

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ*

Saadet Ela PELENK¹

Özet

Liderlik ve güç, yakın ilişkili terimlerdir. Güç, liderin insanları etkileme gücünden kaynaklanır. Güçlendirici lider, çalışanın içindeki liderlik potansiyelini ortaya çıkarır. Bu bağlamda güçlendirici lider, çalışanlarının harekete geçmelerini ve kendi kararlarını almalarını desteklemektedir. Böylece güçlendirici lider-yönetici, çalışanından kendi işlerinin yönetimini ele almasını ve yüksek performans göstermesini beklemektedir. Bireysel performans, çalışanın kuruluşun misyonu ve vizyonuna yönelik çabasıdır. Ekonomik kalkınma ve refah için aracı bir unsur olan banka verimliliğini, gücün çalışanlara devredildiği bir kültür ile yükseltebilir. Bu araştırmanın amacı, “güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performans üzerindeki etkisini” incelemektir. Bu amaçla, Türkiye’de yaygın şubeleri bulunan köklü bir bankanın Kocaeli’nde yer alan şubelerinde görevli olan 166 personel ile anket yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler, çoklu regresyon analiziyle çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, güçlendirici lider davranışlarının “yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk” boyutlarının bireysel performansı pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma, bireysel performansın yükselmesinde güçlendirici liderlik davranışlarının önemli bir öncül olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Güçlendirici Liderlik Davranışları, Bireysel Performans, Güçlendirme, Liderlik.

¹ Dr.Öğretim Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Bankacılık ve Finans Bölümü, saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8068-5518.

*Bu çalışma, 17 Kasım 2017 Tarihli International Congress of Management, Economy and Policy’de (Icomep) özet bildiri olarak sunulmuştur.

The Effect of Empowering Leadership Behaviors on Individual Performance

Abstract

Leadership and power is closely related terms. Power, originates from the power of leaders to influence people. Empowering leader reveals leadership potential within the employee. In this context the empowering leader supports their employees to take action and make their own decisions. An empowering leader who reveals the leadership potential of the employee expects him/her to take on the management of his own business and perform well. Individual performance is the endeavor of the employee towards the mission and the vision of the organization. As a driving force for economic development and prosperity, bank can increase its productivity through a culture where power is transferred to employees. The aim of this study is to investigate “the effects of empowering leadership behaviors on the individual performance”. For this purpose, a survey was conducted on 166 employees working at the branches located in Kocaeli belonging to an established bank that has many branches in Turkey. Data collected by simple sampling method were analyzed by multiple regression analysis. As a result of the study, it was found that the dimensions of empowering leader behaviors such as “empowerment, responsibility, skills development and coaching for innovative performance” has a positive and significant effect on the individual performance. In addition, the results of the research has showed that empowering leadership behaviors are an important premise in increasing individual performance.

Keywords: Empowering Leader Behaviors, Individual Performance, Empowering, Leadership.

GİRİŞ

Gelişen pazar ortamı, küresel rekabet, değişen talepler ve yeni mikro-ekonomik eğilimler ile teknolojik ve demografik değişikliklerin yaşandığı iş çevresinde işletmelerin rekabet edebilmek hatta varlıklarını sürdürebilmek, gelişmeyi sağlayan kaliteyi arttırmak ve maliyetleri düşürebilmek için güçlendirici liderlere ihtiyaçları vardır (Crawford ve Brungardt, 2000'den aktaran Cevahir, 2004).

Bir işletmenin yönetimini üstlenen; işletmenin amaçlarını, politikalarını ve hedeflerini belirleyen; işletme ile ilgili gerekli kararları veren; çalışanların, işbirliği ve uyum içinde olmalarını sağlayan kişi, o işletmenin yöneticisi, aynı zamanda o işletmenin resmi lideridir. Bu bağlamda yönetimde lider olmak, “liderlik gücüne ve yeteneğine sahip olmak” demektir. Zira liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkin ve başarılıdır. Lider-yöneticilere sahip olan kuruluşlar da başarılı kuruluşlardır (Aytürk, 2015). Seibert, Wang ve Courtright (2011), güçlendirici liderlik gibi pozitif bir liderlik türünün; birey ve takım çalışmasına, iş performansına ve örgütsel vatandaşlığa olumlu katkı sağlayacağını vurgulamaktadırlar. Çünkü işletmelerin değişen iş koşullarına uyumları, müşteri taleplerine hızlı ve etkin cevap verebilmeleri güçlendirilmiş çalışanlar ile mümkündür. Çünkü güçlendirici lider, çalışanlarına çeşitli fırsatlar sunarak gücünü, çalışanlarıyla paylaşmaktadır (Vecchio vd., 2010).

Teknolojik ilerlemeler doğrultusunda işletmeler, sadece ihtiyaçlara yönelik değil; beklentilerin ötesinde bir üretim, pazarlama ve satış anlayışı geliştirmelidirler. İşletme varlığının sürekliliği, mevcut ve potansiyel müşteri memnuniyetine dolayısıyla kârlılığın bağlıdır. İşletme kârlılığı da etkin iş gücüne bağlıdır. Bu bağlamda yöneticiler kendi kendini yönetebilen, sorumluluk alan, pozitif düşünceyi ve yeteneğini kullanan çalışanlar istihdam edeceklerdir. Çalışanın yeteneğini kullanabilmesi ve sorumluluk alması için yöneticisi tarafından kendisine güç ve kontrol verilmelidir (Keleş, 2008). Diğer taraftan teknolojik ilerlemeler, rekabet, bilgi artışı, emir-komuta ideolojisinin azalarak takımların oluşması, demokratikleşme gibi etkenler güçlendirme çalışmalarını arttırmaktadır (Koçel, 1998). Bu noktada güçlendirici lider, çalışanların problem çözme, fırsatlara açık olma, kendi kendisinin lideri olma gibi davranışlarını desteklemektedir (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005; Vecchio, Justin ve Pearce, 2010).

Güçlendirici lider, iş performansını ve tatminini arttırmaktadır. Güçlendirmenin amacı, çalışanın yetki ve bilgisini arttırarak motivasyonunu yükseltmektir (Vecchio vd., 2010). Böylece çalışanın öz saygısı ve öz güveni, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artmaktadır (Karakoç ve Küçük, 2009). Literatürde güçlendirici liderliğin, “bilgi paylaşımı ve örgütsel destek” (İmamoğlu ve Turan, 2019), “örgütsel muhalefet” (Şentürk ve Coşkuner, 2018), “yaratıcılık” (Zhang ve Bartol, 2010) ve “lidere duyulan güven” (Doğru, 2018), “psikolojik güçlendirme” (Arslantaş, 2007), “örgütsel vatandaşlık” (Bolat vd., 2009), “psikolojik sözleşme” (Koçak ve Burgaz, 2017), “personel güçlendirme” (Bakan vd., 2012), “hedef odaklılık ve iş performansı” (Humborstad, 2014), “takım performansı” (Hon ve Chan, 2013; Lee vd., 2014) ile ilişkisi incelenmiştir.

Conger ve Kanungo (1988) ile literatüre kazandırılan güçlendirme; çalışanların sorumluluk aldıkları görevlerini uygulamada yetersizlik hissettiren ya da fikirlerinin değersiz olduğunu düşünmelerine neden olan unsurların ortadan kaldırılması sürecidir. Güçlendirme süreci neticesinde örgüt daha tecrübeli çalışanlara sahip olacağından örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlaması kolaylaşacaktır (Conger ve Kanungo, 1988'dan aktaran İmamoğlu, 2019: 26). Bir liderin güçlendirmedeki rolü, birçok yazar tarafından ele alınmış olmakla birlikte (Arslantaş, 2007; Bolat vd., 2009; Sims, Faraj ve Yun, 2009; Lorinkova, Pearsall ve Sims, 2013); Türk toplumunda sosyal, siyasal ve örgütsel alandaki bireyler, daima lider-yöneticilerin peşinden gitmekte ve onları takip etmektedirler. Aslında bir işletmede çalışan her yönetici, liderlik potansiyeli taşımakta ancak bu potansiyelin fark edilmesi gerekmektedir (Aytürk, 2015).

Bankalar, ekonomik dinamizmin itici güçleri olan ticari işletmelerdir. Aynı zamanda bankalar, ekonomik kriz dönemlerinde işten çıkarmanın ve küçülmenin sıklıkla yaşandığı bir sektördür. Booth'a göre (1993), bankalarda yönetsel merkezileşme, ekonomik krizi tetiklemektedir. Ancak Türkiye'de 2008 Yılı ekonomik kriz döneminde, bankaların şube ve personel sayısında azalma olmamakla birlikte bankalar, şube sayılarını arttırmışlardır. Ayrıca bu dönemde bankalar, fiziksel ölçütlerde büyüme sinyali vermişlerdir (BDDK, 2010). Türkiye'deki ekonomik krizlerin, bankalara bu olumlu yansıması, bir takım yönetim politikalarını gündeme getirmiştir. Araştırmanın yapılma nedeni, Türk bankalarının başarılı performanslarına etkisi olduğu düşünülen güçlendirici liderliği incelemektir.

İlgili literatürde, güçlendirme ve performans ilişkisi incelenmekle birlikte (Spreitzer, 1995; Churin, 2006; Çöl, 2008), bankacılık sektöründe güçlendirici liderlik davranışının iş performansına etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırmanın amacı, *Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Bireysel Performansa Etkisini* incelemektir. Dolayısıyla ekonomik refahın gerçekleşmesinde düzenleyici bir rol üstlenen bankalarda lider-yöneticilerin güçlendirici davranışları, çalışan performansı ile ilişkilendirilmiştir. Bu araştırma ile *liderlik, güç ve performans* alanında yöneticilere, çalışanlara ve konu ile ilgili kişilere farkındalık sağlamak hedeflenmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Güçlendirici Liderlik ve Davranışları

Güçlendirme, örgütün bütün düzeylerinde, çalışanın iş-yaşam kalitesini ve örgüt performansını iyileştirmek için etkili bir yoldur. Bu bağlamda “çalışan güçlendirmek” aslında

çalışanı, risk alması için teşvik etmek ve bir koç (mentor) olarak onu desteklemek, çalışana gerekli kaynakları sağlamak, eğitim ve tecrübe ile çalışanı geliştirmek, çalışana açık hedefler belirlemek gibi faaliyetleri içinde barındıran ve bir kültür olarak geliştirilen yönetim sürecidir (Vecchio vd., 2010; Karakoç ve Yılmaz, 2009'dan aktaran Yılmaz, 2011: 106).

Örgütsel kararlar açısından güçlendirme, otoritenin merkezden alt kademelere doğru güvenli bir şekilde dağıtılmasıdır. Güçlendirme, astların sorumluluk almalarını ve yeteneklerini kullanmalarını sağlar. Aynı zamanda güçlendirme, çalışanların görevleri ile ilgili konularda söz hakkı olması ve fikir vermelerini sağlayarak, bireysel yaratıcılığı ve verimliliği olumlu yönde etkiler (Nedimoğlu, 2008). Vroom'un Beklenti Kuramına göre, çalışanların çabaları karşılığında bir ödül ya da kazanca sahip olacaklarına inanmaları ve bu ödülü, anlamlı bulmaları gerekmektedir (Vroom, 1964:15).

Güçlendirici lider, herhangi bir dış etki olmaksızın çalışanın, harekete geçmesi ve öz kontrole sahip olmasını desteklemektedir (Vecchio vd., 2010). Bu durumun oluşabilmesi için, güçlendirici lider, etkin bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. Böylece liderin güçlendirme uygulamaları da artış gösterecektir (Sönmez, 2007; Vecchio vd., 2010).

Brower'a (1995) göre liderler, örgüt yapısının güçlendirmeye uygunluğunu ve sistem ile güçlendirme davranışları arasında bir uyumsuzluk olup olmadığını kontrol etmelidir. Eğer bir uyumsuzluk oluşmuşsa gerekli düzenlemeler sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların düzenlenmiş sisteme uyum göstermeleri için, gerekli eğitim kaynakları ayrılmalıdır.

Çeşitli araştırmalarda liderlerin, çalışan performansına etkisi incelenmiştir (Arnold vd. 2000; Amundsen ve Martinsen, 2014; Govender, 2017). Bununla birlikte güçlendirici liderliği klasik liderlikten ayıran özellikler, Tablo 1'de gösterilmektedir (Howard, 1994'den aktaran Cevahir, 2004:29):

Tablo 1: Güçlendirici Liderlik ve Klasik Liderlik Farkları

Geleneksel- Klasik Lider	Güçlendirici Lider
<ul style="list-style-type: none">➤ Emir ve talimatlara tabidir.➤ Tutucudur.➤ İtaat edilmesini bekler.➤ Yargıçlık rolündedir.➤ Kararlarını paylaşmaz.➤ Koruyucudur.	<ul style="list-style-type: none">➤ Vizyon sahibidir.➤ Değişimi öngörür.➤ Destekler.➤ Güven verir.➤ Çalışanını savunur.➤ Takım kaptanıdır, takımını kurar.➤ Kolaylaştırıcıdır.➤ Ekip arkadaşıdır (Partner).

Manz ve Sims'in (2001), "Süper Liderlik" olarak adlandırdığı güçlendirici lider, izleyicilerine (takipçilerine) emir vermek yerine onların potansiyel liderlik yeteneğini ortaya çıkartmaktadır. Bu tarz bir liderlik, çalışanın davranışını yönetmesini ve kontrol etmesini sağlar. Bu bağlamda güçlendirici bir lider, çalışana sorumluluk yüklerken, davranışın kontrolünü kendisine verir ve onun, kendi lideri olmasını bekler (Yun vd., 2006). Bununla birlikte "etkin bir güçlendirici lider" özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Erdoğan, 1997'den aktaran Cevahir, 2004):

- ✚ Güçlendirici bir lider, samimi ve bencillikten uzak şekilde davranarak, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.
- ✚ Güçlendirici bir lider, etkili bir koçluk yapabilmek için, çalışanlarını/astlarını her yönden çok iyi tanımalıdır.
- ✚ Güçlendirici bir lider, takımın saygısını kazanmalı ve bu saygıyı devam ettirebilmelidir.
- ✚ Güçlendirici bir lider, çalışanların uygulayarak öğrenmelerine imkân vermelidir.
- ✚ Güçlendirici bir lider, çalışanların sorunlarını çözmeye odaklı sorular sormalıdır.
- ✚ Güçlendirici bir lider, bir plan dâhilinde temel ve alt amaçları belirlemelidir.
- ✚ Güçlendirici bir lider, hatalara karşı anlayışlı olmalı ve hatalar, gelişme imkânı olarak görülmelidir.

Koçel'e (2003) göre, güçlendirmede yöneticinin önemli bir rolü vardır. Bu bağlamda güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı, başarı ya da başarısızlığı bir öğrenme fırsatına dönüştüren, hata yapma korkusu yerine yeni uygulamalara yer veren, çalışan performansında etkin geri bildirim sağlayan bir yönetici güçlendirmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Aynı zamanda katılımcı olan, bilgiyi paylaşan, yol gösteren, çalışanı geliştiren ve çalışana koçluk yapan bir yönetici de güçlendirmeyi hızlandırmaktadır. Güçlendirici liderlik davranışları, Tablo 2'de sınıflandırılmıştır (Reitzug, 1994'dan aktaran Yılmaz, 2011).

Tablo 2: Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Sınıflandırılması

<i>Güçlendirme Davranışları</i>	<i>Davranışın Tanımı</i>
<i>Desteklemek</i>	Eleştiriyi destekleyen işletme ortamı sağlamak, Çalışanlara daha geniş otonomi ve kontrol olanağı sağlamak, Destekleyici uygulamalar için otonomi ve sorumluluk sağlamak, Problemleri çözme sorumluluğunun vermek, Örgütsel konularda daha fazla söz hakkı vermek, Güvenilir iletişim kurmak, Risk almayı teşvik etmek, Benlik saygısını önemsemek, Çalışanların fikirlerini takdir etmek, Çalışanların arkadaşlarıyla görüşmeleri için fırsatlar sunmak, Takım çalışmasını geliştirmek, Bilgiyi test etmek amacıyla sorgulamaya odaklanan davranışlar geliştirmek, Problemleri sorgulayıcı bir model oluşturmaktır.
<i>Kolaylaştırmak</i>	Eleştiriyi teşvik etmek, Çözümleri gözden geçirmek ve test etmede teorik alana odaklanmak, Sorular sormak, Kişisel bilgiyi uygulamaya dayalı uygulamaları sorgulamak, Örgütte dikkatten kaçan noktaları tespit etmek ve bu noktalara eğilmek, Amaç odaklı olmak, Problemlere alternatif düşünme becerileri geliştirmek, Kişisel gelişimi teşvik etmek, Eşitliğin olmadığı güç ilişkilerine (yüksek güç mesafesi) dikkat çekmek.
<i>İmkân sağlamak</i>	Çalışanlara eleştirel ortamda düşüncelerini açıklama imkânı tanımak, Kendiliğinden sorumluluk alma davranışını geliştirmek, Fiziksel ve maddi olarak somut; zaman ve fırsat tanımak gibi soyut kaynaklar sağlamak, Kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek müşterilere gereken ilgiyi göstermek, Yazılı iletişimin kapsamlı olmasını teşvik etmek, Gönüllü faaliyetleri teşvik etmektir.

Tablo 2’de tanımlanan güçlendirici bir lider; izleyicilerin sorumluluk almalarını, kendilerine güvenmelerini, kişisel hedef belirlemelerini, pozitif düşünmelerini ve problem çözmelerini destekleyen bir liderdir. Güçlendirici lider, kendisine bağlı çalışanlara emirler vermez aksine, onların sorumluluk almalarını teşvik eder. Bu liderlik biçimi, aslında izleyicilerin kendi potansiyellerini keşfetmeleri için, onlara liderlik yapmaktadır (Locke ve Latham, 1990’dan aktaran Yılmaz, 2011).

Çalışanları güçlendirmek için, yöneticinin tutum ve davranışları etkilidir (Koçel, 2005). Konczak, Stelly ve Trusty (2000), güçlendirici lider davranışlarını “yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk” olarak altı boyutta toplamışlardır. Bu boyutlardan yetki verme; iş süreçlerini hızlandırmak için, çalışanların karar alabilmeleridir. Sorumluluk boyutu; liderin, işletme hedeflerine yönelik çaba göstermeleri konusunda çalışanlarını ikna etmesidir (Bayrakdar, 2014). Bu anlamda yönetici ve lider, faaliyet sonuçlarından çalışanlarını sorumlu tutmaktadır. Kendi başına karar verme boyutu; yöneticinin, çalışanların kararlarına güvendiğini göstermektedir. Diğer taraftan çalışanın iş süreçlerinde bilgi alması, bilgi paylaşma boyutunu; yöneticinin, çalışanların gelişimi için zaman harcaması, beceri geliştirme boyutunu ve yöneticinin, çalışanlara hata yapma toleransı tanıyarak, onları geliştirmesi koçluk boyutunu oluşturmaktadır.

1.2. Bireysel Performans

İnsan Kaynakları Yönetimi’nde (İKY) performans, bireysel ve grup başarısına yöneliktir. Çalışanın iş hedefleri, performansı ile ölçülür (Akgeyik vd., 2011). Güçlendirici lider, mevcut ve potansiyel işletme performansı ara kesitine çalışanları yerleştirir. Çünkü güçlendirici lider, çalışanların katkısı olmadan işletmenin, hedef performans düzeyine ulaşmayacağını farkındadır (Tamkin, 2010’dan aktaran Yılmaz 2011).

Bir işletmede lider-yönetici olmak, işletmeyi en iyi biçimde temsil etmek, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda verimli şekilde çalıştırabilmek, motive etmek, etkilemek ve hedefe yönlendirmektir (Aytürk, 2015). Bu açıdan güçlendirici liderlik, bir topluluğu ortak bir hedefe yönlendirme davranışlarından oluşmaktadır (Hemphill ve Coons, 1957).

Bireysel performans, amaç ve hedefe ulaşmak için çalışanın çaba göstermesidir (Barutçugil, 2002; Tutar ve Altınöz, 2010). Aynı zamanda bireysel performans, örgüte yönelik amacın gerçekleştirilme derecesidir (Kasnaklı, 2002). Bireysel performans ölçümü sayesinde çalışan, örgüte katkı derecesini fark etmektedir (Albayrak, 2012). Bu durumda işletme lideri, işletme hedefleri ile çalışan performansı arasındaki farkı azaltmaya çalışabilir (Sökmen, 2010).

1.3. Hipotez Geliştirme

Çöl (2008), akademisyenler tarafından algılanan güçlendirmenin iş gören performansına etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, güçlendirmenin anlam-yetkinlik boyutunun, performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir. Govers (1997),

güçlendirici liderlik davranış boyutlarından bilgi paylaşımının, çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır.

Spreitzer (1995), çalışanların güçlendirme algıları ile performansları arasında olumlu ilişki tespit etmiştir. Bu bağlamda lider tarafından güçlendirilen çalışanların performansları da artmaktadır. Ancak Churin (2006), güçlendirme ve bireysel performans ilişkisini incelediği çalışmada; güçlendirme faktörlerinin, güçlendirme algıları tarafından açıklandığı ancak bireysel performansı etkilemediğini tespit etmiştir.

Martínez-Córcoles ve arkadaşları (2013), nükleer santral çalışanları ile yaptığı çalışmada; güçlendirici liderin, güvenlik performansını arttırdığını ve riskli davranışları azalttığını tespit etmişlerdir. Bu noktada Audenaert ve Decramer (2018), güçlendirici liderlik, problem çözme ve yaratıcı kişilik ilişkisini inceledikleri çalışma ile büyük ölçekli bir firmanın 213 çalışanından daha az yaratıcı fakat yüksek problem çözme gücüne sahip çalışanların, güçlendirici liderden daha çok fayda gördüğünü tespit etmişlerdir.

Humborstad ve arkadaşları (2014) güçlendirici liderlik, çalışanların amaç uyumluluğu ve iş performansı ilişkisini inceledikleri çalışma sonucunda; çalışanın, daha az güçlendirilmesinin iş performansını sınırlandırdığı ya da negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Diğer taraftan Bolat ve arkadaşları (2009), güçlendirici liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışlarının, örgütsel vatandaşlık için önemli bir öncül olduğunu tespit etmişlerdir.

Lee ve diğerlerinin (2014), bilgisayar-teknoloji servislerinde güçlendirici liderliğin; bilgi paylaşımı, özümseme kapasitesi ve takım performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. İlgili araştırma sonucunda; güçlendirici liderin, ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımını ve özümseme kapasitesini arttırarak daha iyi takım performansı sağladığı tespit edilmiştir.

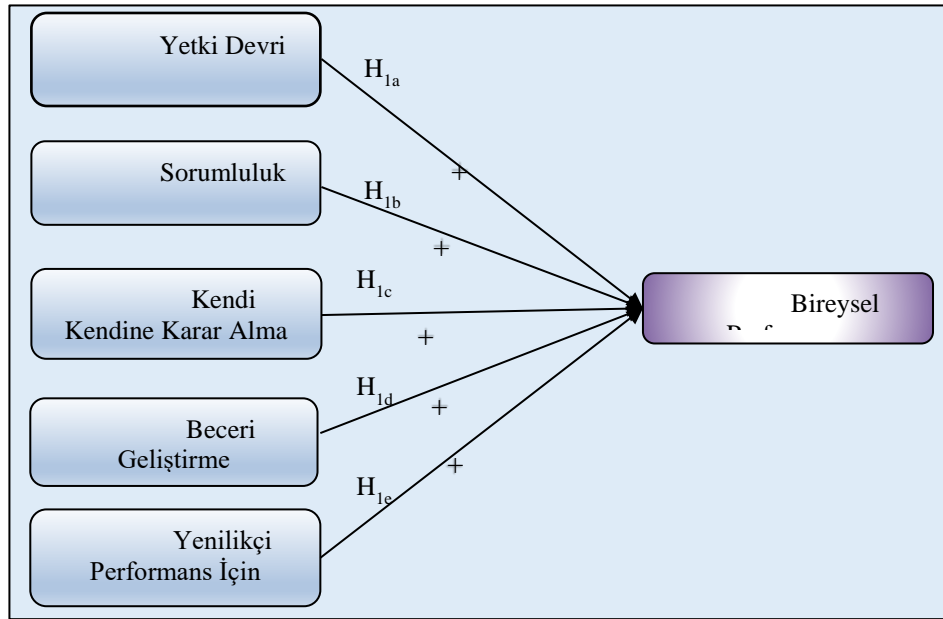
Bazı ampirik çalışmalar, güçlendirici liderliğin daha iyi çalışan performansı sağladığını tespit etmiştir (Ahearne vd., 2005; Raub ve Robert, 2010; Vecchio vd., 2010). Kundu, Kumar ve Gahlawat (2018), güçlendirici liderlik davranışlarının iş performansına etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü incelemiştir. İlgili çalışmada Hindistan'da çalışan 418 banka personelinden toplanan veriler, çoklu regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Çalışma sonucunda; güçlendirici liderlik davranışlarının, banka çalışanlarının iş performanslarını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aynı çalışmada; psikolojik güçlendirmenin, güçlendirici liderlik ve iş performansı ilişkisinde aracı değişken etkisi tespit edilmiştir.

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009); çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, performanslarını arttırdığını tespit etmişlerdir. Ahearne, Mathieu ve Rapp (2005) ve Cheong, Spain, Yammarino ve Yun (2016) güçlendirici liderliğin, iş performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla güçlendirici lider, çalışanların potansiyellerini fark etmeleri için rehberlik etmektedir (Sims, Faraj ve Yun, 2009). Ancak Hao, He ve Long (2018) yüksek öz yeterliliği olan çalışanlarda güçlendirici liderliğin, iş performansını daha çok arttırdığını tespit etmiştir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, bağımsız değişken olan güçlendirici lider davranışının boyutları “yetki devri, sorumluluk, kendi kendine karar alma, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluğun”, bağımlı değişken olan bireysel performansa etkisini göstermektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırma Modeli

Temel değişkenlere ilişkin açıklamalar ve yapılan çalışmaların bulgularından yola çıkılarak geliştirilen temel ve alt hipotezler şöyledir:

H₁: Güçlendirici lider davranışı, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Güçlendirici lider davranışının “yetki devri boyutu”, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Güçlendirici lider davranışının “sorumluluk boyutu”, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Güçlendirici lider davranışının “kendi kendine karar alma boyutu”, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1d}: Güçlendirici lider davranışının “beceri geliştirme boyutu”, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1e}: Güçlendirici lider davranışının “yenilikçi performans için koçluk boyutu”, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.2. Örneklem Süreci

Araştırma evreni, Türkiye’de yaygın şubeleri bulunan köklü bir kamu bankasının Kocaeli’nin Gebze, Derince, Körfez ve Yahya Kaptan ilçelerinde yer alan 300 şube çalışanından oluşmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle 300 anket formu dağıtılmış olup, 177 katılımcıdan geri dönüş sağlamıştır. Anketlerin 11 adedi eksik ya da hatalı doldurulması nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırma örneklemini, tam olarak doldurulan ve geri dönüş sağlanan 166 kişi oluşturmaktadır.

2.3. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Güçlendirici liderlik davranışlarının, bireysel performansa etkisini tespit etmek amacıyla yönelik bu çalışmada, üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anket; demografik özellikleri, güçlendirici liderlik davranışları ve bireysel performansa ait soruları içeren üç bölümden oluşmuştur.

Anketin ilk bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde; algılanan güçlendirici lider davranışlarını ölçmek için Konczak, Stelly ve Trusty’nin (2000) geliştirdiği beş faktör ve 17 sorudan “Güçlendirici Lider Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek maddelerinden bir tanesi “*Yöneticim, iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana verir*” şeklindedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde; çalışanların bireysel performansını ölçmek için, Mahoney, Jerdee ve Carroll’un (1965) geliştirdiği tek faktör ve 4 sorudan oluşan “Bireysel Performans

Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek maddelerinden bir tanesi “*Bitirdiğim işin kalitesi, işin gereklerini ve yöneticimin beklentilerini karşular*” şeklindedir. Ölçeğin, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan temel iki ölçek 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. (Likert ölçeği maddeleri; kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) arasında puanlanmıştır).

3. BULGULAR

3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlarının %66’sı (110) erkek, %34’ü (56) kadın; %75’i (124) evli, %25’i (42) bekâr; %57’si (95) 30-39 yaş arasında; %58’i (97) lisans eğitimi; %47’si (77) 6-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Araştırmanın demografik kısmına ait bilgiler, Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Erkek	110	66
	Kadın	56	34
Medeni Durum	Bekâr	42	25
	Evli	124	75
Eğitim	Kadın	56	34
	Lisans	97	58
	Yüksek Lisans	57	34
	Doktora	8	5
Yaş	20-29 yaş	44	27
	30-39 yaş	95	57
	40-49 yaş	15	9
	50-59 yaş	12	7
Pozisyon	Personel	151	91
	Yönetici	15	9
Kıdem	1 yıldan az	10	6
	1-5 yıl	14	8
	6-10 yıl	77	47
	11 yıl ve üstü	65	39
	Toplam	166	100

3.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Korelasyon ve Regresyon analizleri öncesi, araştırma verilerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri tespit edilmiştir. Anket verilerinin faktör analizine uygunluğunun tespiti için yapılan ölçüm neticesinde, güçlendirici lider davranışı için KMO değeri 0,956 (Bartlett testinin

p değeri 0,000) ve bireysel performans için KMO değeri 0,742 (Bartlett testinin p değeri 0,000) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırma değişkenlerini faktör analize tabi tutmak için elde edilen verilerin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan güçlendirici lider davranışının faktör analizi yapılmış ve ilgili yazına uygun olarak değişken, beş alt boyutta toplanmıştır (Tablo 4). Bağımlı değişken olan bireysel performansın faktör analizi sonucu, ilgili yazınla tutarlı olarak dört ifade tek bir boyut altında bir araya gelmiştir (Tablo 5).

Güçlendirici lider davranışına ilişkin on yedi ifade toplam varyansın %59.63'ünü, bireysel performansa ilişkin dört ifade ise toplam varyansın %71.39'unu açıklamaktadır. Güçlendirici lider davranışı değişkeninin faktör analizine ilişkin sonuçları, Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Güçlendirici Lider Davranışına İlişkin Faktör Analizi

<i>Güçlendirici Lider Davranışı Boyutları ve Önergeleri</i>	Faktörün Katkısı
<i>Yetki Devri</i>	
Yöneticim iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirmek için ihtiyacım olan karar alma yetkisini bana vermektedir.	.706
Yöneticim, işleri geliştirmek ve gerekli değişimleri yapmak için bana yetki vermektedir.	.736
Yöneticim, görevimin sorumluluk düzeyine denk yetkiyi bana vermektedir.	.519
Çalışanlara gerekli kararları verebilecek şekilde yetki devri yapılmıştır.	.615
<i>Sorumluluk</i>	
Yöneticim, görevlendirdiği işle ilgili sorumluluğu elinde bulundurmaktadır.	.775
Performans ve sonuçlar konusundaki sorumluluk bana aittir.	.765
Yöneticim, bölümde müşteri memnuniyetinden sorumlu insanlar bulundurmaktadır.	.762
<i>Kendi Kendine Karar Alma</i>	
Yöneticim, problemler çıktığı zaman ne yapılacağını söylemekten ziyade, benim fikirlerimi alarak yardım etmeye çalışır.	.648
Yöneticim, işlerin gidişatını etkileyecek konular hakkında aldığım kararlara güvenirim.	.734
Yöneticim, işle ilgili karşılaştığım problemleri çözmemde beni cesaretlendirir.	.632
<i>Beceri Geliştirme</i>	
Yöneticim, problem çözme yöntemlerini kullanmam için beni cesaretlendirir.	.727
Yöneticim, yeni beceriler geliştirmem için bana sürekli yeni fırsatlar sunar.	.834
Yöneticim, bölümümüzde sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye öncelik vermektedir.	.642
Yöneticim, çalışanların yeteneklerini önemli bir rekabet avantajı olarak görmektedir.	.783
<i>Yenilikçi Performans İçin Koçluk</i>	
Tecrübeyle öğrenme ve gelişim süreci uzun zaman alsa bile, yöneticim yapmış olduğum hatalara karşı hoşgörülüdür.	.722
Başarılamayacak bir değişim bile olsa, yöneticim tarafından yeni fikirleri denemek için cesaretlendirilirim.	.716
Yöneticim, hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici harekete odaklanır.	.630
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü	.956
Bartlett Sınama Testi, Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1383,675
Serbestlik Derecesi	120
Anlamlılık Düzeyi	.000

Temel değişkenlerin güvenilirlik analizi sonucunda yetki devrinin güvenilirliği 0.80, sorumluluğun 0.72, kendi kendine karar almanın 0.79, beceri geliştirmenin 0.87, yenilikçi performans için koçluğun 0.82 ve bir bütün olarak güçlendirici liderlik davranışlarının 0.95, bireysel performansın ise 0.86 olarak hesaplanmıştır. Bireysel performans değişkeninin faktör analizine ilişkin sonuçları, Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Bireysel Performansa İlişkin Faktör Analizi

<i>Bireysel Performans Davranışı Önergeleri</i>	Faktörün Katkısı
<i>Bireysel Performans</i>	
Bitirdiğim işin hızı, işin gereklerini ve yöneticimin beklentilerini karşılamaktadır.	.740
Bitirdiğim işin kalitesi işin gereklerini ve yöneticimin beklentilerini karşılamaktadır.	.789
Bitirdiğim işin miktarı işin gereklerini ve yöneticimin beklentilerini karşılamaktadır.	.768
İş yeteneklerimdeki gelişme, işin gereklerini ve yöneticimin beklentilerini karşılamaktadır.	.856
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü	.742
Bartlett Sınama Testi, Yaklaşık Ki-Kare Değeri	253.829
Serbestlik Derecesi	6
Anlamlılık Düzeyi	.000

3.3. Araştırma Sorunsalının Çözümlemesi

Araştırmanın temel hipotezi olan güçlendirici lider davranışının, bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ve diğer alt hipotezlerin sınanması için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Verilerin, normallik dağılımı tespit edilmiştir. Güçlendirici lider davranışları ile bireysel performans ilişkisini gösteren korelasyon analizi yapılmıştır.

3.3.1. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin ilişki düzeyi ve yönünü incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi, değişkenlerin ikili düzeyde $p < 0.01$ ile $p < 0.05$ anlamlılık seviyesinde ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 6: Modeldeki Tüm Değişkenlerin Korelasyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Yetki Devri	4.40	.61	($\alpha=.80$)					
2. Sorumluluk	4.39	.69	.514**	($\alpha=.72$)				
3. Kendi Karar Alma	4.31	.65	.520**	.420**	($\alpha=.79$)			
4. Beceri Geliştirme	4.41	.69	.564**	.485**	.503**	($\alpha=.87$)		
5. Yenilik için Koçluk	4.33	.70	.530**	.420**	.521**	.552**	($\alpha=.82$)	
6. Bireysel Performans	4.46	.69	.565**	.491**	.507**	.576**	.552**	($\alpha=.86$)

** 0.01 seviyesinde korelasyon anlamlıdır.

* 0.05 seviyesinde korelasyon anlamlıdır.

Tablo 6’da yer alan korelasyon verilerine göre; yetki devri ile bireysel performans ($r=0.565$, $p<0.01$), sorumluluk ile bireysel performans ($r=0.491$, $p<0.01$), kendi kendine karar alma ile bireysel performans ($r=0.507$, $p<0.01$), beceri geliştirme ile bireysel performans ($r=0.576$, yönlü ilişkilidir. Tablo 6’da değişkenlerin standart sapma ölçüleri, 0.61-0.70 değerleri arasındadır.

3.3.2. Hipotez Testleri

Araştırma bağımsız değişkeninin, bağımlı değişken üzerindeki etkisine ilişkin geliştirilen hipotezler, çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Çoklu regresyon analiz sonuçları, Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Güçlendirici Lider Davranışının Bireysel Performansa Etkisine Yönelik İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	R^2	Düz. R^2	F
Yetki Devri	.293	3.663	.000			
Sorumluluk	.200	3.352	.001			
Kendi Karar Alma	.050	.696	.488	.548	.542	40.987
Beceri Geliştirme	.236	2.688	.008			
Yenilikçi Per. için Koçluk	.223	2.864	.005			

Bağımlı Değişken: Bireysel Performans ** $p<0.01$, * $p<0.05$

Tablo 7’de güçlendirici liderlik boyutlarından *yetki devri boyutu* ($\beta=0,29$, $p<0,01$), *sorumluluk boyutu* ($\beta=0,20$, $p<0,01$), *beceri geliştirme boyutu* ($\beta=0,23$, $p<0,05$) ve *yenilikçi performans için koçluk boyutu* ($\beta=0,22$, $p<0,01$) bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı olarak etkilidir. Dolayısıyla H_{1a} , H_{1b} , H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri desteklenmiştir. Fakat güçlendirici liderlik boyutlarından kendi kendine karar alma boyutu ile bireysel performans arasında herhangi bir etki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, H_{1c} hipotezi desteklenmemiştir. Bu durumda; H_1 temel hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Diğer taraftan R^2 ölçü değeri, araştırma sorunsalını çözebilmek için geliştirilen modelin gücünü göstermektedir. Bu çalışmada, güçlendirici lider davranışının, bireysel performans üzerindeki değişimin % 55’ni açıkladığı tespit edilmiştir.

SONUÇ

21. Yüzyılda işletme başarısını belirleyen bir liderlik tarzı olan güçlendirici liderliğin temel bileşenleri; örgütün yönetsel gücünün düzenlenerek çalışanlar ile paylaşılması, bu

gücün etkin bir vizyon ile kullanılması ve ilgili davranışların geliştirilmesidir. Böylece güçlendirici liderliğin hâkim olduğu bir işletmede, iş üzerindeki kontrol yetkisi, çalışanlara aktarılmış olmaktadır. Böylelikle işletme, birlikte hedeflerin başarıldığı etkileşimsel bir performans alanı haline gelir (Yılmaz, 2011).

Küreselleşme ve değişen ekonomik koşullar, İK'ın yenilikçi uygulamaları ağırlıklı bir rekabet anlayışı yaratmaktadır. İşletmeler, yüksek rekabet yetkinliği kazanmak için çalışanların pro-aktif olarak yer aldığı süreçler yaratmaya yönelmektedirler. Bu bağlamda işletmede İK'nın önemi ve niteliği, performansın ve değerlendirme sisteminin varlığına bağlı olmaktadır (Akgeyik vd., 2011).

Araştırma sonuçlarına göre; güçlendirici lider davranışının alt boyutlarından “*yetki verme, sorumluluk, beceri geliştirme ve koçluğun*”, bireysel performansı pozitif ve anlamlı yönde etkilediği, ancak “*kendi kendine karar alma boyutunun*” bireysel performansı anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. “*Kendi kendine karar almanın*” bireysel performansı anlamlı olarak etkilemediği sonucu, çalışanların iş ile ilgili kararlarda henüz tam olarak özerk ve özgür olmadıklarını veya yöneticilerinin etkisinde kaldıklarını gösterebilir. Bu araştırmanın sonuçları, çeşitli çalışmalar tarafından desteklenmiştir. Maynard vd. (2007) ve Cordery vd. (2010) güçlendirici liderlerin, çalışanlar üzerinde direnç ve görev belirsizliği yaratması konusunda hem fikir olup, H_{1c} hipotezi sonucunu desteklemiştir. Araştırma sonucunda bankalarda, çalışanlara yetkiye denk sorumluluk verildiği ve çalışanların, kendilerini geliştirmelerine imkân tanınmaktadır. Bu noktada; H_{1a}, H_{1b}, H_{1d} ve H_{1e} hipotez sonuçları, “*Davranışsal Kendi Kendini Yönetim*” Teorisine tarafından desteklenmektedir (Thoresen ve Wilbur, 1976). Araştırma sonuçlarından biri olan beceri geliştirme boyutunun, çalışanların performansını pozitif ve anlamlı etkilediğidir. Bu sonuç, çalışanın problem çözme becerisinin vurgulandığı, Audenaert ve Decramer (2018) çalışması tarafından desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarından biri olan güçlendirici liderliğin koçluk boyutunun, çalışanların performanslarını pozitif ve anlamlı etkilediğidir. Bu sonuç, Katzenbach ve Smith (1993), Barutçu ve Özbay (2009), Akın ve Ulukök (2017) çalışmaları tarafından desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarından biri olan sorumluluk ve yetki boyutunun çalışanların performansını pozitif ve anlamlı etkilediğidir. Bu sonuç, Çekmecelioğlu (2014) çalışmasında, çalışanların lider etkisi ile işlerini daha iyi yaptıkları ve hedefe odaklandıkları sonucu ile örtüşmektedir.

Çağımızda liderler, örgütsel engelleri ortadan kaldırarak işleri kolaylaştırıcı olmalı, koçluk yapmalı ve çalışanların gerçek potansiyellerini fark etmelerini sağlamalıdır. Çünkü çalışanların yönetici-lider desteği ile güçlendirildiği bir işletme ancak başarı sağlayabilir. Bu

araştırma, çalışanların soruları cevaplamak için ayırdıkları srenin iş yoğunluklarından dolayı sınırlı olması nedeniyle dolayı daha az katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalarda örneklem sayısı arttırılarak ve çalışanların kişilik özellikleri de dâhil edilerek araştırmanın genişletilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Akın, A., & Ulukök, E. (2017). Koçluk yaklaşımı ile iş gören geliştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 279-300.
- Akgeyik, T., Dolgun, U., Çiftçi, B., Özler, D. E., Kağnıcıoğlu, D. Özbek, M.F., Çolak, A., & Serinkan, C. (2011). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Ekin Yayınları.
- Albayrak, H. (2012). Kamu kurumlarında bireysel performans ölçümü. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi, Malatya.
- Amundsen, S., & Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 487–511
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269.
- Arslantaş, C. C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2).
- Audenaert, M., & Decramer, A. (2018). When empowering leadership fosters creative performance: The role of problem-solving demands and creative personality. *Journal of Management and Organization*, 24 (1), 4-18.
- Aytürk, N. (2015). Örgütsel ve yönetsel davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., & Güngören, M. (2012). Güçlendiren liderlik ve personel güçlendirme ilişkisi: teorik bir yaklaşım. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4).
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 47-62.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktar, M. (2014). Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- BDDK (2010). Türk bankacılık sektörü genel görünümü. Retrieved from <https://www.bddk.org.tr/Duyurular/Turk-Bankacilik-Sektoru-Genel-Gorunumu%E2%80%93Mart-2010/381>.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Booth, S. (1993). *Crisis management strategy*. London: Routledge.
- Brower, M.J. (1995). Empowering teams: What, why and how. *Empowerment in Organisations*, 3(1): 13-25.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly*, 27, 602-616.
- Churin, A. (2006). *Personel güçlendirme ve bireysel performans ilişkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul*.
- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli*.
- Cordery, J.L., Morrison, D., Wright, B.M., & Wall, T.D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 240-258.
- Çekmecelioğlu, G. H. (2014). *Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çöl, G. (2008). *Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Doğan, S. (2007). *Vizyoner liderlik. İstanbul: Kare Yayınları*.

- Doğru, Ç. (2018). The mediating effect of trust in leader on the relationship between empowering leadership and employee creativity. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8 (15), 1539-1561.
- Govers, M. J. (1997). Workplace empowerment and job performance in ambulatory care nursing. Faculty of Graduate Studies. Master Thesis. The University of Western Ontario, London.
- Govender, K. (2017). Empowering leadership and municipal service delivery: A case study of a metropolitan municipality in South Africa. *International Journal of Public Administration*, 40 (5), 427-433.
- Hao, P., He, W., & Long, L.R. (2018). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25 (1), 85-100.
- Hon, A. H., & Chan, W. W. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (2), 199-210.
- Humborstad, S.I.W., Nerstad, C.G.L. & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43 (2), 246-271.
- İmamoğlu, E. B. & Turan, A. D. (2019). G¼çlendirici liderlik ile bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide algılanan örg¼tsel desteğin aracı rol¼: Bilişim sektör¼nde bir araştırma. *İşletme İktisadi Enstit¼s¼ Y¼netim Dergisi*, (87).
- Keleş, Ö. (2008). Örg¼t iklimi boyutlarının çalışanların g¼çlendirme algılarıyla ilişkilerinin değerlendirilmesi: Bir Araştırma (Y¼ksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Kocaeli.
- Karakoç, N., & K¼¼k, Y.A. (2009). Employee empowerment and differentiation in companies: A literature review and research agenda, *Enterprise Risk Management*, 1(2).
- Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile performans g¼stergelerinin b¼t¼nl¼đ¼n¼ sağlayan bir model: Dengeli puan kartı (balanced scorecard). *Verimlilik Dergisi*, 2, 131-152.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.

- Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konczak, L. J., Stelly, D., J. & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 301-313.
- Kundu, S.C., Kumar, S. & Gahlawat, N. (2018). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Job Performance*, 42 (5).
- Lee, J., Lee, H., & Park, J.G. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology and People*.
- Lorinkova, N.M., Pearsall, M.J. & Sims, H.P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56, 573–596.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations*, 97-110.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett Kohler.
- Martínez-Córcoles, M., Gracia , F.J., Tomás, I., Peiró , J.M., & Schöbe, M. (2013). Empowering team leadership and safety performance in nuclear power plants: A multilevel approach, *Safety Science*, 51, 293–301.
- Maynard, M.T., Mathieu, J., Marsh, W.M., & Ruddy, T.M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 20 (2),147-171.
- Nedimoğlu, A. B. (2008). Güçlendirmenin işletmelerdeki çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.

Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının iş performansları üzerindeki etkileri, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(16), 53-82.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63 (11), 1743-1770.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.

Sims, H., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52, 149-158.

Sökmen, A. (2010). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sönmez, A. (2007). Örgütlerde çalışanları güçlendirmeye yönelik uygulamaların rekabet gücüne etkisi: Bucak/ Burdur bölgesi 3S plazalar örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Şentürk, F. K., & Coşkun, M. (2018). Liderlik tiplerinin örgütsel muhalefet üzerindeki etkileri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).

Thoresen, C.E., & Wilbur, C.S. (1974). Some encouraging thoughts about self-reinforcement. *Journal of Applied Behaviour Analysis*, 4 (9).

Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.

Vecchio, R.P., Justin, J.E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure, *The Leadership Quarterly*, 21.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Yun, S., Cox, J., & Sims, J.R. ve Henry, P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4).

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.