliği önemlidir.

İşletmelerde güçlendirme faaliyetleri bu dört boyut sayesinde geliştirir. Örneğin; çalışanlar işlerinin gereklerini yerine getirdiğini düşünseler bile iş için gerekli yetenekleri taşımadığını düşünmeleri güçlendirmenin etkisini azaltır (Spreitzer, 1995: 1444; Spreitzer vd., 1997: 682; Çöl, 2008: 38; Spreitzer, 2008: 8).

Psikolojik güçlendirme, belirli bir yönetim uygulaması değil, çalışanların deneyimleri ve işletmeye olan inançlarıdır. Yani bu uygulamalar yönetimin çalışanlara yaptığı bir şey değil de çalışanların işletmedeki uygulamalardan çıkarımlarıdır. Çünkü işletme yöneticileri güçlendirmeyi uygulamış olsa bile çalışanlar bunun farkında değilse bu uygulamaların hiçbir önemi yoktur. Önemli olan çalışanların bu durumun farkında olmalarıdır. Yöneticilerin uygulamaları her ne durum olursa olsun güçlendirmeyi destekleyecek şekilde olmalıdır. Bu sayede çalışanlar organizasyonu etkileyebilmekte ve yeteneklerini sergileyebilmektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41; Oktay ve Çelebi, 2019).

Psikolojik güçlendirme, literatürde yeni bir konu olmasına rağmen yönetsel konular açısından öncül bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çeşitli araştırmalar psikolojik güçlendirmenin; iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve yenilikçi davranışlarla pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti ve iş stresi ile negatif yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir (Erdem vd., 2016).

2.5. Personel Güçlendirmeyi Engelleyen Unsurlar

Personel güçlendirmeyi engelleyen başlıca faktör işletmenin esnek yapıda olmamasıdır. Bununla birlikte çalışanların kalifiye ve nitelikli olmayışı, katı bir hiyerarşi, iyi bir iletişim ortamının olmayışı ve prosedürlerin eksik olması örgütsel engeller olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin başarısında, yöneticinin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması önemlidir. Çünkü bilginin alt kademelerle paylaşılması günümüz işletmelerinde zorunlu hale gelmiştir. Bilginin paylaşılabilmesi de ancak ve ancak iyi bir iletişim ortamında mümkündür. Personel güçlendirmenin başarısı için de özellikle yüz yüze iletişimin sağlanması gerekmektedir. Yüz yüze iletişimin olması hiyerarşinin azalmasına yardımcı olmaktadır. Yine merkeziyetçi bir yönetim yapısı, iş tasarımlarının olmaması, personelin sorumluluk alamaması, görev sınırlarının çok keskin olması, bürokrasiyi fazlalaştırmaktadır. Bireysel uygulamalar, duygu, düşünce, inanç ve ideolojik yaklaşımlar için yapılaşma dahil olmamalıdır. Duygusal yönetimler ve aile işletmelerinin gelenekselci tutumu personel güçlendirmenin kültürel engelleri arasında sayılabilir. Teknik engeller ise

yönetici rollerinin belirgin olmayışı, eğitim eksiklikleri, kaynağın yeteri kadar olmayışı, takım çalışmasının eksikliği ve katılımın az olmasıdır. Genel olarak toplumsal ve psikolojik bazı etkenler güçlendirmenin engelleridir (Çuhadar, 2005: 8-17; Elüstün, 2018).

İşletmelerde; personellerin değişimi istememesi, bilgi paylaşımının olmaması, çalışanın fikrine önem verilmemesi, işletmede güçlendirme kültürünün gelişmemiş olması ve çalışanların eğitimsel ve motivasyonel yetersizliği güçlendirmenin önündeki engellerdendir. Güçlendirme faaliyetleri ekonomik açılarından da engeller barındırır. Çünkü personel güçlendirme uygulamalarının külfeti fazladır. İşletmeler çalışanlara bazen kaynak ayırmak istememektedir. Örneğin; bazı işletmeler ödüllendirmeyi ekonomik külfet görürler. Personel güçlendirme performansa bağlı olarak ödüllendirme sistemiyle hareket etmektedir. İşletmeler genellikle çalışanları için, gerekli ekonomik iyileştirmeleri yapmak istememektedir (Pelit, 2011: 213-214; Elüstün, 2018).

Bu engellerle beraber bazı işletmelerde yöneticiler çalışanların güçlenmesini istememektedir. Bunun sebebi yöneticilerin gücünü kaybetme korkusu, çalışana güven duymaması, önceki uygulamaların başarısız olması, çalışanların eğitimsel yetersizliği ya da yöneticilerin personel güçlendirme olgusunu tam olarak bilmemesi ve son olarak yöneticilerin kendilerini vazgeçilmez görmesidir (Elüstün, 2018).

2.6. Personel Güçlendirmenin Yararları

Günümüz dünyasında personel güçlendirme, işletmelerin müşterileriyle arasındaki iletişimi güçlendirmesi ve müşterilere sunulan hizmetin kalitesini artırması gibi çeşitli faydaları söz konusudur. Bununla beraber müşterilerle çalışanların iyi ilişkiler geliştirmesi, müşterilerin beklentilerine hızlı cevap verilek memnuniyetlerinin artırılması gibi çeşitli katkılar sunmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 32-35). Personel güçlendirme sayesinde çalışanların sorumlulukları artacağı için, işi daha fazla sahiplenecekler ve buda yapılan işin kalitesini arttıracaktır (Baltaş, 2001: 145). Yine güçlendirilmiş çalışan, kendinden beklenenlerin farkında olacağı için, işine daha fazla konsantre olacak ve bu da çalışanın bütün enerjisini işine vermesini sağlayacaktır. Çalışan bu sayede zorluklarla daha güçlü bir şekilde mücadele edecek ve zorluklar karşısında farklı alternatifler geliştirebilecektir (Cook vd., 1997: 244-246).

Personel güçlendirmenin stratejik anlamda yöneticiler içinde büyük avantajları söz konusudur. Güçlendirilmiş çalışana sahip yöneticiler, güven bağının gelişmesiyle

üzerindeki yetkilerin bir kısmını çalışanlarına vererek hem kendi iş yükünü azaltmış olur hemde çalışanın sorumluluğunu artırmış olur. Bu sayede enerjisini daha verimli kullanma fırsatı elde etmiş olur. Personel güçlendirmenin başka bir faydası ise işletmedeki çatışma ortamı yerini takım ruhunun geliştiği ve iyi bir iletişim ağının olduğu örgütsel yapının oluşmasıdır (Khan, 1997: 46-59; Demiralp, 2018). Personel güçlendirme uygulamaları sayesinde satışlarda ve kar oranlarında artışlar, maliyetlerde ve müşteri şikâyetlerinde azalmalar görülmektedir. Yine çalışanlarda iş tatmini ve performans artışları gözlemlenmektedir. Genel anlamda personel güçlendirmenin örgütsel ve bireysel kazanımları oldukça fazladır (Arı ve Ergeneli, 2003:136).

2.7. Performans Kavramı

Günümüzde zorlaşan rekabet ortamı ile işletmelerde çalışanların önemi artmış ve çalışanlara bakış açısı değişmiştir. Bununla beraber çalışanların işletmelerine katkısı ve bu katkının artırılması, çalışanın performansının verimli bir şekilde yönetilmesi zorunlu hale gelmiştir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinde çalışanların performansını arttırmaya yönelik uygulamalar önem kazanmıştır (Palmer ve Winters, 1993: 66)

Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen değerlerin nitelik veya nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005: 17). Performans literatürde etkinlik, verimlilik ve çıktı kavramlarıyla, bunun yanısıra bireyin yeteneği ile motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Torrington ve Hall, 1995:316; Kalkandelen, 1997: 154). Diğer bir ifadeyle performans, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmet miktarıdır. Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin sonunda ortaya konulan mal, hizmet, ya da düşüncedir (Başaran, 1991: 179).

Performans kavramı, işletmecilik alanyazınında iki grupta değerlendirilmektedir. Bunlardan birincisi bireysel performanstır. İkincisi ise örgütsel performans olmaktadır.

2.7.1. Bireysel Performans Kavramı

Bireysel performans, çalışanın işini yerine getirmek için harcamış olduğu tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir (Büte, 2011: 177). Bir başka deyişle bireysel performans, çalışanın bilgi, yetenek ve becerilerini (yetkinliklerini) kişisel çaba ve davranışlarıyla birleştirerek örgütün istediği kalite ve oranda sonuç elde etmesi şeklinde

tanımlanabilir (Shields, 2007: 21). Bireysel performans değerlendirilirken üç unsur dikkate alınmaktadır. Paşa (2007) çalışmasında bireysel performansı oluşturan unsurları odaklanma, yetkinlik ve adanma olarak ele almaktadır.

Odaklanma: Bireysel performansı artıran odaklanma, çalışanın ne yapacağını bilmesidir. Burada performansın gerçeğe uygun bir şekilde ortaya konması için yöneticikle çalışan arasında, hangi çalışanın hangi işi ne zaman ve hangi amaçla yapacağını içeren yazılı bir anlaşmanın olması gerekir. Genel olarak yapılan performans anlaşmasının aşağıdaki ilkelere uygun olması gereklidir:

- Performans anlaşmasının hem yönetim hem de çalışan bakış açısını yansıtan bir özellikte olması gerekir.
- Belirlenen iş için gerekli olan öncelikler ve yöntemler üzerinde anlaşılması gerekir.
- Performans anlaşmasıyla çalışanların amaçlara devamlı yoğunlaşması sağlanmalıdır.
- Ortaya çıkan her hangi bir sorun ya da engele karşı net bir odaklanma sağlanmalıdır.
- Çalışanlar ile yöneticilere sorumluluk ve görevlerini yani iş akışında kimin neyi ne zaman yapacağını yazıya döken bir akit olmalıdır.

Yetkinlik: Çalışanın performansını belirleyen önemli bir unsur da yetkinliğidir. Yetkinlik çalışanın bilgi ve becerisinin yanı sıra yeteneklerini de dikkate alan bir kavramdır. İş hayatında çalışanın becerisi deneyim kazandıkça gelişirken yeteneği doğuştan gelen bir özelliktir. Bu bağlamda yetkinlik; kişilik, yetenek, ilgi ve güdülenme gibi yönleri kapsayan ve ölçülebilen davranışlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bireysel performansta çalışanın yetkinliği sadece işe yönelik görevlerini değil, iş dışındaki tutumlarını da içermektedir. Burada yetkinlikle ifade edilen bireyin örgütsel hedefleri gerçekleştirme ölçüsüdür (McGrath, 1995: 251). Bir örgütte çalışanların yetkinliklerini bilmesi sırasıyla: (Podsakoff, Todor ve Skov, 1982: 815)

- Örgütsel performansı artırır.
- Örgüt stratejileriyle çalışanları uyumlu hale getirir.

- Başarı kriterlerini farklılaştırır ve örgüt ile çalışan arasında yeni bir mutabakata zemin hazırlar.
- Örgütsel öğrenme ikliminin oluşmasına yardımcı olur.

Adanma: Örgütsel performansın sürekliliği için çalışanın örgüte güveni ve sadakati son derece önemlidir. Çünkü çalışan kendini işine adarsa, yüksek performans gösterebilir. İş gören devrinin yüksek olduğu örgütlerde işletmeye adanma sağlanamamakta ve çalışan ile örgüt ilişkisi uzun vadeli geliştirilememektedir. Bir örgütte çalışma isteğinin devamlılığını sağlama ve bağlılık doğru orantılıdır. Bağlılık söz konusu olduğunda, çalışan örgütsel amaçları ve hedefleri benimser. Aynı zamanda çalışan hedeflere ulaşmak için işi en verimli şekilde yapmak zorunda hisseder. Bireysel performansı artırabilmek için yöneticilerin yukarıda belirtilen bu unsurları birlikte ele alması gerekir (Fitz-Enz ve Philips, 2001:104).

2.7.2. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans, yönetim ve organizasyon alanında son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan bir konudur. Ancak örgütsel performansla ilgili literatür incelemesi yapıldığında, konunun açıklığa tam olarak kavuşturulamadığı görülmektedir (Dyer ve Reeves 1995; Haris ve Ogbonna, 2001; Richard ve Johnson, 2001; Panayotopoulou vd., 2003; Chung-Jen ve Huang, 2009). Literatürde organizasyonel etkinlik, organizasyonel başarı ve organizasyonel performans terimleri birbirleri yerine de kullanıldığı görülmektedir (Seashore ve Yuchtman, 1967: 397; Steers, 1974: 546; Todor, Spendolini, Fielding, ve Porter, 1980; Adsit, London, Crom ve Jones 1996; Panayotopoulou ve Papalexandris 2004; Selden ve Sowa, 2004; Uzun, 2007; Cingöz, 2011: 145).

Literatürde, örgütsel performans konusu hakkında iki ana sorundan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi performans teriminin kavramsal olarak tanımlanmasında görülmektedir (Steers, 1976; Heffernan ve Flood, 2000; Dyer ve Reeves, 1995; Haris ve Ogbonna, 2001). Bu kavram genelde etkililiğin ve etkinliğin yanı sıra gelişme kavramını da tanımlamak için kullanılmaktadır. İkincisi ise performans teriminin literatürde çoğu kez göreceli bir kavram olarak (soyut) görülmesi ve performansın ölçümünde standart bir yöntemin tam olarak geliştirilememiş olmasıdır. Araştırmacılar, performans ölçümünde genellikle, girdilerin ve çıktılarının etkinliğini ve verimliliğini ifade etmektedir (Heffernan ve Flood, 2000: 131).

Örgütsel performans, bir örgütün hedeflerine ulaşmada gösterdiği başarının seviyesi olarak tanımlanabilir (Szilagyi ve Wallace, 1987; Kim, 2005). Yüksek düzeyde performans gösteren örgütler mevcut seviyeyi koruyabilmek için birçok unsuru göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin; yüksek performans gösteren örgütlerde yapının esnek olması ve örgütsel iletişim dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Bu noktada örgütsel iletişimin sağladığı en büyük katkı da yönetimin çalışanlara verdiği destektir (Chun ve Rainey, 2005). Böylelikle çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi; örgütlerin hedeflerine varmasını sağlayacak, çalışanların ise yüksek performans göstermelerini ve işe bağlılıklarını arttıracaktır (Levinson, 1965; Eisenberger vd., 1986; Emhan, Kula ve Töngür 2013: 56). 1960'lı yıllardan günümüze kadar farklı araştırmacılar örgütsel performansı çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. Örgütsel performans konusunda yapılan bazı tanımlamalara kronolojik olarak aşağıda tablo 2.2.'de yer verilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Performans Tanımları ve Kaynakları

Tanım	Kaynak
Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için gereken değerli ve kıt kaynakları elde etmede çevreden yararlanma becerisidir.	Seashore ve Yuchtman (1967)
Örgütsel Performans, birincisi somut faktörler (teknik faktörler); süreç akışı yönetimi, ürün tasarım süreci ve istatistikleri, kontrol / geri bildirim, internet teknolojileri ilkeleri ve sürekli geliştirmeyken, ikinci olarak da soyut faktörler (insan faktörleri); müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, eğitim ve öğretim, iş gücü taahhüdü, ekip çalışması ve üst yönetim desteğini içeren iki boyutlu bir yapıdır.	Flynn vd. (1995), Ho vd. (2001), Rahman ve Bullock (2005), Abdullah vd. (2008).
Örgütsel amaçlara ulaşılması için sarf edilen bütün çabaların amaca uygunluğunun değerlendirilmesidir.	(Akal 1996).
Örgütsel performans, zorlu iş ortamında organizasyonun hayatta kalmasını belirleyen performanstır.	Lusthaus ve Adrien (1998)
Örgütsel performans, işletmelerin rakipleri karşısındaki durumunun zaman içinde nasıl geliştiğinin bir göstergesidir.	Combs, Crook ve Shook (2005), Gupta ve Wales (2017)
Örgütün nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir.	Demir ve Okan (2009: 60)
Belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir.	Altunoğlu ve Doğan (2014); Dulkadir (2015: 48)

Tablo 2.2.'de yapılan tanımlamalar ışığında örgütsel performans; bir örgütün rekabet ortamında hayatta kalabilmesi için kıt kaynakları çevreden yararlanarak etkili bir şekilde elde etmesi, örgütün soyut ve somut performans belirleyici unsurlarını etkin kullanması ve zaman içerisinde geliştirip amaçlara uygun sonuçlar elde etmesidir.

Örgütsel performansın iki ana boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi finansal (somut) performans boyutudur. Diğeri ise finansal olmayan (soyut) boyuttur (Flynn vd., 1995; Ho vd., 2001; Rahman ve Bullock, 2005; Abdullah vd., 2008).

2.7.2.1. *Finansal (Somut) Performans Boyutu*

Finansal performans örgütsel performansın ilk boyutunu oluşturmaktadır. Finansal performans, somut performans olarak da bilinmektedir (Cingöz, 2011). Örgütsel performansın somut olarak ölçülmesinde temel alınan en büyük bilgi kaynağı mali tabloların analiz edilmesidir. Mali tabloların analizinin temel amacı, üst yönetime ve diğer paydaşlara finansal durumla ilgili veri ve bilgi sunmaktır. Yani işletmelerin mali durumlarının ve performanslarının hangi durumda olduğunu göstermek amacıyla mali tablolar kullanılmaktadır (Akal, 2005: 172).

Bir işletmenin finansal verileri; kâr ve zarar durumunu, satışlarındaki artış ve azalışları, yapılan çeşitli yatırımlarının geri dönüş durumlarını, pazar payı ve pazarlama harcamalarını ve büyüme oranını göstermektedir (McCracken vd., 2001: 212). Örgütsel performansın finansal verileri içerisinde işletme durumunu gösteren temel faktör, kârlılıktır. Yatırım performanslarının karşılaştırılması amacıyla kullanılan, bir işletme yılında kazanılan kâr miktarının, o kârın kazanılması için kullanılan sermayeyle oranlanması kârlılık olarak ifade edilmektedir (Akal, 1996: 172).

Kârlılık ölçümünde, aktif kârlılık ve öz varlıkların getirisi kullanılmaktadır (Büker vd., 2008: 106). Literatürde örgütsel performansın göstergeleri arasında işletmeye konan sermayenin geri dönüş oranı temel gösterge olarak kabul edilmektedir. Burada ifade edilmek istenen, net kâr oranıdır. Net kâr ise işletmenin toplam gelirinden toplam maliyetlerinin çıkarılmasıyla hesaplanır (Hill ve Jones, 2008: 93).

Örgütsel performansın finansal (somut) göstergelerinden bir diğeri ise işletmenin büyüme verileridir (Coşkun, 2007: 9). Büyüme kavramı; işletmenin belirli bir orandan başlayarak bir mali yıl içerisinde nitel ve nicel varlıklarındaki çeşitli değişimleri ve gelişmeleri ifade etmektedir (Mucuk, 2004: 296). Bu kavram işletme türüne göre satışlardan elde edilen kazançlarda, hizmet/ürün yelpazesinde, personel kapasitesi ve öz kaynaklarda, yapılan yatırımlar ve kapasitedeki sayısal artışlar olarak birer büyüme faktörü şeklinde tanımlanmaktadır (Akdoğan, 1994: 165).

Örgütsel performansın değerlendirilmesinde somut göstergelerden bir diğeri de satışlardaki artış ve büyüme oranıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 361). İşletmenin satış verilerinin değerlendirilmesi işletmenin hedeflerine ulaşip ulaşmadığını tam olarak ortaya koymaz (Knight ve Bertoneche, 2001: 78). Bunun sebebi de satışlar artsa bile pazardaki

konum kaybedilebilir. İşletme pazarın büyüme oranına uygun bir büyüme gerçekleştirmezse ve pazar payını olması gerektiği gibi arttırmazsa satış artışının pek de bir önemi kalmamaktadır (İslamoğlu, 2000: 499).

Örgütsel performansın finansal (somut) faktörlerinin değerlendirilmesinde son olarak pazarlama giderleri ele alınmaktadır; pazarlama giderleri, çeşitli giderlerin toplamında pazarlama giderlerinin oranını göstermektedir. İşletme fonksiyonlarından olan pazarlamanın giderlerinin az olması, işletme performansının da fazla olması anlamına gelmektedir (Kotler, 2000: 699).

2.7.2.2. Finansal Olmayan (Soyut) Performans Boyutu

Günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamında performanslarının değerlendirilmesinde sadece finansal faktörlerin yetersiz kaldığı anlaşıldığından, finansal faktörlere ek olarak çeşitli finansal olmayan (soyut) faktörlerinde belirleyici unsur olduğu anlaşılmıştır. Performansın soyut faktörleri literatürde çeşitli başlıklar altında incelenmektedir. Genel olarak bunlar; müşteri sadakati ve tatmini, iş gören sadakati ve tatmini, iş gücü devir ve devamsızlık durumları ve kalitelerinin performanslarıdır (Kennerley ve Neely, 2003: 1223).

Genel olarak günümüzün koşulları göz önünde bulundurulduğunda örgütsel performansın fazla olması, müşterilerin ne kadar değerli olduğunun bilinmesine ve bunun bütün çalışanlara öğretilmesine bağlıdır. Yani müşteri sadakatinin bütün çalışanlar tarafından önemsenmesi işletme açısından hayati önem taşımaktadır (Adsit vd., 1996).

Çalışanların davranışları açısından değerlendirme yapıldığında; işe ve işletmeye bağlı, iş tatmini fazla olan çalışanların performanslarının arttığı gözlenmektedir. Aynı zamanda bu çalışanların işten çıkma oranlarının ve niyetlerinin azaldığı görülmektedir. Çalışanların işletmeye ve işlerine bağlılığı ve performanslarının artması, çalışanların gönüllü bir şekilde işletme amaçları için çaba sarf etmesine bağlıdır. Bu bakış açısıyla çalışanlarının işletmeye bağlılığını ve iş tatminlerini arttıran, çalışan devrini ve devamsızlıklarını azaltan örgütlerin, performanslarını yüksek tuttukları söylenebilir (Wong vd., 2002).

Örgütsel performansın soyut faktörlerinden bir başkası ise kalite performansıdır. Kalite kavramı genel olarak müşteri beklentilerine karşılık verebilmek şeklinde tanımlanmaktadır. Müşteri istek ve beklentilerinin çok hızlı bir şekilde değiştiği göz

önünde bulundurulduğunda ise kalite kavramı kullanılabilir şekilde tanımsal bir değişime uğramıştır (Davis ve Albright, 2004: 135; Ataman, 2001).

Bu bakış açısıyla kalite performansı, üretilen mamullerin ve hizmetlerin kalitesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yüzden işletmeler kalite yönetimi programlarıyla performansın iyileştirilmesi yoluna başvurumaktadırlar. Kalite performansı düzeyinde değişime sebep olan unsurlara; işletmenin iç ve dış çevresi, çalışanların ilişkileri, müşteri beklenti ve talepleri, çeşitli eğitimler mal ve hizmetlerin dizayn edilmesi ve liderlik örnek olarak verilebilir (Adam ve Foster, 2000).

Müşteri memnuniyeti ve sadakatının önemli olduğu rekabet ortamında mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması elzemdir. Yüksek müşteri memnuniyeti ve sadakati alternatif mal ve hizmetlere yönelimin önüne geçer. Bu da işletmenin yüksek kar elde etmesi ve fiyatlandırma özgürlüğünün olmasını beraberinde getirir. Dolayısıyla yüksek kalitenin yüksek mali performansa sebep olduğu söylenebilmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLERİN VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri, evreni ve örnekleme yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde veri toplama tekniklerine ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı işletmelerin ve yöneticilerin özellikle rekabet avantajı yaratabilmek ve örgüt performansını arttırabilmek için varsa dinamik yeteneklerinin farkına varmalarını sağlamak ve dinamik yetenekleri yoksa da bu yetenekleri oluşturmalarının önemini ifade etmektir. Ayrıca personel güçlendirmenin önemini anlatarak güçlendirmenin, örgütsel performansı arttıran önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve örgütsel performans konuları birlikte ele alınarak, sanayi işletmelerinde bu kavramların ne düzeyde yer aldığını belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi, küreselleşmeyle ortaya çıkan rekabet ortamına uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bütün sektörler açısından uluslararası rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri, kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Bu araştırmanın önemi, Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin dinamik yeteneklerini, personel güçlendirme durumlarını ve bu olgulara bağlı olarak performanslarını ne derece arttırdıklarını ortaya koymaktır. Diğer bir ifadeyle bağımsız değişkenler olan dinamik yetenekler ve personel güçlendirmenin bağımlı değişken olan örgütsel performansı ne denli etkilediğini sanayi işletmeleri açısından önemini bir kez daha ifade etmektir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

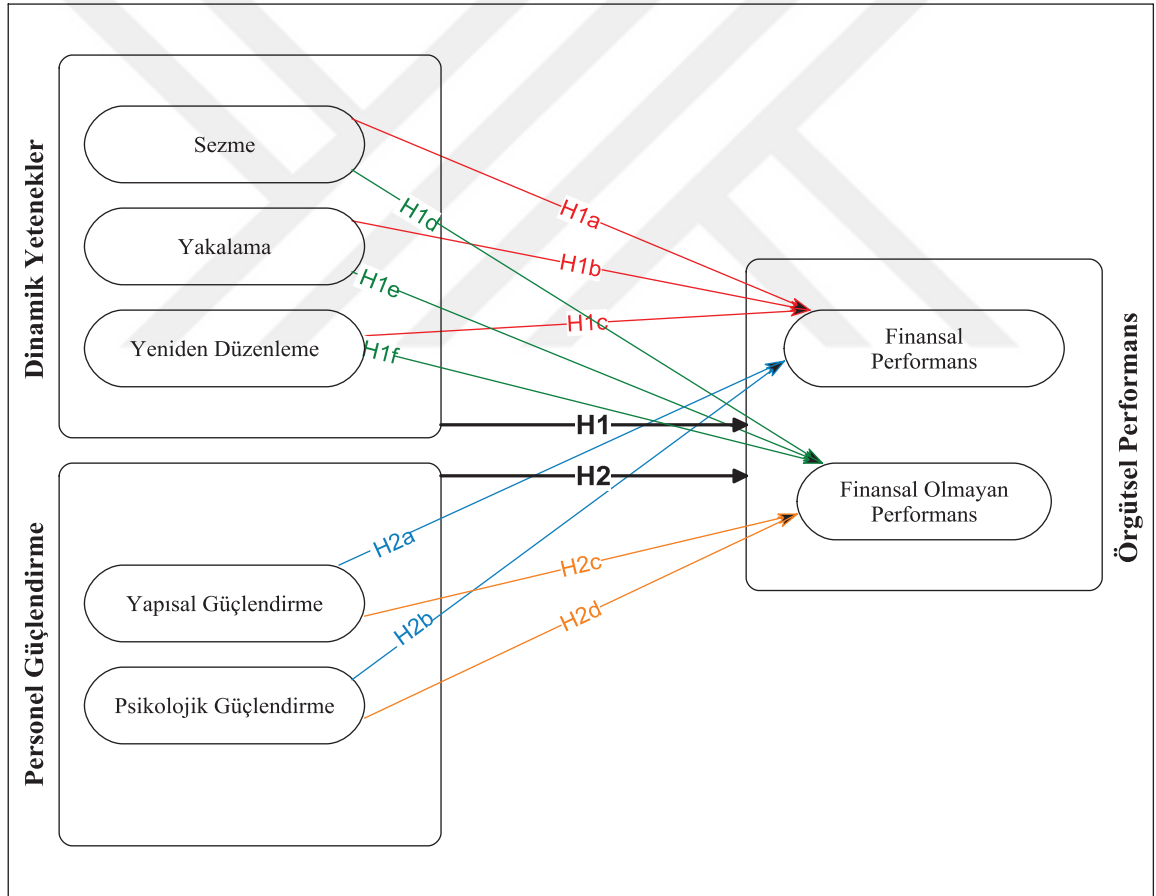
Bu tez çalışmasında, bulguların toplanması ve analizlerinde nicel (quantitative) yöntem uygun bulunmuştur. Nicel araştırma yöntemleri sayısal olarak ifade edilebilen

(gelir, yaş, çocuk sayısı gibi) değişkenleri ölçmede kullanılan yöntemlerdir (Altunışık vd. 2007: 226).

3.4. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma dinamik yeteneklerin ve personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ortaya koyduğu için öncelikle araştırmanın modeli belirtilmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin desteklenmesi için literatürdeki çeşitli araştırmaların sonuçları ifade edilmektedir.

Şekil 3.1. Kavramsal Model (Dinamik Yetenekler- Personel Güçlendirme- Örgütsel Performans)



Dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve örgütsel performans kavramları birlikte daha önce araştırma konusu yapılmadığı için bu bölümde konu başlıklarını ele alan benzer çalışmalar sırasıyla aktarılmaktadır.

Gümüšođlu (2012) yaptığı çalışmasında dinamik yeteneklerin üç boyutunda ayrı ayrı yeni ürün geliştirme performansına etkisinin varlığını ortaya koymuştur.

Leonidou (2015) dinamik yetenekler olgusunun mevcut olduğu örgütlerde, karlılık avantajlarının sağlandığı ve küresel bazda finansal performansın olumlu yönde etkilendiğini ifade etmektedir.

Aminu ve Mahmood (2015) Nijerya'da endüstri işletmeleri örnekleminde gerçekleştirdikleri araştırmada işletmelerin entelektüel sermayeleri ve performansları arasında ilişkinin var olup olmadığını test etmiş ve dinamik yeteneklerin bu iki değişken üzerinde aracı rolünün bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada yazarlar entelektüel sermaye ve performans arasında orta seviyeli olumlu bir ilişkinin varlığını saptamışlar ve dinamik yeteneklerin pozitif olarak bu ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Coşkun ve Özyılmaz (2016) alışmalarında rekabet avantajı elde edebilmesinin bir süreç gerektirdiğini vurgulamışlar. Dinamik yeteneklerin işletmeye özgü rutinlerin iyi bir şekilde uygulanması ile rekabet avantajı şeklini alacaklarını belirtmişlerdir. Bu sayede, sürdürülebilir rekabet avantajı modelini kullanarak, temel yetenekler ve dinamik kabiliyetleri bir bütüncül yaklaşımla rekabet avantajı elde etmenin temeli olarak görürler.

Kuo, Lin ve Lu (2017) dinamik yetenekler, servis yetenekleri, rekabet avantajı ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi gemi taşımacılığı sektöründe ele almışlardır. Tayvanda yer alan gemi taşımacılığı işletmelerinde çalışan 134 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmada dinamik yeteneklerin rekabet avantajı yarattığı ve servis yeteneklerini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada yazarlar servis yetenekleri ve rekabet avantajının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Zhou ve diğerlerine göre (2017) dinamik yetenekler, inovasyon ve örgütsel performans arasında pozitif ilişkiler söz konusudur. Dinamik yetenekler inovasyonu özellikle pazar inovasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Dinamik yetenekler pazar inovasyonuna katkısıyla finansal performans üzerinde de olumlu bir etkide bulunmaktadır.

Takahashi ve diğerleri (2017) yükseköğrenim kurumlarında üst yönetim kadrolarında 316 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmada dinamik yetenekler, pazar yeteneği ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırmacılar bu çalışmada; özel sektörde üst düzey rekabet koşullarının söz konusu olduğunu, işletmelerin kaynaklarını etkin kullanmaları ve kendilerini yenilemeleri için dinamik yeteneklerine

önem vermeleri gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca bir işletmenin pazar kapasiteside önemli bir rekabet unsurudur. Bu çalışmada yazarlar dinamik yetenekler, pazar kapasitesi ve örgütsel performans arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Claver-Cortés ve diğerleri (2018) bilimsel teknoloji parklarında dinamik yetenekler ve inovasyonun yeri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında 610 ileri teknoloji işletmesini incelemişlerdir ve coğrafik lokasyonun işletmelere eşsiz bir avantaj sağladığını vurgulamışlardır. Bilimsel teknolojik parklarda konumlanan işletmelerin daha inovatif olduklarını ve dinamik yeteneklerin bilimsel teknolojik parklar ve inovasyon arasındaki ilişkide bir aracı rolünün bulunduğunu belirtmişlerdir.

Machado ve diğerleri (2018) Brezilya'da gerçekleştirdikleri çalışmada dinamik yetenekler ve dinamik yeteneklerin unsurlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini ele almışlardır. Dinamik yetenekler ve örgütsel etkinlik arasında % 60 oranında bir olumlu ilişkinin olduğunu, yeniden düzenleme ve diğer kontrol değişkenlerinin örgütlere rekabet avantajı sağladığını tespit etmişlerdir.

Özmutlu ve Can (2019) çalışmalarında dinamik yeteneklerin, işletmelerin finansal ve pazar performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte aşağıdaki hipotezler yukarıdaki çalışmalardan hareketle kurulmuştur.

Güney Marmara Bölgesi Sanayi işletmelerinde;

H1: Dinamik yeteneklerin, örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H1a: Sezme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H1b: Yakalama boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H1c: Yeniden düzenleme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H1d: Sezme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H1e: Yakalama boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H1f: Yeniden düzenleme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

Hechanova ve diğerleri (2006) yılında yapmış oldukları çalışmalarında psikolojik güçlendirme olgusunun iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlar ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve performans üzerindeki olumlu etkisini kanıtlamışlardır.

Çöl (2008) yılında yapmış olduğu çalışmada algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Tuuli ve Rowlinson (2009) yapmış oldukları araştırmalarında personel güçlendirme ile performans arasındaki ilişkisinin önceki araştırmalarda belirtilen ölçümlerinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Hemedoğlu ve diğerleri. (2012) yaptıkları çalışmalarında psikolojik güçlendirme boyutlarının finansal olmayan performansı etkilemediği görülmektedir.

Marginson ve diğerleri (2014) çalışmalarında finansal olmayan performansın psikolojik güçlendirme üzerinde olumlu bir etkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Erdem, Gökmen ve Türen (2016) yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirmenin bütün alt boyutlarının iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğunu göstermişlerdir.

García-Juan, Escrig-Tena ve Roca-Puig (2019) gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel performans ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Kamu sektöründe 103 mahalli idareci ve 461 yerel çalışan örnekleminde personel güçlendirme ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ve psikolojik güçlendirmenin literatürden farklı olarak önemli bir etkisinin bulunmadığına dikkat çekmişlerdir. Bu bağlamda psikolojik güçlendirmenin örgütsel performansın bir ön koşuluymuş gibi değerlendirilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte aşağıdaki hipotezler yukarıdaki çalışmalardan hareketle kurulmuştur.

Güney Marmara Bölgesi Sanayi işletmelerinde;

H2: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H2a: Yapısal güçlendirme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H2b: Psikolojik güçlendirme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H2c: Yapısal güçlendirme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

H2d: Psikolojik güçlendirme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.

3.5. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Güney Marmara Bölgesi'ndeki sanayi kuruluşları oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak ise basit tesadüfi örnekleme yapılmıştır. Bu örnekleme tekniğinde her eleman, eşit ve bağımsız seçilme şansına sahiptir. Aynı zamanda bir elemanın seçilmesi, diğerinin seçilmesine kesinlikle engel değildir (Altunışık vd., 2012: 139). Bu durumda Güney Marmara Bölgesi'nde yer alan sanayi kuruluşlarının alt, orta ve üst düzey yöneticileri araştırma kapsamında örneklem alınmış ve anket uygulanmıştır. Çalışma kapsamında 630 anket dağıtılmış, 554 anket formu geri dönmüş ve bu anketlerden hatalı, eksik doldurulmuş olanlar elendikten sonra 414 anket formu üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda anket geri dönüş oranı % 65, 71'dir. Toplanan veriler bilgisayar ortamında istatistiksel analiz programları yardımıyla analiz edilmiştir. Analizlerde, Frekans, Yüzde, Ortalama, Faktör Analizleri, Fark Testleri, Korelasyon ve Yol Analizi (Path analizi) gibi istatistiksel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

3.6. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın verileri, geliştirilmiş olan bir anket yardımı ile toplanmıştır. Anket yöntemi ile görece olarak çok sayıda veriyi, ekonomik olarak elde etmek mümkün olmaktadır (Altunışık vd., 2012: 68). Anket çalışması, Güney Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren sanayi işletmelerindeki yöneticileri ile yapılmıştır. Anket toplama süreci araştırmacı tarafından yönetilmiştir. Anket formları yöneticilere Ekim 2018- Ocak 2019 dönemi arasında elden, posta ve e-posta yoluyla ulaştırılmış ve yine bu yöntemlerle geri toplanmıştır (Altunışık vd., 2012: 82).

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümde, personel güçlendirmeye, İkinci bölümde dinamik yeteneklere, üçüncü bölümde örgütsel performansa, dördüncü bölümde ise yöneticilerin demografik özelliklerini ve çalıştıkları işletmelere ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde personel güçlendirmeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. Personel güçlendirme yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Birinci grupta Tablo 3.1’de görüldüğü gibi yapısal güçlendirmeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci grupta ise psikolojik güçlendirmeye ilişkin ifadeler Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarından Yapısal Güçlendirmeye İlişkin Sorular

PERSONEL GÜÇLENDİRME			
Yapısal Güçlendirme			
1.	Zorlayıcı da olsa bize katkı sağlayan işleri tercih ederiz.	11.	İşin gereklerini yerine getirmek için zaman ayırırız.
2.	Yeni bilgi ve beceriler edinme şansını değerlendiririz.	12.	İhtiyaç duyduğumuz anlarda yardım alırız.
3.	Tüm bilgi ve becerilerimizi kullanabileceğimiz görevleri üstleniriz.	13.	İşimize katkı yapan personele ödül veya teşvikler verilir.
4.	Kurumun mevcut durumu hakkında tam anlamıyla bilgi sahibiyiz.	14.	Çalışanlarımıza sağladığımız esneklik düzeyimiz yüksektir.
5.	Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi sahibiyiz.	15.	İşle ilgili yaptıklarımıza kurum içinde değer verilir.
6.	Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi sahibiyiz.	16.	Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yaparız.
7.	İyi yaptığımız şeylerle ilgili geri bildirim alırız.	17.	Sorunlara çalışma arkadaşlarımız ile birlikte çözüm ararız
8.	Geliştirebileceğimiz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler veririz.	18.	Sorunlara diğer yöneticilerle birlikte çözüm ararız
9.	Yararlı ipuçları veya sorun çözme önerileri sunarız.	19.	Bu kurumun, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim.
10.	Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman ayırırız.	20.	Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.
Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum			

Yapısal güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Chandler (1986) tarafından geliştirilen (CWEQ I) ölçeğinin, Laschinger, Finegan, Shamian ve Wilk (2001) tarafından kısaltılmış hali olan Conditions of Work Effectiveness II (CWEQ- II) yapısal güçlendirme Ölçeği

(Çalışma Etkililiği Koşulları Anketi) kullanılmıştır. Bu ölçek Türkçeye Ton (2008) tarafından çevrilmiştir.

Tablo 3.2. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarından Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Sorular

PERSONEL GÜÇLENDİRME			
Psikolojik Güçlendirme			
21.	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	27.	İşimi nasıl yapacağıma karar verme konusunda önemli ölçüde özgürlüğe sahibim
22.	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	28.	İşlerimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebiliyorum.
23.	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	29.	İşimi nasıl yapacağım konusunda seçim yapmakta bağımsız ve özgürüm.
24.	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	30.	Bölümümde olup bitenler üzerinde büyük etkim vardır.
25.	İşimle ilgili faaliyetleri yapmak için gereken yeterliliğe sahip olduğumdan eminim.	31.	Bölümümde olup bitenler üzerinde kontrolüm fazladır.
26.	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	32.	Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli bir nüfuzum vardır.
Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum			

Psikolojik güçlendirme boyutunu ölçmek için ise Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen psikolojik güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument- PEI/) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisi, Güner ve Çöl (2004), Çöl (2008) ve Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından yapılmıştır. Sürgevil vd. (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Türkçeye yapılan çevirilere bakıldığında ifadelerin genel olarak birbirinin neredeyse aynısı olmasına rağmen anket formunda kullanılan ifadeler Çöl (2008) tarafından yapılan “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri” isimli çalışmadan alınmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde dinamik yeteneklere ilişkin ifadeler yer almaktadır. Tablo 3.3’de görüldüğü gibi dinamik yetenekler sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olmak üzere üç grupta yer almaktadır.

Tablo 3.3. Dinamik Yeteneklerine İlişkin Sorular

DİNAMİK YETENEKLER	
Sezme	
1.	Mevcut geliştirme projelerimiz içerisinde yeni ürün – pazar seçenekleri mevcuttur.
2.	Ürün çeşitliliğimizde, gelecekte yeni ürün geliştirmeye açık olanları tercih ediyoruz.
3.	Geliştirdiğimiz ürünler, işletmemize yeni pazarlar açmakta başarılıdır.
4.	Geliştirdiğimiz ürünler, işletmemizi yeni ürün alanlarına taşımakta başarılıdır.
5.	Geliştirdiğimiz ürünler ve faaliyetlerimiz, işletmemize yeni teknolojilerin kapılarını açmaktadır.
6.	Yeni ürünlerimize, henüz tanımlanmamış tüketici ihtiyaçlarına dair çözümleri de dahil ediyoruz.
Yakalma	
7.	İş birimimizde yeni teknolojik gelişmelerden faydalanma becerimiz gelişkindir.
8.	Yeni teknolojik gelişmelerin araştırılması, üretim/yazılım etkinliğimiz üzerine kurulmuştur.
9.	İş birimi içerisinde yeni fikirleri geliştirirken pazarlamadan fazlası ile ilham alıyoruz.
10.	Öğrendiğimiz yeni konuları işletme içerisinde paylaşıyoruz.
11.	Öğrendiğimiz yeni konuları zaman içerisinde aktarabiliyoruz.
12.	Dış kaynaklardan faydalanarak becerilerimizi artırabilmekteyiz.
Yeniden düzenleme	
13.	Geliştirme sürecimizi gelecekteki maliyet gereksinimlerine göre ayarlayabiliyoruz.
14.	Geliştirme sürelerini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabiliyoruz.
15.	Geliştirdiğimiz ürünleri ve işlemlerimizi gelecek gereksinimlerimize göre ayarlayabiliyoruz.
16.	Geliştirici kararlarımızın aksiyona çevrilmesine dair bağlılığımızı ihtiyaçlara göre adapte edebiliyoruz.
17.	Yeniden tasarlama ortalama süresini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabilmekteyiz.
18.	Spesifikasyon değişikliğine ihtiyaç duyulacağını öngörebilmekteyiz.
Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum.	

Dinamik yeteneklerin ölçülmesinde yöneticilerin, sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneklerine ilişkin hedeflerinin, ne ölçüde gerçekleştirildiği 5’li Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum) ölçekle ortaya konmuştur. Ölçeğin Türkçeleştirilmiş şekli Gümüşluoğlu’nun (2012) çalışmasından alınmıştır.

Tablo 3.3’ de görüldüğü gibi dinamik yetenekler ölçeğinin sezme yeteneği boyutu literatürde toplam 6 ifade ile (soru: 1, 2, 3, 4, 5, 6) ölçülmektedir. Sezme boyutunun yeni ürün-pazar seçenekleri ile ilgili iki ifadesi için Johnson, Pui-Wan Lee, Saini ve Grohmann (2003), fırsatlarla ilgili üç ifadesi için De Brentani ve Kleinschmidt (2004) ve aktif pazar eğilimi ile ilgili son ifade için ise Narver, Slater ve MacLachlan (2004) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır.

Yakalama yeteneği boyutu toplam 6 madde ile ölçülmektedir. Yakalama boyutunda yer alan ifadelerin, becerilerin geliştirilmesi ile ilgili ilk dört sorusu Kessler ve ark.’dan (2000) ve öğrenme becerileri ile ilgili son iki sorusu ise Yam ve ark. (2004) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır.

Yeniden düzenleme yeteneği boyutu ise 6 madde ile ölçülmektedir. Bunların toplam zamanı tahmin edebilme yeteneği ile ilgili bir maddesi için Griffin (1997). Hızı ayarlayabilme yeteneği ile ilgili iki ifade için Griffin ve Page (1993), üretkenlik ve esneklik açısından gelecek ihtiyaçları karşılayabilme yeteneği ile ilgili üç ifade için ise Clark ve Wheelright (1993) ve Thomke (1997) çalışmalarındaki ölçekler kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel performansa ilişkin ifadeler yer almaktadır. Tablo 3.4’ de görüldüğü gibi örgütsel performans iki boyutta yer almaktadır. Bu boyutlardan birincisi finansal performanstır ikincisi ise finansal olmayan performanstır. Her iki boyutta 5 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 3.4. Örgütsel Performansa İlişkin Sorular

ÖRGÜTSEL PERFORMANS	
Finansal Performans (somut)	
1.	Yatırımların geri dönüş oranı açısından
2.	Ortalama kârlılık oranı açısından
3.	Ortalama büyüme oranı açısından
4.	Ortalama satış oranı açısından
5.	Pazar payı açısından
Finansal Olmayan Performans (soyut)	
6.	Müşteri memnuniyeti açısından
7.	Müşteri sadakati açısından
8.	Yeni müşteriler kazanma açısından
9.	Mevcut müşterilere yapılan satışları artırma açısından
10.	Pazardaki fırsat/tehditlere hızlı reaksiyon verme açısından
Ölçek: 1= Rakiplerden çok daha kötüyüz, 2= Rakiplerden kötüyüz, 3= Kararsızım, 4= Rakiplerden iyiyiz, 5=Rakiplerden çok daha iyiyiz.	

Örgütsel performansın ölçülmesinde Moorman ve Rust’un (1999: 196) geliştirmiş olduğu ‘Örgütsel Performans’ ölçeğinden beş ifade alınmıştır. Bu ifadeleri Gök, Peker ve Hacıoğlu (2015: 377) çalışmalarında türkçeleştirmişlerdir. Ayrıca örgütsel performans ölçeğinin diğer beş ifadesi için Cingöz (2011) çalışmasından yararlanılmıştır.

Anket formunun dördüncü bölümünde Tablo 3.5’de araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerini ve çalıştıkları işletmelerin bilgilerini ortaya koyan ifadeler yer almaktadır. Bunlar sırasıyla yöneticilerin yaşı, işletmedeki çalışma süresi ve görevidir. Ayrıca bu bölümde işletmenin faaliyette bulunduğu sanayi dalı, ortaklık durumu ve faaliyet süresi olmak üzere toplam 6 ifade yer almaktadır.

Tablo 3.5. Demografik Özelliklere İlişkin Soruları

İşletmenizin bulunduğu sanayi dalını belirtiniz.		
İşletmenin sahiplik/Ortaklık durumu	<input type="checkbox"/> Tamamen yerli	<input type="checkbox"/> Tamamen yabancı	<input type="checkbox"/> Yerli-yabancı ortaklı
İşletmedeki göreviniz nedir?			
Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?			
Şirket faaliyet süresi	Sizin yaşıınız

3.7. Bulgular

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde, dağılımın normal olup olmadığına karar vermek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin yanı sıra basıklık, çarpıklık değerleri incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin $p > 0,05$ olması, basıklık ve çarpıklık (-1,5 ile +1,5) değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alması (Tabachnick ve Fidell, 2013) ve histogramların normal dağılıma yakın olması dikkate alınarak verilerin normal dağıldığına karar verilmiştir.

Yapısal güçlendirme ölçeğinin geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin elde edilmesinde Quartimax Rotasyonlu Maksimum Olabilirlik Yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Bunun sonucunda **Fırsat** (S1, S2 ve S3), **Bilgi** (S4, S5 ve S6), **Destek** (S7, S8 ve S9), **Kaynak** (S10, S11 ve S12), **Biçimsel Güç** (S13, S14 ve S15), **Biçimsel Olmayan Güç** (S16, S17 ve S18) ve **Genel Güçlendirme** (S19 ve S20) olmak üzere 7 faktör elde edilmiştir (Tablo 3.6).

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda oluşan alt boyutların literatürle örtüştüğü (Kanter, 1993) görülmektedir. Söz konusu faktörlerin toplam varyansın %83.06' sını açıkladığı görülmüştür. Faktör analizi için örnek hacminin yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Keise-Meyer-Olkin (KMO) ölçüsü, faktör analizinin uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla da Bartlett'in Sphericity (Küresellik) testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,904 olarak bulunmuş (uygun olan: $KMO \geq 0,9$) ve örnek hacminin yeterli olduğunu göstermiştir. Bartlett'in Sphericity testi sonucunda ise faktör analizinin uygun olduğu belirlenmiştir. ($p=0,000$).

Tablo 3.7. Yapısal Güçlendirme Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT)

Yeterlilik Ölçüleri	İstatistik	P
KMO	0.904	
BT	7708,719	0,000

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutların (fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güçlendirme, biçimsel olmayan güçlendirme ve genel güçlendirme) literatürde var olan boyutlarla örtüştüğü (Kanter, 2008) ve her boyutun altında yer alan ifadelerin de söz konusu boyut ile uyumlu olduğu görülmektedir. Yapısal güçlendirme ölçeğinin yedi faktörlü yapısının uyum iyiliğini test etmek amacıyla da doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, test edilen ölçeğin faktör yapılarının iyi uyum gösteren bir yapıda oldukları belirlenmiştir.

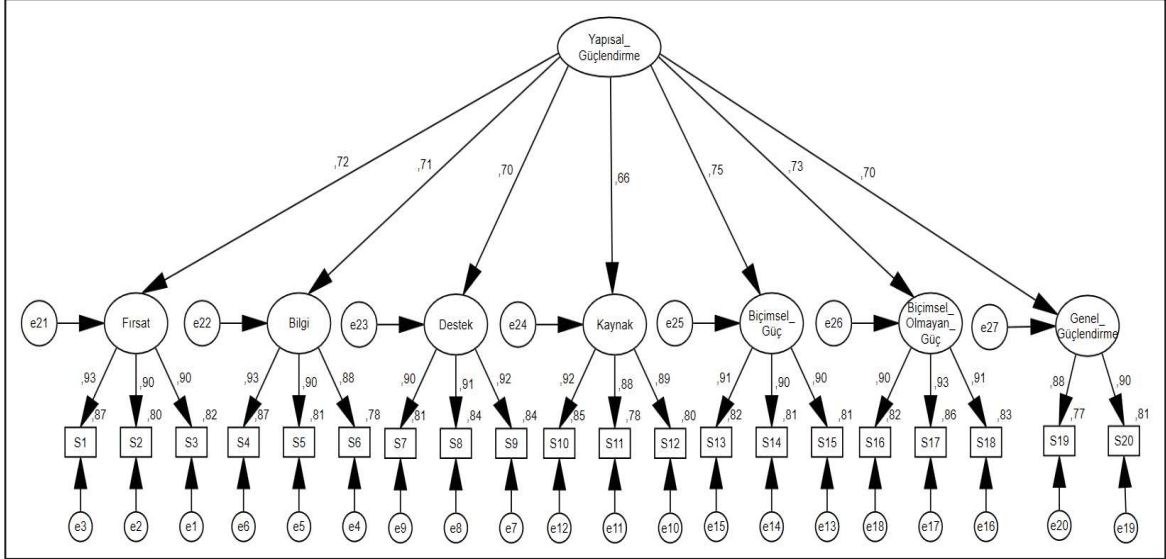
Tablo 3.8' de yer alan uyum ölçüsüne ilişkin kısaltmalar χ^2 =Ki-kare istatistiği, SD=Serbestlik derecesi, RMSEA= Yaklaşım hataların ortalama karekökü, CFI=Karşılaştırmalı uyum indeksi, NNFI= Normlaştırılmamış Uyum İndeksi, GFI= İyi uyum indeksi, AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi şeklinde ifade edilmiştir (Erkorkmaz, vd., 2013).

Tablo 3.8. Yapısal Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Değeri	Uyum Durumu
χ^2/SD	$0 < \chi^2/SD < 2$	$2 < \chi^2/SD < 5$	1,653	İyi Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,04	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,986	İyi Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,937	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,919	İyi Uyum
NNFI	$0,95 < NNFI < 1,00$	$0,90 < NNFI < 0,95$	0,966	İyi Uyum

Şekil 3.2’de yapısal güçlendirme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizlerini, oluşan faktörlerin benzer düzeylerde etkilediği görülmüştür.

Şekil 3.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Psikolojik güçlendirme ölçeğinin geçerliliğini test etmek için de AFA gerçekleştirilmiştir. AFA sonucunda oluşan alt boyutların literatürle örtüştüğü (Spreitzer, 1995) görülmektedir. Faktörlerin elde edilmesinde Quartimax rotasyonlu Maksimum Olabilirlik Yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Bunun sonucunda **Anlamlılık** (S21, S22 ve S23), **Yeterlilik** (S24, S25 ve S26), **Özerklik** (S27, S28 ve S29) ve **Etki** (S30, S31 ve S32) olmak üzere 4 faktör elde edilmiştir (Tablo 3.9). Söz konusu faktörlerin toplam varyasyonun %82,49’ unu açıkladığı görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,88 olarak bulunmuş (uygun olan: $KMO \geq 0,9$) ve örnek hacminin kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Bartlett’in Sphericity testi sonucunda ise faktör analizinin uygun olduğu belirlenmiştir. ($P=0,000$).

Tablo 3.9. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Faktör Yükleri

	Soru	F1	F2	F3	F4
Anlamlılık	21-Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	0,847			
	22-İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	0,869			
	23-Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,841			
Yeterlilik	24-İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.			0,843	
	25-İşimle ilgili faaliyetleri yapmak için gereken yeterliliğe sahip olduğumdan eminim.			0,856	
	26-İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim			0,789	
Özerklik	27-İşimi nasıl yapacağıma karar verme konusunda önemli ölçüde özgürlüğe sahibim.				0,836
	28-İşlerimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebiliyorum.				0,796
	29-İşimi nasıl yapacağım konusunda seçim yapmakta bağımsız ve özgürüm.				0,816
Etki	30-Bölümümde olup bitenler üzerinde büyük etkim vardır.		0,846		
	31-Bölümümde olup bitenler üzerinde kontrolüm fazladır.		0,836		
	32-Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli bir nüfuzum vardır.		0,825		

Tablo 3.10. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT)

Yeterlilik Ölçüleri	İstatistik	P
KMO	0,88	
BT	4615,240	0,000

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutların (anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki) literatürde var olan boyutlarla örtüştüğü Ufuk ve Yasım, (2017) ve her boyutun altında yer alan ifadelerin de söz konusu boyut ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin dört faktörlü yapısının uyum iyiliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 3.11'de yapılan doğrulayıcı faktör

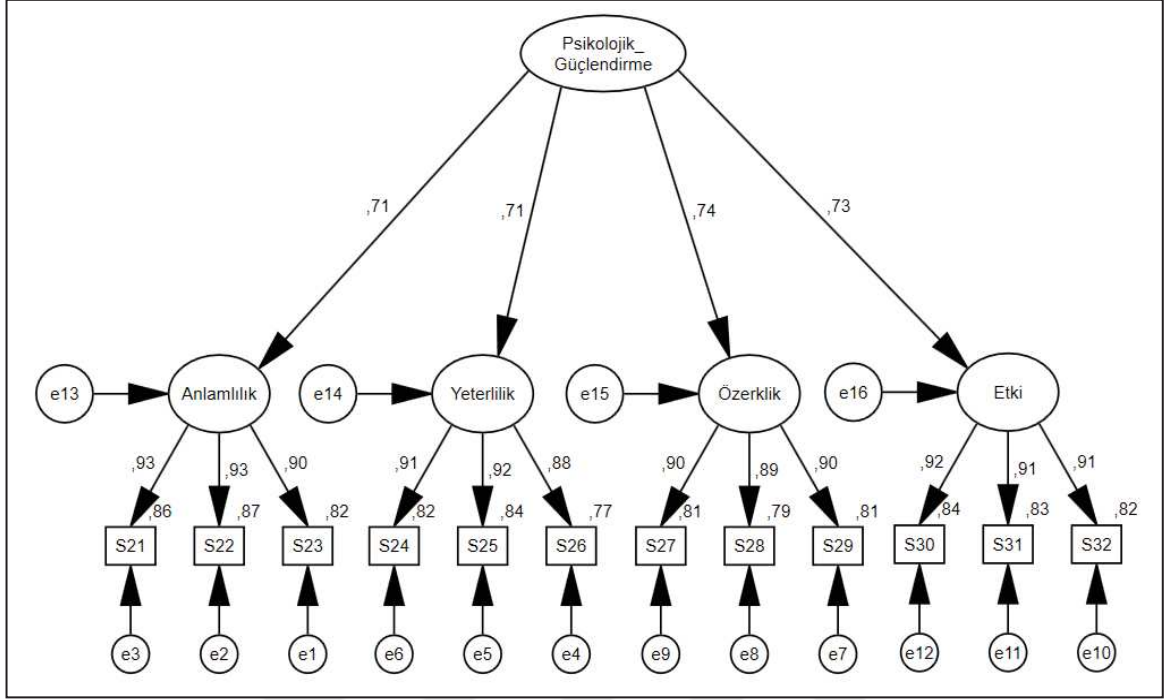
analizi sonuçları incelendiğinde test edilen ölçeğin faktör yapılarının iyi uyum gösteren bir yapıda oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3.11. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Değeri	Uyum Durumu
χ^2/SD	$0 < \chi^2/SD < 2$	$2 < \chi^2/SD < 5$	1,120	İyi Uyum
<i>RMSEA</i>	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,017	İyi Uyum
<i>CFI</i>	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,999	İyi Uyum
<i>GFI</i>	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,979	İyi Uyum
<i>AGFI</i>	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,967	İyi Uyum
<i>NNFI</i>	$0,95 < NNFI < 1,00$	$0,90 < NNFI < 0,95$	0,988	İyi Uyum

Şekil 3.3' de görüldüğü gibi psikolojik güçlendirme ölçeğini, oluşan faktörlerin yapısal güçlendirme Ölçeği'nde olduğu gibi benzer düzeylerde açıklayabildikleri görülmüştür.

Şekil 3.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Dinamik yetenekler ölçeğinin geçerliliğini test etmek için de AFA uygulanmıştır. Faktörlerin elde edilmesinde Quartimax rotasyonlu Maksimum Olabilirlik Yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Tablo 3.12' görüldüğü gibi **Sezme** (S1, S2, S3, S4, S5 ve S6), **Yakalama** (S7, S8, S9, S10, S11 ve S12) ve **Yeniden Düzenleme** (S13, S14, S15, S16, S17 ve S18) olmak üzere 3 faktör elde edilmiştir.

AFA sonucunda oluşan alt boyutların literatürle örtüştüğü (Teece, 2007) görülmektedir. Ayrıca söz konusu faktörlerin toplam varyasyonun %82,49' unu açıkladığı görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,953 olarak bulunmuş (uygun olan: $KMO \geq 0.9$) ve örnek hacminin kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Bartlett'in Sphericity testi sonucunda ise faktör analizinin uygun olduğu belirlenmiştir ($P=0.000$).

Tablo 3.12. Dinamik Yetenekler Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Faktör Yükleri

	Soru	F1	F2	F3
Sezme	1-Mevcut geliştirme projelerimiz içinde yeni ürün-pazar seçenekleri mevcuttur.		0,887	
	2-Ürün çeşitliliğimizde, gelecekte yeni ürün geliştirmeye açık olanları tercih ediyoruz.		0,884	
	3-Geliştirdiğimiz ürünler, işletmemize yeni pazarlar açmakta başarılıdır.		0,844	
	4-Geliştirdiğimiz ürünler, işletmemizi yeni ürün alanlarına taşımakta başarılıdır.		0,885	
	5-Geliştirdiğimiz ürünler ve faaliyetlerimiz işletmemize yeni teknolojilerin kapılarını açmaktadır.		0,861	
	6-Yeni ürünlerimize henüz tanımlanmamış tüketici ihtiyaçlarına dair çözümleri de dâhil ediyoruz.		0,862	
Yakalama	7-İş birimimizde yeni teknolojik gelişmelerden faydalanma becerimiz gelişkindir.			0,827
	8-Yeni teknolojik gelişmelerin araştırılması, üretim/yazılım etkinliğimiz üzerine kurulmuştur.			0,869
	9-İş birimi içerisinde yeni fikirleri geliştirirken pazarlamadan fazlasıyla ilham alıyoruz.			0,870
	10-Öğrendiğimiz yeni konuları işletme içinde paylaşıyoruz.			0,868
	11-Öğrendiğimiz yeni konuları zaman içinde aktarabiliyoruz.			0,855
	12-Dış kaynaklardan faydalanarak becerilerimizi arttırabilmekteyiz.			0,850
Yeniden Düzenleme	13-Geliştirme sürecimizi gelecekteki maliyet gereksinimlerine göre ayarlayabiliyoruz.	0,878		
	14-Geliştirme sürelerini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabiliyoruz.	0,883		
	15-Geliştirdiğimiz ürünleri ve işlemlerimizi gelecek gereksinimlerimize göre ayarlayabiliyoruz.	0,864		
	16-Geliştirici kararlarımızın aksiyona çevrilmesine dair bağlılığımızı ihtiyaçlara göre adapte edebiliyoruz.	0,888		
	17-Yeniden tasarlama ortalama süresini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabilmekteyiz.	0,877		
	18-Spesifikasyon değişikliğine ihtiyaç duyulacağını öngörebilmekteyiz.	0,843		

Tablo 3.13. Dinamik Yetenekler Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT)

Yeterlilik Ölçüleri	İstatistik	P
KMO	0,953	
BT	9703,968	0,000

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutların (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme) literatürde var olan boyutlarla örtüştüğü Teece (2007) ve her boyutun altında yer alan ifadelerin de söz konusu boyut ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Dinamik yetenekler ölçeğinin üç faktörlü yapısının uyum iyiliğini test etmek amacıyla da doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde test edilen ölçeğin faktör yapılarının genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösteren bir yapıda oldukları belirlenmiştir.

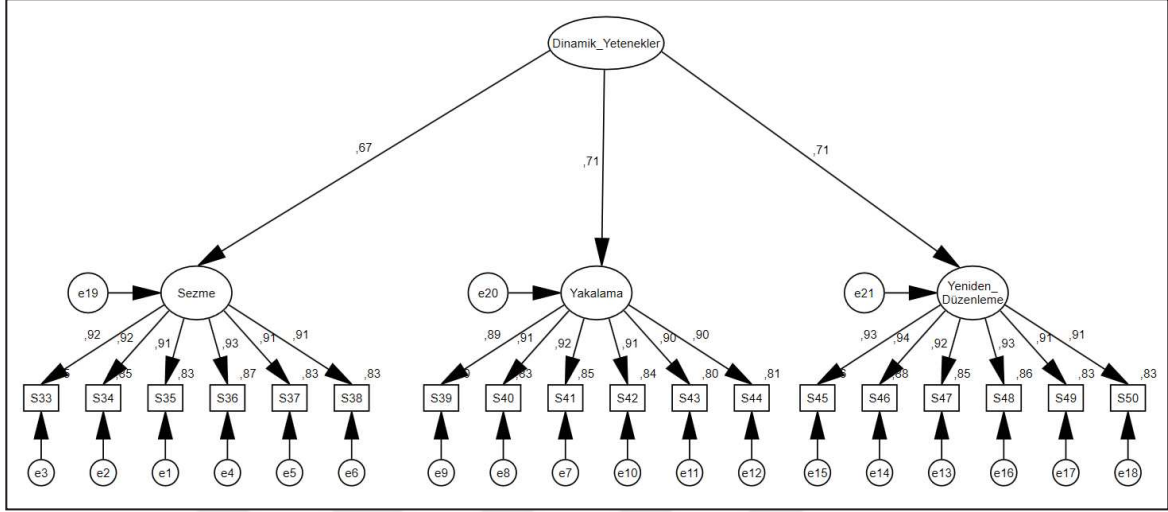
Tablo 3.14. Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Değeri	Uyum Durumu
χ^2/SD	$0 < \chi^2/SD < 2$	$2 < \chi^2/SD < 5$	2,368	Kabul Edilebilir Uyum
<i>RMSEA</i>	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,058	Kabul Edilebilir Uyum
<i>CFI</i>	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,981	İyi Uyum
<i>GFI</i>	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,921	Kabul Edilebilir Uyum
<i>AGFI</i>	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,898	Kabul Edilebilir Uyum
<i>NNFI</i>	$0,95 < NNFI < 1,00$	$0,90 < NNFI < 0,95$	0,968	İyi Uyum

Tablo 3.14' de görüleceği üzere dinamik yetenekler ölçeğinin iki faktörlü yapısının uyum iyiliğini test etmek amacıyla da doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde test edilen ölçeğin faktör yapılarının genel olarak iyi düzeyde uyum gösteren bir yapıda oldukları belirlenmiştir.

Şekil 3.4'te dinamik yetenekler ölçeğini oluşturan sezme, yakalama ve yeniden düzenleme faktörlerinin benzer düzeyde etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Şekil 3.4. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Örgütsel performans ölçeğinin geçerliliğini test etmek için de açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin elde edilmesinde Quartimax rotasyonlu Maksimum Olabilirlik Yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır.

Tablo 3.15. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Faktör Yükleri

	Soru	F1	F2
Finansal Performans (somut)	1-Yatırımların geri dönüş oranı açısından.		0,848
	2-Ortalama karlılık oranı açısından.		0,908
	3-Ortalama büyüme oranı açısından.		0,871
	4-Ortalama satış oranı açısından.		0,855
	5-Pazar payı açısından.		0,840
Finansal Olmayan Performans (soyut)	6-Müşteri memnuniyeti açısından.	0,863	
	7-Müşteri sadakati açısından.	0,879	
	8-Yeni müşteriler kazanma açısından.	0,876	
	9-Mevcut müşterilere yapılan satışları artırma açısından.	0,883	
	10-pazardaki fırsat/tehditlere hızlı reaksiyon verme açısından.	0,861	

Bunun sonucunda **Finansal** (S1, S2, S3, S4 ve S5) ve **Finansal Olmayan Performans** (S6, S7, S8, S9 ve S10) olmak üzere 2 faktör elde edilmiştir (Tablo 3.15). Söz konusu faktörlerin toplam varyasyonun %78,88' ini açıkladığı görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda KMO ölçüsü 0,917 olarak bulunmuş (uygun olan: $KMO \geq 0,9$) ve örnek hacminin kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Bartlett'in Sphericity testi sonucunda ise faktör analizinin uygun olduğu belirlenmiştir ($P=0,000$).

Tablo 3.16. Örgütsel Performans Ölçeğine ilişkin Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO) ve Bartlett's Test of Sphericity (BT)

Yeterlilik Ölçüleri	İstatistik	P
KMO	0,917	
BT	4082,611	0,000

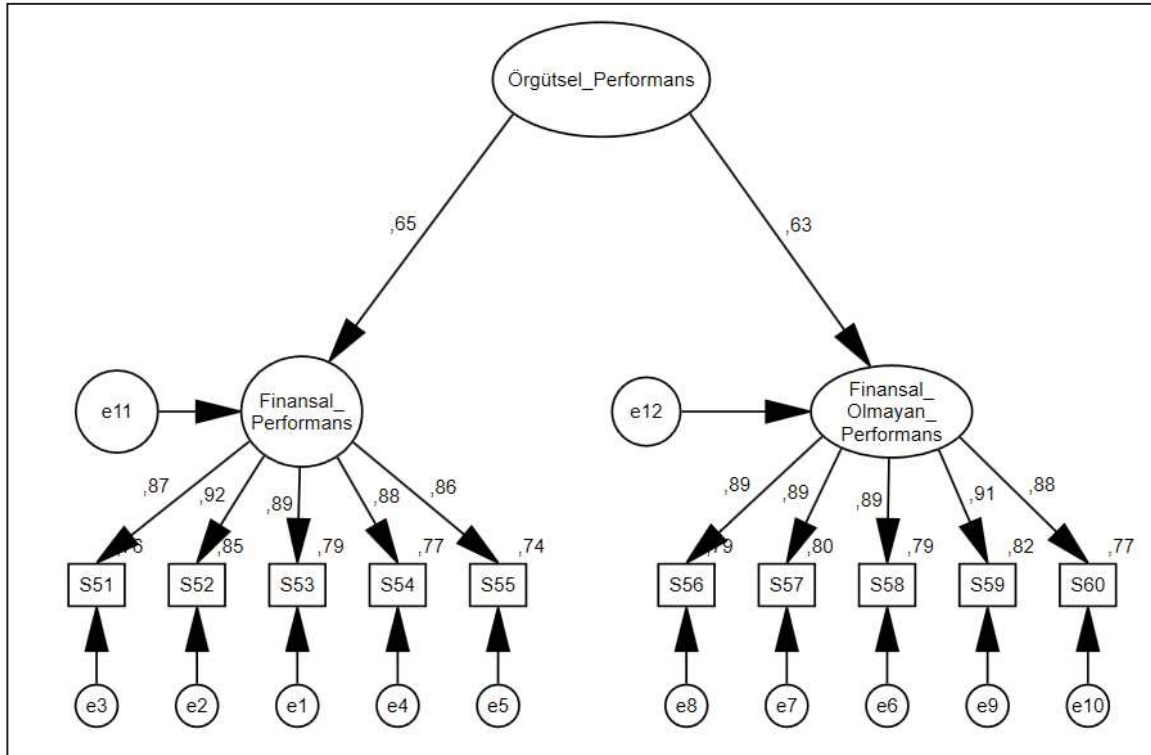
Açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutların (finansal ve finansal olmayan) literatürde var olan boyutlarla örtüştüğü (Flynn vd., 1995; Ho vd., 2001; Rahman ve Bullock, 2005; Abdullah vd., 2008) ve her boyutun altında yer alan ifadelerin de söz konusu boyut ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17. Dinamik Yetenekler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Değeri	Uyum Durumu
χ^2/SD	$0 < \chi^2/SD < 2$	$2 < \chi^2/SD < 5$	2,387	Kabul Edilebilir Uyum
<i>RMSEA</i>	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,058	Kabul Edilebilir Uyum
<i>CFI</i>	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,988	İyi Uyum
<i>GFI</i>	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,963	İyi Uyum
<i>AGFI</i>	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,939	İyi Uyum
<i>NNFI</i>	$0,95 < NNFI < 1,00$	$0,90 < NNFI < 0,95$	0,980	İyi Uyum

Tablo 3.17' de görüleceği üzere örgütsel performans ölçeğinin iki faktörlü yapısının uyum iyiliğini test etmek amacıyla da Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları incelendiğinde test edilen ölçeğin faktör yapılarının genel olarak iyi düzeyde uyum gösteren bir yapıda oldukları belirlenmiştir.

Şekil 3.5. Örgütsel Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Finansal ve finansal olmayan performansın örgütsel performans üzerine etkilerinin benzer düzeyde olduğu görülmüştür.

3.7.1. Güvenilirlik Analizleri

Veri analizi kapsamında gerçekleştirilen AFA ve DFA analizleri sonucunda ortaya çıkan ölçekler ve bu ölçeklerin boyutlarının güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha { α } testi uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda tüm ölçeklerin oldukça güvenilir ($\alpha > 0,70$) oldukları görülmüştür (Şencan, 2005).

Tablo 3.18. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Yapısal Güçlendirme	20	0,943
Psikolojik Güçlendirme	12	0,924
Dinamik Yetenekler	18	0,954
Örgütsel Performans	10	0,918

3.7.2.İstatistiksel Yöntemler

Gerçekleştirilen AFA ve DFA analizlerinin ardından çalışma kapsamında öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modelleri kurulmuştur. Bunlara ek olarak sorulara verilen cevapların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için skewness ve kurtosis değerleri hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüş ve parametrik testlerin analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir. Çalışma kapsamında değerlendirilen ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi, demografik değişkenlerin ölçekler üzerine istatistiksel olarak etkilerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla da Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

3.7.3.Genel Tanıtıcı İstatistikler

Çalışmada sorulara ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelendiğinde tüm soruların -1,5 ve 1,5 Aralığında yer aldığını ve dolayısıyla normal dağılım varsayımını yerine getirdikleri belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell 2001).

Tablo 3.19. Personel Güçlendirmenin Genel Tanıtıcı İstatistikleri

Personel Güçlendirme Anket Soruları	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	Çarpıklık	Basıklık
Soru 1	3.3865	0.0504	-0.10	-0.68
Soru 2	3.3744	0.0487	-0.11	-0.65
Soru 3	3.3599	0.0492	-0.03	-0.73
Soru 4	3.3913	0.0478	-0.14	-0.62
Soru 5	3.3647	0.0471	-0.06	-0.48
Soru 6	3.4227	0.0481	-0.15	-0.48
Soru 7	3.4058	0.0490	-0.29	-0.35
Soru 8	3.4058	0.0477	-0.27	-0.32
Soru 9	3.3792	0.0492	-0.23	-0.40
Soru 10	3.4179	0.0469	-0.12	-0.43
Soru 11	3.4155	0.0455	-0.16	-0.21
Soru 12	3.4155	0.0473	-0.19	-0.29
Soru 13	3.4130	0.0457	-0.09	-0.36
Soru 14	3.3841	0.0463	-0.15	-0.26
Soru 15	3.4034	0.0466	-0.08	-0.54
Soru 16	3.3961	0.0489	-0.19	-0.50
Soru 17	3.3382	0.0457	-0.19	-0.21
Soru 18	3.3913	0.0471	-0.14	-0.41
Soru 19	3.4517	0.0455	-0.15	-0.40
Soru 20	3.4420	0.0470	-0.15	-0.49
Soru 21	3.3551	0.0491	-0.14	-0.51
Soru 22	3.3768	0.0478	-0.12	-0.57
Soru 23	3.3575	0.0481	-0.17	-0.40
Soru 24	3.3575	0.0481	-0.20	-0.42
Soru 25	3.4010	0.0465	-0.17	-0.42
Soru 26	3.3841	0.0465	-0.16	-0.44
Soru 27	3.4565	0.0485	-0.15	-0.44
Soru 28	3.4686	0.0476	-0.20	-0.39
Soru 29	3.3961	0.0466	-0.23	-0.17
Soru 30	3.3551	0.0472	-0.05	-0.50
Soru 31	3.3478	0.0469	-0.09	-0.43
Soru 32	3.3164	0.0480	-0.03	-0.55

Çalışma kapsamında anket uygulanan yöneticilerin, genel olarak personel güçlendirme ölçeğine olumlu ve katılım yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Personel güçlendirmeyi oluşturan ifadelerden yöneticiler ‘İşlerimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebiliyorum’ ifadesi en güçlü ($\bar{X}=3,47$) katılım yönünde değerlendirilen ifade olmuştur. En zayıf katılım alan ifade ise ‘Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli bir nüfuzum vardır’ ($\bar{X}=3,32$) olmuştur.

Tablo 3.20. Dinamik Yeteneklerin Genel Tanıtıcı İstatistikleri

Dinamik Yeteneklerin Anket Soruları	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	Çarpıklık	Basıklık
Soru 1	3.4251	0.0473	-0.14	-0.40
Soru 2	3.4275	0.0477	-0.15	-0.44
Soru 3	3.4493	0.0484	-0.17	-0.49
Soru 4	3.4517	0.0483	-0.19	-0.48
Soru 5	3.4565	0.0478	-0.27	-0.31
Soru 6	3.4541	0.0469	-0.16	-0.40
Soru 7	3.3527	0.0466	-0.29	-0.22
Soru 8	3.3454	0.0452	-0.27	-0.19
Soru 9	3.3768	0.0461	-0.18	-0.27
Soru 10	3.3696	0.0462	-0.32	-0.07
Soru 11	3.3720	0.0463	-0.11	-0.49
Soru 12	3.3816	0.0480	-0.25	-0.38
Soru 13	3.4952	0.0488	-0.27	-0.32
Soru 14	3.5024	0.0487	-0.24	-0.42
Soru 15	3.4589	0.0508	-0.25	-0.57
Soru 16	3.4879	0.0478	-0.23	-0.40
Soru 17	3.4783	0.0482	-0.24	-0.39
Soru 18	3.4879	0.0491	-0.26	-0.47

Çalışma kapsamında anket uygulanan yöneticilerin genel olarak dinamik yetenekler ölçeğine olumlu ve katılım yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Dinamik yetenekleri oluşturan ifadelerden yöneticiler ‘Geliştirme sürelerini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabiliyoruz’ ifadesi en güçlü ($\bar{X}=3,50$) katılım yönünde değerlendirilen ifade olmuştur. En zayıf katılım alan ifade ise ‘Yeni teknolojik gelişmelerin araştırılması, üretim/yazılım etkinliğimiz üzerine kurulmuştur’ ($\bar{X}=3,35$) olmuştur.

Tablo 3. 21. Örgütsel Performansın Genel Tanıtıcı İstatistikleri

Örgütsel performansın, Anket Soruları	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	Çarpıklık	Basıklık
Soru 1	3.4179	0.0459	-0.12	-0.39
Soru 2	3.4082	0.0437	-0.17	-0.07
Soru 3	3.3768	0.0448	-0.24	-0.13
Soru 4	3.3599	0.0442	-0.11	-0.26
Soru 5	3.3961	0.0451	-0.07	-0.38
Soru 6	3.3696	0.0486	-0.25	-0.36
Soru 7	3.4106	0.0472	-0.26	-0.30
Soru 8	3.4010	0.0465	-0.22	-0.22
Soru 9	3.4034	0.0470	-0.37	-0.06
Soru 10	3.3768	0.0475	-0.30	-0.08

Çalışma kapsamında anket uygulanan yöneticilerin genel olarak örgütsel performans ölçeğine olumlu ve katılım yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Örgütsel performansı oluşturan ifadelerden yöneticiler ‘Yatırımların geri dönüş oranı açısından’ ifadesi en güçlü ($\bar{X}=3,42$) katılım yönünde değerlendirilen ifade olmuştur. En zayıf katılım alan ifade ise ‘Ortalama satış oranı açısından’ ($\bar{X}=3,36$) olmuştur.

3.7.4.Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu tez çalışması kapsamında yapılan ankete katılanların çoğunluğunun 20-40 (%69,32) yaş aralığında genç yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. 41 yaş ve üzeri yöneticilerin ise sadece %30,68 oluşturduğu görülmektedir. Yöneticiler çalıştıkları pozisyon açısından değerlendirildiğinde ise %5,56’sı (n=23) Genel Müdür, %7,73’ü

(n=32) Genel Müdür Yardımcısı, %7,97'si (n=33) Genel Şef, %5,07'si (n=21) İnsan Kaynakları Yöneticisi, %7,97'si (n=33) Muhasebe Yöneticisi, %6,76'sı (n=28) Müdür, %7,73'ü (n=32) Pazarlama Yöneticisi, %51,21'i Alt Kademe Yönetici pozisyonunda çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 3.22. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sayı ve Yüzdeler

	Demografik Değişken	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş	20-30	145	35,02
	31-40	142	34,30
	41-50	87	21,01
	50<	40	9,66
İşletmedeki Görevi	Genel Müdür Yardımcısı	32	7,73
	Genel Müdür	23	5,56
	Genel Şef	33	7,97
	İnsan Kaynakları Yöneticisi	21	5,07
	Muhasebe Yöneticisi	33	7,97
	Müdür	28	6,76
	Pazarlama Yöneticisi	32	7,73
	Alt kademe Yönetici	212	51,21
Firmadaki Çalışma Süresi	0-5	181	43,72
	6-10	110	26,57
	11-15	55	13,29
	16-20	33	7,97
	20<	35	8,45

Tablo 3.22' de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin % 43,72'si (n=181) 0-5 yıl arasında, % 26,57'si (n=110) 6-10 yıl arasında, % 13,29'u (n=55) 11-15 yıl arasında, %7,97'si (n=33) 16-20 yıl arasında ve % 8,45'i (n=35) 20 yıldan daha fazla çalıştığı görülmüştür.

Tablo 3.23. Araştırmaya Katılan Firmalara İlişkin Özelliklerin Sayı ve Yüzdeler

Demografik Değişken		Sayı	%
Sanayi Dalı	Çimento	61	14,73
	Dokuma	58	14,01
	Gıda	64	15,46
	Kimya	58	14,01
	Maden	59	14,25
	Makine	57	13,77
	Orman	57	13,77
İşletme Sahiplik/Ortaklık Durumu	Tamamen Yerli	227	54,83
	Tamamen Yabancı	86	20,77
	Yerli-Yabancı Ortaklı	101	24,40
Şirket Faaliyet Süresi	0-5	38	9,18
	6-10	87	21,01
	11-15	110	26,57
	16-20	52	12,56
	20<	127	30,68

Araştırmaya katılan firmaların sektörel olarak (Orman: 13,77, Çimento: 14,73 vb.) farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları söz konusu işletmelerin çoğunluğunun yerli işletmeler (%55) olduğu ve %21'inin tamamen yabancı sahipli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Diğer işletmelerin ise yerli-yabancı ortaklı (%24) olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin çoğunluğunun faaliyet süresi bakımından 11 yıl ve üzeri (%69,81) süreden beri faaliyette bulunduğu görülmektedir.

3.7.5.İşletmelerin Personel Güçlendirme ile İlgili Algıları

Personel güçlendirme ölçeği, yapısal ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır(Cho ve Faerman, 2010). Bu çalışmada da literatürle örtüşecek şekilde personel güçlendirme ölçeğinin yapısal ve psikolojik güçlendirme olarak iki boyutta toplandığı görülmüştür.

İşletmelerin yapısal güçlendirme'ye karşı bakış açılarına ilişkin tanıtıcı istatistikler Tablo 3.24'de verilmiştir. Yapısal güçlendirmeyi ölçen sorulara verilen cevaplarda 1 kesinlikle katılmıyorum, 3 kararsızlık ve 5 ise kesinlikle katılıyorum durumlarını göstermektedir. Dolayısıyla 3'ün altındaki değerlerin olumsuz, 3'ün kararsız ve 3'ün üzerindeki değerlerin ise olumlu görüşe sahip olduğu bu çalışma kapsamında kabul edilmiştir. Genel olarak yapısal güçlendirme boyutunu oluşturan ifadeler 3'ün üzerinde yani katılım yönünde cevap verildiği görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin yapısal güçlendirme boyutunu olumlu olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.



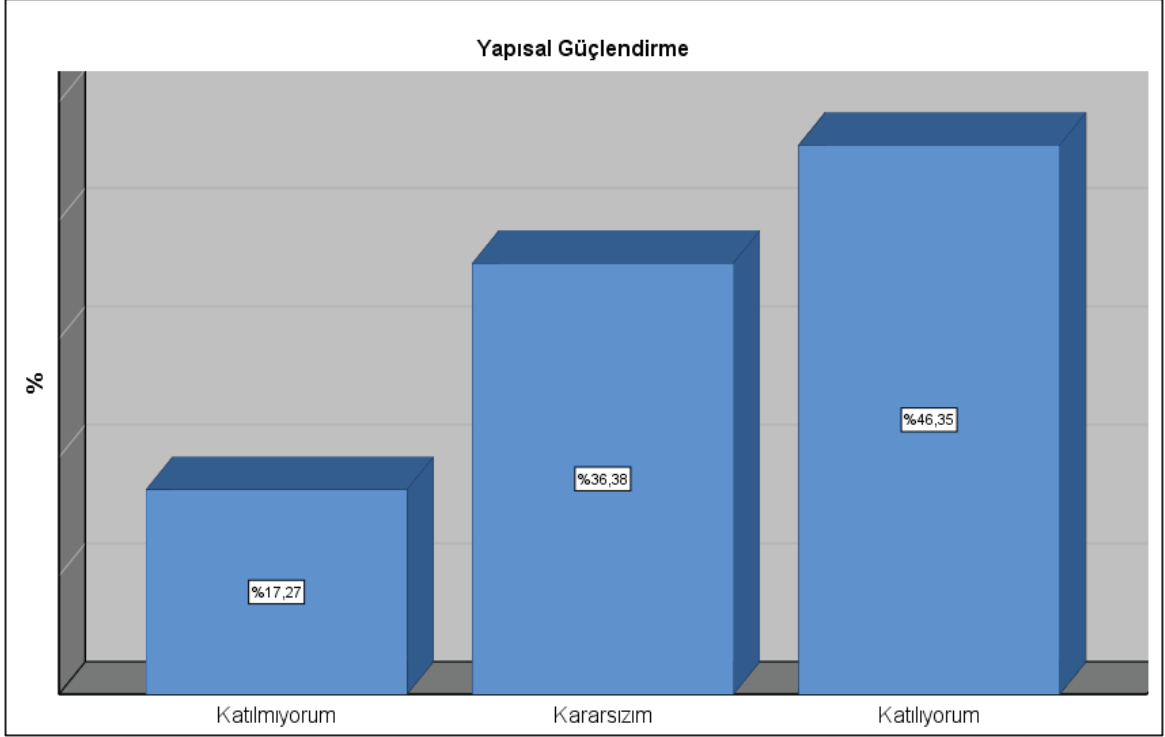
Tablo 3.24. İşletmelerin Yapısal Güçlendirmeye İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri

	Soru	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	1		2		3		4		5	
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Fırsat	S1	3,3865	0,05039	10	2,42	74	17,87	140	33,82	126	30,43	64	15,46
	S2	3,3744	0,04867	8	1,93	76	18,36	137	33,09	139	33,57	54	13,04
	S3	3,3599	0,04917	7	1,69	80	19,32	142	34,30	127	30,68	58	14,01
Bilgi	S4	3,3913	0,04780	7	1,69	73	17,63	137	33,09	145	35,02	52	12,56
	S5	3,3647	0,04714	8	1,93	66	15,94	159	38,41	129	31,16	52	12,56
	S6	3,4227	0,04807	9	2,17	61	14,73	149	35,99	136	32,85	59	14,25
Destek	S7	3,4058	0,04896	14	3,38	59	14,25	140	33,82	147	35,51	54	13,04
	S8	3,4058	0,04775	12	2,90	58	14,01	145	35,02	148	35,75	51	12,32
	S9	3,3792	0,04917	14	3,38	62	14,98	145	35,02	139	33,57	54	13,04
Kaynak	S10	3,4179	0,04694	8	1,93	58	14,01	157	37,92	135	32,61	56	13,53
	S11	3,4155	0,04554	9	2,17	50	12,08	165	39,86	140	33,82	50	12,08
	S12	3,4155	0,04730	11	2,66	53	12,80	158	38,16	137	33,09	55	13,29
Bicimsel Güç	S13	3,4130	0,04565	7	1,69	55	13,29	164	39,61	136	32,85	52	12,56
	S14	3,3841	0,04626	10	2,42	55	13,29	164	39,61	136	32,85	49	11,84
	S15	3,4034	0,04662	6	1,45	65	15,70	152	36,71	138	33,33	53	12,80
Bicimsel Olmayan Güç	S16	3,3961	0,04891	11	2,66	66	15,94	141	34,06	140	33,82	56	13,53
	S17	3,3382	0,04567	11	2,66	59	14,25	163	39,37	141	34,06	40	9,66
	S18	3,3913	0,04706	9	2,17	61	14,73	155	37,44	137	33,09	52	12,56
Genel Güçlendirme	S19	3,4517	0,04554	6	1,45	55	13,29	152	36,71	148	35,75	53	12,80
	S20	3,4420	0,04703	7	1,69	60	14,49	147	35,51	143	34,54	57	13,77

Genel olarak yöneticiler yapısal güçlendirme boyutuna olumlu ve katılım yönünde görüş bildirdirmektedir. Bununla beraber yöneticilerin en güçlü katılım gösterdikleri ifadenin ‘Bu kurumun işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendiğini söyleyebilirim’ ($\bar{X}=3,45$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yapısal olarak işletmelerin yöneticilerine işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için güçlendirdiği söylenebilir. Bu sonuç da işletmeler için olumlu bir çıktı olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin en zayıf

katılım gösterdikleri ifadenin ise ‘Sorunlara çalışma arkadaşlarımız ile birlikte çözüm ararız’ ($\bar{X}=3,34$) olduğu görülmüştür.

Şekil 3.6. İşletmelerin Yapısal Güçlendirmeye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



Şekil 3.6’da görüleceği üzere katılımcıların yalnızca % 17,27’sinin yapısal güçlendirme algıları olumsuz olarak neticelenmiştir. İşletmelerin yöneticilerini güçlü hale getirmeleri için olumlu bir durumun var olduğu görülmekle beraber işletmelerin yapısal anlamda personelini daha fazla güçlendirmelerinin gerekliliği görülmektedir.

Personel güçlendirmenin diğer boyutu olan psikolojik güçlendirmenin tanıtıcı istatistikleri Şekil 3.7’ de verilmiştir. Psikolojik güçlendirme de 5’li likert olarak (bir kesinlikle katılmıyorum, 3 kararsızım ve 5 kesinlikle katılıyorum) olarak tasarlanmıştır. Bu boyutta da ortalaması 3’ün altında kalan ifadeler olumsuz geri dönüş, 3’ün kararsız ve 3’ün üzerindeki değerlerin ise olumlu geri dönüş şeklinde değerlendirilmiştir.

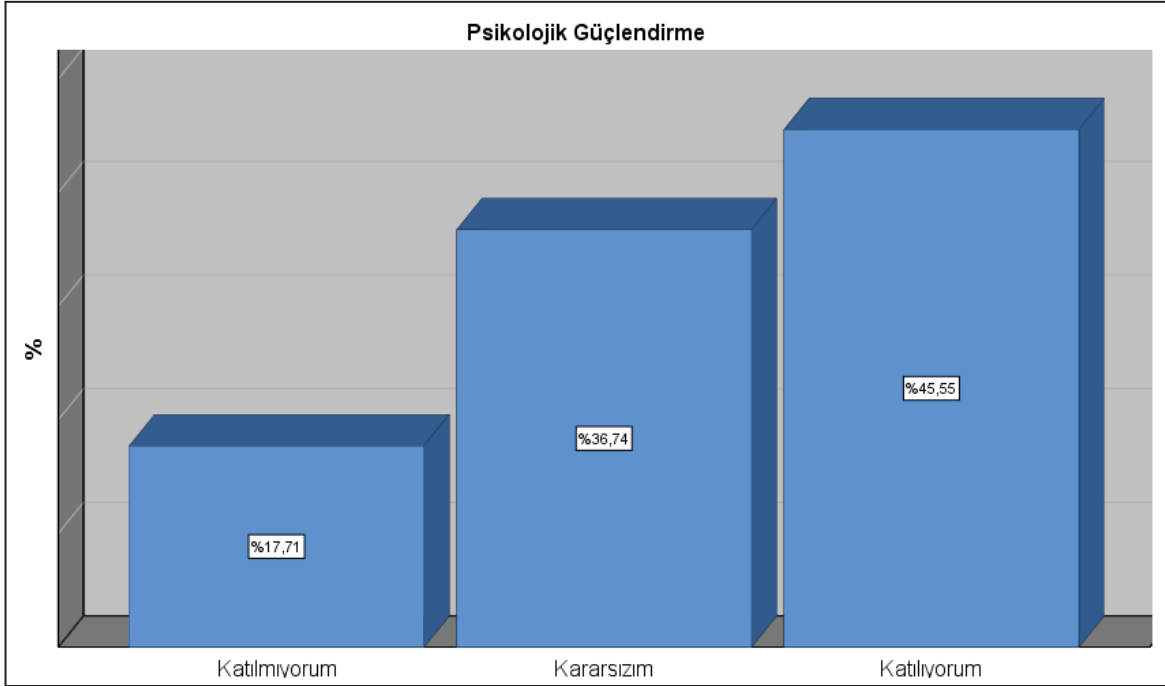
Tablo 3.25. İşletmelerin Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri

	Soru	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	1		2		3		4		5	
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Anlamlılık	S21	3,3551	0,04914	12	2,90	69	16,67	147	35,51	132	31,88	54	13,04
	S22	3,3768	0,04783	8	1,93	71	17,15	144	34,78	139	33,57	52	12,56
	S23	3,3575	0,04807	12	2,90	64	15,46	152	36,71	136	32,85	50	12,08
Yeterlilik	S24	3,3575	0,04807	12	2,90	66	15,94	146	35,27	142	34,30	48	11,59
	S25	3,4010	0,04648	8	1,93	62	14,98	149	35,99	146	35,27	49	11,84
	S26	3,3841	0,04651	8	1,93	65	15,70	148	35,75	146	35,27	47	11,35
Özerklik	S27	3,4565	0,04853	10	2,42	53	12,80	156	37,68	128	30,92	67	16,18
	S28	3,4686	0,04758	9	2,17	53	12,80	149	35,99	141	34,06	62	14,98
	S29	3,3961	0,04658	12	2,90	51	12,32	161	38,89	141	34,06	49	11,84
Etki	S30	3,3551	0,04719	8	1,93	68	16,43	158	38,16	129	31,16	51	12,32
	S31	3,3478	0,04689	9	2,17	66	15,94	159	38,41	132	31,88	48	11,59
	S32	3,3164	0,04798	9	2,17	75	18,12	156	37,68	124	29,95	50	12,08

Genel olarak yöneticiler, yapısal güçlendirme boyutunda olduğu gibi psikolojik güçlendirme boyutuna da olumlu ve katılım yönünde görüş bildirmiştir. Bununla beraber yöneticilerin en güçlü katılım gösterdikleri ifadenin 'İşlerimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebiliyorum' ($\bar{X}=3,467$) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticiler bireysel karar verebildiklerini ve bu durumun kendilerini psikolojik olarak güçlendirdiğini ifade etmektedir denilebilir. Bu sonuç da işletmeler için olumlu bir çıktı olarak ifade edilebilir.

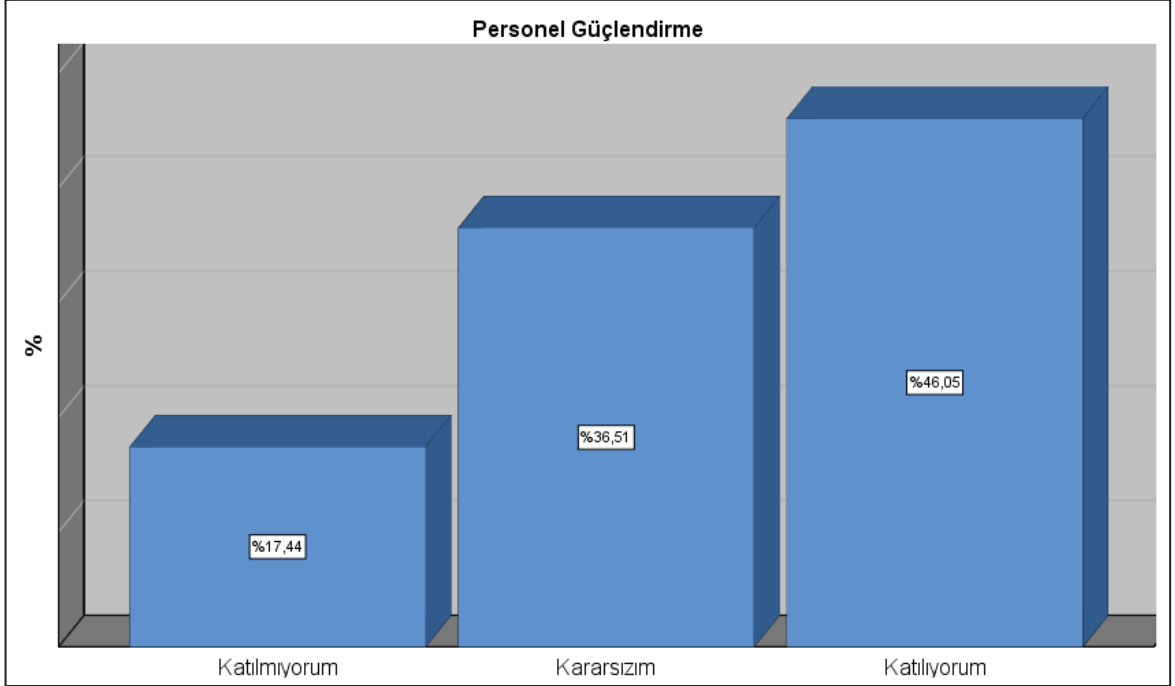
Yöneticilerin zayıf katılım gösterdikleri ifade ise 'Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli bir nüfuzum vardır' ($\bar{X}=3,32$) olduğu görülmüştür. Bu noktada her ne kadar yöneticiler bireysel karar alma durumlarını olumlu bulsalar da tamamen bölümlerinde nüfuzlarının olmamasını bir eksiklik olarak değerlendirmişlerdir denilebilir.

Şekil 3.7. İşletmelerin Personel Güçlendirmeye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



Şekil 3.7' de görüleceği üzere katılımcıların yaklaşık % 18'i psikolojik güçlendirme boyutunda yer alan ifadeleri olumsuz olarak değerlendirmiştir. İşletmelerin yöneticilerinin özellikle psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutuna daha zayıf katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla başta etki boyutu olmak üzere psikolojik olarak yöneticilerin daha fazla güçlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Şekil 3.8. İşletmelerin Personel Güçlendirme'ye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



İşletmelerin personel güçlendirmeye karşı bakış açıları değerlendirildiğinde %46,05'inin olumlu, %36,51'inin kararsız ve %17,44'ünün ise olumsuz bakış açısına sahip olduğu görülmüştür.

3.7.6.İşletmelerin Dinamik Yetenekler ile İlgili Algıları

Dinamik yetenekler ölçeği sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Dinamik yetenekler ölçeğine verilen cevapları ele alan tanıtıcı istatistikler Tablo 3.26'de toplu olarak verilmiştir. Dinamik yetenekler ölçeğini oluşturan ifadeler verilen cevaplar 1 kesinlikle katılmıyorum, 3 kararsızlık ve 5 ise kesinlikle katılıyorum şeklinde gruplandırılmıştır. Bu bağlamda 3'ün altındaki değerler olumsuz, 3'ün kararsız ve 3'ün üzerindeki değerlerin ise olumlu görüşü ifade etmektedir.

Tablo 3.26. İşletmelerin Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri

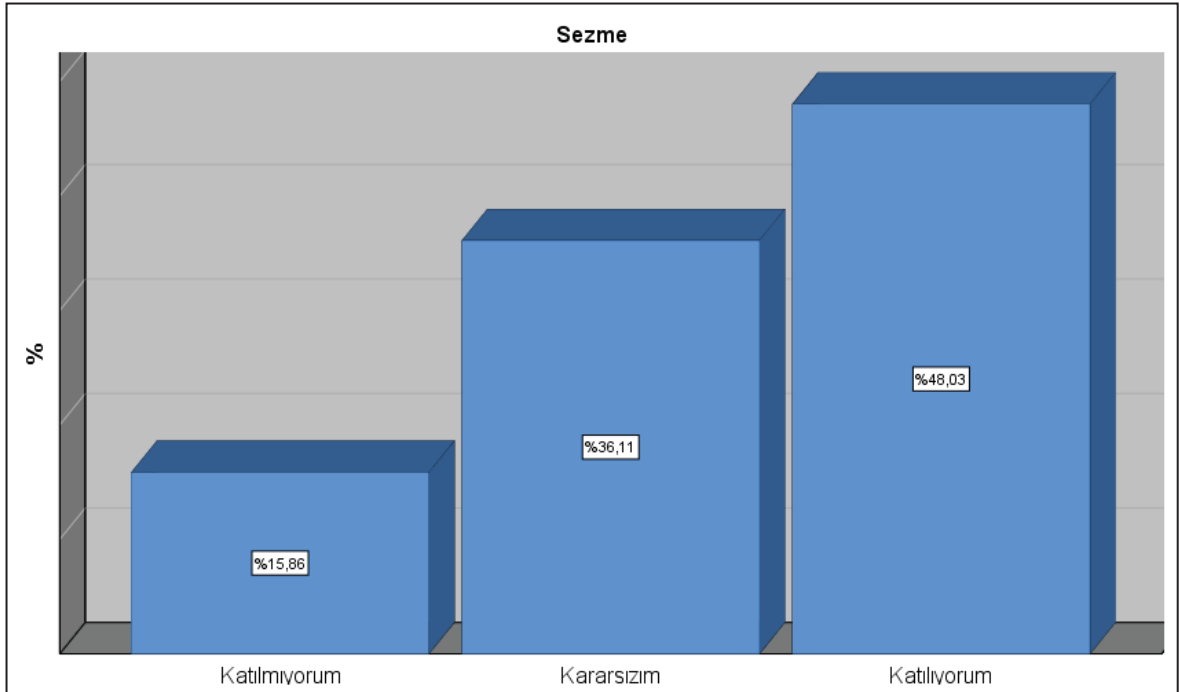
	Soru	\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	1		2		3		4		5	
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Sezme	S33	3,4251	0,04734	9	2,2	56	13,5	157	37,9	134	32,4	58	14,0
	S34	3,4275	0,04772	9	2,2	58	14,0	153	37,0	135	32,6	59	14,3
	S35	3,4493	0,04839	9	2,2	59	14,3	146	35,3	137	33,1	63	15,2
	S36	3,4517	0,04828	9	2,2	59	14,3	144	34,8	140	33,8	62	15,0
	S37	3,4565	0,04780	11	2,7	53	12,8	144	34,8	148	35,7	58	14,0
	S38	3,4541	0,04693	8	1,9	54	13,0	153	37,0	140	33,8	59	14,3
Yakalama	S39	3,3527	0,04655	13	3,1	59	14,3	151	36,5	151	36,5	40	9,7
	S40	3,3454	0,04522	11	2,7	59	14,3	156	37,7	152	36,7	36	8,7
	S41	3,3768	0,04609	10	2,4	57	13,8	160	38,6	141	34,1	46	11,1
	S42	3,3696	0,04617	14	3,4	51	12,3	158	38,2	150	36,2	41	9,9
	S43	3,3720	0,04631	7	1,7	67	16,2	152	36,7	141	34,1	47	11,4
	S44	3,3816	0,04799	12	2,9	63	15,2	143	34,5	147	35,5	49	11,8
Yeniden Düzenleme	S45	3,4952	0,04882	12	2,9	47	11,4	148	35,7	138	33,3	69	16,7
	S46	3,5024	0,04870	10	2,4	51	12,3	144	34,8	139	33,6	70	16,9
	S47	3,4589	0,05077	12	2,9	64	15,5	129	31,2	140	33,8	69	16,7
	S48	3,4879	0,04785	9	2,2	53	12,8	143	34,5	145	35,0	64	15,5
	S49	3,4783	0,04820	10	2,4	53	12,8	144	34,8	143	34,5	64	15,5
	S50	3,4879	0,04905	10	2,4	57	13,8	135	32,6	145	35,0	67	16,2

Genel olarak yöneticiler dinamik yetenekler ölçeğini oluşturan ifadeleri olumlu olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla yöneticiler işletmenin dinamik yeteneklerini sezme, yakalama ve yeniden düzenleme aşamalarında önemsedığı söylenebilir. Bununla beraber dinamik yetenekleri oluşturan ifadeler göz önüne alındığında yöneticiler özellikle ‘Geliştirme sürelerini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabiliyoruz’ ($\bar{X}=3,50$) ifadesini en olumlu ifade olarak belirtmişlerdir. Bu ifade yöneticiler tarafından personelin

gelişiminin planlı bir şekilde gerçekleştirildiğini ifade etmektedir. Bu ifadenin yöneticiler tarafından en çok katılım alan ifade olarak değerlendirilmesi Güney Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin dinamik yeteneklerini planlı bir şekilde ele aldığı söylenebilir.

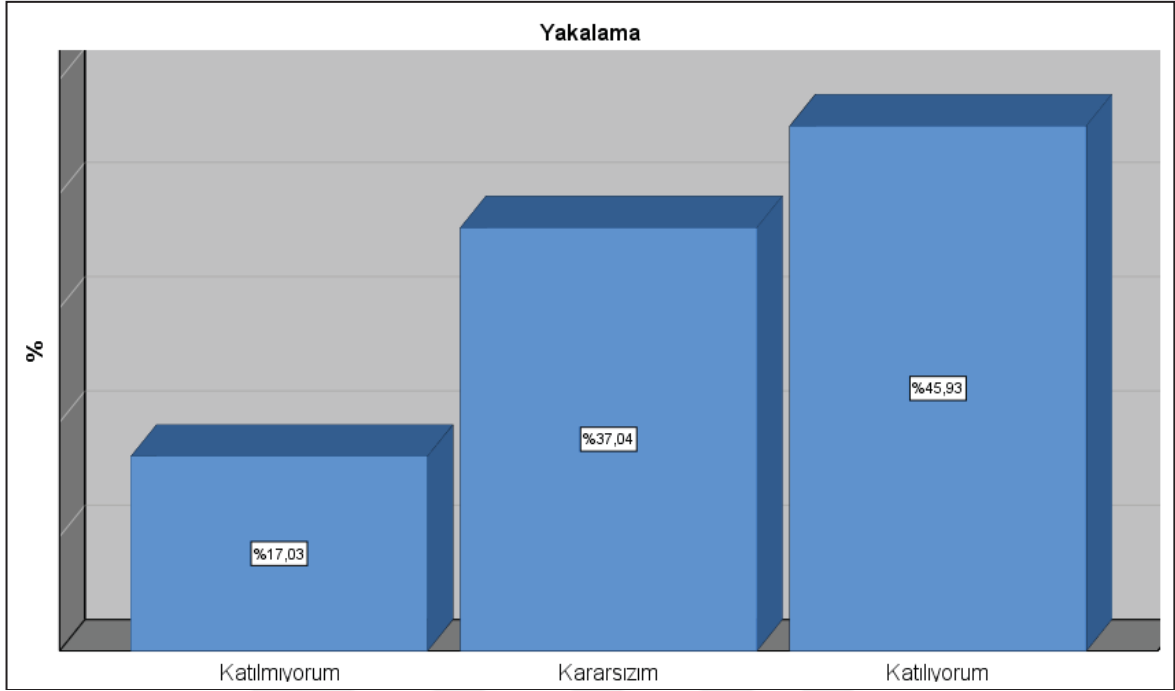
Dinamik yetenekler ölçeğini oluşturan ifadeler içerisinde en zayıf katılım gösterilen ifade ise 'Yeni teknolojik gelişmelerin araştırılması üretim/yazılım etkinliğimiz üzerine kurulmuştur' ($\bar{X}=3,34$) olduğu görülmüştür. Bu ifade işletmelerin kendi üretim alanlarıyla alakalı yeni teknolojiler geliştirmeye odaklandığını göstermektedir. Söz konusu ifadenin düşük katılım alması işletmeler açısından olumsuz bir geri dönüş olarak değerlendirilebilir.

Şekil 3.9. İşletmelerin Sezme Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



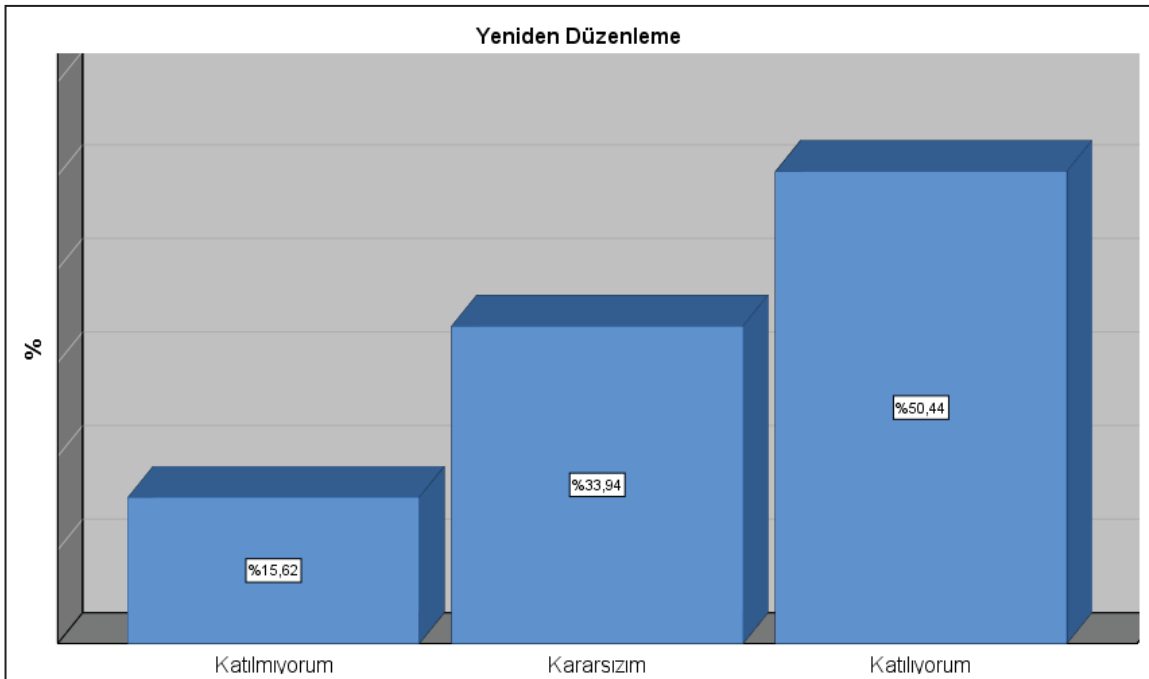
Şekil 3.9' da görüldüğü gibi işletmelerin sezme'ye karşı %48,03'ü olumlu, %36,11'inin kararsız ve %15,86'sı ise olumsuz görüşe sahip oldukları görülmektedir.

Şekil 3.10. İşletmelerin Yakalamaya Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



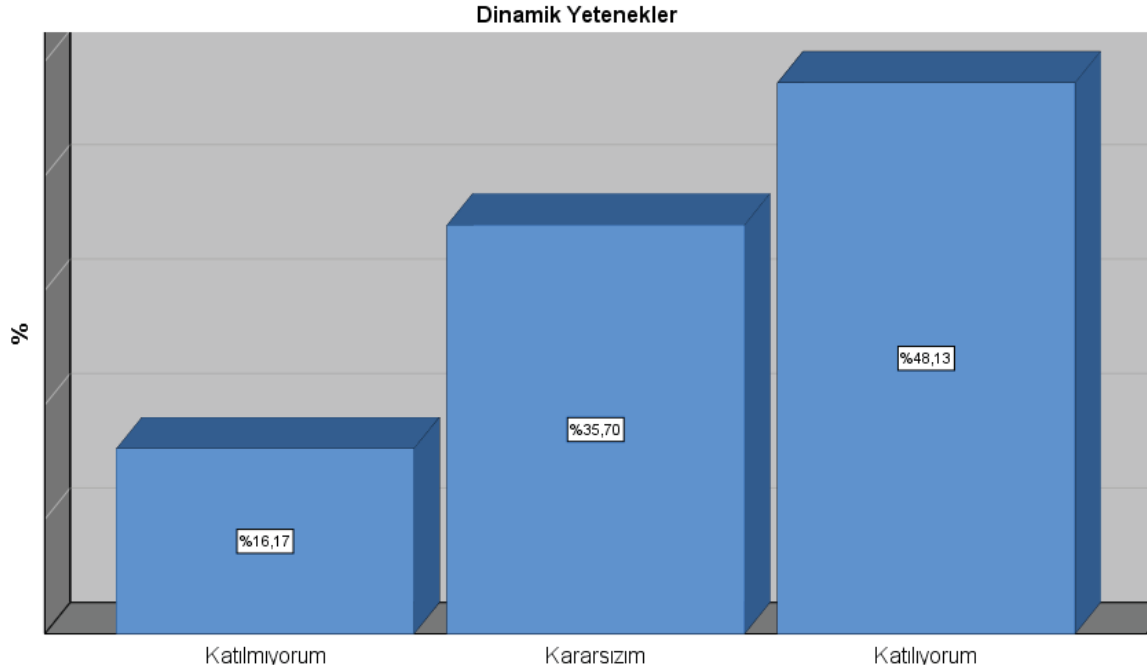
Şekil 3.10'da görüleceği gibi yapılan anket sonuçlarına göre işletmelerin %45,93'ünün olumlu, %37,04'ünün kararsız ve %17,03'ünün ise olumsuz bir yakalama algısına sahip oldukları tespit edilmiştir

Şekil 3.11. İşletmelerin Yeniden Düzenlemeye Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



Şekil 3.11’de görüldüğü gibi işletmelerin ankete verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde yeniden düzenlemeye %50,44’ünün olumlu, %33,94’ünün kararsız ve %15,62’sinin olumsuz düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır

Şekil 3.12. İşletmelerin Dinamik Yeteneklere Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



Şekil 3.12’de görüldüğü gibi işletmelerin genel olarak dinamik yeteneklere bakış açıları incelendiğinde yalnızca %16,17’sinin dinamik yeteneklere olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durum sektörel olarak katılımcıların çeşitliliğinin etkisinden kaynaklanabilir.

3.7.7. İşletmelerin Örgütsel Performans ile İlgili Algıları

Örgütsel performans ölçeği, finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır. Dolayısıyla yapılan incelemeler söz konusu iki boyut üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İşletmelerin örgütsel performansa karşı düşüncelerine ilişkin tanıtıcı istatistikler Tablo 3.27’de verilmiştir. Örgütsel performansı ölçen ifadeler verilen cevaplar 5’li Likert tarzında hazırlanmış (1 kesinlikle katılmıyorum, 3 kararsızlık ve 5 ise kesinlikle katılıyorum) ve verilen cevaplar 3’ün altındaki değerler olumsuz yorumlanırken, 3 kararsız ve 3’ün üzerindeki değerler ise olumlu görüşleri ifade edecek şekilde değerlendirilmiştir.

Tablo 3.27. İşletmelerin Örgütsel Performansa İlişkin Tanıtıcı İstatistikleri

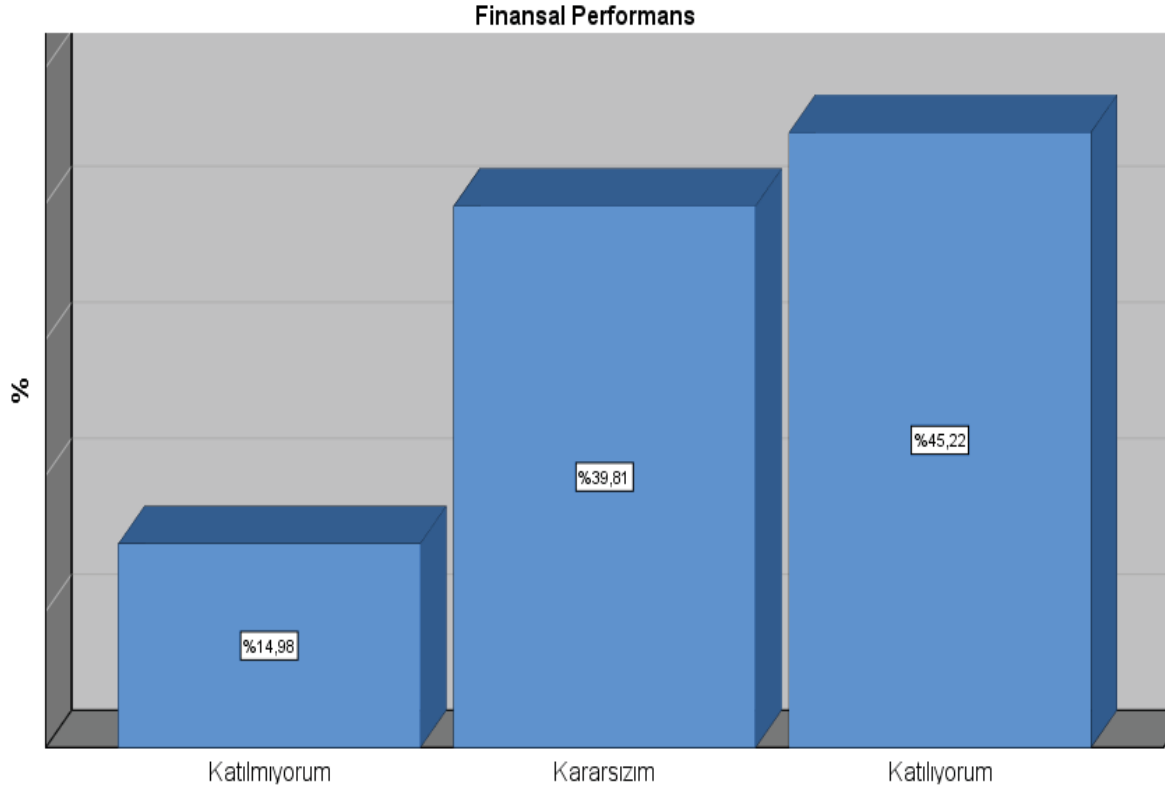
		\bar{X}	$S_{\bar{X}}$	1		2		3		4		5	
				Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Finansal Performans	S51	3,4179	0,04593	7	1,69	57	13,77	158	38,16	140	33,82	52	12,56
	S52	3,4082	0,04367	8	1,93	46	11,11	172	41,55	145	35,02	43	10,39
	S53	3,3768	0,04480	10	2,42	53	12,80	162	39,13	149	35,99	40	9,66
	S54	3,3599	0,04416	7	1,69	58	14,01	168	40,58	141	34,06	40	9,66
	S55	3,3961	0,04505	6	1,45	58	14,01	164	39,61	138	33,33	48	11,59
Finansal Olmayan Performans	S56	3,3696	0,04864	14	3,38	62	14,98	145	35,02	143	34,54	50	12,08
	S57	3,4106	0,04715	11	2,66	57	13,77	147	35,51	149	35,99	50	12,08
	S58	3,4010	0,04648	11	2,66	53	12,80	158	38,16	143	34,54	49	11,84
	S59	3,4034	0,04700	15	3,62	48	11,59	152	36,71	153	36,96	46	11,11
	S60	3,3768	0,04747	16	3,86	48	11,59	162	39,13	140	33,82	48	11,59

Yöneticiler genel olarak örgütsel performansa ilişkin ifadeleri olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel performansın boyutları ele alındığında ise finansal performans boyutunu oluşturan ifadelerden ‘Yatırımların geri dönüş oranı açısından rakiplerden çok daha iyiyiz’ ($\bar{X}=3,42$) en fazla katılım alan ifade olurken, ‘Ortalama satış oranı açısından rakiplerden çok daha iyiyiz’ ($\bar{X}=3,36$) ifadesi en düşük katılım alan ifade olmuştur. Bu ifadeler arasında fark bulunmakla beraber, dikkate değer bir oranı ifade etmemektedir.

Finansal olmayan performans göstergelerini ifade eden ikinci boyut ele alındığında ‘Müşteri sadakati açısından rakiplerden çok daha iyiyiz’ ($\bar{X}=3,41$) ifadesinin en fazla katılım alan ifade olduğu ‘Müşteri memnuniyeti açısından rakiplerden çok daha iyiyiz’ ($\bar{X}=3,37$) ifadesinin ise bu boyutu oluşturan diğer ifadelerle göre daha düşük katılım aldığı görülmüştür. Bu ifadeler arasında önemli bir farklılık olmamakla beraber yöneticiler özellikle eksikliklerinin olduğu noktanın müşteri memnuniyeti olduğunu ifade etmişlerdir.

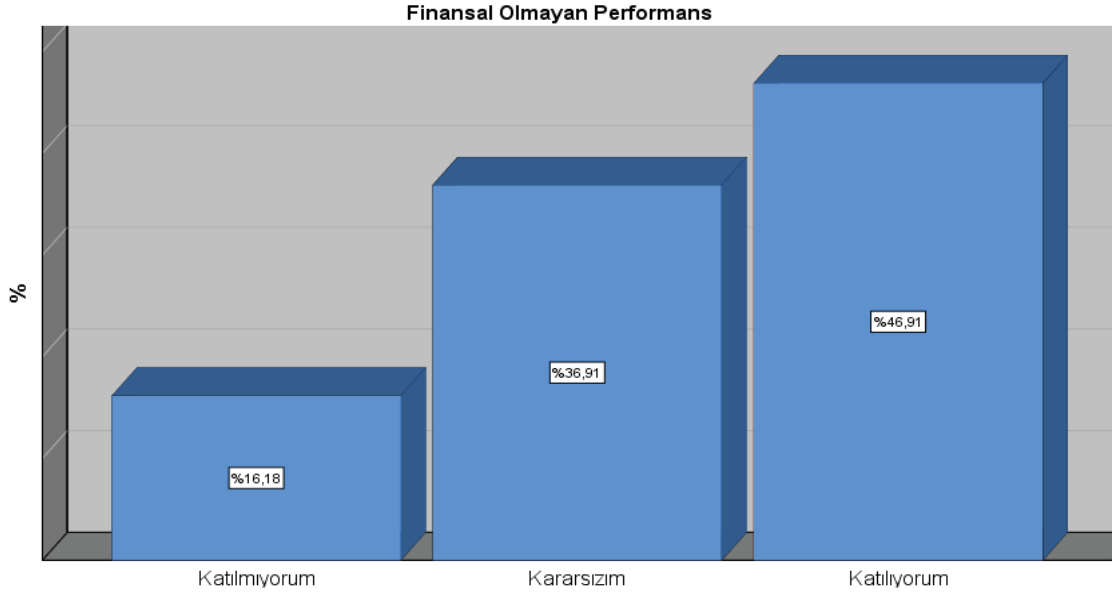
Bununla beraber yöneticiler işletmelerinin müşteri sadakati konusunu değerli bulduğuna dikkat çekmektedir.

Şekil 3.13. İşletmelerin Finansal Performansa Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



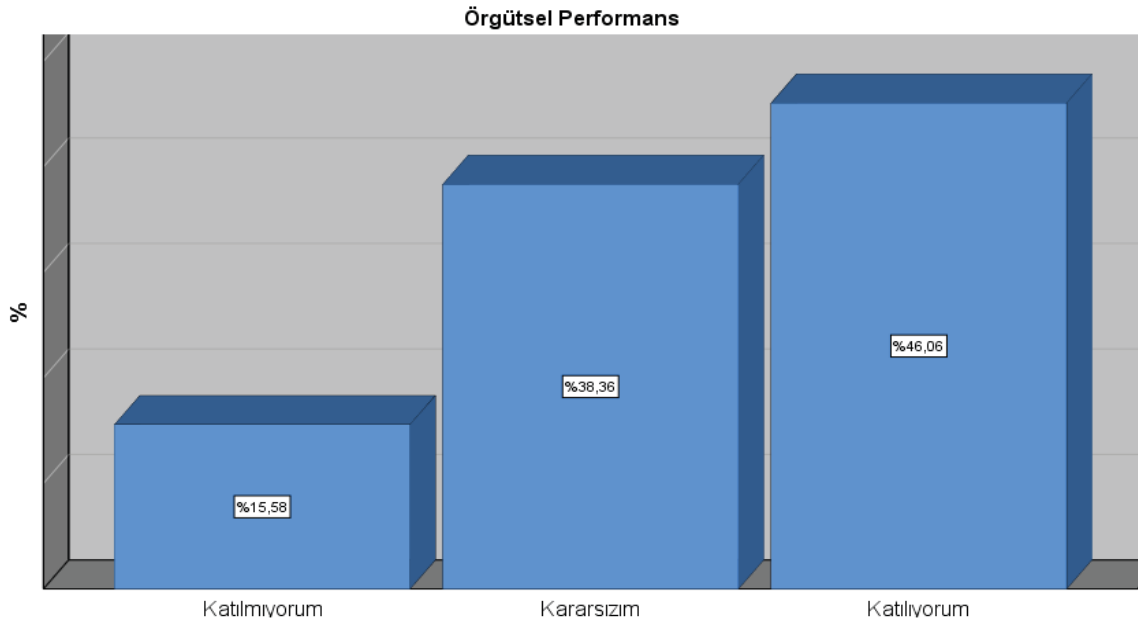
Elde edilen verilerin tümü incelendiğinde yöneticilerin sadece %15'inin finansal performans konusunda olumlu geri dönüş yapmadığı görülmektedir. Bunun nedeni çalışma kapsamına giren işletmelerin dahil oldukları endüstri dallarının çeşitliliği ve yöneticilerin pozisyonları olabilir.

Şekil 3.14. İşletmelerin Finansal Olmayan Performansa Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



Yöneticilerin finansal olmayan performansa yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde sadece %16'sının olumsuz geri dönüş yaptığı görülmektedir. Bu durumun sebebi ise müşteriyle birebir etkileşimde olmayan yöneticilerin de çalışmaya dahil edilmiş olmaları olabilir.

Şekil 3.15. İşletmelerin Örgütsel Performansa Karşı Bakış Açılarının Dağılımı



Ankete katılanların örgütsel performansa karşı %46,06'sının olumlu, %38,36'sının kararsız ve %15,58'inin olumsuz düşünceye sahip oldukları görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde yöneticiler finansal olmayan performans konusunda olumlu düşünmektedir denilebilir.

Tablo 3.28. Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Katsayıları (R) ve Önem Seviyeleri (P)

		Yapısal Güçlendirme	Psikolojik Güçlendirme	Sezme	Yakalama	Yeniden Düzenleme	Finansal Performans	Finansal Olmayan Performans
Yapısal Güçlendirme	r	1						
	P							
Psikolojik Güçlendirme	r	0,299**	1					
	P	0,000						
Sezme	r	0,201**	0,182**	1				
	P	0,000	0,000					
Yakalama	r	0,215**	0,201**	0,465**	1			
	P	0,000	0,000	0,000				
Yeniden Düzenleme	r	0,184**	0,186**	0,461**	0,488**	1		
	P	0,000	0,000	0,000	0,000			
Finansal Performans	r	0,114*	0,119*	0,070	0,111*	0,161**	1	
	P	0,021	0,016	0,156	0,024	0,001		
Finansal Olmayan Performans	r	0,176**	0,578**	0,304**	0,336**	0,335**	0,388**	1
	P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Korelasyon katsayıları incelendiğinde, yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme ile arasında %29,9'luk, sezme ile % 20,1'lik, yakalama ile %21,5'lik, yeniden düzenleme ile %18,4'lük, finansal performans ile %11,4'lük ve finansal olmayan performans ile %17,6'lık pozitif yönde istatistiksel olarak önemli doğrusal ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Yani diğer bir ifade ile yapısal güçlendirme ile diğer tüm alt boyutlar arasında %30,00'un altında pozitif yönde doğrusal istatistiksel olarak önemli ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Psikolojik güçlendirme'nin finansal olmayan performans ile arasında %57,80'lik pozitif yönde istatistiksel olarak önemli bir ilişki bulunmasına karşın, yapısal güçlendirme ile %29'9'luk, sezme ile %18,2'lik, yakalama ile %20,1'lik, yeniden düzenleme ile %18,6'lık ve finansal performans ile %11,9'luk pozitif yönde istatistiksel olarak önemli doğrusal ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu durum psikolojik güçlendirmenin diğer boyutlardan daha fazla finansal olmayan performansı etkilediğini göstermektedir.

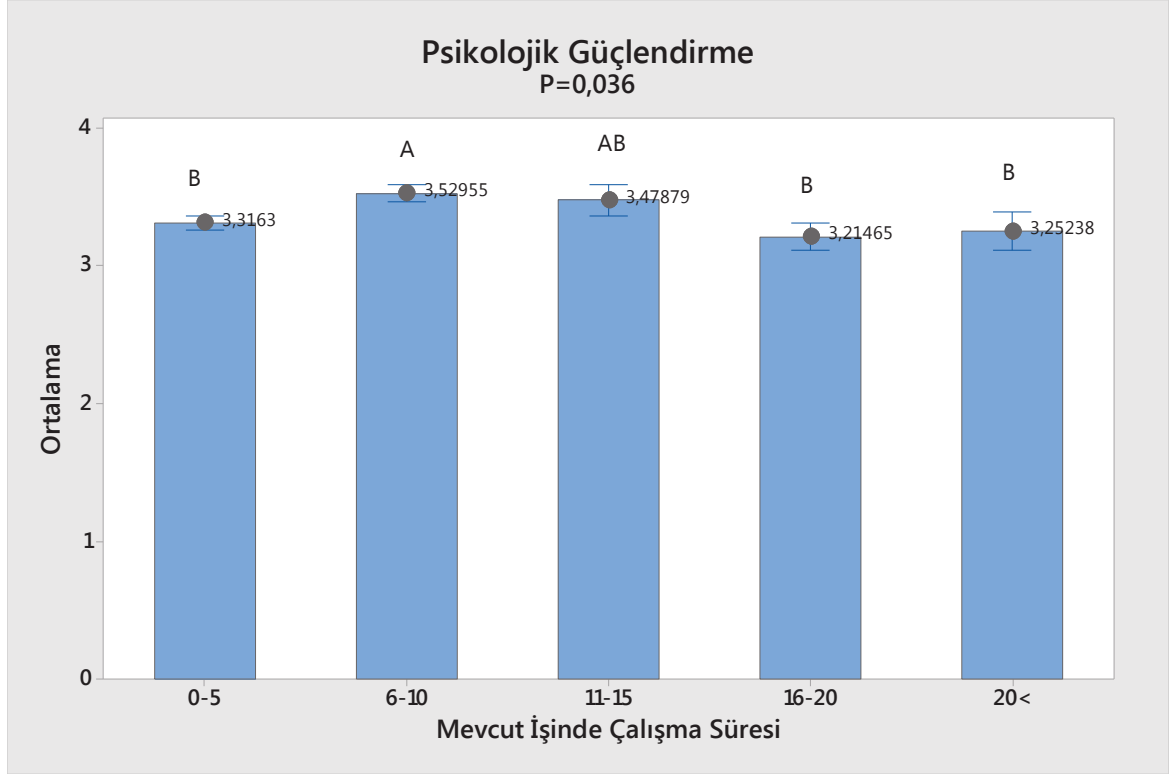
Dinamik yetenekler; ölçeğinin alt boyutlarından biri olan sezme ile yapısal güçlendirme arasında %20,01'lik, psikolojik güçlendirme arasında %18,20'lik ve finansal olmayan performans ile arasında %30,40'lık pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle finansal performans ile dinamik yeteneklerin sezme boyutu arasında (%7,00) anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Bu duruma finansal performans genel olarak sayısal verileri ifade ederken, sezme boyutunun ise yeni teknolojilerin, fırsatların ve yeteneklerin sezilmesi anlamına geldiğinden bu iki boyut arasında zayıf bir ilişkinin söz konusu olmasında normal karşılanabilir.

Dinamik yeteneklerin yakalama ve yeniden düzenleme boyutları ile finansal performans arasında anlamlı olmakla beraber oldukça zayıf ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bu durumun oluşmasına yine yakalama ve yeniden düzenleme boyutunun teknolojik yeniliklerle ve fırsatlarla ilgiliyken, finansal performansın bizzat sayısal verilerle alakasının olmasıdır.

3.7.8. Ölçeklerin Alt Boyutları Bakımından Yöneticilerin Mevcut İşinde Çalışma Süreleri

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, sezme, yakalama, yeniden düzenleme, finansal performans ve finansal olmayan performans alt boyutları bakımından yöneticilerin değerlendirmelerinin işletmelerin faaliyet sürelerine etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Farklı grupları karşılaştırmak için "TUKEY" çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. Söz konusu özellikler bakımından personelin mevcut iş yerindeki çalışma süresine göre tanıtıcı istatistiklerden anlamlı çıkan boyut (ortalama ve standart hata) Şekil 3.16'da verilmiştir.

Şekil 3.16. Psikolojik Güçlendirme Bakımından Mevcut İşinde Çalışma Süresine Göre Tanıtıcı İstatistikler

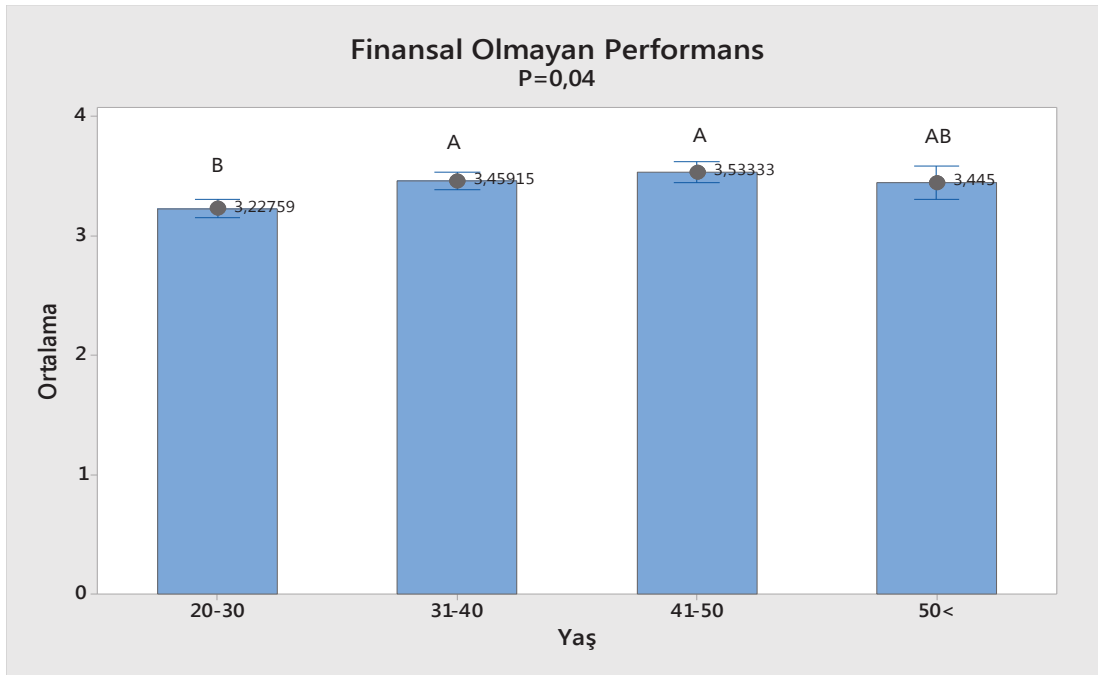


Gerçekleştirilen TUKEY testi sonucunda mevcut işinde 6-10 yıl çalışma süresi bulunan ($\bar{X}=3.53$) ile mevcut işinde çalışma süresi 16-20 yıl ($\bar{X}=3.21$) olan gruplar arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu ($P=0,036$) görülmüştür.

3.7.9.Yöneticilerin Yaş Kategorilerinin Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Bakımından Değerlendirilmesi

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, sezme, yakalama, yeniden düzenleme, finansal performans ve finansal olmayan performans alt boyutlarına karşı yöneticilerin yaşlarının etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Farklı grupları belirlemek için de TUKEY çoklu karşılaştırma testinden yararlanılmıştır. Söz konusu özellikler bakımından yöneticilerin yaşına göre tanıtıcı istatistiklerden anlamlı sonuç veren boyut (ortalama ve standart hata) Şekil 3.17’de verilmiştir.

Şekil 3.17. Finansal Olmayan Performans Bakımından Yaşa Göre Tanıtıcı İstatistikler



Farklı harflerle gösterilen ortalamalar arasındaki farklar istatistiksel olarak önemlidir ($P < 0,05$).

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda yönetici yaşının sadece finansal olmayan performans üzerine istatistiksel olarak önemli düzeyde etkili olduğu görülmüştür ($P = 0,04$). TUKEY çoklu karşılaştırma testi sonucunda 41-50 yaş grubunu yöneticilerinin ($\bar{X} = 3,53$) finansal olmayan performans algıları 20-30 yaş grubu ($\bar{X} = 3,23$) yöneticileri arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüş ve 41-50 yaş grubu yöneticilerin finansal olmayan performansa yönelik algılamalarının daha olumlu olduğu değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen diğer fark testlerinin sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle anlamlı çıkmayan fark testlerinin çalışmada aktarılmasına gerek duyulmamış, sadece anlamlı sonuçların bulunduğu fark testleri aktarılmıştır.

3.7.10. Yapısal Eşitlik Analizleri (Model Testleri)

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) değişkenler arasında fark edilmesi zor olan ilişkileri ve etkileri görmeyi sağlayabilecek bir yapıya sahiptir (Henseler, vd., 2015). Personel güçlendirme ve dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerine doğrudan etkilerini (Model 1) belirlemek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellerinden yararlanılmıştır. Oluşturulan

modelin uyum iyiliğini (güvenilirliğini) test etmek için χ^2 (Ki-kare istatistiği), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), RMSEA (Yaklaşım hataların ortalama karekökü) ve NNFI'dir (normlaştırılmamış uyum indeksi) kriterleri dikkate alınmıştır (Erkorkmaz vd., 2013).

Çalışmada oluşturulan Model 1'de personel güçlendirme ve dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerine etkisi doğrudan ana boyutlar üzerinden incelenmiştir (Şekil 3.18). Model 2' de ise personel güçlendirme ve dinamik yeteneklerin alt boyutlarının, örgütsel performansın alt boyutları üzerine doğrudan etkisi incelenmiştir (Şekil 3.19). Bu şekilde iki farklı modelin kurulması ölçüklerin boyutları arasındaki ilişkilerin ve etkilerin görülmesi isteğidir. Model 1'de Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiş ve Uyum İyiliği İndeksleri test edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda ileri sürülen modelin (model 1) iyi uyum sergilediği görülmüştür.

Tablo 3.29. Model 1 Uyum İyiliği Kriterleri Sonuçları

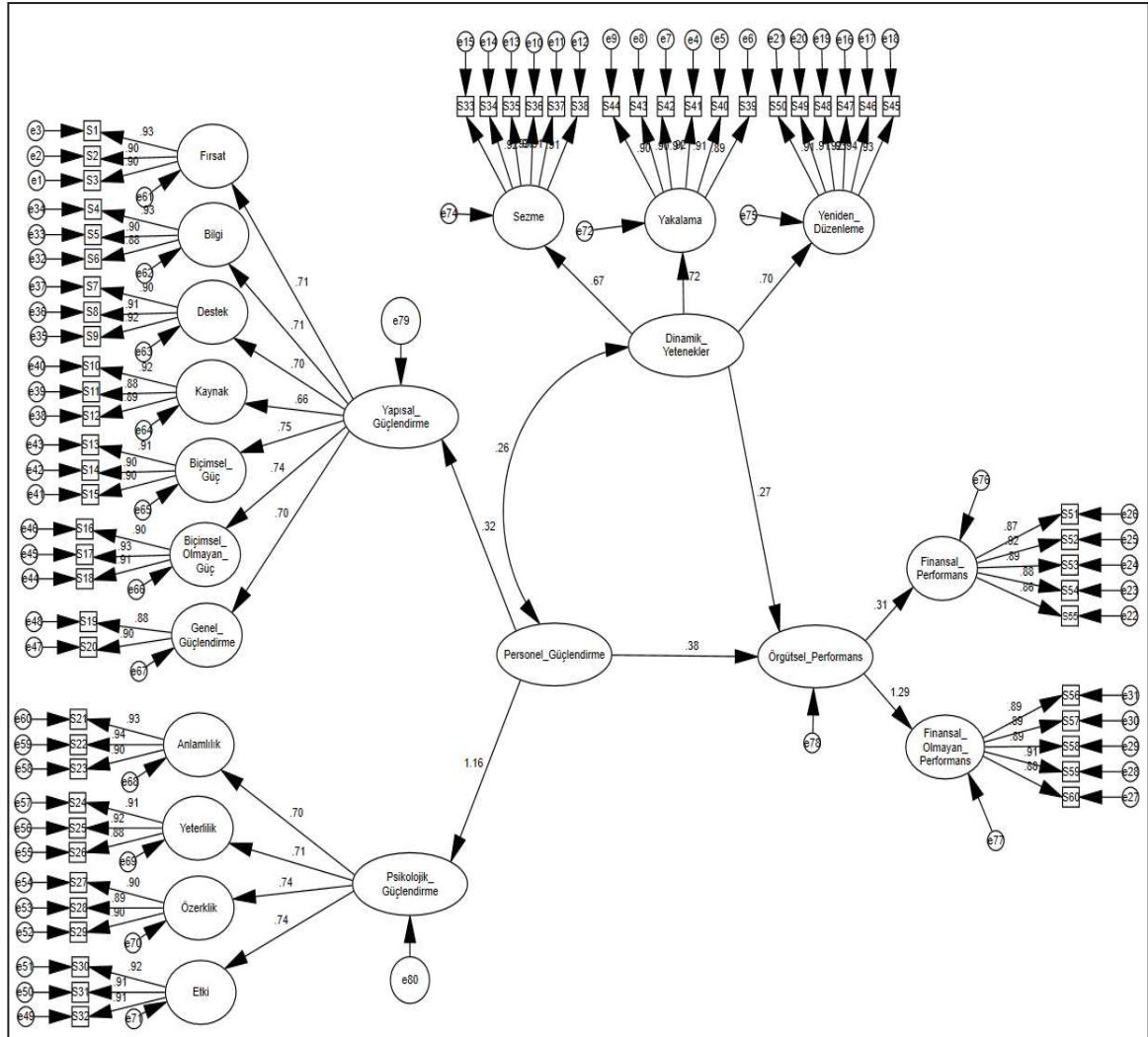
Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Değeri	Uyum Durumu
χ^2/SD	$0 < \chi^2/SD < 2$	$2 < \chi^2/SD < 5$	1,774	İyi Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,043	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,952	İyi Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,810	Uyum Eksikliği
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,794	Uyum Eksikliği
NNFI	$0,95 < NNFI < 1,00$	$0,90 < NNFI < 0,95$	0,897	Hafif Uyum Eksikliği

İleri sürülen modellerin uyum iyiliği değerlendirilirken kesinleşmiş kurallar yoktur (Crowley ve Fan, 1997). Uygulamada araştırmacılar çok sayıda uyum iyiliği indeksi rapor etmektedirler. Çünkü uyum iyiliği indekslerinin bazıları birbirlerine alternatif iken, bazıları da modelin farklı yönlerini değerlendirmektedirler (Hooper vd., 2008). Kline (2005), model uyum kriteri olarak χ^2 , RMSEA ve CFI'nın mutlaka rapor edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Boomsma (2000) da benzer bir görüşe sahiptir. CFI indeksi, NNFI indeksinin örneklem büyüklüğünden etkilenmeyecek şekilde revize edilmiş bir halidir

(Byrne, 2013). Bu nedenle CFI'nın küçük hacimli örneklerle çalışılması halinde bile güvenilir sonuçlar verdiği bildirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007). AGFI indeksi de GFI indeksinin serbestlik derecesine göre düzeltilmiş şeklidir. Ancak hem GFI hem de AGFI indeksi örneklem büyüklüğünün değişmesinden ciddi derecede etkilenmektedirler. Dolayısıyla gerek NNFI gerekse de GFI ve AGFI indeksleri yansız tahmin ediciler değildir (Hooper vd., 2008). Bu nedenle modelin uyumu değerlendirilirken güvenilir indeksler olmadıkları bilinmektedir (Hooper vd., 2008). Ancak tarihsel önemlerinden dolayı rapor edilmeye devam edilmektedir. Dolayısıyla ileri sürülen modellerin uyum bakımından değerlendirilmesinde χ^2 , RMSEA ve CFI indekslerinin dikkate alınması yeterli olacaktır (Kline, 2005).



Şekil 3.18. Model 1: Personel Güçlendirme ve Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi



Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin ardından gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile personel güçlendirme, dinamik yetenekler ve örgütsel performans ölçüklerinin direkt etkileri değerlendirilmek istenmiştir. Personel güçlendirme ve dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerindeki etkisi model’1de ele alınmıştır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerinde ($P=0,02$; $\beta=0,378$) ve dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerinde ($P=0,006$; $\beta=0,269$) pozitif direkt etkilerinin var olduğu görülmüştür (Tablo 3.29). Bu sonuçlar doğrultusunda H1 hipotezi ‘Dinamik yeteneklerin, örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır’ ve H2 hipotezi ‘Personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır’ kabul edilmiştir.

Tablo 3.30. Model 1'e Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (β), Standart Hataları (S_β) ve İstatistiksel Önem Düzeyleri (P)

	β	S_β	T	P
Personel Güçlendirme → Örgütsel Performans	0,378	0,055	2,335	0,020
Dinamik Yetenekler → Örgütsel Performans	0,269	0,042	2,741	0,006

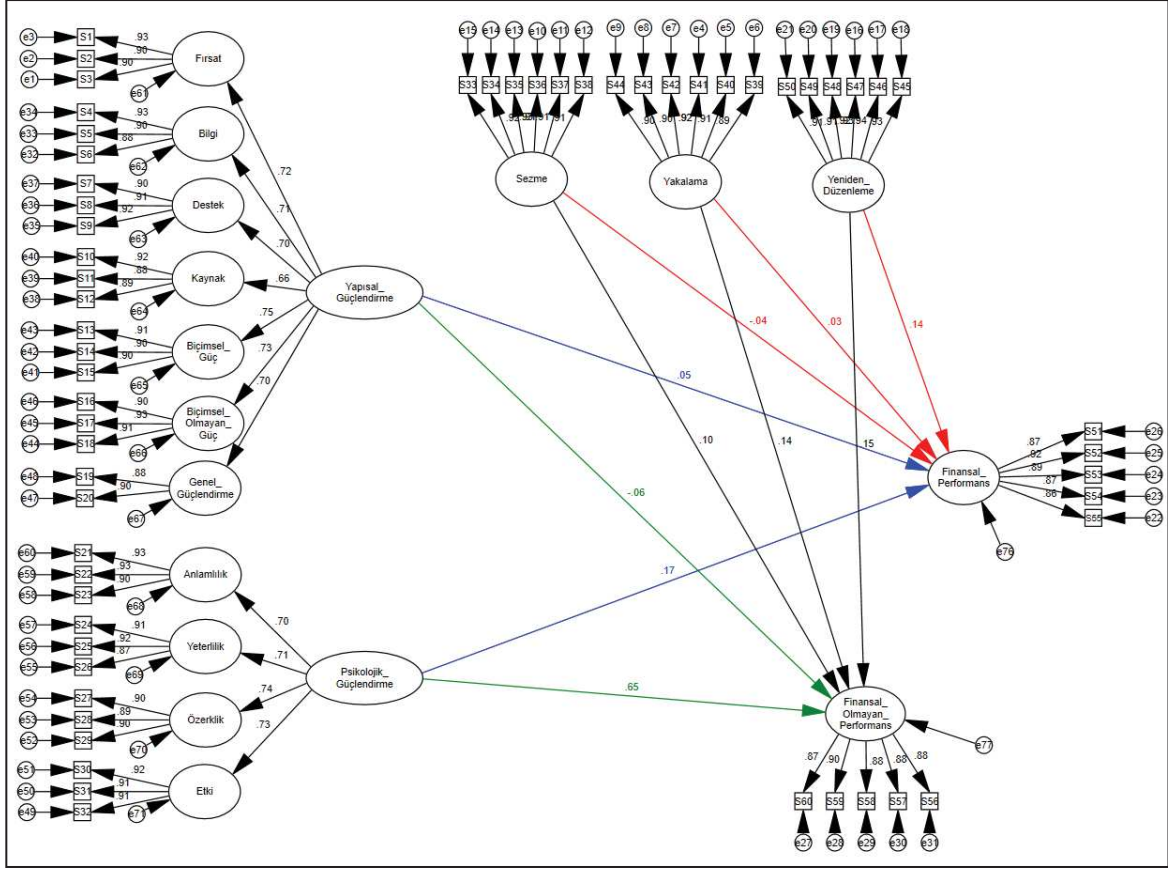
Elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayıları incelendiğinde personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerine doğrudan etkisi, dinamik yeteneklerin doğrudan etkisinin 1,41 (0,378/0,269) katı kadardır. Başka bir ifade ile personel güçlendirme örgütsel performans'ı, dinamik yetenekler'den yaklaşık %41,00 daha fazla etkilemiştir.

Tablo 3.31. Model 2 Uyum İyiliği Kriterleri Sonuçları

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	DFA Değeri	Uyum Durumu
χ^2/SD	$0 < \chi^2/SD < 2$	$2 < \chi^2/SD < 5$	1,989	İyi Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,049	İyi Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,939	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,788	Uyum Eksikliği
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,770	Uyum Eksikliği
NNFI	$0,95 < NNFI < 1,00$	$0,90 < NNFI < 0,95$	0,884	Hafif Uyum Eksikliği

Tablo 3.31' de görüldüğü gibi Model 1 ile ölçeklerin direkt etkileri ele alındıktan sonra ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki ve etkilerde incelenmek istenmiş ve Model 2 kurulmuştur. Model 2'de Uyum İyiliği İndekslerinin yeterli düzeyde iyi uyum gösterdikleri görülmüştür.

Şekil 3.19. Model 2: Personel Güçlendirme ve Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarının, Örgütsel Performansın Alt Boyutları Üzerine Etkisi



Model 2’de alt boyutlar arasındaki ilişkilere bakıldığında personel güçlendirmenin alt başlıklarından biri olan psikolojik güçlendirmenin finansal performans üzerinde ($P=0,005$; $\beta=0,169$) etkisi görülürken bir diğer alt boyut olan yapısal güçlendirmenin finansal performans üzerinde ($P=0,38$; $\beta=0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin var olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla H2b hipotezi kabul edilirken, H2a hipotezi kabul edilmemiştir.

Elde edilen bulgular incelendiğinde, yapısal güçlendirme ($P=0,383$), sezme ($P=0,494$) ve yakalamanın ($P=0,581$) finansal performans üzerine etkilerinin istatistiksel olarak önemli olmamalarına karşın, psikolojik güçlendirme ($P=0,005$) ve yeniden düzenlemenin ($P=0,023$) finansal performans üzerine etkilerinin istatistiksel olarak önemli oldukları görülmüştür. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin finansal performans üzerine etkisi, yeniden düzenlemenin etkisinden yaklaşık % 23,00 ($0,169/0,137$) daha fazla olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H1a ve H1b hipotezleri red edilirken, H1c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.32. Model 2' ye Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (β), Standart Hataları (S_β) Ve İstatistiksel Önem Düzeyleri (P)

	β	S_β	t	P
Yapısal Güçlendirme → Finansal Performans	0,050	0,068	0,873	0,383
Psikolojik Güçlendirme → Finansal Performans	0,169	0,075	2,794	0,005
Sezme → Finansal Performans	-0,041	0,054	-0,685	0,494
Yakalama → Finansal Performans	0,034	0,056	0,553	0,581
Yeniden Düzenleme → Finansal Performans	0,137	0,053	2,269	0,023
Yapısal Güçlendirme → Finansal Olmayan Performans	-0,060	0,057	-1,280	0,201
Psikolojik Güçlendirme → Finansal Olmayan Performans	0,651	0,084	9,977	0,000
Sezme → Finansal Olmayan Performans	0,098	0,046	2,018	0,044
Yakalama → Finansal Olmayan Performans	0,141	0,047	2,826	0,005
Yeniden Düzenleme → Finansal Olmayan Performans	0,155	0,045	3,137	0,002

Dinamik yeteneklerin finansal performans üzerindeki etkileri incelendiğinde alt boyutlarından sadece yeniden düzenlemenin ($\beta=0,137$; $P=0,02$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, finansal olmayan performans üzerine psikolojik güçlendirme ($P=0,000$), sezme ($P=0,044$), yakalama ($P=0,005$) ve yeniden düzenleme ($P=0,002$) istatistiksel olarak önemli düzeyde etkili iken, yapısal güçlendirme ($P=0,201$) istatistiksel olarak önemli düzeyde etkili bulunmamıştır. Dolayısıyla H1d, H1e, H1f hipotezleri ve H2d hipotezi kabul edilirken, H2c hipotezi red edilmiştir.

Tablo 3.33. Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H1: Dinamik yeteneklerin, örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	✓	
H1a: Sezme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.		✓
H1b: Yakalama boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.		✓
H1c: Yeniden düzenleme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	✓	
H1d: Sezme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	✓	
H1e: Yakalama boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır	✓	
H1f: Yeniden düzenleme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	✓	
H2: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	✓	
H2a: Yapısal güçlendirme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.		✓
H2b: Psikolojik güçlendirme boyutunun finansal performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	✓	
H2c: Yapısal güçlendirme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.		✓
H2d: Psikolojik güçlendirme boyutunun finansal olmayan performans boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde etkisi vardır.	✓	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Güney Marmara Bölgesi sanayi işletmeleri örnekleminde yöneticilerin dinamik yetenekler, personel güçlendirme ve örgütsel performans konularındaki görüşleri doğrultusunda toplanan bulgular ile analizler gerçekleştirilmiş ve araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Çalışmada çoklu karşılaştırma testleri, korelasyon analizleri ve yapısal eşitlik modellerinden yararlanılarak çıktılar yorumlanmış ve çalışmanın bulgular kısmında aktarılmıştır.

Çalışmanın konularından biri olan dinamik yeteneklerin literatürle örtüşecek şekilde (Teece, 2007) üç boyut altında; sezme, yakalama ve yeniden düzenleme şeklinde olduğu görülmüştür. Her ne kadar dinamik yetenekler konusu yerel literatürde ele alınmış olsa da (Ersezer, 2011; Şahin, Kübra ve Kaplan 2015; Kozak ve Doğantan, 2017) özellikle Türkiye'nin sanayileşmiş bölgelerinden olan Güney Marmara Bölgesi yöneticileri örnekleminde değerlendirilmediği görülmüştür.

Yöneticiler işletmelerinin geleceğini etkileyecek olan dinamik yeteneklerin gelişimini dikkate almaktadırlar. Bu çalışmada yer alan yöneticilere göre yeni teknolojik gelişmelerin araştırılması konusunda işletmeler yetersiz kalmaktadır. Bilgi ve teknolojik ilerlemelerin işletmelere adapte edilmesi ancak yetenekli çalışanlar eli ile sağlanabilir. Dolayısıyla yetenekli çalışanların işletmelerin önemli kademelerinde yetki alabilmeleri ve gelişmelerine katkı sunulması işletmelerin rekabet gücünü ve performanslarını önemli bir şekilde etkileyecektir.

Yöneticilerin yenilikçi gelişmeler, üretim ve yazılımların eksikliği konusunda sezgilerinin (sezme) olduğu görülmektedir. Bununla beraber dinamik yeteneklerin bir sonraki aşaması olan yakalamanın teknolojik gelişmelerde, üretim ve yazılım konularında gerçekleşmesi ve bu doğrultuda iş akış süreçlerinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Türkiye'nin 2018 yılı ihracat verilerine göre (TÜİK, 2018) Türkiye ihracatının sadece % 3.3'lük kısmı yüksek teknolojik ürünlerden oluşmaktadır. Türkiye'nin yüksek teknolojik ürünlerin üretimi ve ihracatı konusunda modern dünyada söz sahibi olabilmesi için sezme, yakalama ve yeniden düzenleme aşamalarının bir bütün olarak gerçekleşmesi hayati önem taşımaktadır. Bu aşamaların önem dereceleri işletmelerin içerisinde bulunduğu sektöre göre de değişebilmektedir. Yamen (2011) de benzer bir bakış açısıyla, dinamik yeteneklerin işletmenin içinde bulunduğu sektöre ve işletmenin karakteristik özelliklerine

bağlı olarak farklılaştığını ve çevre faktörü ya da faaliyet alanına göre farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir.

Dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, Güney Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin örgütsel performansına, dinamik yeteneklerin olumlu ve önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak dinamik yeteneklerin ilk iki boyutu olan sezme ve yakalama boyutlarının işletmelerin finansal performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı dikkat çekmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasını etkileyen faktör, işletmelerdeki finansal değerlere bütün yöneticilerin hâkim olmaması olabilir. Wilden ve diğerleri (2019)'de çalışmalarında dinamik yeteneklerin ilk iki boyutu olan sezme ve yakalama boyutlarını yeniden düzenleme boyutuna bir ön hazırlık olarak ele almış ve yeniden düzenleme boyutunun özellikle örgütsel performansı etkileyen boyut olarak değerlendirmişlerdir.

Bu araştırmada dinamik yeteneklerin yeniden düzenleme boyutunun, örgütsel performansın finansal performans boyutu üzerinde önemli bir etkisinin varlığı dikkat çekmektedir. Dinamik yetenekler; sezme boyutu ile başlar, yakalama boyutu ile devam eder ve yeniden düzenleme boyutu ile örgüt içerisindeki yerini alır. Dolayısıyla yeniden düzenleme boyutu, dinamik yeteneklerin çıktısı konumundadır denilebilir.

Araştırmada bulgularından hareketle yeniden düzenleme boyutunun örgütsel performansın somut göstergesi olan finansal performansa olumlu etkisi ortaya çıkmakta ve bu etki dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerindeki önemini ortaya koymaktadır. Bununla beraber, örgütsel performansın soyut boyutu olan finansal olmayan performansı dinamik yeteneklerin üç boyutu da anlamlı ve önemli bir oranda etkilemektedir. İşletmelerin dinamik yeteneklerinin olması, örgütsel performansı arttırmaktadır. Bu sonuca paralel Özmütlu ve Can (2019) çalışmalarında dinamik yeteneklerin, örgütlerin finansal ve pazar performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Başka bir araştırmada ise Mu (2017) çalışmasında dinamik yeteneklerin, örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Mu'ya göre bir işletmede müşterilerin ve operasyonların verimliliğine hizmet etme konusunda güçlü becerilere sahip dinamik yetenekler olmalıdır. Shawnee ve diğerleri (2013) de çalışmalarında dinamik yeteneklerin yeniden düzenleme boyutunun örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak, Helfat ve Peteraf (2003) çalışmalarında

dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerinde direkt bir etkisinin olmadığını vurgulamışlardır.

Bununla beraber literatürde ‘dinamik yeteneklerin işletme performansına etkisini ortaya koyan araştırmalar (Teece vd., 1997; Helfat, 1997; Zollo ve Winter, 2002; Danneels, 2002; Winter, 2003; Teece, 2007; Gruber vd., 2010; Danneels, 2011; Drnevich ve Kriauciunas, 2011; Mahmood vd., 2011; Helfat ve Winter, 2011; Teece vd., 2016) dinamik yeteneklerin, örgütsel performansı etkileyen beceriler olduğunu savunmaktadır. Özellikle Teece (2016) çalışmasında işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi ve performanslarını arttırması için etkili bir yönetim kademesinin ve güçlü dinamik yeteneklerinin gerekliliğini ifade etmiştir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen personel güçlendirme ölçeğinin yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere literatürle (Kanter, 1997; Spreitzer, 1996) örtüşen iki boyutunun olduğu görülmüştür. Bu çalışmada yöneticiler otonom yönetime sahip olduklarını ‘İşlerimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebiliyorum’ ifadesiyle ortaya koymuşlardır. Yöneticiler tarafından en güçlü desteklenen bu ifade ile yöneticilerin bağımsız karar alma ve uygulama özgürlüğünün bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak Çavuş (2008)’ a göre yöneticiler sadece çalışanların sesini dinlemektedir. Aslında yöneticiler çalışanların fikirlerinin aşağıdan yukarıya akmasına yardımcı olmalı, güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü yaratmalı, kişisel yönetim tarzlarının doğruluğunu ve etkinliğini dürüst bir şekilde değerlendirmelidir. Personel güçlendirme açısından çalışanların bireysel karar verebilmesi önemli bir göstergedir denilebilir.

Bireysel karar verebilen bir yönetici işini daha fazla benimser, böylelikle çalışanlarını daha fazla güçlendirebilir. Çalışmanın bu sonucu ile benzer bir yaklaşımı Doğan ve Kılıç (2007: 59) çalışmalarında görülmektedir. Doğan ve Kılıç’a göre personel güçlendirmenin olumlu olarak değerlendirildiği bir örgütte işgörenler uyum içerisinde hareket ederek, sorunları birlikte çözebileceklerdir. Personel güçlendirmenin önemsendiği bir işletmede yöneticiler çalışanları ile beyin fırtınası yapabilecekler, problemleri çözenin yeni yollarını bularak hata yapmaktan korkmayacaklardır. Ancak çalışanların tümü personel güçlendirmenin uygulanmasını istemeyebilir. Benzer bir sonuç bu tez çalışmasında da görülmektedir.

Personel güçlendirme açısından yöneticiler, bölümlerindeki haber akışı konusunda yeteri kadar güçlü olmadıklarını beyan etmiştir. Pek çok işgören, açıkça tanımlanmış işleri yapmak istemekte ve fazla sorumluluk almak istememektedir. Bu duruma işgören ve yönetici arasındaki algılama farklılıkları sebep olabilir. Bu algı farklılıklarının aşılabilmesi için ortak karar alma ve çalışma birlikteliği sağlanmalı ve bireysel algılama durumunun neden olduğu çatışmalar önlenmelidir. Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarını kendilerini örnek göstererek daha fazla sorumluluk alma ve özveride bulunma konularında güçlendirmelidir. Bununla beraber yöneticiler sorumluluklarını işgörenler ile paylaşmalı ve örgütsel sorunlara birlikte çözüm aramalıdır. Böylelikle bireysel algılardan kaynaklanan farklılıklar ortadan kalkacaktır.

Bu çalışmanın sonucuna göre yöneticilerin en düşük katılım gösterdiği ‘sorunlara çalışma arkadaşlarımız ile birlikte çözüm ararız ’ ifadesi olmuştur. Bu çalışmanın sonuçları ile benzer bir görüşü de Pelet (2011) öne sürmektedir. Pelet’e göre, yöneticilerin güçlendirmeye yönelik algılamaları ile, çalışanların algıları arasında farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıkların aşılması ile personel güçlendirilebilir ve örgütsel performans anlamlı bir şekilde artabilir. Pelet’e göre personel güçlendirmeye ilişkin yönetici ve çalışan algılarında birlikteliğin sağlanması, güçlendirmenin tam anlamıyla gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, Güney Marmara Bölgesindeki işletmelerin örgütsel performansına personel güçlendirmenin olumlu ve önemli etkisinin olduğu görülmüştür. Özellikle psikolojik güçlendirmenin, işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan performanslarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu çalışmanın sonucu ile örtüşen bir çalışmayı Hassan, Park ve Raadschelders (2019) Amerika-Ohio’da gerçekleştirmiş ve çalışmalarında personel güçlendirmenin her iki boyutunun da performansı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine Mishra ve Vishvas (2019)’da perakende satış yapan işletmeler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında personel güçlendirmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Özellikle çalışanlar psikolojik olarak güçlendirildiği zaman kendi güçleri hakkındaki inançları olumlu yönde değişmekte, özgüven duyguları ve işlerini yaparken de performansları artmaktadır. Benzer bir bakış açısıyla psikolojik güçlendirmenin bireysel ve örgütsel performansı olumlu etkilediği çalışmalarda (Forrester 2000; Saleem vd., 2019)

ortaya çıkmıştır. Menon (2001)'a göre psikolojik güçlendirme sadece örgütsel performansı arttırmamakta aynı zamanda çalışanların yenilikçi davranış geliştirme, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılık gibi çok sayıda olumlu kazanımlar sağlamaktadır.

Bu çalışmada yapısal güçlendirmenin performansı anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca örgütün güçlendirme faaliyetlerini çalışanlarına hissettirememesi neden olmuş olabilir. Bu çalışmanın bulguları ile literatürdeki diğer çalışmalar karşılaştırıldığında genellikle yapısal güçlendirmenin performansa olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. García-Juan ve diğerleri (2019) İspanya örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında özellikle yapısal güçlendirmenin örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer bir sonucu Seibert, Silver ve Randolph (2004) Amerika Birleşik Devletlerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında öne sürmektedir. Bu çalışmaya göre yapısal güçlendirmenin etkin olduğu işletmelerde çalışanlar psikolojik olarak da güçlenmekte, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel performansları artmaktadır. Çalışma grubu içerisinde iş görenler kendilerini daha rahat ifade edebilmekte ve yapısal sorunların olmadığı bir çalışma ortamında bireysel performanslarını maksimize etmektedirler.

Bir işletmenin örgütsel performansı, işletmenin faaliyetleri esnasında belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli kriterleri karşılayacak şekilde belirlenen hedeflere ulaşmadaki finansal ve finansal olmayan sonuçları ifade etmektedir. Bu çalışmada örgütsel performansın, literatürle örtüşecek şekilde iki boyutunun (finansal ve finansal olmayan) olduğu görülmüştür (Flynn vd., 1995; Ho vd., 2001; Rahman ve Bullock, 2005; Abdullah vd., 2008).

İşletmelerin performans göstergelerine bakıldığında özellikle yatırımların geri dönüş oranı açısından işletmelerin iyi performans gösterdikleri değerlendirilmektedir. Bununla beraber yöneticiler satış oranlarının yeteri kadar iyi performans ortaya koymadığını ifade etmişlerdir. Bu noktada yöneticilerin her bir personeli ayrı bir şekilde değerlendirmesi ve performanslarını arttırmak için yapılması gerekenleri belirlemesi önerilebilir. Benzer sonucun çıktığı bir çalışmada Sabuncuoğlu (2000) çalışan seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesinin beklenemeyeceğini ifade etmektedir. Sabuncuoğlu'na göre çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyumları gibi özellikleri farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda işletmelerin özellikle insan kaynakları departmanları çalışanlar arasındaki farklılıkları

belirlemelidir. Ayrıca çalışanlar arasında var olan farklılıkları objektif kriterlere göre değerlendirmelidir. Çalışanların sürekli yüksek performans göstermeleri, tam kapasitele ve potansiyellerine ulaşmalarını başarmak ancak etkili bir performans yönetimi anlayışı ile sağlanabilir. Çalışanların yetenekleri ve iş azimlerine bağlı olarak terfi almaları, işletmenin içinde bulunduğu pazar ile uyumlu olarak maaş politikası uygulaması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının zamanında tespit edilerek ilgili alanlarda eğitimlerin verilmesi performanslarına olumlu katkılar sunacaktır.

Çalışma kullanılan yöntem bakımından, sadece nicel araştırma yöntemleri ve anket formu ile toplanan verilerin yorumlanmasını dikkate almaktadır. Çalışma bu yönüyle nicel araştırma ile sınırlandırılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda yöneticilerin daha derinlemesine görüşleri alınabilmesi için açık uçlu sorular yöneltilerek görüşmeler gerçekleştirilebilir ve farklı temalar ortaya çıkarılabilir. Çalışmanın verileri belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Çalışma bu yönüyle kesitsel bir çalışma olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin görüşlerinin zaman içerisindeki eğilimi ölçülebilmesi için çalışma gelecekte boylamsal bir yöntemle tekrar ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Adam Jr, Everett E; Foster JR, S. Thomas. (2000). Quality Improvement Approach and Performance: Multisite Analysis Within a Firm. *Journal of Quality Management*. 5(2). 143-158.
- Adner, Ron; Helfat, Constance E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*. 24(10). 1011-1025.
- Adsit, Dennis J; Manuel London; Steven Crom; Dana Jones. (1996). Relationships Between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Departmental Performance. *Journal of Management Development*. 15(1). 62-75.
- Augier, Mie; Teece, David J. (2007). Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. *Management International Review*, 47(2), 175-192.
- Akal, Zühal (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Produktivite Merkezi Yayınları. No.473. Ankara.
- Akal, Zühal. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473. Ankara.
- Akdede, Sacit Hadi; Turan, Aykut Hamit. (2008). Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 63(04). 1-028.
- Akdoğan, A. Asuman. (1994). İşletmelerde Büyüme ve Büyüyen İşletmelerde Örgütlenme Sorunları Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11. 165-182.
- Aksakal, Erdem; Dağdeviren, Metin. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 30(2).
- Altındış, Selma; Özutku, Hatice. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 13(1), 161-191.
- Altunoğlu, A. Ender; Doğan, Başak. (2014). Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji ve Örgütsel Performans İlişkileri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*. 5(1). 21-37.

- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 7. Baskı. Sakarya Yayıncılık. Sakarya.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Altuntuğ, Nevriye. (2007) Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Ambrosini, Véronique; Bowman, Cliff; Collier, Nardine. (2009). Dynamic Capabilities: an Exploration of How Firms Renew Their Resource Base. *British Journal Of Management*. 20(1). 9–24.
- Aminu, Mohammed Ibrahim; Mahmood, Rosli. (2015). Mediating Role of Dynamic Capabilities on The Relationship Between Intellectual Capital and Performance: a Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling. *Research Journal Of Business Management*. 29(3). 443-456.
- Arı, Güler Sağlam; Ergeneli, Azize. (2003). Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 129-149.
- Armstrong, Craig E; Shimizu, Katsuhiko. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of The Firm. *Journal of Management*. 33(6). 959-986.
- Arslandaş, Cüneyt. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2), 227-240.
- Arslandaş, Cüneyt; Dursun, Meral. (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.
- Ataman, Göksel. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitapevi. İstanbul.
- Ataman, Göksel (2009). *İşletme Yönetimi*. 3.Baskı. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Atlı, Dinçer. (2012). *Yetenek Yönetimi:(Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. Crea Kitap.

- Augier, Mie; Teece, David J. (2006). Understanding Complex Organization: the Role of Know-How, Internal Structure, and Human Behavior in The Evolution of Capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 15 (2), 395–416.
- Bağış, Mehmet. (2018). Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Etkileşimsel Yaratıcılık Yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1163-1185.
- Bakan, İsmail. (2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Baltaş, Acar. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (2.Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barney, Jay B. (1986). Organizational Culture: can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bayülken, Yavuz; Kütükoğlu Cahit (2012). *Organize Sanayi Bölgeleri Küçük Sanayi Siteleri Teknoparklar*. TMMOB Makina Mühendisleri Odası. MRK Baskı ve Tanıtım Hizmetleri, Ankara.
- Bergh, Donald D; LIM, Elizabeth Ngah- Kiing. (2008). Learning How to Restructure: Absorptive Capacity and Improvisational Views of Restructuring Actions and Performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 593–616.
- Bolat, Oya İnci; Bolat, Tamer; Seymen, Oya Aytemiz. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 12(21), 215-239.
- Boomsma, Anne. (2000). Reporting Analyses of Covariance Structures, *Structural Equation Modeling*, 7 (3), 461-83.
- Bozkurt, Tülay. (2011). *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*. Beta.
- Bowen, David, E; Lawler, Edward E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When, *Sloan Management Review* 33/3, 33-35.
- Bowman, Cliff; Ambrosini, Veronique. (2003). How The Resource- Based and The Dynamic Capability Views of The Firm Inform Corporate- Level Strategy. *British Journal Of Management*, 14(4), 289–303.

- Brown, Shona L; Eisenhardt, Kathleen M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
- Budak, Gülay; Budak Gönül (2004). *İşletme Yönetimi, Beşinci Baskı*, Barış Yayınları, İzmir.
- Burgelman, Robert A; Rosenbloom, Richard S. (1989). Technology Strategy: an Evolutionary Process Perspective. *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 4(1), 1-23.
- Büker, Semih; Aşıkoğlu Rıza; Sevil, Güven, (2008). *Finansal Yönetim, Dördüncü Baskı*, Sözkese Matbaacılık, Ankara.
- Büte, Mustafa. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Byrne, Barbara M. (2013). Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis: Basic Concepts, Applications, and Programming. Psychology Press,
- Cao, Suzhang. (2009). Dynamic Capabilities and Value Appropriation in The Context of Open Innovation, 2009 International Conference on Information Management. *Innovation Management and Industrial Engineering. ICEEE*. 4.282-285.
- Caplan, Janice. (2010). *The Value Of Talent: Promoting Talent Management Across The Organization*. Kogan Page Publishers.
- Carpenter, Mason Andrew; Sanders, Wm Gerard. (2007). *Concepts and Cases Strategic Management a Dynamic Perspective*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Cater, John; Schwab, Andreas. (2008). Turnaround Strategies in Established Small Family Firms. *Family Business Review*, 21(1), 31-50.
- Çavuş, Mustafa Fedai; Akgemci, Tahir. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 229-244.
- Çavuş, Mustafa Fedai.(2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.
- Çetindamar, Dilek; Phaal, Robert; Probert, David. (2009). Understanding Technology Management as a Dynamic Capability: A framework for Technology Management Activities. *Technovation*, 29(4), 237-246.
- Chamberlin, Edward. (1933) *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge: Harvard University Press.

- Chandler Genevieve Elizabeth. (1986). *The Relationship of Nursing Work Environments To Empowerment and Powerlessness*. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Utah.
- Ceylan, Adnan. (2002). Çalışanların Güçlendirme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri*. 5. (17), 113-120.
- Chandler, Genevieve Elizabeth. (1986). *The Relationship of Nursing Work Environment to Empowerment and Powerlessness*. 1986. Phd Thesis. College Of Nursing, University Of Utah.
- Chen, Chung-Jen; Huang, Jing-Wen. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance—The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal Of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Cho, Taejun; Faerman, Sue R. (2010). An Integrative Model of Empowerment and Individuals' in-Role and Extra-Role Performance in The Korean Public Sector: Moderating Effects Of Organizational Individualism And Collectivism. *International Public Management Journal*, 13(2), 130-154.
- Chun, Young Han; Ramey, Hal G. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in US Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, (4), 529-557.
- Cingöz, Ayşe (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.
- Clark, Kim B; Wheelwright, Steven C. (1993). *Managing New Product and Process Development*. New York: The Free Press.
- Claver-Cortés, Enrique; Marco-Lajara, B; Manresa-Marhuenda, E; García-Lillo, F (2018). Location in Scientific-Technological Parks, Dynamic Capabilities, and Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 377-390.
- Combs, James G; Russell Crook, T; Shook, Christopher L. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and Its Implications for Strategic Management Research. In: *Research Methodology In Strategy And Management*. Emerald Group Publishing Limited, 2, 259–286.

- Conger, Jay A; Kanungo, Rabindra N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cook, Curtis. W; Hunsaker, Phillip. L; Coffey, Robert. E. (1997). *Management and Organizational Behavior* (2. Baskı), Irwin Mcgraw: Hill.
- Coşkun, Ömer Faruk; Özyılmaz, Adnan. (2016). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(4), 725-750.
- Crowley, Susan L.; Fan, Xitao. (1997). Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Research, *Journal of Personality Assessment*, 68 (3), 508-31.
- Çankaya, Muhammet (2018). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çorum.
- Çavuş, Mustafa Fedai (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Çavuş, Mustafa Fedai; Akgemci, Tahir. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Ceylan, Adnan; Çöl, Güner; Gül, (Hasan. 2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 35-51.
- Çınkır, Şakir. (2003). *Örgütlerde Personel Geliştirme. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Çöl, Güner. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2).
- Çöl, Güner (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, (1), 35-46.
- Çuhadar, M. Turan. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21
- Daft, Richard L. (2001). *Essentials Of Organization Theory And Design*. South Western Educational Publishing.

- Dalton, Dan R.; Todor, W. D.; Spendolini, M. J.; Fielding, G. J.; Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Danneels, Erwin. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*. 23(12), 1095- 1121.
- Danneels, Erwin. (2011). Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*. 32(1), 1-31.
- Davis, Stan; Albright, Tom. (2004). An Investigation of The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- De Brentani, Ulrike; Kleinschmidt, Elko J. (2004). Corporate Culture and Commitment: Impact on Performance of International New Product Development Programs. *Journal Of Product Innovation Management*, 21(5), 309-333.
- Dedrick, Jason; Kraemer, Kenneth L.; Linden, Greg. (2009). Who Profits From Innovation in Global Value Chains?: A Study of The Ipod and Notebook Pcs, *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 81–116.
- Demiralp Muhammed. (2018) Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve İş Tatmini ile İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Demir, Halis.; Tarhan, Okan. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demsetz, Harold. (1989) Efficiency, Competition and Policy, Basil Blackwell: Oxford.
- Denison, Daniel R.; Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dessler, Gary. (1999). *Essentials Of Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Dimitrades, Zoe S. (2001). Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies. *Quality Management Journal*, 8(2), 19-28.
- Doğan, Selen (2003). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, Selen; Kılıç, Selçuk. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29). 37-61.

- Doğan, Selen; Demiral, Özge. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80
- Drnevich, Paul L; Kriauciunas, Aldas P. (2011). Clarifying The Conditions and Limits of The Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities To Relative Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Dyer, Lee; Reeves, Todd. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?, *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A; Peteraf, Margaret A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal Of Management*, 20(1), 1 – 8.
- Eisenberger, Robert; R. Huntington; S. Hutchison.; D. Sowa (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenhardt, Kathleen M; Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Ellonen, Hanna-Kaisa; Wikström, Patrik; Jantunen, Ari. (2009). Linking Dynamic-Capability Portfolios and Innovation Outcomes, *Technovation*, 29(11), 753–762.
- Elitaş, Cemal; Ağca, Veysel (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 346.
- Elma, Cevat. (2000). *Yönetmel Etkililiğın Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri*. Cevat Elma, Kamile Demir, Anı Yayıncılık. Ankara.
- Elnaga, Amir Abou; Imran, Amen. (2014). The İmpact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Elüstün, Tunay Sever (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneğı, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Emhan, Abdurrahim; Kula, Sedat; Töngür, Aykut. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteğı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir

- Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, (1), 53-69.
- Erbay, Elif Özge; Turgut, Tülay. (2015). Yapısal Güçlendirme ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlenmenin Ara Değişken Etkisi. *Marmara University Journal of Economic & Administrative Sciences*, 37(2).
- Erdem, Haluk; Gökmen, Yunus; Türen, Ufuk. (2016). Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Dogus University Journal*, 17(2).
- Eren, Erol. (2003), *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Erez, Berna (2018) Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Erkorkmaz, Ünal; Etikan, İlker; Demir, Osman; Özdamar, Kazım; Sanisoğlu, S. Yavuz. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Ersezer Figen (2011) Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi ve Modelin Uygulanması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Erstad, Margaret. (1997). Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Ertin, Gaye. (1998). Türkiye’de Sanayi. *Türkiye Coğrafyası*, 165-184.
- Fitz-Enz; Jack J. Philips (2001), *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Flynn, Barbara B; Schroeder, Roger G; Sakakıbara, Sadao. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage, *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.
- Focus, H. R. (2008). Energize & Enhance Employee Value with Job Rotation. *HR Focus*, 85(1), 6-10.
- Forrester, Russ (2000), Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea, *Academy of Management Executive*, 3(14): 67-80.
- Fragoso, Heloisa. (2000). An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts. *IU South Bend Undergraduate Research Journal*, 3, 30-34.

- French, John. R; Raven, Bertram; Cartwright, Dorwin. (1959). The Bases of Social Power. *Classics of Organization Theory*, 7, 311-320.
- Galunic, D. Charles; Eisenhardt, Kathleen M. (2001). Architectural Innovation and Modular Corporate Forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1250.
- García-Juan, Beatriz; Escrig-Tena, Ana B; Roca-Puig, Vicente. (2019). The Empowerment–Organizational Performance Link in Local Governments. *Personnel Review*, 48(1), 118-140.
- Geisler, David. (2005). The Next Level in Employee Empowerment. *Quality Progress*, 38(6), 48-52.
- Giderler, Ceren. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 58-88.
- Goetsch, David L; Davis, Stanley B. (2014). Quality Management for Organizational Excellence. *Upper Saddle River, NJ: Pearson*.
- Gök, Osman; Peker, Sinem; Hacıoğlu, Güngör. (2015). The Marketing Department's Reputation in The Firm, *European Management Journal*, 33(5), 366-380.
- Göksel, Ataman. (2003). *Personel Güçlendirme. Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ed: Birol Bumin. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Grant, Robert M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Griffin, Abbie. (1997). Modeling and Measuring Product Development Cycle Time Across Industries. *Journal of Engineering and Technology Management*, 14(1), 1–24.
- Griffin, Abbie; PAGE, Albert L. (1993). An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 291–308.
- Gruber, Marc, Florian Heinemann, Malte Brettel, Stephan Hungeling. (2010). Configurations of Resources and Capabilities and Their Performance Implications: An Exploratory Study on Technology Ventures. *Strategic Management Journal*. 31(12), 1337-1356.
- Gupta, Vishal K.; Wales, William J. (2017). Assessing Organisational Performance Within Entrepreneurial Orientation Research: Where Have We Been and Where Can We Go from Here? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 51-76.

- Gümüšođlu, Lale (2012). Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliřtirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar. *Iktisat İşletme ve Finans*, 27(320), 61-90.
- Gümüştekin, Gülten Eren; Emet, Canan. (2015). Güçlendirme Algularında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 90-116.
- Güven, Murat. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4(16), 113-126.
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamıd Hawass, Hisham. (2010). Exploring The Determinants of The Reconfiguration Capability: A Dynamic Capability Perspective, *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 409-438.
- Hardy, Cynthia; Leıba-O'sullivan, Sharon. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human relations*, 51(4), 451-483.
- Harrell, J. Bruce; O'reilly III, Charles A; Tushman, Michael L. (2007). Dynamic Capabilities At IBM: Driving Strategy İnto Action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Harris, Lloyd C; Ogbonna, Emmanuel. (2001). Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.
- Harvey, David; Bown, B.R. (1996) Human Resource Management an Experiential Approach, Prentice Hall İnc. New Jersey.
- Hassan, Shahidul; Park, Jongsoo; Raadschelders, Jos Cn. (2019). Taking a Closer Look at the Empowerment- Performance Relationship: Evidence from Law Enforcement Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 427-438.
- Hechanova, Ma Regina M; Alampay, Ramon Benedicto A; Franco, Edna P. (2006). Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers. *Asian Journal Of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Heffernan, Margaret M; Flood, Patrick C. Flood (2000). An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 128- 136.

- Helfat, Constance E. (1997). KnowHow and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: *The Case of R&D. Strategic Management Journal*. 18(5), 339-360.
- Helfat, Constance E; Peteraf, Margaret A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10),997-1010.
- Helfat, Constance. E; Finkelstein, Sydney; Mitchell, Will; Peteraf, Margaret; Singh, Harbir; Teece, David; Winter, Sidney. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons. London: Blackwell.
- Helfat, Constance E.; Sidney G. Winter. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for The (N) EverChanging World. *Strategic Management Journal*. 32(11), 1243-1250.
- Helvacı, M. Akif. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi The Importance Of Performance Appraisal In Performance Managment Process. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Hemedoğlu, Enis; Koçak, Mahmut; Özkan, Aslıhan; Berberoğlugil, Başak. Melek. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 87-105.
- Henderson, Rebecca M; Clark, Kim B. (1990). Architectural İnnovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and The Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Henseler, Jörg; Ringle, Christian M; Sarstedt, Marko. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hill, Charles Wl; Jones, Gareth R. (2008). *Strategic Management: an Integrated Approach*, 8th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Ho, D. C. K; Duffy, V. G; Shih, H. M. (2001). Total Quality Management: an Empirical Test for Mediation Effect, *International Journal of Production Research*, 39, (3), 529-548.
- Holan, Pablo Martin De; Phillips, Nelson. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603-1613.

- Hooper, Daire; Coughlan, Joseph; Mullen, Michael. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53 – 60.
- Honold, Linda. (1997). A Review Of The Literature on Employee Empowerment, *Empowerment In Organizations*, 5(4), 202-212.
- Huang, Heh Jason. (1999). Job Rotation From The Employees' Point Of View. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- İslamoğlu Ahmet Hamdi, (2000). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*, İkinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Jantunen, Ari; Puumalainen, K; Saarenketo, S; Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Johnson, Jean L; Lee, R. P. W; Saini, A; Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Kalkandelen, Hayrettin. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Anı Yayınları. Ankara.
- Kaminska-Labbé, Renata; Thomas, Catherine; Mckelvey, Bill. (2008, June). Renewing Dynamic Capabilities at Times of Crisis: The Role of Regulation Process in The Emergence of Semistuctures. in *The Fourth Organization Studies Summer Workshop–Embracing Complexity: Advancing Ecological Understanding in Organization Studies 5-7*.
- Kanter Rosabeth Moss. (1993). *Women and Men of the Corporation*. 2nd edn. Basic Books, New York
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977). (1977a). *Men and Women of The Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, Rosabeth Moss. (2008). *Men and Women of the Corporation: New Edition*. Basic Books.
- Karaca, Hatice (2018). *Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez, Ankara.

- Karahan, Atila. (2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 95-114.
- Karakaş, Ayhan (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 79-105.
- Karakılıç, Nilüfer Yörük; Hülya, Öcal. (2008). Stratejik ittifak modellerinin temel yetenekler yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 85-96.
- Kargın, Volkan. (2000). Personeli Güçlendirme Kavramı ve Konfeksiyon İmalat İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kaya, Işıl Hazal (2019). Personel Güçlendirme Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kennerley, Mike; Neely, Andy, (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- Kessler, Eric H; Bierly, Paul E; Gopalakrishnan, Shanthi. (2000). Internal Vs. External Learning in New Product Development: Effects on Speed, Costs and Competitive Advantage. *R&D Management*, 30(3), 213-224.
- Khan, Sharafat. (1997). The Key to Being a Leader Company: Empowerment. *The Journal of Quality and Participation*. 20(19). 44-50.
- King, Stephen F; Burgess, Thomas F. (2006). Beyond Critical Success Factors: A Dynamic Model of Enterprise System Innovation. *International Journal of Information Management*, 26(1), 59-69.
- Kitapçı, Hakan; Kaynak, Ramazan; Ökten, Sultan. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Kline, Rex. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition ed.). New York: The Guilford Press.
- Koçel, Tamer. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, Tamer. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

- Koçel, Tamer. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2013). *İşletme Yöneticiliği, İstanbul*: Beta Basım Dağıtım. Kotter, J. P. (1985). *Power and Influence*. New York: Free Pres.
- Koçel, Tamer. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 9. Baskı. İstanbul.
- Kotler, Philip (2000). *Marketing Management*, Millenium Baskı, New Jersey, Çev: Nejat Muallimoğlu, (2000). Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kozak, Meryem Akoğlan; Doğan, Ece. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Kuo, Szu-Yu; Lin, Pei-Chun; Lu, Chin-Shan. (2017). The Effects of Dynamic Capabilities, Service Capabilities, Competitive Advantage, and Organizational Performance in Container Shipping. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 95, 356-371.
- Kutunis, Rana Özen; Yıldız, Ebru. (2014). Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 5(11), 135-154.
- Laschinger, Heather K. Spence; Finegan, J; Shamian, J; Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *Journal Of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, Heather K. Spence; Nosko, A; Wilk, P; Finegan, J. (2014). Effects of Unit Empowerment and Perceived Support for Professional Nursing Practice on Unit Effectiveness and Individual Nurse Well-Being: A Time-Lagged Study. *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1615-1623.
- Latham, Scott F; Braun, Michael. (2009). Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline, *Journal of Management*, 35(2), 258–281.
- Lavie, Dovev. (2006). Capability Reconfiguration: an Analysis of Incumbent Responses to Technological Change, *Academy of Management Review*, 31(1), 153–174.
- Lawler III, Edward E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco.

- Lee, Mushin; Koh, Joon. (2001). Is Empowerment Really a New Concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-695.
- Leonidou, Leonidas C.; Leonidou, Constantinos N.; Fotiadis, Thomas. A.; Bilge Aykol. (2015). Dynamic Capabilities Driving an Eco-Based Advantage and Performance in Global Hotel Chains: The Moderating Effect of International Strategy, *Tourism Management*, 50, 268-280.
- Levinson, Harry. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, (4), 370-390.
- Lichtenthaler, Ulrich. (2009). Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and The Complementarity of Organizational Learning Processes, *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.
- Li, I.-Chuan; Chen, Yu-Ching; Kuo, Huai-Ting. (2008). The Relationship Between Work Empowerment and Work Stress Perceived by Nurses at Long- Term Care Facilities in Taipei City. *Journal of Clinical Nursing*, 17(22), 3050-3058.
- Littrell, Romie F. (2007) Influences on Employee Preferences for Empowerment Practices by the “Ideal Manager” in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87-110.
- Lohrke, Franz T; Ahlstrom, David; Bruton, Garry D. (2012) Extending Turnaround Process Research: Important Lessons From The U.S. Civil War, *Journal Of Management Inquiry*, 21(2), 217–234.
- Lusthaus, Charles; Adrien, Marie-Hélène. (1998). Organizational Assessment: a Review of Experience. *Universalia Occasional Paper*, 31.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc New York.
- Machado, Mirian Magnus; Dalfovo, M. S; Gonçalves, A; Polati M. I. B. (2018). Dynamic Capabilities and Their Influence on Organizational Performance. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 13(4), 76-97.
- Macher, Jeffrey T; Mowery, David C. (2009). Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. *British Journal of Management*, 20, 41-62.
- Madı Bin Abdullah, Muhammad; ULI, Jegak; JOSÉ TARÍ, Juan. (2008). The Influence of Soft Factors on Quality Improvement and Performance: Perceptions From Managers. *The TQM Journal*, 20(5), 436-452.

- Mahmood, Ishtiaq P., Hongjin Zhu, Edward J. Zajac. (2011). Where Can Capabilities Come from? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups. *Strategic Management Journal*, 32(8), 820-848.
- Mahringer, Christian A; Renzl, Birgit. (2018). Entrepreneurial Initiatives as a Microfoundation of Dynamic Capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1), 61-79.
- Marginson, David; Mcaulay, L; Roush, M; Van Zijl, T. (2014). Examining a Positive Psychological Role for Performance Measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75.
- Matthews, Russell A; Michelle Diaz, Wendy; Cole, Steven G. (2003). The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- Menon, Sanjay. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Mccracken, Melody Je'; Mcilwain, Thomas F; Fottler, Myron D. (2001). Measuring Organizational Performance in the Hospital Industry: An Exploratory Comparison of Objective and Subjective Methods, *Health Services Management Research*, 14, (4), 211-219.
- Mcgrath, Rita Gunther; Mac Grath, Rita Gunther; Macmillan, Ian C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in An Age of Uncertainty* (Vol. 284). Harvard Business Press.
- Morris, James R. (1956). Job Rotation. *The Journal Of Business*, 29(4), 268-273.
- Mcgrath, Rita Gunther; Macmillan, Ian C; Venkataraman, Sankaran. (1995). Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 251-275.
- Mckinley, William; Latham, Scott; Braun, Michael. (2014). Organizational Decline and Innovation: Turnarounds and Downward Spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88-110.
- Mete, Mehmet, Zincirkıran, Mustafa, Tiftik, Hidayet, Yalçınsoy, Ayhan ve Pekcan, Ahmet. (2015). Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Meydan, Cem Harun; Polat, Mustafa. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.

- Mishra, Ashis; Vishvas, Radhika. (2019). Retail Shopper Empowerment: A Consumer-Centric Measure for Store Performance. *IIMB Management Review*, 31(1), 20-36.
- Moliterno, Thomas P; Wiersema, Margarethe F. (2007). Firm Performance, Rent Appropriation, and The Strategic Resource Divestment Capability. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1065-1087.
- Moorman, Christine; Roland T. R. (1999) The Role of Marketing. *The Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Mu, Jifeng. (2017). Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(4), 554-565.
- Mucuk İsmet, (2004). *Pazarlama İlkeleri*, Ondördüncü Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Naktiyok, Atılhan; Küçük, Orhan. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 43-65.
- Narver, John C; Slater, Stanley F; MacLachlan, Douglas L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- Nedd, Nicole (2006). Perceptions of Empowerment and Intent to Stay. *Nursing Economics* 24(1): 13-20.
- Nelson, Richard R. (2009). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Newell, Michael W. . (2005). *Preparing for the Project Management Professional (PMP) Certification Exam*. Amacom Div American Mgmt Assn.
- O'brien, Janice. L. (2010). *Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers* (Doctoral Dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark).
- Odabaş, İpek. (2014). Yapısal Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Oktay, Ercan; Çelebi, Muhammet Ali. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 10.23.
- Oloko, Margaret; Ogutu, Martin. (2017). Influence of Power Distance on Employee Empowerment and MNC Performance: A Study Of Multinational Corporations in Kenya, *Education Research Journal*, 2(2): 47-61.
- Oral, Saime. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- O'reilly Iii, Charles A; Tushman, Michael L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Orhon, Orhan. (2012). Firma Dinamik Yeteneklerinin Rekabet Gücüne Katkısının Kaos Teorisi Bakış Açısı Altında Analizi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Özkalp, Enver; Kırel Çiğdem (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Eskişehir.
- Özmutlu, Saniye Yıldırım; Esin, Can. (2019). Sürdürülebilir Rekabette Dinamik Yeteneklerin Firma Performansına Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. *Cataloging-In-Publication Data*, 732-741.
- Öztürk, Azim; Özdemir, Fatih. (2010). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1-2), 197-198.
- Öztürk, Hülya. (2010). Yoğun bakımlarda çalışan hemşirelerin güçlendirme algısı ve ortamı güçlendirme açısından değerlendirmeleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pajunen, Kalle. (2006) Stakeholder Influences in Organizational Survival, *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261–1288.
- Palmer, M; Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul.
- Panayotopoulou, Leda.; Bourantas, Dimitris.; Papalexandris, Nancy. (2003). Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework, *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680-699.

- Panayotopoulou, Leda; Papalexandris, Nancy. (2004). Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Firm Performance, *Personel Review*, 33(5), 499-520.
- Paşa, Muammer. (2007), Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Basılmamış Doktora Tezi, Bursa
- Peng, David Xiaosong; Schroeder, Roger G; Shah, Rachna. (2008). Linking Routines to Operations Capabilities: A New Perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Pelet, Elbeyi. (2011). Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 209-225.
- Pelit, Elbeyi ; Öztürk, Yüksel. (2011). Otel İşletmeleri İş görenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Penrose, Edith; Penrose, Edith Tilton. (1959). *The Theory of I he Growth of the Firm*. Bisil Blsckwell, London.
- Peteraf, Margaret; Dı Stefano, Giada; Verona, Gianmario. (2013). The Elephant in The Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Podsakoff, Philip M; Todor, William M; Skov, Richard. (1982). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821.
- Polat, Mustafa; Meydan, Cem Harun; Tokmak, İsmail. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(2),1-22.
- Porter, Michael. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Pries, Fred; Guild, Paul. (2010). Commercializing Inventions Resulting From University Research: Analyzing The Impact of Technology Characteristics on Subsequent Business Models, *Technovation*, In Press, Corrected Proof.

- Pries, Fred; Guild, Paul. (2011). Commercializing Inventions Resulting From University Research: Analyzing The Impact Of Technology Characteristics On Subsequent Business Models. *Technovation*, 31(4), 151-160.
- Rahman, Shams-Ur; Bullock, Philip. (2005). Soft TQM, hard TQM, and Organizational Performance Relationships: an Empirical Investigation, *Omega*, 33(1), 73-83.
- Rush, Howard; Bessant, John; Hobday, Mike. (2007). Assessing the Technological Capabilities of Firms: Developing a Policy Tool. *R&D Management*, 37(3), 221-236.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi. 2.Baskı, Bursa.
- Saleem, Muhammed. Abid, Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing Performance and Commitment Through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303-322.
- Sarmiento, Teresa P; Laschinger, Heather K. Spence; Iwasıw, Carroll. (2004). Nurse Educators' Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter's Theory. *Journal of Advanced Nursing* 46(2): 134–143.
- Schermerhorn, Hunt. Osborn (2003). *Organizational Behavior*, 8e.
- Schmitt, Achim; Raisch, Sebastian. (2013). Corporate Turnarounds: The Duality Of Retrenchment and Recovery, *Journal of Management Studies*, 50(7), 1216–1244.
- Seashore, Stanley E; Yuchtman, Ephraim. (1967). Factor Analysis of Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, 12, (3), 372-395.
- Seibert, Scott E; Silver, Seth R; Randolph, W. Alan. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, Scott E; Wang, Gang; Courtright, Stephen H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
- Selden, Sally Coleman; SOWA, Jessica E. (2004). Testing a Multi-Dimensional Model of Organizational Performance: Prospects and Problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 14(3), 395-416.
- Semadeni, Matthew; Cannella Jr, A. A; Fraser, D. R; Lee, D. S. (2008). Fight or Flight: Managing Stigma In Executive Careers. *Strategic Management Journal*. 29(5). 557-567.

- Seth, Anju; Thomas, Howard. (1994). Theories Of The Firm: Implications For Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 31(2), 165-192.
- Sigler, Tracey Honeycutt; Pearson, Christine. M. (2000). Creating on Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Shamsie, Jamal; Martin, Xavier; Miller, Danny. (2009). In With The Old, In With The New: Capabilities, Strategies, and Performance Among The Hollywood Studios. *Strategic Management Journal*, 30(13). 1440-1452.
- Shields, Jacqueline D. (2007). Managing Employee Performance and Reward. *Asian Pacific Journal of Human Resource*, 1-16.
- Slatter, Stuart. (1984) *Corporate Recovery*. (ed.), Harmandsworth, Middlesex: Books P.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 38(5). 1442–1465.
- Spreitzer, Gretchen M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*. 39(2). 483-504.
- Spreitzer, Gretchen M; Kızılos, Mark A; Nason, Stephen W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Spreitzer, Gretchen M; De Janasz, Suzanne C; Quinn, Robert E. (1999). Empowered to Lead of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, Gretchen M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Steers, Richard M. (1974). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*. 20 (4). 546-558.
- Steers, Richard M. (1976). When is an Organization Effective? A Process Approach to Understanding Effectiveness. *Organizational Dynamics*. 5(2). 50-63.
- Surdullı, Sahit; Bytyqi, Fisnik; Zeqire, N. (2012). Employee Empowerment and Involvement Within Post and Telecommunication of Kosova. *European Journal of Scientific Research*, 69(2). 234-242.

- Sürgevil, Olca; Tolay, Ebru; Topoyan, Mert. (2013). Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yasar University*. 8(31). 5371-5391.
- Szilagyi Jr, Andrew D; Wallace Jr, M. J. (1987). Intragroup Behavior. *Organizational Behavior and Performance, 4th Edition*. Glenview. Illinois: Scott, Foresman and Company, 215-255.
- Şahin, Kader Tan; Kübra, Mert; Kaplan, Tuğba. (2015). Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(4), 931-956.
- Şahin, Kader Tan; Kaplan, Tuğba. (2017). Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 167-192.
- Şencan, Hüner. (2005). *Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Hüner Şencan.
- Richard, Orlando C; Johnson, Nancy Brown. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*. 12(2). 299-310.
- Robbins, Stephen. P. (2010). *Organizational Behavior, Prentice Hall International Editions*. 14th Edition, Englewood Cliffs. New Jersey.
- Robert, Christopher; Probst Tahira M; Martocchio Joseph J; Drasgow Fritz; Lawler John J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States. Mexico, Poland, and India: Predicting Fit on the Basis of Dimensions of Power Distance and Individualism, *J. Appl. Psychol.* 85(5). 643-658.
- Robinson, Joan. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*, London: MacMillan Press.
- Robbins, Stephen P; Judge, Tim; Çev: Erdem, İnci. *Örgütsel Davranış*. Nobel, 2012. Ankara.
- Tabachnick, Barbara. G; Fidell, Linda. S; Ullman, J. B. (2007). *Using Multivariate Statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tabachnick, Barbara G; Fidell, Linda S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Vol. 6). Boston, MA: Pearson.
- Tabachnick, Barbara. G.; Fidell, Linda. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.

- Takahashi, Adriana Roseli Wunsch; Bulgacov, Sergio; Semprebon, Elder; Giacomini, Mônica Maier . (2017). Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *BBR. Brazilian Business Review*. 14(5). 466-478.
- Talu, Şehbal. (2004). *Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. 27, 1-27.
- Teece, David J. (1982). Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, (1), 39-63.
- Teece, David J; Pisano, Gary. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction .Industrial and Corporate Change, *International Institute for Applied Systems Analysis*. 3(3).537 – 556.
- Teece, David J; Pisano, Gary; Shuen, Amy. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7). 509-533.
- Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: That Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, (13), 1319 –1350.
- Teece, David J. (2010). Alfred Chandler and “Capabilities” Theories of Strategy and Management. *Industrial and Corporate Change*, 19, (2), 297-316.
- Teece, David J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, David. J. (2016). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm, *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, David; Margaret Peteraf; Sohvi Leih. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*. 58(4), 13-35.
- Tekiner, Mehmet Ali. (2014). Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14(27), 172-203.
- Thamizhmani, S; Hasan, S. (2010). A Review on an Employee Empowerment in TQM Practice. *Journal of Achievements in Materials And Manufacturing Engineering*, 39(2), 204-210.

- Thomas, Kenneth W; Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15(4). 666-681.
- Tolay, Ebru; Sürgevil, Olca; Topoyan, Mert. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme'nin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Academic Review*. 12(4). 449-465.
- Ton, İbrahim Ayhan. (2008). The Effect Of Individualism-Collectivism And Trust On Workplace Empowerment, *Marmara Üniversitesi SBE*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Torrington, Derek; Hall, Laura. (1995). *Personel Management*. HRM in Action. 3rd Edition, Prentice Hall, London.
- Treur, H. P; Romme, A. G. L. (2008). *How to Rejuvenate the Business?: Measuring Sensing Capability in High-technology Marketing & Sales Organizations*. Technische Universiteit Eindhoven.
- Tunçer, Polat. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Turan, Sevgin Batuk. (2018). Yapısal Güçlendirme: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal of Yaşar University*, 13(49), 101-111.
- Turner, P. A; Kalman, Danny. (2014). Make your people before you make your products. *People Management*, 55.
- Tuulı, Martin Morgan; Rowlinson, Steve. (2009). Performance Consequences of Psychological Empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*. 135(12). 1334-1347.
- Triggs, Donald D; King, Phyllis M. (2000). Job Rotation. *Professional Safety*. 45(2). 32.
- İşık, Ufuk; Yasım, Yavuz Kağan. (2017). Otel Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1581-1594.
- Uzun, Dilek (2007). Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Ülgen, Hayri; Mirze, S. Kadri. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık. İstanbul.

- Vogt, Judith F; Murrell, Kenneth. (1990). *Empowerment in Organizations: How To Spark Exceptional Performance*, Pfeiffer ve Company. Indiana.
- Yücel, İlhami; Demirel, Yavuz. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (23). 19-48.
- Verona, Gianmario; Ravasi, Davide. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study Of Continuous Product Innovation, *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577–606.
- Vickery, Shawnee K; Xenophon, Koufteros; Cornelia, Droge. (2013). Does Product Platform Strategy Mediate the Effects of Supply Chain İntegration on Performance? A Dynamic Capabilities Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(4), 750-762.
- Yam, Richard CM; Guan, J. C; Pun, K. F; Tang, E. P. (2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China. *Research Policy*. 33(8). 1123-1140.
- Yamen, Mesut. (2010). Dinamik Yetenekler.
- Yamen, Mesut. (2011). Dinamik Yetenekler. (10.06.2019), <https://www.slideshare.net/bilimalim/dinamik-yetenekler>
- Yatkın, Ahmet. (2009). Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *Social Sciences*. 4(2), 128-141.
- Yılmaz, Hüseyin; Karahan, Atilla. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(4), 607-637.
- Yüksel, Öznur; Erkutlu, Hakan. (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(1). 1-11.
- Yürür, Şenay; Demir, Kemal. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3). 311-335.
- Zengin, Yunus; Kaygın, Erdoğan. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Personel Güçlendirmeyle İlişkisi: Şanlıurfa'da Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 903-928.

- Zimmerman, Frederick. Michael. (1991). *The Turnaround Experience: Real-World Lessons in Revitalizing Corporations*. McGraw-Hill Companies.
- Zhou, Steven S; Zhou, Abby J; Feng, Junzheng; Jiang, Shisong. (2017). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. *Journal of Management & Organization*. 1-17.
- Zollo, Maurizio; Winter, Sidney G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. 13(3). 339-351.
- Zott, Christoph. (2003). Dynamic Capabilities and The Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study. *Strategic management journal*. 24(2). 97-125.
- Wang, Catherine L; Ahmed, Pervaiz K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 9(1), 31-51.
- Washington, Enrique; Griffiths, Bruce. (2015) *Competencies at Work: Providing a Common Language for Talent Management*. Business Expert Press.
- Wernerfelt, Birger. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*. 5(2). 171-180.
- Wernerfelt, Birger. (1995). The Resource-Based View Of The Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*. 16(3): 171-174
- Whetten, D.A; Cameron, K.S. (2010). *Developing Management Skills*, 8th Edition, AddisonWesley Educational Publishers Inc.
- Wilden, R., Gudergan, S., Akaka, M. A., Averdung, A. Teichert, T. (2019). The Role of Cocreation and Dynamic Capabilities in Service Provision and Performance: A Configurational Study. *Industrial Marketing Management*, 78, 43-57.
- Winter, Sidney G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. 24(10), 991-995.
- Wong, Yui-Tim; Ngo, Hang-Yue; Wong, Chi-Sum. (2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*. 17(7). 580-598.
- Xiao, Y. S; Wang, Z; Yin, R; Xiong, L. (2008). How To Operationalize Dynamic Capabilities: A Perspective of Resource Management Processes, *Proceedings of the IEEE ICMIT*, 582-587.

İnternet Kaynakları

<http://frmsinsi.net/showthread.php?t=502346>

<https://www.gmka.gov.tr/bolge-planlari>

TÜİK (2018) Türkiye ihracat istatistikleri, Erişim Tarihi: 01.03.2019, Erişim Yeri:

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046



EK 1

ANKET FORMU

Sayın Yönetici: Bu araştırmanın amacı, firmaların Dinamik Yeteneklerinin ve Personel Güçlendirmelerinin Örgütsel Performansa etkisinin belirlenmesidir. Bu çalışmada vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve firma ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir. Verdiğiniz destek için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. / Öğr. Gör. Mesut KASAP/ Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi / mesutkasap@comu.edu.tr

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Zorlayıcı da olsa bize katkı sağlayan işleri tercih ederiz.	1	2	3	4	5
2.	Yeni bilgi ve beceriler edinme şansını değerlendiririz.	1	2	3	4	5
3.	Tüm bilgi ve becerilerimizi kullanabileceğimiz görevleri üstleniriz.	1	2	3	4	5
4.	Kurumun mevcut durumu hakkında tam anlamıyla bilgi sahibiyiz.	1	2	3	4	5
5.	Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi sahibiyiz.	1	2	3	4	5
6.	Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi sahibiyiz.	1	2	3	4	5
7.	İyi yaptığımız şeylerle ilgili geri bildirim alırız.	1	2	3	4	5
8.	Geliştirebileceğimiz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler veririz.	1	2	3	4	5
9.	Yararlı ipuçları veya sorun çözme önerileri sunarız.	1	2	3	4	5
10.	Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman ayırırız.	1	2	3	4	5
11.	İşin gereklerini yerine getirmek için zaman ayırırız.	1	2	3	4	5
12.	İhtiyaç duyduğumuz anlarda yardım alırız.	1	2	3	4	5
13.	İşimize katkı yapan personele ödül veya teşvikler verilir.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanlarımıza sağladığımız esneklik düzeyimiz yüksektir.	1	2	3	4	5
15.	İşle ilgili yaptıklarımıza kurum içinde değer verilir.	1	2	3	4	5
16.	Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yaparız.	1	2	3	4	5
17.	Sorunlara çalışma arkadaşlarımız ile birlikte çözüm ararız.	1	2	3	4	5
18.	Sorunlara diğer yöneticilerle birlikte çözüm ararız.	1	2	3	4	5
19.	Bu kurumun, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
20.	Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21.	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
22.	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
23.	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5

24.	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
25.	İşimle ilgili faaliyetleri yapmak için gereken yeterliliğe sahip olduğumdan eminim.	1	2	3	4	5
26.	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
27.	İşimi nasıl yapacağıma karar verme konusunda önemli ölçüde özgürlüğe sahibim.	1	2	3	4	5
28.	İşlerimi nasıl yürüteceğime kendim karar verebiliyorum.	1	2	3	4	5
29.	İşimi nasıl yapacağım konusunda seçim yapmakta bağımsız ve özgürüm.	1	2	3	4	5
30.	Bölümümde olup bitenler üzerinde büyük etkim vardır.	1	2	3	4	5
31.	Bölümümde olup bitenler üzerinde kontrolüm fazladır.	1	2	3	4	5
32.	Bölümümde olup bitenler üzerinde önemli bir nüfuzum vardır.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Mevcut geliştirme projelerimiz içerisinde yeni ürün – pazar seçenekleri mevcuttur.	1	2	3	4	5
2.	Ürün çeşitliliğimizde, gelecekte yeni ürün geliştirmeye açık olanları tercih ediyoruz.	1	2	3	4	5
3.	Geliştirdiğimiz ürünler, işletmemize yeni pazarlar açmakta başarılıdır.	1	2	3	4	5
4.	Geliştirdiğimiz ürünler, işletmemizi yeni ürün alanlarına taşımakta başarılıdır.	1	2	3	4	5
5.	Geliştirdiğimiz ürünler ve faaliyetlerimiz, işletmemize yeni teknolojilerin kapılarını açmaktadır.	1	2	3	4	5
6.	Yeni ürünlerimize, henüz tanımlanmamış tüketici ihtiyaçlarına dair çözümleri de dahil ediyoruz.	1	2	3	4	5
7.	İş birimimizde yeni teknolojik gelişmelerden faydalanma becerimiz gelişkindir.	1	2	3	4	5
8.	Yeni teknolojik gelişmelerin araştırılması, üretim/yazılım etkinliğimizi üzerine kurulmuştur.	1	2	3	4	5
9.	İş birimi içerisinde yeni fikirleri geliştirirken pazarlamadan fazlası ile ilham alıyoruz.	1	2	3	4	5
10.	Öğrendiğimiz yeni konuları işletme içerisinde paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
11.	Öğrendiğimiz yeni konuları zaman içerisinde aktarabiliyoruz.	1	2	3	4	5
12.	Dış kaynaklardan faydalanarak becerilerimizi artırabilmekteyiz.	1	2	3	4	5
13.	Geliştirme sürecimizi gelecekteki maliyet gereksinimlerine göre ayarlayabiliyoruz.	1	2	3	4	5
14.	Geliştirme sürelerini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabiliyoruz.	1	2	3	4	5
15.	Geliştirdiğimiz ürünleri ve işlemlerimizi gelecek gereksinimlerimize göre ayarlayabiliyoruz.	1	2	3	4	5
16.	Geliştirici kararlarımızın aksiyona çevrilmesine dair bağlılığımızı ihtiyaçlara göre adapte edebiliyoruz.	1	2	3	4	5
17.	Yeniden tasarlama ortalama süresini gelecekteki gereksinimlere göre ayarlayabilmekteyiz.	1	2	3	4	5
18.	Spesifikasyon değişikliğine ihtiyaç duyulacağını öngörebilmekteyiz.	1	2	3	4	5

Sektörünüzdeki rakiplerle karşılaştığınızda firmanızın aşağıdaki konularda nasıl bir performans sergilediğini aşağıdaki ölçeği kullanarak cevaplayınız.

1= Rakiplerden çok daha kötüyüz.....5= Rakiplerden çok daha iyiyiz

1.	Yatırımların geri dönüş oranı açısından	1	2	3	4	5
2.	Ortalama kârlılık oranı açısından	1	2	3	4	5
3.	Ortalama büyüme oranı açısından	1	2	3	4	5
4.	Ortalama satış oranı açısından	1	2	3	4	5
5.	Pazar payı açısından	1	2	3	4	5
6.	Müşteri memnuniyeti açısından	1	2	3	4	5
7.	Müşteri sadakati açısından	1	2	3	4	5
8.	Yeni müşteriler kazanma açısından	1	2	3	4	5
9.	Mevcut müşterilere yapılan satışları arttırma açısından	1	2	3	4	5
10.	Pazardaki fırsat/tehditlere hızlı reaksiyon verme açısından	1	2	3	4	5

İşletmenizin bulunduğu sanayi dalını belirtiniz.		
İşletmenin sahiplik/Ortaklık durumu	<input type="checkbox"/> Tamamen yerli	<input type="checkbox"/> Tamamen yabancı	<input type="checkbox"/> Yerli-yabancı ortaklı
İşletmedeki göreviniz nedir?			
Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?			
Şirket faaliyet süresi	Sizin yaşıınız

ÖZGEÇMİŞ

SOYADI VE ADI: KASAP MESUT

UYRUĞU: TÜRKİYE CUMHURİYETİ

DOĞUM TARİHİ VE YERİ: 02.02.1989- ERZURUM

TELEFON: 0552 307 1717

E-MAIL: mesutkasap@comu.edu.tr

EĞİTİM:

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
<u>YÜKSEKLİSANS:</u>	İSTANBUL GELİŞİM ÜNİ.- İŞLETME	2015
<u>LİSANS:</u>	ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ- KAMU YÖNETİMİ	2013
<u>LİSE:</u>	ŞÜKRÜPAŞA LİSESİ- ERZURUM	2008

İŞ DENEYİMİ

*ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER MYO ÖĞRETİM GÖREVLİSİ
2016'DAN BERİ*