www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

ANKARA SCIENCE UNIVERSITY

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi

The Effect of Employee Empowerment on Employee Performance: The Case of Istanbul Private Hospitals

Personel Güçlendirmenin, Çalışan Performansına Etkisi: İstanbul Özel Hastaneleri Örneği

Ömer Faruk Şarkbay*

Abstract: This study aims to analyze the effects of employee empowerment on employee performance by examining how its different dimensions relate to performance in private hospitals. Within this framework, empowerment is addressed through the dimensions of Meaningfulness, Competence, Autonomy, and Effectiveness, allowing their respective contributions to employee performance to be considered separately. The literature review was developed using a deductive approach, while the methodology was based on the relational screening model. The sample consisted of 540 employees working in private hospitals in Istanbul. Data were collected using a structured questionnaire comprising three sections: participants' demographic characteristics, the Employee Empowerment Scale, and the Employee Performance Scale. The findings revealed that the Meaningfulness dimension had a positive and significant effect on employee performance, whereas the Competence dimension had a negative effect. In addition, the Autonomy dimension positively affected employee performance, while the Effectiveness dimension negatively affected it. These findings indicate that employee empowerment should be evaluated as a multidimensional construct whose components may have different relationships with performance. Accordingly, the results suggest that empowerment practices should be assessed with attention to the distinct contribution of each dimension, rather than assuming that all dimensions produce similar outcomes. For hospital managers seeking to improve workforce performance, the findings highlight the importance of considering meaningfulness and autonomy alongside the negative effects identified for competence and effectiveness within the study sample. Overall, the study provides a basis for a more differentiated understanding of empowerment practices and their implications for employee performance in private hospitals.

Keywords: Employee Empowerment, Employee Performance, Private Hospitals, Healthcare Workers, Organizational Behavior.

Özet: Bu çalışma, personel yetkilendirmesinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini, farklı yetkilendirme boyutlarının özel hastanelerdeki çalışanların performansıyla ilişkilerini inceleyerek analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda personel yetkilendirmesi; Anlamlılık, Yetkinlik, Özerklik ve Etkinlik boyutları üzerinden ele alınarak her bir boyutun çalışan performansına katkısının ayrı ayrı değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Böylece yetkilendirmenin performansla ilişkisi, boyutlar arasındaki farklılıkları dikkate alan bir çerçevede incelenmektedir. Literatür taraması tümdengelimli akıl yürütme yaklaşımıyla geliştirilmiş, araştırmanın metodolojisi ise ilişkisel tarama modeline dayandırılmıştır. Araştırmanın örneklemini

* Asst.Prof., Istanbul Gelisim University, Faculty of Health Sciences, Department of Health Management
Dr. Öğr.Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi
ORCID https://orcid.org/0000-0001-9360-7634
ofsarkbay@gelisim.edu.tr

Cite as/ Atıf: Şarkbay, Ö. F. (2026). The effect of employee empowerment on employee performance: The case of Istanbul private hospitals / Personel güçlendirmenin, çalışan performansına etkisi: İstanbul özel hastaneleri örneği. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics 21*(Ö1), 2555-2612. [Special Issues Dedicated to Prof. Dr. Mahmut Özer], Ankara Bilim University Publications. https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.90642
Received/Geliş: 21 April/Nisan 2026
Accepted/Kabul: 15 September/Eylül 2026
Published/Yayın: 25 September/Eylül 2026
Checked by plagiarism software

CC BY NC

İstanbul'daki özel hastanelerde görev yapan 540 çalışan oluşturmuştur. Veriler, katılımcıların demografik özellikleri, Personel Yetkilendirme Ölçeği ve Çalışan Performans Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan yapılandırılmış bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Bulgular, Anlamlılık boyutunun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, Yetkinlik boyutunun ise performansı negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Özerklik boyutunun çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, Etkinlik boyutunun ise olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, personel yetkilendirmesinin, bileşenleri performansla farklı ilişkiler gösterebilen çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda yetkilendirme uygulamalarının değerlendirilmesinde bütün boyutların benzer sonuçlar doğuracağı varsayımı yerine, her boyutun özgül katkısının dikkate alınması önem taşımaktadır. İş gücü performansını geliştirmeyi hedefleyen hastane yöneticileri açısından bulgular, anlamlılık ve özerkliğin olumlu etkileriyle birlikte, araştırma örnekleminde yetkinlik ve etkinlik için belirlenen olumsuz etkilerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir. Çalışma, özel hastanelerde yetkilendirme uygulamalarının ve bu uygulamaların çalışan performansı açısından sonuçlarının boyutlar temelinde daha ayrıntılı anlaşılmasına katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Personel Yetkilendirmesi, Çalışan Performansı, Özel Hastaneler, Sağlık Çalışanları, Örgütsel Davranış.

Structured Abstract:

The subject of this study concerns the effects of employee empowerment on employee performance. Employee empowerment reflects a participatory management approach by granting employees the authority to make decisions and the opportunity to take on responsibility. Participatory management enhances the performance of both employees and business managers, thereby contributing to the achievement of a competitive advantage. In this context, the research questions for this study have been formulated as follows: "Do employee empowerment practices affect employee performance?" and "Are there differences in the effect of employee empowerment practices on employee performance across individuals in terms of demographic variables?"

Following a review of the literature on the subject of this study, Mete et al. (2015), in their research titled "An Examination of the Relationship between Employee Empowerment, Organizational Commitment and Job Satisfaction Using a Structural Equation Model: A Study in the Tourism Sector", it was found that "Meaningfulness" and "Effectiveness" sub-dimensions of employee empowerment had a positive effect on job satisfaction, while the Meaningfulness, Autonomy and Effectiveness dimensions had no effect on organizational commitment. Karahan and Yılmaz (2011, p. 152), in their study titled "An Analysis of the Relationships Between Organizational Learning, Employee Empowerment and Team Performance: A Study in the Healthcare Sector", determined that organizational learning has a strong positive effect on employee empowerment. It has been established that organizational learning and empowerment positively affected employee performance. Furthermore, it has been stated that the effect of organizational learning on the Competence and Meaningfulness dimensions within empowerment is higher compared to other dimensions.

The population of the study comprises hospital staff working in private hospitals operating in Istanbul, totaling 44,636 individuals. The assumptions in this study are as follows:

1. As the sample size for this study was determined using statistical tables, it is assumed that the number of participants is representative of the population.

2. The fact that the scales used in this study have been widely employed in previous studies ensures that the measurement tools are valid and reliable.

The limitations of this study are as follows:

1. The questionnaire used to collect data for this study is limited to the questions contained within the 'Demographic Data', 'Employee Empowerment' and 'Employee Performance' scales.

2. The population of this study is limited to staff working in private hospitals operating in Istanbul.

The literature review section of this study was based on a 'deductive approach', while the methodology section was prepared using the 'relational screening model'. The study sample consisted of a total of 540 individuals working in private hospitals operating in Istanbul. In determining the participants for the study, the "Simple Random Sampling Method" was applied to ensure that everyone in the defined population had an equal chance of participation. In this context, the questionnaire designed for the study included five questions regarding the participants in the first section; the second section featured questions from the "Employee Empowerment Scale" developed by Spreitzer (1995, p. 1460) and used in Akgül's (2019) study. The scale, a 4-dimension, 12-item instrument in 5-point Likert format, offered the response options "Strongly Agree", "Agree", "Undecided", "Disagree", and "Strongly Disagree". The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) value of the scale was 0.89, indicating excellent sampling adequacy, and the scale was found to be highly reliable (Cronbach's $\alpha = 0.856$). In the third section, the "Employee Performance" questions developed by Rahman and Bullock (2005) and used in the studies by Erdoğan and Çelik (2019) are included. This scale, comprising one dimension and 6 questions and prepared using a 5-point Likert scale, offered participants the response options "Strongly Agree", "Agree", "Undecided", "Disagree" and "Strongly Disagree". The KMO value of this scale was 0.896, indicating excellent sampling adequacy, and the scale was found to be highly reliable (Cronbach's $\alpha = 0.916$).

Research Hypotheses

H1: There is a relationship between employee empowerment practices and employee performance.
H1a: There is a relationship between the Meaningfulness of employee empowerment practices and employee performance.

H1b: There is a relationship between the Competence of employee empowerment practices and employee performance.
H1c: There is a relationship between the Autonomy of employee empowerment practices and employee performance.
H1d: There is a relationship between the Effectiveness of employee empowerment practices and employee performance.
H2: There are differences between individuals in terms of demographic variables regarding the effect of employee empowerment practices on employee performance.

H2a: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' gender.

H2b: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' age.

H2c: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' educational level.

H2d: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' marital status.

H2e: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' length of service.

The data obtained from the survey were analyzed using the SPSS statistical software to perform "Reliability", "Frequency", "Normality", "t-Test and One-Way ANOVA", "Correlation" and "Regression" analyzes. The analyzes conducted in the study revealed that the "Meaningfulness" dimension has a positive effect on "Employee Performance", the "Competence" dimension has a negative effect on "Employee Performance", the "Autonomy" dimension has a positive effect on "Employee Performance", and the "Effectiveness" dimension has a negative effect on "Employee Performance".

It has been concluded that organizations which support employee empowerment achieve significant advantages in terms of higher performance levels, output volume, product quality, on-time delivery, productivity and the effectiveness of completed work. Furthermore, it has been found that employee empowerment optimizes employee performance, increases employee engagement and participation, facilitates the delegation of authority, and improves performance. In this context, it is recommended that businesses should increase motivational practices, employee empowerment activities and opportunities for personal development to enhance employee performance; they should also support employees in utilizing their authority, autonomy and initiative.

Including topics such as information technology, technological literacy, organizational culture, motivation, global competition, risk management, decision-making techniques, and human resource management within the scope of future studies, and defining the scope of practical research at urban, inter-urban, regional, inter-regional, national, and international levels, could make significant contributions to the field.

Keywords: Employee Empowerment, Employee Performance, Private Hospitals, Healthcare Workers, Organizational Behavior.

ملخص منظم

يتناول موضوع هذه الدراسة تأثيرات تمكين الموظفين على أدائهم. ويعكس تمكين الموظفين نهجًا إداريًا تشاركيًا من خلال منح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات وفرصة تحمل المسؤولية. وتُعزز الإدارة التشاركية أداء كل من الموظفين ومديري الأعمال، مما يسهم في تحقيق «ميزة تنافسية. وفي هذا السياق، تمت صياغة أسئلة البحث لهذه الدراسة على النحو التالي: «هل تؤثر ممارسات تمكين الموظفين على أدائهم؟ «و«هل توجد اختلافات في تأثير ممارسات تمكين الموظفين على أدائهم بين الأفراد من حيث المتغيرات الديموغرافية؟

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، وجد ميت وآخرون (2015)، في بحثهم المعنون «دراسة العلاقة بين تمكين الموظفين، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية: دراسة في قطاع السياحة"، أنه تبين أن البُعدين الفرعيين «الجدوى» و«الفعالية» لتمكين الموظفين كان لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، في حين أن أبعاد «الجدوى» و«الاستقلالية» و«الفعالية» لم يكن لها أي تأثير على الالتزام التنظيمي. وقد خلص كاراهان وبيلماز (2011، ص. 152)، في دراستهما المعنونة «تحليل العلاقات بين التعلم التنظيمي، وتمكين الموظفين، وأداء الفريق: دراسة في قطاع الرعاية الصحية»، إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي قوي على تمكين الموظفين.

«وقد ثبت أن التعلم التنظيمي والتمكين أثرا بشكل إيجابي على أداء الموظفين. علاوة على ذلك، ذُكر أن تأثير التعلم التنظيمي على بعدَي «الكفاءة و«المعنى» ضمن تمكين الموظفين أعلى مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

تتألف عينة الدراسة من موظفي المستشفيات العاملين في المستشفيات الخاصة العاملة في إسطنبول، ويبلغ مجموعهم 44,636 فردًا. وفيما يلي الافتراضات التي استندت إليها هذه الدراسة:

1. نظرًا لأن حجم العينة في هذه الدراسة تم تحديده باستخدام الجداول الإحصائية، يُفترض أن عدد المشاركين يمثل العينة بشكل تمثيلي.

2. إن حقيقة أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة قد استُخدمت على نطاق واسع في دراسات سابقة تضمن صحة وموثوقية أدوات القياس.

وتتمثل قيود هذه الدراسة فيما يلي:

1. يقتصر الاستبيان المستخدم لجمع البيانات لهذه الدراسة على الأسئلة الواردة ضمن مقاييس «البيانات الديموغرافية» و«تمكين الموظفين» و«أداء الموظفين».

2. تقتصر عينة هذه الدراسة على الموظفين العاملين في المستشفيات الخاصة العاملة في إسطنبول.

استند قسم مراجعة الأدبيات في هذه الدراسة إلى «النهج الاستنتاجي»، بينما أُعد قسم المنهجية باستخدام «نموذج الفرز العلائقي». تألفت عينة الدراسة من إجمالي 540 فردًا يعملون في المستشفيات الخاصة العاملة في إسطنبول. عند تحديد المشاركين في الدراسة، تم تطبيق طريقة العينات العشوائية البسيطة» لضمان حصول كل فرد في العينة المحددة على فرصة متساوية للمشاركة. وفي هذا السياق، تضمن الاستبيان» المصمم للدراسة خمسة أسئلة تتعلق بالمشاركين في القسم الأول؛ أما القسم الثاني فقد تضمن أسئلة مأخوذة من «مقياس تمكين الموظفين» الذي طوره سبريتزر (1995، ص. 1460) واستُخدم في دراسة أكغول (2019). وكان المقياس، وهو أداة مكونة من 4 أبعاد و12 بندًا بتنسيق ليكرت المكون من 5 نقاط، يقدم خيارات الإجابة التالية: «أوافق بشدة»، و«أوافق»، و«غير متأكد»، و«لا أوافق»، و«لا أوافق بشدة». بلغت قيمة α = للمقياس 0.89، مما يشير إلى كفاية عينة ممتازة، وتبين أن المقياس يتمتع بموثوقية عالية (معامل كرونباخ (KMO) كايزر-ماير-أولكين في القسم الثالث، تم تضمين أسئلة «أداء الموظف» التي طورها رحمان وبولوك (2005) واستُخدمت في دراسات أردوغان وشيليك (2019). 0.856 يتألف هذا المقياس من بُعد واحد و6 أسئلة، وقد أُعد باستخدام مقياس ليكرت المكون من 5 درجات، حيث أتاح للمشاركين خيارات «أوافق بشدة»، «أوافق»، «غير متأكد»، «لا أوافق»، و«أختلف بشدة». بلغت قيمة KMO الإجابة التالية: لهذا المقياس 0.896، مما يشير إلى كفاية عينة ممتازة، وتبين أن المقياس يتمتع بموثوقية عالية (معامل ألفا لكرونباخ = 0.916).

فرضيات البحث

H1: توجد علاقة بين ممارسات تمكين الموظفين وأداء الموظفين.

H1a: توجد علاقة بين «الجدوى» لممارسات تمكين الموظفين وأداء الموظفين.

H1b: توجد علاقة بين كفاءة ممارسات تمكين الموظفين وأداء الموظفين.

H1c: توجد علاقة بين استقلالية ممارسات تمكين الموظفين وأداء الموظفين.

H1d: توجد علاقة بين فعالية ممارسات تمكين الموظفين وأداء الموظفين.

H2: توجد اختلافات بين الأفراد من حيث المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بتأثير ممارسات تمكين الموظفين على أداء الموظفين.

H2a: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات ممارسات تمكين الموظفين على أداء الموظفين وفقًا لجنس الموظفين.

H2b: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات ممارسات تمكين الموظفين على أداء الموظفين وفقًا لعمر الموظفين.

H2c: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات ممارسات تمكين الموظفين على أداء الموظفين وفقًا للمستوى التعليمي للموظفين.

H2d: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات ممارسات تمكين الموظفين على أداء الموظفين وفقًا للحالة الاجتماعية للموظفين.

H2e: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثيرات ممارسات تمكين الموظفين على أداء الموظفين وفقًا لمدة الخدمة.

تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان باستخدام برنامج SPSS «الموثوقية»، «الإحصائي لإجراء تحليلات و«الارتباط»، و«الانحدار». وكشفت التحليلات التي «(ANOVA) والتحليل التباينى أحادي الاتجاه t و«التكرار»، و«الطبيعية»، و«اختبار أُجريت في الدراسة أن بُعد «المعنى» له تأثير إيجابي على «أداء الموظفين»، وأن بُعد «الكفاءة» له تأثير سلبي على «أداء الموظفين»، وأن «بُعد «الاستقلالية» له تأثير إيجابي على «أداء الموظفين»، وأن بُعد «الفعالية» له تأثير سلبي على «أداء الموظفين».

وقد تم التوصل إلى استنتاج مفاده أن المؤسسات التي تدعم تمكين الموظفين تحقق مزايا كبيرة من حيث مستويات الأداء الأعلى، وحجم الإنتاج، وجودة المنتج، والتسليم في الموعد المحدد، والإنتاجية، وفعالية العمل المنجز. علاوة على ذلك، تبيّن أن تمكين الموظفين يحسّن أداء الموظفين إلى أقصى حد، ويزيد من التزامهم ومشاركتهم، ويسهّل تفويض الصلاحيات، ويحسن الأداء. وفي هذا السياق، يُوصى بأن تزيد الشركات من الممارسات التحفيزية وأنشطة تمكين الموظفين وفرص التطوير الشخصي لتعزيز أداء الموظفين؛ كما ينبغي عليها دعم الموظفين في استخدام صلاحياتهم واستقلاليتهم ومبادراتهم.

،ويمكن أن يسهم في هذا المجال بشكل كبير إدراج موضوعات مثل تكنولوجيا المعلومات، والمعرفة التكنولوجية، والثقافة التنظيمية والتحفيز، والمنافسة العالمية، وإدارة المخاطر، وتقنيات اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية ضمن نطاق الدراسات المستقبلية، وتحديد نطاق البحوث التطبيقية على المستويات الحضرية، وبين المدن، والإقليمية، وبين الأقاليم، والوطنية، والدولية.

الكلمات المفتاحية: تمكين الموظفين، أداء الموظفين، المستشفيات الخاصة، العاملون في مجال الرعاية الصحية، السلوك التنظيمي.

Résumé structuré:

Le sujet de cette étude porte sur les effets de l'autonomisation des salariés sur leur performance. L'autonomisation des salariés reflète une approche de gestion participative qui consiste à leur accorder le pouvoir de prendre des décisions et la possibilité d'assumer des responsabilités. La gestion participative améliore la performance tant des salariés que des dirigeants d'entreprise, contribuant ainsi à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Dans ce contexte, les questions de recherche de cette étude ont été formulées comme suit : « Les pratiques d'autonomisation des salariés ont-elles une incidence sur leurs performances ? » et « Existe-t-il des différences dans l'effet des pratiques d'autonomisation des salariés sur leurs performances selon les individus, en fonction de variables démographiques ? »

À la suite d'une revue de la littérature sur le sujet de cette étude, Mete et al. (2015), dans leur recherche intitulée « An Examination of the Relationship between Employee Empowerment, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail à l'aide d'un modèle d'équations structurelles : une étude dans le secteur du tourisme », ont constaté que les sous-dimensions « sens » et « efficacité » de l'autonomisation des employés avaient un effet positif sur la satisfaction au travail, tandis que les dimensions « sens », « autonomie » et « efficacité » n'avaient aucun effet sur l'engagement organisationnel. Karahan et Yılmaz (2011, p. 152), dans leur étude intitulée « Analyse des relations entre l'apprentissage organisationnel, l'autonomisation des salariés et la performance d'équipe : une étude dans le secteur de la santé », ont déterminé que l'apprentissage organisationnel avait un effet positif marqué sur l'autonomisation des salariés. Il a été établi que l'apprentissage organisationnel et l'autonomisation avaient une incidence positive sur la performance des salariés. De plus, il a été indiqué que l'effet de l'apprentissage organisationnel sur les dimensions « Compétence » et « Sens » au sein de l'autonomisation est plus important que sur les autres dimensions.

La population étudiée est constituée du personnel hospitalier travaillant dans des hôpitaux privés situés à Istanbul, soit un total de 44 636 personnes. Les hypothèses de cette étude sont les suivantes :

1. La taille de l'échantillon ayant été déterminée à l'aide de tableaux statistiques, on suppose que le nombre de participants est représentatif de la population.

2. Le fait que les échelles utilisées dans cette étude aient été largement employées dans des études antérieures garantit la validité et la fiabilité des outils de mesure.

Les limites de cette étude sont les suivantes :

1. Le questionnaire utilisé pour collecter les données de cette étude se limite aux questions figurant dans les échelles « Données démographiques », « Autonomisation des employés » et « Performance des employés ».

2. La population de cette étude se limite au personnel travaillant dans des hôpitaux privés situés à Istanbul.

La partie « revue de la littérature » de cette étude s'est appuyée sur une « approche déductive », tandis que la partie « méthodologie » a été élaborée à l'aide du « modèle de criblage relationnel ». L'échantillon de l'étude était composé d'un total de 540 personnes travaillant dans des hôpitaux privés situés à Istanbul. Pour sélectionner les participants à l'étude, la « méthode d'échantillonnage aléatoire simple » a été appliquée afin de garantir que chaque membre de la population définie ait une chance égale de participer. Dans ce contexte, le questionnaire conçu pour l'étude comprenait, dans sa première partie, cinq questions concernant les participants ; la deuxième partie comportait des questions issues de l'« Échelle d'autonomisation des employés » développée par Spreitzer (1995, p. 1460) et utilisée dans l'étude d'Akgül (2019). Cette échelle, un instrument à quatre dimensions et douze items sous forme d'échelle de Likert à cinq points, proposait les options de réponse suivantes : « Tout à fait d'accord », « D'accord », « Indécis », « Pas d'accord » et « Pas du tout d'accord ». La valeur KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de l'échelle était de 0,89, ce qui indique une excellente adéquation

de l'échantillon, et l'échelle s'est révélée hautement fiable (α de Cronbach = 0,856). La troisième section comprend les questions relatives à la « performance des employés » élaborées par Rahman et Bullock (2005) et utilisées dans les études d'Erdoğan et Çelik (2019). Cette échelle, composée d'une dimension et de 6 questions et élaborée à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points, proposait aux participants les options de réponse suivantes : « Tout à fait d'accord », « D'accord », « Indécis », « Pas d'accord » et « Pas du tout d'accord ». La valeur KMO de cette échelle était de 0,896, ce qui indique une excellente adéquation de l'échantillon, et l'échelle s'est révélée hautement fiable (α de Cronbach = 0,916).

Hypothèses de recherche

H1 : Il existe une relation entre les pratiques d'autonomisation des employés et la performance des employés.

H1a : Il existe une relation entre le caractère significatif des pratiques d'autonomisation des employés et la performance des employés.

H1b : Il existe une relation entre la compétence des pratiques d'autonomisation des employés et la performance des employés.

H1c : Il existe une relation entre l'autonomie des pratiques d'autonomisation des employés et la performance des employés.

H1d : Il existe une relation entre l'efficacité des pratiques d'autonomisation des employés et la performance des employés.

H2 : Il existe des différences entre les individus en termes de variables démographiques concernant l'effet des pratiques d'autonomisation des employés sur la performance des employés.

H2a : Il existe des différences significatives dans les effets des pratiques d'autonomisation des salariés sur leurs performances en fonction du sexe des salariés.

H2b : Il existe des différences significatives dans les effets des pratiques d'autonomisation des salariés sur leurs performances en fonction de l'âge des salariés.

H2c : Il existe des différences significatives dans les effets des pratiques d'autonomisation des salariés sur leurs performances en fonction du niveau d'études des salariés.

H2d : Il existe des différences significatives dans les effets des pratiques d'autonomisation des salariés sur leurs performances en fonction de leur situation matrimoniale.

H2e : Il existe des différences significatives dans les effets des pratiques d'autonomisation des employés sur leurs performances en fonction de leur ancienneté.

Les données issues de l'enquête ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS afin de réaliser des analyses de « fiabilité », de « fréquence », de « normalité », de « test t et ANOVA à un facteur », de « corrélation » et de « régression ». Les analyses menées dans le cadre de cette étude ont révélé que la dimension « Sens » a un effet positif sur la « Performance des salariés », que la dimension « Compétence » a un effet négatif sur la « Performance des salariés », que la dimension « Autonomie » a un effet positif sur la « Performance des salariés » et que la dimension « Efficacité » a un effet négatif sur la « Performance des salariés ».

Il a été conclu que les organisations qui favorisent l'autonomisation des salariés obtiennent des avantages significatifs en termes de niveaux de performance plus élevés, de volume de production, de qualité des produits, de respect des délais de livraison, de productivité et d'efficacité du travail accompli. En outre, il a été constaté que l'autonomisation des salariés optimise leurs performances, renforce leur engagement et leur participation, facilite la délégation de pouvoirs et améliore les résultats. Dans ce contexte, il est recommandé aux entreprises de multiplier les pratiques de motivation, les activités d'autonomisation des salariés et les opportunités de développement personnel afin d'améliorer les performances de ces derniers ; elles devraient également les aider à mettre à profit leur autorité, leur autonomie et leur esprit d'initiative.

L'intégration de thèmes tels que les technologies de l'information, la culture technologique, la culture organisationnelle, la motivation, la concurrence mondiale, la gestion des risques, les techniques de prise de décision et la gestion des ressources humaines dans le champ des études futures, ainsi que la définition du

champ de la recherche pratique aux niveaux urbain, interurbain, régional, interrégional, national et international, pourraient apporter des contributions significatives à ce domaine.

Mots-clés : Autonomisation des employés, Performance des employés, Hôpitaux privés, Professionnels de santé, Comportement organisationnel.

Resumen estructurado:

El tema de este estudio se centra en los efectos de la autonomización de los empleados sobre su rendimiento. La autonomización de los empleados refleja un enfoque de gestión participativa, al otorgar a los empleados la autoridad para tomar decisiones y la oportunidad de asumir responsabilidades. La gestión participativa mejora el rendimiento tanto de los empleados como de los directivos de la empresa, contribuyendo así a la consecución de una ventaja competitiva. En este contexto, las preguntas de investigación de este estudio se han formulado de la siguiente manera: «¿Influyen las prácticas de empoderamiento de los empleados en su rendimiento?» y «¿Existen diferencias en el efecto de las prácticas de empoderamiento de los empleados sobre su rendimiento entre los distintos individuos en función de variables demográficas?»

Tras una revisión de la bibliografía sobre el tema de este estudio, Mete et al. (2015), en su investigación titulada «An Examination of the Relationship between Employee Empowerment, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral mediante un modelo de ecuaciones estructurales: un estudio en el sector turístico», se constató que las subdimensiones «Significado» y «Eficacia» del empoderamiento de los empleados tenían un efecto positivo en la satisfacción laboral, mientras que las dimensiones «Significado», «Autonomía» y «Eficacia» no tenían ningún efecto sobre el compromiso organizacional. Karahan y Yılmaz (2011, p. 152), en su estudio titulado «Análisis de las relaciones entre el aprendizaje organizativo, el empoderamiento de los empleados y el rendimiento del equipo: un estudio en el sector sanitario», determinaron que el aprendizaje organizativo tiene un fuerte efecto positivo sobre el empoderamiento de los empleados. Se ha establecido que el aprendizaje organizativo y el empoderamiento influyeron positivamente en el rendimiento de los empleados. Además, se ha señalado que el efecto del aprendizaje organizativo sobre las dimensiones de «Competencia» y «Sentido» dentro del empoderamiento es mayor en comparación con otras dimensiones.

La población del estudio está compuesta por el personal de hospitales privados que operan en Estambul, con un total de 44 636 personas. Las hipótesis de este estudio son las siguientes:

1. Dado que el tamaño de la muestra para este estudio se determinó utilizando tablas estadísticas, se supone que el número de participantes es representativo de la población.

2. El hecho de que las escalas utilizadas en este estudio se hayan empleado ampliamente en estudios anteriores garantiza que las herramientas de medición sean válidas y fiables.

Las limitaciones de este estudio son las siguientes:

1. El cuestionario utilizado para recopilar datos para este estudio se limita a las preguntas incluidas en las escalas «Datos demográficos», «Empoderamiento de los empleados» y «Rendimiento de los empleados».

2. La población de este estudio se limita al personal que trabaja en hospitales privados con actividad en Estambul.

La sección de revisión bibliográfica de este estudio se basó en un «enfoque deductivo», mientras que la sección de metodología se elaboró utilizando el «modelo de cribado relacional». La muestra del estudio estuvo compuesta por un total de 540 personas que trabajaban en hospitales privados de Estambul. A la hora de seleccionar a los participantes en el estudio, se aplicó el «método de muestreo aleatorio simple» para garantizar que todas las personas de la población definida tuvieran las mismas posibilidades de participar. En este contexto, el cuestionario diseñado para el estudio incluía cinco preguntas relativas a los participantes en la primera sección; la segunda sección contenía preguntas de la «Escala de empoderamiento de los empleados» desarrollada por Spreitzer (1995, p. 1460) y utilizada en el estudio de Akgül (2019). La escala, un instrumento de cuatro dimensiones y 12 ítems en formato Likert de 5 puntos, ofrecía las opciones de respuesta «Totalmente de acuerdo», «De acuerdo», «Indeciso», «En desacuerdo» y «Totalmente en desacuerdo». El valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de la escala fue de 0,89, lo que indica una excelente adecuación muestral, y se comprobó que la escala era altamente fiable (α de Cronbach = 0,856). En la tercera sección se incluyen las preguntas

sobre «Rendimiento de los empleados» elaboradas por Rahman y Bullock (2005) y utilizadas en los estudios de Erdoğan y Çelik (2019). Esta escala, compuesta por una dimensión y seis preguntas y elaborada utilizando una escala de Likert de cinco puntos, ofrecía a los participantes las opciones de respuesta «Totalmente de acuerdo», «De acuerdo», «Indeciso», «En desacuerdo» y «Totalmente en desacuerdo». El valor KMO de esta escala fue de 0,896, lo que indica una excelente adecuación muestral, y se comprobó que la escala era altamente fiable (α de Cronbach = 0,916).

Hipótesis de investigación

H1: Existe una relación entre las prácticas de empoderamiento de los empleados y el rendimiento de los empleados.

H1a: Existe una relación entre la «significatividad» de las prácticas de empoderamiento de los empleados y el rendimiento de los empleados.

H1b: Existe una relación entre la competencia de las prácticas de empoderamiento de los empleados y el rendimiento de los empleados.

H1c: Existe una relación entre la autonomía de las prácticas de empoderamiento de los empleados y el rendimiento de los empleados.

H1d: Existe una relación entre la eficacia de las prácticas de empoderamiento de los empleados y el rendimiento de los empleados.

H2: Existen diferencias entre los individuos en cuanto a las variables demográficas en relación con el efecto de las prácticas de empoderamiento de los empleados sobre el rendimiento de los empleados.

H2a: Existen diferencias significativas en los efectos de las prácticas de empoderamiento de los empleados sobre su rendimiento en función del género de los empleados.

H2b: Existen diferencias significativas en los efectos de las prácticas de empoderamiento de los empleados sobre su rendimiento en función de la edad de los empleados.

H2c: Existen diferencias significativas en los efectos de las prácticas de empoderamiento de los empleados sobre su rendimiento en función del nivel educativo de los empleados.

H2d: Existen diferencias significativas en los efectos de las prácticas de empoderamiento de los empleados sobre su rendimiento en función del estado civil de los empleados.

H2e: Existen diferencias significativas en los efectos de las prácticas de empoderamiento de los empleados sobre su rendimiento en función de su antigüedad en la empresa.

Los datos obtenidos de la encuesta se analizaron utilizando el software estadístico SPSS para realizar análisis de «fiabilidad», «frecuencia», «normalidad», «prueba t y ANOVA unidireccional», «correlación» y «regresión». Los análisis realizados en el estudio revelaron que la dimensión «Significado» tiene un efecto positivo sobre el «Rendimiento de los empleados», la dimensión «Competencia» tiene un efecto negativo sobre el «Rendimiento de los empleados», la dimensión «Autonomía» tiene un efecto positivo sobre el «Rendimiento de los empleados» y la dimensión «Eficacia» tiene un efecto negativo sobre el «Rendimiento de los empleados».

Se ha concluido que las organizaciones que apoyan la capacitación de los empleados logran ventajas significativas en términos de mayores niveles de rendimiento, volumen de producción, calidad del producto, cumplimiento de los plazos de entrega, productividad y eficacia del trabajo realizado. Además, se ha constatado que el empoderamiento de los empleados optimiza su rendimiento, aumenta su compromiso y participación, facilita la delegación de autoridad y mejora el rendimiento. En este contexto, se recomienda que las empresas aumenten las prácticas motivacionales, las actividades de empoderamiento de los empleados y las oportunidades de desarrollo personal para mejorar el rendimiento de los empleados; asimismo, deberían apoyar a los empleados a la hora de ejercer su autoridad, autonomía e iniciativa.

Incluir temas como las tecnologías de la información, la alfabetización tecnológica, la cultura organizativa, la motivación, la competencia global, la gestión de riesgos, las técnicas de toma de decisiones y la gestión de recursos humanos en el ámbito de futuros estudios, así como definir el alcance de la investigación

práctica a nivel urbano, interurbano, regional, interregional, nacional e internacional, podría suponer una contribución significativa a este campo.

Palabras clave: Empoderamiento de los empleados, Rendimiento de los empleados, Hospitales privados, Trabajadores sanitarios, Comportamiento organizativo.

结构化摘要

本研究探讨了员工赋权对员工绩效的影响。员工赋权体现了一种参与式管理方式，即赋予员工决策权和承担责任的机会。参与式管理能够提升员工和企业管理者的绩效，从而有助于获得竞争优势。在此背景下，本研究的研究问题表述如下："员工赋权实践是否影响员工绩效？"以及"从人口统计变量角度来看，员工赋权实践对员工绩效的影响在不同个体之间是否存在差异？"

在对本研究主题的相关文献进行综述后，Mete等人（2015）在其题为《员工赋权、 组织承诺及工作满意度的关系：旅游业研究》中指出，员工赋权的"意义感"和"有效性"子维度对工作满意度具有积极影响，而"意义感"、"自主性"和"有效性"维度对组织承诺则无影响。Karahan 和 Yılmaz（2011，第 152 页）在其题为《组织学习、员工赋权与团队绩效之间关系的分析：医疗保健行业的研究》的研究中指出，组织学习对员工赋权具有强烈的正向影响。研究证实，组织学习和赋权均对员工绩效产生积极影响。此外，研究还指出，组织学习对赋权中"胜任感"和"意义感"维度的影响程度高于其他维度。

本研究的总体为在伊斯坦布尔运营的私立医院工作的医院员工，共计44,636人。本研究的假设如下：

1. 由于本研究的样本量是根据统计表确定的，因此假设参与者人数能够代表总体。

2. 本研究中使用的量表在以往研究中已被广泛采用，这确保了测量工具的有效性和可靠性。

本研究的局限性如下：

1. 本研究用于收集数据的问卷仅包含"人口统计数据"、"员工赋权"和"员工绩效"量表中的问题。

2. 本研究的总体仅限于在伊斯坦布尔运营的私立医院工作的员工。

本研究的文献综述部分基于"演绎法"，而方法论部分则采用"关系筛选模型"进行编写。研究样本共计540名在伊斯坦布尔运营的私立医院工作的员工。在确定研究参与者时，采用了"简单随机抽样法"，以确保定义研究群体中的每个人都有平等的参与机会。在此背景下，本研究设计的问卷第一部分包含5个关于参与者的问题；第二部分则采用了Spreitzer（1995，第1460页）开发、Akgül（2019）研究中使用的"员工赋权量表"中的问题。该量表为4维度、12项的李克特5点量表，提供"非常赞同"、"赞同"、"不确定"、"不赞同"和"非常不赞同"的回答选项。该量表的凯泽-迈耶-奥尔金（KMO）系数为0.89，表明其抽样适宜性极佳，且该量表被证实具有很高的信度（克朗巴赫α系数=0.856）。第三部分包含由Rahman和Bullock（2005）开发、并被Erdoğan和Çelik（2019）的研究采用的"员工绩效"问题。该量表包含一个维度、6个问题，采用5点李克特量表编制，为受试者提供了"非常同意"、"同意"、"不确定"、"不同意"和"非常不同意"的回答选项。该量表的KMO值为0.896，表明抽样适度性极佳，且量表被证实具有高度可靠性（克朗巴赫α系数=0.916）。

研究假设

H1：员工赋权实践与员工绩效之间存在关联。

H1a：员工赋权实践的"意义感"与员工绩效之间存在关联。

H1b： 员工赋权实践的"胜任感"与员工绩效之间存在关联。

H1c： 员工赋权实践的“自主性”与员工绩效之间存在关联。

H1d： 员工赋权实践的“有效性”与员工绩效之间存在关联。

H2： 在员工赋权实践对员工绩效的影响方面，不同个体在人口统计变量上存在差异。

H2a： 员工赋权实践对员工绩效的影响在不同性别员工之间存在显著差异。

H2b： 员工赋权实践对员工绩效的影响在不同年龄员工之间存在显著差异。

H2c： 员工赋权实践对员工绩效的影响在不同教育程度员工之间存在显著差异。

H2d： 员工赋权实践对员工绩效的影响在不同婚姻状况员工之间存在显著差异。

H2e：员工赋权实践对员工绩效的影响因员工工龄的不同而存在显著差异。

利用SPSS统计软件对调查获得的数据进行了“信度”、“频数”、“正态性”、“t检验和单因素方差分析”、“相关性”及“回归”分析。本研究进行的分析表明，“意义感”维度对“员工绩效”具有正向影响，“胜任力”维度对“员工绩效”具有负向影响，“自主性”维度对“员工绩效”具有正向影响，而“有效性”维度对“员工绩效”具有负向影响。

研究得出结论：支持员工赋权的组织在绩效水平、产出量、产品质量、准时交货、生产率以及工作完成效果等方面均能获得显著优势。此外，研究还发现，员工赋权能够优化员工绩效、提高员工敬业度和参与度、促进授权，并提升绩效。在此背景下，建议企业应加强激励措施、开展员工赋权活动并提供个人发展机会，以提升员工绩效；同时，还应支持员工行使职权、发挥自主性并展现主动性。

将信息技术、技术素养、组织文化、激励、全球竞争、风险管理、决策技巧及人力资源管理等主题纳入未来研究的范畴，并明确城市、城际、区域、跨区域、国家及国际层面的实践研究范围，将对该领域做出重要贡献。

关键词：员工赋权、员工绩效、私立医院、医疗工作者、组织行为。

Структурированное резюме

Предметом данного исследования является влияние расширения полномочий сотрудников на их эффективность. Расширение полномочий сотрудников отражает подход к управлению, основанный на участии, который заключается в предоставлении сотрудникам полномочий по принятию решений и возможности брать на себя ответственность. Управление, основанное на участии, повышает эффективность как сотрудников, так и руководителей предприятий, тем самым способствуя достижению конкурентного преимущества. В этом контексте исследовательские вопросы для данного исследования были сформулированы следующим образом: «Влияют ли практики расширения полномочий сотрудников на их эффективность?» и «Существуют ли различия в влиянии практик расширения полномочий сотрудников на их эффективность в зависимости от демографических переменных?»

После обзора литературы по теме данного исследования Мете и др. (2015) в своей работе под названием «Анализ взаимосвязи между расширением полномочий сотрудников, организационной приверженности и удовлетворенности работой с использованием модели структурных уравнений: исследование в сфере туризма» было установлено, что подкомпоненты «значимость» и «эффективность» расширения полномочий сотрудников оказывают положительное влияние на удовлетворенность работой, в то время как компоненты «значимость», «автономия» и «эффективность» не оказывают влияния на организационную приверженность. Карахан и Йылмаз (2010, с. 152) в своём исследовании под названием «Анализ взаимосвязей между организационным обучением, расширением полномочий сотрудников и эффективностью работы команды: исследование в секторе здравоохранения» установили, что организационное обучение оказывает сильное положительное влияние на расширение полномочий сотрудников. Было установлено, что

организационное обучение и расширение полномочий положительно влияют на эффективность работы сотрудников. Кроме того, было отмечено, что влияние организационного обучения на компоненты «Компетентность» и «Смысловая значимость» в рамках расширения полномочий выше по сравнению с другими компонентами.

Выборка исследования включает сотрудников частных больниц, работающих в Стамбуле, в общей сложности 44 636 человек. В данном исследовании сделаны следующие допущения:

1. Поскольку размер выборки для данного исследования был определен с использованием статистических таблиц, предполагается, что число участников является репрезентативным для генеральной совокупности.

2. Тот факт, что шкалы, использованные в данном исследовании, широко применялись в предыдущих исследованиях, гарантирует валидность и надежность инструментов измерения.

Ограничения данного исследования заключаются в следующем:

1. Анкета, использованная для сбора данных в рамках данного исследования, ограничивается вопросами, содержащимися в шкалах «Демографические данные», «Расширение полномочий сотрудников» и «Эффективность работы сотрудников».

2. Выборочная совокупность данного исследования ограничивается персоналом, работающим в частных больницах Стамбула.

Раздел обзора литературы в данном исследовании был основан на «дедуктивном подходе», тогда как раздел методологии был подготовлен с использованием «модели реляционного скрининга». Выборка исследования состояла в общей сложности из 540 человек, работающих в частных больницах Стамбула. При определении участников исследования был применен «метод простой случайной выборки», чтобы обеспечить равные шансы на участие для всех представителей определенной совокупности. В этом контексте анкета, разработанная для исследования, включала в первом разделе пять вопросов, касающихся участников; во втором разделе были представлены вопросы из «Шкалы расширения полномочий сотрудников», разработанной Спрейцером (1995, с. 1460) и использованной в исследовании Акгюля (2020, с. 798). Шкала, представляющая собой 4-мерный инструмент из 12 пунктов в формате 5-балльной шкалы Лайкерта, предлагала следующие варианты ответов: «Полностью согласен», «Согласен», «Не определился», «Не согласен» и «Полностью не согласен». Значение коэффициента Кайзера-Мейера-Олкина (KMO) для шкалы составило 0,89, что свидетельствует об отличной адекватности выборки, а надежность шкалы была признана высокой (коэффициент α Кронбаха = 0,856). В третий раздел включены вопросы по «Эффективности работы сотрудников», разработанные Рахманом и Баллоком (2005) и использованные в исследованиях Эрдогана и Челика (2020, с. 798). Данная шкала, состоящая из одного измерения и 6 вопросов и построенная с использованием 5-балльной шкалы Лайкерта, предлагала участникам следующие варианты ответов: «Полностью согласен», «Согласен», «Не определился», «Не согласен» и «Полностью не согласен». Значение KMO для этой шкалы составило 0,896, что свидетельствует об отличной адекватности выборки, а надежность шкалы была признана высокой (коэффициент альфа Кронбаха = 0,916).

Исследовательские гипотезы

H1: Существует взаимосвязь между практиками расширения полномочий сотрудников и эффективностью их работы.

H1a: Существует взаимосвязь между значимостью практик расширения полномочий сотрудников и эффективностью их работы.

H1b: Существует взаимосвязь между компетентностью практик расширения полномочий сотрудников и результативностью сотрудников.

H1c: Существует взаимосвязь между автономностью практик расширения полномочий сотрудников и результативностью сотрудников.

H1d: Существует взаимосвязь между эффективностью практик расширения полномочий сотрудников и результативностью сотрудников.

H2: Существуют различия между отдельными сотрудниками по демографическим переменным в отношении влияния практик расширения полномочий сотрудников на их результативность.

H2a: Существуют значимые различия в влиянии практик расширения полномочий сотрудников на их результативность в зависимости от пола сотрудников.

H2b: Существуют значимые различия в влиянии практик расширения полномочий сотрудников на их результативность в зависимости от возраста сотрудников.

H2c: Существуют значимые различия в влиянии практик расширения полномочий сотрудников на их результативность в зависимости от уровня образования сотрудников.

H2d: Существуют значимые различия в влиянии практик расширения полномочий сотрудников на их результативность в зависимости от семейного положения сотрудников.

H2e: Существуют значимые различия в влиянии практик расширения полномочий сотрудников на их производительность в зависимости от стажа работы сотрудников.

Данные, полученные в ходе опроса, были проанализированы с использованием статистического программного обеспечения SPSS для проведения анализов «надежности», «частоты», «нормальности», «t-критерия и однофакторного дисперсионного анализа», «корреляции» и «регрессии». Проведённые в рамках исследования анализы показали, что измерение «Смысловая значимость» оказывает положительное влияние на «Результативность сотрудников», измерение «Компетентность» — отрицательное, измерение «Автономность» — положительное, а измерение «Эффективность» — отрицательное.

Был сделан вывод, что организации, поддерживающие расширение полномочий сотрудников, достигают значительных преимуществ в плане более высоких уровней производительности, объема выпускаемой продукции, качества продукции, своевременности поставок, производительности труда и эффективности выполненной работы. Кроме того, было установлено, что расширение полномочий сотрудников оптимизирует их результативность, повышает вовлеченность и активность сотрудников, облегчает делегирование полномочий и улучшает показатели деятельности. В этом контексте предприятиям рекомендуется расширять мотивационные практики, мероприятия по расширению полномочий сотрудников и возможности для личностного развития с целью повышения результативности сотрудников; им также следует поддерживать сотрудников в использовании их полномочий, автономии и инициативы.

Включение в сферу будущих исследований таких тем, как информационные технологии, технологическая грамотность, организационная культура, мотивация, глобальная конкуренция, управление рисками, методы принятия решений и управление человеческими ресурсами, а также определение сферы практических исследований на городском, межгородском, региональном, межрегиональном, национальном и международном уровнях, может внести значительный вклад в данную область.

Ключевые слова: расширение полномочий сотрудников, эффективность работы сотрудников, частные больницы, работники здравоохранения, организационное поведение.

संरचित सारांश

इस अध्ययन का विषय कर्मचारी सशक्तिकरण के कर्मचारी प्रदर्शन पर प्रभावों से संबंधित है। कर्मचारी सशक्तिकरण, कर्मचारियों को निर्णय लेने का अधिकार और जिम्मेदारी लेने का अवसर प्रदान करके एक सहभागी प्रबंधन दृष्टिकोण को दर्शाता है। सहभागी प्रबंधन कर्मचारियों और व्यवसाय प्रबंधकों दोनों के प्रदर्शन को बढ़ाता है, जिससे प्रतिस्पर्धात्मक लाभ की प्राप्ति में योगदान होता है। इस संदर्भ में, इस अध्ययन के लिए अनुसंधान प्रश्न इस प्रकार तैयार किए गए हैं: "क्या कर्मचारी सशक्तिकरण की प्रथाएँ कर्मचारी प्रदर्शन को प्रभावित करती हैं?" और "क्या जनसांख्यिकीय चरों के संदर्भ में व्यक्तियों के बीच कर्मचारी सशक्तिकरण की प्रथाओं के कर्मचारी प्रदर्शन पर प्रभाव में अंतर है?"

इस अध्ययन के विषय पर साहित्य की समीक्षा के बाद, मेटे एट अल. (2015), ने अपने शोध "कर्मचारी सशक्तिकरण, के बीच संबंध की जांच,

संगठनात्मक प्रतिबद्धता और नौकरी की संतुष्टि पर एक संरचनात्मक समीकरण मॉडल का उपयोग करते हुए: पर्यटन क्षेत्र में एक अध्ययन", यह पाया गया कि कर्मचारी सशक्तिकरण के "अर्थपूर्णता" और "प्रभावशीलता" उप-आयामों का नौकरी की संतुष्टि पर सकारात्मक प्रभाव पड़ा, जबकि अर्थपूर्णता, स्वायत्तता और प्रभावशीलता आयामों का संगठनात्मक प्रतिबद्धता पर कोई प्रभाव नहीं पड़ा। करहान और यिल्माज़ (2010, पृ. 152), ने अपने अध्ययन "संगठनात्मक सीखने, कर्मचारी सशक्तिकरण और टीम प्रदर्शन के बीच संबंधों का विश्लेषण: स्वास्थ्य सेवा क्षेत्र में एक अध्ययन" में यह निर्धारित किया कि संगठनात्मक सीखने का कर्मचारी सशक्तिकरण पर एक मजबूत सकारात्मक प्रभाव पड़ता है। यह स्थापित किया गया है कि संगठनात्मक सीखने और सशक्तिकरण ने कर्मचारी प्रदर्शन को सकारात्मक रूप से प्रभावित किया। इसके अलावा, यह कहा गया है कि सशक्तिकरण के भीतर क्षमता और सार्थकता आयामों पर संगठनात्मक सीखने का प्रभाव अन्य आयामों की तुलना में अधिक है।

अध्ययन की जनसंख्या में इस्तांबुल में संचालित निजी अस्पतालों में काम करने वाले अस्पताल के कर्मचारी शामिल हैं, जिनकी कुल संख्या 44,636 है। इस अध्ययन में मान्यताएँ इस प्रकार हैं:

1. चूँकि इस अध्ययन के लिए नमूना आकार सांख्यिकीय तालिकाओं का उपयोग करके निर्धारित किया गया था, इसलिए यह माना जाता है कि प्रतिभागियों की संख्या जनसंख्या का प्रतिनिधि है।

2. इस तथ्य से कि इस अध्ययन में उपयोग किए गए पैमानों को पिछले अध्ययनों में व्यापक रूप से नियोजित किया गया है, यह सुनिश्चित होता है कि मापन उपकरण मान्य और विश्वसनीय हैं।इस अध्ययन की सीमाएँ इस प्रकार हैं:

1. इस अध्ययन के लिए डेटा एकत्र करने हेतु उपयोग किया गया प्रश्नावली 'जनसांख्यिकीय डेटा', 'कर्मचारी सशक्तिकरण' और 'कर्मचारी प्रदर्शन' पैमानों में निहित प्रश्नों तक ही सीमित है।

2. इस अध्ययन की जनसंख्या इस्तांबुल में संचालित निजी अस्पतालों में काम करने वाले कर्मचारियों तक ही सीमित है।

इस अध्ययन के साहित्य समीक्षा खंड को 'निष्कर्षात्मक दृष्टिकोण' पर आधारित किया गया था, जबकि पद्धति खंड को 'संबद्ध स्क्रीनिंग मॉडल' का उपयोग करके तैयार किया गया था। अध्ययन के नमूने में इस्तांबुल में संचालित निजी अस्पतालों में कार्यरत कुल 540 व्यक्ति शामिल थे। अध्ययन के प्रतिभागियों का निर्धारण करते समय 'सरल यादृच्छिक नमूना विधि' का उपयोग किया गया ताकि परिभाषित जनसंख्या में प्रत्येक व्यक्ति को भाग लेने का समान अवसर मिल सके। इस संदर्भ में, अध्ययन के लिए तैयार किए गए प्रश्नावली में पहले खंड में प्रतिभागियों के बारे में पाँच प्रश्न शामिल थे; दूसरे खंड में स्प्रेट्ज़र (1995, पृ. 1460) द्वारा विकसित और अक्गुल (2020, पृ. 798) के अध्ययन में उपयोग किए गए "कर्मचारी सशक्तिकरण पैमाने" (Employee Empowerment Scale) के प्रश्न शामिल थे। यह पैमाना, 5-बिंदु लाइकर्ट प्रारूप में एक 4-आयामी, 12-आइटम वाला उपकरण था, जिसमें प्रतिक्रिया विकल्प "पूर्ण रूप से सहमत", "सहमत", "अनिर्णीत", "असहमत", और "पूर्ण रूप से असहमत" थे।

स्केल का काइज़र-मेयर-ओल्किन (KMO) मान 0.89 था, जो उत्कृष्ट नमूना पर्याप्तता को इंगित करता है, और स्केल को अत्यधिक विश्वसनीय पाया गया (क्रोनबैक का $\alpha = 0.856$)। तीसरे खंड में, रहमान और बुलॉक (2005) द्वारा विकसित और एर्दोआन और सेलिक (2020, पृ. 798) के अध्ययनों में उपयोग किए गए "कर्मचारी प्रदर्शन" प्रश्न शामिल हैं। यह पैमाना, जिसमें एक आयाम और 6 प्रश्न हैं और जिसे 5-बिंदु लाइकर्ट पैमाने का उपयोग करके तैयार किया गया है, ने प्रतिभागियों को "पूर्ण रूप से सहमत", "सहमत", "अनिर्णीत", "असहमत" और "पूर्ण रूप से असहमत" प्रतिक्रिया विकल्प प्रदान किए।

इस पैमाने का KMO मान 0.896 था, जो उत्कृष्ट नमूना पर्याप्तता को इंगित करता है, और पैमाने को अत्यधिक विश्वसनीय पाया गया (क्रोनबैक का $\alpha = 0.916$)।

अनुसंधान परिकल्पनाएँ

H1: कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं और कर्मचारी प्रदर्शन के बीच एक संबंध है।

H1a: कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं की अर्थपूर्णता और कर्मचारी प्रदर्शन के बीच एक संबंध है।H1b: कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं की क्षमता और कर्मचारी प्रदर्शन के बीच एक संबंध है।

H1c: कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं की स्वायत्तता और कर्मचारी प्रदर्शन के बीच एक संबंध है।

H1d: कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं की प्रभावशीलता और कर्मचारी प्रदर्शन के बीच एक संबंध है।

H2: कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं के कर्मचारी प्रदर्शन पर प्रभाव के संबंध में जनसांख्यिकीय चरों के मामले में व्यक्तियों के बीच अंतर हैं।

H2a: कर्मचारियों के लिंग के अनुसार कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं के प्रभावों में महत्वपूर्ण अंतर हैं।

H2b: कर्मचारियों की आयु के अनुसार कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं के प्रभावों में महत्वपूर्ण अंतर हैं।

H2c: कर्मचारियों के शैक्षिक स्तर के अनुसार कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं के प्रभावों में महत्वपूर्ण अंतर हैं।

H2d: कर्मचारियों की वैवाहिक स्थिति के अनुसार कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं के प्रभावों में महत्वपूर्ण अंतर हैं।H2e: कर्मचारियों के कार्यकाल के अनुसार कर्मचारी सशक्तिकरण प्रथाओं के प्रभावों में महत्वपूर्ण अंतर हैं।

सर्वेक्षण से प्राप्त डेटा का "विश्वसनीयता", "आवृत्ति", "सामान्यता", "टी-टेस्ट और एक-तरफा एएनओवीए", "सहसंबंध" और "प्रतिगमन" विश्लेषण करने के लिए SPSS सांख्यिकीय सॉफ्टवेयर का उपयोग करके विश्लेषण किया गया।

अध्ययन में किए गए विश्लेषणों से पता चला है कि "अर्थपूर्णता" आयाम का "कर्मचारी प्रदर्शन" पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है, "क्षमता" आयाम का "कर्मचारी प्रदर्शन" पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है, "स्वायत्तता" आयाम का "कर्मचारी प्रदर्शन" पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है, और "प्रभावशीलता" आयाम का "कर्मचारी प्रदर्शन" पर नकारात्मक प्रभाव पड़ता है।

यह निष्कर्ष निकाला गया है कि जो संगठन कर्मचारी सशक्तिकरण का समर्थन करते हैं, वे उच्च प्रदर्शन स्तर, उत्पादन की मात्रा, उत्पाद की गुणवत्ता, समय पर डिलीवरी, उत्पादकता और पूर्ण कार्य की प्रभावशीलता के मामले में महत्वपूर्ण लाभ प्राप्त करते हैं। इसके अलावा, यह पाया गया है कि कर्मचारी सशक्तिकरण कर्मचारी प्रदर्शन को अनुकूलित करता है, कर्मचारी जुड़ाव और भागीदारी को बढ़ाता है, प्राधिकरण के प्रत्यायन को सुगम बनाता है, और प्रदर्शन में सुधार करता है। इस संदर्भ में, यह अनुशंसा की जाती है कि व्यवसायों को कर्मचारी प्रदर्शन को बढ़ाने के लिए प्रेरक प्रथाओं, कर्मचारी सशक्तिकरण गतिविधियों और व्यक्तिगत विकास के अवसरों को बढ़ाना चाहिए; उन्हें कर्मचारियों को उनके प्राधिकरण, स्वायत्तता और पहल का उपयोग करने में भी समर्थन देना चाहिए।

भविष्य के अध्ययन के दायरे में सूचना प्रौद्योगिकी, तकनीकी साक्षरता, संगठनात्मक संस्कृति, प्रेरणा, वैश्विक प्रतिस्पर्धा, जोखिम प्रबंधन, निर्णय लेने की तकनीकें, और मानव संसाधन प्रबंधन जैसे विषयों को शामिल करना, और शहरी, अंतः-शहरी, क्षेत्रीय, अंतः-क्षेत्रीय, राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय स्तरों पर व्यावहारिक अनुसंधान के दायरे को परिभाषित करना, इस क्षेत्र में महत्वपूर्ण योगदान दे सकता है।

कीवर्ड: कर्मचारी सशक्तिकरण, कर्मचारी प्रदर्शन, निजी अस्पताल, स्वास्थ्यकर्मी, संगठनात्मक व्यवहार।

Yapılandırılmış Özet:

Bu çalışmanın konusu, çalışanların yetkilendirilmesinin çalışan performansına etkileridir. Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanlara karar verme yetkisi ve sorumluluk üstlenme fırsatı tanıyarak katılımcı bir yönetim yaklaşımını yansıtmaktadır. Katılımcı yönetim, hem çalışanların hem de işletme yöneticilerinin performansını artırarak rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunur. Bu bağlamda, bu çalışmanın araştırma soruları şu şekilde formüle edilmiştir: "Çalışan yetkilendirme uygulamaları, çalışan performansını etkiler mi?" ve "Çalışan yetkilendirme uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde, demografik değişkenler açısından bireyler arasında farklılıklar var mıdır?"

Bu çalışmanın konusuna ilişkin literatür taramasının ardından, Mete ve ark. (2015), "Çalışan Yetkilendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Çalışma" başlıklı araştırmalarında, çalışan yetkilendirmesinin "Anlamlılık" ve "Etkinlik" alt boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, buna karşın Anlamlılık, Özerklik ve Etkinlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Karahan ve Yılmaz (2011, s. 152), "Örgütsel Öğrenme, Çalışan Yetkilendirme ve Takım

Performansı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma" başlıklı çalışmalarında, örgütsel öğrenmenin çalışan yetkilendirme üzerinde güçlü bir olumlu etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel öğrenme ve yetkilendirmenin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin, yetkilendirme içindeki Yeterlilik ve Anlamlılık boyutları üzerindeki etkisinin diğer boyutlara kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Çalışmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan hastane personelinden oluşmakta olup, toplam 44.636 kişiden meydana gelmektedir. Bu çalışmadaki varsayımlar şunlardır:

1. Bu çalışmanın örneklem büyüklüğü istatistiksel tablolar kullanılarak belirlendiğinden, katılımcı sayısının evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

2. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin önceki çalışmalarda yaygın olarak kullanılmış olması, ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğunu garanti etmektedir.

Bu çalışmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bu çalışma için veri toplamak amacıyla kullanılan anket, "Demografik Veriler", "Çalışan Yetkilendirme" ve "Çalışan Performansı" ölçeklerinde yer alan sorularla sınırlıdır.

2. Bu çalışmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan personel ile sınırlıdır.

Bu çalışmanın literatür taraması bölümü "tümdengelimsel yaklaşım" temel alınarak hazırlanırken, metodoloji bölümü ise "ilişkisel tarama modeli" kullanılarak oluşturulmuştur. Çalışma örneklemi, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde çalışan toplam 540 kişiden oluşmuştur. Çalışmaya katılacak katılımcıların belirlenmesinde, tanımlanan popülasyondaki herkesin eşit katılım şansına sahip olmasını sağlamak amacıyla "Basit Rastgele Örnekleme Yöntemi" uygulanmıştır. Bu bağlamda, çalışma için tasarlanan anketin ilk bölümünde katılımcılarla ilgili beş soru yer almıştır; ikinci bölümde ise Spreitzer (1995, s. 1460) tarafından geliştirilen ve Akgül'ün (2019) çalışmasında kullanılan "Çalışan Güçlendirme Ölçeği"nden sorular yer almıştır. 5 puanlık Likert formatında 4 boyutlu, 12 maddelik bir araç olan ölçekte "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıt seçenekleri sunulmuştur. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,89 olarak belirlenmiş olup bu durum mükemmel örneklem yeterliliğini göstermektedir; ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cronbach's α = 0,856). Üçüncü bölümde, Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilen ve Erdoğan ile Çelik (2019) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan "Çalışan Performansı" soruları yer almaktadır. Tek bir boyuttan ve 6 sorudan oluşan ve 5 puanlık Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan bu ölçek, katılımcılara "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıt seçeneklerini sunmuştur. Bu ölçeğin KMO değeri 0,896 olup, bu da mükemmel örneklem yeterliliğini göstermektedir; ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Cronbach's α = 0,916).

Araştırma Hipotezleri

H1: Çalışan yetkilendirme uygulamaları ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır.

H1a: Çalışan yetkilendirme uygulamalarının Anlamlılığı ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır.

H1b: Çalışan yetkilendirme uygulamalarının "Yeterlilik" boyutu ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır.

H1c: Çalışan yetkilendirme uygulamalarının "Özerklik" boyutu ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır.

H1d: Çalışan yetkilendirme uygulamalarının "Etkinlik" boyutu ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır.

H2: Çalışan yetkilendirme uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin demografik değişkenler açısından bireyler arasında farklılıklar vardır.

H2a: Çalışanların cinsiyetine göre, çalışan yetkilendirme uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2b: Çalışanların yaşına göre, çalışan yetkilendirme uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2c: Çalışanların eğitim düzeyine göre, çalışan yetkilendirme uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2d: Çalışanların medeni durumuna göre, çalışan yetkilendirme uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H2e: Çalışanların kıdemine göre, çalışan yetkilendirme uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Anketten elde edilen veriler, "Güvenilirlik", "Frekans", "Normallik", "t-Testi ve Tek Yönlü ANOVA", "Korelasyon" ve "Regresyon" analizlerini gerçekleştirmek üzere SPSS istatistik yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada yapılan analizler, "Anlamlılık" boyutunun "Çalışan Performansı" üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, "Yeterlilik" boyutunun "Çalışan Performansı" üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu, "Özerklik" boyutunun "Çalışan Performansı" üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve "Etkinlik" boyutunun "Çalışan Performansı" üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların yetkilendirilmesini destekleyen kuruluşların, daha yüksek performans düzeyleri, üretim hacmi, ürün kalitesi, zamanında teslimat, verimlilik ve tamamlanan işlerin etkinliği açısından önemli avantajlar elde ettiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, çalışanların yetkilendirilmesinin çalışan performansını optimize ettiği, çalışan bağlılığını ve katılımını artırdığı, yetki devrini kolaylaştırdığı ve performansı iyileştirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, işletmelerin çalışan performansını artırmak için motivasyon uygulamalarını, çalışanların yetkilendirilmesine yönelik faaliyetleri ve kişisel gelişim fırsatlarını artırmaları; ayrıca çalışanların yetki, özerklik ve inisiyatiflerini kullanmalarını desteklemeleri önerilmektedir.

Bilgi teknolojisi, teknolojik okuryazarlık, örgütsel kültür, motivasyon, küresel rekabet, risk yönetimi, karar verme teknikleri ve insan kaynakları yönetimi gibi konuları gelecekteki çalışmaların kapsamına dahil etmek ve uygulamalı araştırmaların kapsamını kentsel, kentler arası, bölgesel, bölgeler arası, ulusal ve uluslararası düzeylerde tanımlamak, bu alana önemli katkılar sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Yetkilendirme, Çalışan Performansı, Özel Hastaneler, Sağlık Çalışanları, Örgütsel Davranış.

www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

ANKARA SCIENCE UNIVERSITY

The Effect of Employee Empowerment on Employee Performance: The Case of Istanbul Private Hospitals

Introduction

This research focuses on the effects of employee empowerment on employee performance. Employee empowerment reflects a participatory management approach by granting employees decision-making authority and the opportunity to assume responsibility. Participatory management improves the performance of both employees and business managers, contributing to a competitive advantage. In this context, the research problem statements are limited to: "Do employee empowerment practices affect employee performance?" and "Are there differences in the effect of employee empowerment practices on employee performance across individuals in terms of demographic variables?"

The fundamental concept used in this study, "Employee Empowerment," is a significant success factor for businesses, encompassing activities that involve employee commitment, trust, and productivity. Businesses need empowered employees with knowledge and skills to maintain their performance and competitive advantage (Nwachukwu, 2016, p. 2). In this context, empowerment encourages the generation of new ideas, employee participation in decision-making processes, and teamwork. Empowering employees increases the number of employees who trust and are loyal to the organization, leading to greater productivity, higher responsibility, and job satisfaction. Therefore, organizations with engaged employees have low employee turnover, motivated employees, and high business performance (Karim and Rehman, 2012, p. 95).

Employee performance is a measure of how accurately and effectively an employee can fulfill their duties and responsibilities. It is a key factor in achieving organizational goals, and improving employee performance can help businesses increase production, customer satisfaction, improve service quality, and build trust within the company (Darvishmotevali and Ali, 2020, p. 2). In globalized and increasingly competitive markets, the importance of employee performance is becoming increasingly evident. Therefore, businesses must optimize the potential of their employees, increase productivity, and improve product and service quality to achieve their corporate goals and create added value. Low employee performance leads to customer loss, decreased productivity, market contraction, and high operational costs (Thin et al., 2021, p. 1).

Personal development refers to activities aimed at helping individuals acquire skills, increase their experience, and improve their abilities to best address their strengths and weaknesses (Ciobotaru, 2017, p. 99). Personal development efforts do not happen in a short time; they encompass continuous and consistent practices (Kaya and Ceylan, 2014, p. 178). In contrast, personal development plans are structured, systematic practices designed to facilitate individuals' personal growth. Personal development plans play a significant role as an assessment tool, strategically defining employees' goals, competencies, and performance (De Vos et al., 2021, p. 9). Therefore, plans can be very diverse and flexible according to individuals' goals and can serve as a driving force

for organizational success. Effective personal development plans help individuals analyze their personal development levels, fill in their gaps, and improve their communication networks (Kivimäki and Meriluoto, 2018, p. 514).

Today's successful managers recognize the importance of empowering employees and strive to develop various methods in this direction. Through empowerment practices, managers ensure that employees feel empowered, make more willing and effective decisions, and continue working towards organizational goals. This is crucial for businesses to achieve competitive advantage and sustainability. Employee empowerment efforts are directly linked to task definition, employee participation, and the distribution of authority according to areas of expertise. In other words, the employee empowerment approach, which aims to increase employee competencies and enable them to specialize in their jobs, is a management philosophy that prioritizes providing all resources to personnel. Therefore, this research includes the conceptual framework related to the subject, the dimensions of employee empowerment, employee performance, and the relationship between employee empowerment and employee performance. This study was conducted with the belief that applied scientific research on the effects of employee empowerment on employee performance can provide significant contributions to researchers, hospitals, businesses in different sectors, investors, and all relevant parties[1].

Dimensions of Employee Empowerment

Meaningfulness and Autonomy Dimensions

According to Vu (2020, p. 23), businesses empower employees through employee empowerment practices, creating a culture of meaning, trust, and collaboration that rewards individual initiative and innovation. In other words, employee empowerment is an organizational strategy focused on increasing employees' initiative, decision-making, capacity, and competencies in their work. Furthermore, according to Tampi et al. (2022, p. 1621), employee empowerment plays a significant role in creating an organizational climate that allows employees to showcase their strengths and abilities. Thus, decisions are made not at the individual level, but within a team spirit, together achieving common goals. Autonomy refers to a person's sense of choice and approval regarding their actions (Olafsen et al., 2018, 179). In the work environment, autonomy refers to the extent to which an employee can exercise discretion in daily work processes, such as how and when tasks are performed. Meeting employees' need for autonomy in employee empowerment leads to increased employee performance and motivation. This motivation subsequently reduces feelings of burnout, turnover, and work fatigue, while also increasing satisfaction, commitment, and employee performance (Parker, 2014, p. 12).

Competence and Effectiveness Dimensions

The practice of empowering employees not only enhances their individual skills but also contributes to creating a more comprehensive environment for innovation and competence within the business. Employee empowerment plays a significant role in improving employee performance,

[1] For representative studies examining personnel, employees, and workplace relations, see also: Adıgüzel ve ark. (2021), Aydın Göktepe ve ark. (2020), Erdoğan (2020), Kaban (2020), Kestane ve ark. (2019), Kırmızıgül (2020), Orhan (2020), Özgü Çakır (2020), Sarıyıldız ve ark. (2021), Şanal ve Girenay (2019), Uygun (2020), Yılmaz ve Yılmaz (2021), Ataman (2025), Ateş (2025), Aynacı ve ark. (2025), Baydeniz (2025), Çelik (2025), Diker (2024), Ercan ve Kırmızıgül (2025), Gülşen ve Kahramanoğlu (2023), Işıkçı (2025), Keskin ve Özaltaş Serçek (2025), Menteşe ve Ünal (2022), Murt ve Daşlı (2024), Öcal ve Yüce (2024), Ölmez (2025), Öner (2023), Sağlar ve Şen (2022), Sevim ve Kaya Bensghir (2025), Turp (2025), Ulucan ve Yavuz Aksakal (2025), Uygun (2025), Yener Aydın (2025), Yıldırım (2022), Ağ ve Balcı (2019), Akkaya ve Demir (2020), Altay ve Altay (2020), Aydın Göktepe ve ark. (2020), Bakkal Öztokatlı ve ark. (2023), Cindiloğlu Demirer (2019), Demirci ve ark. (2020), Fener ve Köse (2023), Kalaycı ve Özkul (2019), Kaptangil ve Aşan (2020), Kunt (2023), Memiş (2023), Öğüt ve Bayramoğlu (2023), Orhan ve ark. (2019), Özarı (2020), Özdemir ve Mısırlı (2020), Özkan (2019), Öntürk (2020), Polat Dede (2019), Şanal ve Yılmaz (2020), Sönmez ve Naldöken (2019), Yaraş ve Göksel (2023), Yeşilyurt ve Tekin (2021).

trust in the company, and commitment (Edyanto et al., 2021). Generally, employees who actively participate in decision-making processes tend to experience a greater sense of belonging and trust. In other words, job empowerment, aimed at increasing employee commitment, activates attitudes that increase employee desire to continue working and organizational commitment (Iriawan, 2020).

The effective implementation of human resources management strategy through employee empowerment plays a crucial role in increasing employee competence and the efficiency of employee performance through intrinsic motivation. Therefore, for the sustainability of businesses, it is necessary to empower employees, increase their organizational commitment, and give them the authority to take initiative (Andika and Darmanto, 2020, p. 250).

Factors Affecting Employee Performance

Employee empowerment practices focus on sharing responsibilities, improving employee performance, and enhancing overall business performance. Empowerment serves as a guide that increases effectiveness, efficiency, and employee satisfaction. Therefore, empowerment encourages employee participation in decision-making processes, generating new ideas, and engaging in practices, enabling them to take on more responsibility. Committed and loyal employees achieve corporate goals, experience greater job satisfaction, are more productive, and take on more responsibility (Cheong et al., 2016, p. 602).

Salary

Performance-based compensation is a compensation system determined based on predetermined performance levels. Compensation typically includes both financial and non-financial incentives such as bonuses, promotions, and compensation. Rewards and incentives boost employee morale, increase job satisfaction, retention, productivity, performance, and quality of work (Lemieux et al., 2009, p. 1). Performance-based compensation is considered a management practice implemented to positively affect employees' expectations, desires, and performance. Compensation plays a significant role in managing employee work behaviors such as taking responsibility, increasing creativity, and taking risks (Zhang et al., 2015, p. 1379).

Communication

Effective communication between managers and employees is crucial for motivation, performance, and achieving a competitive advantage. As businesses become increasingly data-dependent, analytics-driven management, optimization of business strategies, and the use of analytical tools for effective decision-making have increased. With the use of analytical tools, managers can monitor, analyze, and predict communication processes within the team. This leads to better interaction, messaging, and improved relationships between managers and employees. With the rise of big data and AI tools capable of processing the vast amount of information generated in businesses, the use of data analytics in managerial decision-making is increasing. Accordingly, managers using analytical tools can identify communication difficulties among employees, close identified gaps, and ensure continuous improvement in performance (Kumar and Patel, 2025, pp. 1-2).

Motivation

In their study titled "A Study on the Relationship Between Employee Motivation and Job Performance" (2019, p. 59), Elvina and Chao stated that employee motivation has a positive effect on their performance. Furthermore, employee motivation can improve organizational performance. Similarly, Al Khajeh (2018, p. 3) found that managers play a significant role in ensuring employee motivation.

Meeting Demands and Requests

Performance in businesses is the result of employees' efforts to achieve goals, provided their requests are met in accordance with responsibility, authority, laws, ethics, and moral principles. In this context, managers play a significant role in motivating employee performance by meeting their demands (Syafii et al., 2015, p. 1144). Business managers have a crucial role in increasing employee motivation and performance. In other words, motivated employees generally know how to achieve organizational goals correctly and effectively. An employee-centric management approach is primarily based on developing fair and transparent processes that encourage, capture, and evaluate employees' ideas (González and García-Almeida, 2021, p. 1).

The Relationship Between Employee Empowerment and Employee Performance

Businesses need employees with knowledge and skills to maintain their performance. In this context, employee empowerment is a crucial success factor for businesses. Empowerment increases employee confidence, commitment, and performance (Nwachukwu, 2016, p. 7). Empowerment means supporting and encouraging the workforce to make decisions with authority within the business. To benefit from employees' knowledge, skills, and experience, businesses must provide their employees with opportunities such as authority, autonomy, and status (Potnuru et al., 2019, p. 39). Human resource empowerment increases the potential or ability of human resources. Therefore, a fully empowered organization suffers if it cannot be operated effectively. Human resource empowerment is a business process or activity that strengthens human potential through change and development. Employee empowerment is crucial for improving the performance of an organization or work team, and it is assumed that those who are empowered through maximum empowerment will increase their expected performance. Employee performance also contributes to the improvement of an organization (Saleem et al., 2019, p. 305). According to the research by Baird et al. (2018, p. 257) titled "The Relationship Between Effective Use of Control Mechanisms, Employee Empowerment and Performance," employee empowerment plays a significant role in improving business performance.

The Relationship Between Individual Competence and Employee Performance

Employee performance is a key focus, as it is a crucial factor in achieving business goals and success. Two of the most important factors influencing employee performance are individual competence and employee empowerment. Individual competence is defined as the combination of skills, knowledge, abilities, and attitudes that employees possess to effectively perform their tasks. Employee empowerment encompasses efforts to provide employees with responsibility, authority, trust, and initiative to make independent decisions and complete their tasks. Highly competent employees tend to adapt more easily to change, complete their work to high standards, make real contributions to the business, and have increased motivation and organizational commitment (Utin and Yosepha, 2019, p. 70). Therefore, strengthening human resources, which are one of the most important production and service resources of businesses, is of great importance in achieving planned goals, increasing competency levels, and ensuring sustainable competitive advantage (Manzoor et al., 2019, p. 2).

The Relationship Between Motivation and Employee Performance

Motivated employees want to manage their tasks themselves from start to finish. In this context, employees' ability to perform their duties independently depends on their freedom to work, their level of competence, and the provision of motivation within the organization. Conversely, employees who lack sufficient competence have reduced desire to work, a weaker commitment to completing their tasks, and less confidence in their work. Therefore, in order for business managers to achieve their goals and ensure sustainability, they need to prioritize and support the personal

development, career development, competencies, motivation, confidence in their work, commitment to their work, and the fulfillment of their employees' demands (Atalay, 2010, p. 14).

Empowerment practices support employees' participation in decision-making, improved communication, increased motivation, and higher performance levels. High motivation alone does not guarantee increased performance; employees' competencies, skills, experience, and job-related expertise must be at a sufficient level. In other words, businesses' employment policies should be implemented based on merit, and employees should be assigned to tasks according to the characteristics of the job (Bliese et al., 2017, p. 12). Accordingly, highly skilled and motivated employees increase their contributions to businesses; they exhibit much more lasting attitudes in terms of participation in decision-making, innovation, working at full capacity, staying in the job, and organizational commitment. Research in this area indicates that employee empowerment and subjective well-being are related to various dimensions such as self-efficacy, self-esteem, job commitment, and stress (Douglass and Duffy, 2015, p. 59).

Method

In the preparation of this study, the deductive approach was used in the literature review, and the "Relational Survey Model," which examines the relationships between variables, was used in the application part.

Research Aim

The aim of this research is to analyze the effects of employee empowerment on employee performance.

Research Population and Sample

The research population consists of 44,636 hospital personnel (doctors, nurses, midwives, healthcare personnel) working in private hospitals operating in Istanbul (https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Saglik-ve-Sosyal-Koruma-101). In this study, the "Simple Random Sampling Method" was preferred to determine the participants so that everyone in the determined population had an equal chance of participation. In "Simple Random Sampling," every individual in the determined population has an equal chance of being selected. Therefore, participants in the determined population were given numbers, and questionnaires were sent to randomly selected email addresses from this list. The following table was used to determine the sample size.

Table 1. Sampling Selection Table Based on Population Size

Population Size	**Sample** (95% confidence level, 0.05 sampling error)
10,000	370
25,000	378
50,000	**381**
100,000	383

For a population size of 44,636, a sample of 381 individuals is required, according to Table 1, within a 95% confidence interval and a 5% sampling error (Yazıcıoğlu and Erdoğan 2004, p. 50). Considering the possibility that some of the Google Forms questionnaires might be invalidated due to deficiencies, a total of 650 questionnaires were sent. However, after separating the invalid questionnaires from the returned ones, the remaining 540 questionnaires were selected as the sample, and the relevant analyzes were completed.

Assumptions

The assumptions in this research are as follows:

1. Since the sample size of this research is provided with the support of statistical tables, it is assumed that the number of participants represents the population.

2. The fact that the scales used in this research have been widely used in different studies before ensures that the measurement tools are valid and reliable.

Limitations

The limitations of this research are as follows:

1. The questionnaire used to obtain the data for this research is limited to the questions included in the "Demographic Data", "Employee Empowerment" and "Employee Performance" scales.

2. The population of this research is limited to the personnel working in private hospitals operating in Istanbul.

Data Collection Tools

Ethical permission was obtained from the Ethics Committee of Istanbul Gelişim University with decision number 2025/19 dated 24/10/2025. In this context, the questionnaire determined for the study included 5 questions about the participants demographic details in the first section; and the questions of the "Employee Empowerment Scale" developed by Spreitzer (1995, p. 1460) and used in Akgül's (2019) study in the second section. This scale, prepared with 4 dimensions, 12 questions, and a 5-point Likert scale, included participants' response options of "Strongly Agree," "Agree," "Undecided," "Disagree," and "Strongly Disagree." The KMO value of the scale was 0.89, indicating excellent sampling adequacy, and the scale was found to be highly reliable (Cronbach's $\alpha = 0.856$). The third section includes the "Employee Performance" questions developed by Rahman and Bullock (2005) and used in the studies of Erdoğan and Çelik (2019). This scale, prepared with 1 dimension, 6 questions, and a 5-point Likert scale, included participants' response options of "Strongly Agree," "Agree," "Undecided," "Disagree," and "Strongly Disagree." The KMO value of this scale was 0.896, indicating excellent sampling adequacy, and the scale was found to be highly reliable (Cronbach's $\alpha = 0.916$).

Research Model and Hypotheses



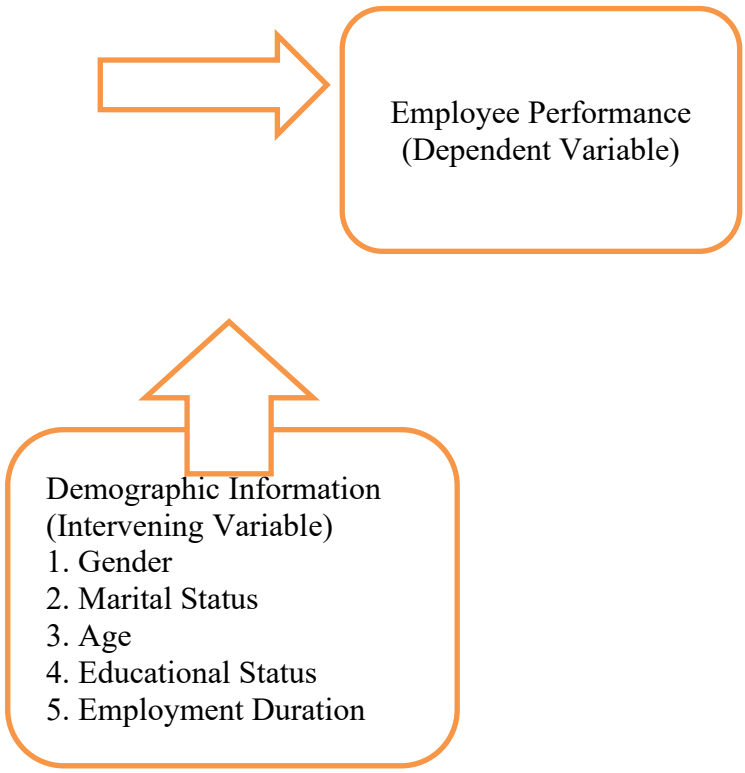


Figure 1. Conceptual Model of the Relationships Between Employee Empowerment, Employee Performance, and Demographic Variables.

Source: Developed by the authors.

Research Hypotheses

H1: There is a relationship between employee empowerment practices and employee performance.

H1a: There is a relationship between the Meaningfulness of employee empowerment practices and employee performance.

H1b: There is a relationship between the Competence of employee empowerment practices and employee performance.

H1c: There is a relationship between the Autonomy of employee empowerment practices and employee performance.

H1d: There is a relationship between the Effectiveness of employee empowerment practices and employee performance.

H2: There are differences among individuals in terms of demographic variables regarding the effect of employee empowerment practices on employee performance.

H2a: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' gender.

H2b: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' age.

H2c: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' educational level.

H2d: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' marital status.

H2e: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' length of service.

Data Analysis and Findings

This section presents the findings obtained after the analysis of the data. The data obtained from the survey were subjected to "Reliability," "Frequency," "Normality," "t-Test and One-Way Analysis of Variance/F-test," "Correlation," and "Regression" analyzes using the SPSS statistical program.

Reliability Analysis

The reliability "Cronbach's Alpha Coefficient" values calculated for "Employee Empowerment" and "Employee Performance" are given in Table 2. The Cronbach's Alpha value measures the internal consistency among the items in the scale. Cronbach's Alpha takes values between 0 and 1, and the closer it is to 1, the higher the internal consistency.

Table 2. Reliability Analysis Cronbach's Alpha Values

Scale	Dimension	Cronbach's Alpha Values for Dimensions	Cronbach's Alpha Values for the Scale
Employee	Meaningfulness	0.764	
	Competence	0.694	0.856
	Autonomy	0.950	
	Effectiveness	0.740	
Empowerment	Employee Performance	0.916	0.916

When the findings in Table 2 are examined, it is determined that the "Cronbach Alpha Reliability Value" (α=0.856) calculated for the "Employee Empowerment Scale" consisting of 4 dimensions and 12 items, and the "Cronbach Alpha Reliability Value" (α=0.916) of the "Employee Performance Scale" consisting of 1 dimension and 6 items, show high internal consistency.

Frequency Analysis

Under the heading of frequency analysis in the study; the findings for "gender", "age", "length of employment in the company", "marital status" and "educational status" are given in Table 3.

Table 3. Frequency Results

Variables	Frequency (n)	Percentage (%)

Gender	Female	244	45.2
	Male	296	54.8
Age	18-30 Years	165	30.6
	31-43 Years	243	45.0
	44-56 Years	126	23.3
	57 Years and Over	6	1.1
Length of Employment	0-10 Years	196	36.3
	11-21 Years	179	33.1
	22-32 Years	134	24.8
	33 Years and Over	31	5.7
Marital Status	Single	232	43.0
	Married	308	57.0
Education	Illiterate	0	0.0
	Primary School	4	0.7
	High School	134	24.8
	Associate Degree	118	21.9
	Bachelor's Degree	122	22.6
	Postgraduate	162	30.0

When the findings in Table 3 are examined, it is seen that a total of 540 people were surveyed within the scope of the study. Of the volunteer participants, 244 were "women" (45.2%) and 296 were "men" (54.8%). It was observed that 165 of the participants were between "ages" of 18-30 (30.6%), 243 were between "ages" of 31-43 (45.0%), 126 were between "ages" of 44-56 (23.3%), and 6 were 57 years and older (1.1%). Furthermore, it was observed that 196 of the participants had 0-10 years of service (36.3%), 179 had 11-21 years (33.1%), 134 had 22-32 years (24.8%), and 31 had 33 years or more (5.7%). When the participants' educational status was examined, it was concluded that 4 had primary education (0.7%), 134 had high school education (24.8%), 118 had associate degrees (21.9%), 122 had bachelor's degrees (22.6%), and 162 had postgraduate degrees (30.0%).

Normality Analysis

In this section, a normality analysis was performed to test the suitability of the data to a normal distribution.

Table 4. Normality Test

	Skewness	**Kurtosis**
Meaningfulness	0.343	-1.143
Competence	-0.131	-0.564
Autonomy	0.053	-1.906
Effectiveness	1.426	-1.897
Employee Performance	-1.291	-0.333

When the findings in Table 4 are examined, it was decided to perform parametric analyzes because the skewness and kurtosis coefficients in the normality analysis were between -2 and +2, indicating a normal distribution.

Correlation Analysis

The results of the correlation analysis to determine the relationship between the variables "Employee Empowerment" and "Employee Performance" are as follows:

Table 5. Correlation Analysis for Employee Empowerment and Employee Performance.

	Meaningfulness	Competence	Autonomy	Effectiveness	Employee Performance
Meaningfulness	1	0.292**	0.145**	-0.528**	0.597**
Competence	0.292**	1	-0.291**	0.196**	-0.297**
Autonomy	0.145**	-0.291**	1	-0.377**	0.380**
Effectiveness	-0.528**	0.196**	-0.377**	1	-0.660**
Employee Performance	0.597**	-0.297**	0.380**	-0.660**	1

** The correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed test).

When examining the findings in Table 5, correlation analysis was used to generally investigate the existence of a linear relationship between "Employee Empowerment" and "Employee Performance". As a result of the applied correlation analysis, a positive relationship (r=0.597) was found between "Meaningfulness" and "Employee Performance". However, when the relationship between "Effectiveness" and "Employee Performance" was examined, a negative relationship (r= -0.660) was observed between the variables. Both positive and negative relationships were found between employee performance and the employee empowerment dimensions. Therefore, regression analysis was conducted to further examine these relationships in terms of predictive relationships.

Regression Analysis

In this section, the relationship between "Employee Empowerment" factors and "Employee Performance" is examined.

Regression analysis was conducted for the hypotheses:

H1: There is a relationship between employee empowerment practices and employee performance.

H1a: There is a relationship between the Meaningfulness of employee empowerment practices and employee performance.

H1b: There is a relationship between the Competence of employee empowerment practices and employee performance.

H1c: There is a relationship between the Autonomy of employee empowerment practices and employee performance.

H1d: There is a relationship between the Effectiveness of employee empowerment practices and employee performance. The regression analysis equation is expressed as: "$Y = \beta 0 + \beta i\ Xi + \varepsilon i$", where "Y" represents the dependent variable, "Xi" represents the independent variable, "βi" represents the coefficient related to the independent variable, "εi" represents the error terms of the dependent variable, and "β0" represents the constant coefficient.

Table 6. Regression Analysis Findings for Employee Empowerment and Employee Performance.

		Employee Performance	
Dimensions	**B**	**p Value**	Hypothesis
Constant Coefficient	3.127	-	-
Meaningfulness	0.563	<0.001	H1a Accepted
Competence	-0.386	<0.001	H1b Accepted
Autonomy	0.091	0.001	H1c Accepted
Effectiveness	-0.253	<0.001	H1d Accepted
$p<0.001$, $R^2=0.652$			

Table 6 presents the values obtained using multiple regression analysis to investigate whether the variable "Employee Empowerment" has an effect on "Employee Performance". The high explanatory power of the model ("R2=0.652") indicates that 65.2% of the total variation in the dependent variable is explained by the independent variables, and the statistical model of the study is consistent with the data. In other words, 65.2% of the variation in the dependent variable is explained by the model, while the remaining 34.8% may be due to factors not included in the model or measurement errors. Therefore, it is suggested that future research should include factors such as personal development, career development, training, orientation programs, rewards, punishments, and performance-based pay. When the values calculated with regression analysis are examined, it was determined that the "Meaningfulness" ($p<0.001$), "Competence" ($p<0.001$), "Autonomy" ($p=0.001$), and "Effectiveness" ($p<0.001$) factors from "Employee Empowerment" have a significant effect on "Employee Performance" ($p<0.05$). In this context, the regression equation and variable characteristics to be created are presented in Table 7.

Table 7. Regression Equation Symbols and Equivalents for Employee Performance.

Symbols	Meanings	Corresponding Concept/Value
Y	Dependent Variable	Employee Performance
X1	Independent Variable	Meaningfulness
X2	Independent Variable	Competence
X3	Independent Variable	Autonomy
X4	Independent Variable	Effectiveness
β0	Constant Coefficient	3.127 (From B values in the table)
β1	Coefficient of the Independent Variable	0.563
β2	Coefficient of the Independent Variable	-0.386
β3	Coefficient of the Independent Variable	0.091
β4	Coefficient of the Independent Variable	-0.253

Using the variables and symbols shown in the table, the estimated regression model "$Y=\beta0+\beta1X1+\beta2X2+\beta3X3+\beta4X4$" was obtained. Substituting the estimated coefficients yields: Employee Performance = 3.127 + 0.563 "Meaningfulness" – 0.386 "Competence" + 0.091 "Autonomy" – 0.253 "Effectiveness". Examining this equation, it is observed that the "Meaningfulness" dimension has a positive effect on "Employee Performance". In other words, as "Meaningfulness" (the importance of the work to the employee) increases, "Employee Performance" increases. According to these results, the "Meaningfulness" variable was the most effective variable in positively increasing employee performance (+0.563), "Competence" (-0.386) and "Effectiveness" (-0.253) had significant but negative effects on performance, contrary to expectations (this may stem from factors such as overconfidence or indifference), and "Autonomy" (+0.091) was found to be a variable that positively increased performance only to a limited extent.

Analysis of Differences

In the analysis of differences, a "t-test" was conducted for comparisons between two groups and a "One-Way Analysis of Variance" was used to determine differences among more than two groups. In this context, if the p-value is less than 0.05 after the analysis, it is decided that there is a difference between the groups (Nunnally and Bernstein, 1994, p. 65).

Analysis of Differences for the Relationship Between Gender and Employee Empowerment and Employee Performance

The t-test conducted for the hypothesis " H2a: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' gender." revealed the following results;

Table 8. Difference Analysis Values for the Relationship Between Gender and Employee Empowerment and Employee Performance.

Levels	Gender	N	Mean	t Value	p Value	Hypothesis
Meaningfulness	Female	244	3.8854	-5.129	<0.001	H2a Accepted
	Male	296	4.0750			
Competence	Female	244	4.1016	-6.282	<0.001	H2a Accepted
	Male	296	4.2454			
Autonomy	Female	244	4.4583	-1.754	0.080	H2a Rejected
	Male	296	4.5284			
Effectiveness	Female	244	4.0195	-3.843	<0.001	H2a Accepted
	Male	296	4.0536			
Employee Performance	Female	244	4.4564	-1.668	0.096	H2a Rejected
	Male	296	4.4662			

Table 8 analyzes the variation of “Employee Empowerment” and Employee Performance with respect to the “gender” variable using a t-test. The test results showed that “Autonomy” ($p=0.080$) and Employee Performance ($p=0.096$) did not differ according to “gender” ($p>0.05$). However, the “Employee Empowerment” factors “Meaningfulness” ($p<0.001$), “Competence” ($p<0.001$), and “Effectiveness” ($p<0.001$) showed a difference according to “gender” ($p<0.05$).

When the averages were examined, it was observed that men had higher average scores than women for the “Meaningfulness”, “Competence”, and “Effectiveness” factors, while the differences in “Autonomy” ($p=0.080$) and “Employee Performance” ($p=0.096$) were not statistically significant; H2a was therefore partially supported.

Analysis of Differences in the Relationship Between Age and Employee Empowerment and Employee Performance

The results of the F-test conducted for the hypothesis “H2b: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' age.” are as follows;

Table 9. Difference Analysis Values for the Relationship Between Age and Employee Empowerment and Employee Performance.

Levels	Age	N	Mean	F Value	p Value	Hypothesis
Meaningfulness	18-30 Years	165	3.7490	84.882	<0.001	H2b Accepted
	31-43 Years	243	3.9556			
	44-56 Years	126	4.4015			
	57 Years and Over	6	3.3333			
Competence	18-30 Years	165	4.0690	14.539	<0.001	H2b Accepted
	31-43 Years	243	4.2327			
	44-56 Years	126	4.2197			
	57 Years and Over	6	4.3333			
Autonomy	18-30 Years	165	4.3946	6.740	<0.001	H2b Accepted
	31-43 Years	243	4.5529			
	44-56 Years	126	4.5455			
	57 Years and Over	6	4.0000			
Effectiveness	18-30 Years	165	4.0383	25.197	<0.001	H2b Accepted
	31-43 Years	243	4.0510			
	44-56 Years	126	4.0000			
	57 Years and Over	6	4.3333			
Employee Performance	18-30 Years	165	4.4301	38.404	<0.001	H2b Accepted
	31-43 Years	243	4.4667			
	44-56 Years	126	4.5000			
	57 Years and Over	6	4.3333			

Table 9 analyzes the changes in "Employee Empowerment" and Employee Performance depending on the "Age" variable using an F-test. It was found that the "Meaningfulness" ($p<0.001$), "Competence" ($p<0.001$), "Autonomy" ($p<0.001$), "Effectiveness" ($p<0.001$), and Employee Performance ($p<0.001$) dimensions of "Employee Empowerment" showed variations according to "Age" ($p<0.05$).

When examining the means in the Meaningfulness dimension, an increasing trend was observed from the 18-30 age group to the 44-56 age group, with the highest mean occurring in the 44-56 age group (Mean=4.4015), but a significant decrease was observed in the 57 years and older group (Mean=3.3333). In terms of competence, an increasing trend is observed with age, with the highest average found in the 57 years and older group (Mean = 4.3333) and the lowest average in the 18-30 age group (Mean = 4.0690). In terms of autonomy, the highest average is seen in the 31-43 age group (Mean = 4.5529), while the 44-56 age group also has a similarly high average (Mean = 4.5455); however, a decrease is observed in the 57 years and older group (Mean = 4.0000). In terms of effectiveness, the averages of the 18-30, 31-43, and 44-56 age groups are quite close to each other, while the 57 years and older group has a higher average (Mean = 4.3333). In the "Employee Performance" dimension, there is a gradual increase from the 18-30 age group to the 44-56 age group, with the highest average occurring in the 44-56 age group (Mean=4.5000), while a relative decrease was observed in the 57 years and older group (Mean=4.3333). However, since the sample size of the 57 years and older group (N=6) is quite low compared to the other age groups, the findings regarding this group should be interpreted with caution.

Difference Analysis for the Relationship Between Educational Status and Employee Empowerment and Employee Performance

The F-test conducted for the hypothesis " H2c: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' educational level." revealed the following results;

Table 10. Difference Analysis Values for the Relationship Between Educational Attainment and Employee Empowerment and Employee Performance.

Levels	Education	N	Mean	F Value	p Value	Hypothesis
Meaningfulness	Primary School	4	3.3333	60.387	<0.001	H2c Accepted
	High School	134	3.5792			
	Associate Degree	118	4.1290			
	Bachelor's Degree	122	4.1354			
	Postgraduate Degree	162	4.1333			
Competence	Primary School	4	4.2333	12.077	<0.001	H2c Accepted
	High School	134	4.3144			
	Associate Degree	118	4.1317			
	Bachelor's Degree	122	4.1354			
	Postgraduate Degree	162	4.4353			
Autonomy	Primary School	4	4.0000	20.267	<0.001	H2c Accepted
	High School	134	4.2175			
	Associate Degree	118	4.5887			
	Bachelor's Degree	122	4.5938			
	Postgraduate Degree	162	4.6000			
Effectiveness	Primary School	4	4.1333	93.120	**<0.001**	**H2c Accepted**
	High School	134	4.1442			
	Associate Degree	118	4.0000			
	Bachelor's Degree	122	4.2000			
	Postgraduate Degree	162	4.0000			
Employee Performance	Primary School	4	4.3333	90.708	**<0.001**	**H2c Accepted**
	High School	134	4.3511			
	Associate Degree	118	4.5000			
	Bachelor's Degree	122	4.5000			
	Postgraduate Degree	162	4.5600			

Table 10 presents the F-test findings regarding the variables of “Employee Empowerment” and Employee Performance, and “Educational Level”. Following the analysis, it was determined that the dimensions of “Employee Empowerment”, namely “Meaningfulness” ($p<0.001$), “Competence” ($p<0.001$), “Autonomy” ($p<0.001$), “Effectiveness” ($p<0.001$), and Employee Performance ($p<0.001$), showed variations according to “Educational Level” ($p<0.05$).

When the averages were examined, it was observed that the level of education had a significant effect on all dimensions, and that the averages generally increased as the level of education increased. In this context, it was observed that the averages for the dimensions of “Meaningfulness” and “Effectiveness” were highest at the undergraduate level; furthermore, it was

found that the average scores for "Competence," "Autonomy," and "Employee Performance" were highest at the postgraduate level. Overall, this finding indicates that perceptions of both employee empowerment and employee performance increased with the level of education.

Difference Analysis for the Relationship Between Marital Status and Employee Empowerment and Employee Performance

The t-test conducted for the hypothesis " H2d: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' marital status." revealed the following results;

Table 11. Difference Analysis Values for the Relationship Between Marital Status and Employee Empowerment and Employee Performance.

Levels	Marital Status	N	Mean	t Value	p Value	Hypothesis
Meaningfulness	Single	232	3.8230	-8.086	**<0.001**	H2d Accepted
	Married	308	4.1142			
Competence	Single	232	4.2373	4.383	**<0.001**	H2d Accepted
	Married	308	4.1379			
Autonomy	Single	232	4.3855	-5.034	**<0.001**	H2d Accepted
	Married	308	4.5802			
Effectiveness	Single	232	4.0850	5.310	**<0.001**	H2d Accepted
	Married	308	4.0031			
Employee Performance	Single	232	4.4170	-4.070	**<0.001**	H2d Accepted
	Married	308	4.4954			

Table 11 presents the t-test findings regarding the relationship between "Employee Empowerment" and "Employee Performance" and "Marital Status" variables. Following the analysis, it was determined that the "Employee Empowerment" factors "Meaningfulness" ($p<0.001$), "Competence" ($p<0.001$), "Autonomy" ($p<0.001$), "Effectiveness" ($p<0.001$), and "Employee Performance" ($p<0.001$) showed variations according to "Marital Status" ($p<0.05$).

When the averages were examined, it was found that marital status created a statistically significant difference across all dimensions. In this context, it was observed that married individuals had higher levels of "Meaningfulness," "Autonomy," and "Employee Performance," while single individuals had higher levels of "Competence" and "Effectiveness."

Difference Analysis for the Relationship Between Length of Employment in the Company and Employee Empowerment and Employee Performance

The F-test conducted for hypothesis “H2e: There are significant differences in the effects of employee empowerment practices on employee performance according to employees' length of service.” revealed the following results:

Table 12. Difference Analysis Values for the Relationship Between Length of Employment and Employee Empowerment and Employee Performance.

Levels	Length of Employment in the Company	N	Mean	F Value	p Value	Hypothesis
Meaningfulness	0-10 Years	205	3.9967	15.677	**<0.001**	H2e Accepted
	11-21 Years	188	4.0372			
	22-32 Years	141	4.0307			
	33 Years and Over	33	3.4949			
Competence	0-10 Years	205	4.1593	9.934	**<0.001**	H2e Accepted
	11-21 Years	188	4.1223			
	22-32 Years	141	4.2530			
	33 Years and Over	33	4.3333			
Autonomy	0-10 Years	205	4.5772	7.954	<0.001	H2e Accepted
	11-21 Years	188	4.4911			
	22-32 Years	141	4.4657			
	33 Years and Over	33	4.1616			
Effectiveness	0-10 Years	205	4.0260	20.761	<0.001	H2e Accepted
	11-21 Years	188	4.0284			
	22-32 Years	141	4.0378			
	33 Years and Over	33	4.1717			
Employee Performance	0-10 Years	205	4,4740	10,846	<0.000	H2e Accepted
	11-21 Years	188	4,4716			
	22-32 Years	141	4,4610			
	33 Years and Over	33	4,3333			

Table 12 presents the F-test findings regarding "Employee Empowerment" and Employee Performance in relation to "Length of Employment in the Company". Following the analysis, it was determined that the "Meaningfulness" ($p<0.001$), "Competence" ($p<0.001$), "Autonomy" ($p<0.001$), "Effectiveness" ($p<0.001$), and "Employee Performance" ($p<0.001$) dimensions of "Employee Empowerment" differed according to "Length of Employment in the Company" ($p<0.05$).

When the results are evaluated generally with respect to the Length of Employment in the Company variable, the groups with the highest average scores were as follows: employees with 11-21 years of service for the "Meaningfulness" dimension, those with 33 years or more of service for the "Competence" dimension, those with 0-10 years of service for the "Autonomy" dimension, those with 33 years or more of service for the "Effectiveness" dimension, and those with 0-10 years of service for "Employee Performance".

Conclusion and Recommendations

The findings indicate that psychological empowerment influences employee performance through its individual dimensions rather than as a unified construct. Regression analysis revealed that meaningfulness and autonomy positively affected employee performance, whereas competence and effectiveness had negative effects within the study sample. The observed relationships suggest that the impact of empowerment varies depending on organizational conditions, employee characteristics, and demographic factors. Accordingly, empowerment practices should be tailored to employees' specific needs rather than applied uniformly. The findings generally align with previous research demonstrating that employee empowerment enhances motivation, work engagement, job satisfaction, and performance by increasing employees' sense of autonomy and responsibility (Chen & Aryee, 2007; Kimpah et al., 2024; Laschinger et al., 2004; Pacheco et al., 2023; Qasemi & Shahkarami, 2024). In particular, the positive effects of meaningfulness and autonomy support this perspective and underscore the importance of providing employees with meaningful work and

greater decision-making freedom. In contrast to much of the existing literature, competence and effectiveness were negatively associated with employee performance in this study. This inconsistency may reflect organizational factors such as excessive workload, unclear role expectations, or insufficient managerial support. Accordingly, empowerment initiatives should be accompanied by adequate resources, effective leadership, and clearly defined roles to maximize their positive effects on employee performance. Previous studies emphasize that empowerment contributes to organizational commitment, creativity, self-efficacy, and work engagement through various psychological mechanisms (Gümüştekin & Emet, 2007; Humborstad & Perry, 2011; Mete et al., 2015; Sanm & Khan, 2024; Sarwar et al., 2024). Therefore, organizations should adopt multidimensional empowerment strategies that combine employee autonomy with supportive management practices. Taken together, this study suggests that meaningfulness and autonomy are the strongest contributors to employee performance among private hospital staff. Future research should investigate additional organizational factors, including leadership, organizational culture, digital transformation, and employee well-being, to gain a deeper understanding of how empowerment influences performance across diverse healthcare settings.

This study examined the relationship between employee empowerment and performance among staff employed in private hospitals in Istanbul. The results reveal that the dimensions of psychological empowerment influence employee performance differently rather than producing a uniform effect. Specifically, meaningfulness and autonomy were found to enhance employee performance, whereas competence and effectiveness exhibited negative relationships within the sampled organizations. These findings indicate that psychological empowerment should be regarded as a multidimensional construct, with each dimension shaping employee attitudes and performance through distinct organizational and psychological mechanisms. The evidence further suggests that the success of empowerment initiatives cannot be evaluated solely by their overall impact. Instead, the effectiveness of empowerment depends on how each dimension is experienced by employees and supported within the organizational environment. Although assigning meaningful work and granting greater autonomy appear to strengthen employee performance, merely increasing employees' responsibilities or perceived influence may not yield the expected outcomes unless these practices are reinforced with adequate organizational resources, managerial support, and clearly defined work procedures. Therefore, empowerment strategies should be implemented in a structured and well-supported manner rather than applied uniformly across organizations. From a managerial perspective, the findings underscore the importance of developing empowerment practices that enhance employees' sense of purpose, encourage participation in decision-making, and increase opportunities for independent task execution. These initiatives should also be supported through continuous training, effective communication, regular feedback, and appropriate performance management systems. Consequently, integrating empowerment with organizational learning and technological advancement may further improve employee performance while contributing to the long-term effectiveness of healthcare organizations. Several limitations should be acknowledged. Since the study focused exclusively on employees in private hospitals in Istanbul, the findings may not be directly generalizable to other healthcare settings or geographical regions. Future research could examine public hospitals, different service industries, or cross-cultural contexts to determine whether similar relationships exist. In addition, incorporating variables such as leadership style, organizational culture, digital transformation, employee engagement, psychological well-being, and technological readiness could provide a more comprehensive understanding of how empowerment influences employee performance.

Employee empowerment was found to influence employee performance through its individual dimensions rather than as a single construct. Meaningfulness and autonomy contributed positively to employee performance, whereas competence and effectiveness were associated with different outcomes within the organizational context. The observed relationships indicate that

empowerment practices should recognize the unique role of each dimension, rather than relying on uniform managerial approaches. Within healthcare organizations, creating meaningful work, encouraging autonomous decision-making, and fostering a supportive organizational environment may enhance employee performance more effectively than merely expanding employees' responsibilities or authority. Collectively, the evidence contributes to the existing literature by demonstrating that the effectiveness of employee empowerment depends not only on its implementation but also on how employees perceive and experience its individual dimensions. These insights also provide guidance for healthcare managers seeking to strengthen workforce performance and organizational effectiveness through more targeted human resource management practices.

www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

ANKARA SCIENCE UNIVERSITY

Personel Güçlendirmenin, Çalışan Performansına Etkisi: İstanbul Özel Hastaneleri Örneği

Giriş

Bu araştırmanın konusu, personel güçlendirmenin, çalışan performansına etkilerini kapsamaktadır. Personel güçlendirme, çalışanlara karar alma yetkisi ve sorumluluk üstlenme imkanı tanıyarak katılımcı bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Katılımcı yönetim ile hem çalışanlar hem de işletme yöneticilerinin performansını artırmakta ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkı sağlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın problem cümleleri, personel güçlendirme çalışanların performansını etkiler mi? "Personel güçlendirme uygulamalarının ve çalışanların performansını etkilemesinde, bireyler arasında demografik değişkenler açısından fark var mıdır?" şeklinde sınırlandırılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan temel kavramlardan *"Çalışanların Güçlendirilmesi"*, işletmeler için önemli bir başarı faktörü olup, çalışanların bağlılığını, güvenini ve verimliliğini içeren faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler performans ve rekabet üstünlüklerini sürdürebilmek için bilgi ve beceri sahibi güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Nwachukwu, 2016, s. 2). Bu bağlamda güçlendirme, yeni fikirler üretmeyi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ve takım çalışmalarını teşvik etmektedir. Çalışanların yetkilendirilmesi ile örgüte güvenen ve sadık çalışanların sayısını artırmakta, daha üretken olunmakta, daha yüksek sorumluluk ve iş memnuniyetine sahip bulunulmaktadır. Dolayısıyla bağlı çalışanlara sahip kuruluşlar, düşük iş gücü devrine, motivasyonlu çalışanlara, yüksek işletme performasına sahiptir (Karim ve Rehman, 2012, s. 95).

Çalışan performansı bir çalışanın, görev ve sorumluluklarını ne kadar doğru ve etkili bir şekilde yerine getirebildiğinin bir ölçüsüdür. Çalışan performansı, organizasyonel hedeflere ulaşmada kilit faktörlerden birisi olup, çalışanların performansının artmasına, işletmelerin üretim, müşteri memnuniyetini yükseltmesine, hizmet kalitesini artırmasına ve işletme için güven oluşturmasına yardımcı olabilir. (Darvishmotevali ve Ali, 2020, s. 2). Küreselleşme ve giderek artan rekabet piyasalarda, çalışan performansının önemi giderek daha belirgin hale gelmektedir. Bu nedenle işletmeler, kurumsal hedeflerine ulaşmak ve katma değer yaratmak için çalışanlarının potansiyelini optimize etmek, verimlilik, ürünü ve hizmet kalitesini artırmak zorunda kalmaktadır. Çalışanların performansının düşük olması ise müşteri kaybına, verimliliğin düşmesine, pazarın daralmasına ve yüksek operasyonel maliyetlere neden olmaktadır (Thin dkk., 2022, s. 1).

Kişisel gelişim, bireylerin zayıf ve güçlü yönlerini en iyi şekilde ele almak için beceriler edinmeleri, tecrübelerini artırmaları ve yeteneklerini geliştirmeleri ile ilgili yürütülen faaliyetlere denilmektedir (Ciobotaru, 2017, s. 99). Kişisel gelişim çabaları kısa sürede geçekleşmemekte; sürekli ve istikrarla yürütülen uygulamaları kapsamaktadır (Kaya ve Ceylan, 2014, s. 178). Buna karşılık *kişisel gelişim planları*, bireylerin kişisel gelişimini kolaylaştırmak için yapılandırılmış sistematik uygulamalardır. Kişisel gelişim planları, çalışanların hedeflerini, yetkinliğini, performansını; stratejik olarak belirlemek değerlendirme aracı olarak önemli rol oynamaktadır (De Vos vd., 2021,

s. 9). Bu nedenle planlar, bireylerin hedeflerine göre çok çeşitli ve esnek olabilmekte ve örgütsel başarı için itici unsur olarak hizmet edebilmektedir. Etkili kişisel gelişim planları, bireylerin kişisel gelişim düzeylerini analiz etmelerine, eksiklerini tamamlamalarına ve iletişim çevrelerinin gelişmesi için yardımcı olmaktadır (Kivimäki ve Meriluoto, 2018, s. 514).

Günümüzün başarılı yöneticileri, çalışanları güçlendirmenin önemini fark ederek bu doğrultuda çeşitli yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda yöneticiler, güçlendirme uygulamaları ile çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini, daha istekli ve etkili kararlar vermelerini, örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sürdürmelerini sağlamaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması ve sürdürebilirlikleri; güçlendirme çalışmaları, görevlerin belirlenmesi, çalışanların katılımı ve yetki dağılımının uzmanlık alanlarına göre yapılmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Bir diğer ifadeyle çalışanların yetkinliklerinin artırması ve işlerinde uzmanlaşmasını amaçlayan personel güçlendirme yaklaşımı; tüm kaynakların personele sunulmasını esas alan bir yönetim anlayışıdır. Dolayısıyla bu araştırmada içerik olarak, konuyla ilgili kavramsal çerçeve, personel güçlendirmenin boyutları, çalışan performansı, personel güçlendirme ve çalışan performansı arasındaki ilişki konularına yer verilmiştir. Bu doğrultuda personel güçlendirmenin, çalışan performansına etkileri kapsamda yapılacak uygulamalı bilimsel araştırmaların; araştırmacılara, hastanelere, farklı sektörlerdeki işletmelere, yatırımcılara konuyla ilgili tüm ilgili taraflara önemli katkılar sağlayabileceği düşünülerek bu çalışma yapılmıştır[2].

Personel Güçlendirmenin Boyutları

Anlam ve Özerklik Boyutu

Vu'ya (2020, s. 23) göre, işletmeler personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanları yetkilendirerek, bireysel inisiyatif ve yeniliği ödüllendiren bir anlam, güven ve iş birliği kültürü oluşturulmaktadır. Bir diğer ifade ile personelin güçlendirilmesi, çalışanların işlerinde inisiyatif alma, karar verme, kapasite ve yetkinlikleri artırmaya odaklanan bir organizasyonel stratejidir. Ayrıca Tampi vd.'ne (2022, s. 1621) göre, çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların güçlü yönlerini ve yeteneklerini sergilemelerini sağlayan örgüt iklimi ortamı yaratmalarında önemli rol oynamakladır. Böylelikle kararlar, bireysel düzeyde değil de, takım ruhu içerisinde birlikte ortak amaçların gerçekleşmesi kapsamında alınmaktadır.

Özerklik, kişinin eylemleriyle ilgili seçim ve onay duygusunu ifade etmektedir (Olafsen vd., 2018, 179). *Çalışma ortamında özerklik* ise bir çalışanın günlük iş süreçlerinde, örneğin görevlerin nasıl ve ne zaman yapılacağı gibi konularda ne ölçüde takdir yetkisi kullanabildiği anlamına gelmektedir. Personel güçlendirmede çalışanların özerklik ihtiyacının karşılanması, çalışan performansında ve motivasyonunda artışa yol açmaktadır. Bu motivasyon daha sonra tükenmişlik duygusunu, işten ayrılmayı ve iş yorgunluğu istemlerini azaltırken aynı zamanda memnuniyeti, bağlılığı ve çalışan performansını da artırmaktadır (Parker, 2014, s. 12).

[2] Personel, çalışan ve iş yeri ilişkilerini ortaya koyan çeşitli çalışmalar için bk. Adıgüzel ve ark. (2021), Aydın Göktepe ve ark. (2020), Erdoğan (2020), Kaban (2020), Kestane ve ark. (2019), Kırmızıgül (2020), Orhan (2020), Özgü Çakır (2020), Sarıyıldız ve ark. (2021), Şanal ve Girenay (2019), Uygun (2020), Yılmaz ve Yılmaz (2021), Ataman (2025), Ateş (2025), Aynacı ve ark. (2025), Baydeniz (2025), Çelik (2025), Diker (2024), Ercan ve Kırmızıgül (2025), Gülşen ve Kahramanoğlu (2023), Işıkçı (2025), Keskin ve Özaltaş Serçek (2025), Menteşe ve Ünal (2022), Murt ve Daşlı (2024), Öcal ve Yüce (2024), Ölmez (2025), Öner (2023), Sağlar ve Şen (2022), Sevim ve Kaya Bensghir (2025), Turp (2025), Ulucan ve Yavuz Aksakal (2025), Uygun (2025), Yener Aydın (2025), Yıldırım (2022), Ağ ve Balcı (2019), Akkaya ve Demir (2020), Altay ve Altay (2020), Aydın Göktepe ve ark. (2020), Bakkal Öztokatlı ve ark. (2023), Cindiloğlu Demirer (2019), Demirci ve ark. (2020), Fener ve Köse (2023), Kalaycı ve Özkul (2019), Kaptangil ve Aşan (2020), Kunt (2023), Memiş (2023), Öğüt ve Bayramoğlu (2023), Orhan ve ark. (2019), Özarı (2020), Özdemir ve Mısırlı (2020), Özkan (2019), Öntürk (2020), Polat Dede (2019), Şanal ve Yılmaz (2020), Sönmez ve Naldöken (2019), Yaraş ve Göksel (2023), Yeşilyurt ve Tekin (2021).

Yetkinlik ve Etki Boyutu

Çalışanların yetkilendirme uygulaması, yalnızca bireysel becerilerini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda işletme için daha kapsamlı bir yenilik ve yeterlilik ortamının da oluşmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların performansının, işletmeye olan güveninin ve bağlılığının artırılmasında önemli rol oynamaktadır (Edyanto vd., 2021). Genel olarak karar alma süreçlerine aktif olarak katılan çalışanlar, daha büyük aidiyet ve güven duygusu yaşama eğilimi göstermektedir. Bir diğer ifade ile çalışan bağlılığını artırmayı amaçlayan iş yetkilendirmesi, çalışanların iş devamlılığı isteğinin devamlılığını ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik tutumları harekete geçirmektedir (Iriawan, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi stratejisinin etkin uygulanması, çalışanların yetkilendirilmesi; içsel motivasyon yoluyla çalışan yeterliliğini ve çalışanların görevlerini yerine getirme etkinliğinin artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmelerin sürdürebilirlikleri için çalışanların güçlendirilmesi, örgütsel bağlılıklarının artırılması ve inisiyatif kullanmalarına yönelik yetkilerin verilmesi gerekmektedir. (Andika ve Darmanto, 2020, s. 250).

Çalışan Performansı Boyutları

Çalışanların yetkilendirilmesi uygulaması ile sorumluluk paylaşımına, çalışanların performansının artırılmasına ve işletmenin performansının artırılmasına odaklanmaktadır. Yetkilendirme; etkinliği, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artıran bir kılavuz görevi görmektedir. Bu nedenle yetkilendirme, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, yeni fikir üretmeyi ve uygulamalara katılımını teşvik etmekte, daha fazla sorumluluk üstlenmelerini sağlamaktadır. Bağlı ve sadık çalışanlar, kurumsal hedeflere ulaşmakta, daha fazla iş tatminine sahip olmakta, daha üretken olmakta ve daha fazla sorumluluk almaktadırlar (Cheong vd., 2016, s. 602).

Ücret

Performansa dayalı ücret, önceden belirlenmiş performans düzeylerine bağlı olarak belirlenmiş bir ücretlendirme sistemidir. Ücretler genellikle, ödül, terfi ve tazminat türleri gibi finansal ve finansal olmayan uygulamaları içermektedir. Ödüller ve teşvikler, çalışanların moralini yükseltmekte, iş tatminini, işe devamlılığı, verimliliği ve performansı ve iş kalitesini artırmaktadır (Lemieux vd., 2009, s. 1). Performansa göre ücret çalışanların, beklentilerinin, isteklerinin ve performansının artmasını olumlu yönde etkilemek için uygulanan bir yönetim uygulaması olarak kabul edilmektedir. Çalışanların sorumluluk alma, yaratıcılıklarını artırma ve risk üstlenme gibi iş davranışlarını yönetmede ücret önemli bir role sahiptir (Zhang vd., 2015, s. 1379).

İletişim

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim, motivasyon, performans ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için önemlidir. İşletmeler giderek daha fazla veriye bağımlı hale geldikçe; analitik odaklı yönetim, işletme stratejilerinin optimize edilmesi, etkin kararlar alınabilmesi için analitik araçların kullanımı artmıştır. Analitik araçların kullanımı ile birlikte yöneticiler, ekip içindeki iletişim süreçlerini izleyebilmekte, analiz edebilmekte ve tahmin edebilmektedir. Bu durum daha iyi etkileşim, mesajlaşma ve hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasına yol açmaktadır. İşletmelerde çok fazla miktarda oluşan her türlü bilgiyi işleyebilen büyük veri ve YZ araçlarının yükselişiyle birlikte, yönetimsel kararlarda veri analitiğinin kullanımı artmaktadır. Bu doğrultuda analitik araçları kullanan yöneticiler, çalışanlar arasındaki iletişim zorluklarını belirlemekte, tespit edilen boşlukları kapatabilmekte ve performansta sürekli iyileşme sağlamaktır (Kumar ve Patel, 2025, s. 1-2).

Motivasyon

Elvina ve Chao'nun (2019, s. 59) "Çalışan Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki Üzerine bir Çalışma" başlıklı çalışmasında, çalışanların motivasyonunun, performansları üzerinde

olumlu bir etkisi olduğunu belirtmişleridir. Ayrıca, çalışanların sahip olduğu motivasyonun örgütsel performansı iyileştirme yeteneği de vardır. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların motivasyonun sağlamada önemli bir rolünün olduğunu tespit etmişleridir (Khajeh, 2018, s. 3).

Talep ve İsteklerin Karşılanması

Performans işletmelerde hedefleri gerçekleştirmek üzere, sorumluluk, yetki, yasalar, etik ve ahlak kurallarına uygun şekildeki isteklerinin karşılanması sonucunda çalışanların gösterdiği çabaların sonucudur. Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların taleplerini karşılayarak, performansını motive etmede önemli bir rol oynamaktadır (Syafii vd., 2015, s. 1144). İşletme yöneticileri, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmada çok önemli bir görev yapmaktadırlar. Bir diğer ifadeyle, motive olmuş çalışanlar, genellikle organizasyonel hedefleri doğru ve etkin bir şekilde nasıl gerçekleştireceklerini bilmektedirler. Çalışan odaklı yönetici anlayışı, öncelikle çalışanların fikirlerini teşvik eden, yakalayan ve değerlendiren adil ve şeffaf süreçler geliştirmeye dayanmaktadır. (GonzálezGonzález ve García-Almeida, 2021, s. 1).

Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı İlişkisi

İşletmeler performanslarını sürdürmek için bilgi ve beceri sahibi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yetkilendirilmesi işletmeler için önemli bir başarı faktörüdür. Güçlendirme, çalışanların güvenini, bağlılığını ve performansını artırmaktadır (Nwachukwu, 2016, s. 7). Güçlendirme, iş gücünü işletme içinde yetkiyle karar vermeleri için desteklemek ve teşvik etmek anlamına gelmektedir. Çalışanların bilgi, beceri, tecrübelerinden yararlanabilmek için işletmeler, çalışanlarına yetki, özerklik ve statü gibi olanakları sağlamak durumundadır (Potnuru vd., 2019, s. 39). İnsan kaynaklarının güçlendirilmesi, insan kaynaklarının potansiyelini veya yeteneğini artırmaktadır. Bu nedenle, tam donanımlı bir organizasyon, işletilemiyorsa zarar etmektedir. İnsan kaynakları güçlendirmesi, değişim ve gelişim yoluyla insan potansiyelini güçlendiren bir iş süreci veya faaliyetidir. Çalışanların güçlendirilmesi, organizasyon veya çalışma ekibinin performansını iyileştirmek için çok önemlidir ve maksimum güçlendirme ile geliştirilenlerin beklenen performansı artıracağı varsayılmaktadır. Çalışan performansı da bir organizasyonun iyileştirilmesine katkıda bulunur (Saleem vd., 2019, s. 305). Baird vd.'ni (2018, s. 257) "Kontrol Mekanizmalarının Etkin Kullanımı, Çalışanların Yetkilendirilmesi ve Performans Arasındaki İlişki " başlıklı araştırma sonucuna göre çalışanların güçlendirilmesi, işletmelerin performansını iyileştirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Bireysel Yeterlilik ve Çalışan Performansı İlişkisi

Çalışan performansı, işletme hedeflerine ve başarıya ulaşmada çok önemli bir faktör olduğu için ana odak noktasıdır. Çalışan performansını etkileyen en önemli faktörden ikisi, bireysel yeterlilik ve çalışanların güçlendirilmesidir. Bireysel yeterlilik, çalışanların görevleri etkili bir şekilde yerine getirmek için sahip oldukları beceri, bilgi, yetenek ve tutumların birleşimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ise çalışanların bağımsız olarak karar vermeleri, görevlerini tamamlamaları için onlara sağlanan; sorumluluk, yetki ve güven ve inisiyatif sağlamaya yönelik çabaları kapsamaktadır. Yüksek yeterliliğe sahip çalışanlar, değişime daha kolay uyum sağlama eğiliminde olup, işlerini yüksek standartlarda tamamlamakta, işletmeye gerçek katkılar sağlamakta, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artmaktadır (Utin ve Yosepha, 2019, s. 70). Dolayısıyla işletmelerin en önemli üretim ve hizmet kaynaklarından olan insan kaynaklarının güçlendirilmesi, planlanan hedeflere ulaşmaları, yetkinlik düzeyin artırılması ve sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır (Manzoor vd., 2019, s. 2).

Motivasyon ve Çalışan Performansı İlişkisi

İşlerinde motive olan çalışanlar, üstlendikleri görevleri başından sonuna kadar olan tüm süreçlerde kendileri yönetmek istemektedir. Bu bağlamda çalışanların görevlerini bizzat yerine getirebilmeleri; özgür bir şekilde işlerini yapabilmeleri, yetkinlik düzeylerinin yeterli olması ve

motivasyonlarının işletme içerisinde sağlanması ile ilgilidir. Buna karşılık, yeterli yetkinlikte olmayan çalışanların iş yapma istekleri, görevlerini eksiksiz tamamlama duyarlılıkları ve işi olan güvenleri azalmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin, belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri ve sürdürebilirliği sağlayabilmeleri için çalışanların kişisel gelişimlerine, kariyer gelişimlerine, yetkinliklerine, motivasyonlarına, işe olan güvenlerine, işe bağlılıklarına ve taleplerinin karşılanmasına önem vermeleri ve gerekli destekleri sağlamaları gerekmektedir (Atalay, 2010, s. 14).

Güçlendirilme uygulamaları çalışanların; kararlara katılımlarını, iletişimlerinin iyileşmesini, motivasyonlarının artmasını ve performanslarının üst seviye çıkmasını desteklemektedir. İşteki motivasyonun yüksek olması tek başına performans artışını sağlamamakta ve çalışanların yetkinliklerinin, becerilerinin, tecrübelerinin ve işle ilgili uzmanlıklarının yeterli seviyede olması gerekmektedir. Bir diğer ifade ile işletmelerin istihdam politikaları, özellikle liyakata göre uygulanmalı ve işin özelliklerine göre çalışanların görevlendirilmesi gerekmektedir (Bliese vd., 2017, s. 12). Bu doğrultuda üstün yetenekli ve iş motivasyonu yüksek olan çalışanların; işletmelere olan katkıları artmakta; kararlara katılım, yenilikçilik, tam kapasite çalışma, işten ayrılmama ve örgüte bağlılık açısından çok daha kalıcı tutumlar sergilemektedirler. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda, çalışanların güçlendirilmesi ve öznel refahının; öz yeterlilik, öz saygı, işe bağlılık ve stres gibi çeşitli boyutlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Douglass ve Duffy, 2015, s. 59).

Yöntem

Bu çalışmanın hazırlanmasında literatür bölüşümünde tümevarım yöntemi esas alınmış ve uyguma kısmında ise "Neden-Sonuç İlişkisini" ortaya koyan "İlişkisel Tarama Modeli" esas alınmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada amaç, personel güçlendirmenin, çalışan performansına etkilerinin analizidir.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul'da faaliyetini sürdüren özel hastanelerde çalışan toplam 44.636 kişiyi kapsayan hastane personelidir (Doktor, hemşire, ebe, sağlık personeli) (https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori? p=Saglik-ve-Sosyal-Koruma-101). Bu çalışmada katılımcıların belirlenmesinde, belirlenmiş olan evrende herkesin eşit katılım şansına sahip olması için " Basit Tesadüfe Örnekleme Yöntemi" tercih edilmiştir. "Basit Tesadüfi Örnekleme", belirlenen evrende her bireyin seçilme şansı eşit olmaktadır. Dolayısıyla belirlenen evrendeki katılımcılara numara verilmiş ve bu listeden rastgele seçilen mail adreslerine anketler gönderilmiştir. Örneklem büyüklüğünün tespitinde ise aşağıdaki tablodan yararlanılmıştır.

Tablo 1. Evren Büyüklüğüne göre Örneklem Tespit Tablosu

Evren Büyüklüğü	**Örneklem (**%95 Güven sınırı, **<0.05** örnekleme hatası)
10000	370
25000	378
50.000	**381**
100.000	383

44.636 olan evren büyüklüğünde için Tablo 1'e göre %95 güven sınırı ve %5 örneklem hatası kapsamında 381 kişinin örneklem gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004, s. 50). "Google forms" ile araştırmacı tarafından yapılan anketlerin bir kısmının eksiklikleri nedeniyle iptal edilmesi ihtimali düşünülerek toplam 650 kişiye anket gönderilmiştir. Ancak dönen anketlerden geçersiz olanlar ayrıldıktan sonra geriye kalan 540 anket örneklem olarak belirlenerek ilgili analizler tamamlanmıştır.

Varsayımlar

Bu araştırmada varsayımlar aşağıdaki şekildedir;

1. Bu araştırmanın örneklem büyüklüğü istatistiksel tablo desteği ile sağlandığından, katılımcı sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

2. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklilerin yaygın olarak daha önce farklı çalışmalarda da kullanılmış olması ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olmasını sağmaktadır

Sınırlılıklar

Bu araştırmada sınırlılıklar aşağıdaki şekildedir;

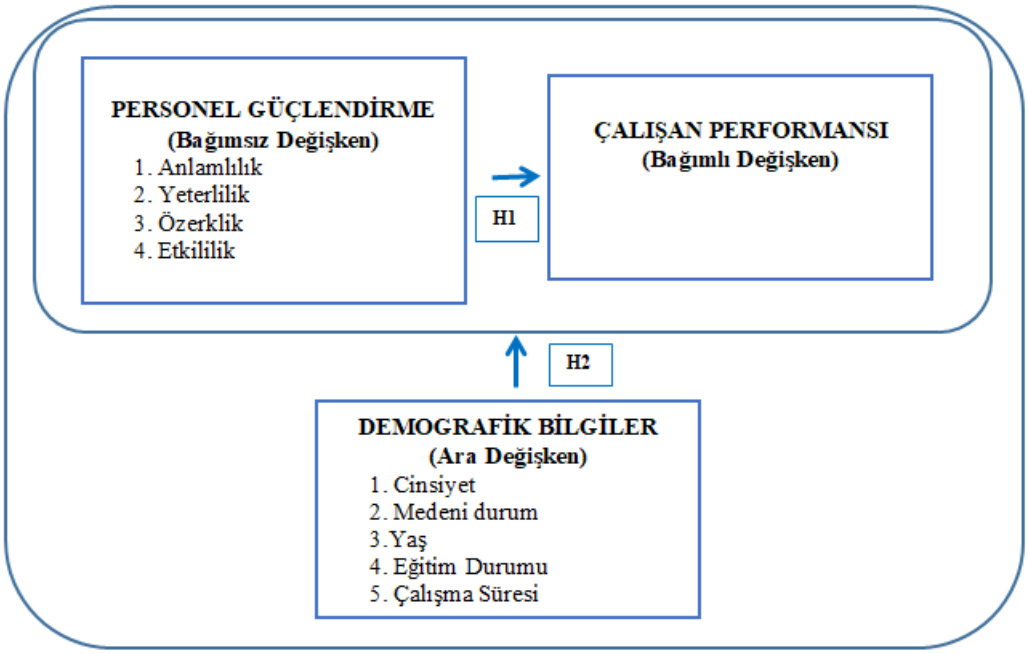
1. Bu araştırmanın verilerinin elde edilmesinde kullanılan anket; "Demografik Veriler", "Personel Güçlendirme" ve "Çalışan Performansı" ölçeklerinde içeriğinde yer alan sorularla sınırlıdır.

2. Bu araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyetini sürdüren özel hastanelerde çalışan personelle sınırlıdır.

Veri Toplama Araçları

İstanbul Gelişim Üniversitesinin Etik Kurulu'ndan 24/10/2025 tarih ve 2025/19 sayılı kararı ile etik izin alınmıştır. Bu kapsamda çalışma için belirlenen anketin, ilk bölümünde katılımcıların demoğrafik özellikleriyle ilgili 4 soru; ikinci bölümünde Spreitzer (1995, s. 1460) tarafından geliştirilen ve Akgül' ün (2019) çalışmasında kullandığı " Personel Güçlendirme Ölçeği" sorularına yer verilmiştir. 4 boyut, 12 soruluk, 5'li likert yöntemiyle hazırlanan bu ölçekte, katılımcıların cevap seçenekleri, "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerini içermiş ve ölçeğin güvenirlik analizi sonrasında KMO değeri 0,856" örneklemin yeterliliği tespit edildiği belirtilmiştir ve üçüncü bölümde ise Rahman ve Bullock (2005) tarafından geliştirilen ve Erdoğan ve Çelik'n (2019) çalışmalarında kullandığı "Çalışan Performansı" sorularına yer verilmiştir. 1 boyut, 6 soruluk, 5'li likert yöntemiyle hazırlanan bu ölçekte, katılımcıların cevap seçenekleri, "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum ve "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerini içermiş ve ölçeğin güvenirlik analizi sonrasında KMO değeri 0,896 örneklemin yeterliliğinin tespit edildiği belirtilmiştir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1. Personel Güçlendirme, Çalışan Performansı ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Kavramsal Model

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1a: Personel güçlendirme uygulamalarının anlamlılığı ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1b: Personel güçlendirme uygulamalarının yeterliliği ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1c: Personel güçlendirme uygulamalarının özerk olması ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1d: Personel güçlendirme uygulamalarının etkililiği ile çalışanların performansı arasında ilişki

H2: Personel güçlendirme uygulamalarının ve çalışanların performansını etkilemesinde, bireyler arasında demografik değişkenler açısından fark vardır.

H2a: Personel güçlendirme uygulamalarının anlamlılığının, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında cinsiyet değişkeni açısından fark vardır.

H2b: Personel güçlendirme uygulamalarının yeterliliğinin, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında yaş değişkeni açısından fark vardır.

H2c: Personel güçlendirme uygulamalarının özerkliğinin, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında eğitim durumu değişkeni açısından fark vardır.

H2d: Personel güçlendirme uygulamalarının etkililiğinin, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında medeni durum değişkeni açısından fark vardır.

H2e: Personel güçlendirme uygulamalarının etkililiğinin, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında çalışma süresi değişkeni açısından fark vardır.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu kısımda verilerin analizleri sonrasında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Anket sonucunda elde edilen verilere; SPSS istatistik programı aracılığı ile "Güvenirlik", "Frekans", Normallik", "t Testi ve Tek Yönlü Varyans/f testi", "Korelasyon" ve "Regresyon" analizleri uygulanmıştır.

Güvenilirlik Analizi

"Personel Güçlendirme" ve "Çalışan Performansı" için hesaplanan güvenilirlik "Cronbach's Alpha Katsayı" değerleri tablo 2'de verilmiştir. Cronbach's Alpha değeri, ölçekte bulunan tüm maddeler arasındaki ne kadar ilişki olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliliğinin tespiti için ölçülmektedir. Cronbach's Alpha 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça daha yüksek iç tutarlılığı göstermektedir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Boyut	Boyutlar için Cronbach Alfa Değerleri	Ölçek için Cronbach Alfa Değerleri
Personel Güçlendirme	Anlamlılık	0.764	0.856
	Yeterlilik	0.694	
	Özerklik	0.950	
	Etkililik	0.740	
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	0.916	0.916

Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde, 4 boyut 12 maddeden oluşan "Personel Güçlendirme Ölçeği" için hesaplanan "Cronbach Alfa Güvenilirlik Değeri " (α=0,856) ve 1 boyut 6 maddeden oluşan "Çalışan Performansı Ölçeğinin" "Cronbach Alfa Güvenilirlik Değerinin" (α=0,916) yüksek iç tutarlılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Frekans Analizi

Araştırmada frekans analizi başlığı altında; "cinsiyet", "yaş", "işletmede çalışılan süre", "medeni durum" ve "eğitim durumu" bulguları tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Frekans Sonuçları

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
"Cinsiyet"	Kadın	256	45,1
	Erkek	311	54,9
"Yaş"	18-30 Yaş	174	30,7
	31-43 Yaş	255	45,0
	44-56 Yaş	132	23,3
	57 Yaş ve üzerinde	6	1,1
"İşletmede Çalışılan Süre"	0-10 Yıl	205	36,3
	11-21 Yıl	188	33,2
	22-32 Yıl	141	24,9
	33 yıl ve üzeri	31	5,8
"Medeni Durum"	Bekar	243	42,9
	Evli	324	57,1
"Eğitim Durumu"	Okur Yazar Değil	0	0,0
	İlkokul	4	0,7
	Lise	141	24,9
	Ön Lisans	124	21,9
	Lisans	128	22,6

Lisans Üstü	170	30,0

Tablo 3'teki bulgular incelendiğinde, çalışma kapsamında toplamda 567 kişi ile anket yapılmıştır. Gönüllü katılımcıların 256'sı "kadın" (%45,1) ve 311'i "erkeklerden" (%54,9) oluşmaktadır. Katılımcıların 174'ünün 18-30 "yaş" (%30,7) arasında, 255'inin 31-43 "yaş" (%45,0) arasında, 132'sinin 44-56 "yaş" (%233) arasında ve 6'sinin de 57 "yaş" ve üzerinde (%1,1) olduğu gözlenmiştir. Ayrıca katılımcıların 205'inin 0-10 "yıl" (%36,2) arası, 188'inin 11-21 "yıl" (%33,2) arası, 141'inin 22-32 "yıl" (%24,9) arası ve 33'ünün 33 "yıl" üzerinde (%5,8) hizmet sürelerinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların "eğitim durumları" incelendiğinde 4'ünün "ilköğretim" (%0,7), 141'inin "Lise" (%24,9), 124'ünün "ön lisans" (%21,9), 128'inin "lisans" (%22,6), ve 170'inin de "Lisans Üstü" (%30,0) yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Normallik Analizi

Bu kısımda verilerin normal dağılıma uygunluğunun testi için normallik analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Normallik Testi

	"Skewness / Çarpıklık"	**"Kurtosis / Basıklık"**
Anlamlılık	0.343	-1.143
Yeterlilik	-0.131	0-.564
Özerklik	0.053	-1.906
Etkililik	1.426	-1.897
Çalışan Performansı	-1.291	-.333

Tablo 4'teki bulgular incelendiğinde, normallik analizi çarpıklık ve basıklık kat sayılarının -2 ile +2 aralığında yer aldığı için normal dağılıma uygun olduğu için nicel analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

Korelasyon Analizi

"Personel Güçlendirme" ve "Çalışan Performansı" değişkenleri arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi sonuçları;

Tablo 5. Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı için Korelasyon Analizi

	Anlamlılık	**Yeterlilik**	**Özerklik**	**Etkililik**	**Çalışan Performansı**
Anlamlılık	1	.292**	.145**	-.528**	.597**
Yeterlilik	.292**	1	-.291**	.196**	-.297**
Özerklik	.145**	-.291**	1	-.377**	.380**
Etkililik	-.528**	.196**	-.377**	1	-.660**
Çalışan Performansı	.597**	-.297**	.380**	-.660**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü test).

Tablo 5'teki bulgular incelendiğinde, "Personel Güçlendirme" ve "Çalışan Performansı" arasındaki lineer ilişkinin varlığının genel olarak irdelenmesi için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda "Anlamlılık" ve "Çalışan Performansı" arasında pozitif yönlü ilişki (r=0,597) tespit edilmiştir. Ancak "Etkililik" ve "Çalışan Performansı" arasındaki ilişki incelendiğinde gruplar arasında negatif yönlü bir ilişkinin (r= -0,660) var olduğu görülmektedir. Çalışan Performansı ile personel güçlendirme etmenleri arasında pozitif ve negatif ilişkilerin varlığından söz etmek mümkündür. Bu nedenle mevcut ilişkileri neden-sonuç açısından daha iyi açıklanabilmesi için regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Regresyon Analizi

Bu bölümde "Personel Güçlendirme" etkenlerinin, "Çalışan Performansı" ilgili

H1: Personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1a: Personel güçlendirme uygulamalarının anlamlılığı ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1b: Personel güçlendirme uygulamalarının yeterliliği ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1c: Personel güçlendirme uygulamalarının özerk olması ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır.

H1d: Personel güçlendirme uygulamalarının etkililiği ile çalışanların performansı arasında ilişki vardır hipotezleri için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi denklemi; "$Y= \beta_0+ \beta_i X_i + \varepsilon_i$" şeklinde ifade edilmekte olup ; "Y bağımlı değişkeni", "Xi bağımsız değişkeni", "β_i bağımsız değişkenle ilgili kat sayıyı", "ε_i bağımlı değişkene ait hata terimlerini" ve "β_0 Sabit Katsayıyı" temsil etmektedir.

Tablo 6. Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı için Regresyon Analizi Bulguları

		Çalışan Performansı	
Boyutlar	**β**	**P**	**Hipotez**
"Sabit Katsayı"	3.127	-	-
"Anlamlılık"	.563	0.000	**H1a Kabul**
"Yeterlilik"	-.386	0.000	**H1b Kabul**
"Özerklik"	.091	0.001	**H1c Kabul**
"Etkililik"	-.253	0.000	**H1d Kabul**
Sig=<0.000 R^2=0,652			

"Personel Güçlendirme" değişkeninin "Çalışan Performansı" üzerinde etkisinin olup-olmadığını araştırmak için çok değişkenli istatistik yöntemlerden biri olan regresyon analizinden yararlanılarak elde edilen değerler tablo 6'da yer almıştır. Modelin açıklama gücünün "R^2=0,652" yüksek çıkması, bağımlı değişkendeki toplam değişimin % 65,2'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ve çalışmanın istatistik modelinin verilere uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışmanın bağımlı değişkenindeki meydana gelen değişimlerin % 65,2'i model ile açıklanmaktadır, geriye kalan %34,8'i ise modele dahil edilmeyen faktörlerden veya ölçüm hatalarından kaynaklanabilir. Dolayısıyla daha sonra yapılacak olan araştırmalara; kişisel gelişim, kariyer gelişimi, eğitim, oryantasyon çalışmaları, ödül, ceza, performansa dayalı ücret gibi faktörlerin eklenmesi önerilebilir.

Regresyon analizi ile birlikte hesaplanan değerler incelendiğinde, "Personel Güçlendirme" etkenlerinden "Anlamlılık" (p=0.000), "Yeterlilik" (p=0.000), "Özerklik" (p=0,001) ve "Etkililik" (p=0.000) "Çalışan Performansının" üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Bu bağlamda oluşturulacak regresyon denklemi ve değişken özellikleri tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Çalışan Performansı için Regresyon Denklemi Sembolleri ve Karşılıkları

"Semboller"	**"Anlamları"**	**"Karşılık Gelen Kavram/Değer"**
"Y"	"Bağımlı Değişken"	"Çalışan Performansı"
"X_1"	"Bağımsız Değişken"	"Anlamlılık"
"X_2"	"Bağımsız Değişken"	"Yeterlilik"
"X_3"	"Bağımsız Değişken"	"Özerklik"
"X_4"	"Bağımsız Değişken"	"Etkililik"
"β_0"	"Sabit Katsayı"	3.127 (Tablodaki B değerlerinden)
"β_1"	"Bağımsız Değişkene ait Katsayı"	0.563
"β_2"	"Bağımsız Değişkene ait Katsayı"	-0.386
"β_3"	"Bağımsız Değişkene ait Katsayı"	0.091
"β_4"	"Bağımsız Değişkene ait Katsayı"	-0.253

Regresyon denklemi ile ilişkili, tabloda gösterilen değişken ve sembol karşılıkları "$Y=\beta_0+\beta_1X_1$" denkleminde yerine yazıldığı zaman; "$Y=\beta_0+\beta_1X_1+\beta_2X_2+\beta_3X_3+\beta_4X_4$" → Çalışan Performansı = 3,127 + 0,563 "Anlamlılık" – 0,386 "Yeterlilik" + 0,091 "Özerklik" – 0,253 "Etkinlik" şeklinde oluşan denklem incelendiğinde; "Anlamlılık" boyutunun, "Çalışan Performansı" üzerinde pozitif etkisi gözlemlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, "Anlamlılık" (yapılan işin çalışan için önemi) arttıkça, "Çalışan Performansı" artmaktadır. Bu sonuçlara göre "Anlamlılık" değişkeni, çalışan performansını pozitif (+0,563) yönde artıran en etkili değişken, "Yeterlilik" (-0,386) ve "Etkinlik" (-0,253) performansta (örneğin aşırı özgüven, umursamama gibi nedenlerle) beklenen etkiyi gösteremeyen değişkenler ve özerklik (+0,091) ise performansı sınırlı olarak pozitif yönde değişken olarak tespit edilmiştir.

Farklılık Analizi

Farklılık analizlerinde iki değişken için "t-testi" ve ikiden fazla değişken arasındaki farklılığın tespiti için "Tek Yönlü Varyans Analizi" yapılmıştır. Bu kapsamda analiz sonrasında p değerinin 0,05'ten küçük çıkması durumunda gruplar arasında farklılık olduğuna karar verilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 65)

Cinsiyet ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi

"H2a: Personel güçlendirme uygulamalarının anlamlılığının, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında cinsiyet değişkeni açısından fark vardır" hipotezi için yapılan t testi sonucunda;

Tablo 8. Cinsiyet ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi Değerleri

Düzeyler	"Cinsiyet"	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Anlamlılık	Kadın	256	3.8854	-5.129	<0.000	**H2a Kabul**
	Erkek	311	4.0750			
Yeterlilik	Kadın	256	4.1016	-6.282	<0.000	**H2a Kabul**
	Erkek	311	4.2454			
Özerklik	Kadın	256	4.4583	-1.754	<0.080	H2a Red
	Erkek	311	4.5284			
Etkililik	Kadın	256	4.0195	-3.843	<0.000	**H2a Kabul**
	Erkek	311	4.0536			
Çalışan Performansı	Kadın	256	4.4564	-1.668	<0.096	H2a Red
	Erkek	311	4.4662			

Tablo 8'de "Personel Güçlendirme" ve Çalışan Performansının, "cinsiyet" değişkeni bağlı gösterdiği değişim t-testi yardımıyla analiz edilmiştir. Uygulanan test sonucunda "Özerklik" (p=0,080) ve Çalışan Performansının (P=0,096) "cinsiyet"e göre değişiklik göstermediği tespit edilmiştir (P>0,05). Buna karşılık; "Personel Güçlendirme" etkenlerinden "Anlamlılık" (p=0.000), "Yeterlilik" (p=0.000), "Etkililik" (p=0.000) boyutunun "cinsiyete" göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (P<0,05). Bu kapsamda H2a hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Ortalamalar incelendiğinde ise erkeklerin "Anlamlılık", "Yeterlilik", "Özerklik" ve "Etkililik" etken ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Yaş ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi

"H2b: Personel güçlendirme uygulamalarının anlamlılığının, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında yaş değişkeni açısından fark vardır" hipotezi için yapılan f testi sonucunda;

Tablo 9. Yaş ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi Değerleri

Düzeyler	"Yaş"	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Anlamlılık	18-30 Yaş	174	3.7490	84.882	<0.000	H2b Kabul
	31-43 Yaş	255	3.9556			
	44-56 Yaş	132	4.4015			
	57 Yaş ve üzerinde	6	3.3333			
Yeterlilik	18-30 Yaş	174	4.0690	14.539	<0.000	H2b Kabul
	31-43 Yaş	255	4.2327			
	44-56 Yaş	132	4.2197			
	57 Yaş ve üzerinde	6	4.3333			
Özerklik	18-30 Yaş	174	4.3946	6.740	<0.000	H2b Kabul
	31-43 Yaş	255	4.5529			
	44-56 Yaş	132	4.5455			
	57 Yaş ve üzerinde	6	4.0000			
Etkililik	18-30 Yaş	174	4.0383	25.197	<0.000	H2b Kabul
	31-43 Yaş	255	4.0510			
	44-56 Yaş	132	4.0000			
	57 Yaş ve üzerinde	6	4.3333			
Çalışan Performansı	18-30 Yaş	174	4.4301	38.404	<0.000	H2b Kabul
	31-43 Yaş	255	4.4667			
	44-56 Yaş	132	4.5000			
	57 Yaş ve üzerinde	6	4.3333			

Tablo 9'da "Personel Güçlendirme" ve Çalışan Performansının, "Yaş" değişkeni bağlı gösterdiği değişim f-testi yardımıyla analiz edilmiştir. "Personel Güçlendirme" etkenlerinden "Anlamlılık" (p=0.000), "Yeterlilik" (p=0.000), "Özerklik" (p=0.000), "Etkililik" (p=0.000) ve Çalışan Performansının (P=0.000) boyutunun "Yaş" a göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Anlamlılık boyutunda ortalamalar incelendiğinde, 18–30 yaş grubundan 44–56 yaş grubuna kadar artış eğilimi olduğu, en yüksek ortalamanın 44–56 yaş grubunda (Ort.=4,4015) gerçekleştiği, ancak 57 yaş ve üzeri grupta (Ort.=3,3333) belirgin bir düşüş yaşandığı görülmektedir. Yeterlilik boyutunda ise yaş arttıkça genel olarak artış eğilimi gözlenmekte olup, en yüksek ortalama 57 yaş ve üzeri grupta (Ort.=4,3333), en düşük ortalama ise 18–30 yaş grubunda (Ort.=4,0690) tespit edilmiştir. Özerklik boyutunda en yüksek ortalama 31–43 yaş grubunda (Ort.=4,5529) görülürken, 44–56 yaş grubu da benzer şekilde yüksek bir ortalamaya (Ort.=4,5455) sahiptir; buna karşın 57 yaş ve üzeri grupta (Ort.=4,0000) düşüş gözlenmektedir. Etkililik boyutunda 18–30, 31–43 ve 44–56 yaş gruplarının ortalamaları birbirine oldukça yakın iken, 57 yaş ve üzeri grubun (Ort.=4,3333) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. "Çalışan Performansı" boyutunda ise 18–30 yaş grubundan 44–56 yaş grubuna kadar kademeli bir artış söz konusu olup, en yüksek ortalama 44–56 yaş grubunda (Ort.=4,5000) gerçekleşmiş, 57 yaş ve üzeri grupta (Ort.=4,3333) ise görece bir düşüş

tespit edilmiştir. Bununla birlikte 57 yaş ve üzeri grubun örneklem büyüklüğünün (N=6) diğer yaş gruplarına kıyasla oldukça düşük olması, bu gruba ilişkin işletmelerde bir takım önlemlerin alınması gerektiğini göstermektedir.

Eğitim Durumu ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi

"H2c: Personel güçlendirme uygulamalarının anlamlılığının, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında eğitim durumu değişkeni açısından fark vardır" hipotezi için yapılan f testi sonucunda;

Tablo 10. Eğitim Durumu ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi Değerleri

Düzeyler	"Eğitim Durumu"	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Anlamlılık	İlkokul	4	3.3333	60.387	**<0.000**	**H2c Kabul**
	Lise	141	3.5792			
	Ön Lisans	124	4.1290			
	Lisans	128	4.1354			
	Lisans Üstü	170	4.1333			
Yeterlilik	İlkokul	4	4.2333	12.077	**<0.000**	**H2c Kabul**
	Lise	141	4.3144			
	Ön Lisans	124	4.1317			
	Lisans	128	4.1354			
	Lisans Üstü	170	4.4353			
Özerklik	İlkokul	4	4.0000	20.267	**<0.000**	**H2c Kabul**
	Lise	141	4.2175			
	Ön Lisans	124	4.5887			
	Lisans	128	4.5938			
	Lisans Üstü	170	4.6000			
Etkililik	İlkokul	4	4.1333	93.120	**<0.000**	**H2c Kabul**
	Lise	141	4.1442			
	Ön Lisans	124	4.0000			
	Lisans	128	4.2000			
	Lisans Üstü	170	4.0000			
Çalışan Performansı	İlkokul	4	4.3333	90.708	**<0.000**	**H2c Kabul**
	Lise	141	4.3511			
	Ön Lisans	124	4.5000			
	Lisans	128	4.5000			
	Lisans Üstü	170	4.5600			

Tablo 10'da "Personel Güçlendirme" ve Çalışan Performansının, "Eğitim Durumu" değişkenleri ile ilgili f-testi bulgularına yer verilmiştir. Yapılan analiz sonrasında; "Personel Güçlendirme" etkenlerinden "Anlamlılık" (p=0.000), "Yeterlilik" (p=0.000), "Özerklik" (p=0.000), "Etkililik" (p=0.000) ve Çalışan Performansının (p=0.000) boyutunun "Eğitim Durumu"na göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar incelendiğinde, eğitim düzeyinin tüm boyutlar üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve genellikle personel güçlendirme uygulamalarının, çalışan performansını etkilemesi kapsamında; eğitim düzeyi arttıkça ortalamanın yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu kapsamda; personel güçlendirme boyutlarından "Anlamlılık" ve "Etkililik", ortalamalarının lisans düzeyinde en yüksek olduğu; ayrıca "Yeterlilik", "Özerklik" ve "Çalışan Performansı" ortalamalarının lisans Üstü düzeyinde en yüksek

olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bu bulgu, eğitim düzeyi yükseldikçe personel güçlendirme uygulamalarının, çalışan performansını etkileme oranının arttığını göstermektedir.

Medeni Durum ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi

"H2d: Personel güçlendirme uygulamalarının etkililiğinin, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında medeni durum değişkeni açısından fark vardır" hipotezi için yapılan t testi sonucunda;

Tablo 11. Medeni Durum ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi Değerleri

Düzeyler	"Medeni Durum"	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Anlamlılık	Bekar	243	3.8230	-8.086	**<0.000**	**H2d Kabul**
	Evli	324	4.1142			
Yeterlilik	Bekar	243	4.2373	4.383	**<0.000**	**H2d Kabul**
	Evli	324	4.1379			
Özerklik	Bekar	243	4.3855	-5.034	**<0.000**	**H2d Kabul**
	Evli	324	4.5802			
Etkililik	Bekar	243	4.0850	5.310	**<0.000**	**H2d Kabul**
	Evli	324	4.0031			
Çalışan Performansı	Bekar	243	4.4170	-4.070	**<0.000**	**H2d Kabul**
	Evli	324	4.4954			

Tablo 11'de "Personel Güçlendirme" ve Çalışan Performansının, "Medeni Durumu" değişkenleri ile ilgili t-testi bulgularına yer verilmiştir. Yapılan analiz sonrasında; "Personel Güçlendirme" etkenlerinden "Anlamlılık" (p=0.000), "Yeterlilik" (p=0.000), "Özerklik" (p=0.000), "Etkililik" (p=0.000) ve Çalışan Performansı (p=0.000) boyutunun "Medeni Duruma" göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Ortalamalar incelendiğinde, medeni durumun tüm boyutlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir görülmektedir. Bu kapsamda, evli bireylerde; "Anlamlılık", "Özerklik" ve "Çalışan Performansı" düzeyleri daha yüksek iken; bekâr bireylerin "Yeterlilik" ve "Etkililik" düzeyleri daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

İşletmede Çalışılan Süre ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi

"H2e: Personel güçlendirme uygulamalarının etkililiğinin, çalışanların performansını etkilemesinde bireyler arasında çalışma süresi değişkeni açısından fark vardır." hipotezi için yapılan f testi sonucunda;

Tablo 12. İşletmede Çalışılan Süre ile Personel Güçlendirme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Farklılık Analizi Değerleri

Düzeyler	"İşletmede Çalışılan Süre"	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Anlamlılık	0-10 Yıl	205	3.9967	15.677	**<0.000**	**H2e Kabul**
	11-21 Yıl	188	4.0372			
	22-32 Yıl	141	4.0307			
	33 yıl ve üzeri	33	3.4949			
Yeterlilik	0-10 Yıl	205	4.1593	9.934	**<0.000**	**H2e Kabul**
	11-21 Yıl	188	4.1223			
	22-32 Yıl	141	4.2530			
	33 yıl ve üzeri	33	4.3333			
Özerklik	0-10 Yıl	205	4.5772	7.954	**<0.000**	**H2e Kabul**
	11-21 Yıl	188	4.4911			
	22-32 Yıl	141	4.4657			
	33 yıl ve üzeri	33	4.1616			
Etkililik	0-10 Yıl	205	4.0260	20.761	**<0.000**	**H2e Kabul**
	11-21 Yıl	188	4.0284			
	22-32 Yıl	141	4.0378			
	33 yıl ve üzeri	33	4.1717			
Çalışan Performansı	0-10 Yıl	205	4.4740	50.846	<0.000	**H2e Kabul**
	11-21 Yıl	188	4.4716			
	22-32 Yıl	141	4.4610			
	33 yıl ve üzeri	33	4.3333			

Tablo 12'de "Personel Güçlendirme" ve Çalışan Performansının, "İşletmede Çalışılan Süre" ile ilgili f-testi bulgularına yer verilmiştir. Yapılan analiz sonrasında; "Personel Güçlendirme" etkenlerinden "Anlamlılık" (p=0.000), "Yeterlilik" (p=0.000), "Özerklik" (p=0.000), "Etkililik" (p=0.000) ve "Çalışan Performansı" (p=0.000) boyutunun "İşletmede Çalışılan Süreye" göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, personel güçlendirme uygulamalarının çalışan performansını etkilemesinde; işletmede çalışılan süre değişkenine ortalama değerlerin karşılaştırmasında farklılığa neden olan grup olarak; "anlamlılık" değişkeni için 11-21 yıl çalışanların, yeterlilik değişkenliği için 31 yıl ve üzeri çalışanların, özellikle değişkeni için 11-21 yıl arasında çalışanların, etkililik değişkeni için 31 yıl ve üzerinde çalışanların ve çalışan performansı için 0-10 yıl arasında çalışanların en yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Personel güçlendirmenin, çalışan performansına etkilerinin analiziyle ilgili bu araştırmadan elde edilen sonuç ve öneriler;

Yapılan regresyon analizi soncunda, "Anlamlılık" boyutunun İşletme "Performansı" üzerinde pozitif yönlü, "Yeterlilik" boyutunun "Çalışan Performansı" üzerinde negatif yönlü, "Özerklik" boyutunun "Çalışan Performansı" üzerinde pozitif yönlü ve "Etkililik" boyutunun "Çalışan Performansı" üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmanın analizleri sonrasında, personel güçlendirme uygulamaları boyutlarının (Anlamlılık, Yeterlilik, Özerklik, Etkililik), çalışanların performansını etkilemesinde; bireyler arasında demografik değişkenler (Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma Süresi) açısından fark tespit edilmiştir. Bu kapsamda Laschinger vd.'ne (2004, s.527) göre güçlendirme, çalışanların performansını ve çalışan memnuniyetlerinin artmasında önemli bir rol oynamıştır. Personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanları görevleri hakkında düşünmeye teşvik ettiği, yeterlilik ve uzmanlık seviyelerini artırdığı

belirtilmiştir. Pacheco vd,'e (2023, s. 1) göre, personel güçlendirmenin özerklik, yeterlilik, ve anlam etkileri; içsel motivasyon ve öz yeterlilik değişkenleri aracılığıyla çalışan performansını artırmıştır. Aryee ve Chen, (2003, s. 226) ise personel güçlendirmenin, çalışanların performansının artırdığını dolaysıyla bu durumun işletmeninin performansını artırdığının belirtmiştir. Personel güçlendirme uygulamalarının, risk alma kültürünü geliştirdiğini, karar verme süreçlerini hızlandırdığını ve çalışanların yeterliliğini artırdığını tespit etmişlerdir.

Mete vd.'ne (2015, s. 138) göre günümüzde rekabet, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve tüketicilerin artan sınırsız ihtiyaçları gibi birçok faktör, çalışanların işletmeler için önemini artırmıştır. Bu doğrultuda işletmelerde personel güçlendirmede anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinlik uygulamalarının; çalışanların örgütsel bağlılığını, yaratıcılıklarını artırdığını, işten ayrılma niyetini azalttığını ve çalışanların performansının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir. Humborstad ve Perry'e (2011, s. 330) göre, personel güçlendirme faktörleri anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinlik ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Personel güçlendirme uygulamalarında güçsüzlüğe neden olan durumların tespit edilerek, gerekli önlemlerin alınması sonucunda, çalışanların öz yeterlilik ve performansının arttığı belirtilmiştir. Gümüştekin ve Emet'e (2007, s. 91) göre, personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinlik boyutları, çalışanların performans hedeflerine ulaşılmasında, yeterliliklerinin ve uzmanlık seviyelerinin armasına neden olduğu belirtilmiştir.

Bu doğrultuda litertüde içerik uyguluğu kapsamında yapılan taramalar sonucunda García-Juan vd.'e (2019, s. 118) "Yerel Yönetimlerde Yetkilendirme ile Örgütsel Performans Arasındaki Bağlantı" başlıklı analizler sonuçlarına göre, güçlendirmenin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği, çalışanlar yetkilendirildiklerini hissettiklerinde, beklentileri aşmak için kendilerini zorlama, işlerine daha fazla sahip çıkma, ve işletmenin başarısına katkıda bulunma olasılıklarının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca güçlendirmenin, çalışanlara işleri üzerinde daha fazla kontrol hissi vermekten, iş birliğini ve problem çözmeyi artırmaya kadar çeşitli şekillerde performansı artırttığı tespit edilmiştir. Paul vd.'e (2000, s. 473) "Güçlendirme, Beklentiler ve Psikolojik Sözleşme: İkilemleri Yönetmek ve Avantajlar Elde Etmek" başlıklı çalışmalarına göre, personelin güçlendirildiği işletmelerde; kalite durumu, kararlara katılım süreçleri, müşteri geri bildirimleri ve yapılacak işler hakkında karar alma ve uygulama becerisi ile başarılı iş sonuçlarının elde edildiği belirtilmiştir. Ayrıca verilen ödüllerin uyumlu bir şekilde düzenlenmesi durumunda personel güçlendirme, iyi kalite mal ve hizmet üretimi, düşük personel devir hızı sağlama ve daha etkili karar alma ile problem çözme yöntemlerinin geliştirilmesine yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin küresel dünya pazarında giderek artan rekabette başarılı olabilmeleri için personel güçlendirme uygulamalarına önem vererek, çalışanların performansını artırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda çalışanların performansları ödüllendirilmeli, özerliklerine fırsat verilmeli, yetkinliklerini arttıracak destekler verilmeli ve insiyatif kullanmalarına izin verilmelidir.

İşletmelerin çalışanlarını güçlendirmesi ve performansını arttırması kapsamında; çalışanların kararlara katılımlarının artırılması, yetki değerlerinin verilmesi, yeni teknolojilerin işletmeye Entegre edilmesi, teknolojilere personeline uyumunu sağlanması gerekmektedir. Benzer şeklide Bu doğrultuda Tampi vd. (2022, s. 1621) "Riau Adaları Hukuk ve İnsan Hakları Bakanlığı Bölge Ofisinde Bilgi Teknolojisi Kullanıcılarının, Çalışanların Yetkilendirilmesinin ve İş Kültürünün Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı araştırmasında ise bilgi teknolojisi kullanıcılarının yetkilendirilmesi ve iş kültürünün, çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada, bilgi teknolojisi kullanıcılarının, yetkilendirmenin ve iş kültürünün çalışan performansını önemli ölçüde iyileştirdiği belirtilmiştir. Ayrıca işletmelerin en iyi performans sonuçlarına ulaşmaları için bilgi teknolojisi kullanımı, çalışanların yetkilendirilmesi ve iş kültürünün dengeli bir kombinasyonunun sağlanmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bowen ve Lawler (2006, s. 157), "Hizmet Sektöründe Çalışanların Güçlendirilmesi: Ne, Neden, Nasıl ve Ne Zaman" adlı çalışmasına

göre işletmelerini başarısı için performans hakkında bilgi paylaşımı, performansa dayalı ödüller hakkında bilgi paylaşımı, çalışanların örgütsel performansı hakkındaki bilgilerin paylaşımı ve çalışanların önemli kararlar almaları için yetkilendirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, yetkilendirilmiş çalışanların elede edile başarı sonuçlardan dolayı bilgilendirilmesinin; çalışanlara "öğrenme ve gelişim" fırsatları sağladığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Sigler ve Pearson'un (2000, s. 46), "Güçlendirici bir Kültür Oluşturmak: Örgütsel Kültür ve Güçlendirme Algıları Arasındaki İlişkiyi İncelemek" başlıklı araştırmasında, güçlendirmeyle performans, geri bildirim, ödüllendirme ve örgütsel sadakat arasında pozitif ve anlamlı bağlantılar olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu kapsamda öneri olarak, işletmelerin sektörlerinde rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için personel güçlendirme uygulamalarına ve çalışanların performansını arttıracak uygulamalara önem vermeleri gerekmektedir. Bu kapsamında çalışanlar yeni yeni teknolojiler faaliyetlere entegre edilmeli, çalışanların yeni teknolojilere adaptasyonu sağlanmalı, riskli ve tehlikeli işler robot teknolojilerine aktarılmalı, yetki devirleri yapılmalı, çalışanların performanslarını ödüllendirilmeli, kişisel gelişime önem verilmeli ve çalışanların talepleri yerine getirilmelidir.

İşletmelerde yöneticiler ve çalışanlar arasında yürütülen iyi iletişimler, çalışanlara öncülük eden liderlik anlayışı, çalışanların memnun olduğu örgüt iklimi, çalışanların motivasyonunu arttıracak uygulamalar ve güçlendirme uygulamaları; çalışanların performansını, verimliliğini, kararlara katılımını, takım çalışmalarını, yardımlaşmalarını artırmakta; tüm bu gelişmeler işletmelerin performansını olumlu yönde etkileyerek rekabet gücünü artırmaktadır. Bu doğrultuda Ashness ve Lashley (1995, s. 31) ise "Harvester Restoranlarında Hizmet Sektöründeki Çalışanları Güçlendirmek" başlıklı araştırmalarında, çalışanların güçlendirilmesinin, kurumsal etkinliği ve çalışanların performansını artırdığını ortaya koymuşlardır. Aynı doğrultuda Özler ve Koparan (2006, s. 28) tarafından "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma" başlığı ile yapılan çalışma sonuçlarına göre motivasyon, iyi iletişim, liderlik, kararlara katılım, güçlendirme ve uyum gibi faktörlerin, çalışan performansını pozitif pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Okochi ve Ateke'nin, (2020, s. 133) "Çalışanların Yetkilendirilmesi: Çalışan Performansını Optimize Etmeye Yönelik Bir Strateji" başlıklı araştırmasına göre, çalışanların güçlendirmesini destekleyen işletmelerin daha yüksek performans seviyelerine ulaşma, çıktı miktarı, ürün kalitesi, zamanında teslim, verimlilik ve tamamlanan işin etkinliği açısından önemli avantajlar elde ettiği belirtilmiştir. Ayrıca çalışan yetkilendirmesinin; çalışan performansını çalışanlarının performansını optimize edilmesini, çalışan katılımı, çalışan iştiraki, yetki devri ve performans iyileştirmesini artırdığını tespit etmiştir. Bu kapsamda öneri olarak, işletmeler çalışanlarının performansını arttıracak motivasyon uygulamalarını, personel güçlendirme faaliyetlerini, kişisel gelişim olanaklarını artırmalı; çalışanların yetkilerini, özerliklerini ve inisiyatiflerini kullanmalarını desteklemelidir.

Daha sonra bu kapsamda yapılacak olan çalışmaların kapsamına; bilişim teknolojileri, teknoloji okuryazarlığı, örgüt kültürü, motivasyon, küresel rekabet, risk yönetimi, karar alma teknikleri, insan kaynakları yönetimi şeklindeki konuları dahil edilmesi; ayrıca yapılacak olan uygulamalı çalışmalarda, şehir, şehir arası, bölge, bölgeler arası, ülke ve ülkeler arası seviyelerde çalışma evreninin geniş belirlenmesi alana önemli katkılar sağlayabilir.

References

Ağ, C., & Balcı, O. (2019). Yaşamda anlam varlığının örgütsel psikolojik sermaye ile ilişkisi. *Turkish Studies – Social Sciences, 14*(4), 1601–1614. https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23330

Akgül, V. (2020). Gönen termal turizm merkezindeki otel işletmelerinde personel güçlendirme ve yaratıcılık ilişkisine yönelik bir uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, *15*(60), 790-805.

Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *18*(2), 241-251. https://doi.org/10.21776/b.jam.2020.018.02.04

Ashness, D. & Lashley, C. (1995). Empowering service workers at Harvester Restaurants. *Personnel Review*, *24*(8), 17-32. https://doi.org/10.1108/00483489510147565

Atalay, E. (2010). Bilim özgürlüğü. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, *68*(1-2), 3-42.

Ateş, M. (2025). Türk kamu diplomasisinde Afrika'nın inşası: Kimlik, çıkar ve imaj bağlamında Yunus Emre Enstitüsü'nün Sahra-altı Afrika algısı. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics, 20*(2), 1223–1243. https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.81802

Baird, K., Su, S., Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review, 47*(1), 257-274. https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0324

Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 389. Doi: 10.1037/apl0000109

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing Innovation and Change, 33*, 155-169.

Chen, X. & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes ın China. *Academy of Management Journal, 50*(1), 226-238. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162389

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly, 27*, 602-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006

Ciobotaru, A. (2017). 1. Creative approaches to personal development. *Review of Artistic Education,* 13, 99–103. https://doi.org/10.1515/rae-2017-0012

Çelik, Y. (2025). Türk Devletleri Teşkilatı 2040 Vizyonu çerçevesinde eğitim diplomasisi: Orhun Değişim Programı. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics, 20*(1), 183–197. https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.87140

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management, 87*, 102462. 1-10. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462

De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, *126*, 103475. 1-48. Doi: 10.1016/j.jvb.2020.103475

Douglass, R. P., & Duffy, R. D. (2015). Calling and career adaptability among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, *86*, 58-65. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.003

Edyanto, E., Agustang, A., Muhammad Idkhan, A., & Rifdan, R. (2021). Implementasi Kebijakan Otonomi Khusus (Otsus) Papua. *JISIP, Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan, 5*(4), 1445–1451. https://doi.org/10.58258/jisip.v5i4.2577

Elvina, S. and Chao, L. Z. (2019) A Study on the relationship between employee motivation and work performance*, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 21*(3), 59–68. Doi: 10.9790/487X-2103025968.

Erdoğan, M. (2020). Türk üniversitelerinde siyaset bilimi ve kamu yönetimi bölümünün lisans ders planlarının nitel analizi. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics, 15*(4), 2001–2016. https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.43148

Erdoğan, P., & Çelik, A. (2019). Sağlık sektöründe etik iklim oluşturmanın hemşirelerin performansına etkisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(2), 105-113.

García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment– organizational performance link in local governments. *Personnel Review, 48*(1), 118-140. https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0273

Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007) Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 17*, 90-116.

Humborstad, S. & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment an in-dept empirical ınvestigation. *Chinese Management Studies, 5*(3), 325-344. https://doi.org/10.1108/17506141111163390

Iriawan, H. (2020). Peranan Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Waupnor Distrik Biak Kota. *Mukadimah: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, *4*(1), 40-45. https://doi.org/10.30743/mkd.v4i1.2224

Karahan, A. & Yılmaz, H. (2011). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *14*(25), 136-156.

Karim, F. & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly, 3*(4), 92-104.

Kaya, C., & Ceylan, B. (2014). An empirical study on the role of career development programs in organizations and organizational commitment on job satisfaction of employees. *American Journal of Business and Management*, *3*(3), 178-191. https://doi.org/10.11634/216796061706551

Khajeh, E. H. A. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research, 20*(18), 1–10. Doi: 10.5171/2018.687849.

Kivimäki, V., & Meriluoto, S. (2018). Holistic perspective to individual study plan: Personal Development Project Plan. In *Universal Design and Higher Education in Transformation*. IOS Press Doi:10.3233/978-1-61499-923-2-514

Kumar, P., & Patel, P. (2025). Analytics-driven Leadership: How Data can Improve Manager-employee Communication Dynamics. *IJSAT-International Journal on Science and Technology*, *16*(3). 1-7. https://www.ijsat.org/papers/2025/3/7023.pdf

Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J. & Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 527-545. https://doi.org/10.1002/job.256

Lemieux, T., MacLeod, W. B., & Parent, D. (2009). Performance pay and wage inequality. *The Quarterly Journal of Economics*, *124*(1), 1-49. https://doi.org/10.1162/qjec.2009.124.1.1

Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, *11*(8), 2263. 1-19. doi:10.3390/su11082263

Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. & Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, *6*(12), 137-156.

Nwachukwu, C. (2016). The Impact of Performance Management and Employee Empowerment on Organisational Culture of Selected Banks in Nigeria. *Ekonomika A Management*, (2). 1-9.

Okochi, K., & Ateke, B. W. (2020). Employee empowerment: A strategy for optimizing employee performance. *Nigerian Journal of Business and Social Review*, *11*(2), 125-137. https://www.researchgate.net/profile/Brown-Ateke/publication/368449588.

Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and emotion*, *42*(2), 178-189. Doi: 10.1007/s11031-017-9646-2

Öner, M. H. (2023). Covid-19'un katılım bankalarının finansal performansı üzerine etkisi: TOPSIS yöntemi ile bir uygulama. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics, 18*(2), 775–785. https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.63065

Özler, D. E. & Koparan, E. (2006). Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış. 8*. 1-29.

Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, *13*(3), 76. 1-22. https://doi.org/10.3390/admsci13030076

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, *65*(1), 661-691. Doi: 10.1146/annurev-psych010213-115208.

Paul, R. J., Niehoff, B. P. & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socio-Economics*, *29*(5), 471-485. https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00083-4

Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, *43*(1-2), 39-60. Doi:10.1108/EJTD-08-2018-0086

Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, *33*(1), 73-83.

Saleem, M. A., 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. https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037

Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, *5*(1), 27-52. https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

Syafii, L. I., Thoyib, A. & Nimran, U. (2015). The role of corporate culture and employee motivation as a mediating variable of leadership style related with the employee performance (studies in Perum Perhutani). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *211*, 1142-1147. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.152

Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The influence of information technology users, employee empowerment, and work culture on employee performance at the ministry of law and human rights regional office of Riau Islands. *Enrichment: Journal of Management, 12*(3), 1620-1628. https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.628

Thin, S. M., Nakpun, T., Nitadpakorn, S., Sorofman, B. A., & Kittisopee, T. (2021). What drives pharmacists' turnover intention: A systematic review. *Pharmacy Practice, 19*(4), 1–20. https://doi.org/10.18549/PharmPract.2021.4.2559

Utin, N. H., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, *9*(3), 69-73. Doi: https://doi.org/10.32479/irmm.8025

Uygun, S. V. (2020). Kamu personelinin psikolojik sözleşme algısının görev tatmini üzerindeki rolü. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics, 15*(2), 987–1000. https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.43558

Uygun, S. V. (2025). Kamu personelinde hiyerarşinin ötesinde bir yanılgı: Hissedilen güç. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics, 20*(2), 949–958. https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.81730

Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership. *A Literature Review*,2(7). 20-28. https://www.researchgate.net/profile/Vu-Hieu-3/publication/344424946

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri,* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, B., & Yılmaz, Y. (2021). COVID-19 pandemi süreci ve çalışma hayatında normalleşme dönemi: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics, 16*(3), 1715–1733. https://doi.org/10.47644/TurkishStudies.45814

Zhang, Y., Long, L., & Zhang, J. (2015). Pay for performance and employee creativity: The importance of procedural justice and willingness to take risks. *Management Decision*, *53*(7), 1378-1397. https://doi.org/10.1108/md-11-2013-0596

ETHICAL DECLARATIONS

Research and Publication Ethics

The author(s) declare that this manuscript is an original work prepared in accordance with the principles of scientific research and publication ethics. The manuscript has not been previously published and is not currently under consideration for publication elsewhere.

All sources used in the preparation of this study have been properly cited and referenced. The author(s) confirm that the work contains no plagiarism, fabrication, falsification, or manipulation of data. The research findings are presented honestly and transparently in accordance with the principles of academic integrity.

Author Contributions

All authors have significantly contributed to the conception, design, analysis, and preparation of the manuscript. All authors have read and approved the final version of the manuscript and agree to its submission and publication.

Conflict of Interest

The author(s) declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant, financial support, or funding from any public, commercial, or non-profit funding agencies.

Artificial Intelligence (AI) Usage Disclosure

During the preparation of this manuscript, artificial intelligence tools may have been used solely for limited purposes such as language editing, translation assistance, and stylistic improvement. Any AI-assisted translations or language corrections were carefully reviewed and verified by the author(s). Artificial intelligence tools were not used to generate the core scientific content, research design, analysis, or scholarly conclusions. All academic responsibility for the content of the manuscript rests entirely with the author(s).

Copyright and Permissions

The author(s) confirm that all necessary permissions for copyrighted materials have been obtained where required and that the manuscript does not violate any intellectual property rights.

Author Approval

All authors confirm that they have read and approved the final version of the manuscript and consent to its submission and publication.

ETİK BEYANLAR

Araştırma ve Yayın Etiği

Yazar(lar), bu makalenin özgün bir çalışma olduğunu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hazırlandığını beyan eder. Makale daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olup başka bir dergide değerlendirme sürecinde değildir.

Çalışmada kullanılan tüm kaynaklar akademik kurallara uygun biçimde atıflanmıştır. Yazar(lar), çalışmanın intihal, veri uydurma, veri tahrifi veya manipülasyon içermediğini; araştırma bulgularının bilimsel dürüstlük ilkelerine uygun şekilde sunulduğunu beyan eder.

Yazar Katkısı

Tüm yazarlar çalışmanın tasarlanması, yürütülmesi, analizi ve makalenin hazırlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuyup onaylamış ve yayımlanmasını kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazar(lar), bu makalenin yayımlanmasına ilişkin herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Finansal Destek

Bu araştırma herhangi bir kamu kurumu, ticari kuruluş veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Makalenin hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme, çeviri desteği ve anlatım iyileştirmesi amacıyla sınırlı ölçüde yararlanılmış olabilir. Yapay zekâ araçları tarafından yapılan çeviri ve dil düzenlemeleri yazar(lar) tarafından dikkatle kontrol edilmiştir. Yapay zekâ araçları çalışmanın bilimsel içeriğinin, araştırma tasarımının, analizlerinin veya akademik sonuçlarının oluşturulmasında kullanılmamıştır. Makalenin içeriğine ilişkin tüm akademik sorumluluk yazar(lar)a aittir.

Telif Hakları ve İzinler

Yazar(lar), telif hakkı gerektiren materyaller kullanılmışsa gerekli izinlerin alındığını ve çalışmanın herhangi bir fikrî mülkiyet hakkını ihlal etmediğini beyan eder.

Yazar Onayı

Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuduklarını, onayladıklarını ve yayımlanmasını kabul ettiklerini beyan eder.