

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME
VE
İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

Ahmet Faruk IŞIN

2501050863

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Muhteşem BARAN

İSTANBUL,2009

ÖZ

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

AHMET FARUK İŞİN

Personel güçlendirme 90'lı yıllarla beraber adı anılmaya başlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Gelişen yeni yönetim anlayışıyla beraber işgörenin bir makine olmaktan çok sosyal bir varlık olduğu anlaşılmış ve onun da bir takım ihtiyaçlarının olacağı anlaşılmaya başlanmıştır. Bu yeni yöntemler arasında personel güçlendirme ayrı bir yer tutmaktadır. Personel güçlendirme, acımasız bir hal alan iş yaşamında ayakta kalmak isteyen firmalar için rekabet avantajı sağlayan yeni bir yönetim anlayışı haline gelmiştir ve uygulanmaya başlanmıştır. Global değişim ve rekabetin bir sonucu olarak ortaya çıkan personel güçlendirme, işgörenleri karar vermeye ve bu kararlarından ötürü sorumluluk sahibi olmaya ve bu karar verme ve sorumluluk kültürünü benimsemeye itmektedir. Bu şekilde çok çabuk değişen müşteri beklentileri daha hızlı, etkin ve tatmin edici şekilde karşılanabilmektedir ki değişen iş yaşamında müşterinin memnuniyetinin sağlanması ve bu memnuniyetin kalıcı kılınmasının gerekliliği düşünüldüğünde konunun ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Bu bağlamda personel güçlendirme işgörenlerin kendilerine güvenlerini arttırmakta ve örgütün bir parçası olduklarını hissettirmekte, örgüte olan bağlılıklarını arttırmakta ve dolayısı ile de yaptıkları işten tatmin olmalarına yol açmaktadır. Bu çalışmada psikolojik personel güçlendirme ile iş tatmin arasındaki ilişki incelenecek ve ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

Anahtar kelimeler: Personel güçlendirme, İş tatmini, Psikolojik personel güçlendirme

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND JOB SATISFACTION AND AN APPLICATION AT A COMPANY

AHMET FARUK IŞIN

Empowerment is a concept that emerged in the academic world during 90's. By means of developing and changing management techniques, the value of the workers comprehended and became obvious. Among these new techniques empowerment has its own importance. Employee empowerment, one of the newest techniques utilized by organizations, became a lifejacket for the companies which want to stand on their feet in this ruthless business environment. The key concept to employee empowerment is giving the workers as much responsibility as they can manage. By giving responsibility and autonomy to employees, managers can save a considerable amount of time and money. By doing so, swiftly shifting customer's expectations can meet easily, quickly and satisfactorily, since considering the importance of customer's satisfaction has vital impact on firm's further life, the prominence of the subject can be comprehended more precisely.

In the business life, employees are deemed as the biggest assets to their company. Employee empowerment helps employees find quick solutions for customers' problems and this, in turn, produces an increase in the overall effectiveness of the organization, and for the employees it increases the job satisfaction. Having employees who are satisfied with their jobs helps organizations provide more satisfactory service for the customers.

Therefore, this study focuses on the relationship between employee empowerment and job satisfaction. Since there has been not so much study about the subject in Turkey, it can be considered helpful for the companies in Turkey for their future life.

Keywords: Employee empowerment, Job satisfaction, Psychological employee empowerment

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	11

BİRİNCİ BÖLÜM PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1	Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı	12
1.2	Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	14
1.3	Personel Güçlendirmenin Kavramsal Boyutta İncelenmesi	16
1.3.1	Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta Ele Alınması	17
1.3.2	Personel Güçlendirmenin Bilişsel (Psikolojik) Boyutta İncelenmesi	19
1.3.2.1	Anlam	20
1.3.2.2	Yetkinlik	20
1.3.2.3	Otonomi (Seçim)	21
1.3.2.4	Etki	21
1.4	Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	22
1.4.1	İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	23
1.4.2	Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	24
1.4.3	Katılım ve Personel Güçlendirme	26
1.4.4	Motivasyon ve Personel Güçlendirme	27
1.5	Personel Güçlendirmenin Aktörleri	29
1.5.1	İşgören	29
1.5.2	Yönetici	31
1.5.3	Örgüt	32
1.6	Personel Güçlendirmenin Önkoşulları	34
1.6.1	Katılım ve Karar Verme Yetkisi	35
1.6.2	Sorumluluk Alma	36
1.6.3	Ortak Hedeflere Yönelme	37
1.6.4	Yetenek	37
1.6.5	Bilgiye Ulaşabilme	37
1.6.6	Eğitim	38
1.6.7	Yenilik	38
1.7	Personel Güçlendirmenin Aşamaları	38
1.8	Personel Güçlendirme Uygulamaları	43
1.9	Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	46

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

2.1	İş Tatminin Tanımı	49
2.2	İş Tatmininin Önemi ve Yönetim Düşüncesindeki Yeri	51
2.3	İş Tatminine Etki Eden Faktörler	52
2.3.1	Bireysel Faktörler (İçsel Faktörler)	53
2.3.1.1	Yaş	53
2.3.1.2	Cinsiyet	54
2.3.1.3	Eğitim Düzeyi	54
2.3.1.4	Kişilik	55
2.3.1.5	Zeka ve Yetenek.....	55
2.3.1.6	Tecrübe	56
2.3.2	Örgütsel Faktörler (Dışsal Faktörler)	56
2.3.2.1	Ücret ve Terfi	56
2.3.2.2	Yönetim Tarzı	57
2.3.2.3	İşin Niteliği	57
2.3.2.4	Çalışma Koşulları	58
2.3.2.5	Arkadaşlık Yapısı.....	59
2.4	İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları	59
2.4.1	Performans	60
2.4.2	İşe Geç Gelme ve Devamsızlık	60
2.4.3	İşten Ayrılma (Personel Devri)	61
2.4.4	İşe Yabancılaşma	62
2.5	Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini	63
2.5.1	Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Araştırmalar	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
3.2	Araştırmanın Kapsamı	70
3.3	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	71
3.4	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	71
3.5	Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri	73
3.6	Araştırmanın Sonuçları	76
3.6.1	Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler	76
3.6.2	Güvenilirlik Analizi	78
3.6.3	Psikolojik Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ...	78
3.6.3.1	Anlam ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	79
3.6.3.2	Yetkinlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	81
3.6.3.3	Seçim (Otonomi) ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	82
3.6.3.4	Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	83
3.6.4	Psikolojik Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerinde Etkisi	84
3.6.5	Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	85
3.6.5.1	Psikolojik Personel Güçlendirmeye Ait Ortalamalar	85

3.6.5.2 İş Tatminine Ait Ortalamalar	87
3.7 Bulgular ve Yorum	88
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	94
EKLER	107
Ek-1 Anket Örneği	107
Ek-2 Değişkenler ve Boyutlara Ait Ortalamalar	110

ŞEKİLLER

Şekil 1 Geleneksel Yönetimden Personel Güçlendirmeye Geçiş	27
Şekil 2 Personel Güçlendirmenin Konumlandırılması.....	34
Şekil 3 Personel Güçlendirmenin Beş Aşaması	40
Şekil 4 Güçlendirme ile iş ilişkisi	44
Şekil 5 Araştırmanın Modeli	72

TABLÖLAR

Tablo 1 Duruma Göre Personel Güçlendirmenin Kullanımı	39
Tablo 2 Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörler	41
Tablo 3 Cinsiyetle İlgili İstatistikler	76
Tablo 4 Eğitim Durumu	77
Tablo 5 Yaş Durumu	77
Tablo 6 Güvenilirlik Analizi	78
Tablo 7 Personel Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	79
Tablo 8 Anlam ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	80
Tablo 9 Yetkinlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	81
Tablo 10 Seçim (Otonomi) İle İş Tatmini Arasındaki İlişki	82
Tablo 11 Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	84
Tablo 12 Psikolojik Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	84

KISALTMALAR

LOG	Logaritma
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UPS	United Parcel Services
v.d.	Ve diğ erleri
vb.	Ve benzeri

GİRİŞ

Günümüz iş yaşamının vazgeçilmez bir parçası haline gelen rekabet, işletmeleri farklılık yaratmak adına yeni çabalara itmiştir. Gün geçtikçe artan rekabet, iş yaşamına paralel olarak işgörenleri de etkilemiş, yetişmiş emeğin ne kadar vazgeçilmez bir öge olduğu geç de olsa tarihsel süreçte anlaşılmaya başlanmıştır. İlk zamanlar makinadan farksız olarak görülen, ücreti ödendiğinde başka bir şey istemiyeceği düşünülen insan, zamanla yerini sosyal bir varlık olarak görülen insana bırakmıştır böylece insana verilen değer ve önem buna paralel olarak artmıştır. Bu gelişim süreci bilimsel yönetim anlayışıyla Taylor'ın öncülüğünde ortaya çıkmış daha sonra Elton Mayo'nun Taylor'a olan itirazlarıyla daha farklı bir yön almıştır. İnsanın bu süreçte ortaya çıkan önemi yeni yönetim yaklaşımlarının, insanın sosyal yönüne odaklanmasına yol açmıştır. Tez çalışmamızda günümüz modern yönetim yaklaşımları içerisinde önemli bir yeri olan personel güçlendirmenin ya da işgörenlerin personel güçlendirme algılarının işgörenlerin işlerinden duydukları tatmine etkisi araştırıldı.

Tez çalışmamızın birinci bölümde personel güçlendirmenin ne olduğu, tanımları ve tarihsel süreçteki gelişimine değinildi. Psikolojik personel güçlendirme, psikolojik personel güçlendirmenin alt faktörleri, personel güçlendirmenin benzer kavramlardan farkı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar incelendi.

İkinci bölümde iş tatmininin ne olduğu ve iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki incelendi konuyla ilgili kavramlar incelendi, personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisi daha önce konuyla ilgili yapılmış çalışmalar, tezler ve araştırmalar incelendi son olarak ise konunun genel değerlendirmesi yapıldı.

Üçüncü bölüm araştırmaya ayrıldı. Araştırmanın konusu, önemi, modeli, hipotezleri üzerinde duruldu ve konuyla ilgili olarak bir işletmede yapılan araştırmadan elde edilen bulguların yorumu yapıldı.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Yabancı literatürde “empowerment” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak araştırmacılar ve uygulamacılar “personeli güçlendirme”, “yetkilendirme” “çalışanı güçlendirme” kavramlarını kullanmışlardır. Çalışmamızda “personel güçlendirme” kelimesiyle “empowerment” kavramını karşılamayı amaçlandı.

Personel güçlendirme anlayışı: son yıllarda yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, ortaya çıkan yönetim sorunlarının etkin bir şekilde çözülebilmesinde kullanılmaya başlanmıştır. Yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve beklentilerini karşılayabilmek ancak personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir (Özgen ve Türk, 1997: 76).

Modern yönetim anlayışında artık yöneticiler, çalışanlarına neleri yapip neleri yapmamaları gerektiğini söylemek yerine onları güçlendirip işleri ile ilgili konularda inisiyatif kullanmalarına izin vererek, günümüzün acımasız ve rekabetçi iş yaşamında daha hayati konulara zaman ayırabilmektedirler (Şenel, 2006:2).

1.1 Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Küreselleşen iş yaşamı ve buna paralel olarak gelişen rekabet ortamıyla beraber ortaya çıkan kavramlardan birisi olan personel güçlendirme kavramının birçok yazar ve akademisyen tarafından birçok tanımı yapılmıştır. Yapılan tanımlamaların ortak yönleri bulunsa da tam anlamıyla bir uzlaşmaya varıldığı söylenemez(Çöl,2004). Bu tanımlamalardan bazılarını bakacak olursak:

Vogt ve Murrell’e göre “personel güçlendirme yardımlaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yoluyla bir organizasyondaki işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve işgörenleri geliştirme sürecidir”(Erkutlu ve Yüksel,2003:131). Gandz’a göre ise geleneksel anlamda yöneticiye bir ayrıcalık olarak verilmiş olan karar verme yetkisinin örgütteki işgörenlerle paylaşılmasıdır(Gandz,1990:74). Lawler güçlendirmeyi

“işgörenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararlar sonucunda ortaya çıkacak sonuçlarında sorumluluğunu taşıma bilincine sahip olmalarının sağlanması ” şeklinde tanımlamıştır(Çöl,2004).

Erstad ise personel güçlendirmeyi iki şekilde incelemektedir ilki: personel güçlendirme işgörenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak araç, ikincisi personel güçlendirme işgörenlerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri kişisel bir fenomendir (Erstad,1997:325).

Jhons güçlendirmeyi, “işgörenlerin inisiyatif almalarını ve organizasyonun sorunlarını çözmelerini sağlayacak yetki, fırsat ve motivasyonu vermek şeklinde tanımlamıştır”(Pektaş,2002:4).

Steven H. Appelbaum ise personel güçlendirme kavramını “güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede, alt kademe işgörenlerin sahip olacağı etkide önemli artışlar talep eden bir vizyon”olarak tanımlamıştır(Appelbaum vd,1999:235).

Wing ise personel güçlendirmeyi, değişime ayak uydurmak için yöneticilerin personelinin önyargılarını, farklı fikirlerini anlamada kullanacağı güçlü bir analitik araç olarak tanımlamıştır(Wing,1996,35).

Literatürde personel güçlendirme ile ilgili en kapsamlı tanımlardan birisini yapan Tomas ve Velthouse’a göre ise; “personel güçlendirme, işgörenlere güç vermeyi, yetki vermeyi bununla birlikte onları harekete geçirmeyi ve onlara enerji vermeyi de ifade eder. Bu anlamıyla günümüzdeki motivasyonel güdüleme kavramını da kapsamaktadır. Bizce personel güçlendirme kavramı klasik olmayan bir düşünce benimsediği için günümüzde popüler olmuştur.”(Erkutlu ve Yüksel,2003:132).

Bu görüşe paralel bir diğer tanım ise Conger ve Kanungo tarafından yapılmıştır onlarda güçlendirme kavramını işgörenlerin “motivasyon süreçleri” ile tanımlamak

gerektiğini önermişler ve personel güçlendirmeyi “işgörenlerin gayret-performans beklentilerindeki artış” olarak tanımlamışlardır(Conger ve Kanungo,1988:474).

Personel güçlendirme yukarıdaki tanımlar ışığında tekrar değerlendirecek olursak, işgörenlerin motive edildikleri, kendilerine olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanma serbestisine sahip oldukları ve olayları ve gidişatı kontrol edebileceklerini hissettikleri ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde tanımlanabilir(Murat,2001:115).

Personel güçlendirmenin tanımı yapılırken birçok araştırmacı ve uygulamacı güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticilerin yapması gerekenler açısından değerlendirmede bulunmuştur. Bu yazarlar arasında yukarıda da isimleri geçen Lawler, Erstad, Appelbaum, Honold sayılabilir(Çöl,2004). Personel güçlendirme konusunda çalışmalarda bulunan bir diğer grup yazar ise güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna eğilmişlerdir. Yöneticilerin yapması gerekenler kadar yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı da önem taşımaktadır(Çöl,2004).

Yönetimsel uygulamalar personel güçlendirmenin sadece bir ayağını oluşturmaktadır, üst yönetim uygulamaları işgörenleri belli ölçüde güçlendirebilir, sadece bu uygulamalar ile tam anlamıyla güçlendirme gerçekleşmiş olamaz(Conger ve Kanungo,1988:474). Tomas ve Velthouse da benzer bir görüş belirterek yönetimsel uygulamalar ile işgören tarafından algılanan durum, yani psikolojik güçlendirmenin bir birinden ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir(Tomas ve Velthouse,1990:669).

1.2 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Günümüz iş yaşamının bir getirisi olarak şirketler merkezci bir yapıdan ziyade âdemi merkezi (decentralization) bir yapıyı tercih etmeye başlamışlardır. Günümüz örgütlerinde daha fazla inisiyatif alan, sorun değil çözüm üreten, bağımsız kararlar

alabilen, özgüvene sahip, sorumluluk taşıyabilen işgörene ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeplerden ötürü daha hızlı, daha doğru, daha yerinde karar alabilecek olanların “işin içinde olanların” güçlendirilmesi bir gereklilik haline gelmiştir(Şenel,2006:5).

Tarihsel süreç incelendiğinde personel güçlendirmenin uzun bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Sanayi devriminin ilk yılların da tüm iş süreçleri zanaatkarlar tarafından kontrol edilirken daha sonraları vasıflı zanaatkarlar tarafından üretim gerçekleştirilmiştir(Murat,2001:113).

Yönetimde insana bakış açısını inceleyecek olursak geçmişden günümüze nasıl bir değişim yaşandığını daha iyi görebiliriz. 1920’lerde Taylor’un “Bilimsel Yönetimi” ile işler basit ve küçük parçalara ayrılmış her iş için en iyi metod belirlenmeye çalışılmıştır. Taylorist yaklaşımda insan adeta makinanın bir parçası gibi görülmüştür(Murat,2001:113). Verimlilik üzerinde olumlu sonuçlar yaratmış olsada işe yabancılaşma, iş devir hızının artması, devamsızlığın artması gibi olumsuz sonuçlara neden olmuştur ve bu yönleriyle eleştiri almıştır(Şenel,2006:6).

1950’li yıllara gelindiğinde insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmış ve insana verilen önem nispeten artmıştır. Elton Mayo’nun önderliğinde ki insani ilişkiler okulu, Taylorist görüşü eleştirmiş ve işgörenlerin kendi kendilerini motive edebileceklerini ve sıkı bir denetim olmadan da iyi iş çıkarabileceklerini vurgulamıştır(Wilkinson,1998:41).

1960’lı yıllara gelindiğinde katılma ve dahil olma, beyin fırtınası kavramları ortaya çıkmış, birlikte karar verme ve karşılaşılan problemlerle daha kolay baş edebilme amaçlanmıştır(Murat,2001:113).

1970’lere gelindiğinde yönetime katılma hakkı olarak da ifade edebileceğimiz endüstriyel demokrasiye ilgi giderek artmıştır. 1980’de ise kalite çemberleri, takım brifingi ve karar paylaşımı gibi daha fazla katılım içeren kavramlar ortaya çıkmıştır(Murat,2001:114). Fakat gerçek anlamda personel güçlendirmeden 80’lerin sonunda bahsedilmeye başlanmıştır. Peters ve Schonbergerin hararetle savundukarı personel

güçlendirme kavramı ile ilgili araştırmalar yapılmaya ve kitaplar basılmaya başlanmıştır. Bu kavramı ilk kullananlar arasında 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilsen bulunmaktadır. Fakat ilk kullanıldığında tam manasıyla ortak kabul görmüş bir tanımı yoktu. Asıl ününü Block'un çalışmaları ile kazanmış ve yeni yönetim şekli olarak kabul görmüştür ve bu tarihten sonra adeta bir slogan haline gelmiştir(Doğan,2003:6).

1980 sonlarına doğru yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır, bunun en büyük nedeni artan rekabet, değişen ve çeşitlenen müşteri beklentileri ve bu gelişmelere ayak uydurması gereken iş dünyasını arayışlarıdır(Wilkinson,1998:42). Bu baskılar sonucu daha esnek ve piyasa koşullarına daha çabuk adapte olabilen daha az bürokrasiye, daha az kademeye, hiyerarşiye ve emredici kurallara sahip işletme tarzları ortaya çıkmıştır. İnsan gücünün önemi burada ortaya çıkmış ve işgörene önem verilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır.(Murat,2001:114)

1.3 Personel Güçlendirmenin Kavramsal Boyutta İncelenmesi

Günümüzde personel güçlendirme, uzmanlar ve yöneticiler tarafından yaygın olarak kullanılan ve üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Son zamanlarda personel güçlendirme ile ilgili yazılan makalelerin sayısında büyük bir artış görülmüştür. Literatür incelendiğinde personel güçlendirmenin çok farklı tanımlarının olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin çok boyutluluğu yazarların bu kavramı açıklamalarında zorluklara neden olmaktadır, ayrıca personel güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için her firma onu kendi örgütsel yapısına göre tanımlamalıdır(Holand,1997:202).

Konuyla ilgili yazın incelendiğinde, her ne kadar araştırmacılar arasında kavramsal boyutta bir görüş birliğine varılmamış olsada, personel güçlendirme ile ilgili tanımlamaların iki ana başlık altında incelendiğine tanık olunmaktadır. Bu bağlamda personel güçlendirmenin “davranışsal boyutta” ve “bilişsel boyutta” ele alındığı görülmektedir(Bolat,2003:200; Emet,2006:5).

1.3.1 Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutta Ele Alınması

Personel güçlendirmenin davranışsal boyutta incelemesinde ön plana çıkan üst yönetimin personel güçlendirmedeki rolüdür. Organizasyon içerisinde güç paylaşımı ve kararlara katılımın sağlanmasıdır(Hechanova vd.,2006:72). Bir diğer ifade ile personel güçlendirmenin davranışsal boyutu, üst yönetimin görev ve sorumluluklarını, etkin bir güçlendirme için neler yapması gerektiğini ayrıca güçlendirmenin önündeki engelleri nasıl ortadan kaldıracaklarını açıklamaya çalışmaktadır(Bolat,2003:201). Güçlendirilmiş organizasyonlarda yöneticiler normal yapıda ki organizasyonlardan daha fazla işgörene yetki verir ve onlarla daha fazla ilgilenirler(Honold,1997:203).

Bu yaklaşımdan hareketle davranışsal boyutta vurgu üstün astına “güç” vermesi şeklinde görülmektedir. Bu bağlamda güç üst yöneticiden orta kademe yöneticiye oradan da en alt kademedeki işgörene kadar dağıtılmaktadır. Personel güçlendirme davranışsal boyutta inceleyen araştırmacılar ve uygulamacılar “güç” kavramı üzerinde durmuşlardır. “Güç, kişinin sosyal bir grup içinde, amaçlarını gerçekleştirmek için bir pozisyona sahip olmasıdır.”(Emet,2006:5). Daha basit bir ifadeyle A aktörünün B aktörüne bağlılığı B’nin A’ya bağlılığından daha fazla ise B’nin A üzerinde gücü vardır diyebiliriz(Conger ve Kanungo,1988:472). Güç değişik şekillerde ele alınabilir: Örnek verecek olursak pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü gibi(Koçel,2005:417). Alt kademe işgörenlere daha fazla seçme serbestisi tanınarak onların pozisyon güçleri arttırılabilir, bunun yanında işgörenlerin uzmanlık güçlerinin arttırılabilmesi için ise eğitim ve geliştirme yoluna başvurulabilir, işgörenlere örgüt içindeki veya dışındaki araç ve kaynaklara daha rahat ulaşabilme imkanı sağlanarak onların kaynak güçleri arttırılabilir ve en son olarak da işgörenin kendine olan güveni arttırılarak personel güçlendirme gerçekleştirilebilir(Koçel, 2005:417).

Yönetici ile astı arasındaki bu paylaşım daha kapsamlı olarak ele alındığında, üstün astına güç, yetki, kontrol, sorumluluk vermesi(Bolat,2003:201) ve bunlara ek olarak da bilginin ve ödülleri paylaşılması sonucuna ulaşılmaktadır(Hales ve Klidas,1998:89).

Thomas ve Velthouse güç kavramının pek çok anlama gelebileceğini savunmuşlardır onlara göre güç; otorite, kapasite, enerji manalara gelebilmektedir (Thomas ve Velthouse,1990:667).

Personel güçlendirmenin üst yönetimin çabalarıyla gerçekleşeceğini savunan yazarlar üst yönetimin yapmaları gerekenleri, görev ve sorumluluklarını sıralamışlardır(Koçel,2005:419-420; Honold,1997:204; Yip,2000:149) :

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Güçlendirmeye yönelik bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- İşgörenleri işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak,
- İşgörenleri sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve işgörenlere iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Yukarıda ifade edilen görev ve sorumlulukların tamamı üst yönetimce yerine getirilmesi gereken faaliyetlerdir ve özetle üst yönetimin personel güçlendirme faaliyetlerinde ki konumunu göstermektedir.

1.3.2 Personel Güçlendirmenin Bilişsel (Psikolojik) Boyutta İncelenmesi

Personel güçlendirmeyi başka bir açıdan ele alan bu yaklaşım üst yönetimin neler yapması gerektiğinden çok, alt kademedeki işgörenlerin üst yönetim tarafından ortaya konan güçlendirme faaliyetlerini nasıl algıladıkları üzerinde durmaktadır. Personel güçlendirmenin sadece davranışsal boyutta ele alınması konunun sadece tek yönden incelenmesi anlamına gelmektedir ve diğer yönünün (bilişsel ya da psikolojik yönü) göz ardı edilmesine yol açmaktadır.

Birçok yönetim teorisini personel güçlendirmeyi yönetsel açıdan incelemişlerdir ve araştırmalarda sadece bu yönde gerçekleştirilmiştir. Bu bakış açısı birçok eksikliği içinde barındırmaktadır. Güçlendirilen işgörenin durumu, güçlendirme çabalarını nasıl gördükleri, nasıl algıladıkları göz ardı edilmektedir(Conger ve Kanungo,1988:471). Benzer bir yaklaşım da Thomas ve Velthouse'un 1990 yılında yayınladıkları makalelerinde görülmektedir. Makalelerinde davranışsal modellerin tam manasıyla personel güçlendirmeyi açıklayamadıklarını belirtmiş ve bilişsel açıdan da incelenmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır(Tomas ve Velthouse,1990:667).

Personel güçlendirmeyi bilişsel açıdan inceleyen araştırmacılar(Tomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo) işgörenler tarafından algılanan güçlendirmeye psikolojik açıdan bakmışlar ve personel güçlendirmenin psikolojik yönünü öne çıkarmışlardır. Araştırmacılar güçlendirmenin tek boyutla açıklanamayacağını çünkü birden fazla boyuta sahip bir kavram olduğu üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar personel güçlendirmeyi “bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu” biçiminde tanımlamaktadırlar(Spreitzer,1995:1443). Tomas ve Velthouse'un ortaya koydukları bu dört boyut: anlam, yetkinlik, otonomi (hür irade veya seçim) ve etki olarak ifade edilmektedir. Personel güçlendirme bu dört boyutu içeren psikolojik bir olgudur(Spreitzer,1995:1443;Baruch,1998:84; Olshfski ve Cunningham,1998:358). Aşağıda bu dört boyutu incelemeye çalışacağız.

1.3.2.1 Anlam

Anlam, işgörenin kişisel değerleri ile çalıştığı işe ilişkin amaçları ve hedefleri karşılaştırarak bir anlam, bir sonuç çıkarması çabasıdır. Bu sonuç işin işgören için taşıdığı değerdir bireyin işe atfettiği anlamdır. Yapılan işin gerekleri ile işgörenin inançları ve değerleri birbirine yakınlaştıkça işin işgören için taşıdığı anlam ve önem de artmaktadır. Bir diğer deyişle kişinin inançları, değerleri ve davranışları ile işin rolünün gerektirdikleri arasındaki uygunluk derecesidir(Çöl,2004; Spreitzer,1995:1443;Lee ve Koh,2001:686; Thomas ve Velthouse,1990:672-673; Emet,2006;10).

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında düşük anlamlılığın ilgisizlikle, kayıtsızlıkla sonuçlanacağını, yüksek anlamlılığında bağlılık, katılım ve odaklanma ile sonuçlanacağını söyleyebiliriz(Thomas ve Velthouse, 1990:673).

1.3.2.2 Yetkinlik

Yetkinlik bireyin işini en iyi şekilde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır(Çöl,2004) ya da biraz daha açık ifadeyle bireyin yaptığı işi ustaca ve en iyi şekilde yapabilecek yeteneğe sahip olduğuna inancıdır(Lee ve Koh,2001:686). Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyime ilişkin değerlendirmeleridir ki bu değerlendirmeler bireyin işini ve sorumluluklarını hakkıyla yerine getirip getiremeyeceği konusunda bireysel olarak yaptığı değerlendirmeleri içerir (Bolat,2003:204).

İşgörenler sahip oldukları yetkinliklerinden ne kadar emin iseler, o kadar yeteneklerini kullanacakları faaliyetlere girmeye istekli olacaklardır (Emet,2006:11), başka bir deyişle Bandura'nın (1977) yaptığı gözlemlere paralel olarak, işgörenin yetkinliklerine güven konusunda tereddütleri varsa ya da düşük özgüvene sahipse işgören yeteneklerini kullanmayı gerektiren durumlardan kaçınacaktır(Thomas ve Velthouse,1990:673).

Bireyin güçlü yetkinlik algısına sahip olması onu mücadeleci bir yapıya sokacaktır bunun sonucunda da birey kendisini geliştirecektir. Yetkinliklerine güvenmeyenler ise aksine kendilerini geliştirebilecek imkanlardan daima kaçınma eğilimi içerisinde olacaklardır. Yetkinliklerine inanalar başarısız olduklarında bunu yeterince çaba sarf etmemelerine bağlarlarken, yetkinliklerine güvenmeyenler başarısızlıklarını yetenek eksikliğine bağlarlar(Bolat,2003:204). Burada vurgulanan yetkinlik iş ile alakalı olan yetkinliktir, global, bütüncül bir yetkinlikten bahsedilmemektedir(Spreitzer,1995:1443).

1.3.2.3 Otonomi (Seçim)

Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığa vurgu yaparken, otonomi (seçim) bireyin bir faaliyeti başlatma, sürdürme, devamlılığını sağlama ve gereken hallerde inisiyatif kullanabilme serbestisine sahip olmasıdır(Çöl,2004). İş görenin çalışma esnasında kişisel olarak göstereceği, tavırlar atacağı adımlar, izleyeceği yöntemler ve prosedürler hakkında kendi seçimini yapması ve özgürce hareket edebilmesidir. Örnek vermek gerekirse iş metodları ve iş süreçleri hakkında karar vermesi gibi (Spreitzer,1995:1443; Bolat,2003:204).

1.3.2.4 Etki

“Etki, kişinin stratejik, yönetsel ve operasyonel iş çıktılarını etkileyebilme derecesidir”(Spreitzer,1995:1443). Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol hissi ile ilgilidir, etki ise bireyin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrolü, etkisidir(Çöl,2004).Thomas ve Velthouse’a göre etki,bir görevin tamamlanmasında bireyin davranışının ya da o işi yapış tarzının ne ölçüde farklılık yarattığıdır(Thomas ve Velthouse,1990:672).

Bir başka tanıma göre ise etki iş ile ilgili çıktıların kontrolünün kimde olduğuna dair bireyin yaptığı değerlendirmedir. Eğer işgören kontrolün kendisinde olduğunu hissederse iş çıktılarını kendi bilgi, beceri ve yetenekleri ile etkileyebileceğini düşünür ve bu yönde harekete geçer, fakat aksine kontrolün kendisinde olmadığına dair bir algıya sahipse bu durumda çıktıları etkileme şansının olmadığını düşünecektir(Bolat,2003:205).

Yukarıda, konuyla ilgilenen araştırmacılar ve yazarların üzerinde mutabık oldukları bilişsel (psikolojik) personel güçlendirmenin boyutları üzerinde durduk, bu açıklamaların ışığında psikolojik güçlendirme: anlam, yetkinlik, otonomi (seçim)ve etki boyutlarından oluşan motivasyonel bir eğilimdir. Bu dört bilişsel kavram bir bütün halinde değerlendirilmelidir ki psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram ortaya çıkabilsin. Herhangi bir boyutun eksikliği, hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmamasına rağmen derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut “tam ve yeterli bilişsel set ”olarak değerlendirilmektedir(Hu ve Leung,2003:368).

Spreitzer (1995) Tomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo’nun öncülüğünde gelişen psikolojik personel güçlendirmenin ölçülebilmesi amacıyla bu boyutlardan yararlanarak bir ölçek geliştirmiştir araştırmamızda da kullanılacak olan bu ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmış ve kabul görmüştür.

Yukarıdaki açıklamalar bir arda ele alındığında personel güçlendirmenin davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki ayağının olduğu görülmektedir. Personel güçlendirmenin tam olarak anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesi için bu iki boyutun bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Sadece davranışsal boyuttan bakılırsa işgörenlerin algılamaları dikkate alınmamış olacak, ya da sadece bilişsel açıdan değerlendirilir ise işgörenler gerçek anlamda güçlendirilmemiş olacaktır(Bolat,2003:205).

1.4 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirmenin bazı yönetim kavramlarıyla ortak yönlerinin olması, personel güçlendirme ile bu kavramların karıştırılmasına yol açmaktadır. İlk bakışta personel güçlendirme ile iş zenginleştirme, yetki devri, motivasyon ve yönetime katılım arasında çok büyük benzerlikler olduğu söylenebilir, fakat biraz daha derinlemesine bir inceleme yapıldığında personel güçlendirmenin uygulama derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzı bakımından farklılıklar taşıdığı görülmektedir(Çöl,2004). Personel

güçlendirme bu kavramların uzantısı sayılmaktadır(Koçel,2005:414). Bu bölümde personel güçlendirmenin benzer kavramlarla olan ortak yönleri ve farklılıkları incelendi.

1.4.1 İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirmeyi yapılan işin, işgören açısından daha anlamlı hale getirebilmek için girişilen çabalar olarak tanımlayabiliriz(Pektaş,2004:10). Bu çabalar, işin niteliğini değiştirmekten çok yönetimce yürütülen işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılmasını ifade etmektedir(Bolat,2003:208). İş zenginleştirme planlama ve kontrol etme konularında işgören sorumluluklarının artırılmasıdır. İş zenginleştirme, işgörenin sorumluluklarının artmasını, ek yetkiler elde edebilmek için farklı pozisyonlara geçmesini ya da mevcut pozisyonda farklı görev ve yetkiler almasını sağlamaktadır(Çöl,2004).

İş zenginleştirme, ilk olarak Frederick Herzberg tarafından ortaya atılmıştır(Bolat,2004:208), daha sonra Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilen “İş Özellikleri Modeli” birçok araştırmacı tarafından ilgi görmüştür. Model bazı boyutları ile psikolojik personel güçlendirmeye benzemesi nedeniyle karışıklığa yol açabilmektedir. Bu boyutlara bir göz atacak olursak; beceri çeşitliliği, görevin tanımı, görevin önemi, otonomi ve geri bildirimdir(Hechanova vd, 2006:73). Modele göre yüksek motivasyon, yüksek kalite performansı ve yüksek iş tatmini ve düşük devamsızlık için işgörenin üç kritik psikolojik durumu algılaması gerekir bunlar(Bolat,2003:209;Lee ve Koh,2001:689):

1. İşgörenin yaptığı işi anlamlı bulması
2. İşgörenin işin sonuçları ile ilgili sorumluluk duyması
3. İşgörenin geri bildirim almasıdır.

Bu açıdan bakıldığında psikolojik personel güçlendirmenin boyutlarından olan anlam ile iş zenginleştirme boyutlarından olan “iş anlamlı hissetme” arasında benzerlik olduğu söylenebilir, bunun yanında otonomi her iki modelde de mevcuttur son olarak da

yetkinlik ile bilgi ve yetenek arasında da benzerlik olduğu söylenebilir(Lee ve Koh,2001:689). Psikolojik güçlendirmenin temellerini Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modeli'nden aldığı iddia edilmiştir(Spreitzer,1996:484). Bu benzerliklere rağmen bu iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır.

Öncelikle “etki” boyutunun iş zenginleştirmede tam bir karşılığı yoktur. Daha açık bir ifadeyle iş zenginleştirme uygulanmış bir organizasyonda işgörenlerin yönetsel, operasyonel ve stratejik çıktıları etkileyebilme şansı pek yoktur(Bolat,2003:211). Personel güçlendirmede işgörenin kendi işini ve çalışma şartlarını değiştirmeye ve şekillendirmeye fırsatı varken, iş zenginleştirmede işgören belirli ölçüde planlama ve karar verme yetkisine sahip olsa da, işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirme şansı yoktur. Personel güçlendirme işgörenlerin, sağlanan koşulları nasıl algıladıklarını ve kişiler arası iletişimi incelerken, iş zenginleştirme daha çok iş ve işin özelliklerine odaklanmaktadır. Bunlara ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa bile, işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri olasıdır(Spreitzer,1996:484-485;Lee ve Koh,2001:690). Son olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak, iş zenginleştirme ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz ancak personel güçlendirme aksine yönetimin tutum ve davranışları ile de ilgilenir(Bolat,2003:211).

Birbirlerine benzeseler de bu iki kavram arasında, yukarıda da belirtmeye çalıştığımız üzere, önemli farklılıklar bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin bazı yönlerden iş zenginleştirmeyi içerdiğini fakat bu kavramın çok daha ötesine geçtiğini söyleyebiliriz(Bolat,2003:211).

1.4.2 Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki, karar verme ve diğer bireyleri harekete geçirme hakkıdır(Emet,2006:13). Başka bir tanımla yetki, yöneticinin belirli amaçlara ulaşmak adına gerekli gördüğü şeyleri başkalarından isteme hakkıdır(Ertürk,1998:104). Astlara faaliyetleri yürütme ve

karar alma gücünün verilmesidir(Lee ve Koh,2001:686). Bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi iradesiyle astına belli bazı şartlar altında devretmesi ve de uygun ve gerekli gördüğü takdirde geri almasıdır, bir başka şekilde tanımlayacak olursak üstün kendisine ait olan bir hakkı kullanma tasarrufunu astına vermesidir(Pektaş,2004:11). Burada esas olan yöneticinin seçim hakkını kendisi kullanmayıp, kendisi adına kullanması için astına devretmesidir, yetki yöneticindir bunun bir kısmını astına vermektedir ve sorumluluğu halen devam etmektedir(Saruhan ve Türker,2003:824). Yetki devri tam manasıyla üstün haklarından feragat etmesi anlamına gelmemektedir, temel yetkiler yine üsttedir. Astlar belli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğüne sahiptirler.

Temelde “pozisyon gücü” nün astlara devredilmesiyle ilgilidir. Bunun yanında yetki devri personel eğitim yöntemi olarak kullanıldığında “uzmanlık gücü” nün, işgörenlere çeşitli kaynakları kullanma konusunda yetki verildiğinde “kaynak gücü” nün artırılabilceğinden bahsedilebilir. Yine yetki devri sayesinde işgörenlerin özgüveninin artırılması sağlanabilir bu ise onların “kişilik gücü”nü geliştirebilir. Daha önce personel güçlendirmenin de “pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü” nü arttırmaya yönelik bir çaba içerisinde olduğunu belirtmiştik bu bağlam da personel güçlendirme ve yetki devri arasında paralellik olduğu söylenebilir. Fakat personel güçlendirme yetki devrini de kapsayan ve yetki devrinden daha geniş bir kavramdır(Bolat,2003:207).

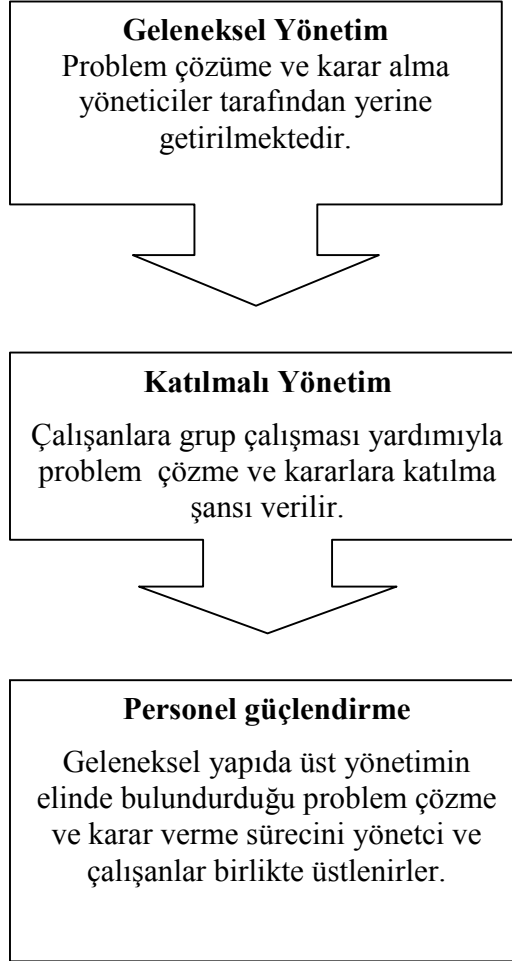
Bu iki kavram arasındaki farklara bakacak olursak öncelikle, personel güçlendirmede yetki devrinde olduğu gibi verilen yetkinin geri verilmesi ya da geri alınması söz konusu değildir(Pektaş,2004:12). Yetki devrinde üst daha iyi sonuç alabilmek için asta yetkilerinin bir kısmını geçici olarak devrederken, personel güçlendirmede işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisinin artırılması, fırsatları sezebilmesi, gereken kararları verebilmesi daha öz bir ifadeyle “iş yapanı işin sahibi haline getirme” amaçlanmaktadır(Koçel, 2005:415).

Yetki devri personel güçlendirmenin aksine sadece davranışsal boyutla ilgilenir. Yöneticiler yetkilerini astlarında devrederler ve onlar için işgörenin algısının yani bilişsel boyutun bir önemi yoktur, yetkilendirilen kişi artık yetkiyi devreden gibi hareket edecektir ve bu verilen yetki onun organizasyonda değişiklik yapma gücüne sahip olduğu anlamına gelmeyecektir, oysa daha önce de defalarca vurguladığımız gibi personel güçlendirme hem davranışsal hem de bilişsel boyutla ilgilenmektedir ve işgörenin algılamasına önem vermektedir. Farklı bir ifadeyle personel güçlendirmeden bahsedebilmek için üst yönetimin uygun koşulları sağlamasının yanında bunun işgörenler tarafından nasıl algılandığı da önem arz etmektedir(Lee ve Koh,2001:687; Bolat,2003:207).

1.4.3 Katılım ve Personel Güçlendirme

Katılım veya yönetime katılma işgörenlerin örgütlerinde meydana gelen ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini beyan ettikleri süreç olarak tanımlanabilir. Daha başka bir ifadeyle karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara verilmesi şeklinde tanımlanabilir(Eren,2000:381). Katılımın en yüksek olduğu durumda işgörenler sorunlarını tarif edecek veya amaçları belirlemede rol sahibi olacaklardır, oysa katılımın hiç olmadığı durumda kararlar yönetimce alınacaktır ve astlara bildirilecektir, katılımın artmasıyla motivasyon, işin anlamı, başarıma anlayışı artış gösterecektir(Koçel,2005:415). Fakat kararlara katılma serbestisi sağlanması ve güç verme çok farklı kavramlardır, katılım tam güç ve sorumluluk anlamına gelmemektedir(Lee ve Koh,2001:692).

Katılım ile personel güçlendirme arasındaki en önemli ayrım katılım da nihai kararı verecek olan yönetici kademesindekilerken, personel güçlendirmede bu karar bizzat işgören tarafından alınmaktadır (Pektaş,2004:16;Wilkinson,1998:47). Sadece imkan verildiği ölçüde karar süreçlerine katılma konusunda personel güçlendirme kavramından ayrılmaktadır çünkü personel güçlendirme de güçlendirilmiş personel devamlı surette problemlerle yüzleşmek de ve çözümler üretmeye çalışmaktadır bunun sonucunda da kararlar vermek durumundadır.



(Kaynak: Randeniya R.,Baggaley N. Ve Rahim M.A.,(1995) Total quality management: the need to uncouple empowerment, *Total Quality Management*, cilt 6, sayı 3, s.217)

Şekil 1 Geleneksel Yönetimden Personel Güçlendirmeye Geçiş

Collins'e göre personel güçlendirme ve katılım birlikte var olan iki kavram eğer bir organizasyonda tam katılım isteniyorsa, bunun için personel güçlendirme gerekecektir(Collins,1995:29).

1.4.4 Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile beraber adı anılan bir diğer kavramda motivasyon (güdüleme)dir. Motivasyonun tanımına bakacak olursak, motivasyon örgütün ve

bireylerin ihtiyaçlarının tam manasıyla karşılanacağı bir iş ortamı yaratılarak işgörenin harekete geçmesinin sağlanması ve çalışma isteğinin arttırılması sürecidir. Bir başka tanıma göre ise “bir veya birçok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.”(Eren,2000:383). Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, bir hedefe yönelik dürtüyü harekete geçirmeyi amaçlayan ve devam etmesini sağlayan süreçtir(Çöl,2004). Motivasyon ya da güdüleme üç aşamalı bir oluşumdur, insanı belli bir hedefe iten uyarıcının varlığı, bu hedefe ulaşmak için ortaya konan davranışlar ve hedefe ulaşma(Şimşek,2003:121). Motivasyonun temel araştırma konusu ast ve üst arasındaki kişiler arası ilişkilerdir, bu ilişkiler içerisinde güçlendirme de vardır, güçlendirilmiş kişi motive edilmiş demektir ancak bu motive edilmiş kişinin güçlendirildiği anlamına gelmemektedir(Lee ve Koh,2001:688).

Personel güçlendirme kavramıyla benzerlikler içeren motivasyonun temelinde, işgörenler tarafından edinilmiş bilgi ve becerilerin yine işgörenler tarafından yapılan işlerde etkin bir şekilde kullanılabilmesine fırsat tanıyacak uygun ortam ve koşulların yaratılması yatmaktadır, elbette ki bu koşul ve ortamı yaratmak yöneticilere düşmektedir. Motivasyonda işgörenlerin nasıl yönlendirileceği ve denetiminin nasıl yapılacağı esastır, hareket noktası komuta ve kontroldür. İşgörenlerden yararlı davranış beklemek için onlara nasıl iş ortamı ve ne gibi iş koşulları sunulmalı sorusuna cevap aranmaktadır. Oysaki personel güçlendirmede temel dayanak noktası işgörenin kendini yetiştirebilmesine ve geliştirebilmesine yönelik ortamların yaratılmasıdır. Bunun sonucunda da işgörenin başarılı olması ve iş ile ilgili kararları başarıyla alması beklenir. Personel güçlendirme de “personel yönetimi” bakış açısından çok “insan kaynakları yönetimi” yaklaşımı mevcuttur.(Yüksel ve Erkutlu,2003:133;Şimşek,2003:12-13;Koçel, 2005:416).

Thomas ve Velthouse psikolojik personel güçlendirmenin temelini oluşturdukları makalelerinde personel güçlendirme ile motivasyonu ilişkilendirirken personel güçlendirmenin işgörelere güç vermek, yetki vermek anlamına geldiğini aynı zamanda işgöreleri harekete geçirmek, onlara enerji vermek anlamlarında da kullanılabileceğini

vurgulamaktadırlar, bu anlamıyla personel güçlendirmenin günümüzdeki motivasyonel güdüleme kavramını da kapsamakta olduğunu ifade etmişlerdir. Günümüzde bu denli ilgi görmesini de kavramın klasik olmayan bir düşünce benimsemesine bağlamışlardır(Tomas ve Velthouse,1990:667).

Personel güçlendirme yukarıda da değinildiği üzere motive edici bir araçtır fakat uygulanışı itibariyle motivasyondan farklıdır, uzun bir süreçte ortaya konabilen personel güçlendirme için eğitimin yanı sıra, üst yönetiminden alt kademesine kadar güçlendirilmiş bir işgöreni hazmedebilecek bir organizasyona da ihtiyaç vardır(Pektaş,2004:14).

1.5 Personel Güçlendirmenin Aktörleri

Coofey, Cook ve Hunsaker'a göre bir organizasyonda personel güçlendirmenin hayata geçirilebilmesi için organizasyonun en önemli üç aktörün yani; güçlendirilecek personelin, güçlendirmeyi uygulamaya koyacak olan yöneticinin ve son olarak da güçlendirmenin hayat bulacağı organizasyonun bir birleriyle olan iletişiminin sağlıklı olması gerekmektedir(Yüksel ve Erkutlu,2003:135). Bu üç aktör arasındaki ilişki personel güçlendirmenin başarı derecesini belirlemektedir(Murat,2001:116). Bu üç unsur aşağıda kısaca incelenmeye çalışılacaktır.

1.5.1 İşgören

Personel güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için gerekli olan en önemli aktör, güçlendirmenin ana karakterini oluşturan personelin kendisi yani işgörendir. İşgörenin kişisel özellikleri, güçlendirme istekleri, olayları kontrol edebileceklerine olan inançları, değişime olan bakışları ve algılamaları, katılım, paylaşım ve iş birliğine olan ilgileri bunların yanında gerekli yeteneğe ve yeterliliğe sahip olmaları personel güçlendirmeyi etkilemektedir.(Ceylan,2002:117). Bunun yanında alt kademedeki personelin güçlendirmeyi arzu etme derecesini ; kontrol merkezi, kıdem, cinsiyet, eğitim ve etnik köken gibi bazı demografik ve kişisel faktörlerin etkilediği söylenebilir(Koberg vd.,1999:73).

Kontrol odağı ile vurgulanmak istenen işgörenin içsel kontrol altında mı yoksa dışsal kontrol altında mı olduğudur. İçsel kontrol altında olan bireyler edindikleri tecrübelerde, başarılarında veya başarısızlıklarında kişisel olarak kendi kontrolünün olduğuna inanmaktadırlar buna karşın dışsal kontrol altında olanlar daha çok şans, uğur, kader yazgısı gibi unsurların hayatlarında ki önemli olayları belirlediğine inanırlar bu açıdan bakıldığında içsel kontrol altında olan işgörenler personel güçlendirmeden en fazla faydayı sağlayacak olanlardır(Koberg vd.,1999:75).

Eğitimli işgören, doğası gereği daha fazla kariyer odaklı ve mesleki kimlik geliştirebilen bir yapıdadır, bu nedenle de güçlendirilmiş işgören özellikle anlamlılık, yetkinlik ve yaptığı işe etkisi olduğu duygusunu daha yoğun yaşayacaktır. Aynı şekilde işgören ne kadar kıdemli ise o kadar işe adapte olmuş ve tecrübe aracılığı ile öğrenmiştir.(Koberg vd.,1999:75).

Cinsiyet ve etnik köken de işgörenin personel güçlendirmeyi isteme derecesine etki etmektedir. Özellikle kadınlar, bazı etnik gruplar ve azınlıklar iş hayatlarında kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler. Yapılan araştırmalarda kadınların daha az güçlendirilmiş hissetmelerine karşın erkekler daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler(Hechanova vd.,2006:76). Buna neden olarak kadınların organizasyonlarda daha az güçlü mevkilerde görevlendirilmesi sebeplerden birisi olarak sayılabilir(Koberg vd.,1999:75).

İşgörenin kendini tanıması potansiyelinin farkında olması gerekir bu nedenle kendine güven duyan işgöreni güçlendirmek daha kolay olacaktır. Çoğu işgören personel güçlendirmeyi yetki artışı ve buna paralel olarak da sorumluluk ve iş yükü artışı olarak görmektedir, bu da güçlendirmeyi etkileyecektir. işgörende sürekli kendini geliştirme isteği olması, değişime açık olması ve aksiyona dönük olması da personel güçlendirmenin işgören boyutunda dikkat edilmesi gereken başlıklar olarak sayılabilir(Koçel,2005:419;Yüksel ve Erkutlu,2003:135).

1.5.2 Yönetici

Personel güçlendirme sürecinde üzerinde durulan bir diğer aktör ise işgörene güçlendirme için gerekli yardımı, ortamı ve araçları sağlayacak olan yöneticidir. Fakat pek çok yönetici personel güçlendirme uygulamalarına uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar bunun en büyük nedeni yöneticilerin yetkilerini ve sorumluluklarını paylaşınca kendi pozisyonlarının tehlikeye gireceğinden endişe etmeleridir. Yöneticinin güç kaybedeceğini düşünmesi, yetki ve sorumluluklarının daralacağı düşüncesi güçlendirmenin önündeki en büyük engellerden birisidir(Johnson,1994:19).

Astlarını güçlendiren lider davranışlarına baktığımızda; ilk olarak otoriteyi deverecek sonra işgöreni yaptıklarından ötürü sorumlu tutar, daha sonra işgörenleri iş ile ilgili kararlar vermeleri için motive eder, kendilerini geliştirmeleri için onlara destek olur ve kolaylaştırıcı bir rol üstlenir, bir diğer özelliği ise bilgi paylaşımı ve astının yeteneklerini geliştirme çabası içinde olmasıdır, hataları öğrenme fırsatı olarak görmesi, işgörenin performansı hakkında zamanında ve etkin bir geri besleme sağlaması, bilgi paylaşması ve yenilikçi bir kişiliğe sahip olması diğer özellikleri arasında sayılabilir. Yönetici astının yaptığı hataları cezalandırmadan onların risk almalarına yardımcı olarak kendilerine olan güvenlerini arttırmalıdır(Ceylan,2002:116; Murat,2001:119).

Yönetici klasik hiyerarşik organizasyonlarda ki emir-denetleme profilinde olan yönetici tarzından çok rehberlik yapan, kolaylaştırıcı olan ve yol gösteren yönetici tarzını seçmelidir. Yönetici adeta bir koç gibi davranmalı ve işgörenlerin problemleri çözmelerine yardımcı olmalıdır(Honold,1997:203). Yönetici işgörenin sahip olduğu bilgiyi, beceriyi ve yetenekleri organizasyonu geliştirme yönünde kullanabilmeleri için işgörenleri teşvik etmeli, onlara bu motivasyonu vermeli ve onları harekete geçirebilmelidir. Yukarıda saydığımız profile sahip bir yönetici personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olacaktır(Yüksel ve Erkutlu,2003:136).

1.5.3 Örgüt

Personel güçlendirme ile ilgili son aktör personel güçlendirmenin içerisinde var olacağı örgüttür. Örgütün işleyiş tarzı ve yapısı, bunlarla ilgili özellikler personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Örgüt çerçevesinden baktığımızda personel güçlendirmeyi kolaylaştıracağı düşünülen özellikler arasında şunları sayabiliriz: örgüt içerisinde tam bir açıklık sağlanmalı bu açıklık tüm ilişkiler ve işleyişlerde olmalıdır, bunun yanında iletişim, misyon ve vizyonda, iş tanımlarında açık ve net olunmalıdır.

Personel güçlendirmeyi kolaylaştıracak bir örgütsel yapı nasıl olmalı? İlk olarak belirli, açık ve net bir misyon olmalı, güçlendirilmiş işgören örgütün kendisinden ne istediğini bilen işgörendir bu da ancak açık ve net bir misyonla elde edilebilir bunun yanında misyonla beraber işgörenler arasında bir rekabet ortamı da yaratılmış olacaktır ki bunun sonucunda işgören kendi yeteneklerini ve örgütünü geliştirmiş olacaktır. İkinci aşamada açıklık ve takım çalışması olmalıdır. İşgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için kendilerini, örgütteki insan varlıklarının değerine vurgu yapan bir kültürün parçası olarak görmeleri gereklidir. Bu tür vurgular açıklığın ve takım çalışmasının gelişimine yardımcı olacaktır. Üçüncü sırada disiplin ve kontrol gelmektedir. Güçlendirilmiş işgörenler kararlar alırken sınırlarını ve nerede duracaklarını iyi bilirler. Görevleri ve ödevleri örgütün vizyonuna göre ayarlanmıştır ve işgörenler bunun bilincindedir. Örnek verecek olursak Ritz-Carlton da işgörenlerin memnuniyetsiz olan müşterileri memnun etmek için harcayacakları zamanlar limitlidir. Çünkü bunun gibi temel kontrol mekanizmaları ve sınırlamalar olmaz ise işgörenler güçlendirilmekten çok bir kaosa sürükleneceklerdir. Son olarak da destek ve güven hissi veren bir örgütsel yapı olmalıdır. İşgörenler eşlerinden, patronlarından ve astlarından destek gördükleri bir örgütte daha başarılı olacaklar ve güçlendirme uygulamaları daha verimli ve etkin olacaktır.

Erstad'da makalesinde işgörenlerin hem bireysel hem de takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt için gerekli olan beş noktadan bahsetmektedir. Quinn ve Spreitzer'in yaklaşımına ile de örtüşen bu beş nokta: vizyon oluşturma, öncelik verme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler oluşturma, iletişim ağlarını geliştirme ve içsel ve dışsal destek grupları kullanmadır(Erstad,1997:326).

Organizasyonların çok kademeli olmaması, basık bir yapıya sahip olmasının personel güçlendirmeye olumlu katkıda bulunacağı ifade edilmektedir(Yüksel ve Erkutlu,2003:137). Üst yönetim ile güçlendirilecek personel arasında ne kadar az kademe olursa o kadar rahat iletişim kurulabilecektir. Ayrıca güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sistemi oluşturmak, örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlamak, vasıflı işgörenleri bulup işletmeye kazandırmak, işgörenin kendisini geliştirmesine yardımcı olacak eğitim ve öğrenme ortamı sağlamak da güçlendirme sürecine doğrudan etki yapan örgütsel özelliklerdir(Koçel,2005:418).

Bireyin muhakeme (karar verme) algısı		
	Düşük	Yüksek
Güçlendirilmiş	Kaygı Düşük kontrol İstenmeyen özerklik Destek yok	Uyumlu Düşük kontrol Özerklik var Destek var
Örgütsel odak		
Yüklenen kontrol	İtaatkar Yüksek kontrol Özerklik yok Destek var	Hayal kırıklığı Yüksek kontrol Yanlış özerklik Destek yok

(Kaynak: Alan Stainer; Lorice Stainer,(2000)Empowerment and strategic change—an ethical perspective, *Strategic Change*, cilt 9,sayı 5, s. 289)

Şekil 2 Personel Güçlendirmenin Konumlandırılması

Şekil 2’de Armistead ve Rowland’ın örgüt içindeki güçlendirmeyi inceleyerek personel güçlendirmenin konumlandırılması ile ilgili bir çerçeve oluşturmuşlardır. Şekilde örgütün nasıl bir yapısı olduğu ile işgörenin karar verebilme yeteneği arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. En fazla sorunun kaygı ve hayal kırıklığı bölgelerinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir(Stainer ve Stainer,2000:289).

1.6 Personel Güçlendirmenin Önkoşulları

Personel güçlendirmenin uygulanabilmesi ve örgüt içine adapte edilebilmesi için bir takım önkoşulların oluşması gerekmektedir. Dobbs’a göre bu önkoşullar katılım, yenilikçilik, bilgiye erişim ve sorumluluk iken (Dobbs,1993:56); Alexander dört ayaklı bir masa olarak tanımladığı bu ön koşullardan birinin olmaması durumunda güçlendirme masasının yıkılacağını ifade etmiştir. Alexander’ın dört önkoşulu, yetki ve sorumluluk, bilgi ve beceri, yeterli ve zamanında bilgi ve de kendine güvendir(Alexander,1992:26).

Bir diğ er araştırmacı Luthans’a göre bu  nkoşullar katılım, yenilik, yeni bilgi girişi ve güvenilirliktir. Spreitzer ise  nkoşulları altı başlık altında toplamıştır: katılımcı bir örgüt iklimi, yenilikçilik, bilgiye ulaşma ve paylaşma, sorumluluk, düşük rol belirsizliğı ve sosyo-politik destekdir(Spreitzer,1996:487). Yukarıda da g r leceğı üzere araştırmacılar farklı  nkoşullar ileri sürmüşlerdir, bir sonraki bölümde biraz daha detaylı olarak ortak birkaç temel  nkoşuldan bahsedilecektir bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk alma, ortak hedeflere yönelme, yetenek, yenilik ve bilgiye ulaşabilme olarak sıralanabilir(Brower,1995:14;Emet,2006:16).

1.6.1 Katılım ve Karar Verme Yetkisi

İşgörenlerin kararlara katılımının sağılanması ile örgüt içinde yaptıkları, işleri sahiplenmeleri sağılanarak, onların örgütsel vatandaşlık kazanmaları sağılanır bunun sonucunda da işgörenin, “nasıl daha iyiye ulaşabilirim” sorusunu kendisine sorması sağılanır. Katılımcı bir ortam yaratılarak işgörenin kendisini örgütün aktif bir  yesi olarak görmesi bunu hissetmesi sağılanır.

Personel güçlendirilme, işgörenin, herhangi bir yöneticinin onayını almadan ve kararlarının red edilmesi söz konusu olmadan karar verme yetkisine sahip olması anlamındadır, o halde yetkinin olmadığı yerde personel güçlendirmeden bahsedilemez, yetki personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirilmiş bireyler ya da takımlar, yapılacak işin planlanması, yeni ekipman seçilmesi, müşterilerle düzenli geri besleme ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması, kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin kesilmesi gibi konularda karar alma yetkisine sahip olurlar (Brower,1995:14;Emet,2006:17).

Personele bu yetkiler bir anda tamamen verilmemelidir, bu başarısızlığına yol açabilir, bir anda tüm yetkilerin verilmesi yerine yavaş yavaş karar verme yetkisi arttırılarak daha olumlu sonuçlar alınabilir(Brower,1995:14).

1.6.2 Sorumluluk Alma

Yetki ile daima beraber anılan bir kavram olan sorumluluk da personel güçlendirmenin olmazsa olmazlarından. İşgörenler kendilerine güvenildiğini hissettiklerinde sorumluluk alma eğilimi gösterirler her ne kadar ödüllendirme sistemi bunu sekteye uğratsada bu eğilim hala geçerliliğini korumaktadır(Coleman,1996:32).

“İşgörenler, doğrudan üretimle ilgili sınırlı bir alan içinde hareket etmek için daha büyük bir sorumluluğa sahip olduklarını algıladıklarında güçlendirilmiş olacaklardır. Böylece, güçlendirilmiş işgörenler, eylemsizlikleri ya da eylemleri için sorumlu tutulurlar.”(Emet,2006:17)

Güçlendirilmiş işgörenler işleri ile ilgili kararları kendileri verirler ve sonuçta bu kararların olumlu veya olumsuz çıktılarında sorumludurlar. Buradan çıkartılması gereken işgörenin neden olduğu olumsuzluklardan dolayı cezalandırılması değildir, işleriyle ilgili tüm aşamalardaki karar, uygulama ve sonuçlar bakımından sorumluluk duygusu sahibi olmalarının gerekliliğidir(Pektaş,2004:44).

İşgörenleri sorumluluk sahibi yapmak için, ortak misyon ve vizyon yaratılabilir, hem bilgi paylaşımı ile hem de katılımı bulundmaları için teşvik edilerek, işgörenler sorumluluk sahibi yapılabilir(Emet,2006:17).

İşgörenler neden sorumluluk alırlar sorusuna cevap olarak, “kendilerine verilmiş yetkileri en iyi şekilde kullanabilmek için sorumluluk kabul ederler” verilebilir, bu cevap doğru fakat yeterli değildir. Brower’a göre güçlendirilen takımlar ya da bireyler tüm organizasyonun hayatta kalması için gerekli olan, müşterilere yönelik hizmet süreçlerini yönetebilme imkanı sunulduğu için de sorumluluk almak isterler(Brower,1995:16).

1.6.3 Ortak Hedeflere Yönelme

İşgörenler ortak bir amaca yönlendirilmelidir, bu ortak amaca yönelim ya da bağlılık ancak personelin paylaşılan kurumsal kültüre olan katkısıyla gerçekleşebilir. İşgörenlerin bir farklılık yaratabilecekleri, kendilerini değerli ve yetkin hissedecekleri bir kültür yaratmak bu anlamda büyük önem taşımaktadır(Coleman,1996:31).

Ortak hedeflerle ifade edilmek istenen, örgüt içinde işgörenleri belirtilen amaçlara doğru hareketlendirmeyi sağlayacak olan misyon, vizyon, değerler ve hedeflerdir. Güçlendirilen takımlar; takım içinde içsel, müşterilerle, tedarikçilerle ve örgüt içindeki diğer takımlarla yatay ve üstündeki hiyerarşi kademeleriyle dikey olmak üzere üç boyutta ortak hedeflere yönlendirilirler(Brower,1995:19). İşgörenler ortak misyon, vizyon, değerler ve hedefleri paylaşırlar ve bir bütün olarak enerjilerini ortak hedefe doğru harcarlar. Denilebilir ki ortak hedef yoksa güçlendirmede yoktur(Murat,2001:120).

1.6.4 Yetenek

Güçlendirmenin temel unsurlarında bir diğeri de yetenektir. Takım ve takım üyeleri tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşterileri ve müşteri ihtiyaçlarını algılayabilmeli ve ona göre hareket etmelidirler ve sorumluluklarını üstlendikleri süreçleri yönetebilme kabiliyetine sahip olmalıdırlar. Bunların tümünün oluşabilmesi için takımı oluşturan bireylerin doğası ve sağlam bir iradenin yanında yeteneğe de gereksinim duyulmaktadır(Brower,1995:21).

1.6.5 Bilgiye Ulaşabilme

Başarılı bir güçlendirme için gerekli unsurlar olarak yukarıdakilere ek olarak bilgiye ulaşabilme de sayılabilir, bu sayede işgörenler örgüt vizyon, misyon ve amaçlarından haberdar olacaklardır ve yine bu sayede güçlendirmenin uygulanması mümkün olacaktır(Koçel,2005:422). Güçlendirilen işgören öğrenen çalışandır ve bilgiye ulaşmak zorsa ya da imkansız ise güçlendirmeden bahsetmek zordur(Brower,1995:22).

işgörenler örgüt içinde ihtiyaç duydukları bilgiye ve araçlara ulaşamazlarsa kendilerini güçsüz hissedeceklerdir(Brazier,2005:130). Bu hissi ortadan kaldırmak için işgörelere, ihtiyaç duydukları bilgilere doğrudan ve kolayca ulaşma imkânı sağlanmalıdır(Appelbaum vd,1999:235). Yönetim işgörenlerine ne kadar bilgi aktarırsa, işgörenler de o ölçüde sorumluluk alacaklar ve bu güven ortamı onların yeni fikirler üretmelerine de yardımcı olacaktır(Rothstein,1995:30).

1.6.6 Eğitim

Güçlendirmenin başarılı olması için gereken bir diğer koşul da eğitimidir, işgörelere kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyacak eğitim imkanları tanınmalıdır. İşgörenleri, gerekli eğitim verilmeden, yetki ve sorumlulukla donatmak, onları çok dar bir bakış açısıyla karar vermeye itecektir(Pastor,1996:6). İşgörenin işi ile ilgili bilgi ve beceriye sahip olması hem işin gerektiği gibi yapılmasına imkan tanır hem de işgörenin kendine olan güveninin artmasına yol açar(Koçel,2005:423). Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, işle ilgili işgörelere verilen eğitim, işten ayrılma oranlarını düşürmüş, yetenek, yeterlilik ve ustalığı arttırmış bunun yanında verimlilik artışı sağlamış ve işgörenleri bireysel anlamda güçlendirmiştir(Margulies ve Kleiner,1995:14).

1.6.7 Yenilik

Örgüt içinde işgörelere sağlanan bağımsızlık, yeniliğin hayat bulmasında önemli bir rol oynayan yenilik bir diğer unsur olarak sayılabilir. Güçlendirilmiş işgörenin daha fazla motive olması sağlanarak yaratıcılık seviyesi arttırılabilir(Emet,2006:18). Personel güçlendirme anlayışı, yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir, çünkü işgörenler işlerini yaparken yeni fikirler üretme ve karar verebilme yetkisine sahiptirler(Özgen ve Türk,1997:80).

1.7 Personel Güçlendirmenin Aşamaları

Personel güçlendirmenin aşamaları ile ilgili, literatürde birbirleriyle örtüşen çeşitli modeller bulunmaktadır bu modellere aşağıda değinmeye çalışacağız.

Güçlendirilmiş bir örgütte örgütsel yapı ve süreçler doğal olarak değişiklik gösterecektir. Yetki ve sorumluluğun örgüt içerisinde istenilen şekilde yayılması, ancak hiyerarşi, yapı ve süreçlerde değişikliklerle mümkün olabilmektedir(Coşkun,2002:224). Bu nedenle personel güçlendirmenin uygulanmasında organizasyondan organizasyona farklılıklar olması gayet normaldir.

Bazı organizasyonlarda personel güçlendirme anlayışının uygulanmasında bazı farklılıklar olduğu bilinmektedir. Kimi organizasyonlar daha düşük, kimi organizasyonlar daha yüksek oranlarda personel güçlendirme kullanmaktadırlar(Özgen ve Türk,1997:79). Güçlendirme siyah ya da beyaz şeklinde kesin bir biçimde ayrılamaz yani tamamen “güçlendirilmiş” organizasyon veya tamamıyla “güçsüz” bir örgütten bahsedemeyiz. Birçok örgütte güçlendirme dereceleri mevcuttur(Emet,2006:25). Tablo 1 de organizasyonun etkinliği için kullanılan güçlendirme anlayışının derecelerine göre temel özellikleri görülmektedir.

Tablo 1 Duruma Göre Personel Güçlendirmenin Kullanımı

<i>Durum</i>	<i>Az güçlendirme</i>	<i>Tam güçlendirme</i>
Temel strateji	Düşük maliyet	Farklılaştırma, personele bağlı yaklaşım
Müşterilerle ilişki	Kısa dönemli	Uzun dönemli
Çevre	Durgun, tahmin edilebilir	Dinamik, tahmin edilemez
Teknoloji	Basit, rutin	Karmaşık, rutin olmayan
Personel tipi	Kişisel, sosyal yeteneği ve gelişme ihtiyacı düşük	Kişisel, sosyal yeteneği ve gelişme ihtiyacı yüksek

(Kaynak : Hüseyin Özgen ve Murat Türk,(1997) Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı:personel güçlendirme, Amme idaresi dergisi,cilt 300, sayı 4, s.79)

Personel güçlendirmede beklenen sonuçlara ulaşabilmek için güçlendirme süreci dikkatle ele alınmalıdır. Güçlendirmeye geçiş, sistematik bir plan ve bu planın başarılı bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür (Turgay,2006:41). Bu anlamda Conger ve Kanungo'nun geliştirdiği beş aşamalı model çok önemli yere sahiptir. Model Şekil 3'de daha detaylı şekilde açıklanmıştır.

1.aşama	2.aşama	3.aşama	4.aşama	5.aşama
Psikolojik güçsüzlüğe yol açan durumlar	Yönetimsel strateji ve Teknikleri kullanma	Astlara öz-etkililik bilgisi sağlamak	Astın güçlendirme deneyiminin sonucu	Davranışsal etkiler
-Örgütsel faktörler -Denetim -Ödül sistemi -İşin doğası	-Katılımcı yönetim -Amaç belirleme -Geri besleme sistemleri -Modeloluşturma -Durumsal/beceri bazlı ödül -İş zenginleştirme	-Kazanılan bilgi -Empatik deneyim -Sözel ikna -Duygusal Canlandırma 1.aşamadaki durumların ortadan kaldırılması	Çaba performans beklentisinin ya da bireysel etkinlik inancının güçlenmesi	Hedefleri başarmak için kararlı davranışı başlatma/ısrar etme

(Kaynak:Conger J.A., Kanungo, R. N.(1988). The empowerment Process: integrating theory and practise, Academy of Management Review, Cilt 13, Sayı 3, s.475.)

Şekil 3 Personel Güçlendirmenin Beş Aşaması

Conger ve Kanungo'nun geliştirdiği bu modelin ilk aşamasında mevcut durum tespit ediliyor, ikinci aşamada öngörülen değişim gerçekleştiriliyor, daha sonra gereken eğitim veriliyor bunu takiben uygulamaya geçiliyor ve son aşamada da çıktılar gözlemleniyor(Turgay,2006:41). Conger ve Kanungo'nun ilk aşamada güçsüzlüğün nedenleri sıralamaktadırlar bu nedenler, örgütsel faktörler, denetim stili, ödül sistemleri ve iş tasarımı olarak ifade edilmiştir Tablo 2'de bu nedenler görülebilmektedir.

Tablo 2 Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörler

Örgütsel Etmenler	Örgütsel değişim/geçişler Riskli girişimler Rekabetçi baskılar Kişisel olmayan bürokratik iklim Zayıf iletişim/ sınırlı ilişki sistemleri
Yönetici Tarzı	Otoriter (yüksek kontrol) Olumsuzluk (hatalar üzerine odaklanma) Yapılan iş ile sonuçların nedensel bağının olmaması
Ödüllendirme Sistemleri	Düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler) Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü Ödülün içsel değerinin düşüklüğü
İş Tasarımı	Rol belirsizliği Teknik destek ve eğitim eksikliği Gerçekçi olmayan hedefler Düşük iş çeşitliliği İş performansı üzerine doğrudan etkisi olan programlar ve toplantılar içerisinde yer almamak Rutin işlerin fazlalığı Düşük ilerleme fırsatları Üst yönetim ile sınırlı iletişim

(Kaynak: Conger J.A., Kanungo, R. N.(1988). The empowerment Process: integrating theory and practise, Academy of Management Review , Cilt 13, Sayı 3, s.477)

İkinci aşamada, yönetimin güçlendirme uygulamalarına yer verilmiştir. Güçlendirmenin gerçekleşmesi amacıyla ihtiyaç duyulan tüm araç, gereçlerin yönetim tarafından sağlanmasının yanında örgüt tasarımının seçilmesi, karar almayı vurgulayan

kültür ve şirket politikaları, işbirliği, açık iletişim ortamı gibi unsurlarında yönetimce sağlanması gerekmektedir(Emet,2006:28; Conger ve Kanungo,1988:478).Üçüncü aşamada işgörene karmaşık görevler ve daha fazla sorumluluk verilmesi ve bunların sonucunda ortaya çıkan durumun test edilmesine fırsat tanınmaktadır(Emet,2006:28). Bu aşamada, güçsüzlüğe neden olan unsurlar ortadan kaldırılır ve bir sonraki aşamada işgörenin bireysel olarak etkili olduğu inancı pekiştirilir ve son aşamada da bu inançların hedeflere ulaşmada davranışlara yerleşmesi gerçekleştirilmektedir.

Güçlendirme süreklilik gösteren bir yapıda olan bir süreçtir, tek seferde uygulanıp bi kenara konulacak bir uygulama değildir. Bu anlayışın savunduğu model de ise personel güçlendirme üç aşamalıdır. İlk aşama organizasyonun kurumsal koşulları incelenir. İş yöntemleri, iletişim kanalları, yönetici tutumları gibi koşullar hakkında bilgi toplanır ve personel güçlendirme sürecini kötü yönde etkileyecek, katı kurallar veya otoriter yönetim gibi, unsurlar belirlenir ve çözüm bulunur. İkinci aşaması uygulama aşamasıdır. Bu aşamada personelin yetki ve sorumlulukları arttırılır, özerklik tanınır. Son aşamada ise yapılan çalışmaların sonuçları gözlemlenir. Güçlendirmeden önceki durum ile sonraki durum kıyaslanarak çalışmaların etkinliği incelenir ve döngü kurumsal koşulların incelenmesiyle tekrar başlar(Turgay,2006:43).

Personel güçlendirme ile ilgilenen bir başka akademisyen Rinke'ye göre ise personel güçlendirme altı aşamadan meydana gelmektedir(Rinke,1989:21-24):

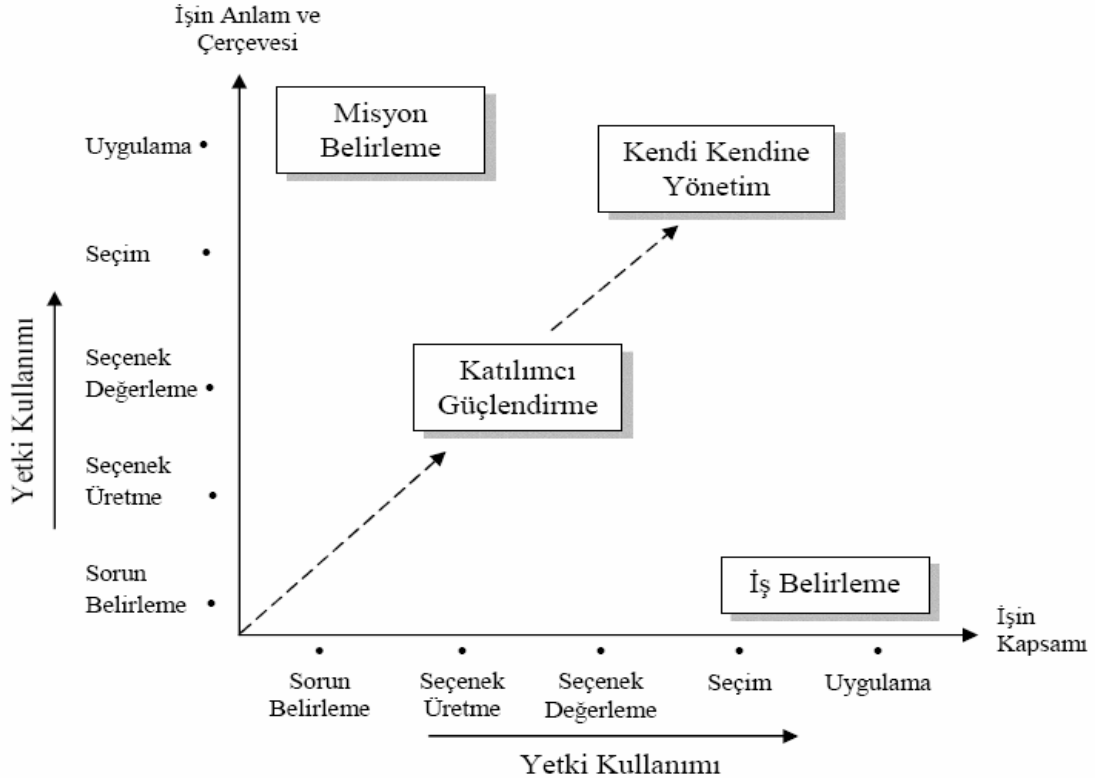
- İşgörenler takımın üyeleri olarak görülmekte ve bu şekilde muamele görmekteler.
- İşgörenle samimi olarak ilgilenilmektedir.
- İnsanların zayıf yönlerinden çok güçlü yönleri temel alınmaktadır.
- Eğitim ve geliştirme vasıtasıyla insanlara yatırım yapılmaktadır.
- Stratejik hedef ve işletme performansı ile ilgili bilgi paylaşılmaktadır.
- İşgörene denetim hakkı tanınmaktadır.

Pastor'a göre ise personel güçlendirme ile ilgili beş aşamadan bahsetmektedir. İlk aşamada üst yönetim kararlar alıp işgörenlere bildirmektedir. İkinci aşamada işgörenlerden öneriler almakta ve bu önerilere göre karar vermekte ve işgörenleri bilgilendirmektedir. Üçüncü aşamada yönetici ve işgörenler uzun uzun durumu tartışmakta ve yönetici yine işgörenlerinden (uygulayıp uygulamayacağı kendi tasarrufunda olmak üzere) teklifler ve çıktılar talep etmektedir, karar verip daha sonra işgörenlerini bilgilendirmektedir. Dördüncü aşamada ilişki kurulmaya devam edilirken, kararlar yönetici ve işgörenler arasında iş birliği ile alınmaya başlanmaktadır. Son aşamada ise yönetici karar alma yetkisini tamamen işgörenlerine devretmektedir(Pastor,1996:6).

1.8 Personel Güçlendirme Uygulamaları

Organizasyonlarda başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için güçlendirmenin üç aktörünün (yöneticinin, örgütün ve işgörenlerin) ve güçlendirmenin unsurlarının birbiri arasındaki etkileşimi önem taşımaktadır, bu etkileşim ne kadar olumlu ise personel güçlendirmenin başarıya ulaşma olasılığı da o denli yüksek olacaktır(Ceylan,2002:117).

Modern yönetim yaklaşımının getirilerinden birisi olan personel güçlendirme günümüzde birçok firma tarafından uygulanmakta ve bu nedenle firmalar işgörenlerini değişik derecelerde güçlendirmektedirler. Kimi işletmelerde kararlar yönetimce alınır fakat işgörenlere fikir beyan etmeleri konusunda teşviklerde bulunulurken, kimi işletmelerde ise işgörenlere stratejik kararlar dahi verebilme, bu kararları uygulayabilme serbestisi sağlanarak personel güçlendirme uygulanmaktadır. Şekil 4 den de anlaşılacağı üzere merkeze yakın noktada güçlendirme yokken bu noktadan yukarıya çıkıldıkça personelin işletmede söz hakkı artmakta ve en uç noktada kendi kendini yöneten takımlara kadar uzanmaktadır. Personel güçlendirme yelpazesi bu şekilde işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir(Koçel,2005:488; Ford vd.,1995:23-25).



(Kaynak: Koçel, Tamer, İletme Yöneticiliği, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001, s. 326.)

Şekil 4 Güçlendirme ile iş ilişkisi

Güçlendirmenin temelinde, personelin yaptığı işi sahiplenmesi vardır. Organizasyonda yapılan işler iki açıdan ele alınabilir (Koçel, 2005: 420-421):

- İşin kapsamı; bir işin içerdiği belirli ve tarif edilebilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetleri içerir. İşin kapsamının genişletilmesi, işi oluşturan bu görev ve faaliyetlerin arttırılması anlamına gelmektedir.
- İşin anlam ve çerçevesi; o işin neden yapıldığıyla ilgilidir. İşin anlam ve çerçevesinin genişletilmesi, misyon ve vizyona uygun yeni işlerin yapılması anlamındadır.

Personel güçlendirmeyi uygulamaya koyma yöntemi olarak takımların güçlendirilmesinden de bahsedilmektedir. Güçlendirilmiş takımlarda, takım üyeleri işleri

planlamakta, gerçekleştirmekte ve işlere katma değerde bulunmaktadır(Grayson,1991:22). Otonom çalışma gurubu olarak da isimlendirilen bu gruplar çevrede ki acil durumlar, organizasyon ve işlerin kontrolü ve düzenlenmesi için, sorumluluğun bir gruba verildiği iş organizasyonlarının demokratik bir şeklidir. Özellikleri şu şekilde sıralanabilir(Emet,2006:32):

- Görevin tümü için sorumluluk,
- Grup görevleriyle ilgili çeşitli yeteneklere sahip olunması,
- Çalışma yöntemleri, görev planlaması gibi kararlar üzerinde ihtiyat ve farklı görevler için üyelerin tahsis edilmesi,
- Takım temelli ücretlendirme ve performansa ilişkin geribildirim.

Otonom çalışma gruplarının takım üyeleri ekipman seçimi, dizaynı kurulması, bakımı, işin programlanması gibi önemli kararlar almaktadırlar bu da onların kaliteli ürün üretmelerine yardımcı olmaktadır. Takım üyeleri yeni ürünlerin ve yeni piyasaların gelişimine katkıda bulunmaktadır(Brower,1995:13-14). Bu takımlar organizasyonun stratejisi üzerinde de etkili olan proje ve girdilerle ilgili karar alma yetki ve yeteneklerine de sahiptirler, bu takımlar daha fazla kaynağa sahip olmaları, çapraz fonksiyonel becerilere sahip olmaları, daha fazla karar verme yetkileri olması ve istedikleri kaynaklara, bilgiye daha hızlı ulaşabilmeleri yönlerinden diğer takımlardan ayrılmaktadırlar(Pektaş,2004:27).

Otonom çalışma grupları kendilerine, kişisel gelişme, liderlik fırsatı, sorumluluk üstlenme, değişime ayak uydurma, çevresinden saygı görme gibi bazı kazanımlar sağlarken, tüketiciler adına ise daha kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmetler sunma, beklenti ve ihtiyaçlara daha hızlı cevap verme gibi faydalar sunmaktadırlar.

Personel güçlendirmeyi uygulamada anlamak için birkaç örnek verecek olursak; Mazda personel güçlendirme uygulayan çok uluslu şirketler arasında sayılmaktadır. Mazda da işe alma sürecinde, insiyatif kullanabilen, takımla birlikte çalışma kabiliyetine sahip çalışanları istihdam etmektedir(Collins,1995:32).

British Gas şirketi ise işgörenlerinin katılımını sağlamak adına onları belli bir ücret karşılığında öneride bulunmaya teşvik etmiştir. Üç yıllık bir dönemde 11.000 öneri alınırken bu önerilerin yüzde 10 değerlendirilmiş ve £10 milyon katma değer elde edilmiştir(Murat,2001:124).

Bu konuda UPS’de geçen bir olay biraz mübalağlı da olsa anlatılmak isteneni daha iyi açıklayacaktır. Bir UPS çalışanı yılbaşı zamanında ulaştırılamayan paketleri zamanında yerlerine ulaştırabilmek için ekstra uçak siparişi vermiştir. Buradaki durum abartılı gelebilir fakat UPS yönetimi, çalışanını cezalandırmak yerine onu inisiyatifinden ötürü kutlamıştır(Quinn ve Spreitzer,1997:45).

İsveç’teki Volvo fabrikasında 9-15 üyeden oluşan 25 ayrı takım oluşturulmuştur. Her bir takım otomobil üretiminin fonksiyonel bir alanında maksimum sorumluluğa sahiptir. Gruplar son derece konforlu çalışma ortamlarına sahiptir. Bu fabrikanın maliyeti eşdeğer normal bir fabrikadan sadece %10 daha fazlaya mal olmuştur fakat iş yaşamındaki kalite ve işgörenlerin işletmeye bağlılığı inanılmaz derecede artmıştır. Otonom çalışma gruplarına en yeni örneği ise Kaliforniya’da ki General Mills fabrikasında karşımıza çıkmaktadır. Fabrikada gece vardiyaların da hiç bir yönetici görev almamaktadır(Margulies ve Kleiner,1995:15). Örnekten de anlaşılacağı üzere takımlara güven tam ve takımlar bir yöneticinin gözetimine dahi gerek duyulmayacak kadar güçlendirilmiş durumdadır.

Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere personel güçlendirmeye verilen önem birçok uluslar arası firmada çok açık ve net olarak ortaya konmuştur.

1.9 Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Personel güçlendirme her firmanın uygulamak ve faydalanmak isteyeceği bir yönetim uygulamasıdır fakat personel güçlendirme uygulamalarında birçok sorunla

karşılaşılması olasıdır, karşılaşılan sorunlara aşağıda değinilmeye çalışılacaktır.(Koçel,2005:424).

Öncelikle yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve eğitmeleri önem arz etmektedir. Yöneticiler kontrolör veya denetçi kimliklerinden arınarak daha fazla kolaylaştırıcı daha da ötesi koçluk yapmak durumundadırlar. Bu şekilde bir rol değişikliği her yöneticinin kabul edebileceği bir değişim değildir. Bir diğer sorun ise personel güçlendirmenin her işletme için uygulanıp uygulanmayacağı sorunudur. Düşük maliyet stratejisi uygulayan, müşteri ilişkileri kısa süreli olan, basit ve rutin teknoloji kullanan, işgörenlerin gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeyleri ve kişiler arası ilişki düzeyleri düşük olan işletmelerdense bunun tam zıttı özelliklere sahip işletmelerin ya da birimlerin personel güçlendirmeye konu olması daha olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bunların yanında personel güçlendirme uygulamalarında sorun yaratabilecek unsurlar arasında şunlar sayılabilir(Koçel,2005:425):

- Yapılacak hataların maliyetinin yüksek oluşu,
- Kişilerin değişme isteklerinin olmayışı,
- Eğitim ve geliştirme maliyetlerinin yüksek oluşu,
- Verilen hizmet standardının bozulma olasılığı,

Yönetimsel bazı olumsuzluklar da güçlendirmenin önünde engel teşkil etmektedir(Emet,2006:33):

- Kontrolün kaybedileceği korkusu,
- İşgören ile yönetici ilişkilerinde güç dengesinin değişmesi,
- Orta yönetim pozisyonlarının kaldırılması,
- Yönetimin alışık olduğu itaat modelinde büyük değişim,

Birinci bölümün sonunda bölümle ilgili bir değerlendirme yapmakta fayda var. Bu bölümde personel güçlendirme kavramı incelendi personel güçlendirmenin tanımı yapıldı, insan odaklı olmayan yönetim düşüncesinden insanı merkezine alan yeni yönetim düşüncelerine doğru kısa bir tarihsel inceleme yapıldı. Personel güçlendirmenin tek yönlü bir kavram olmadığı yönetici boyutunun yanında işgören tarafından güçlendirmenin nasıl algılandığının da önemli olduğu üzerinde duruldu, personel güçlendirmenin sadece yönetsel ya da sadece algısal olarak ele alınması durumunda tam personel güçlendirmeden bahsedilemeyeceği üzerinde duruldu, tez çalışmamızın da konusu olan işgörenin personel güçlendirme algısı başka bir deyişle psikolojik personel güçlendirme olmadan tam anlamıyla personel güçlendirmeden bahsedilememektedir. Psikolojik personel güçlendirme, yönetici tarafında hayata geçirilen personel güçlendirme çabalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenmektedir. Personel güçlendirmenin istenilen sonucu verebilmesi için yöneticinin, işgörenin ve örgütün üstüne düşen bazı görevler bulunmaktadır. Yönetici görevlerini devretmesi durumunda kendisini tehdit altında hissetmemeli, işgörenin kendisinin yerini alacağı endişesine kapılmamalıdır. İşgörenin kendine güveninin tam, sorumluluk almaktan kaçınmayan, yeniliklere açık olması gereklidir. Örgüt ise, misyon ve vizyonu olan iletişim kanallarının kapalı olmadığı tam iletişimin sağlandığı bir yapıda olmalıdır. Bu üç ayağın üzerlerine düşen görevleri yapmaları durumunda personel güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanabileceği mutlaklıdır. İlk bölümün devamında personel güçlendirmenin diğer benzer kavramlar olan iş zenginleştirme, yetki devri, katılım ve motivasyon ile benzerlikleri incelendi ve herbiri ile personel güçlendirmenin farkı ortaya kondu ve personel güçlendirmenin bu kavramların hepsini içine alan bir kavram olduğu belirtildi, daha sonra personel güçlendirmenin aşamaları, kullanımı ve uygulaması ile ilgili konulara değinildi.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMINİ

Küreselleşen dünya ile birlikte çalışma hayatında da önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İş görenlerin örgüte katkılarının yanında örgütten beklentileri de artmıştır. İş görenlerin beklentilerine cevap vermek, işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları, daha etkin ve verimli çalışmalarına sebep olduğundan çok önemlidir(Pekdemir v.d,2006:15).

İş tatmini örgütsel davranış literatüründe bulunan eski bir kavramdır. Kısaca bireyin işinden aldığı tatmindir, geniş anlamda ise iş ve onunla ilgili her şeyin işgörenin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir. Fakat iş tatmininde işgörenin sadece fiziksel ve zihinsel sağlıkları değil bunun, yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının da önemi vardır. Yüksek morale sahip işgören etkin çalışma gösterir denebilir(Günbatan,2006:34). İş tatmini işgörenin hem iş etkinliği hem de hayat kalitesine etki etmesi bakımından önemli bir yere sahiptir(Sur vd.2004:153).

2.1 İş Tatminin Tanımı

İş tatmini işgörenin işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ya da işgörenin işine karşı ortaya koyduğu genel tutum şeklinde de ifade edilebilir, ayrıca iş tatmini insanların yaptıkları işe karşı tutumlarının yanında bilgi, inanç ve duygularını da içerir(Konuk,2006:59).

Bir diğer tanım ise “işgörenin işini, iş yaşamını değerlendirmesine dayanarak sağladığı haz duygusudur.” Bu haz duygusunun derecesi ne kadar yüksek ise işin de sağladığı tatmin ve doyum da o kadar fazla olacaktır(Başaran,1991:21). İşgörenin işine karşı tutumu olumlu olarak gözlenirse iş tatmininden söz edilebilirken tersi bir durumda işgörenin iş tatmininin olmadığı söylenebilir(Erdoğan,1996:231).

İşgörenin iş yaşamının çeşitli yanlarına ilişkin idealde bekledikleri ile gerçekte eline geçen arasındaki fark olarak da tanımlayabileceğimiz iş tatmini, işgörenlerin işleri

ve iş yerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları olan genel ve karmaşık bir kavramdır. Bu tutumlar duygusal bir boyut içerdiğinden açıkça gözlemlenememekte sadece bireye sorularak konu hakkında fikir edinilebilmektedir(Eroğlu,1996:98).

İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. iş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1996:266).

Anlaşılabacağı gibi iş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden elde ettikleri hazdır ya da hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden haz duymasını sağlayan bir olgudur. Bu bağlamda iş tatmini, kişinin; toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155;Luthans,1995:126).

İş tatmininin üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır:

- Birincisi, iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir (Locke,1976:1297). Bu nedenle görülemez, yalnızca hissedilebilir. Ortaya konan araştırmaların kesin sonuçlar ve yargılar içermemesi ve net bir iş tatmini tanımı oluşturulamaması doğaldır.
- İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktıların ya da elde edilenlerin, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Dolayısıyla, farklı kültür ve organizasyonlarda yapılan araştırmaların birbiri ile çelişkili sonuçlar vermesi normal karşılanmalıdır.
- Üçüncüsü, iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder (Smith v.d.,1969). Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumlardır. Bu nedenle çok boyutlu bir iş tatmin profilinin

belirlenmesinin daha yararlı ve kullanılabilir bilgiler sağlayacağı söylenebilir(Akgündüz,2006:80).

2.2 İş Tatmininin Önemi ve Yönetim Düşüncesindeki Yeri

Yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında insanın bir makineden farksız olarak algılandığı, parası verildiği takdirde verilen her işi yapacağı düşünülen dönemlerden, Hawthorne araştırmalarının da büyük katkısıyla, insan ile makine arasındaki farkın anlaşıldığı dönemlere gelinmiştir. İnsanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına da cevap verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmış, para ile tüm sorunların çözülemeyeceği anlaşılmıştır(Baransel, 1979:49; Türk,2003:71).

İş tatmini ve yönetim düşüncesinin evrimi ile olan paralelliğine bakılacak olursa, önceleri kapalı bir sistem olarak görülen örgütler de insan unsuruna gereken önem verilmemiş, insanın sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilmiş ve insan mekanik bir unsur olarak değerlendirilmiştir. İş tatmini üzerine yapılan ilk çalışmalar I.Dünya Savaşı yıllarına dayanmaktadır. Taylor ve Gilbert tarafından yürütülen çalışmalarda fabrikalarda en az stres ve yorgunlukla en çok kazanım sağlayan kişilerin daha fazla üretken olacağı ve de daha fazla tatmin olacağı ileri sürülmüştür(Oksay,2005:6).

Tavistock kömür madenindeki çalışmalar ve Elton Mayo'nun araştırmaları tarihsel süreç içerisinde insana verilen önemin ortaya çıkmasın da önemli rol oynamıştır. Mayo, işin fiziksel şartları ile işgörenlerin etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırarak Hawthorne çalışmalarına öncülük etmiştir(Woods,1998:24). Bunun sonucunda sosyal ilişkilerin iş tatmininde ve işgörenlerin etkin ve verimli çalışmalarında ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuş, işgörenin hisleri, duyguları olan bir varlık olarak tanımlanmasına yardımcı olmuştur. Tüm bunların sonucu olarak da insan kaynakları yönetiminin gelişmesine de öncülük etmişlerdir(Koçel,2005:225;Akgündüz,2006:84, Oksay,2005:6).

50 ve 60'lı yıllara gelindiğinde Maslow ve Herzberg'in ortaya koyduğu çalışmalarda işin niteliği ve içeriği ön saflarda yer alan konular olmuştur. Çalışma yaşamı ve ortamının daha insancıllaştırılması ve insan kaynakları yönetimi düşünceleri ön plana çıkmıştır. En son basamağa gelindiğinde çağdaş yönetim düşüncesi ile birlikte işgörene verilen önem ve onun isteklerinin karşılanması önemi anlaşılmıştır, ayrıca sosyal olarak insan olgusu bu noktada karşımıza çıkmaktadır(Akgündüz,2006:85). Sanayi Devrimi'nin sonucunda toplumsal ve siyasal alanda meydana gelen değişiklikler ekonomi ve yönetim alanında da değişikliklere yol açmış işlerin yapısında meydana gelen değişiklikler işgörende tatminsizliğe yol açmıştır. Buna paralel olarak da tatmin ile işin yapısal özelliklerini konu alan birçok çalışma yapılmıştır(Oksay,2005:6).

Günümüze doğru gelindiğinde bilgi ve bilgiyi taşıyan, kullanan insan faktörü daha da önem kazanmıştır. Bilgi kullanımının önem kazandığı modern çağda, buna paralel olarak insan faktörünün de öne çıkması kaçınılmaz olmuştur bu bağlamda işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmininin gerekliliği işletme yapılarının da bu doğrultuda değişmesine yol açmıştır(Erdil v.d.,2004:17-18). İşgörenlerin diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu ve kısa dönemde gözden çıkarılamayacağı aksi halde örgüte zarar getirebileceği ve nitelikli iş gücünün gelişen ve değişen rekabet koşullarıyla başa çıkmanın tek yolu olduğu anlaşılmış, bu ise nitelikli iş gücünü elde tutmak için işgörenin örgüte bağlılığının sağlanması sorununu ortaya çıkarmıştır. Profesyonel işgörenler çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar, bu kişiler için bir iş yerinde çalışmaya devam etmek için isteklerinin karşılanması ve yaptıkları işten tatmin olmaları şarttır(Kırel,199:116). Sonuç olarak başarılı ve verimli bir işletme için insan faktörünün önemi daha iyi anlaşılmış ve işgörenin tatmin edilmesinin kaçınılmazlığı ortaya çıkmıştır bu nedenle iş tatmini son yıllarda yapılan araştırmaların vazgeçilmez konusu haline gelmiştir.

2.3 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmininin oluşturan faktörlerle ilgili yapılan çalışmalarda önceleri iş tatmininin işin kendisinden kaynaklandığı düşünülmüş buna bağlı olarak da işiyle ilgili

sorumluluğunda veya konumunda herhangi bir değişiklik olan işgörenin işten aldığı tatminin de değişeceği kabul edilmiştir, fakat gelişen ve değişen iş yaşamıyla birlikte iş tatmininin sadece işin kendisi ile sınırlı olduğu düşüncesi değişmiştir. İş tatmini hem işin kendisi ile ilgili hem de iş görenin içinde bulunduğu sosyal çevre ile ilgilidir. İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılır (Özgen v.d., 2002:327): İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, personelin kişiliği, personelin iş tecrübesi, personelin sosyal kişiliği, personelin hizmet süresi, personelin eğitim düzeyinden etkilenir, diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, işgörenlerin kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı örgütsel faktörlerdir.

2.3.1 Bireysel Faktörler (İçsel Faktörler)

İş tatmini işgörenin işinden beklentilerinin karşılanmasıyla paralellik gösterir bu bağlamda işgörenin işinden neler beklediği kişiliği ile alakalıdır. İşgören eğitime, yaşam tarzına, sosyal ortamına, zevklerine, inanç ve değerlerine uygun işler arar ve bu doğrultuda beklentiler içine girer(Erdoğan,1996:234). İş görenin tatmin düzeyine etkide bulunan başlıca faktörler aşağıda incelenmiştir.

2.3.1.1 Yaş

Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu araştırmalarca ispatlanmıştır. Yaş ya da daha açık bir ifade ile deneyim arttıkça işten alınan tatmin de aynı oranda artmaktadır(Önen,2007:49; Öztürk ve Özdemir,2003:193). Diğer yandan Herzberg ise tam tersine iş tatmininin işe ilk girişte yüksek olduğunu, zaman ilerledikçe işten alınan bu tatminin azaldığını, kariyer arttıkça ise tekrar tatmin seviyesinin arttığını iddia etmiştir(Silah,2001:107). Kıdem ve deneyim arttıkça iyi statüler elde etme ihtimali de artmaktadır bu ise işgörenin işinden daha fazla tatmin olmasına yol açmaktadır(Azar; Henden,2003:339).

2.3.1.2 Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, iş tatmini ile cinsiyet arasında çok güçlü bir ilişki bulunmasa da bazı çalışmalarda erkeklerin kadınlardan daha fazla oranda işlerinden tatmin oldukları gözlenmiştir(Ağan,2002:5;Ardıç ve Baş,2002:29). Buna neden olarak ise erkeklerin daha fazla yönetim kademelerinde yer almaları gösterilebilir(Önen,2007:49). İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına uygulanan bir araştırmaya göre kadınlar erkeklere oranla işlerinden daha az tatmin olmaktadır(Deniz,199:124). Tam aksini de iddia eden çalışmalar bulunmaktadır(Azar ve Henden,2003:338 ; Akçamete,Kaner ve Sucuoğlu,2001:36). Buna neden olarak ise kadın ve erkeklerin işlerinden beklentilerinin farklı olması, kadın ve erkeklerin yaptıkları iş türlerinin farklı olması gösterilebilir(Gazioğlu ve Tansel,2002:5). Kadınların sosyal ve kültürel kurallar nedeniyle, işlerinden pek fazla beklentiye sahip olmadıkları bu nedenle de iş tatmin düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğu iddia edilmektedir(Baştemur,2006:28). Diğer faktörler sabit tutulmak kaydıyla kadınların mı, yoksa erkeklerin mi işlerinden daha çok tatmin olduklarını ortaya koyan bir çalışma bulunmamaktadır(Baştemur,2006:29).

2.3.1.3 Eğitim Düzeyi

Yapılan bazı araştırmalarda eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin iş tatminleri, eğitim seviyesi düşük olanlara kıyasla daha yüksektir (Herzberg v.d.,1957,Jones, 1994). Fakat tüm işgörenler için aynı şeyi söyleyemeyiz, ancak eğitim durumlarına uygun bir işte çalışan işgörenler daha fazla tatmin olabilmektedirler (Demir,2001:30; Baysal,1985:33). Diğer yandan bazı çalışmalar ise tam tersi durumu iddia etmektedirler. Bu araştırmalara göre iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında ters orantı vardır yani eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin oranı da o denli düşmektedir(Klien ve Maher,1996; Vollmer ve Kinney,1995, Gazioğlu ve Tansel,2002:10). Yapılan bir araştırmaya göre Türk işgörenlerin iş tatmin düzeyleri üzerinde eğitim düzeyinin önemli rolü bulunmaktadır. Fakat eğitim düzeyi yükseldikçe işgörenler işlerine karşı daha az olumsuz duygu

geliştirirler daha açık bir ifade ile iş ile ilgili konularda daha az şikayetçi olmakta daha çok iş performans unsurları ile ilgilenmektedirler(Bilgiç,1998:552).

2.3.1.4 Kişilik

İş görenlerin kişilik özellikleri ile elde ettikleri iş tatminleri arasında da bir ilişki olduğu iddia edilmektedir. Kişilik, genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar bütünüdür. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşnut olunmayan şeyler, bireyin yaşamı süresince tekrarladığı ve onun kimliği haline gelen davranışların tümüdür(Budak,2006:57). Normal dışı, uyumsuz, daha az arkadaşça, duygusal olarak daha dengesiz, sinirli ve kırıncı kişiler diğerlerine göre daha az tatmin sağlarlar(Ilies ve judge,2002:1120). Fakat bu durum her meslekte tatmin olmamış kişilerin bu şekilde tepki vereceği anlamına gelmez(Ulusoy,1993:21). İçe dönük kişiliğe sahip papazların işlerinden daha fazla tatmin oldukları örneği bu konuyu açıklamaya yardımcı olacaktır(Kay,2000:94). Kişisel özellikler olumlu hale geldikçe iş tatmin düzeylerinin de yükselmesi beklenir. Kendine güvenen, özbenliği yüksek işgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin sağlamaları beklenmektedir(Akgündüz,2006:99; Başaran,1991:205). Sorumluluk sahibi olan işini başarma ve işiyle ilgili sorumluluk sahibi olan işgören kişiliğinin getirdiği bu özellikler sayesinde işinden daha fazla tatmin olacaktır.

2.3.1.5 Zeka ve Yetenek

İş görenlerin, zeka ve yetenekleri ile uyumlu işlerde çalışıyor olmaları ve bu doğrultuda mesleki yeteneklerini geliştirme imkanlarına sahip olmaları onların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmalarına yol açmaktadır(Akgündüz,2006:101). Eğitim seviyeleri aynı düzeyde olan işgörenlerden zeka kapasitesi daha fazla olan işgörenler, diğerlerine nazaran daha çabuk öğrenme, anlama, kavrama yeteneğine sahiptirler bu nedenle işe daha çabuk uyum sağlamaktadırlar ve tüm bunlara paralel olarak da işlerinden daha çok tatmin olmaktadır. Mesela zeka düzeyi yüksek birine her gün vida sıktırmak onun işten alacağı tatmini düşürecektir ve işini anlamsız bulacaktır(Budak,2006:56).

2.3.1.6 Tecrübe

İş tatmini konusunda en tutarlı bulgulardan birisi iş tecrübesi yükseldikçe bireysel doyumun artacağı yönündeki bulgudur(Budak,2006:53). İşte mesleki açıdan daha üst kademede olanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır(Ardıç ve Baş,2006:29). Bir başka deyişle iş tecrübesi az olan ya da işe yeni başlayan kişiler büyük oranda gerçekçi olmayan beklentiler içine girerler. Bu beklentilerle işe başlayan tecrübesiz işgören yüksek beklentilerinin gerçekleşmesinin imkansızlığını kavrar sonuçta da iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. Sonuç olarak daha yaşlı işgörenlerin daha fazla iş doyumuna ulaşmaları beklenmektedir (Erdoğan,1996:235; Davis,1984:100).

2.3.2 Örgütsel Faktörler (Dışsal Faktörler)

Örgütleri ortak bir amaca ulaşmak için çalışan karmaşık sistemler olarak ifade edebiliriz(Öztürk ve Özdemir,2003:193). Ortak amaca ulaşmak amacıyla örgütün işgörene sunduğu bir takım olanaklar bulunmaktadır. İş görenin doyuma ulaşmasında bu olanakların belirleyici bir rol oynadığı kesindir. Bu olanaklar tümüyle işgörenin iş tatminini sağlayan örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler işin niteliği, ücret ve terfi, yönetim tarzı, çalışma koşulları, iletişim, arkadaşlık yapısı olarak sıralanabilir(Erdil v.d.,2004:19). Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilecektir.

2.3.2.1 Ücret ve Terfi

Ücret, işgörenler için örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır(Aydın,2002:49). İş tatmini ile ilgili ortaya konan birçok çalışmada işgörenin işinden aldığı doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden birinin ücret olduğu ortaya çıkmıştır(Erdoğan,1996:238). İş görenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken ücrete oranla normalliği ve ihtiyacını karşılama derecesi belirlemektedir(Ağan,2002:7). Ücret işgören tarafından sadece emeğinin karşılığı değil, işteki başarılarının da karşılığı olarak algılanmaktadır. Ücretin az olması, işten elde edilen doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır(Çardak,2002:22). Bunun yanında işgörenler aldıkları ücrete bakarak üstlerinin kendileri hakkındaki düşüncelerini de tahmin ederler. Onlar için az ücret kendilerinden duyulan

memnuniyetsizliğin göstergesidir(Önen,2007:53). Terfi, ücrete oranla tatmine neden olması bakımından ücretten daha önemli kabul edilmektedir. Terfi sayesinde işgören hem ücret artışı elde eder hem de toplum içindeki statüsünde değişiklik meydana gelir. Terfi ve ilerleme imkanlarının yüksekliği ve sıklığı ve adaletli olması işgörende tatmin sağlamaktadır. Fakat her işgörenin ilerleme ve terfiye bakış açısı farklıdır bu nedenle ilerleme ve terfinin yaratacağı tatmin veya tatminsizlik de farklı olacaktır(Başaran,1991:206). Hepsinden önemlisi uygulanan terfi ve ücret politikası adil ve beklentilere uygun olmalıdır(Oksay,2005:13).

2.3.2.2 Yönetim Tarzı

Yöneticilerin işgörelere sağladığı destek ve işgörelere olan ikili ilişkileri diğer faktörler kadar önemlidir. İşgöreleri karar verme süreçlerine dahil eden onları yönlendiren, onlara gerekli bilgi akışını sağlayan, gerekli geribildirimde bulunan, adil davranan, onlara değer veren ve onlarla olumlu ilişkiler kuran, onlara değer veren, her türlü desteği esirgmeden sağlayan yöneticiler, işgörelerin memnuniyeti ve onların işlerinden sağlayacakları doyum üzerinde pozitif etkiye sahiptir(Pektaş,2002:9, Erol,1998:9; Demir,2001:38). Yönetici işgörelin kararlara katılmasına izin vermez, durmadan işgörelni denetler ve kendi başına karar almasına izin vermezse, ki bu tezimizin ilk bölümünde vurguladığımız personel güçlendirmenin de alt faktörlerinden biriydi, işgörelin işten sağlayacağı tatmin doğal olarak azalacaktır(Oksay,2005:13). Örgütlerde yöneticilerden beklenen sadece örgütü başarılı bir şekilde idare etmesi ve yaşatması değil bunun yanında işgörelin iş tatminini sağlamak ve bu doğrultuda çalışarak işgörelin verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını arttırmaktır (Erigüç ve Yıldırım,2001:184).

2.3.2.3 İşin Niteliği

Endüstri devriminin sonucunda ortaya çıkan otomasyon sistemi insanları adeta birer makineye çevirmiş ve insanların yaratıcılığına sekte vurmuştur. Ağır iş yükü, uzun çalışma saatleri vb. sebepler, işgörelerde can sıkıntısı, tatminsizlik ve stres yaratmıştır(Eren,2000:237). Daha çeşitli işler yaparak farklı beceriler elde eden ve daha

eğlenceli işlerle uğraşan işgörenler daha az sıkılmakta ve buna paralel olarak daha fazla tatmin sağlamaktadırlar(Oksay,2005:12).Yapılan bir araştırmaya göre işin içeriğinde farklılaşma imkanı arttıkça ve işlerdeki tekrar azaldıkça işgörenlerin tatminlerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Zor veya değişken bir işi yapan, herkesin ulaşamayacağı sonuçları elde eden işgörenler daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar. Bunun yanında işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi tatmin nedeni sayılmaktadır(Çekmecelioğlu,2003:75). Fakat bu noktada vurgulanması gereken bir başka konu ise işin tekdüzeliği ya da sıkıcı olması işgörenin algısına göre değişmektedir(Myers ve Tietjen, 1998:231). İş genişletme ve iş rotasyonu, dinlenme saatlerinin uzatılması, çalışma saatlerinin kısaltılması bu ve bunun gibi uygulamalar tekdüzelik ve monotonluğu önlemede çözüm olarak kullanılabilir ve bu şekilde işgörenlerin tatmin düzeyleri artırılabilir. Groot ve Brink'in araştırmalarından elde edilen sonuç çerçevesinde işin niteliği, iş tatminini açıklayan en temel faktör olarak bulunmuştur(Groot ve Brink,1999:358).

2.3.2.4 Çalışma Koşulları

“Çalışma koşulları, bir işgörenin işini yaparken örgüt tarafından, bu işi yapmaktan dolayı kendine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlardır.”(Konuk,2006:63). Çalışma koşulları da iş tatminine etki eden en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Çalışma koşulları işgörenin beklentileri ve istekleri ile doğru orantılı olmalıdır. Bunun sonucunda kişisel ve örgütsel amaçlar örtüşmekte ve dolayısıyla işgörenin tatmin seviyesi yükselmektedir(Aksu ve Aktaş,2005:480). İşin işgören için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı sıcak ya da soğuk olması, çalışma ortamının ışıklandırılma şekli, fazla gürültülü olması, çalışma araçlarının yeterliliği vb. faktörler iş tatminini etkilemektedir(Ceylan,2002:52; Akgündüz,2006:106). Yapılan bir araştırmaya göre orta ve üst düzey yöneticilerin Türkiye’deki çalışma koşullarını yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır. Türkiye’de genel olarak uzun çalışma saatleri, yetersiz çalışma koşulları, sosyal destek eksikliği ve düşük ücret eksiklikler olarak görülmektedir(Aktaş ve Aksu,2005:486).

2.3.2.5 Arkadaşlık Yapısı

İnsan sosyal bir varlık olduğundan, yalnızlığı ve kendisini yalnızlığa iten işleri sevmeyiz, bu nedenle günlük yaşamının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgören için uyumlu ve dostça ilişkiler kuracağı bir arkadaşlık yapısına sahip örgütler işgörenin işinden alacağı doyuma önemli rol oynayacaktır(Ağan,2002:9). Dolayısıyla birbirleriyle iletişim içine girmeyen işgörenlerin işlerinden aldıkları tatmin azalacaktır. Örgüt üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ayrıca işgörenin örgüt üyeleri tarafından kabul görmesi, işgörenin iş tatminini arttıracaktır(Başaran,1991:204). Özellikle işe yeni başlayan birisi için arkadaş çevresi, tutum ve davranışlar o kişinin ilkeri dönemlerde işinden alacağı tatminde belirleyici bir etken olacaktır. İşgörenin içinde bulunduğu örgüt işgörene destek, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini doğal olarak olumlu yönde etkileyecektir(Oksay,2005:13). İşgören kendi hayat görüşüne sahip insanlarla birlikte çalışıyorsa işinden daha fazla doyum sağlayacaktır(Fields ve Blum,1997:182). İşgören işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar(Önen,2007:51). İşgörenler arasında yoğun bir kaynaşma ve dayanışma olduğu takdirde bu durum güven duygusunu pekiştirmekte, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını arttırmaktadır(Konuk,2006:64). Tekstil sektöründe yapılan bir araştırmaya göre iş tatminini etkileyen faktörleri içinde birinci sırada arkadaşlık ortamının geldiği görülmüştür(Erdil vd.,2004:24-25).

2.4 İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini işgören kadar işveren açısından da önemlidir bu nedenle işgörenin tatmini en öncelikli konular arasındadır. İşgörenin işinden tatmin olması ya da olmamasının pozitif ve negatif çıktıları olacaktır, bu bölümde işgörenin iş tatmininin ne gibi sonuçlara neden olacağı işlenecektir.

2.4.1 Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuştur, kimi araştırmalarda bu iki değişken arasında ilişki bulunmazken(Başaran,2003:72) kimi çalışmalar ilişkinin varlığını ortaya koymuştur, güçlendirilen işgören işinden tatmin elde ettiğinden, yetkili ve eğitilmiş olacaktır, kaynak ve bilgilere rahatça ulaşabileceği için, sorumluluklarını daha etkili bir biçimde yerine getirebilecek ve daha üstün performans gösterecektir (Gürbüz ve Yüksel,2008:186 ; Churin,2006:89) fakat iki değişken arasındaki ilişki başka faktörlerden de etkilenmektedir.

İş tatmininin mi performansa, yoksa performansın mı iş tatminine yol açtığı üzerinde tartışılan bir konudur. İş tatmini-performans ilişkisi işgörenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. İş tatmini ve performansın birbirinden etkilenen dairesel bir ilişki içinde olduğunu söylemek bu anlamda daha doğru olacaktır. Performans sonuç olarak ödül ve tatmin sağlar, bu ise daha çok çabaya ve dolayısıyla etkin performansa yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde iş tatmininde artış sağlayacaktır.

2.4.2 İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin işinden tam manasıyla ayrılmadan, belirli bir gün geçici olarak işe gelmeme durumudur. İşe geç gelme ise mesai saatleri geçtikten sonara işe gelmek ve iş başı yapmak olarak tanımlanabilir. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken işgörenlerin çeşitli bahaneler üreterek işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur(Eroglu,1996:117). Devamsızlık tamamiyle önüne geçilebilecek bir olgu olmaktan çok uzaktır fakat kontrol altına alınıp yönetilebilecek bir davranıştır (Ergüney,2006:79).

Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler işe devamsızlığı gizlemede başvurulan yollardır(Erdoğan,1996:252), bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediği düşüncesi, ulaşım

sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri devamsızlık nedenleridir (Keskin, 1997; 150).

Kronik olarak işe geç gelme ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türüdür ve iş tatminsizliğinin göstergelerinden sayılmaktadır(Erdoğan,1996:252). İşe geç gelme ve devamsızlığın, işletmelerde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ve geç gelmeden farklı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir, bunun ayrımının yapılması güç olmakla beraber bu ayrımın yapılmasında işgörenin tavır ve tutumları belirleyici rol oynamaktadır

2.4.3 İşten Ayrılma (Personel Devri)

Personel devri, işgörenin bir işyeri kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı işinden ayrılması olarak ifade edilmektedir. Belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personelin, ortalama toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır(Eren, 2001:275, Walker, 1992:119).

İşten ayrılma bir tek değişken ile açıklanabilecek bir olgu değildir, işgörenin işinden ayrılmasının birçok nedeni olabilir, ücret, terfi imkanı, çalışma ortamı, iş arkadaşları v.b. birçok etmen işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilir bunlara ek olarak işgören emekli olabilir, başka bir işi kabul edebilir, ölebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir. Yukarıda yapılan ayırmadan da anlaşılacağı üzere personel devri kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olarak ikiye ayrılmaktadır. Yöneticiler daha çok iş tatmini ile alakalı olan kontrol edilebilen personel devri ile ilgilenmektedirler. Önemli olan kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen personel devri arasındaki ayrımı yapabilmektir. Personel devrinin önlenmesi için öncelikle işgörenin işinden elde ettiği tatminin artırılması, işgörene kendi işini etkileme fırsatının verilmesi ve çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir (Şahin; 2007:65).

İşten ayrılma ile iştatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, işten ayrılma ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin bir önceki başlık olan

devamsızlıkla kıyaslandığında devamsızlıktan daha güçlü olduğu ispatlanmıştır(Griffeth,Hom ve Gaertner,200:479). İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışmanın sonucunda iş tatmininin işten çıkma ve yeni iş arama konusunda en etkili neden olduğu görülmüştür(Şahin,2007;67). İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişki ters orantılıdır, yani iş tatmini arttıkça, personel devrinde de azalma meydana gelmektedir, ancak, bu ters orantının gücünü belirleyen etmen alternatif işlerin varlığıdır(Mitchell ve Larson, 1987; 142).

Personel devri, bir işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde daha fazla sorun yaratmaktadır, işten ayrılan her tecrübeli işgörenin yerine getirilen personelin eğitim maliyeti ve işi öğrenene kadar geçen sürede neden oldukları hatalar ve acemilik dönemindeki verimsizliklerinin hepsi maliyet unsurudur. Bunun yanında işletmeden ayrılan deneyimli bir işgörenin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmede elde ettiği birçok bilgi ve birikim rakip işletmeye taşınacaktır(Şahin,2007:65).

2.4.4 İşe Yabancılaşma

“Yabancılaşma bir insanın hayatını, insanın özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline büründümesi, insanın yaşamın öznesi olmaktan çıkıp, yaşamın nesnesi olması olarak da ifade edilebilir.”(Şimşek v.d.,2006:570)

Yabancılaşma kavramı, birçok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır. Bir kısım bilim adamı toplum bilimi ve ruh bilimi açısından bu kavramı incelemişler, bir kısım bilim adamı da kültürel yönden bu konuyu araştırmışlardır. Araştırmaların iki ana bacağına olmasının en önemli sebebi yabancılaşma kavramının en temel ögesini insanın oluşturmasıdır. (Çakar, 1999: 7)

Yabancılaşmanın en çok bilinen belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim kurmaktan kaçınma, kendi

kendini çaresiz ve zavallı görme, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişime karşı koyma şeklinde sıralanabilir.

İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber, tatmin elde edilemeyen çalışma şartları ve çalışma ortamından kaynaklanan strestir(Şahin,2007:68). İşgörenlerdeki yalnızlık, kendine ve işine soğuma, harcadığı emeğin üretimdeki karşılığını görememe, işin artık işgöreni tatmin etmediği, işten doyumsuzluğun bulunduğu gibi durumlar, yabancılaşmanın örgüt içerisinde kendini gösterdiği durumlar olarak sıralanabilir (Gökçeğiz ve Birinci:2007).

İşletmelerde olumsuz çalışma koşulları mevcutsa işgören işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme yoluna gitmektedir. Sonuç olarak da bu durumdaki personel örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda gerekli çaba ve isteği göstermemektedir (Eroğlu, 2000; 337).

İşgörenin iş tatmininin sağlanması için, onun çabalarının takdir edilmesi ve tanınması (maddi ve manevi), adil bir ücret ve terfi sistemi, ona işletmenin değerli bir üyesi olduğunun hissettirilmesi, ait olma duygusu, işyerinde kararlara katılımının sağlanması , pozitif yönetsel liderlik, kisisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikayet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olunması gerekmektedir(Şahin,2007:68).

2.5 Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini

İş tatmini ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesinin geçmişi pek de gerilere dayanmamaktadır. Yeni bir kavram olan personel güçlendirme, iş tatminine nazaran araştırma konularında yeni yeni yer bulmaktadır. İş tatmini ve personel güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesi ülkemizde pek fazla araştırılmamış olsa da literatür incelendiğinde yurt dışındaki birçok tez ve makaleye konu olduğu

görülmektedir. İlk bölümde de bahsedildiği gibi personel güçlendirme ile ilgili iki yaklaşımın olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme, davranışsal yaklaşım ve psikolojik ya da bilişsel yaklaşım olarak iki alt bölümde incelenmektedir, yazın taramasının sonucunda genellikle personel güçlendirmenin algılanması ile ilgili araştırmaların yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple bu aşamada, tez çalışmamızın araştırma kısmında da incelediğimiz psikolojik personel güçlendirme ile ilgili araştırmalara değinmek yerinde olacaktır.

2.5.1 Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Araştırmalar

Bu bölüme kadar personel güçlendirme ve iş tatmini ayrı ayrı incelendi. Bu bölümde ise, iş tatmini ve psikolojik personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi konu alan tez ve makaleler dayanak alınarak konunun önemi vurgulanmaya çalışılacaktır.

“Personel güçlendirme, işgörenlerin, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder” şeklinde genel bir tanımlama yapılabilir. Ortaya konan tez çalışmaları ve makalelerde genellikle personel güçlendirmenin algısı ya da psikolojik yaklaşımı dikkate alınmıştır, personel güçlendirmenin algısına ait dört alt boyut bulunmaktadır bunlar; anlam, etki, yeterlilik ve seçimdir. Genel tanımlamadan sonra psikolojik güçlendirme ile ilgili makaleler ve araştırmalara aşağıda değinilecektir.

Thomas ve Thymon tarafından 1994 yılında bir araştırma hastanesi, elektronik firması ve bilgisayar servis sağlayıcısı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, seçim ve etki ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş yetkinlik ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır(Thomas ve Tymon,1994:1-13). Konuyla ilgili bir diğer araştırma ise Kirkman ve Rosen tarafından kaleme alınmıştır. 1999 yılında yapılan bu araştırmanın

sonucunda takım seviyesinde personel güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Kirkman ve Rosen,1999:58-74). Speitzer'in 1997 yılında, orta seviye yöneticiler ve alt seviye yöneticilerle yaptığı araştırmanın bulgularında da psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarından birisi olan anlam ile iş tatmini arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuş, bunun yanında etki ile iş tatmini ilişkisizken, yetkinlik ve seçim ile alakalı ise muğlâk sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Psikolojik personel güçlendirme ile iş tatmini ilişkisini inceleyen bir diğer çalışma ise Liden, Wayne ve Sparrowe tarafından 2000 yılında 337 alt seviye işgören ile yapılmıştır. Bu çalışmada ise anlam ve yetkinlik iş tatmini ile anlamlı bir ilişki kurarken seçim ve etki ile iş tatmini arasında ilişki bulunamamıştır(Liden;Wayne ve Sparrowe,2000: 407-416). Ugboro ve Obeng'in farklı sektörden 250 işletme de gerçekleştirdikleri çalışmalarında personel güçlendirme ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuş, personel güçlendirme faaliyetlerini geliştiren işletmelerde işgörenlerin iş tatminleri artmış ve bu da müşteri tatmininin artmasına sebep olmuştur(Pekdemir v.d.,2006:12).

Hechanova ve arkadaşlarının Filipinler de gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik güçlendirmenin, iş tatmini ve performans üzerine etkileri araştırılmıştır. Beş değişik hizmet sağlayıcı sektörün ve toplamda 954 kişinin katıldığı bu çalışmanın sonucunda, psikolojik personel güçlendirmenin hem iş tatmini ile hemde performans ile pozitif yönde bir ilişki içerisinde olduğu ortaya konmuştur(Hechanova vd.,2006,76).

Speitzer vd. yapmış olduğu çalışmada ise psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam ile seçimin iş tatmini ile ilişkisinin olduğu tespit edilmiş fakat yetkinlik ile etkinin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı da vurgulanmıştır(Spreitzer vd.,1997:679-704). Fulford ve Enz 1995 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda anlam ve etkileşim (etki ve seçimi birleştirerek incelemişlerdir) ile iş tatmini arasında ilişki bulunurken, yetkinliğin iş

tatmininin anlamlı bir tahminleyicisi olmadığı ortaya çıkmıştır(Fulford ve Enz,1995:162-175).

Yurt dışında yapılmış olan tez çalışmaları incelendiğinde ise yine psikolojik personel güçlendirme ile iş tatmini arasında olumlu ve pozitif ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Aşağıda bu tez çalışmalarına değinilecektir.

Amerika’da Jonathan O.Woods tarafından yapılan tez çalışmasında Amerikan ordu mensuplarının iş tatminleri ile psikolojik personel güçlendirme arasında çok güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır(Woods,1998:6). Yine Jane S. Osborne tarafından Amerika’da gerçekleştirilen bir diğer tez çalışmasında Amerika’nın güney doğusunda bulunan biri özel diğeri kamu olmak üzere iki şirket de yapılan çalışmada, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam ve seçimin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu buna karşın etki ve yetkinlik konusunda aynı şeyleri söylemenin mümkün olmadığı vurgulanmıştır(Osborne,2002:97).

Bu araştırmaların ortak yönlerine bakıldığında psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam iş tatmininin anlamlı bir tahminleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır, diğer taraftan yetkinlik, seçim ve etki ile iş tatmini arasındaki ilişki yetersiz olarak görülmüştür. Bu nedenle bu araştırmada nispeten psikolojik personel güçlendirmenin alt faktörleri olan anlam, yetkinlik, seçim ve etkinin iş tatminine olan etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında az sayıda da olsa personel güçlendirme ile ilgili araştırmalar yapılmış fakat konunun iş tatmini ile olan ilişkisine çok az araştırmacı tarafından değinilmiştir.

Erdil ve Keskin’nin yaptıkları araştırmada güçlendirme ve iş tatmininin yanı sıra iş stresi ve örgütsel bağlılıkta incelenmiştir. Sonuç olarak iş tatmini ve güçlendirme

arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur(Pekdemir v.d.,2006:14). Çöl tarafından, 2008 yılında yapılan ve kamu üniversitelerindeki akademik personele uygulanan çalışmada, algılanan güçlendirmenin işgören performansına etkileri incelenmiştir. Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, işgören performansına etkilerinin incelendiği araştırmanın sonucunda anlam, yetkinlik ve otonomi ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunurken, etki faktörünün işgören performansı ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır (Çöl,2008:44). Pekdemir v.d.'nin zemin ve yapı sistemleri alanında faaliyette bulunan bir işletmede yaptıkları araştırmalarında personel güçlendirme ve iş tatmini arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Arslantaş'ın 2007 yılında yaptığı psikolojik güçlendirme ve güçlendirici liderlik ilişkisini incelediği çalışması ve yine aynı araştırmacının, 2008 yılına ait "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Yolu" isimli makalesi de personel güçlendirme üzerine ülkemizde yapılmış çalışmalar arasında sayılabilir. Canan Emet isimli araştırmacının 2006 yılında yaptığı, "Personelin güçlendirilme algıları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründe ampirik olarak incelenmesi" isimli çalışmada personel güçlendirme ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi incelemiştir, yapılan araştırma sonucunda bu iki değişken arasında ilişki bulunmuştur.

İkinci bölümün sonunda bölüm ile ilgili kısa bir özet yapılacak olursa, İkinci bölümde iş tatminini ile ilgili tanımlar yapıldı ve tarihsel süreç incelendi, kısaca tanımlamaya ve tarihi gelişime bakacak olursak; iş tatmini, işgörenin işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik olarak ifade edilebilir ya da “işgörenin işini, iş yaşamını değerlendirmesine dayanarak sağladığı haz duygusudur” daha basit olarak ise işgörenin işine karşı ortaya koyduğu genel tutumdur. Endüstri devrimi ile başlayan süreçte insan olgusunun göz ardı edildiği ve parası verildiği takdirde istenileni yapacağı düşüncesinin hakim olduğu dönemden, Elton Mayo’nun da katkılarıyla insana gereken önemin verilmesi ve onun sosyal bir varlık olarak algılanmasının gerekliliğinin vurgulandığı dönem gelinmiştir. Günümüze doğru gelindiğinde bir işletmenin vazgeçilmez paraçası olan insanın o iş yerinde kalıcı olarak çalışması için onun tatmininin önemi ortaya çıkmıştır. İkinci bölümünün devamında iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları altında incelendi, bireysel faktörler olarak, yaş ve yaştan iş tatminine etkisi, cinsiyetin işgörenin tatmini ile olan ilişkisi, eğitim düzeyi farklılaştıkça işten duyulan tatminin değiştiği ve kişiliğinde en az diğer faktörler kadar işgörenin iş tatminini etkilediği ortaya kondu bunlara ek olarak zeka ve yeteneğin birlikte iş tatminini etkilediği ve bireysel faktörlerin sonuncusu olan tecrübenin iş tatmini ile olan ilişkisi anlatıldı. Örgütsel faktörler arasında ise bireysel faktörlerin dışında kalan daha çok örgüt ile ilgili olan ücret ve terfi olanakları, yönetim tarzı ve örgüt politikaları, işin niteliği ve çalışma koşullarının iş tatminine etkisi incelendi ve belki de en önemlisi olan sosyal bir varlık olan işgörenin bir ihtiyacı olan iş yerindeki arkadaşlık ve dostluk yapısının yine işgörenin iş tatminine etkisi üzerinde duruldu, daha sonra iş tatmini ve iş tatminsizliğinin çıktıları (performans, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ve işe yabancılaşma) incelendi. Bölümün sonunda personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkiler daha önce ortaya konmuş çeşitli makaleler, yurtiçi ve yurtdışında yapılmış tez çalışmalarıyla incelendi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde daha önceki bölümlerde incelemeye çalıştığımız personel güçlendirme ile iş tatmini arasındaki bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve psikolojik personel güçlendirmenin alt faktörleri olan anlam, etki, yetkinlik ve seçim ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olup olmadığı istatistiksel yöntemlerle ortaya konulmuştur.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Etkin bir personel güçlendirme uygulaması organizasyonların, zorlu iş yaşamında daha fazla rekabetçi olmalarına ve daha fazla kar elde etmelerine yardımcı olacaktır, bununla beraber organizasyonların hayatta kalmalarına ve gelişmelerine de yardımcı olacaktır. Bu uygulamalar yardımıyla işgörenler daha etkin, çabuk ve esnek bir şekilde müşterilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap verebilecektir. Günümüzde organizasyonların hayatta kalmalarında en önemli etkenin müşteri memnuniyeti olduğu düşünülürse konunun önemi daha iyi anlaşılabacaktır. Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirildiği için, hizmet sektöründeki organizasyonlar ve firmalar için aydınlatıcı ve yol gösterici bir çalışma olması bakımından da ayrıca önem taşımaktadır. Hizmet sektöründeki birçok firma bu araştırma sayesinde kendi bünyelerindeki işgörenlerin iş tatminini etkileyen etkenleri anlayacak ve personel güçlendirme uygulamalarında başarı şansları artacaktır.

Bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren SAP danışmanlık firmasındaki psikolojik güçlendirme (empowerment) ile personelin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki var mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır, daha detaylı olarak ise psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, etki ve otonominin (seçimin) iş tatminini ne ölçüde ve ne yönde etkilediği incelenmiştir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma alanı olarak İstanbul ilinde bulunan bir SAP danışmanlık şirketi seçilmiştir. Şirketlerin iş süreçlerini daha etkin ve verimli kılmalarını sağlayan teknolojik çözümler sunan firma, 2000 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Bugün farklı sektörlerden 100 den fazla müşteriye hizmet vermekte olan firma, 120'si danışman olmak üzere 170 kişilik kadrosuyla, bilişim pazarında yer almaktadır. Firma ayrıca, şirketlerin bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin gereksinimlerini karşılamak üzere; kurumsal yazılım çözümleri, mobil uygulamalar, sistem ve donanım entegrasyonu uygulamalarının yanı sıra, süreç analizi ve tasarımı, proje yönetimi, eğitim ve sistem optimizasyonu hizmetleri sunmaktadır.

Firma SAP danışmanlığı ile, tüm iş süreçlerinde şirketlerin; gereksinim duyduğu iş çözümlerini lojistik, finans ve insan kaynakları uygulamalarını da kapsayacak şekilde etkin ve verimli olarak kullanmalarını sağlayan yazılım çözümleri üretmektedir. Tüm dünyada 1990'lı yıllarda ivme kazanan Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) uygulamaları, şirketleri entegre bir sisteme kavuşturmakla kalmayıp iş süreçlerini disipline eden işletmeyi baştan aşağı yeniden yapılandırmayı amaçlayan uygulamalardır. SAP diye nitelendirilen ise bu kaynak kullanımını sağlayacak yazılımdır.

Şirket, müşteri beklentilerini anında karşılamak adına yetki ve sorumlulukları en üst düzeyde olan çalışanları nedeniyle tercih edilmiştir. Bu şirkette danışman olarak toplam 120 personel çalışmaktadır. Şirkete toplam 120 adet anket formu dağıtılmış, 94 adet anket geri dönmüştür, cevaplanan anketlerden 82 tanesi değerlendirmeye alınmış, 12 tane anket eksiklik ve yanlış kodlamalar nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Gönderilen anket formları içinde geri dönüş oranı %78.3 dür. Değerlendirmeye dahil edilen anket oranı ise %68.3 dür.

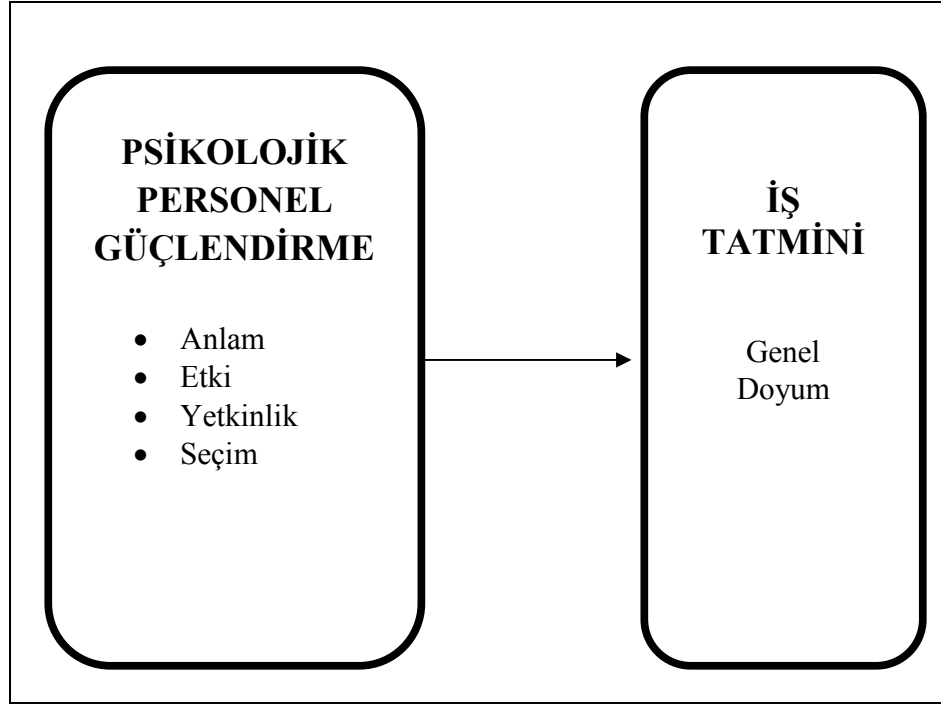
3.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma anket yöntemiyle yapılmıştır. Çalışmada birincil veriler kullanılmıştır. Bu çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı araştırma modelidir. Tanımlayıcı araştırma modeli; bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir (Kurtuluş,2006:252;Altunışık v.d.,2005:61). Anket, yazılım danışmanlığı yapan bir işletmede, orta ve üst kademe işgörenlerin tümüne uygulanmıştır. Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği ayrıca cevaplayıcıların sorulara içtenlikle, doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırma tek işletmede uygulanmıştır, bu sebeple elde edilen sonuçlar sadece bu işletmeye has sonuçlardır, bu ise sonuçların genellenememesi gibi bir kısıt meydana getirmiştir.

3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma Şekil 6’da görüldüğü gibi psikolojik personel güçlendirme değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasındaki ilişkinin varlığını araştırmaktadır. Ayrıca psikolojik personel güçlendirmenin alt faktörlerinin iş tatminini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.



Şekil 5 Araştırmanın Modeli

Araştırma bir ana hipotez ve dört alt hipotezden olmak üzere beş hipotezden oluşmaktadır. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanabilir:

Ana hipotez

- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler

- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan seçim ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan seçim ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5 Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda işgörenlerin demografik bilgileri elde edilmiştir. İkinci kısımda, iş tatmininin ölçülmesi amacıyla Minnesota iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Akademik araştırmalarda işgörenlerin iş tatminlerini ölçmek amacıyla en fazla

kullanılan ölçek olma özelliğine de sahip olan model, 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (Kantarcı,1997:21). İş tatmini bir tutum olduğundan gözlenmesi zordur ve iş tatmini ölçümü doğrudan işgörenlerin vereceği bilgiye dayanmak zorundadır. Bu nedenle ölçümün sağlıklı olması için bilgi kaynağının yanıltıcı olmaması ve bunun yanında ölçüm yönteminin de yeterli ve tutarlı olması gerekmektedir.

İş tatmini araştırmalarında veri toplama yöntemi olarak en çok kullanılan teknikler; anket, kritik olay, mülakat yöntemleridir. Bunların içerisinde anket yöntemi sağladığı birçok avantajdan dolayı en yaygın olarak kullanılan yöntemdir (Başran,1991:30). İş tatmini ölçümünde en yaygın olarak kullanılan ölçek Minnesota Tatmin Ölçeği'dir. Bunun dışında bir diğer önemli ölçek ise "İş Tanımlayıcı Endeksi" (Job Descriptive Index) olarak isimlendirilen ölçektir. Kendal ve Hulin tarafından geliştirilmiştir işin özellikleri, ücret, terfi imkanları yöneticiler ve arkadaşlar şeklinde beş boyuttan oluşmaktadır (Kök,2006:295). Bu iki önde gelen ölçeğin dışında Brayfield ve Rothe İş Tatmini Ölçeği, Yüzler Ölçeği ve Genel İş Tatmini Ölçeği de iş tatmininin ölçümünde kullanılan diğer ölçeklerdir(Ergüney,2006:83).

Minnesota iş tatmin ölçeği (MSQ), 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmektedir bunlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001:167).

MSQ olarak da ifade edilen ankette "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum" ve "çok memnunum" yanıtlarından oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Bu çalışmada anketin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. İş tatmin ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular ekler kısımdaki ankette görülebilir(Ek-1).

1-İçsel Faktörler: 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20

2-Dışsal Faktörler: 5.6.12.13.14.17.18.19

3-Genel Doyum Faktörleri: Tüm sorular

Üçüncü kısımda işgörenlerin güçlendirmeye yönelik algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anlam, etki, yetkinlik ve otonomi (seçim) olmak üzere dört boyut ölçülmüştür. Üçüncü kısma ilişkin anket sorularının hazırlanmasında, personel güçlendirme algılarını oluşturan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi (seçim) faktörlerinin ölçülmesinde birçok araştırmacının kullandığı Spreitzer (1995)'in oluşturduğu sorular tercüme edilerek kullanılmıştır. Ankette anlam 1,4 ve 11 numaralı sorularla, yetkinlik 2,6 ve 10 numaralı sorularla, otonomi (seçim) 3,8 ve 9 numaralı sorularla son olarak ise etki 5,7 ve 12 numaralı sorularla ölçülmüştür. Anketin bir örneğine ekler kısmında yer verilmiştir.

Anket araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan toplam 35 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir. Likert tipi ölçek sosyal bilimlerde araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır(Altunışık v.d.,107:2005). Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında 'SPSS for Windows 15,0' yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. İki değişken arasında ilişki olup olmadığını belirlemek, eğer ilişki varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek için çeşitli istatistikî tekniklerden faydalanılır. Verilerin aralık veya rasyo seviyesinde ya da nominal veya sıralama seviyesinde olmasına göre kullanılacak tekniklerde değişiklik göstermektedir(Şahin,2007:109).

İstatistiksel analiz teknikleri olarak; frekans analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa), hipotezlerin test edilmesinde ve ilişkilerin yönünü bulmaya yönelik olarak Pearson korelasyon testleri kullanılmıştır. Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla adım adım regresyon yöntemi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır, eşitlik hipotezi H_0 ile alternatif hipotez olan H_1 hipotezi test edilmiştir. H_0 'da değişkenler arasında anlamlı bir ilişki

olmadığı hipotezi kurulmuştur, buna karşın H1’de ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu hipotezi kurulmuştur. Araştırmada hesaplanan anlamlılık dereceleri (significance) “p” ile gösterilmiştir ve p değeri 0,05 olarak kabul edilmiştir. Yapılan yorumlarda p değeri 0,05 den küçük olduğu takdirde Ho hipotezi red edilmekte, diğer bir ifade ile iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Hesaplanan p değeri 0,05’den büyük ise Ho hipotezi kabul edilmektedir, bu da iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı göstermektedir.

3.6 Araştırmanın Sonuçları

Bu bölümde anket formlarının dağıtıldığı şirketten toplanan ham veriler Spss programı sayesinde anlamlı hale getirilerek bulgularla ilgili yorumlar yapılmıştır.

3.6.1 Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler

Tablo 3’ten de izlenebileceği gibi araştırmaya katılan 82 çalışanın 46’sını yani % 56,1’ini erkeklerin ve 36’nı yani % 43,9’unu bayanların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3 Cinsiyetle İlgili İstatistikler

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bayan	36	43,9	43,9
Erkek	46	56,1	100
Toplam	82	100	

Araştırmaya katılanların Tablo 4’de de gösterilen eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların % 62, 2’sinin lisans ve %31, 7 ’sinin yüksek lisans ve de %6, 1’inin doktora eğitim seviyesinde oldukları gözlenmiştir.

Tablo 4 Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	51	62,2	62,2
Y.lisans	26	31,7	93,9
Doktora	5	6,1	100
Toplam	82	100	

Yaş ile ilgili istatistikler incelendiğinde çalışanların %84'nü otuz yaş altı oluşmaktadır. Geri kalan %16'lık kısım ise yaşları otuzun üstünde olan çalışanları göstermektedir. Yapılan işin teknoloji yoğun olması ve daha çok bilgi teknolojileri ile ilgili olması bu durumu normal kılmaktadır. Yaş ile ilgili istatistikler Tablo 5 den izlenebilir.

Tablo 5 Yaş Durumu

Yaşlar	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
22	1	1,2	1,2
23	3	3,7	4,9
24	6	7,3	12,2
25	16	19,5	31,7
26	10	12,2	43,9
27	13	15,9	59,8
28	10	12,2	72
29	10	12,2	84,1
30	4	4,9	89
31	4	4,9	93,9
32	1	1,2	95,1
33	3	3,7	98,8
37	1	1,2	100
Toplam	82	100	

3.6.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçümün tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıyla sağlanabilir(Şahin,2007:108). Güvenirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Bu analiz sonucunda bulunan Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır, Alfa değeri 0,40'dan küçük ise güvenilir değil, 0,40-0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte ve 0,60'ın üzerinde ise güvenilirlik yüksek kabul edilmektedir (Altunışık v.d.,2005:116). Anketlerde sorun yaratacak ve anketlerin anlaşılabilirliğini etkileyecek bir durumun var olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Tablo 6'da da görüldüğü üzere iş tatmini ve psikolojik güçlendirme için ayrı ayrı $\alpha=0,878$ ve $\alpha=0,861$ gibi yüksek değerler çıkmıştır, bulunan Alfa değerleri 1'e yakın çıkmıştır, bu ise çalışmanın güvenilirliği için önemli bir katsayıdır.

Tablo 6 Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Toplam (N)	Cronbach's Alpha	Toplam (N)
,878	20	,861	12

3.6.3 Psikolojik Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anketin 2. bölümünü oluşturan iş tatmini ile ilgili 20 adet soru ile, anketin 3. bölümünü oluşturan psikolojik personel güçlendirme ile ilgili 12 adet soru, ana hipotezin test edilmesi için Korelasyon testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre

Pearson Korelasyonu için hesaplanan anlamlılık derecesi $p=0,000$ 'dır ve bu değer kabul ettiğimiz 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için **H0 hipotezi reddedilmiş**, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre bu işyerinde psikolojik personel güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 7 'deki gibidir.

Tablo 7 Personel Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Korelasyon		İŞ TATMİN	PERS.GÜÇ.
İŞ TATMİNİ	Pearson Korelasyonu	1	,593**
	Anlamlılık (çift taraflı)		,000
	N	82	82
PERS.GÜÇ.	Pearson Korelasyonu	,593**	1
	Anlamlılık (çift taraflı)	,000	
	N	82	82

** Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Tablo 7'de de görüldüğü gibi model hem 0,01 hem de 0,05 için anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu görülmektedir, yani bu iş yerinde psikolojik personel güçlendirme ile iş tatmini arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre bu iş yerinde personel güçlendirme algılarındaki artışın iş tatmini arttıracığı söylenebilir. Ana hipotez doğrulandıktan sonra bir sonraki bölümde psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları incelenecektir.

3.6.3.1 Anlam ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8 Anlam ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Korelasyon

		ANLAM	İŞ TATMİN
ANLAM	Pearson Korelasyonu	1	,688(**)
	Anlamlılık (çift taraflı)		,000
	N	82	82
İŞTATMİNİ	Pearson Korelasyonu	,688(**)	1
	Anlamlılık (çift taraflı)	,000	
	N	82	82

** Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Psikolojik personel güçlendirmenin alt faktörlerinden birisi olan anlam ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 8’de de görüldüğü gibi $p = 0,000$ değerinin, hem 0,01 den hem de bizim kabul ettiğimiz anlamlılık değeri olan 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, **H0 hipotezinin reddedildiğini** ifade etmektedir. Korelasyon katsayısına bakıldığında ise iki değişken arasında orta düzeyin biraz üstünde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

H0 hipotezinin reddedilmesi anlam ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Anlam boyutu, işgörenlerin işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlamaktadır. Sonuç olarak bu işyerinde psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarından birisi olan anlam algısı arttığında yani işgörenler işlerini anlamlı bulduklarında, işgörenin işinden elde ettiği tatminde artacaktır.

3.6.3.2 Yetkinlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9 Yetkinlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Korelasyon		YETKİNLİK	İŞ TATMİNİ
YETKİNLİK	Pearson Korelasyonu	1	,058
	Anlamlılık (çift taraflı)		,205
	N	82	82
İŞ TATMİNİ	Pearson Korelasyonu	,058	1
	Anlamlılık (çift taraflı)	,205	
	N	82	82

Yetkinlik bireyin işini en iyi şekilde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır(Çöl,2004) ya da biraz daha açık ifadeyle bireyin yaptığı işi ustaca ve en iyi şekilde yapabilecek yeteneğe sahip olduğuna inancıdır. Araştırmanın bu bölümünde yetkinlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve Tablo 9’da da görüleceği üzere **p=0,205** değeri bulunmuştur. Bu değer 0,05 olan anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için **H0 hipotezi kabul edilmiştir** ve yetkinlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. İşgören kendini ne kadar yetkin ve yeteneklerine olan inancının yüksek olduğunu görürse o kadar işinden tatmin olacaktır. Korelasyon analizinin sonucunda bu işyerinde çalışanların kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenmedikleri sonucu çıkmaktadır. Ankete katılan işgörenlerin yaklaşık %90’lık kısmının 30 yaş altı çalışanlar olduğunu göz önünde bulundurursak işgörenlerin yeni mezun olmaları ve yeterli derecede iş tecrübesi ve birikim sahibi olmadıklarından kendilerini yetkin hissetmedikleri sonucuna varılabilir.

3.6.3.3 Otonomi (Seçim) ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan seçim ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan seçim ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10 Otonomi (Seçim) ile İş Tatmin Arasındaki İlişki

Korelasyon		OTONOMİ (Seçim)	İŞ TATMİNİ
OTONOMİ (Seçim)	Pearson Korelasyonu	1	,569(**)
	Anlamlılık (çift taraflı)		,000
	N	82	82
İŞ TATMİNİ	Pearson Korelasyonu	,569(**)	1
	Anlamlılık (çift taraflı)	,000	
	N	82	82

** Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Araştırmanın bu bölümünde seçim ya da otonomi ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Otonomi (Seçim) bireyin bir faaliyeti başlatma, sürdürme, devamlılığını sağlama ve gereken hallerde inisiyatif kullanabilme serbestisine sahip olmasıdır. Araştırma sonucu Tablo 10'da görülen $p=0,000$ değeri elde edilmiştir. Bu durumda $p=0,000$ değeri, anlamlılık seviyesi olan 0,05 ten küçük olduğu için **H0 hipotezi reddedilmiştir**. Korelasyon katsayısı incelendiğinde ilişkinin pozitif yönlü olduğu ilişkinin düzeyinin ise orta olduğu görülmektedir. Böylece, bu işyerindeki işgörenler kendi yaptıkları işlerde seçim hakkına sahiplerse ya da inisiyatif kullanabiliyorlarsa, işlerinden tatmin sağlayacaklardır.

3.6.3.4 Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- Ho: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bölümde personel güçlendirmenin son alt faktörü olan etki ile iş tatminin arasındaki ilişki incelenmiştir. Etki, işgörenin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrolü, etkisidir. Tablo 11’de görüleceği üzere anlamlılık değeri $p=0,11$ olarak bulunmuştur ve bu değer anlamlılık seviyemiz olan 0,05’den küçük bir değerdir, bunun sonucunda **H0 hipotezi reddedilmiştir**. Pearson korelasyon katsayısı ise bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya çıkartmıştır, ilişkinin gücü ise düşük çıkmıştır, böylece bu iş yerinde etki ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Sonuç olarak bu iş yerinde işgörenlerin çıktılar üzerindeki kontrol hissi arttıkça, işlerinden alacakları tatminde artacaktır yargısına varılabilir. Korelasyon katsayısına bakıldığında diğer psikolojik personel güçlendirme alt faktörlerine kıyasla daha düşük bir ilişki olduğu görülmektedir, bu ise işgörenlerin stratejik, yönetsel ya da operasyonel çıktılar üzerinde kendilerini güçlendirilmiş hissetmediklerini göstermektedir.

Tablo 113 Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Korelasyon		ETKİ	İŞ TATMİN
ETKİ	Pearson Korelasyonu	1	,281(*)
	Anlamlılık (çift taraflı)		,011
	N	82	82
İŞ TATMİNİ	Pearson Korelasyonu	,281(*)	1
	Anlamlılık (çift taraflı)	,011	
	N	82	82

* Korelasyon 0.05 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

3.6.4 Psikolojik Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerinde Etkisi

Bu bölümde psikolojik personel güçlendirmeyi oluşturan anlam, etki, otonomi ve yetkinliğin iş tatmini üzerindeki etkisini görmek için stepwise (adım) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sonucunda yetkinlik analiz dışı tutulmuştur.

Analize dahil edilen boyutlar incelenecek olursa Tablo 12 den de görüleceği üzere anlam, otonomi ve etkinin % 5 anlamlılık seviyesinde iş tatmininin %52 açıklayabildiği görülmektedir. Anlam alt boyutu tek başına iş tatmini üzerinde %5 anlam düzeyinde %47 etkiye sahipken, otonominin tek başına %5 anlam seviyesinde iş tatmini üzerindeki etkisi %3 olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak ise %5 anlam düzeyinde etki alt boyutunun tek başına iş tatmini üzerindeki etkisinin %2 olduğu görülmektedir. Tüm bu alt boyutların iş tatmini üzerindeki etkilerinin anlamlılığı incelendiğinde beta katsayılarının anlamlılık değerlerinin araştırmamız için kabul ettiğimiz anlamlılık seviyesi olan %5 den küçük olduğu görülmektedir, bu nedenle tüm etkiler anlamlıdır.

Tablo 124 Psikolojik Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model		F Değeri	Anlamlılık	Düzeltilmiş R-Kare	Standardize Edilmiş Katsayılar-Beta	Anlamlılık
1	Sabit	71,716	0,000	0,466		
	Anlam				0,688	0,000
2	Sabit	40,899	0,000	0,496		
	Anlam				0,542	0,000
	Otonomi				0,239	0,018
3	Sabit	30,696	0,000	0,524		
	Anlam				0,539	0,000
	Otonomi				0,428	0,001
	Etki				0,261	0,021

Bağımlı Değişken:
iş tatmini

3.6.5 Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Bu bölümde analizler sonucunda elde edilen psikolojik personel güçlendirme ve iş tatminine ait ortalamalara ilişkin bilgiler verilecektir.

3.6.5.1 Psikolojik Personel Güçlendirmeye Ait Ortalamalar

Psikolojik personel güçlendirmeye ait genel ortalama bakıldığında ortalamanın (1-5 arası) 3,60 olduğu görülmektedir, bu ise Sap danışmanlığı yapan bu şirkette psikolojik personel güçlendirme algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, etki, otonomi (seçim) ve yetkinlik ve bunlara ait ortalamalara ekler kısmından ulaşılabilir (Ek-2).

Psikolojik personel güçlendirme boyutlarından birisi olan anlama ait ortalama değeri 3,90 ile en yüksek ortalama olarak karşımıza çıkmaktadır. Üç ifadenin oluşturduğu anlam boyutunda en yüksek ortalama “Yaptığım iş benim için anlamlıdır” ifadesine aittir. Bu ifade 3,93 ile en yüksek ortalama sahiptir, en düşük ortalama ise 3,79 ile “İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır” ifadesine aittir.

İkinci alt boyut olan etkinin ise 3,10 ortalama ile orta düzeyde olduğu görülmektedir. Üç ifade içerisinde “Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim” 2,74 ile en düşük, “Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerindeki etkim büyüktür” ise 3,62 ortalama ile en yüksek ifadedir.

Bireyin bir faaliyeti başlatma, sürdürme, devamlılığını sağlama ve gereken hallerde insiyatif kullanabilme serbestisine sahip olması olarak tanımlanan otonomi (seçim) diğer boyutlar gibi üç ifadeden oluşmaktadır, bu boyut 3,52 ortalama sahiptir. En yüksek ortalama 3,74 ile “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim” en düşük ortalama ise 3,30 ile “İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim” ifadelerine aittir. Ortalamaların ortanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere işgörenler kendilerini özgür hissetmektedirler.

Son boyut olan yetkinliğe baktığımızda ortalamasının diğer boyutlarla kıyaslandığında daha düşük olduğunu görmekteyiz, bu boyutun ortalaması 2,89 ile en düşük ortalama değildir. İfadeler içinde ise en düşük ortalama 2,70 ile “ İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim ” ifadesine aittir, öte yandan en yüksek ortalama “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” ifadesine aittir bu ifadenin ortalaması 3,07 dir.

Psikolojik personel güçlendirmeye ait ortalamalar incelendiğinde bu işyerinde işgörenlerin yaptıkları işleri anlamlı buldukları söylenebilir, anlam boyutunun ortalamasının diğer boyutlardan daha yüksek çıkması bunu ispatlamaktadır, etki boyutunda ise işgörenlerin kararlar üzerinde etkilerinin ortalamasının düşük olması,

özellikle departmanı ilgilendirecek kararlar üzerinde kendilerini pek etkin hissetmediklerini ortaya koymaktadır.

Bunların yanında işgörenlerin işlerini nasıl yapacaklarına dair kendilerini özgür hissettikleri ortaya çıkmaktadır, buna karşın işlerini tam bağımsız bir şekilde yerine getiremediklerine dair algılarının olduğu da önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetkinlik bireyin işini en iyi şekilde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır. Yetkinlik ile ilgili ifadelerle ait ortalamalara bakıldığında orta ve ortanın altında olduğu görülmektedir. Bu işyerinde işgörenlerin kendi yeteneklerine, bir işi başaracaklarına olan inançlarının ve güvenlerinin düşük olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.6.5.2 İş Tatminine Ait Ortalamalar

İşgörenlerin işlerinden duydukları tatmini ölçen ifadelerin ortalaması incelendiğinde, genel iş tatmin düzeyinin ortalamasının 3,62 olduğu görülmektedir, bu değer genel itibari ile ortalamanın üstünde olarak değerlendirilebilir. İki kısımdan oluşan anketteki ifadeler bireysel ve örgütsel ifadeler şeklinde ikiye ayrılmıştır. Bu alt boyutlara ilişkin ortalamalar bakacak olursak;

İçsel ya da bireysel iş tatmini ile ilgili ifadelerin ortalaması 3,63 ile orta düzeyin üstündedir. En düşük ortalama, içsel tatmini ölçen 11.ifade “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” sorusuna aittir. En düşük ortalama olan bu ifadenin ortalaması 3,22 dir, en yüksek ortalama ise 4,08 ile “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesine aittir.

Dışsal, diğer bir deyişle örgütsel faktörlerin ölçüldüğü ifadeler arasında en düşük ortalama 3,23 ile “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” , en yüksek ortalama ise 4,32 ile “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından” ifadelerine aittir.

Bu işyerinde iş tatmini ile ilgili ortalama değerlere baktığımızda içsel (bireysel) tatmine en fazla katkıyı, iş yöntemlerini seçebilme konusundaki memnuniyetin sağladığı görülmektedir, en az katkıyı sağlayan ise işgörenlerin yetenekleri konusundaki tatmin düzeyleridir. Dışsal (örgütsel) tatmine en fazla katkıda bulunan çalışma arkadaşlarına ilişkin tatminken, en az katkıyı sağlayan ise yapılan iş ve karşılığında alınan ücretten elde edilen tatmindir.

3.7 Bulgular ve Yorum

Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla tek bir firmada yapılan araştırmanın bulguları ve yorumları aşağıdaki gibidir.

Bu araştırma, bu işyerinde psikolojik personel güçlendirmenin, işgörenlerin işlerinden duydukları tatmine nasıl yansıdığını ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle, işgörenin iş tatmini sağlayabilmesinde personel güçlendirmenin nasıl bir rol oynadığı incelenmektedir, bu soruya cevap aranmaktadır. Analiz sonuçlarına göre, uygulamanın yapıldığı iş yerinde psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarının bir kısmının (anlam, etki, ve otonomi-seçim) işgören tatminini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Aşağıda bu alt boyutlar ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili yorumlar yapılmıştır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında psikolojik güçlendirmenin iş tatminini etkilediği ve bu etkinin pozitif yönde olduğu ana hipotezimiz kabul edilerek doğrulanmıştır. Korelasyon katsayısına bakıldığında 0,593 ile orta dereceli bir korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Bu ise uygulamanın yapıldığı işyerinde, psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı fakat orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Daha önceki bölümde psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara yer verilmişti, bu çalışmaların hemen hepsinde iş tatmini ile anlam arasında pozitif bir ilişki ortaya konmuştu. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından

birisi olan anlam, araştırmanın yapıldığı bu işyerinde işgörenin iş tatminini arttırmaktadır. Araştırmanın ilk alt hipotezi olan “psikolojik güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile iş tatmini arasında bir ilişki yoktur” hipotezi (ho hipotezi) red edilerek bu durum doğrulanmıştır. İlişkinin yönüne bakıldığında ilişki pozitif yönlüdür, 0,688 ile en yüksek korelasyon katsayısına sahiptir. Buradan çıkarılacak sonuç bu firmadaki işgörenler için yaptıkları iş ve bu işin yapılış amacı bir anlam taşımaktadır. Bir işgören yaptığı işi önemli buluyorsa yaptığı işten tatmin elde etmesi beklenen sonuçtur. Bu ilişki güçlü sayılabilecek bir ilişki olmasına rağmen işgörene işinin daha da anlamlı kılınması şarttır. İşgörenin işini anlamlı bulmaması işten soğuma, işten kaytarma ve memnuniyetsizlikle sonuçlanmaktadır.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından bir diğeri olan otonomi (seçim), işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğü olarak tanımlanabilir. Daha öncede değindiğimiz üzere çalışmamızda seçim ya da otonomi, iş tatmini ile pozitif yönde ilişkilidir ve korelasyon katsayısı orta düzeyde çıkmıştır. Bu çalışma içerisinde 0,569 ile ikinci en yüksek korelasyon katsayısıdır. Bu bulgular, firmadaki işgörenlerin kendilerini karar almada, kullanacakları yöntemlerde, kısacası inisiyatif alma konusunda özgür ve bağımsız hissettiklerini ortaya koymaktadır. Otonomi ile ilgili ortalamalar incelendiğinde de buna paralel sonuçlar çıktığı görülecektir. Firmanın bir danışmanlık firması olduğu ve müşterilerin sorunlarına bir an önce çözüm bulunmasının önemi ve gerekliliği göz önünde bulundurulursa işgörelere kendilerini özgür hissetmeleri doğal olarak görülebilir. Firma, kendisi için hayati bir öneme sahip olan bu konuda işgörelere gerekli serbestliği sağlamıştır ve işgörelere algıları da bu yöndedir.

Bir önceki boyuttan farklı olarak etki ise işgörenin yaptığı işin çıktıları da etkileyebilmesidir. Otonomi (seçim) bireyin kendi işi üzerindeki kontrol hissi ile ilgilidir, etki ise bireyin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrolü, etkisidir. Dolayısıyla bu özgürlüğe sahip olan ve inisiyatif kullanabilen bir işgörenin özgüveninin artması ve sonuçta elde edilen tatmininde artması beklenmektedir. Çalışmamızda etki ile iş tatmini arasında ilişki bulunmuştur, ilişkinin yönü pozitifdir fakat korelasyon katsayısı diğer

boyutlarla kıyaslandığında biraz düşüktür, korelasyon katsayısı 0,281 olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle etkiyi ölçen 12 numaralı ve 7 numaralı ifade (Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük etkiye sahibim ve Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim) ortalaması en düşük sorular arasında yer almaktadır. Bu sonuç, firmadaki işgörenlerin en son çıktılar üzerinde kendilerini çok fazla etkili hissetmediklerini ortaya çıkarmaktadır. Ekinin tek başına iş tatmini üzerindeki etkisi de diğer boyutlar ile beraber değerlendirildiğinde %2 ile en az etki sahibi boyuttur. Bu algıların değiştirilebilmesi için işgörenin sadece kendi yaptığı işlerle ilgili özgürlüğünün olması yeterli değildir, bunun yanında örgütsel, stratejik ve departmanı ilgilendiren konularla ilgili de işgörenin fikirlerinin sorulmasının ve bu fikirlere önem verilmesinin gerekliliği aşıkardır.

Son olarak psikolojik güçlendirmenin en son boyutu olan yetkinlik, bireyin işini en iyi şekilde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır ya da biraz daha açık ifadeyle bireyin yaptığı işi ustaca ve en iyi şekilde yapabilecek yeteneğe sahip olduğuna inancıdır. İnceleme yaptığımız iş yerinde iş tatmini ve yetkinlik arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmamıştır, yapılan analiz sonucu “İşyerinde psikolojik personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezimiz doğrulanmıştır ve ho hipotezimiz kabul edilmiştir. Söz konusu firmada işgörenlerin bir kısmını junior kademesindeki danışmalar oluşturmaktadır, bu kademedeki işgörenler, ya işi yeni öğrenenler ya da birkaç senelik deneyime sahip olanlardır. Bu nedenden dolayı işgörenlerin bir kısmının kendi yeteneklerine olan inançlarının tam olmadığı sonucuna varılmıştır. Yetkinliğe ait ortalamalar incelendiğinde ortalamaların çalışma içerisinde ki en düşük ortalamalar olduğu görülmektedir, özellikle 6.ifade “İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim” çalışma içerisindeki en düşük ortalamadır (2,70). Bu sorun işgörelere daha yoğun eğitimler verilerek, işgörelerin eksik yönleri tespit edilerek, özellikle ve öncelikle bu eksiklikler üzerine gidilerek kendilerine güvenmeleri sağlanmalıdır. İşgörelerin kendilerini ve yeteneklerini yeterli görmüyor olmaları bu firma için en kısa zamanda aşılması gereken hayati bir sorundur.

SONUÇ

Küresel değişim tüm dünyayı etkilediği gibi işyaşamını da etkilemiş, firmalar arası rekabeti daha da arttırmıştır. Bu rekabetçi iş yaşamında hayatta kalabilmek adına firmalar, bu süreçle birlikte ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarına gereken ilgiyi göstermeye başlamışlardır. Her yeni yöntemle birlikte işgörenlere verilen değer biraz daha artmıştır. Sonuçta makinanın bir parçası olarak görülen işgörenler iş yaşamının vazgeçilmez ve en önemli parçası haline gelmiştir.

Bu süreçte ortaya çıkan yaklaşımlardan birisi olan personel güçlendirme 80'li yıllarda adeta bir kurtarıcı olarak ortaya çıkmış ve kısa zamanda kabul görmüştür. Personel güçlendirme, işgörenleri işlerinin sahibi haline getirmekle kalmayıp, kendi kararlarını inisiyatif kullanarak, bağımsız bir biçimde almalarını amaçlamaktadır. Bu bağlamda hem yetki hem sorumluluk verilen işgörenler daha bağımsız hareket ederek daha fazla inisiyatif alır hale gelmişlerdir. Tüm bunlar düşünüldüğünde personel güçlendirme, rekabetçi iş yaşamında, işgörenin inisiyatif alarak firma başarısına katkıda bulunmasını öngörmektedir. Bu bağlamda işgörenin hem kişisel tatmin sağlaması hemde firma için daha değerli olduğunun bilincine varması da amaçlanmaktadır. Yöneticilerin bu konuda verecekleri yardım ve destek çok önemlidir. Yöneticilerin, işgörenleri kendileri için bir tehdit olarak algılamamaları aksine yöneticiler, iş yükü azalacağından detay işlerle uğraşmak yerine hayati önem taşıyan üst düzey konulara yoğunlaşabileceklerdir.

İş görenin yaptığı işten tatminini etkileyen onlarca faktörün yanı sıra psikolojik personel güçlendirmenin kişisel tatmini etkilediği yapılan araştırmalarla açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın tasarlandığı zamanlarda ülkemizde konuyla ilgili pek fazla araştırmanın bulunmamış olması konuyu araştırma açısından cazip hale getirmiştir. Bu amaçla psikolojik personel güçlendirmenin, işgörenin iştatminine olan etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik bu çalışma ortaya çıkmıştır. Hizmet sektöründeki tek bir firmada yapılan araştırmanın sonuçları kurulan hipotezlerle paralel olarak çıkmış ve “İşyerinde psikolojik personel güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki

yoktur.” ana hipotezi red edilmiştir ve bu ilişki doğrulanmıştır. Personelin iş tatmini etkileyen sadece bir tek faktör olmadığı aşıkardır, fakat çalışma bu işyerinde psikolojik personel güçlendirmenin faktörlerden birisi olduğunu ispatlaması bakımından önemlidir.

Sonuç olarak, bir örgüt ancak işgörenlerin gösterdiği performans kadar iyi olabilir. İş görenlerinde iyi performans sağlamalarında yaptıkları işten duydukları tatmin çok önemlidir. Başka bir deyişle bireysel tatminin artırılması, örgütün başarısında bereberinde getirecektir. Bunu sağlamanın yolu ise, işgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve inisiyatif sahibi hissedebilecekleri ve çıktıyı etkileyebilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaktır. Bu bağlamda en önemli görev de kuşkusuz yöneticilere düşmektedir.

KAYNAKÇA

- AĞAN, F.: 2002 **“Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKÇAMETE, G., S. KANER, B. SUCUOĞLU: 2001 **Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKGÜNDÜZ, S.: 2006 **“Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- AKSU, A.A., A. AKTAŞ, 2005 **“Job Satisfaction Of Managers In Tourism Cases In The Antalya Region Of Turkey”**, **Managerial Auditing Journal**, Cilt XX, Sayı 5, s. 480-486.
- ALTUNIŞIK, R., R.COŞKUN, S.BAYRAKTAROĞLU, E.YILDIRIM: 2005 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- APPELBAUM, S. H., D.HEÂBERT, S. LEROUX, 1999 **“ Empowerment: Power, Culture and Leadership -A Strategy Or Fad For The Millennium?”**, **Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, 11/ 7, s.233-254.
- ARDIÇ, K., T.BAŞ, 2002 **“Comparison Of Job Satisfaction Of Public And Private University Academics In Turkey”**, **Metu Journal Of Development**, Cilt XIX, Sayı 1-2 , s.27-46.
- AYDIN, İ. P.: 2002 **İş Yaşamında Stres**, Pagem A Yayıncılık İkinci Baskı, Ankara.
- AZAR, A., R.HENDEN, 2003 **“Alan Dışı Atamanın İş Doyumuna Etkileri: Sınıf Öğretmenliği Örneği”**, **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt III, Sayı 2, s.323-347.

- BARANSEL, A.: 1979 **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 2684, İstanbul.
- BARUCH, Y.: 1998 “Applying Empowerment: Organizational Model” , **Career Development International**, Cilt III, Sayı 2, s. 82-102.
- BAŞARAN, İ.E.: 1991 **Örgütsel Davranış Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No 111, Ankara.
- BAŞARAN, H.:2003 **“Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma”**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BAŞTEMUR, Y.: 2006 **“İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- BAYSAL, A.C.: 1985 “Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt I, Sayı:14, s.30-36.
- BİLGİÇ, R.: 1998 “The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Caharacteristics Of Turkish Workers”, **Journal Of Phychology**, Cilt CXXII, Sayı 5, s.552-565.
- BİNGÖL, D.: 1999 **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- BOLAT, T.: 2003 “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt XVII, Sayı 3-4, s.199-219.
- BRAZIER, D.: 2005 “Influence Of Contextual Factors On Health-Care Leadership”, **Leadership And Organization Development Journal**, Cilt XXVI, Sayı 2, s.128-140.
- BROWER, M. J.: 1995 “Empowering Teams: What, Why, And How”, **Empowerment In Organizations**, Cilt III, Sayı 1, s. 13-25.

- BUDAK, A.: 2006 **“Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama”** , Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- CEYLAN, A.: 2002 “Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, **Öneri**, Cilt V, Sayı 17, s. 113-120.
- CEYLAN, Ö.: 2002 **“Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yönetmedeki Rolü ve Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CHURİN, A.: 2006 **“Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans ilişkisi Üzerine Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- COLEMAN H. J.: 1996 **“Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad”**, **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt XVII, Sayı 4, s.29-36.
- COLLINS, D.: 1995 **“Rooting For Empowerment”**, **Empowerment In Organizations**, Cilt III, Sayı 2, s.25-33.
- CONGER, J., KANUNGO, R., 1988 **“The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”**, **Academy of Management Review**, Sayı 13, s.471-482.
- COŞKUN, R.: 2002 **Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- CRIBBIN J.J.: 1972 **Effective Managerial Leadership**, American Management Association, Newyork.
- ÇAKAR, S.:1999 **“Halkla İlişkiler Çalışmalarının Kamu Kurumlarındaki Yabancılaşma Üzerine Etkileri (Devlet ve Özel Hastaneler Örneği)”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ÇARDAK, M.: 2002 **“İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu İle Stresle Başa Çıkma Yolları”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- ÇEKMECELİOĞLU, G.H.: 2003 “İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, No.3,s.75-83.
- ÇÖL, G.: 2008 “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt IX, Sayı 1, s.44-56.
- DAVIS, K.: 1984 “İşletmelerde İnsan Davranışı”, Çeviren Kemal Tosun Ve Diğerleri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Yayın No:57.
- DEMİR, E.: 2001 **“Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler Ve Bu Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DENİZ, M.: 1999 **“İş Tatmini Ve Emniyet Hizmetleri Sınıfı: İstanbul İli Uygulaması”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DERELİ, T.: 1976 **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım Birinci Cilt, İstanbul.
- DİNÇER, Ö., Y. FİDAN: 1996 **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- DOBBS, J., H.: 1993. "The Empowerment Environment." **Training and Development**. February, s.55-57.
- DOĞAN, S.: 2003 “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, s.177-203.
- DOĞAN, S.: 2003 **Personel Güçlendirme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- EMET, C.: 2006 **“Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ERDİL, O.,S. ERAT, 2004 “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt V, Sayı 1, s.17-26.
- ERDOĞAN, İ.: 1996 **İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını No 266, İstanbul.
- ERGÜNEY,Ö. **“Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EREN, E.: 2000 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERGENELİ,A., ERYİĞİT, M.: 2001 "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: II, Sayı: 19, s.159-178.
- ERİGÜÇ, G., Y. YILDIRIM, 2001 “Değer Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu Ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt XXXIV, Sayı 4.s.184.
- ERKUTLU, H., Ö.YÜKSEL, 2003 “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt I,s.131-142.
- EROĞLU, F.: 1996 **Davranış Bilimleri**, Beta Basık Yayım Dağıtım Aş, İstanbul.
- EROL, V.: 1998 **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ERSTAD, M.: 1997 "Empowerment And Organizational change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt IX, Sayı 7, s.325-333.
- FIELDS, D.L., T.C.BLUM, 1997 "Employee Satisfaction In Work Groups With Different Gender Composition", **Journal Of Organizational Behavior**, Sayı 18, s.181-196.
- FORD, R. C., M. D. FOTTLER, D. E. RUSS, E. R. MILLAM, 1995 "Empowerment: A Matter of Degree", **The Academy of Management Executive**, Cilt IX, Sayı 3, s. 21-32.
- FULFORD, M., C..A. ENZ, 1995 "The Impact of Empowerment on Service Employees", **Journal of Managerial Issues**, Cilt VII, Sayı 2, s.162-175.
- GAZIOĞLU, Ş., A. TANSEL, 2002 "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", **Erc Working Papers in Economics**, Cilt III, Sayı3, s.5-10.
- GRAYSON, D.: 1991 "Self-Regulating Work Groups - An Aspect of Organisational Change", **International Journal of Manpower** , Cilt XII, Sayı 1, s.22.
- GROOT, W. , M.VAN DEN BRINKJOB, 1999 "Satisfaction of Older Workers", **Internethional Journal of Manpower**, Cilt XX, Sayı 6, s.358.
- GRIFFETH, R. W., HOM, P. W., GAERTNER, S.:2000 "A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover" , **Journal of Management**, Cilt XXVI, Sayı:3 ,p. 479
- GÜNBATAN, A.: 2006 "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama" ,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- GÜRBÜZ, S.:M.YÜKSEL, 2008 "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt IX, Sayı2, s174-190.

- HALES, C., A. KLIDAS, 1998 “Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?”, **Contemporary Hospitality Management**, Cilt X, Sayı 3, s.88-95.
- HONOLD, L.: 1997 “A Review of The Literature on Employee Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Cilt V, Sayı 4, s.202-212.
- HU, S. L.Y., L. LEUNG, 2003 “Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace” ,**Telematics and Informatics**, Sayı 20, S.365-382.
- ILIES, R. , T. A.JUDGE, 2002 “Understanding the Dynamic Relationships Among Personality, Mood and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study” **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, Cilt LXXXIX, Sayı 2, s. 1119-1139.
- JOHNSON, P.R.: 1994 “Brains, Heart and Courage: Keys to Empowerment and Self-Directed Leadership”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt IX, Sayı 2, s.17-22.
- KARTAL, Ş.: 2006 “Alan Ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAY, W. K.: 2000 “Job Satisfaction of British Ministers”, **Ajps**, Cilt III, Sayı 1, s.83-97.
- KESKİN.G.: 1997 Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, s.141-164
- KIREL, Ç.: 1999 “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi” , **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** Cilt XXVIII, Sayı 2, s.115-136.
- KIRKMAN, B. L., ROSEN, B., 1999 “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, Sayı 42, s.58-74.

- KOBERG, C.S., R.W. BOSS, J.C. SENJEM, E. A. GOODMAN, 1999 “Antecedents and Outcomes of Empowerment”, **Group & Organization Management**, Cilt XXIV, Sayı 1, s. 71-91.
- KOÇEL, T.: 2005 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KONUK, M.: 2006 **“İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Seker Fabrikasında Bir Uygulama”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KÖK,S.B.:2006 “İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Pamukkale İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: XX, Sayı:1, s.291-313.
- KURTULUŞ, K.: 2006 **Pazarlama Araştırmaları**, Literatür, İstanbul.
- LEE M., J. KOH, 2001 “Is Empowerment Really a New Concept?”, **International Journal of Human Resource Management**, Cilt XII, Sayı 4, s.684-695.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., SPARROWE, R. T., 2000 “An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, Sayı 85, s.407-416.
- LOCKE, E. A.: 1976 **The Nature And Causes of Job Satisfaction**, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- LUTHANS, F.: 1995 **Organizational Behavior**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MARGULIES J. S., B.H.KLEINER, 1995 “New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Cilt III, Sayı 2, s.12-18.
- MURAT, G.: 2001 “Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”, **Öneri**, Cilt IV, Sayı 16, s.113-126.
- MITCHELL, T. R., ve J. LARSON: 1987 **People in Organizations–An Introduction to Organizational Behaviour**. Third Edition. Mcgraw Hill Book Comp., Singapore.

- MYERS, R.M., M.A. TIETJEN, 1998 “Motivation And Job Satisfaction”, **Management Decision**, Cilt XXXVI, Sayı 4, s.226-231.
- OKSAY, A.: 2005 “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- OLSHFSKI, D., R. CUNNINGHAM, 1998 “The Empowerment Construct In Manager-Executive Relationships”, **Administration & Society**, Cilt XXX, Sayı 4, s.357- 373
- OODS, J. O.: 1998 **The Relationship Between Coveys Principle-Centered Empowerment Theory and Herzbergs Motivator/Hygiene Theory of Job Satisfaction / Dissatisfaction**, University Of Florida Press, USA.
- OSBORNE, J. S.: 2002 “Components Of Empowerment And How They Differentially Relate To Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment And Intent To Leave Job” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Vanderbilt Üniversitesi, ABD.
- ÖNEN, H.: 2007 “Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ÖZGEN, H., M. TÜRK, 1997 “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, **Todaie Anne İdaresi Dergisi**, Cilt XXX, Sayı 4, s.76-86.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A.: 2002 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZTÜRK, A., F. ÖZDEMİR, 2003 “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt XVII, Sayı 1-2, s.189-196.
- PASTOR, J.: 1996 “Empowerment: What It Is and What It Is Not”, **Empowerment in Organizations**, Cilt IV, Sayı 2, s.5-7.

- PEKDEMİR, I., O.ÖZÇELİK, E.KARABULUT, C.C.ARSLANTAŞ, 2006 “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma” **Verimlilik Dergisi**, 2006/4, s.12-36.
- PEKTAŞ, C.: 2002 **“Toplam Kalite Uygulamaları Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PRITCHARD, R. D., KARASICK, B. W., 1973 “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction”, **Organizational Behavior And Human Performance**, Sayı 9, s.126-146.
- QUINN, R.E., SPREITZER, G.M., 1997 “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**, Cilt XXVI, Sayı 2, s.37-49.
- RANDENIYA R., BAGGALEY N. VE RAHIM M.A., 1995 “Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment”, **Total Quality Management**, Cilt VI, Sayı 3, s.215-220.
- ROTHSTEIN, L.: 1995 “The Empowerment Effort That Came Undone” **Harvard Business Review**, Sayı 30, s.30-38.
- SARUHAN, Ş. C., TÜRKER, M. V., 2003 “Personel Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik Mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, 22-24 Mayıs, Afyon.
- SİLAH, M.: 2001 **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara.
- SMITH, P.C., KENDALL, L.M., HULIN, C.L.: 1969 **The Measurement of Satisfaction in Work And Retirement**, Rand McNally, Chicago.

- SPECTOR, P.: 1997 **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences**, Sage Publications, USA.
- SPREITZER G. M., M. A. KIZILOO VE S. W. NASON, 1997 “A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain”, **Journal of Management**, Cilt XXIII, Sayı 5, S.679-705.
- SPREITZER, G. M.: 1995 “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation”, **Academy of Management Journal**, Sayı 38, s.1442-1465.
- SPREITZER, G.M.: 1996 “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, **Academy Of Management Journal**, Cilt XXXIX, Sayı 2, S.484-504.
- SPREITZER, G.M.: 1997 “Toward a Common Ground in Defining Empowerment”, **Research in Organizational Change And Development**, Sayı 10, s.31-62.
- STAINER, A., L. STAINER, 2000 “Empowerment and Strategic Change An Ethical Perspective”, **Strategic Change**, Cilt IX, Sayı 5, s. 287-296.
- ŞAHİN, N.: 2007 **“Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- ŞENEL, Ö.: 2006 **“Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ŞİMŞEK, Ş. : 2003 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Yayıncılık, Konya.
- THOMAS, K. W., TYMON, W. G., Jr., 1994 “Does Empowerment Always Work: Understanding the Role of Intrinsic Motivation and Personal Interpretation”, **Journal of Management Systems**, Cilt VI, Sayı 2, s.1-13.

- THOMAS, K.W., VELTHOUSE, B.A., 1990 “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation”, **Academy of Management Review**, Sayı 15, s.666- 681.
- TURGAY, A.S.: 2006 “**Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Yapısal Güçlendirme Algısı Beklenen Personel Devri Ve Buna İlişkin Bir Örnek**” , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TÜRK, S.: 2003 “**Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Önemi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ULUSOY, T.: 1993 “**İşletmelerde İş Tatmini Ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- VROOM, V.H.: 1964 **Work And Motivation**, John Wiley & Sons Inc., New York.
- WALKER, J.W.: 1992 **Human Resource Planing**, McGraw Hill Publishing Company: USA.
- WILKINSON, A.: 1998 “Empowerment: Theory and Practice”, **Personnel Review**, Cilt XXVII, Sayı 1, S.40-56.
- WING, L.S.: 1996 “Personal Empowerment: Self As Tool”, **Empowerment in Organizations**, Cilt IV, Sayı 3, S. 34-36.
- YIP, J.S.L.: 2000 “Quality Service Success - Property Management Development To Empowerment: A Hong Kong Analysis”, **Structural Survey**, Cilt XVIII, Sayı 4, s. 148-154.

DİĞER KAYNAKLAR

- ÇÖL, G.: “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, (Çevrimiçi) <http://www.isgucdergi.org/index.php?p=makale&id=228&cilt=6&sayi=2&yil=2004>, (01.12.2007)
- GÖKÇEĞİZ, F., İ. BİRİNCİ “Örgütsel Yabancılaşma” **Polis Dergisi**, (Çevrimiçi) http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/Fazli_GOKCEGOZ-Ihsan_BIRINCI.htm, (01.10.2009)
- SUR, H. O. HAYRAN, G. MUMCU, D. SOYLEMEZ, H. ATLI: **Factors Affecting Dental Job Satisfaction**, 2004 (Çevrimiçi) <http://ehp.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/2/152>, (03.12.2007)

EKLER

Ek-1 Anket Örneği

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Aşağıdaki ankette sizinle mesleğinizle ve çalışma ortamınızla ilgili sorular yer almaktadır.

Katılımcılardan kimliklerine dair sorular sorulmamıştır. Sonuç olarak tüm bilgiler anonim olarak kalacaktır. Anketimiz genelde çok seçmeli sorulardan meydana gelmektedir lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

Katılımınızdan ve çalışmamıza zaman ayırdığınız için içten teşekkürlerimizi sunarız.

Ahmet Faruk IŞIN

BÖLÜM 1

Demografik Değişkenler:

1) Yaşınız:.....

2) Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Bayan

3) Eğitim Durumunuz: ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Y.Lisans ☐ Doktora

BÖLÜM 2

Şimdiki İşimden...	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1) Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2) Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3) Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4) Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5) Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6) Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8) Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13) Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16) İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17) Çalışma şartları bakımından					
18) Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

BÖLÜM 3

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1) İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
2) İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
3) İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim					
4) Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.					
5) Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerindeki etkim büyüktür.					
6) İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.					
7) Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					
8) İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9) İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.					
10) İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.					
11) Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
12) Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.					

Ek-2 Değişkenler ve Boyutlara Ait Ortalamalar

Ortalamalar	N	Ortalama
1) İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	82	3,793
11) Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	82	3,939
4) Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.	82	3,854
Otalama Anlam	82	3,862
12) Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.	82	2,951
5) Çalıştığım departmandaki faaliyetler üzerindeki etkim büyüktür.	82	3,622
7) Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	82	2,744
Ortalam Etki	82	3,106
3)İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim	82	3,744
8) İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	82	3,524
9) İşimi bağımsız ve serbestçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	82	3,305
Ortalama Otonomi	82	3,524
10) İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım.	82	2,901
2) İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	82	3,073
6) İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	82	2,703
Otalama Yetkinlik	82	2,893
Ortalama Psikolojik Personel Güçlendirme	82	3,584
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	82	3,610
13) Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	82	3,232
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	82	2,939
17) Çalışma şartları bakımından	82	3,927
18) Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	82	4,329
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	82	3,402
5) Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	82	3,756
6)Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	82	3,488
Ortalama Dışsal (Örgütsel)	82	3,585
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	82	3,488
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	82	3,220
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	82	3,878
16) İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	82	4,085

2) Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	82	3,646
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	82	3,683
3) Arasıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	82	3,695
4) Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	82	3,732
7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	82	3,634
8) Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	82	3,659
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	82	3,354
1) Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	82	3,488
Ortalama İçsel (Bireysel)	82	3,630
Ortalama İş Tatmini	82	3,612