

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

Ayşe Banu SOMUNCUOĞLU
2501918013

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Muhteşem Baran

İstanbul, 2013



Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı

: AYŞE BANU SOMUNCUOĞLU

Numarası

: 2501918013

Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Tez Savunma Tarihi: 04.07.2013

Danışman

: DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN

Tez Savunma Saati : 10.00

Tez Başlığı

BİR UYGULAMA.

: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		Kabul
PROF.DR.UĞUR YOZGAT		Kabul
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		
YRD.DOÇ.DR.GÜLTEKİN ALTUNTAŞ		

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

Ayşe Banu Somuncuoğlu

ÖZ

Değişen ve gelişen dünyamızda, işletmeler yakın ve uzak çevrelerinde meydana gelen gelişmelere cevap verebilmek ve sürdürülebilirliklerinin devamı için yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan personel güçlendirmeye önem vermektedir. İşletmelerin yüksek müşteri beklentileri, artan küreselleşme ve teknolojik gelişmeleri kendilerine entegre etmeleri, işgörenlerin güçlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. İşletmeler, farklı düşünebilen ve özgün fikirler üretebilen kişilere ihtiyaç duymaktadır. Personel güçlendirme işgörelere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayarak, onlara kendi işlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortam sağlar. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için karar almanın her kademedeki işgörelere yayılması gerekmektedir. İşgörelere, etkin bir iletişim sağlanması, bilginin paylaşılması, bilgi ve becerelerinin geliştirilmesi yanında, işlerini gerçekleştirme isteklerine sahip olacakları organizasyonel yapılara sahip olmalıdırlar. İş doyumu, işgörelere işinden ve işle ilgili diğer faktörlerden aldığı hazzı ve menunıyeti açıklamaktadır. Bu çalışmada personel güçlendirmenin ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırıldı. İş doyumunu etkileyen ve psikolojik güçlendirmeyi oluşturan alt faktörler incelendi ve etkileri üzerinde duruldu. Bu araştırma bir şirkette uygulanarak gerçekleştirildi.

Anahtar Kelimeler: İşgörelere, Personel Güçlendirme, Sürdürülebilirlik, İş, İş doyumu

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT & JOB SATISFACTION AND AN IMPLEMENTATION

Ayşe Banu Somuncuoğlu

ABSTRACT

In our changing and developing world, companies which are to adopt themselves to developments happening in their close and far environment to proceed their sustainability, give crucial attention to a new management approach which is employee empowerment. It is feasible for companies to entegrate themselves to higher customer expectations, enhanced globalisation, and technological development by empowering their employees. Companies are in need of employees who thinks distinctively and produces genuine ideas. Employee empowerment provides a working environment to employees for undertaking their job responsibilities by enabling them to take their own decisions on the work. The decision taking activities should spread to every employee in every level so that the companies can achieve their goals. Besides providing efficientcommunication, sharing information and improving the employees' talents and know-how, employees should have such organizational structures that they will be eager to realize their assignments. Job satisfaction explains how an employee is satisfied and fulfilled because of the job in hand and other relating factors affecting the job. In this research,the relationship between phsychological empowerment and job satisfaction is searched. The sub-factors forming the psychological empowerment which are affecting the job satisfaction are examined and their effect is tested. This research has been conducted in a company in the telecommunication sector.

Keywords:Employee, Employee Empowerment, Sustainability, Job, Job Satisfaction

ÖNSÖZ

Çağımızda hızlı gelişen teknoloji beraberinde yeni değişimler getirmektedir. Yeni değişimler işletmeler arası rekabeti artırmaktadır. Şirketlerin rekabeti yakalayabilmeleri yeni yönetim yaklaşımlarını uygulamakla mümkün olmaktadır.

Yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında, şirketlerin 1960'larda makina gücüne önem verdiği gözlenmektedir. İlerleyen yıllarda, makinanın tek başına şirketlerin varlıklarını sürdürebilmelerine yeterli olmadığı Elton Mayo tarafından başlatılan deneylerde de ortaya çıkmış ve İnsan İlişkileri Yaklaşımının işletmeler tarafından benimsenmesine neden olmuştur.

İşletmeler arası rekabetin anahtarı işgücünde yani insan gücündedir. İşletmelerin rekabeti yakalayabilmeleri işgörenlerine sağladığı imkanları ve uygulamaları iyileştirmeye bağlıdır. İşletmeler, işgörelere sağlanan iş ortamı, terfi imkanları, ücret, eğitim imkanları v.b. gibi olanak ve şartlarla güçlenirler. Personel güçlendirme işletmelerin işgörelere verdiği önemdir, ayrıca şirketlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan ve uygulanması gereken bir yaklaşımdır.

İşgörelere eğitilmesi, söz hakkı tanınması, kararlara ortak olmaları, işlerini anlamlı bulmaları, işletme için en yararlı olacak faaliyetleri seçme hakkına sahip olmaları onları güçlendirecek, bulundukları işletmelerde yüksek performans ortaya koymalarını sağlayacaktır. Güçlendirilen işgören kendi yeteneklerinin geliştiğini farkederek ve fikirlerinin tüm işletme kademesinde dinlendiğini ve önem verildiğini gözlemleyecektir.

İşletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri piyasaya yeni ürünler sunmasıyla gerçekleşebilir. İşletmelerin yeni ürünleri piyasaya sunması, bünyelerinde bulunan işgörelere fikirlerine, önerilerine bağlıdır. İşgörelere fikirlerini ve önerilerini sunabileceği ortam ve imkanlar tanınmalıdır. Personel güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için işletmelere büyük görevler düşmektedir. Güçlendirilen personelin iş doyumu artacaktır. İşletmelerde davranışsal

güçlendirmenin tek başına başarılı olamayacağı ve psikolojik güçlendirmeyle birlikte yürütülmesi gereken bir uygulama olduğu ancak, işgörenin işle ilgili bağlantısı açısından psikolojik güçlendirmenin öneminin daha fazla olduğu görülmektedir.

Konuyla ilgili yabancı literatürün1940 yıllarında yapılan araştırmalara dayanmasına rağmen, ülkemizde konuyla ilgili yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Bu sebepten dolayı, bir kez daha psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin önemini göstermek istedik. Söz konusu konunun ülkemizdeki literatüre fayda sağlayacağına inanarak araştırmayı gerçekleştirdik. İşletmeler için hayati önem taşıyan iki kavram arasındaki ilişkiyi test etmek için telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada uygulamayı gerçekleştirdik.

Konuyla ilgili geniş bir literatür çalışması yapılmış olup, araştırmanın işletme açısından psikolojik güçlendirmenin yararlılığı, akademik açıdan ise kuramın geçerliliği konusuna ışık tutacağını umut ediyoruz.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER	VII
ŞEKİLLER	XI
TABLOLAR	XII
KISALTMALAR	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	2
1.2. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	9
1.2.1 İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	9
1.2.2 Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	14
1.2.3 Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme	16
1.2.4 Motivasyon ve Personel Güçlendirme	19
1.3. Personel Güçlendirmenin Çeşitleri	21
1.3.1. Davranışsal Güçlendirme.....	21
1.3.2. Psikolojik Güçlendirme	23
1.3.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları	26
1.3.3.1 Etki	27
1.3.3.2 Otonomi (Seçim).....	28
1.3.3.3 Yetkinlik.....	28
1.3.3.4 Anlam	29
1.4. Personel Güçlendirmenin Önkoşulları	30
1.4.1 Sorumluluk Alma.....	30
1.4.2 Eğitim.....	31
1.4.3 Ortak Hedeflere Yönelme	32

1.4.4. Yenilik.....	32
1.4.5. Bilgiye Ulaşabilme ve Paylaşma	33
1.4.6. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	34
1.4.7. Yetenek	35
1.5. Personel Güçlendirme Süreci	36
1.5.1. İşgören Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	40
1.5.2. Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci.....	42
1.5.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci	44
1.6. Personel Güçlendirme Uygulamaları	46
1.7. Personel Güçlendirmenin Faydaları	48
1.8. Personel Güçlendirmenin Uygulama Sorunları	52

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatminin Tanımı ve Önemi	57
2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	63
2.2.1. Örgütsel Faktörler	64
2.2.1.1. Yönetim Tarzı	64
2.2.1.2. Çalışma Koşulları.....	65
2.2.1.3. Ücret ve Terfi	66
2.2.1.4. İşin Niteliği.....	67
2.2.1.5. Arkadaşlık İlişkisi	68
2.2.2. Bireysel Faktörler(İçsel Faktörler).....	69
2.2.2.1 Tecrübe.....	69
2.2.2.2 Zeka ve Yetenek.....	69
2.2.2.3 Cinsiyet.....	70
2.2.2.4 Yaş.....	71
2.2.2.5 Eğitim Düzeyi	72
2.2.2.6 Kişilik.....	73
2.3. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları	73
2.3.1. İşe Yabancılaşma	73
2.3.2. İşten Ayrılma (Personel Devri)	74

2.3.3 İşe Geç Gelme ve Devamsızlık	75
2.3.4 Performans	76
2.4. Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini	76
2.4.1. Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Araştırmalar	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	82
3.2. Araştırmanın Kapsamı	83
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	84
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	85
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	86
3.6. Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler	88
3.6.1. Korelasyon Analizi	88
3.6.2. Bağımsız Gruplar T-Testi (Independent T-Testi)	89
3.6.3. Varyans Analizi (ANOVA)	89
3.6.4. Faktör Analizi	90
3.6.5. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri	94
3.7. Katılımcıların Demografik Özellikleri	96
3.8. Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin İncelenmesi	97
3.8.1. İş Tatmini ve Personel Güçlendirme Faktörlerinin Cinsiyete Göre Fark Testi	97
3.8.2. İş Tatmini Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Fark Testi	99
3.8.3. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Fark Testi	99
3.8.4. İş Tatmini Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Fark Testi	101
3.8.5. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Fark Testi	102
3.9. Korelasyon Analizi	103
4. Regresyon Analizi	104
4.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktörlerinin İçsel Tatminine Etkisi	104
4.2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktörlerinin Dışsal Tatminine Etkisi	105
4.3. Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Toplam İş Tatminine Etkisi	106

4.4. Psikolojik Güçlendirme Total Faktörlerinin Toplam İş Tatmine Etkisi	107
5. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	108
SONUÇ VE ÖNERİLER	111
KAYNAKÇA.....	115

EK

Ek-1 Anket Örneği	136
-------------------	-----

ŞEKİLLER

Şekil 1.1	Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli	25
Şekil 1.2.3	Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş	31
Şekil 1.3.2	Psikolojik Güçlendirme	38
Şekil 1.5	Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	50
Şekil 3.4	Araştırmanın Modeli	98

TABLolar

Tablo 1.5	Güçsüzlüğe Neden Olan Faktörler	51
Tablo 1.7	Personel Güçlendirmenin Faydaları	63
Tablo 3.6.1	Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama	102
Tablo 3.6.4.1	Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri için Bir Sınıflama	104
Tablo 3.6.4.2	İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi	105
Tablo 3.6.4.3	Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi	106
Tablo 3.6.5.1	Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama	107
Tablo 3.6.5.2	İş Tatmini Ölçeği ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenilirlik Değerleri Tablosu	108
Tablo 3.7.1	Katılımcıların Yaş Grupları Dağılımları	109
Tablo 3.7.2	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	109
Tablo 3.7.3.	Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Dağılımı	110
Tablo 3.8.1	Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının T-Testi Tablosu	111
Tablo 3.8.2	Yaşa Göre İş Tatmini Boyutlarının Varyans Analizi Tablosu.....	112
Tablo 3.8.3	Yaşa Göre Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının Varyans Analizi Tablosu	113
Tablo 3.8.4	Eğitim Durumuna İş Tatmini Boyutlarının Varyans Analizi Tablosu	114
Tablo 3.8.5	Eğitim Durumuna Personel Güçlendirme Boyutlarının ANOVA Tablosu	115
Tablo 3.9	İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi	116
Tablo 4.1	İçsel Tatmin için Regresyon Katsayıları Tablosu.....	117
Tablo 4.2	Dışsal Tatmin için Regresyon Katsayıları Tablosu	118
Tablo 4.3	İş Tatmini Total için Regresyon Katsayıları Tablosu	119
Tablo 4.4	İş Tatmini Total için Regresyon Katsayıları Tablosu	120

KISALTMALAR

LOG Logaritma

MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

UPS United Parcel Services

v.d. Ve diğlerleri

vb. Ve benzeri

GİRİŞ

Sanayi devrimi ile başlayan ve makinadan farksız olarak görülen işgörenin daha sonraları yerini sosyal bir varlık olan insana bırakması, işletmeleri yeni yönetim yaklaşımlarına yöneltmiştir. Elton Mayo'nun işgörelere daha fazla insiyatif verilmesi, kararlara katılması yönündeki çalışmaları insan kaynaklarının önemini son derece artırmış ve işletmelerin çok daha basık yapılar haline dönüşmesine neden olmuştur. Küreselleşme ve sürekli gelişen teknolojik gelişmeler de işletmeleri farklılık yaratmak için yeni değişimlere yöneltmiştir. İşletmeler bu değişime ayak uydurabilmek için en önemli kaynağın insan kaynağı olduğunu fark etmişler. İşletmeler personelin potansiyelini ve motivasyonunu artırarak güçlendirmeye yönelmişler ve bunun iş tatmini ile olan ilişkisini ölçmeye başlamışlar. Bu çalışmada günümüz modern yönetim yaklaşımları içerisinde önemli bir yeri olan personel güçlendirmenin alt boyutu olan psikolojik güçlendirme ile işgörelerin işlerinden duydukları tatminle olan ilişkisi ve etkisi araştırıldı.

Birinci bölümde personel güçlendirmenin tanımı ve benzer kavramlarla olan ilişkisi anlatıldı. Bunun yanı sıra, personel güçlendirmenin kavramsal boyutta incelenmesi ve personel güçlendirme için gerekli olan önkoşullar, faydalar ve uygulama sonrasında ortaya çıkan sorunlar dile getirildi. Psikolojik güçlendirme ile davranışsal güçlendirmenin tanımları yapıldı.

İkinci bölümde ise iş tatmininin tanımı, iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörler ile iş tatminsizliğinin sonuçları anlatıldı. Bu bölümde personel güçlendirme ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmalar ve, araştırmalar incelendi. Sonunda bölümün değerlendirilmesi yapıldı.

Üçüncü bölüm ise araştırmaya ayrıldı. Araştırma konusu, modeli, önemi ve hipotezleri üzerinde duruldu. Konuyla ilgili bir işletmede yapılan araştırmaya ve sonuçlarına yer verildi.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Çalışanların kişisel girişimlerini destekleyen, sorumluluk almalarını sağlayan, yetki devrini mümkün kılan, çalışanların kendi kendine karar alıp uygulayabilmelerine olanak veren personel güçlendirme sayesinde şirketler verim artışı, maliyet düşüşü ve müşteri odaklı olma hedefini yaklayarak hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmektedirler.

Diğer bir tanımla, personel güçlendirme, müşteri beklentilerine cevap verebilmek için çalışanlara yapacakları işlerde ihtiyaç duyacakları eğitim, kişisel geliştirme, kaynak kullanımı ve bu konuda gereken üst yönetim desteğinin verilmesi yoluyla işlerindeki kararları alma hakkının ve sorumluluğunun işi yapana kalıcı olarak devredilmesidir.

1.1 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

18. yüzyılın ortalarından itibaren sanayi devriminin etkisiyle yenilik ve gelişmeler birbirini izlemiş, bilim adamlarınca örgüt ve yönetim sorunları bilimsel bir çerçevede olmak üzere ayrıntılı olarak inceleme konusu yapılmıştır (Akat v.d., 2002:33).

Öncülüğünü F. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; öncülüğünü H. Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı gibi üç ayrı yaklaşımı içeren Klasik Örgüt Teorisi, formal örgüt yapısı ve rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği fikirleri üzerinde durmuştur (Koçel, 2005:195).

Ekonomik rasyonellik anlayışının örgüte uyarlamasını ifade eden bu teori, insanı, kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır (Koçel, 2005:196).

Bu yaklaşım her ne kadar verimi arttırdıysa da, işgücü devri, işe geç kalma, işe devamsızlık gibi işgören performansını olumsuz etkileyecek bir takım durumları ortaya çıkarmasından dolayı ağır eleştirilere hedef olmuştur (Eren, 1998:12-13).

Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Elton Mayo önderliğinde yürütülen deneylerde, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin, verimlilik üzerine etkisinin ortaya konulması ile başlamıştır. İnsan ilişkilerini yaklaşımının da temelini teşkil eden bu çalışmalarda, çalışanların sosyal ve psikolojik özelliklerinin, informal grupların, liderlik tarzının, tutumların verimliliğe etkisi ön plana çıkarılmış ve insan unsurunun sosyal bir sistem olan örgütlerin en önemli parçası olduğu ortaya konulmuştur.

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından atılan ve Taylorizm'in ihmal ettiği insan unsurunun önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmeye yönelik atılan ilk adım olarak kabul edilmektedir. Elton Mayo'nun önderliğindeki İnsani İlişkiler Okulu, Taylorist görüşü eleştirmiş ve işgörenlerin kendi kendilerini motive edebileceklerini ve sıkı bir denetim olmadan da iyi iş çıkarabileceklerini vurgulamışlardır (Wilkinson, 1998:41).

McGregor'un Y teorisi de, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır (Koçel, 2003:230). McGregor ve Likert'in çalışmaları 1960'larda katılımcı yönetim çalışmalarını ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmalar, çalışanların istekleri, ilgileri ve yeteneklerinin fark edilmesi gerekliliği üzerinde durmuş ve çalışanlarla yönetim arasında açık bir iletişim ve işbirliğini de cesaretlendirmiştir (Doğan, 2006:23). Katılımcı yönetim kavramı ortak karar almayı teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamakta kullanılmıştır.

Ortak karar alma tekniklerinden sonra “Z” tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlardan bazıları; uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, müşterek karar alma, dolaylı kontrol ve güvendir (Margulies, Kleiner, 1995:12).

1970’li yıllardan itibaren Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer’in ERG Teorisi gibi motivasyon teorilerinin ortaya çıkarılması ve çalışan ihtiyaçlarının karşılanması konusunun önem kazanması da personel güçlendirmenin bugünkü anlamıyla kullanılmasına katkı sağlamıştır. ERG teorisinin ortaya koyduğu iki kavram olan; aidiyet yani sosyal ilişkiler geliştirme ve büyüme yani bireyin sahip olduğu potansiyeli geliştirme ihtiyacı, personel güçlendirme ile ilişkilidir (Paul v.d, 2000:475).

1970’lerde işgörenler, yönetime katılma haklarını vurgulayan endüstriyel demokrasi hareketine daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmıştır. 1980’de ise kalite çemberleri, takım brifingi ve karar paylaşımı gibi daha fazla katılım içeren kavramlar ortaya çıkmıştır (Murat, 2001: 114).

1970’lerin sonu 1980’lerin başında kalite çemberleri, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi programlarının deneyimleri de personel güçlendirme kavramına önem kazandırmıştır (Doğan, 2006:24). Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle müşteri odaklı düşüncenin işletmeye egemen olmasıyla birlikte, işletmelerin hiyerarşik ve merkezi yapıları değişmeye başlamıştır. Böylece müşteri taleplerindeki değişmelere uyabilen, merkezi yapıdan uzak, esnek uzmanlaşmaya sahip örgütler türemiştir (Murat, 2001:113-114).

Personel güçlendirme, 1980’lerin sonunda ortaya çıkmış ve dönemin etkili bilim adamları tarafından savunulmuştur. Örgütlerde güçlendirilen işgörenin diğer işgörelere rehberlik etmesi, işgörelere sorumluluk verilmesi ve örgütlerin amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için yeni bir yönetim kavramı olan personel güçlendirme ortaya çıkmıştır.

Personel güçlendirme kavramını ilk kullananlar arasında 1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Nielsen; 1987'de Block'un çalışmalarıyla üne kavuşarak, eskilerle kıyaslandığında övgüye layık yeni yönetim şekli personel güçlendirme olmuştur. Personel güçlendirme asıl ününü Block'un çalışmaları ile kazanmış ve yeni yönetim şekli olarak kabul görmüş ve bu tarihten sonra adeta bir slogan haline gelmiştir (Doğan, 2003:6). Block, personel güçlendirmeyi "Durum, şartlar, politika ve uygulama sonuçları kadar çalışanların ruh durumu, ruh halidir" şeklinde tanımlamıştır.

1990'lı yıllara kadar güçlendirme kavramı katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, bireysel gelişim, kalite çemberleri ve stratejik planlama gibi başlıklar altında ele alınmıştır (Honold, 1997).

1990 sonrasında küresel iş ortamı, artan rekabet, sürekli ve çok hızlı değişen dış çevre, çalışanların eğitim düzeylerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması, işletmelerin müşterilerine daha hızlı cevap verme zorunluluğu, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, bilgi ve insan unsurunun günümüz işletmelerinde en temel rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olarak kabul edilmesi, hiyerarşiye dayanan emir-komuta yapısının mevcut koşullara cevap vermemesi günümüz organizasyonlarında personel güçlendirme faaliyetlerine başvurulmasını gerekli kılmıştır. Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) güçlendirme kavramını daha da ileriye taşımıştır.

Personel güçlendirmeye ilişkin olarak çok çeşitli tanımlar vardır. Aşağıda bunlardan bazıları yer almaktadır.

Yazarlardan bazıları güçlendirmeyi, gücün astlarla paylaşılması ya onlara "güç" verme olarak tanımlamakta ve güçlendirmeyi, gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe işgörenlere aktarılması şeklinde ele almaktadırlar (Psoinos v.d., 2000:212; Randolph ve Sashkin, 2002:103-104; Field, 1997:149). Güçlendirme, astlara güç verme ya da onları güçlü kılma olarak ele alındığı takdirde, bu durumda güç kavramının da incelenmesi gerekir.

Güç kavramı değişik şekillerde ele alınabilir: Örneğin, “pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü” gibi (Koçel, 2001:339 Conger ve Kanungo, 1998:472; Field, 1997:150). Bu çerçevede güçlendirme, işgörenleri bu dört güç çeşidi açısından kuvvetli hale getirmektir. Astlara daha fazla seçim hakkı vermekle, işgörenin “pozisyon gücü”nü; eğitim ve geliştirme yolu ile işgörenin uzmanlığını, dolayısıyla “uzmanlık gücü”nü; işgörelere örgüt için ve dışındaki çeşitli kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkanı sağlamakla işgörenin “kaynak gücü”nü ve son olarak da işgörenin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmakla “kişilik gücü”nü artırmak mümkün olabilir ve böylece “personeli güçlendirme” gerçekleştirilebilir (Koçel, 2001:339).

Personel güçlendirme, hızlı bir şekilde değişen pazar ve çevre koşullarının, değişen ve gelişen personel niteliklerinin ve beklentilerinin, farklılaşan ve sürekli artan müşteri beklentilerine hızlı ve etkin şekilde cevap verme ihtiyacının ortaya çıkardığı yeni yönetim kavramlarından biridir (Doğan, 2003:165).

Güçlendirme, yöneticilerin astlarına güç, yetki; kontrol ve sorumluluk vermesi olarak tanımlanmaktadır (Paul v.d, 2000). Benzer şekilde Hales ve Klidas (1998:89), güçlendirmeyi, enformasyonun, bilginin ve gücün alt kademe işgörelere paylaşılması şeklinde tanımlanmaktadır.

Esas olan iki tanım mevcuttur ve bu iki tanım birbirine tamamen zıttır. Birinci görüşe göre üst düzey yöneticiler personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğuna inanmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997:37-49). Bu yöneticiler, personel güçlendirmenin belirli sınırlamalar dahilinde karar verme gücünün devredilmesi olduğuna inanmaktadır. Bu yaklaşım mekanik olarak değerlendirilmektedir. Mekanik yaklaşımda, personel güçlendirme tepe yönetimden başlayıp işletmenin vizyon, misyon ve değerlerinin; çalışanlar için görevler, roller ve ödülleri açıkça anlaşılmasına yardımcı olur; sorumluluğun dağıtılmasını ve çalışanların sonuçlardan sorumlu tutulmasını sağlar.

İkinci yaklaşıma göre yöneticiler personel güçlendirmenin risk alma, geliştirme ve değişim olduğuna inanmaktadır. Onlar personel güçlendirmenin anlamı, güvenilen çalışanlar ve onların eksikliklerinin olduğunu kabul etmektir. Bu ikinci yaklaşımda var olan yapı, çoğunlukla işletme için doğru işlerin yapılmasının önünde bir engeldir. Güçlendirilmiş çalışanların doğal olarak hataların olabileceğini ve cezalandırılmamalarının gerektiğine inanmaktadırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar yapacakları işlerden çok kendi yeteneklerinin sorulmasını ve değerlendirilmesini istemektedirler. Onlar inisiyatif alırlar, işletmenin sahibi gibi hareket edebilirler. Güçlendirilmiş çalışanlar, yapacakları işler içinizin almaktan çok yöneticilerinden sahip oldukları yeteneklerin farkına varmalarını istemektedirler. Onlar girişimcidirler ve riskleri göze alabilir ve işletmenin sahibi gibi hareket edebilirler. Kısaca bu şekilde düşünen gruptaki üst düzey yöneticiler personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişme fırsatı olarak görmektedirler. Bu ikinci yaklaşımda:

- Personel güçlendirme, çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması ile aşağıdan başlamalıdır.
- Personel güçlendirmede çalışanlar için model güçlendirilmiş davranışlardır.
- Personel güçlendirmede, işbirlikçi davranışı cesaretlendirmek için takımlar oluşturulmalıdır.
- Personel güçlendirmede akılcı risk alma cesaretlendirilmelidir.
- Personel güçlendirmede görevler yerine getirilirken çalışanlara güvenilmelidir (Quinn ve Spreitzer, 1997:37).

Modern yönetim teknikleri olarak adlandırılan her yaklaşım, kendi yetki ve sorumluluk alanı içinde, örgüt adına inisiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bu kararını uygulayabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu niteliklerin kavramsal ifadesi ise personel güçlendirmedir (Çoşkun, 2002:219).

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatifkullanarak harekete geçmek arzusu duydukları olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları

doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2005:416).

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile bireylerin karar verme haklarını artırma ve bireyleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005:414). Personel güçlendirme, çalışanlara örgüt faaliyetleri ile doğrudan ilgilenme, daha fazla kararlara katılma imkanı tanıyan ve örgütün performansını artırmak için daha fazla sorumluluk veren bir anlayıştır (Özgen ve Türk, 1997:77). Bu kavramın odaklandığı temel nokta; çalışanların işleri başarabilme yeteneklerini azaltacak sınırlamaların ortadan kaldırılması ve onların işlerini kendilerinin yapabilmelerinin sağlanmasıdır (Jefkins, 1995:37).

Conger ve Kanungo 1988 yılında personel güçlendirmeyi (Ugboro, 2006:237); çalışanların gösterdikleri çabalar ve ulaşmak istedikleri performans sonuçlarının etkinliğinin artışı olarak tanımlamış ve güçlendirilmiş çalışanların görev davranışlarında başarılı olabilmek için bireysel teşebbüste bulunduklarını ve bunu devam ettirebilmek için ısrarcı davrandıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile eski, modası geçmiş ve emir tarzındaki yönetim uygulamalarından bir an önce uzaklaşılarak işletme problemlerinin çözülmesidir (Sandbulte, 2002:1).

Modern yönetim teknikleri içerisinde yer alan personel güçlendirme yaklaşımı personelin kendi yetki ve sorumluluk alanı içerisinde, örgüt adına öncelik ve karar alabilen ve bunu uygulayabilen niteliklere sahip personele olan gereksinimden ortaya çıkmıştır (Dalay, 2002:219).

Alfred Adler'e göre personel güçlendirme, grup çıkarlarının önemini vurgulamak, bireylerin potansiyellerini fark etmelerini ve kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. İşletme içinde işbirliği ve takım çalışmasını vurgulamak, işletme dışında endüstriyel faaliyetleri gerçekleştirirken toplum

tercihlerinin ve bulunan çevreyi de dikkate almaktır (Saeman, 1992:190). Grup çalışması grup içindeki personelin kendini geliştirebileceği ortamı oluşturmak ve bir bütün olarak grubun çıkarları doğrultusunda hareket etmek anlamındadır.

Thomas ve Velthouse, personel güçlendirmeyi sosyal koşulları bireysel olarak kapsayan, göreve tamamen ait olma, motivasyon ve menmuniyet üretme gibi esas motivasyonel görevler olarak tanımlar (Appelbaum, 1999:29). Thomas ve Velthouse'e göre güçlendirmenin amacı görevleri tamamlamak için bireysel etkinlik ve motivasyon yaratmaktır. Bu paradigmada, liderlik bireyler için anlam ve bağlantılar oluşturarak görevleri cazip hale getirmeye odaklanmalıdır (Thomas W.K., Velthouse B. A., 1990:4).

Spreitzer güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört unsurdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995:1442-1465).

Personel güçlendirme kavramı personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992:31). Bunlar:

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Personel güçlendirme çalışanların işlerini yaparken kendi kararlarını alabilmelerinde ihtiyaç duydukları gücün yöneticiler tarafından onlara verilmesi sürecidir (Schermerhorn, 1995:151).

Tanımlardan görüldüğü gibi, personel güçlendirme ile ilgili literatürde çok farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardaki ortak noktalar ise şu şekildedir (Bakan, 2004:100-101);

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkilerin örgütte mümkün olan en alt kademeye devredilmesi,
- Alt kademedekiler arasında yetki ve sorumluluğun artırılması,
- Alt kademedeki personelin kendi kariyerinin sorumluluğunu üstlenmesine olanak tanınması,
- Alt kademedeki personelin problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Tüm personelin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olunması,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin personelin tüm hayatına yayılmasını sağlamaktır.

Güçlendirilmiş personel her zaman kendini güvende hissedecek ve örgüte daha faydalı olacaktır. Görev, yetki ve sorumluluk aynı personelde olunca kişi kendini geliştirecek, yetenek ve yaratıcılığı artacaktır. Örgütte kararlar hızlı verilecek, iş ve çalışmada esneklik artacak, iç ve dış müşteri menunuiyeti artacak, örgüt dinamizm kazanacak, rekabet gücü artacak, alternatif ürün ve iş imkanları ortaya çıkacaktır. Yeni teknolojiler kullanılacak, örtülü bilgiler açık hale gelecek, bilgi paylaşımı artacaktır (Çuhadar, 2005:20-21).

Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde, esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda “postfordizm” olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların vurguladıkları bürokrasinin azaltması, hiyerarşinin sona erdirilmesi, merkezileşmeden kopma ve kademe azaltma gibi kavramlar sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları olarak nitelenmektedir.

Örgütler hızlı olmanın, etkin çalışmanın, yenilik yapmanın ve müşteriye verilen sözleri zamanında yerine getirmenin giderek önem kazandığı rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu çerçevede başarının anahtarı “kalite” olarak algılanmakta ve kalite de müşterilere doğru hizmeti sağlayabilmekle elde edilmektedir. Bu nedenle başarılı yönetimde önemli rolü olan “personel

güçlendirme” daha çok tartışılan, önem verilen ve uygulamaya çalışılan bir kavram haline gelmiştir (Doğan ve Demiral, 2007:283-284).

Küreselleşmede rekabet avantajı olan teknolojiyi yakalamanın tek yolu personelin güçlendirilmesi olarak gözükmektedir.

1.2 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güçlendirmenin birçok bileşeni ihtiva etmesi ve benzer kavramlardan ayırt edilmesi için güçlendirmeye ilişkin yapılan tanımların tam olarak anlaşılması; özellikle karıştırılan güçlendirme ve yetki devri, iş zenginleştirme, katılım, motivasyon vb. gibi kavramların personel güçlendirme kavramının arasındaki net çizginin belirlenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Personel güçlendirme kavramı, yakından incelendiğinde katılım, yetki devri ve motivasyon ile yakından ilişkilidir.

Bu kapsamda, çalışmanın izleyen bölümünde, söz konusu kavramlarla güçlendirme arasındaki bazı temel benzerlik ve farklılıkların belirtilmesinde fayda görülmektedir.

1.2.1 İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile benzerlik gösteren kavramlardan birisi de iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme ilk kez Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir (Newstrom ve Davis, 1993:348; Bateman ve Snell, 1999:450). Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’ne göre işgörenleri motive etmek için iş, başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olanağı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Luthans, 1995:176).

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında işgören sorumluluklarının arttırılmasıdır (Çöl, G:2004). İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını arttırarak,

onlara gerekli otoritenin verilmesi ve daha fazla sorumluluk sahibi olmalarının sağlanması anlamına gelmektedir (Marangoz ve Biber, 2007:205).

İş zenginleştirme, çalışanın sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme olanağı vermektedir (Çöl, 2004a:7-8).

J. Richard Hackman ve Oldham (1975)'ın "İş Özellikleri Modeli", iş zenginleştirme konusunda önemle üzerinde durulan yaklaşım olmuştur. (Newstrom ve Davis v.d., 1993:350).



Şekil 1.1 Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli

(**Kaynak:** Bateman ve Snell, 1999: 452; Luthans, 1995: 177; Newstorm ve Davis, 1993: 350)

Şekilde görüldüğü üzere, iyi tasarlanmış işler, yüksek motivasyonun, yüksek kaliteli performansın, yüksek tatminin ve düşük devamsızlık ve devir oranının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu sonuçların ortaya çıkabilmesi, işgörenin üç kritik psikolojik durumu hissettirmesine bağlıdır: 1) İşgörenin yaptığı işi anlamlı bulması 2) İşgörenin iş sonuçları ile ilgili sorumluluk duyması ve 3) İşgörenin, işini ne ölçüde iyi yaptığına ilişkin bilgi edinilmesidir. Bu psikolojik durumlar ise, ancak işgörenler zenginleştirilmiş işlerde çalıştıkları zaman ortaya çıkabilir. Bu durum, aşağıda belirtilen beş temel iş özelliğinin varlığını gerektirir; beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve işle ilgili geri bildirimdir. Şekilde görüleceği üzere modelde, işe ilişkin bu 5 özellik düzeyinin, personelin işi anlamlı hissetme, sorumluluk hissetme, iş sonuçlarıyla ilgili sorumluluk duyma ve sonuçlara yönelik bilgisini olumlu yönde etkilemede katkısının olduğu savunulmaktadır (Luthans v.d., 1995: 177-178).

Thomas ve Velthouse tarafından ortaya atılan psikolojik güçlendirme ile Hackman ve Oldham'ın İş Özellikler Teorisi birbirlerine çok benzemektedirler. Güçlendirme ile ilgili boyutlardan biri olan anlam ile İş Özellikler Teorisi'nden işi anlamlı hissetme (beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve görevin önemi) birbirine benzemektedir. Aynı şekilde, güçlendirmenin hür irade ile iş zenginleştirmenin özerklik boyutu paralellik göstermektedir.

Her iki yaklaşım birbirine benzemesine rağmen, aralarında farklılıklar vardır:

- Güçlendirme bilişsel boyutuyla, işgörenlerin bireysel olarak algılamalarına odaklanır; iş zenginleştirme ise, bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanır (Spreitzer, 1996:484).
- Güçlendirmenin etki boyutunun, iş zenginleştirmede tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Zenginleştirilmiş bir işte çalışan işgörenlerin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali çok fazla yoktur.
- Güçlendirmede, işgörenin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve böylece örgütsel faaliyetleri de etkileme gücü vardır. İş

zenginleştirmede işgören, belirli ölçüde planlama ve karar verme yetkisi ile donatılmış olsalar da bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermez.

- İşgörenler, işleri örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa da kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler (Spreitzer, 1996:484-485).
- İş zenginleştirme, ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısıyla izlediği liderlik tarzından doğrudan doğruya etkilenir.

İş zenginleştirme yöntemini kullanan bir yönetici, çalışanın yaptığı işi etkilemesini ve yaptığı işle fark yarattığına inanmasını sağlayacak, var olan yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olacaktır. İş zenginleştirme işin içeriğini değiştirerek çalışanların başarısını sağlamaktır. Güçlendirme ise, çalışanlara işlerini yapmada yetki vermektir. Zenginleştirilmiş işler çalışanlara farklı işleri yapma imkanı verirken, güçlendirilmiş çalışanlar değeri bilinmeyen ya da farkında olmadıkları yeteneklerini işte kullanabilme imkanına kavuşacaklardır (Doğan, 2006:80).

Personel güçlendirme, çalışanların kendilerine sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır.

1.2.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekeni başkalarından yani işgörenlerden istemesidir. Başka bir ifadeyle, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkıdır. Yetki bir örgüt içinde yer alan yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir. Karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Ertürk, 2000:132).

Yetki devri; bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını, kendi isteği ile belirli şartlar altında bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar geri almasıdır. Burada esas olan yöneticinin kendisine ait olan bir seçim hakkını kendisinin kullanmaması, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasıdır. Burada esas olan yöneticinin kendisine ait olan bir seçim hakkını kendisinin kullanmaması, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasıdır (Çınar, 2004:1).

Yetki devri hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına ilişkin bir kavramdır. Ayrıca, yetki devri davranışsal boyutu dikkate alınır. Yetki devretmede işgörenlerin kişisel olarak devredilen yetkiyi kullanma konusunda çalışma koşullarını ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilir. Oysa güçlendirmenin hem davranışsal boyutu hem de psikolojik boyutu vardır. Yönetimin hem güçlendirmeyi kolaylaştıracak koşulları sağlaması hem de güçlendirilecek kişilerin güçlendirmeye yönelik çabaları nasıl algıladıklarını dikkate alması gerekir.

Yetki devredilmedikçe örgütsel kademeler, dolayısıyla astlar da olmayacak ve sonuçta örgüt ortaya çıkmayacaktır. Yönetimsel bir görevin sahibi olmanın anahtarı yetki ise, örgütün anahtarı yetkinin devredilmesidir. Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü astlarına vermektedir. Temel yetkiler yine üstte bulunmakta olup, astların sahip olduğu yetkilerde ise belirli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğü olmaktadır. Ayrıca devir, devredenin yetkisini ortadan kaldırmayacağı için devredilen yetki istenildiği anda geri alınabilmektedir (Can, 1997: 121-123).

Personel güçlendirme ise işi fiilen yapan bireyin, örgütün üst kademelerdeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi fiilen yapanın uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumunu değiştirmek; işi yapanı işin sahibi haline getirmektir. Yani yetki zaten işi yapanın olmaktadır (Koçel, 2005: 415-416).

Yetki devri ile güçlendirme kavramları birbirleriyle bağlantılı kavramlar olduğu da görülmektedir. Yetkilendirme düşüncesi ve karar verme gücünün ademi merkeziyetçiliği; güçlendirme açısından son derece önemli bir kavramdır. Ancak, güçlendirmenin anlamı, basit bir şekilde yetki vermek değildir. Bu kavramın anlamı, gerekli koşulları yaratmak ve işgörenlere ihtiyaç duydukları imkanı sağlamaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetki devri personeli güçlendirme için gerekli olan koşullar setinden sadece biridir (Conger ve Kanungo, 1988:473-474; Neher ve Natale, 1997: 28).

Yönetici işgörene yetki devrederek, işgöreni güçlendirir. Yetki devri tek başına güçlendirmeyi sağlamaz, yalnızca güçlendirmenin oluşabilmesi için gerekli olan koşulları sağlamaya yardımcı olur.

1.2.3 Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Yönetime katılma, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:295-298).

İşgörenlerin örgütlerde alınan tüm kararlara aktif olarak katılmaları şüphesiz yeni bir kavram değildir. 1960'larda çalışma hayatının kalitesinin artırılması anlamında işletmelerde davranış biliminin öneminin anlaşılmasıyla başlayan gelişmeler daha sonra işçinin yönetime katılması anlamında endüstriyel demokrasinin işyerinde tesisi çabalarıyla, kolektif bir zeminde devam etmiştir (Kutal ve Büyüksulu, 1996:133-136).

Yönetime katılma, kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama sürecidir. Diğer ifade ile, karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 1996:391-392).

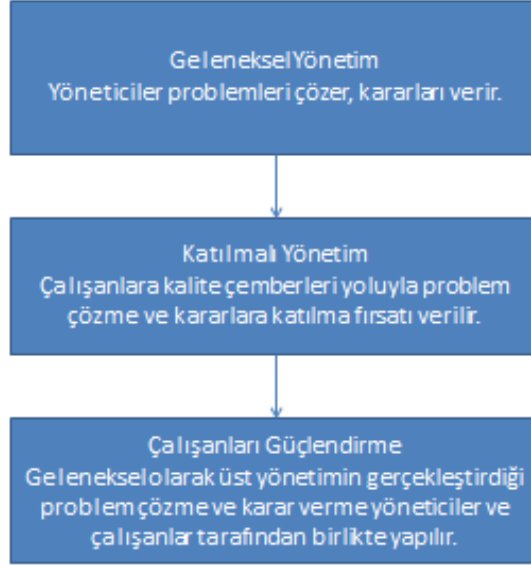
Yönetime katılma ya da katılım, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir (Çöl, 2004a: 6). Yönetime katılma, karar verme ve uygulama gücünün belirli ölçülerde astlara verilerek genişletilmesidir. İşgören kararlara katılımı kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışmaların ve anlaşmazlıkların önlenmesini sağlar.

Eren'e göre (2000: 498) yönetime katılmanın üç önemli özelliği vardır:

- Bir örgütün alt kademe çalışanlarının, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Katılanların böyle bir yönetim özelliği ile benlik ihtiyaçlarını tahmin edecekleri demokratik bir ortamın yaratılması,
- Yönetici ve çalışan arasında işbirliğinin geliştirmesiyle, örgütün gerçekçi ve ekonomik kararlara alma olanaklarına kavuşması ve yönetsel etkinliğin sağlanmasıdır.

Güçlendirmenin temelinde katılımcı yönetim anlayışı bulunmaktadır. Güçlendirme kavramı, yönetim yazınında, kalite çemberleri, amaçlara göre yönetim, yönetim ve çalışanlar tarafından amaç saptama gibi yönetime katılma teknikleriyle bağlantılı olarak ele alınmıştır (Conger, Kanungo, 1988:473).

Cuningham ve Hyman (1996:14) güçlendirmeyi işgören katılımının ulaştığı en son nokta olarak tanımlamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından katılımlı yönetime, buradan da çalışanların güçlendirilmesine geçildiği görülmekte ve katılımlı yönetim, geleneksel yönetimden çalışanların güçlendirilmesine geçişteki bir aşama olarak değerlendirilmektedir (Randeniya vd., 1995:217). Söz konusu bu aşamaları içeren şekil aşağıda verilmiştir.



Şekil 1.2.3 : Geleneksel Yönetimden Çalışanları Güçlendirmeye Geçiş

(**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)

İşletmelerdeki yönetim anlayışı, geleneksel yaklaşımdan, çalışanları güçlendirmeyi esas alan bir yaklaşıma geçişle birlikte, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim ve kararlara katılma biçiminde de sürekli olarak çalışanlar lehinde bir gelişme meydana getirmektedir. Çalışanların kararlara katılma olanağı artmakta ve herhangi bir sorunla karşılaşıldığında kendi inisiyatiflerini kullanarak sorunları kısa sürede çözme becerileri de gelişmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışında yöneticiler kararları verir ve işgörenler kararları uygularlar. Katılmalı yönetimde ise yeni teknikler, kalite programları, takım çalışma grupları, kalite çemberleri, problem çözüm ekipleri, öneri geliştirme işgörenler problem çözme ve kararlara katılma fırsatı bulurlar.

Güçlendirmede ise çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları, organizasyonun da bunu kabul etmesi söz konusudur. Çalışanlar üyesi bulundukları örgütlerin gelecekleri hakkında katılımı bulundukları ölçüde kendilerini güçlenmiş hissetmektedirler (Bowen ve Lawler, 1992:35).

İşgörenler örgütlerde alınan kararlara katılmaları sayesinde güçlenirler, örgütlere getirdikleri yeni fikirlerle örgütleri zenginleştirirler ve bu sayede işgörenler kendilerini güçlendirilmiş hisseder.

1.2.4 Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon bir veya birden çok insanı aynı yönde hareket etmeye yönelten çabalar ve gayretlerdir. Bir veya birden çok bireyi belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2003:554).

Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, bir hedefe yönelik dürtüyü harekete geçirmeyi amaçlayan ve devam etmesini sağlayan süreçtir (Çöl, 2004).

Motivasyonun temel araştırma konusu ast ve üst arasındaki kişilerarası ilişkilerdir, bu ilişkiler içerisinde güçlendirmede 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 kullanabilmesine 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. Personel güçlendirmede temel dayanak noktası işgörenin kendisini yetiştirebilmesine ve geliştirebilmesine yönelik ortamların yaratılmasıdır. Bunun sonucunda da işgörenin başarılı olması ve iş ile ilgili kararları başarıyla alması beklenir. Personel güçlendirme de personele yönetim bakış açısından çok insan kaynakları yönetimi yaklaşımı mevcuttur (Yüksel ve Erkutlu, 2003:133; Şimşek, 2003:12-13; Koçel, 2005:416).

Lee ve Koh(2001:688) işgören güçlendirmenin, geleneksel motivasyon yaklaşımından farklı yeni bir paradigma olduğunu savunmaktadır. Söz konusu bu yeni paradigmada esas olan; geleneksel yönetim sistemlerinin yüksek yeterlilikte ve iyi eğitilmiş personeli artık etkili bir biçimde motive edemediği anlayışıyla, davranışının denetimi ve yönlendirilmesi değil, gerekli ortamın sağlanarak davranışın gelişmesinin sağlanmasıdır (Arı,2003:99). Bununla birlikte, motivasyon kavramındaki işgören kapasitesinden üst düzeyde yararlanma düşüncesine karşılık, güçlendirme kavramında, bunun bir adım daha ilerisine gidilerek işgören geliştirilmesinin hedeflendiği üzerinde durmaktadır (Çöl, 2004).

Personel güçlendirme değinildiği üzere motive edici bir araçtır fakat uygulandığı 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).

Motivasyon bir işgörenin ulaşacağı hedefi arzulaması ve ona ulaşması ile ilgili koşulların bir araya gelmesidir. Güçlendirme ise işgörenin hem iç ve hem dış faktörlerle donatılmasıdır.

1.3 Personel Güçlendirmenin Çeşitleri

Personel güçlendirme ile ilgili tanımlamaların iki ana başlık altında incelendiğini görmekteyiz. Bunlardan birincisi işyerinde personeli güçlendirici sosyal-yapısal faktörleri göz önünde bulunduran yaklaşım, ikincisi ise personelin psikolojik motivasyonel yönünü göz önünde bulunduran yaklaşımdır. Aşağıda bu iki yaklaşımın temel özelliklerine değinilmektedir.

1.3.1 Davranışsal Güçlendirme

Davranışsal güçlendirme teorisi, Rosabeth Kanter'in (1977) "Men and Women of the Corporation" adlı kitabında "bir bireyin amaçlara ulaşmak için mevcut kaynaklardan yararlanma ve bağımsız şekilde kararlar alma yeteneği" olarak tanımlanmıştır.

Örgütlerin çalışanlarını davranışsal boyutta güçlendirebilmeleri için iki faktöre; fırsat yapısına ve güç yapısına önem vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Fırsat yapısı, bireylere örgüt içinde ilerleme, bilgi ve becerilerini geliştirme olanağını sağlayan iş koşulları ile ilgili olup, güç yapısı ise çalışanların kaynakları harekete geçirmelerine olanak sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanmaktadır.

Davranışsal güçlendirmede çalışma etkinliğini sağlayacak uygun koşulların yaratılması, örgüt yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim, çalışanlara, bilgi, kaynak ve destek gibi "güç araçlarını" sağlamalı; böylece çalışanların işlerini anlamlı bir şekilde başarabilmeleri için yeteneklerini azami düzeye çıkararak işgörenleri güçlendirmelidir.

Davranışsal güçlendirme, personeli güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukların neler olduğunu ve yönetimin ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken, aynı zamanda güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini de açıklamaya çalışır (Psoinos v.d., 2000:212).

Konuya ilişkin araştırma yapan bazı yazarlar; Honold, 1997: 204; Klagge, 1998:555; Smith ve Mouly, 1998:78; Yip, 2000:149; Peccei ve Rosenthal, 2001: 834; Koçel, 2001: 343-344), üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları kapsamlı bir şekilde belirtmişlerdir.

Bu hususlar:

- Örgüt içerisinde güçlendirmeye yönelik bir örgütsel kültür oluşturmak,
- Örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını olanaklı hale getirmek,
- İşgörenleri sürekli eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve bu yolla yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgütün amaçları, stratejileri, bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgilerin paylaşımını mümkün olduğunca en üst düzeye çıkartmak,
- Örgüt içerisinde katılım ve yetki devrini artırmak,
- Örgüt içerisinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulamasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İşgören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Örgüt içerisinde genel sınırlarını belirlemek kaydıyla bağımsız hareket etmeyi teşvik etmektir.

Davranışsal yaklaşımı esas alan güçlendirme uygulamaları, kendi kendini yöneten takımlar kurma, güçlendirilmiş bir işgücünün var olmasında önemli katkılar sağlamaktadır ve bu ekiplerin kendi performans standartlarını belirlemesine, ekibi izlemesine, iş programları hazırlamasına, ekipte yer alacak elemanları seçmesine, disiplin kararlarına katılmasına, ekibe yeni eleman alımına karar vermesine v.b gibi uygulamaları gerçekleştirmesine izin verme şeklinde gerçekleşen uygulamalar, işgören güçlendirmeyi önemli ölçüde destekleyen uygulamalar olarak kabul edilmektedir (Hardy ve O’Sullivan, 1998:463; Arı,S.G., 2003:87)

Yukarıdaki tüm anlatımlar incelendiğinde, güçlendirme temelde bir anlayışı temsil etmekte ve bu anlayış da çalışanlara ve işe bakışta temel değişimler önermektedir. Bazı uygulamalara yönetim tarafından izin verilmesi ve bazı koşulların yönetim tarafından sağlanması konusunun vurgulanmasıdır (Arı, 2003).

Davranışsal güçlendirme, üst yönetimin güçlendirme boyutunda ne yapması gerektiğini açıklamaya çalışmakta olup, işgörenlerin iş tatmini sağlayabilmeleri için örgüt içi uygun şartların oluşturulması ile ilgilidir.

1.3.2 Psikolojik Güçlendirme

Personel güçlendirmenin ikinci boyutu “bilişsel ya da psikolojik” yönüdür. İşgörenlerin kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin güçlendirmeye dönük davranışlarını nasıl algıladıkları ve bu çerçevede kendilerini nasıl gördükleri, psikolojik güçlendirmede dikkate alınmaktadır. Psikolojik güçlendirme kuramı Konger ve Kanungo’nun (1988) güçlendirme tanımından yola çıkan Thomas ve Velthouse’un (1990) çalışmasına dayanarak Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiştir.

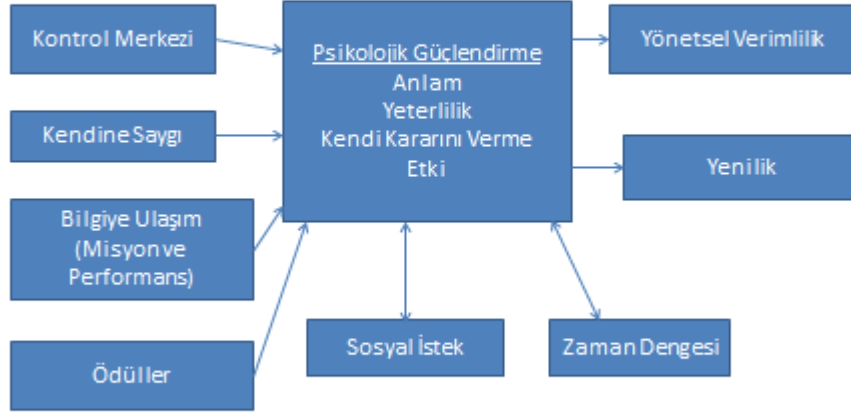
Conger ve Kanungo(1988:71), güçlendirmeye yönelik yönetim uygulamalarının bir çeşit koşullar seti anlamına geldiği, ancak bu koşullar setinin güçlendirmeyi gerçekleştirmede yeterli olmayacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Thomas ve Velthouse da (1990:668) davranışsal modellerin güçlendirme konusunda yetersiz olduklarını ileri sürmüş ve bu konuya ilişkin farklı bakış açılarının ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır.

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin temelde, bireylerin kendi varlıkları ve algılamaları ile ilgili olduğunu, dolayısıyla bu çerçevede üst yönetimin güçlendirmeye dönük davranışlarının ya da oluşturduğu çalışma koşullarının tek başına önemli olmadığını belirtmişlerdir. Bu yazarlar, personel güçlendirme konusunda bireysel algılamalarla ilgili dört bilişsel boyut ortaya koymuşlardır: “Anlam, Kişisel Yetkinlik, Hür İrade ve Etki”. Bu dört boyutla ilgili olarak,

işgörenlerin mevcut koşulları ve kendilerini nasıl gördükleri ve algılamalarının ne olduğudur.

İşgörenlere güç vermek ya da bunu devretmek, tek başına önemli değildir; önemli olan işgörenlerin kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri ve ne hissettikleri ya da bunu isteyip istemedikleridir (Lashley ve McGoldrick, 1994:33, Lashley, 1995:31). Thomas ve Velthouse tarafından güçlendirme konusunda tanımlanmış olan bu dört psikolojik boyutun geçerliliği, daha sonra Spreitzer (1995:1442-1465; 1996:483-504) tarafından geliştirilen bir model yardımıyla işyeri koşullarında test edilmiş ve bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Spreitzer bu yaklaşım çerçevesinde oluşturduğu modelle psikolojik güçlendirmeyi değerlendirmektedir. Spreitzer çalışmasında psikolojik personel güçlendirmeyi dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; anlam (meaning), yeterlilik (competence), kendi kararını verme (self-determination) ve etki (impact) olarak açıklamıştır. Spreitzer bu boyutlardan anlamı güçlendirmenin motoru olarak ele almaktadır. Eğer personelin yüreği işinde değilse, iş faaliyetleri personelin değerleri ile çatışıyorsa, kendisini güçlenmiş hissetmeyecektir. İkincisi, yeterlilik, kişinin işini nasıl daha iyi yapabileceğiyle ilgili yeteneklerinin farkına varmasıdır ki, bunun farkına varmazsa kendisini yetersiz görecektir ve güçsüz hissedecektir. Üçüncüsü, kendi kararını verme, kişinin işiyle ilgili karar serbestisidir. Eğer işiyle ilgili kararları hiyerarşik yapıdan birileri veriyorsa birey kendisini daha az özgür ve otonomi sahibi olarak değerlendirecek, bu ise kendisini güçsüz hissetmesine yol açacaktır. Son olarak ise etki, bireyin organizasyonda değişim yapabilme gücü olarak açıklanabilir ki, amaçlarda bir ilerleme olmaksızın birey bu etkisini göremeyecek dolayısı ile kendisini güçsüz hissedecektir.



Şekil: 1.3.2 Psikolojik Güçlendirme

(**Kaynak:** Gretchen Spreitzer, “Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, Academy of Management Journal, Vol: 38, No:5, 1995: 1445)

Örgütsel düzeyde personel güçlendirmenin işgörenlerce nasıl algılandığı hususu üzerinde durulan psikolojik güçlendirme boyutunun anlam, yetenek, hür irade-seçimden oluşan dört alt bileşeninin kontrol merkezi, kendine saygı, bilgi paylaşımı ve ödüller gibi motivasyonel unsurlardan gelen uyarıcılar neticesinde bir işlem sürecinden sonra yönetsel verimliliğe ve yenilikçiliğe ulaştığını belirten Spreitzer (1995), aynı zamanda sosyal anlamda arzulanabilirlik ve rutin zamanın, bu süreci etkileyen ve bu süreçten etkilenen değişkenler olarak karşımıza çıktığına vurgu yapmaktadır. Söz konusu bu süreci içeren şekil ise yukarıda verilmiştir (Spreitzer, 1995:1445).

Spreitzer (1995:1445)’ın güçlendirmeye ilişkin önerdiği bu süreç, genel olarak güçlendirmenin psikolojik boyutunu oluşturmaktadır. Nitekim, şekilden de görüleceği üzere, psikolojik güçlendirmenin 4 bileşenini oluşturan, anlam, yetenek,

serbestlik ve etki, bu süreçte kilit bir konumdadır ve çevresinden aldığı girdilerle (bilgi, ödül v.) birlikte, örgütsel ve bireysel açıdan katkı yapmaktadır.

Güçlendirmenin psikolojik boyutu, yönetsel uygulamalardan farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008:1).

Psikolojik güçlendirme, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder. Yöneticilerin yönetsel uygulamalarının çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı önem taşır. Güçlendirmenin psikolojik boyutu, yönetsel uygulamalardan farklılaşarak çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılarını ve yaşadıkları tecrübeleri vurgulamaktadır (Arslantaş, 2008:1).

Personel güçlendirmeyi psikolojik açıdan ele alan yazarlar arasında: Spreitzer, 1995:1443, Houston ve Cowley, 2002:642; Peccei ve Rosenthal, 2001:834) bulunmaktadır.

Psikolojik güçlendirme davranışsal güçlendirmenin bir uzantısıdır. Çalışan gerekli eğitimi aldığında ihtiyaç duyduğu bilgi ve diğer kaynaklara ulaşabildiğinde kendisini güçlü hissetmektedir. Psikolojik güçlendirme kişinin kendisi ve işiyle ilgili olan tüm algılarını kapsamaktadır. Tek başına psikolojik güçlendirme etkin değildir; yapısal olarak güçlendirilmemiş çalışanların psikolojik olarak güçlendirildiklerini söylemek mümkün değildir.

1.3.3 Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo işgörenler tarafından algılanan güçlendirmeye psikolojik açıdan bakmışlar ve personel güçlendirmenin psikolojik yönünü öne çıkarmışlardır. Araştırmacılar personel güçlendirmenin tek bir 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). Thomas 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).

Psikolojik güçlendirme, anlam, yetkinlik, etki ve otonom şeklinde sıralanan bu dört boyutu aşağıda incelemeye çalışacağız.

Tanımlarda sözü edilen boyutlardan her biri, bir diğerinin öncüsü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlardır. Güçlendirmenin bileşenleri olarak da adlandırılan bu dört boyut şöyle tanımlanmaktadır:

1.3.3.1 Etki

Etki, bireyin iş ile ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır (Spreitzer, 1995:1443-1444).

Etki, iş ile ilgili çıktıların kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir. İşgörenler kontrol algısına sahipse, iş çıktılarını, kendi bilgi, yetenek ve çabaları ile etkileyebileceklerini hissederler. Kişi, çıktıların dışsal faktörler aracılığı ile kontrol edildiğini düşünüyorsa, bu durumda çıktıları etkileme konusunda fazla bir etkiye sahip olmadığını düşünecektir (Luthans, 1995:162).

Çalışanların, yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir (Sigler ve Pearson, 2000:28). Personel güçlendirmenin bu boyutu ile

Çalışanlar örgütte farklılık yaratabildiklerini bilmektedir. Bir amaca ulaşmada, gerçekleştirdiği faaliyetlerin sistemi etkileyebildiğine inanan çalışanlar da kendilerini daha fazla gl hissedeceklerdir (Spreitzer v.d., 1997:3).

İřđrenlerin yaptıkları faaliyetlerin örgütlerin yapılarını değiştirebileceğine ve katkı sağlayabileceğine inanması, onları işlerine daha çok bağlamaktadır.

1.3.3.2 Otonomi (Seçim)

Çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gne sahip olması anlamındadır (Sigler ve Pearson, 2000:28). Çalışanın seçim yapabilme özgürlüğünün var olması, onun kendisini faaliyetlerin merkezinde hissetmesini sağlamaktadır (Spreitzer v.d., 1997:3). Birey seçim hakkı ile kendi geleceğini belirleyebilmekte ve hür iradesini ortaya koyabilmektedir (Doğan, 2006:79).

İřđrenin alışma esnasında kişisel olarak göstereceği, tavırlar atacağı adımlar, izleyeceği yöntemler ve prosedürleri hakkında kendi seçimini yapması ve özgürce hareket edebilmesidir. rnek vermek gerekirse metodları ve iş süreçleri hakkında karar vermesi gibi (Spreitzer, 1995:1443; Bolat, 2003:204).

İřđrenin faaliyette bulunduğu örgütte kararları tek başına alması, kendi seçimlerini kendisinin yapması onu güçlendirecektir.

1.3.3.3 Yetkinlik

Bir kişinin kendisine düşen görevleri ve faaliyetleri becerikli bir şekilde gerçekleştirebilme derecesini ifade eder.

Yetkinlik bireyin işini en iyi şekilde yapabileceğine ve kendi yeteneklerine olan inancıdır (l, 2004) ya da biraz daha açık ifadeyle bireyin yaptığı işi ustaca ve en iyi şekilde yapabilecek yeteneğe sahip olduğuına inancıdır (Lee ve Koh,

2001:686). Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyime ilişkin değerlendirmeler bireysel olarak yaptığı değerlendirmeleri içerir (Bolat, 2003:204).

İşgörenler sahip oldukları yetkinliklerinden ne kadar eminseler, 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).

İşgörenin sahip olduğu yeteneklerinden haberdar olması, faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

1.3.3.4 Anlam

Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gereklilikleri ile iş görenin inançları ve değerleri birbirine yaklaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Yüksek derecede anlamlılığın olması durumunda bağlılık, katılım ve enerjinin yoğunlaşması söz konusudur. Anlamlılığın düşük derecede olması, kişinin önemli olaylar karşısında kayıtsız kalmasıyla sonuçlanır.

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 atfettiği anlamdır. Bir diğer deyişle kişinin inançları, değerleri ve davranışları ile işin rolünün getirdikleri arasındaki uygunluk derecesidir (Çöl, 2004; Spreitzer, 1995:1443; Lee ve Koh, 2001: 686 Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673; Emet, 2006; 10).

İşgöreninyaptığı işi, kendi sahip olduğu değerlerle karşılaştırıp, her ikisinin de birbirine paralel olması işgöreni güçlendirecektir.

1.4 Personel Güçlendirmenin Önkoşulları

Bir işletme içerisinde personel güçlendirme anlayışının benimsenebilmesi için bazı temel unsurların varlığı önemli rol oynamaktadır. Bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır.

Birçok araştırmacı psikolojik güçlendirmenin varolabilmesi için farklı ön koşulların olması gerektiğini savunmuşlardır. Bu bölümde birkaç temel önkoşuldan bahsedilecektir; katılım ve karar verme yetkisi, eğitim, sorumluluk alma, ortak hedeflere yönelme, yetenek, yenilik, bilgiye ulaşabilme ve paylaşma olarak sıralanabilir (Brower, 1995:14; Emet, 2006:16).

1.4.1 Sorumluluk Alma

İşgörenin güçlendirilmesi için yetki ile birlikte sorumluluk alması gerekmektedir. İşgörenler sorumluluk alarak bireysel ya da takım olarak varılması hedeflenen amaçlara erişirler ve bu da onları güçlendirir.

Güçlendirilmiş işgörenler işleri ile ilgili kararları kendileri verirler ve sonuçta bu kararların olumlu veya olumsuz çıktılarından 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, 2002:44).

İşgörenler neden sorumluluk alırlar sorusuna cevap olarak, kendilerine verilmiş yetkileri en iyi şekilde kullanabilmek için sorumluluk kabul ederler diye cevap verilebilir, bu cevap doğru fakat yeterli değildir. Bower'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).

Yöneticiler personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Güçlendirilen takımlar, işletmenin yaşamını devam ettirirken, üstün performans için gerekli olan hizmeti sağlamaya imkan veren süreçlerin yönetim sorumluluğunu da üstlenmektedir. Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Buradaki amaç; onların belli amaçlar doğrultusunda çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için gereken ortamı sağlamaktır.

1.4.2 Eğitim

İşgörenlere kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyacak eğitim imkanları tanınmalıdır. Bir kişi ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, işletmeye sağlayacağı değer de o kadar fazla olacaktır ve çalışanlar işletme için değerli olduklarını düşündükçe, daha çok çalışacak; işletmenin amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacaklardır.

Personel güçlendirme anlayışında da çalışanların, örgütü iyileştirmek için neler yapmaları gerektiğini bilmeleri ve bu iyileştirmeleri yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yeteneklerin onlara kazandırılması yani eğitilmeleri gerekmektedir (Doğan, 2006:56).

Personel güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen işgörenlere eğitim imkanları verilmeli ve onların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Bireyin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, hem işin sonuç üretecek tarzda yapılması, hem de çalışanın kendine olan güveninin artması açısından önemlidir (Koçel, 2005:423).

Bir çalışan ne kadar çok bilgi ve yeteneğe sahip olursa, örgüte katacağı değer de o kadar fazla olacaktır ve çalışanlar örgüt için değerli olduklarını düşündükçe daha çok çalışacak; amaç ve hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunacaklardır (Doğan, 2006:59).

Eğitim işgörenin güçlendirilmesi için gereken bir faktör olup, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktördür.

1.4.3 Ortak Hedeflere Yönelme

İşgörenlerin ortak hedeflere yönlendirilmesi gerekmektedir. 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. Ortak hedef yoksa güçlendirmede yoktur (Murat, 2001:120).

Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncekileri ile özdeşmişlerdir. (Doğan, 2003:28).İşgörenlerin bir amaç etrafında toplanıp, örgütün ortak hedeflerine yönelerek bir bütün oluşturması takımdaki tüm işgörenleri güçlendirmektedir.

1.4.4 Yenilik

Personel güçlendirme örgütlerde yenilik çalışmalarını teşvik eden bir anlayıştır. Bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Personel güçlendirmenin öngördüğü böyle bir yaklaşım işletmede yeni fikirler geliştirilmesini ve uygulanmasını, o işletmedeki yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici olduğuna inandıklarına işaret etmektedir (Doğan 2003:49).

Güçlendirilmiş işgörenin daha fazla motive olması sağlanarak yaratıcılık seviyesi arttırılabilir (Emet, 2006:18). Personel güçlendirme anlayışı, yenilik

alışmalarını cesaretlendirmektedir, çünkü işğörenler işlerini yaparken yeni fikirler üretme ve karar verebilme yetkisine sahiptirler (Özgen ve Türk, 1997:80).

Personel güçlendirme ile fikirlerin rahatlıkla ifade edilebildiği esnek bir örgüt iklimi yaratılır. Böylelikle bireyler, örgüt amaçlarını yerine getirme hususunda daha fazla sorumluluk almakta ve daha yenilikçi veya yaratıcı davranışlar sergilemektedirler.

Peter ve Waterman’a göre yenilikçi işletmeler, müşterilerine yakın olan işletmelerdir. Yenilikçi işletmelerin en dikkat çeken noktası değişmez bir tutkuyla dolu olmalarıdır. Bu tutku ise nitelik, güvenilirlik ya da hizmete aşırı bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi işletmeler kaliteyi bir zorunluluktan ziyade bir sorumluluk olarak kabul etmektedirler. Bu nedenle yenilikçi işletmeler diğer yönlerden rakiplerine göre üstün oldukları yönlerde odaklanırlar (Durna, 2002:226).

Yenilikçi olmak, örgütlerin amaçlarını ve rekabetçi ortamda başarılarını gerçekleştirebilmeleri için bir gerekliliktir (Özçer, 2005:26).Günümüzdeki rekabeti yakalayabilmek için öğrenen örgütler olmak ve bununla birlikte yenilikçi işğörenlere sahip olmak gerekmektedir.

1.4.5. Bilgiye Ulaşabilme ve Paylaşma

Başarılı bir güçlendirme için gerekli bir unsur olan bilgiye ulaşılabilirlik ve bilginin paylaşılmasıdır. Bu sayede, işğörenler örgüt vizyon, misyon ve amaçlarından haberdar olacaklardır ve güçlendirmenin uygulanması mümkün olacaktır. İşğörenler örgüt içinde ihtiyaç duydukları bilgiye ve araçlara ulaşamazlarsa kendilerini güçsüz hissedeceklerdir (Brazier, 2005:130).

Bu hissi ortadan kaldırmak için işğörenlere, ihtiyaç duydukları bilgilere doğrudan ve kolayca ulaşma imkanı sağlanmalıdır (Appelbaum vd., 1999:235). Yönetim işğörenlerine ne kadar bilgi aktarırsa, işğörenler de o ölçüde sorumluluk

alacaklar ve bu güven ortamı onların yeni fikirler üretmelerine de yardımcı olacaktır (Rothstein, 1995:30).

Bilgi paylaşımı işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttıracak gibi onların örgütlerine ve örgüt yönetimine olan güvenlerini de olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyen bir iletişim yapısının tasarlanması ve uygulanması, güçlendirme çalışmalarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir (Bolat, 2003: 87).

Bilgi güce açılan kapıdır. Bilgi ve iletişim, personel güçlendirmeye hayat veren, onun yaşaması için gerekli olan unsurlardır. Bilginin olmaması durumunda, çalışanlar faaliyetlerinin sonuçların ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlara gerekli bilgi verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır (Doğan, 2003:25).Örgütlerde bilgi paylaşıldıkça, işgörenler bir takım olduklarına inanır ve örgütün vizyonu ve misyonu doğrultunda hareket ederler.

1.4.6. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Yapılan araştırmalar çalışanların büyük bir kısmının işletmenin performansını ve kalitesini artırma konusunda kişisel sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Çalışanların yönetime katılmaları ile hem verimlilik hem de performans artacaktır.

İşgörenlerin kararlara katılmasıyla işleri sahiplenmeleri sağlanır ve işgören kendisini örgütün aktif bir üyesi olarak görmeye başlar.

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).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır (Carl A. Rodrigues, 1994:29-40)

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetim konusundaki kararlara katılması,
- Yönetime katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici ve işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Amaç saptama, problem çözme, karar almada doğrudan katılım, danışma kurullarında çalışanların bulundurulması ve temsilcilik gibi faaliyetlerle çalışanların yönetime katılması sağlanır (Rodrigues, 1994:29-40).

Katılım, ürün ve hizmet üretimine katılan çalışanların sorun çözme ve karar alma süreçlerine de katılımı anlamına gelmektedir. Katılım işgörenin örgütün tüm faaliyetlerine iştirak etmesidir; bu ya karar vererek ya da ortak olarak gerçekleşir.

1.4.7 Yetenek

Güçlendirmenin uygulanabilmesi için işgörenlerin yetenekli olmaları gerekmektedir. Yetenek bir işgörenin kendi işini yapmada sahip olduğu beceridir. Yeteneklerin geliştirilmesinde eğitimin büyük rolü vardır.

İşgörenin ne derece güçlendirileceği yeteneklerine bağlıdır. Güçlendirme başlamadan önce örgütte hangi çalışanın hangi yeteneğe sahip olduğu belirlenmelidir. Çünkü devredilecek yetki çalışanın işi ne derece başarabileceğine dolayısıyla onun yeteneğine bağlıdır.

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).

Örgütte takımı oluşturan işgörenlerin örgütün tüm faaliyetlerini ve süreçlerini yönetecek yetenek, bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

1.5 Personel Güçlendirme Süreci

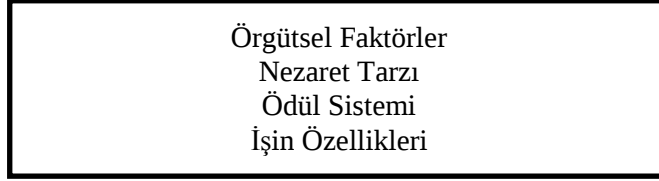
Güçlendirme sürecinde başarılı olmak ve beklenen yararları elde etmek için belirli bazı koşulların sağlanması gerekir. Diğer bir deyişle organizasyonun ve personelin birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar (Barutçugil:401)

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa imkan verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sürecinin var olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sisteminin oluşturulması,
- Personelin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- Personelin sadece çalışmasının değil tüm kişiliğinin dikkate alınması,
- Personelin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- Personelin dinleme ve geribildirim alabilme yeteneğine sahip olması,
- Personelin eyleme dönük olması şeklinde sıralanabilir.

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu bilginin paylaşılmasıdır. İşletme içinde olanları bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz, işletmenin nereye ve neden gittiğinin farkında olmayan çalışanların güçlendirilmesi beklenemez. Güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen çalışanlara, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının verilmesi ve uygun ortamın yaratılması gerekir. İşletmede işgörenleri güçlendirme kararı alındıktan sonra bu

kararı uygulayacak olan yöneticilerin belirli bir program dahilinde çalışması ve bir süreç izleyerek hayata geçirmesi gerekmektedir.

Aşama 1: Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Faktörler



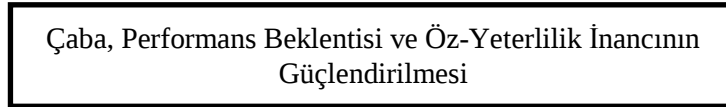
Aşama 2: Yönetimsel Strateji ve Teknikleri Kullanma



Aşama 3: Dört Kaynak Kullanılarak Astlara Öz-Yeterlilik Bilgisinin Sağlanması



Aşama 4: Güçlendirme Deneyimlerinin Astlardaki Sonuçları



Aşama 5: Davranışsal Etkilere Yönelme



Şekil 1.5 Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

(Kaynak: Cogner ve Kanungo, 1998, s: 475)

Tablo: 1.5 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:** Cogner J.A., Kanungo, R. N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Cilt 13, Sayı 3:477)

Birinci aşamada güçsüzlüğe sebep olan durumların işletmede ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Teşhis aşaması da diyebileceğimiz bu aşamada denetim, ödül sistemi, işin özellikleri ve örgütsel faktörler gibi başlıklar altında toplanan ve işgörenlere güçsüzlük hissettiren faktörlerin neler olduğu tespit edilir (Erdoğan, 1997:423). Conger ve Kanungo'ya göre güçsüzlüğe neden olan faktörler; örgütsel faktörler, denetim stili, ödül sistemleri ve iş tasarımı olarak ifade edilmiştir.

İkinci aşama yönetsel uygulamaların güçlendirilmesidir. Bunun başarılabilmesi için katılımcı yönetim, amaç belirlenmesi, geri besleme sistemleri, modelleme, yeterliliğe dayalı ödül ve iş zenginleştirme gibi yönetim tekniklerinin bu aşamada uygulanması gerekmektedir.

Üçüncü aşamada güçsüzlük şartlarını tamamen ortadan kaldıracak olan kendine yeterlilik bilgisinin sağlanması çok önemlidir. Çalışanı hem işi yapabileceğine inandırmak hem de bu inancını eğitim ve diğer uygulamalarla pekiştirmek esas olmalıdır.

Dördüncü aşamada çalışanın ortaya koyduğu çaba, kişisel yeterlilik inancının düzeyi ve gösterdiği performans değerlendirilerek, bunların kuvvetlendirilmesine çalışılır.

Beşinci ve son aşamada ise görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi için çalışana inisiyatif kullanma imkanının verilmesi, motivasyonunun sağlanması ve güçlendirme uygulamalarında ısrar edilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde personeli güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi için, güçlendirilecek personel, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı örgüt gibi önemli unsurlar arasındaki etkileşim çok önemlidir (Coffey vd., 1994: 152).

Güçlendirme süreci; işgörenleri, tedarikçileri, müşterileri ve işletmenin çevresinde yer alan grupları, dönüşüme zorlayan zincirleme reaksiyona sahip bir süreç olarak kabul edilmektedir (Erstad, 1997:325-350). Etkili bir güçlendirme ortamı için yöneticilerin ve personelin arasında karşılıklı güven ortamının oluşması gerekmektedir. Güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi işgörene, yöneticiye ve örgütün sahip olduğu koşullara bağlıdır.

1.5.1 İşgören Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Güçlendirme, işgörenin kişisel ve örgütsel başarıyı sağlamak için, örgüt yapısı ve sınırları içerisinde serbest bir şekilde hareket etmeyi seçmesi ve genel amaçlar için diğerleriyle ortaklaşa çalışarak örgütsel amaç ve hedefleri başarmak için verilen kişisel ve içten gelen bir karardır (Duvall, 1997:207). Bir personeli güçlendirme sürecinde birbirleriyle bağlantılı olarak kullanılabilecek dört temel araç bulunmaktadır. Bunlar; yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destektir. Personelden beklenen sonucun elde edilmesi için yönetici amacın ne olduğunu, sonuçta neler olması gerektiğini, amaçlara nerden ulaşabileceğini ve personelden neler beklediğini açıklamalıdır. Personel kendinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Personel gerek duyduğu kaynakları kullanabilmeli ve kolayca erişebilmelidir. Son olarak soru sorma, cevap alabilme, onaylanma, geribildirim ve cesaretlendirme gibi ihtiyaçları yeterli ölçüde karşılanmalıdır (Barutçugil, 2004:405).

Örgütlerde personel güçlendirmenin yapısını etkileyen üç durum personelin sadakati, değerleri ve bağlılığıdır (King ve Ehrhard, 1996:5). Personel güçlendirme, işi yapan ile karar vereni yakınlaştırmakta, işlerin yapılma süresini kısaltmaktadır. Personelin öz-yeterlilik hissini geliştirebilecek her türlü yönetim şekli personelin güçlenmesini sağlar. Personel, işi üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiğinde personel güçlendirme gerçekleşir. Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin kendisine ait olduğunu hisseder ve sonuçlarının da kendisine ait olduğunu bildiğinden daha fazla sorumluluk üstlenir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alır ve bunun sonucunda örgüt içerisindeki etkinliği artar (Çuhadar, 2005:3).

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi için göz önüne alınacak en önemli unsurlardan birisi güçlendirilecek olan personeldir. Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce personel ile ilgili şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:8, Barutçugil, 2004:401, Koçel, 2005:419, Genç, 2005:224):

- Güçlendirilecek personelin kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusu duyması ve değişime açık olması, güçlendirilebilmesi için gereklidir.
- Personelin kendine güveni olması da sürecin başarısı için önemlidir. Bu süreçte personelden, örgütün performansını direkt olarak etkileyebilecek bazı kararları alması istenebilir. Eğer birey olarak personelin kendine öz güveni az ya da zayıfsa bu kararları almakta çok zorlanacaktır.
- Zaman zaman, personel yalnızca işe odaklanıp, diğer gelişim yönlerini, noktalarını görmek istemeyebilir. Bu gibi durumlarda, yetkilerin artması, sahip oldukları sorumluluğun ve doğal olarak işlerinin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle personeli güçlendirme uygulamasına pek taraflar olmayabilirler. Bunun karşısı olan durumda, personelin sürekli olarak kendini geliştirme arzusu içerisinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir.
- Sürecin başlamasından önce, güçlendirilecek olan personel hakkında bilgiler toplanılmalıdır. Bu bilgiler arasında, hangi personelin güçlendirileceği, onları bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Bu bakımdan, gerek örgütün personelini gerekse personelin kendini detaylı bir biçimde tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu bir etki yapacaktır.
- Yönetici unsuru da göz önüne alınmalıdır. Pek çok örgüt personeli güçlendirme uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Çünkü bu örgütlerde yöneticiler, sahip oldukları yetkileri astlarıyla paylaşmayı kendileri için bir tehdit

olarak görmektedirler ve eğer astları işleri kendilerinden daha iyi yaparlarsa işlerini kaybedecekleri korkusunu taşımaktadırlar (Koçel, 2005: 419).

Personel güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için işgörenin eğitilmiş, becerikli ve sorumluluk almaya hevesli olması gerekmektedir.

1.5.2 Yöneticiler Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Yöneticiler personeline sürekli eğitim ve örgütteki iletişim kanalları aracılığıyla destek verir, onları göz ardı etmezler. Güçlü liderlik vasfına sahip olan yöneticiler, personelini güçlendirmekten kaçınmazlar, fakat liderlik vasfına sahip olmayan yöneticiler ise insanların yönetilmek değil, yardım etmek istediklerinin farkında değildirler. En yaygın yönetici hastalıklarından biri olan yöneticilerin örgütte kendilerini vazgeçilmez olarak görmeleri, personeli güçlendirme önündeki en önemli engellerden biridir (Genç, 2005:225).

Yöneticilerin örgütsel değerlere bakış açısı da değişmelidir. Yönetici artık dediğini yaptıran bir diktatör değil, bir koç, yetiştirici ve yol göstericidir, işletmedeki kontrolü sınırsız değildir. Personelini çeşitli vesilelerle övmeli ve takdir etmelidir. Bunun dışında örgütsel değerler, yani kişilerin inançları da bu yönde değişiklik gösterecektir. Bu kavramla beraber, sadece müşterinin değil, personeline işinden ve ortamından menun edilmesi söz konusu olacaktır. Zamanla, lider tarafından oluşturulan ve geliştirilen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından paylaşarak örgütün kültürü haline gelecektir (Doğan, 2003:171).

Yönetici, istenilen sonuçlara ulaşmak için personelin kendini hareketlerinde özgür hissedeceği ve verdiği kararın sonuçlarının sorumluluklarını kişisel olarak üstleneceği, diğerleriyle işbirliği yapmayı seçebileceği bir ortam yaratmalıdır (Duvall, 1999:208). Yöneticilere personel güçlendirmenin işletmede uygulanması esnasında sekiz kritik prensibe uymaları önerilmektedir. Bu prensipler (Harley, 1995:5-12);

- Personelin saygınlığının korunması,
- Sadece gerçekleri değil, algıların dikkate alınması, yöneticinin ve personelin algıları önemlidir. Yönetici personeli yanlış anlayabilir ya da personel yöneticiyi yanlış anlayabilir. Sınırlar yerine cesaretlendirme örgüt içerisinde daha etkili olmaktadır.
- Örgütsel yetkinin personelinin güç ve potansiyelini engellemek için değil, açığa çıkarmak için kullanılması,
- Karar verirken anlaşma sağlanması,
- Vizyonunun, misyonun, amaçların, hedeflerin ve iş tanımlarının açıklanması,
- Müşterilere hizmet etmek için personelin istekli olmasının sağlanması,
- Değerlerin ve ilkelerin tanımlanması,
- Personele istedikleri geri bildirimlerin sağlanması,

Örgüt içerisinde personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce yöneticiler ile ilgili şu hususlar göz önüne alınmalıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003:9, Koçel, 2005:419).

- Yöneticinin katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir yönetim tarzı benimsemesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar verip uygulama yapılmasını teşvik etmesi, misyonu ve vizyonu paylaşması, emir-komuta yerine yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma gibi kavramları benimsemesi, güven, bağlılık ve açık tartışma ortamını yaratması güçlendirme uygulamaları açısından önemlidir.
- Personeli güçlendirme uygulamalarıyla güçlendirilmiş personelin işlerini kolaylaştırmak, daha etkin bir biçimde işlerini yapabilmesini sağlayabilmek için yöneticiler onlara yön göstermeli, onların gelişimlerine her türlü katkıda bulunmalıdırlar. Bu nedenle, klasik hiyerarşik örgütlerdeki emir-denetleme yerine personele gelişmeleri konusunda rehberlik yapan, onları yönlendirebilen, personelin performansları konusunda zamanında ve yapıcı geribildirimler verebilen ve her türlü desteği sağlayabilen yöneticilerin personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu yönde etki edeceklerini söyleyebiliriz.

- Güçlendirilmiş bulunan personelin işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için, örgüt içerisinde “bilginin” paylaşılması gereklidir. Kendine güvenen, astlarının kendilerini geliştirmesinden menmün olan ve bu nedenle onlarla her türlü bilgiyi paylaşılabilen katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmalarına önemli katkıda bulunacaklardır.
- Personelin iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerdendirilen, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaklardır.

Çalışanları güçlendirme çalışmalarından istenilen sonuçların alınmasında etkili olan bir diğdr önemli unsur da yönetici yapısıdır. Güçlendirmede yöneticinin rolü, personelin işini yapmasını kolaylaştırmaktır.

1.5.3. Örgüt Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Örgütün işleyiş tarzı ve yapısı, bunlarla ilgili özellikler personel güçlendirmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Thomas ve Velthouse (1990) ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu model, teorik olarak güçlendirmenin içeriğini ve yapısını belirleyen bir özelliğre sahiptir.

Diğdr yönetim uygulamalarında olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da sonucu etkileyen en önemli unsurlardan örgüt yapısının taşıdığı özelliklerdir. Bu bağlamda örgütlerin yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Güçlendirmeyi kolaylaştırıcı nitelikteki bu etkiler şöyle sıralanmaktadır (Koçel, 2003:418-419):

- Organizasyon yapısının basık olması
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun net ve açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin uygulanıyor olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması,
- İşgörenin sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması,
- Vasıflı işgörenin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması,

Teknolojinin hızlı ilerlemesi sonucu örgütlerdeki orta kademenin erimesi, yapıyı daha basık bir hale getirmiştir. Günümüzde başarılı örgütlerin sahip olması gereken özelliklerden biri olan örgüt yapısının basık olması halinde, hiyerarşik kademelerin ve bürokrasinin azalmasıyla işletmeler daha hızlı hareket etme imkanına kavuşmakta, işgörenlerin kararlara katılımı artmakta ve güçlendirme uygulamaları kolaylaşmaktadır. İş tanımlarının ve işleyişin, işgörenlerin katılımına imkan veren tarzda olması da güçlendirme uygulamalarını olumlu etkileyen yapısal özelliklerdendir (Çöl, 2004:38).

Örgütsel çevrenin, sunduğu fırsatlar veya neden olduğu güçlükler bireysel algılar ve davranışlar açısından değerlendirilmelidir. Örneğin aşırı bürokratik ortamlar, işgörenlerde pasif düşünce ve davranışlara yol açarken, güçlendirici bir ortam bireysel düşünce ve davranışları teşvik etmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan işgörenlerin karar verme sürecinde etkili olmalarını sağlamak amacıyla örgüt içinde bilgi, güç ve örgütsel kaynaklar paylaşılmaktadır. Dolayısıyla katılımın yüksek olduğu ortamlar işgörenlerin özgüvenlerinin artmasına ve örgütle özdeşleşmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin bilgiyi daha iyi kullanmaları ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceklerini anlamalarını sağlamaktadır (Sprietzer, 1996:485-

486). Örgüt yapısı güçlendirmeyi hızlandırmakta, daha çok basık örgüt yapılarının güçlendirmeyi desteklediği görülmektedir.

1.6 Personel Güçlendirme Uygulamaları

Güçlendirme çalışmalarıyla ulaşılmak istenen en önemli amaçlardan birisi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez unsur olan müşterilerin ürün veya hizmet konusundaki problemlerinin en kısa zamanda çözülmesi temel amaçtır. Güçlendirme sonrası organizasyon yapısının daha basık hale gelmesi ve bu sayede çalışanların kendi işleriyle ilgili sorunlar karşısında hızla karar alabilmeleri karşılaşılan problemlerin kısa zamanda aşılmasını sağlayacaktır.

İşgörenleri güçlendirme uygulamalarına başvuran şirketlerden birisi Mazda'dır. Mazda, işe alma sürecinde insiyatif kullanabilen, takım üyesi olarak çalışabilen, çeşitli vasıflar ve görev dağılımı gerektiren bir çevre ile başa çıkabilen işgörenler bularak istihdam etmeye çalışmıştır (Murat, 2001:124). Bu yolla üst yönetime daha önemli faaliyetler için zaman bırakmış ve müşteri taleplerine daha kısa sürede çözüm üretme işi astlara devredilmiştir.

Xerox firması da işgöreni güçlendirmede iyi bir örnek şirket olarak gözükmektedir. Xerox firması personel güçlendirmeyi ahlak, etik, kanun ve proses kapasitesi ve fiyat açıklığı olarak değerlendirmektedir. Firma işgörenlerine eğitim vererek, işgörenlerin üstlendikleri rollerin firma içinde yukarı ve aşağı faaliyetleriyle uyuştuğunu göstermeye çalışmaktadır. Firma bir süreç uygulayarak tüm bilgiyi ve alt seviyedeki tecrübeleri işgörenleri arasında paylaşmaktadır. Ayrıca, firma çalışanlar ve müşteriler üzerine anketler düzenleyerek işgörenlerin kazandığı seviyeyi belirlemekte ve başarılı olanları desteklemektedir.

Southwest Havayolları işgörenini güçlendirmektedir, işgücünü ana güç olarak görmekte ve işgöreninin kendi kararını kendi vermesini sağlamaktadır. Kimlik kartını unutan bir yolcuyu firmada görevli kişi pasaportuna bakarak uçağa binmesine

izin vermiştir. Southwest havayollarındaki işgörenlerin inisiyatif kullanmaları firmanın kurulduğundan beri çok az sayıda müşteri şikayetiyle uğraşmasını sağlamaktadır.

Amerika’da tüm KFC, Pizza Hut, Long John Silvers, Taco Bell firmalarının bağlı olduğu Yum Brands Inc. firması tüm işgörenlerin 15 Amerikan Dolarına kadar inisiyatif kullanmasına izin vermektedir. İşgörenler her müşteri menennuniyetsizliğinde 15 Amerikan Dolarına kadar müşteriyi mennun edecek şekilde kararlar almaktadır. Müşteriye ekstradan ya büyük boy pizzaya da 10 Amerikan Dolarlık indirim sağlamaktadır.

The Minnesota Mining ve Manufacturing Company başarısını personel güçlendirmeye borçludur. Firma, işgörenlerin zamanlarının % 15’ini seçtikleri araştırma projelerine harcamalarını sağlayarak onları güçlendirmektedir. İnovatif hareket olarak ortaya çıkan Post-It Notes’lar firmaya yılda 100 milyon Amerikan Doları’ndan fazla gelir sağlamaktadır. 3M firması işgörenlerinin yeni ve anlamlı tüm fikirlere açıktır.

İşgörenleri güçlendirme uygulamalarına başvuran diğer bir şirket ise Volvo’dur. İsveç’teki Volvo Fabrikası 9-15 üyeden oluşan 25 ayrı takım oluşturmuştur. Fabrika çalışma hayatının kalitesini artırmak amacıyla otonom çalışma grupları hazırlamıştır. Her bir takım otomobil üretiminin fonksiyonel bir alanında tam sorumluluğa sahiptir. Otomobiller kendi kendilerine hareket edebilen taşıyıcılar vasıtasıyla tüm fabrikada bağımsız bir şekilde hareket etmiştir. Muhtemel konuşmaları yapabilmek için fabrikadaki gürültü düzeyi azaltılmış olup, her bir pencereleli, duşlu ve saunaleli ve konforlu mola yerleri içeren çalışma alanları oluşturulmuştur. Bu fabrikada maliyetler normal bir fabrikanın maliyetinden yalnızca % 10 daha fazla gerçekleşirken, çalışma hayatının kalitesinde ve işgörenin işletme amaçlarına bağımlılığında olağanüstü artışlar olduğu gözlenmiştir (Memiş, 2002:56).

Çalışanları güçlendirme aşamalarından biri olan öneri metodu ise British Gas şirketinde uygulanmıştır. British Gas üç yıl içinde işgörenlerinden 11.000 öneri

almıştır. Bu önerilerin yaklaşık olarak % 10'u uygulamaya konmuş olmasına rağmen 10 milyon sterlin katma değer elde edilmiştir. British Gas firması öneri sunma esasında işgörenlerin yönetime katılmasını teşvik etmek maksadıyla maksimum 15 sterlinlik bir ödül belirlemiştir. Katma değeri artıran ve işletme amaçlarına uygunluk gösteren önerilerin sahibi olan işgörelere uygulamanın ilk yılı için maliyetler düştükten sonra geriye kalan katma değerin %10'u ödöl olarak verilmiştir (Memiş, 2002:56).

UPS,işgörenine yılbaşipaketlerinin zamanında ulaştırabilmeleri için ekstra uçakla gönderim siparişı vermesine izin vermiştir. UPS yönetimi, çalışanı cezalandırmak yerine onu insiyatifinden ötürü kutlamıştır (Quinn ve Spreitzer, 1997:45).

Çalışanları güçlendirme uygulamalarını başarıyla gerçekleştirebilmek ve bu tekniği etkin olarak kullanabilmek için güçlendirmenin sınırları, güçlendirme öncesi yapılması gerekenler, uygulamada çıkabilecek sorunlar ve işletmeye getireceği katma değerler önceden analiz edilmelidir.

1.7 Personel Güçlendirmenin Faydaları

Çalışanların güçlendirme faaliyetleri sonucu, doğal olarak işgören işini sahiplenecek ve işindeki sorumluluğun bilinciyle olumlu sonuç için daha fazla çaba sarf edecektir. Organizasyonda işgörenleri değerli ve önemli olarak hissedilir hale getirmenin, kalite artışını sağlayacağı ve organizasyondaki toplam gücünü daha fazla açığa çıkmasında önemli bir unsur olacağını belirten güçlendirmenin katılımcı bir yönetim süreci oluşturmak bakımından da önemli olduğunu vurgulamaktadır (Daft, 1998:450).

İşgöreni güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, yaptıkları işlerde de başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden daha hoşnut olacak ve kendi fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alındığını hissedecek, böylelikle müşterilerin tüm

beklentilerinin karşılanması hususunda daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Bowen ve Lawler, 1992:31-38). İşgöreni güçlendirmenin en önemli yararı, çalışanlar açısından organizasyona artan güven olduğunu ifade edilmektedir. (Randolph, 1995:19).

Başka bir kaynakta, işgören güçlendirmenin örgütlere sağlayacağı katkılar şu şekilde belirtilmektedir (Doğan, 2003:107-116):

- İstenilen müşteri hizmetinin sunulmasında avantaj sağlanacaktır.
- İşgörenler güçlendirilerek, alt düzeylerdeki karar verme gücü artacak, denetleme ve kontroller azaltılarak yöneticilerin birer danışman görevi üstlenmeleri sağlanarak, zaman ve daha stratejik amaçlara odaklanma fırsatı yaratma bakımından avantaj sağlanacaktır.
- İşgörenler, kendi kararlarını verme gücüne ve yeteneğine sahip olacak ve işletmenin istediği karar aşamasında adeta bir ortak gibi hareket etmelerinde avantaj sağlanacaktır.
- İşletmenin aynı zamanda bir öğrenen organizasyon haline gelmesinde önemli ölçüde avantajlar sağlayacaktır.
- İşgörelere olan güven duygusunun daha da açığa çıkması onların kendilerine olan güvenlerini de artıracak ve bunun da örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi için olumlu etki yapacaktır.
- İşletme ile ilgili her konuda uzmanlık alanları doğrultusunda karar verme olanağına kavuşacaktır.
- İşletmedeki iletişim ağı her yönüyle gelişecektir,
- Personel güçlendirmenin uygulanması, şüphesiz ki işletmelerde vizyon geliştirmede önemli ölçüde katkı sağlayacaktır,
- İş zenginleştirilmesi yoluyla işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusu olacaktır.

İşgörenin güçlendirilmesinin işletmede, hiyerarşinin azalmasına neden olacağını, daha basık bir hiyerarşik yapıda da ücret ve ödemelerin düşmesi, gecikmelerin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları gündeme getireceği hususunu vurgulamaktadır (Brower,1995:204-209).

Yaygın olarak kabul gören ve üzerinde uzlaşılan görüşe göre, geleneksel organizasyonlarda yüksek düzeyde hiyerarşi ve örgüt piramidinin sivri olduğu bir yapı söz konusudur. Güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlarda ise örgüt piramidi oldukça basıktır (geniş tabanlı) ve sadece bir kaç yönetim basamağı söz konusudur. İşler farklı olarak ve bütün süreç üretim merkezinde daha dar dizayn edilmiştir. Liderlik ve yöneticilik fonksiyonları, doğrudan kolay bir biçimde değiştirilebilir ve bilgi akışı ile bilgi paylaşımı üst düzeydedir. Ödüllendirme kişisel bazdan ziyade grup bazında yapılmaktadır (Kolarik, 1995, s:801). Nitekim, bu hususlar bile, güçlendirilmiş organizasyonların, geleneksel organizasyonlara göre katılım olanakları ve daha esnek bir örgütlenme açısından avantaj sağlayacağına yönelik önemli ölçüde ipuçları vermektedir. Daha geniş bir çerçevede, geleneksel organizasyonlar ile güçlendirmenin uygulandığı organizasyonlar arasındaki farklar tabloda 1.7’de gösterilmiştir.

Tablo 1.7 Personel Güçlendirmenin Faydaları

UNSURLAR	GELENEKSEL ORGANİZASYON	GÜÇLENDİRİLMİŞ ORGANİZASYON
Organizasyon Yapısı	Sivri/Kişisel	Basık/Takım Bazlı
İş Dizaynı	Dar Görev Tanımı	Bütün Süreç/Geniş Görev Tanımı
Yönetimin Rolü	Doğrudan/Kontrol	Yönlendirici
Liderlik	Yukarıdan Aşağıya	Takımlarla Paylaşma
Bilgi Akışı	Kontrollü/Sınırlı	Açık/Paylaşım Dayalı
Ödüllendirme	Kişisel/Kıdeme Göre	Takım Bazlı/Yetenek Bazlı
İş Süreci	Yöneticiler;Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir	Takımlar; Planlar, Kontrol Eder ve Süreç Geliştirir

(Kaynak: Kolarik, 1995:801)

Tablo 1.7’de, herhangi bir işletmedeki organizasyon yapısı ve işletmede yürütülen tüm işlere ilişkin faaliyet sürecinin, geleneksel ve güçlendirmenin uygulandığı bir organizasyon açısından işleme sürecine bakıldığında; geleneksel organizasyonlarda daha çok kişisel ve kontrol odaklı bir süreç hakim iken, güçlendirilmiş bir organizasyonda takım bazlı, katılımcı ve yönlendirici bir sürecin hakim olduğu görülmektedir.

İşletmenin yürüttüğü faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasındaki tüm durumlar için işgörenin kendi kararlarını verebilmesini sağlamanın en önemli unsur olduğunu belirten Steers (Steers v.d.,1996:605), bu durumda; işgörenin verimliliğinin artacağını ve aynı zamanda yaptığı işten de tatmin olacaklarını vurgulamaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, sorumluluğa sahip olma hissine, neyin nasıl yapılması gerektiği üzerinde güce, fikirlerinin kabulüne ve organizasyon için önemli olduklarının bilincine sahiptirler (Tazegül, 2001:9). Bunlara ilave olarak, özellikle çalışanlara kendilerini doğrudan olarak etkileyen kararlarda söz hakkı vermesi, artan iş bilgisi ve beceri geliştirmeye katkısı, çalışma grubu içerisinde gelişen takım çalışması ve takım çalışmasına uyum, özgüveni pekiştiren bir çalışma ortamı, bireysel ve takım olarak tanınmaya katkısı, güçlendirmenin özellikle çalışanlar açısından katkılarına ilişkin belli başlı unsurlarındandır (Mirzehanlı, 2001:101). Nitekim, konuyla ilgili yapılan araştırmalar, başlangıçtan itibaren uygun bir şekilde uygulandığında ve desteklendiğinde, otonom çalışma gruplarının çeşitli endüstrilerde, yukarıda sıralanan faydalara ulaşmada başarılı olduğunu ortaya koymaktadır (Erstad, 1997:325-330).

Kısacası personel güçlendirme ile;

- İşletmenin öğrenen bir organizasyon olması,
- Sorumlulukların paylaşılması,
- Personelin inisiyatif kullanma becerilerinin gelişmesi,
- Kar üzerinde olumlu etkiler yapması,
- Personel gerektiğinde yardım talep etmesi,
- İşletmenin hedefe ulaşması,

- Sorun çözmeyi geliştirmesi,
- Personellerin işletmeye sadakati ve bağlılığının artması
- İş veriminin yükselmesi,
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı,
- Yüksek derecede işbirliği ve ekip çalışması,
- İş tatminin yüksek düzeye çıkması,
- Kurum yöneticilerine, önemli işlerini yapabilmek için daha çok zaman bırakması,
- Personelin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkması,
- İş veriminin yükselmesi

işletmeye sağlanmaktadır.

1.8 Personel Güçlendirmenin Uygulama Sorunları

Personelin güçlendirilmesi sürecinde, personelin güçlendirmeyi tam olarak anlamaması, yöneticilerin uygulamalara destek vermemesi, örgütün kaynaklarını personelin kullanımına açmaması gibi sorunlar yüzünden başarılı bir şekilde yürütülemeyebilir. Bu sebeple, personel güçlendirme uygulamaları başlamadan önce bu sürecin öncelikle dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılabilecek sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2005:424-425, Doğan, 2006:172):

- Üst yönetimin, personeli güçlendirmenin önemini anlayamaması, bu uygulamayı kendi konumu için bir tehdit olarak görmesi,
- Kontrolünü veya gücünü kaybedeceğini düşündüğü için güçlendirilen personele yeterli desteği vermemesi,
- Personel güçlendirmenin karar verme sürecine ilişkin konularda ön hizmet personeli ile bilgi paylaşımını gerektirmesi ve yöneticilerin bu konuda isteksiz davranması,
- Kural ve politikaların insanlardan daha önemli olması,

- Örgüt içerisinde iyi tasarlanmış bir enformasyon sistemi olmaması nedeniyle güçlendirilmiş personelin kendileri için gerekli bilgileri elde etmekte zorlanması,
- Personele karar verme, sorumluluk alma ve görevleri yerine getirme konusunda güvenilmemesi, personel için eğitimi ortamının olmaması,
- Geçmişte personel güçlendirme uygulamalarının yeterince bilinmemesi ve uygulanmaması,
- Güçlendirilmiş personel ile ilgili uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, personelin performansları hakkında geri bildirim yapılmaması,
- Personelin hak ettiği ödülü etkin bir biçimde sağlayabilecek bir ödüllendirme sisteminin örgüt bünyesinde bulunmamasıdır.

Personel güçlendirme uygulamasında yaygın olarak yapılan hatalar; personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek, sınırları tanımlamamak, personelin fikirlerini ifade etmekten çekinmesi ve cezalandırılacağını düşünmesi, bilgilerin saklanması, personelin kendi haline bırakılması, yapılan faaliyetleri takip etmemek, unutulmuş geribildirim, psikolojik kavramlara gereğinden fazla bağımlı olmak, gücün paylaşıldığı personelin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak ve sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenmemektir (Doğan, 2003:85-94).

Literatürde güçlendirme lehinde olduğu kadar aleyhinde de görüşlere rastlanmaktadır. Personel güçlendirmeye yönelik eleştirilerden bazıları şu şekilde sıralanmıştır (Dalay, 2002: 220, Doğan, 2003:95-100):

- Güçlendirme sadece vaat ettiği personel özerkliğini sağlamada başarısız olarak kalmamakta, aynı zamanda personelin iş yükünü de artırmaktadır.
- Güçlendirme güçlü liderlikle uyumlu bir yaklaşım değildir, bu sebeple örgütün kontrolü için etkisiz, gevşek bir tarzıdır.
- Güçlendirme sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabilir.
- Uygun örgüt kültürü olmaksızın güçlendirme çabaları sonuçsuz kalacaktır.

- İşletmeler bir süre sonra güçlendirme yerine köleleştirmeye başlamaktadır.
- Güçlendirme orta kademe yöneticileri yok etmeye yönelik bir girişimdir.
- Güçlendirme uygulamasında işletmedeki herkes birbirini sürekli olarak izlediği için personel sanki yüzlerce patron vermiş gibi hissetmektedir, mevcut olandan daha çok sorumluluk almak istemeyerek bazen bir işi belirli bir zaman sınırı içinde gerçekleştirmenin de kendilerinde bir stres yarattığına inanmaktadırlar.

Literatürde aşağıdaki eleştirilere kısaca yer verilmiştir (Murat, 2001:124; Argyris, 1998):

- Koch ve Godden, herhangi bir büyük işletmede personel güçlendirmeyi tanımlayan bir literatürün bulunmadığı için onun büyük işletmelerde uygulanamayacağını ifade eder. Sözü edilen yazarların iddialarına göre, güçlendirme güçlü liderlikle uyuşmayan ve örgütü kontrol etmede etkin olmayan bir yöntemdir. Koch ve Godden, güçlendirmenin büyük ölçekli değil, orta ölçekli amaçlar için cazip ve bazen başarılı bir yaklaşım olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır. Koch ve Godden, büyük işletmelerin yaşamlarını sürdürmede personel güçlendirme yerine, güçlü liderlik ve tek bir yön, vizyon belirlemek gerektiğine, büyük işletmelerin pazardaki güçleri ve ölçek ekonomileri nedeni ile fayda sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Bunun tersine pek çok araştırmacı da personel güçlendirmenin risk düzeyi düşük küçük işletmelerde uygulanamayacağını dile getirmektedir. Argyris ise yönetimin binlerce çalışanın, bazı sınırlamalar olmaksızın karar verme gücünün devredilmesinin gerçekçi olmadığını ifade etmiştir.
- Personel güçlendirmede, yöneticiler aldıkları üstün eğitimle en iyi kararları kendilerinin verebileceğine ve çalışanların sadece kendi verdikleri bu nitelikleri kararları yerine getirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar.

- Personel güçlendirme yaklaşımının sendikaların çalışanlar ile yönetim arasındaki arabuluculuk rolünü gereksiz hale getirdiği de ileri sürülmektedir.
- Yönetim kurulunun çalışmaları bilinçli ya da bilinçsiz olarak personel güçlendirmenin karşısında olabilmektedir. Üst Yönetim Kurulu üyeleri personel güçlendirmeyi zayıflatabilmektedir.
- Bazen çalışanlar da personel güçlendirme gayretlerine karşı gelmektedir. Çalışanlar, mevcut olandan daha çok sorumluluk almak istememekte, bazen verilen bir işi belirli bir zaman içinde gerçekleştirmenin de kendilerinde stres yarattığına inanmaktadırlar.
- Personel güçlendirme ile işletmede gerçekleştirilmesi istenen değişimi başarmada bir takım değişim uzmanlarının yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Kendi kendini yönetme ve kontrol arasındaki savaşta tayin edilen bu değişim uzmanları, kimi zaman personel güçlendirmeyi zorlaştırabilmektedir. Onların rolü, görünürde örgütsel değişimi kolaylaştırmak ve sürekli öğrenmeyi sağlamaktır. Bununla birlikte, bazen kullandıkları yöntemlerle gerçekte işletmede personel güçlendirmeyi engelleyebilmektedirler.

Bu bölümde personel güçlendirmenin tanımı ve tarihsel süreçteki gelişimi anlatıldı. Personel güçlendirmenin benzer kavramlarla olan ilişkisi incelendi ve arasındaki farklar anlatıldı. Personel güçlendirmenin alt boyutları üzerinde duruldu. Davranışsal güçlendirmenin personeli güçlendirmede tek başına etkili olamayacağı, güçlendirme sürecinde psikolojik güçlendirmenin de yer alması gerektiği üzerinde duruldu. Psikolojik güçlendirme, yönetici tarafında hayata geçirilen, personel güçlendirme çabalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilenmektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturan faktörlerüzerinde duruldu. Personel güçlendirmede pek çok koşul söz konusu olmakla beraber, araştırmada sorumluluk alma, eğitim, ortak hedeflere yöneltme, yenilik, bilgiye ulaşabilme ve paylaşma, katılım ve karar verme yetkisi ve yetenek faktörleri üzerinde duruldu.

Personel güçlendirme süreci konusunda bilgilendirme yapıldı. Personel güçlendirmenin istenilen sonucu verebilmesi için yöneticinin, işgörenin ve örgütün üstüne düşen görevleri olduğu vurgulandı. Yöneticinin görevlerini devretmesi durumunda, işgörenin kendisinin yerini alacağı endişesine kapılmaması, işgörenin ise yeniliklere açık paylaşımcı ve inisiyatif alan olarak yetiştirilmesi ve örgütün güçlendirme için tüm iletişim kanallarını açık tutması gerekliliği üzerinde duruldu. Güçlendirme sürecinde yukarıdaki üç faktörün üzerine düşen görevleri yaptığı takdirde personel güçlendirmenin etkin bir şekilde yürüyeceği vurgulandı. Ayrıca, birinci bölümde personel güçlendirmenin uygulamaları, faydaları ve sakıncaları üzerinde duruldu. Personel güçlendirmenin sakıncalarından çok faydalarının olduğu ve dünyadaki uygulamaları hakkında bilgi verildi.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Günümüzde, her alanda hızlı bir değişim olmaktadır. Bilgi toplumuna geçişin sonucunda bilgi işlem, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki değişimler ekonomik, kültürel ve sosyal değişimleri beraberinde getirmekte olup, işletmeler hiyerarşik ve bürokratik ilkelerle yönetim anlayışından ayrılmaktadır. İşletmeler öğrenen işletmeler haline gelmektedir. Böylece, işletmelerin yönetim felsefeleri ve yapıları değişmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyetini en yüksek düzeyde yakalamak için gayret sarfetmektedir. İşgörenlerin işlerine karşı duyduğu güven ve bağlılık doğrudan performanslarına yansımakta olup, işgörenler tarafından gösterilen iyi performans müşteri memnuniyetine dönüşmektedir. İşgörenlerin iyi performansı iş tatminine bağlı olmaktadır. İş tatmini bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesiyle ortaya çıkan memnun edici veya olumlu duygusal durumdur. İş tatmini işgörenin daha mutlu, yaratıcı ve üretken olmasını sağlamaktadır.

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

2.1 İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Her işgören bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimlere sahip olmakta ve bir takım beklentiler, yaşanan ve görülen olaylar, kazanç ve kayıplar dolayısıyla tüm deneyimler sonucunda, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirmektedir. Çalışanların bu kazanç ve kayıpları karşılaştırmaları sonucunda kazançlarının çokluğu iş tatminini, azlığı ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır.

İş tatmini çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işini, kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır (Shamir ve Salomon, 1985:455).

İş tatmini işgörenin işine karşı hissettiği menmuniyet ve menmuniyetsizlik 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).

Luthans (1995, s:170), iş tatminini üç önemli boyutundan söz etmektedir. Bunlar:

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bundan dolayı gözle pek görülemez, fakat sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b. gibi unsurlardır.

İş tatmininden işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. Bu tanımlar ışığı altında iş doyumuyla ilgili etmenler şöyle sıralanabilir (Cummings ve Scott, 1969: 283-290, Mitchell ve Larson, 1987:85-108):

- İş tatmini, işgörenin yaptığı işe karşılık olarak, elde ettiği maddi ve maddi olmayan çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören çalışması karşılığında elde ettiği ücret, sosyal haklar, saygınlık, yetkilendirme düzeyi ölçüsünde doyuma ulaşacaktır. Bunun yanı sıra işgörenin elde ettiği bu çıkarların, örgüt iklimi içerisinde adil bir şekilde dağıtıldığı kanısında olması gerekir.
- İş tatmini, işten çıkarılmanın az olduğu, işgörenin sağlığının ve güvenlik tedbirlerinin alındığı bir ortamda daha yüksek bir düzeyde olacaktır.

- Bir işgören becerilerini, deneyimlerini ve kişisel meraklarını karşılayan, görevlerini yerine getirmekten dolayı tatmine ulaşır. Bunun yanı sıra, işgörenin, yaptığı işin, gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.
- Eğer işgören çalıştığı işyerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle performansa göre gerçekleştirilirse, onun duyacağı tatmin yüksek olacaktır.
- İş, iş ortamındaki olumlu ilişkilerle de ilgilidir. Bu nedenle bir işgörenin görevlerini yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu mutluluk ta, iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan mutluluk duygusunu veren gruptur.
- İş tatmini örgütün genel durumuyla ilgilidir; işgörenin tatmin duygusunda, örgütün başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü rol oynar.
- İş tatmini, işgörene üstünün tutumuyla da ilgilidir; üstün işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi, onunla ilgili konularda yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, kararlara katılımının sağlanması bireyin işinde mutlu olmasına neden olan ayrı bir etmendir.

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

İşgörenin iş yaşamının çeşitli yanlarına ilişkin idealde bekledikleri ile gerçekte eline geçen arasındaki fark olarak da tanımlayabileceğimiz iş tatmini, işgörenlerin işleri ve işyerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları olan genel ve karmaşık bir kavramdır. Bu tutumlar duygusal bir boyut içerdiğinden açıkça gözlemlenememekte ve sadece bireye sorularak konu hakkında fikir edinilebilmektedir (Eroğlu,1996:98).

Anlaşılabacağı gibi iş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin 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 özelliği 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).

İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur. Örgütler, işgören tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamalıdır.

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 ulaşılmıştır. İnsanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına da cevap verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmış, para ile tüm sorunların özölemeyeceği anlaşılmıştır (Baransel, 1979:49; Türk 2003:71).

Hawthorne araştırmalarıyla çalışanların işlerinden duydukları mutluluğun verimliliklerini etkilediği görüşünün ortaya atılması sonucu iş tatmini kavramı önem kazanmıştır. Daha sonrasında iş ile insan arasındaki ilişki incelenmeye devam edilmiş ve daha karmaşık bir güdü kuramı olan motivasyon teorisi ortaya çıkmıştır. Özellikle 1930'lu yıllardan sonra iş yerlerinde çalışanın değer, daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu ereve, çalışanların menuniyetinin performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in ift Faktör Teorisi, Alderfer'in Varolma-İlişki-Geliştirme Teorisi, Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı, Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Ümit Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'nin Değer Ayrılığı Teorisi, Lawler'ın çok Yönlü Tatmin Teorisi, Salancik ve Pfeffer'ın Sosyal Bilgi Süreci ve Genetik Teorileri motivasyon ve iş tatmini konularının temelini teşkil etmektedir(Smith, 1998:245-249; Erdil v.d., 2004:18).

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

Günümüzde ise, işgörenlerin 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, nitelikli iş gücünü elde tutmak için işgörenin örgüte bağlılığının sağlanması sorununun 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 (Kirel,1999:116).

İş tatmininin örgütsel açıdan önemi iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları v.b. kavramlarla olan ilişkisine dayanmaktadır. İş tatmininin sağlanamaması bireylerin uykusuzluk, iştahsızlık, hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklarının, zihinsel ve fiziksel davranış bozukluklarının, organizasyonların çalışabilirlikten uzaklaşmasının ve yarattığı boşluk, işten soğuma sebebiyle sağlıklı bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır (Gök, 2006:296-297).

Yaşantının büyük kısmının çalışma ortamında geçirildiği göz önüne alındığında, iş tatmininin sadece iş yaşantısını etkilediğini düşünmek de bu kavramın önemini azaltacaktır. Çünkü iş tatmini yaşam tatmini de etkileyebilmektedir (Smither, 1998:237). Iverson iş tatmininin yaşam tatmini üzerine olan etkisinin, yaşam tatmininin iş tatmini üzerine olan etkisinden daha fazla olacağına dikkat çekmektedir. Çalışanların işten tatmin duymalarının yalnız iş ve iş çevreleriyle ilgili olmadığı, özel yaşamlarındaki kalite ve kalitesizliğe de bağlı olduğu belirtilmektedir.

İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerinin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından örgütsel yararlar sağlamaktadır (Davis ve Newstroom, 1998:261).

Tatmin olan bireylerin; işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, daha az doktora gidip daha az rapor aldıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla, iş tatmininin sağlandığı ölçüde bireyler işlerine katılmada gönüllü olacaklardır. İş tatminsizliği bir örgütte ani grevler, işi yavaşlatma gibi sendikal tepkilerle, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunları getirir (Erdoğan, 1999:246-250).

İş tatmini, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmada araç olarak da kullanılabilir. Çünkü çok sayıda araştırma işten ayrılma, işe gelmeme gibi bir organizasyon için problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymaktadır. İş tatminine verilen önem, rekabet ortamı içinde güvenilecek önemli bir kaynak olan insan kaynağının gelişimi ve mutluluğuna katkıda bulunması açısından araştırmaya değer bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

2.2 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İnsanları tatmin eden nedenler saptanmalı ve istekleri göz önüne alınmaya çalışılmalıdır. Böylece hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılacaktır.

İş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle çalışanların işleri hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve çalışanların işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri hususları araştırılmaya başlanmıştır (Berry, 1997:46).

Personelin sağlığı, psikolojisi, istekleri ve yönelim düzeyi, aile ilişkileri, sosyal konumu, boş zaman etkinlikleri, sendikal, politik, dini veya tamamen sosyal özellikli örgütsel faaliyetler yani yerine getirilmeye çalışılan, işle ilgili olan ve olmayan etkenler bir bütün olarak iş tatminine katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanların tatminini takip ederken genel durumlarını değil daha ayrıntılı olarak iş tatminini etkileyebilecek tüm faktörleri tek tek incelemelidir.

İş tatmini işin hem kendisi ile ilgili hem de işgörenin 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.

2.2.1 Örgütsel Faktörler

İşletmeler işgörenleri ile birlikte ortak amaca ulaşmak için çalışan karmaşık sistemlerdir. Ortak amaca varırken işletmenin işgörene sunduğu bir takım olanaklar vardır. 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).

Örgütsel faktörler iş tatminine etki eden faktörlerin en yaygın sınıflandırıldığı başlıklar altında yer almaktadır.

2.2.1.1 Yönetim Tarzı

Günümüzde iyi bir yönetici çok yönlü düşünebilmeli, risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında denge kurabilmelidir. İşgörenlerin kendi yeteneklerini kullanabileceği bir çalışma ortamının yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarıların rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdirlerinin sık ve adil olması çalışanların yaratıcı olmasını ve yüksek düzeyde tatmine sahip olmalarını sağlamaktadır. Yöneticinin işgörenin tatmininde önemli bir rolü vardır.

Yöneticinin işgörene gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve işgörenin sözlerine kulak vermesi işgörenin iş tatmininde büyük katkıda bulunmaktadır. Bunlar dışında yönetim açısından iyi bir haberleşmenin olması çok önemlidir. Kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarılması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanması iyi bir haberleşme için gereklidir (Eronat, 2004:18).

Yönetici işgörenin kararlara katılmasına izin vermez, durmadan işgöreni denetler ve kendi başına karar almasına izin vermezse işgörenin işten sağlayacağı tatmin doğal olarak azalacaktır (Oksay, 2005:13).

Örgütlerde yöneticilerden beklenen sadece örgütü başarılı bir şekilde idare etmesi ve yaşatması değil, bunun yanında işgörenin iş tatminini sağlamak ve bu doğrultuda çalışarak işgörenin verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını artırmaktır (Yıldırım, 2002:184).

Yönetim tarzı ve yöneticilerin davranışları işgörenlerin iş tatminlerini etkiler ve işgörenlerin yaptıkları işlerde daha etkin olmalarını sağlar.

2.2.1.2 Çalışma Koşulları

Genel olarak işgörenler ısı, nemi, havalandırması, aydınlatması, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işvereni tercih ederler (Çalışkan, 2005:10). 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).

Çalışma koşullarının işgöreni tatmin edecek düzeyde olması işgörenin tatminini etkileyen faktörlerden biridir.

2.2.1.3 Ücret ve Terfi

Ücret, iş tatmini sağlanmasında en önemli role sahiptir ve tatmini doğrudan etkilemektedir (İmamoğlu ve Keskin ve Erat, 2004:169). Bununla birlikte ücretin adil olup olmadığı da önemlidir.

İşgören aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan çalışanların ücreti ile mukayese edecektir. Ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan işgören, tatminsizlik eğilimi gösterir.

Çalışanlar işletmeye yaptığı hizmete karşılık aldığı ücreti yönetimin kendisine olan takdirini yansıması olarak görmektedir. Başka deyişle, adaletsiz veya yetersiz ücret aldığını algılayan personel örgüte verdiği hizmetin olması gereken şekilde değerlendirilmediği duygusuna kapılabilir. Bu durumda, söz konusu personel işten ayrılma eğiliminde olabilir veya çalışma performansını düşürebilir.

Terfi belirli bir süre işgörenler için ihtiyaç olmaktadır. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir (İşçan, Timuroğlu, 2007:127).

Terfi, çalışanları hem monotonluktan kurtaracak hem de yöneticilerin artan sorumluluk ve denetim yükünü hafifletecektir (Kaynak, 1990:138). Yükseldikçe kendini geliştirme olanağını elde eden personelin kendine olan güveni artmaktadır. Terfi, hem kuvvetli bir prestij hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyenlere bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Bu durumda, terfinin ücret artışlarını içermesi yükselmeye parasal bir ödül niteliği kazandırmaktadır. Terfi etmenin işgörenin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksiniminin tatmin edilmesi işletme açısından da işgöreni isteklendirme ve işgöreni işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirme, işgücü devir oranını düşürme, kilit noktalar için personel sağlama, verimi arttırma gibi

birçok yararlı sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Terfi olanağının sıklığı ve adil olması ise çalışmada daha fazla tatmin sağlayacaktır.

2.2.1.4 İşin Niteliği

Görevin işin bütününe kapsamı, çeşitliliği, anlamlılığı, sorumluluk gerektirmesi, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olması, ilgi çekici ve yenilikçi olması, öğrendiklerini ve yeteneklerini kullanma olanağı vermesi, yaratıcılık istemesi iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar monoton, sıradan ve sıkıcı bir iş yerine kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçmektedirler.

Toplum tarafından beğenilmeyen ve yeterli görülmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi tatmin nedeni sayılabilir. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olurlar (Ardıç, Baş, 2001:5).

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).

İş genişletme ve iş rotasyonu, dinlenme saatlerinin uzatılması, çalışma saatlerinin kısaltılması ve bunun gibi uygulamalar tek düzelik ve monotonluğu önlemede çözüm olarak kullanılabilir ve bu şekilde işgörenlerin tatmin düzeyleri artırılabilir.

2.2.1.5 Arkadaşlık İlişkisi

Başarılı organizasyonlar, bilgi, düşünce ve duygu paylaşımının keyfini çalışanlarına yaşatmaktadırlar ve olumlu duygular yaratan bir kültürün nasıl oluşturulduğuna ilişkin örnekleri izlemektedirler. Güvenin egemen olduğu ve bilginin paylaşıldığı bir kültür yaratmak işgöreni daha üretken yapacaktır. Amaç birliğı örgütsel birliğe yol açmaktadır.

İnsanlar yaptıkları işten sadece ücret veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işyerinde dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulunan çalışanın iş tatmini yüksek olmaktadır. Çalışanlar birbirleri ile ne kadar çok iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden menun olmaktadır (Eronat, 2004:19).

Özellikle işe yeni başlayan birisi için arkadaş çevresi, tutum ve davranışlar o kişinin ileriki 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). İşgörenler arasında yoğun bir kaynaşma ve dayanışma olduğu takdirde bu durum güven duygusunu pekiştirmekte, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını arttırmaktadır (Konuk, 2006:64).

İşgörenin örgütte oluşturduğu iletişim ve bunun sonucunda oluşan arkadaşlıklar işgörenleri birbirine kenetler ve onların bir takım olmasını sağlar.

2.2.2 Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş unvan, iş deneyimi, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini ve işle ilgili tutumları etkileyebilir. Bununla beraber bu etkenler işveren ya da örgüt tarafından değiştirilememektedir (Yelboğa, 2007:2).

Bireysel faktörler bireyin sahip olduğu ve değiştirilemeyen özellikleridir.

2.2.2.1 Tecrübe

İş tatmini ile tecrübe arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İşgörenin tecrübesi arttıkça iş tatmini de aynı oranda artmaktadır. İşte mesleki açıdan daha üst kademedeki olanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Ardıç ve Baş, 2006:29).

İş tecrübesi az olan ya da işe yeni başlayan kişiler büyük oranda gerçekçi olmayan beklentiler içine girerler. Bu beklentilerle işe başlayan tecrübesi az işgören yüksek beklentilerinin gerçekleşmesinin imkansızlığını kavrar ve sonuçta iş tatminsizliği ortaya çıkar. Yaşlı işgörenlerin daha fazla iş tatminine ulaşmaları beklenmektedir (Erdoğan, 1996:235; Davis, 1984).

İş tecrübesi işgörenin yaptığı işi isteyerek ve daha hızlı yapmasını sağlar ve işgörenin işten aldığı tatmini artırır.

2.2.2.2 Zeka ve Yetenek

İşgörenler 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 işğörenlerden zeka kapasitesi daha fazla olan işğörenler, diğçerlerine nazaran daha çabuk öğrenme, anlama, kavrama yeteneğine sahiptirler ve bu nedenle işe daha çabuk uyum sağlamaktadırlar. Tüm bunlara paralel olarak da işlerinden daha çok tatmin olmaktadırlar. Mesela zeka düzeyi yüksek birine her gün vida sıktırmak onun işten alacağı tatmini düşürecektir ve işini anlamsız bulacaktır (Budak, 2006:56).

Zeka ve kapasiteye sahip olan işğörenler eğitim seviyesi aynı olan işğörenlere göre farklılık gösterir.

2.2.2.3 Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara varılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda kadınların erkeklerden daha az iş tatminine sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu sonuca ulaşan araştırmalar bu ilişkiyi kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlamışlardır. Kadın ve erkeğin rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğçer bir faktördür. Kadınların toplumda üstlendikleri eş ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey gereksinimlerini gidermeyi amaçlamamakta, fiziksel unsurlar ile ödülleri onlar için önemli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de gereksinimlerini gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadırlar.

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 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 (Baştçemur, 2006:28).

Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların mı, yoksa erkeklerin mi işlerinden daha çok menun oldukları konusunda kesin bir sonuca varılamamaktadır.

2.2.2.4 Yaş

İş tatmini çalışmalarının çoğunda demografik özelliklerden olan yaş ile iş tatmini arasındaki bir ilişkinin var olup olmadığı incelenmiş ve çeşitli görüşler elde edilmiştir. Yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kişiler yaşlandıkça tatminleri artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, tatminsiz olma olasılıklarını yükseltir (Çalışkan, 2005:10).

Birçok araştırmacı yaşça büyük çalışanların iş tatmininin genç çalışanlardan fazla olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 1996:377). Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre tecrübe ve beceri arttıkça daha iyi iş çıkarma olasılığı artar ve daha iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir (Groot, Brink, 1999:355).

Yaşı daha büyük olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Daha yaşlı olan çalışanlar, gençlerden daha uzun süredir o işte çalışmaktadırlar. Yaş ilerledikçe ödüllerin artması da iş tatminine yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. İnsanların iş tatminlerinin 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığı bildirilmiştir (Yelboğa, 2007:3).

Herzberg iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğunu da belirtmiştir.

Bazı araştırmalara göre yaş ve deneyim arttıkça iş tatminin azaldığı savunulmaktadır (Reese, Johnson,1991:247).

Yaşı bağı olarak iş tatmininin arttığına dair araştırmalar sayıca fazla olsa da işgörenlerin çalıştığı döneme göre yaptığı işlerden tatmin olmalarının farklılık gösterdiği düşünülmektedir.

2.2.2.5 Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, işgörenin tatmin düzeyini de etkilemektedir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır.

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Bunun nedenlerinden biri bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır. Bir diğer neden de işgücü piyasasının durumudur. Yüksekokul olanaklarının çok geniş olduğu batı ülkelerinde, herkese eğitim düzeyine uygun iş düşmemektedir. Teknik ve alt düzey işlerin de yapılması gerektiğinden üniversite mezunları işçi statüsü durumunda çalışmak zorunda kalacaklarından iş tatminleri olumsuz etkilenmektedir.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini 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).

Eğitim düzeyi işgörenlerin işle ilgili ve gelecekle ilgili beklentilerinin artmasına sebep olmakta ve bununla birlikte mevcut koşulların beklentilere cevap verememesi işgöreni tatminsizliğe götürmektedir.

2.2.2.6 Kişilik

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).

İnsan ilişkileri zayıf, duygusal olarak dengesiz, daha çok sinirli, daha hayalci ve kişisel konumundan hoşnut olmayan bireyler genelde daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. İş tatminsizliği olanlar ise oldukça katı, amaçlarını gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir (Ilies ve Judge, 2002:1120).

Dışa dönük çalışmayı seven, iletişimi, sosyal yönü kuvvetli kişilerin çalıştıkları yerlerde yeterli derecede iletişim kurma imkanı bulamadıklarında; sosyal yönü kuvvetli olmayan kişilerin ise sürekli iletişim kurmayı gerektiren bir işte çalışması iş tatminsizliği yaratacaktır.

2.3 İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İşgörenler için iş tatmini en önemli konuların başında gelir. Bu bölümde iş tatminsizliğinin ne gibi sonuçlara varacağı anlatılmaktadır.

2.3.1 İşe Yabancılaşma

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 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, personel örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda gerekli çaba ve isteği göstermemektedir (Eroğlu, 2000:337).

İşgörenin iş tatminin sağlanması için, onun çabalarının takdir edilmesi ve tanınması, adil bir ücret ve terfi sistemi, ona işletmenin değerli bir üyesi olduğunun hissettirilmesi, ait olma duygusu, işyerinde kararlara katılımının sağlanması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel 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, 2007:668). Örgütler işgörenin mutluluğunu sağladığı müddetçe başarıya ulaşırlar.

2.3.2 İşten Ayrılma

İşten ayrılma bir tek değişken ile açıklanabilecek bir olgu değildir, işgörenin işinden ayrılmasının birçok nedeni vardır: ücret, terfi, çalışma ortamı, iş arkadaşları v.b. birçok etmen işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilir. Ayrıca, işgören emekli olabilir, başka bir işe geçebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir.

Yukarıda görüldüğü üzere, işgörenin bir işyeri kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenden dolayı işinden ayrılması olarak tanımlanan personel devri, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olarak ikiye ayrılmaktadır. İşverenler daha çok iş tatmini ile alakalı olan kontrol edilebilen personel devri ile ilgilenmektedirler. 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 iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, işten ayrılma ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı ve iş tatmini ile personel devri arasında ters orantı olduğu görülmüştür (Şahin, 2007:67; 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).

Örgütlerde personel devrini azaltmak için hem örgüt unsurlarının hem de yöneticilerin yapacağı faaliyetlerin ve alacağı kararların işgörenin iş tatminini etkileyecek yönde olması gerekmektedir.

2.3.3 İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

İşe geç gelme mesai saatleri geçtikten sonra işe gelmek ve iş başı yapmak olarak tanımlanabilir. Devamsızlık ise işgörenin işinden tam manasıyla ayrılmadan, belirli bir gün geçici olarak işe gelmemesidir.

Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken işgörenlerin çeşitli bahaneler üreterek işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Eroğlu, 1996:117). Devamsızlık tamamıyla 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 gelmelerin farklı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir, bunun ayrımının yapılması güç olmakla beraber, bu ayrımın yapılmasında işgörenin tavır ve tutumları belirleyici rol oynamaktadır.

2.3.4 Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki birçok araştırmaya konu olmuş, kimi araştırmalarda bu iki değişken arasında bir ilişki bulunmazken, kimi çalışmalar ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

İş tatmininin mi performansın, yoksa performansın mı iş tatminine yol açtığı üzerinde tartışılan bir konudur. İş tatmini-performans ilişkisi işgörenin aldığı ödülleri 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.

2.4 Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini

Yabancı literatür incelendiğinde konuyla ilgili birçok araştırma bulunmasına rağmen, iş tatmini ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesine ait ülkemizde az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda daha çok personel güçlendirmenin psikolojik yönü ele alınmış; anlam, etki, yeterlilik ve seçim faktörleri üzerinde durulmuştur.

2.4.1 Psikolojik Güçlendirme ile İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Araştırmalar

Bu bölümde, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalar esas alınarak konunun önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır.

Uzun yıllara dayanan araştırmaların sonucunda işin, ilginç olması, öğrenme ve sorumluluk üstlenme fırsatları sağlaması gibi özellikleri; ücret; örgüt içinde yükselme olanakları; yöneticinin ve çalışma arkadaşlarının teknik yardım ve davranışsal destek sunabilme yeteneklerinin, iş doyumunu belirleyen en önemli iş özellikleri olduğu belirtilmiştir. Bu bilgilere dayanarak, davranışsal ve psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ile yakından ilişkili olacağını ileri sürmek olanaklıdır.

Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında personel güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının az olduğu görülmüştür.

Araştırmacı Pelit ve Öztürk tarafından 2011 yılında “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar” üzerine yapılan araştırmada şehir otellerinde çalışan işgörenlerin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarının, sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinden daha olumlu düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bu otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olması, işletmedeki davranışsal güçlendirme uygulamaları kapsamında değerlendirilen imkân ve koşulların, yeterince sağlanmadığı, ya da işgörenler tarafından psikolojik güçlendirmeye göre daha düşük düzeyde kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, özellikle bu noktada, işgören güçlendirme boyutlarından biri olarak ele alınan psikolojik güçlendirmeye ilişkin, işgören algılamalarının her ne kadar yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılsa da, özellikle psikolojik güçlendirme boyutunun alt boyutunu oluşturan etki boyutuyla ilgili işgören algılamalarının düşük olduğu gözlenmiştir.

Çöl'ün 2008'de 13 kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyene yönelikyapmış olduğu, akademisyenlerin güçlendirme algıları ile onların performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri" çalışmasında anlam-yetkinlik ve özerklik boyutlarının işgören performansını olumlu yönde etkilediği, ancak etki boyutunun performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Arslantaş'ın 2007 yılında bir üretim firmasında farklı iki departmanda çalışan 233 mavi yakalı çalışana yönelik yapmış olduğu, "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi" araştırmasında dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler incelenmiş; psikolojik güçlendirmenin anlam ve yetkinlikboyutlarının işletme kaynaklarını koruma boyutu dışında kalan tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiş ve aynı zamanda diğer bir psikolojik güçlendirme boyutu olan etkinin çalışanlar arasında uyum ve işletme kaynaklarını koruma ile anlamlı ilişkileri olduğu görülmüştür.

Tolay, Sürgevil, Topoyan'ın 2012'de "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri" üzerine yaptıkları araştırmada yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi doğrudan, pozitif ve güçlü olarak etkilediği, psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve duygusal bağlılığı doğrudan ve pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yapısal güçlendirmenin, iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak; duygusal bağlılığı ise hem doğrudan hem de psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak pozitif etkilediği gözlenmiştir. Toplam etki değerlendirildiğinde yapısal güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde de güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür.

Yabancı literatürde yapılan bazı araştırmalar ve sonuçları:

Ullum'un (2011:39) iş doyumunun belirleyicilerini saptamaya yönelik çalışmasında yapısal güçlendirmenin iş doyumunun en önemli tahminleyicisi olduğu bulunmuştur. Laschinger ve arkadaşları da (2004:537), güçlendirmenin iş doyumsuzluğunu önlemede ve olumsuz etkilerini gidermede belki de tek yol olabileceğini belirtmişlerdir.

Benzer şekilde, Vacharakiat'ın (2008:59) araştırmasında hemşirelerin iş doyumunun tek anlamlı belirleyicisinin yapısal güçlendirme olduğu saptanmıştır. Sarmiento ve arkadaşlarının (2004:142) yaptıkları araştırmada ise yapısal güçlendirmenin özellikle kaynaklara erişme ve destek boyutlarının, çalışanların iş doyumunu en çok etkileyen güçlendirme unsurları olduğu bulunmuştur. Tüm bu sonuçlar, yapısal güçlendirme algıları yüksek olan katılımcıların iş doyumlarının da yüksek olacağı anlamına gelmektedir.

Literatürde, ayrıca, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve etki boyutlarının iş doyumunu ile doğrudan ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirten çalışmalara rastlanmaktadır (Dickson ve Lorenz,2009). Spreitzer, Kizilos ve Nason'a (1997) göre ise; anlamlılık, özerklik, yetkinlik boyutları iş doyumunu ile ilişkilidir. Chiang ve Jang'a (2008) göre ise; özerklik iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Thomas ve Tymon (1994) işlerini nasıl yapabilecekleri konusunda söz hakkına sahip(özerklik) işgörenlerin, diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Thomas ve Tymon'ın bir araştırma hastanesinde yaptığı araştırmada, psikolojik 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).

Kirkman ve Rosen tarafından 1999 yılında yapılan bir araştırmada personel güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Kirkman ve Rosen, 1999:58-74).

Spreitzer'ın 1997 yılında yapmış olduğu bir çalışma sonucunda etki ile iş tatmininin ilişkisiz, anlam alt boyutunun yüksek ilişkili, yetkinlik ve seçim alt boyutlarının ise iş tatminini ile çok ilişkili olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Liden, Wayne ve Sparrowe tarafından alt kademe işgörenlere yapılan araştırma sonucunda anlam ve yetkinlik alt faktörleriyle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki kurarken, seçim ve etki alt faktörleriyle iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır (Liden ve Wayne ve Sparrowe, 2000: 407-416).

Ugboro ve Obeng'in yaptığı çalışmada personel güçlendirme ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Pekdemir v.d., 2006:12).

Fulford ve Enz 1995 yılında yaptıkları araştırmalarında anlam ve etkileşim ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulmuşlar, yetkinlik alt faktörünün iş tatmini ile ilişkisinin çok anlamlı olmadığı sonucunu ortaya çıkarmışlardır (Fulford ve Enz, 1995:162-175).

Jonathan O.Woods tarafından yapılan araştırmada Amerikan ordu mensuplarının iş tatminleri ile psikolojik güçlendirme arasında çok güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Woods, 1998:6).

Jane S. Osborne tarafından iki şirkette yapılan araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam ve seçimin iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu, ancak etki ve yetkinlik alt faktörleri ve iş tatmini arasında bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkmıştır (Osborne, 2002:97).

Gerçekten de literatürde, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu anlamlı şekilde belirlediklerine ilişkin pek çok kanıt bulunmaktadır (Boonyarit vd.,2010; Işın,2009; Laschinger vd., 2001, 2003b, 2004; 2007; 2009b; Manojlovich ve Laschinger, 2002; Sarmiento vd., 2004; Ullum,2011; Vacharakiat,2008). Bununla

birlikte, yapısal güçlendirmenin iş doyumunu tahminlemede, psikolojik güçlendirmeye kıyasla daha güçlü bir belirleyici olduğu söylenebilir.

Bu bölümde iş tatmininin tanımı ve tarihi anlatıldı. İş tatminine etki eden faktörler; örgütsel faktörler ve bireysel faktörler açıklandı. İş tatminsizliğinin sonuçları dile getirildi. Bölümünün sonunda psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde duruldu ve söz konusu ilişkiyi inceleyen araştırmalar hakkında bilgi verildi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde psikolojik güçlendirmenin alt faktörlerini oluşturan anlam, etki, yetkinlik ve seçim ile iş tatmini arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı istatistiksel yöntemler kullanılarak ortaya konulmuştur.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. Bu da işgörenlerin etkin, hızlı ve esnek bir şekilde müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri ile mümkündür. Etkin personel güçlendirme uygulamaları organizasyonların rekabetçi ve sürdürülebilir olmalarını, dolayısıyla müşteri memnuniyetinde başarıya ulaşmalarını sağlamaktadır.

Araştırma, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilmesi sebebiyle telekomünikasyon sektöründeki organizasyonlar için yol gösterici bir çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Araştırma için verileri kullanılan firma, uydu operasyonları, kablo Tv ve internet hizmetleri, bilgi teknolojileri ve e-devlet, coğrafi bilgi sistemleri, uzaktan algılama sistemleri konularında faaliyet göstermektedir. Söz konusu firma telekomünikasyon sektöründe olması itibarıyla müşterilerine hatasız ve hızlı bir hizmet götürmek için çaba sarfetmektedir. Telekomünikasyon sektöründeki birçok firma bu araştırmanın sonuçları sayesinde organizasyonlarındaki işgörenlerin iş tatminini etkileyen etkenleri anlayacak ve firmaların personel güçlendirme uygulamalarında başarılı olma olasılıkları artacaktır.

Çalışmada, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Türksat Uydu Haberleşme Kablo TV ve İşletme A.Ş.'deki işgörelere uygulanan anket sonucunda psikolojik güçlendirme ile personelin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki var mıdır? sorusuna yanıt aranmıştır. Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan

anlam, yetkinlik, etki ve otonominin (seçimin) iş tatminini ne ölçüde ve ne yönde etkilediğide incelenmiştir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma alanı olarak Ankara ilinde bulunan Türksat Uydu Haberleşme Kablo TV ve işletme A.ř'i seçilmiştir. Türksat A.ř., 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanunu'na, 16 Haziran 2004 tarih ve 5189 sayılı çeşitli Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'un 5. Maddesi ile eklenen Ek 33. Madde ile kurulmuştur. Buna göre, ulusal egemenlik kapsamındaki uydu yörünge pozisyonlarının hakları, yönetimi ve işletme yetkisine sahip olmak ve bununla ilgili yükümlülükleri yerine getirmek, adına kayıtlı ve diğer operatörlere ait uyduları işletmeye vermek ya da verilmesini sağlamak, bu uyduları işletmek, ulusal ve yabancı operatörlere ait uydular üzerinden haberleşme ve iletişim alt yapısını kurmak, işletmek ve ticari faaliyette bulunmak üzere, Türk Ticaret Kanunu ve özel hukuk hükümlerine tabi olarak 22 Temmuz2004 tarihinde faaliyete geçmiştir.

21 Nisan 2005 tarih ve 5335 sayılı Kanun ile "Türk Telekom'un, ortak yerleşim alanları ve kablo TV şebekesinin iinden geçtiği ortak altyapı tesisleri hariç olmak üzere, kablo TV hizmet ve altyapısıyla ilgili tüm taşınır ve taşınmazları, her türlü teçhizat, araç, gereç, malzeme, yazılım ve donanımları, her türlü fikr ve sına hakları ile sair hak, alacak ve borçları, her türlü sözleşmeleri ve kredi anlaşmaları ile leh ve aleyhe açılmış ve açılacak olan davaları, icra takipleri ve halen yürütülen veya sonuçlandırılan tüm idar inceleme ve soruşturmaları, bütün hak, borç, alacak, yetki ve yükümlülükleri ile birlikte Türksat A.ř.'ye devredilir." hükmü getirilerek, kablo altyapısı ve bu altyapı üzerinden yürütülen hizmetler Türksat A.ř.'ye devredilmiştir. Böylece, Türksat A.ř. uydu operatörlüğü yanında kablo operatörlüğü görevini de üstlenmiştir.

şirket müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılamak adına yetki ve sorumlulukları en st düzeyde olan çalışanları nedeniyle tercih edilmiştir. Bu şirketin

Ankara'daki Genel Müdürlük binasında toplam 650 personel çalışmaktadır. Şirketteki 650 işgörene anket formu e-posta ile gönderilmiş; 151 anket geri dönmüş, cevaplanan anketlerden 150 tanesi değerlendirmeye alınmış, 1 anket boş bırakıldığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Gönderilen anket formları içinde geri dönüş oranı % 23'dir. Değerlendirmeye dahil edilen anket oranı ise % 100'e yakındır.

3.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

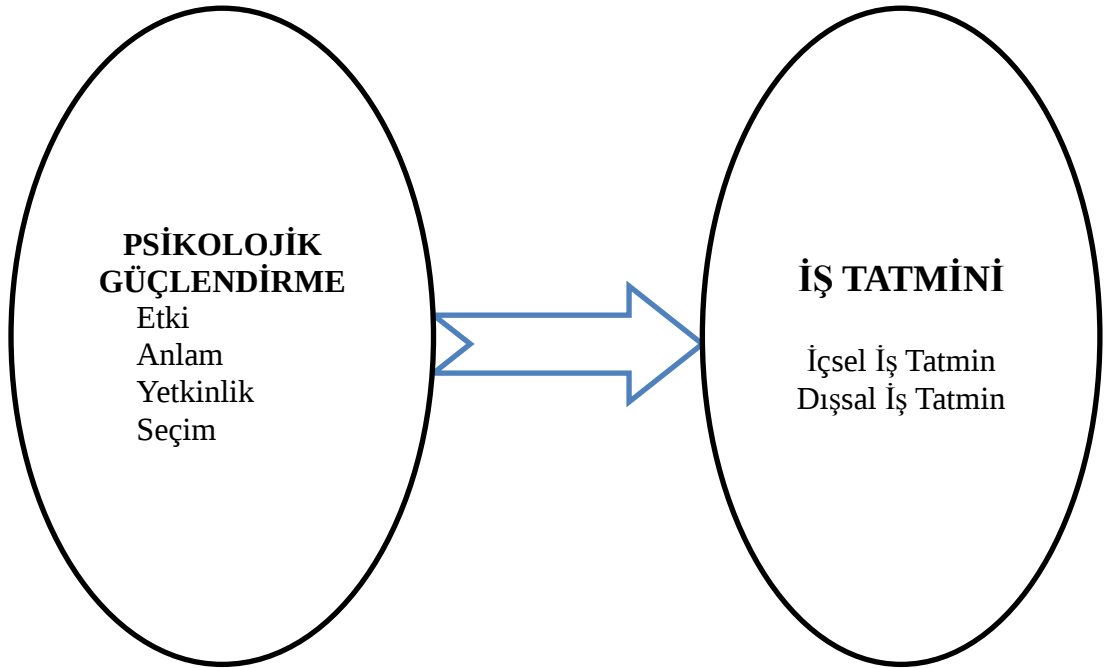
Araştırma anket yöntemiyle hazırlanmıştır. Çalışmada birincil veriler kullanılmıştır. Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir. Buna göre araştırmada psikolojik güçlendirmenin alt etmenleriyle iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve söz konusu değişkenlerin birbiriyle olan varyansları araştırılmıştır.

Anket, telekomünikasyon sektöründe öncü olan bir işletmede, her düzeyde çalışan işgörenlerin tümüne uygulanmıştır. Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve başkalarının etkisinde kalmadan içtenlikle, doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle araştırma sonuçları üzerinden bir genelleme yapılması uygun değildir. Zira araştırmada elde edilen sonuçların söz konusu işletmeye özgü olması muhtemeldir. Örneklemin sınırlı sayıda kişiden oluşması da bir diğer kısıt olarak görülebilir. Bu anlamda birçok işletmeyi kapsayan ve daha büyük bir örneklem üzerinde yapılacak araştırmalar konu hakkında daha genel bir bilgi edinilmesini sağlayabilir. Anketin gönüllülük esasına göre yapılması sebebiyle demografik bilgilerin sonuçları eşit değildir. Kadınların katılımının daha az olduğu gözlenmiştir.

3.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, Şekil 3.4’de görüldüğü üzere psikolojik güçlendirme değişkenleriyle ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığı araştırıldı. Modellemede bağımsız değişkenler; **Etki, Anlam, Yetkinlik** ve **Seçim** alt boyutları, bağımlı değişken ise **İş Tatmini; İçsel İş Tatmin** ve **Dışsal İş Tatmin**.



Şekil 3.4 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri:

H₁:Psikolojik Güçlendirme Ölçeği, İş Tatminini etkilemektedir.

- H_{1a}:PsikolojikGüçlendirme Ölçeğitoplam değeri İş Tatmini Ölçeği toplam değerini etkilemektedir.

H₂: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları, **İçsel İş Tatmini** etkilemektedir.

- H_{2a}: Personel Güçlendirme Ölçeği alt boyutlarından **Anlam**, İçsel İş Tatmini etkilemektedir.

- H_{2b}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından **Yetkinlik**, İçsel İş Tatmini etkilemektedir.
- H_{2c}: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği alt boyutlarından **Otonomi(Seçim)**, İçsel İş Tatmini etkilemektedir.
- H_{2d}: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği alt boyutlarından**Etki**, İçsel İş Tatmini etkilemektedir.

H₃: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları, **Dışsal İş Tatmini** etkilemektedir.

- H_{3a}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından **Anlam**, Dışsal İş Tatmini etkilemektedir.
- H_{3b}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından **Yetkinlik**, Dışsal İş Tatmini etkilemektedir.
- H_{3c}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından **Otonomi**, Dışsal İş Tatmini etkilemektedir.
- H_{3d}: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği alt boyutlarından **Etki**, Dışsal İş Tatmini etkilemektedir.

Araştırmanın tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenmesi mümkün değildir. Buna göre araştırmada elde edilen sonuçların söz konusu işletmeye özel sonuçlar getirme olasılığı bulunmaktadır. Bu durum araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır.

3.5 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasından faydandırılmıştır. İş tatmini araştırmalarında veri toplama yöntemi olarak en çok kullanılan teknikler; anket, kritik olay ve mülakat yöntemidir. Bu tekniklerin içinde en yaygın olarak kullanılan yöntem anket yöntemidir. İş tatmini ölçümünün sağlıklı olması için bilgi kaynağının yanıltıcı olmaması ve ölçüm yönteminin de yeterli ve tutarlı olması gerekmektedir. Uygulanan anket e-posta ile cevaplayıcılara gönderilmiştir. Anketin cevapları e-posta ile iletilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümdeki sorulara verilen cevaplarla işgörenlerin demografik bilgileri elde edilmiştir. İkinci bölümde, iş tatmininin ölçülmesi için 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 (Kantarıcı, 1997: 21).

Minnesota ölçeği dışında kullanılan bir diğer önemli ölçek ise “İş Tanımlayıcı Endeksi”(job Descriptive Index)’dir. İş Tanımlayıcı Endeksi ise işin özellikleri, ücret, terfi imkanları, yöneticiler ve arkadaşlar olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca, bu iki 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 Doyum Anketi (The Minnesota Satisfaction Questionnaire), ölçekler arasında en popüler olan ölçektir. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır. MSQ, dışsal, içsel ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçmektedir.

Anketin tamamı 35 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir. Elde edilen veriler, bilgisayar ortamında SPSS for Windows 20.0 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Ankette “hiç mennun değilim”, mennun değilim”, “kararsızım”, “mennunum” ve çok mennunum” yanıtlarından oluşan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde iş tatmin ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmaktadır.

İçsel faktörler: 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20

Dışsal faktörler: 5.6.12.13.14.17.18.19

İş Tatmini Faktörleri: Tüm soruları kapsamaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise işgörenlerin psikolojik güçlendirilmeye yönelik algılarını ölçen sorular bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi faktörleri ölçülmüştür. Psikolojik güçlendirme faktörlerinin ölçülmesinde Spreitzer'in 1995'de oluşturduğu psikolojik güçlendirme ölçeği soruları tercüme edilip kullanılmıştır. Ankette toplam 12 soru olup; **anlam** 1,4 ve 11 numaralı sorularla, **yetkinlik** 2,6 ve 10 numaralı sorularla, **otonomi (seçim)** 3, 8 ve 9 numaralı sorularla, **etki** ise 5,7 ve 12 numaralı sorularla ölçülmüştür. Uygulanan anketler çalışmanın sonuna eklenmiştir.

İstatistiksel analiz teknikleri kullanılarak; değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. H1 hipotezi test edilmiştir.

3.6 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 20.0 yazılım programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analiz yöntemleri olarak; güvenilirlik, faktör analizi, Pearson korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Demografik özellikler ve diğer sorulara göre bağımsız örneklem t-testleri uygulanmıştır.

3.6.1 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir.

Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0(sıfır)'dan +1(aynı yönde) ve -1(ters yönde)'e doğru kuvvetleşir. Katsayı

sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo kullanılabilir.

Tablo 3.6.1Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama

Korelasyon (r)	Yorumu
0,90 - 1 Arası	Çok Yüksek
0,70- 0,89 Arası	Yüksek
0,50- 0,69 Arası	Orta
0,26- 0,49 Arası	Zayıf
0,0- 0,25 Arası	Çok zayıf

(Kaynak: Kalaycı, 2006:116)

3.6.2 Bağımsız Gruplar T-Testi (Independent Samples t-Test)

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir.

Bağımsız gruplar t-testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile yapılır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.118).

3.6.3 Varyans Analizi (ANOVA)

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Varyans analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerden bahsedilir. Bağımsız değişkenlere faktör adı verilir. Faktörlerin, bağımlı değişkenler üzerinde etkisi araştırılır. Bağımsız değişkenin kategorik, bağımlı değişkenin metrik olması gerekir.

Tek Yönlü Anova;

Tek yönlü Anova en basit varyans analizidir. İki tane değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişkendir ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü Anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. Tek yönlü Anova’da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelir ve göreceli olarak grupların varyansları homojendir. Çalışmalar da genellikle varyansların homojenliğine bakılır.

3.6.4 Faktör Analizi

Birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bu bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe “faktör analizi” denir. Bu analizin en önemli amaçlarından biri, değişkenler arasındaki bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bu analizlerde, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır(Baykul, 1992:173).

Faktör analizinin dört aşaması vardır:

1. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanır. Bu test “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test eder. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler

arasında bir korelasyonun olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliği söz konusu olur.

2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü KMO değerleri faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi verir. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Bir başka deyişle, iki değişken çifti arasındaki korelasyon diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Bu değerler için Tablo 3.6.4.1'deki sınıflama getirilmiştir.

Tablo 3.6.4.1Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 Arası	İyi
0,60-0,70 Arası	Orta
0,50-0,60 Arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

3. Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır.

4. Faktör analizinin son basamağı, faktör yüklerin hesaplamasıdır. Faktör yükleri en az 30 olmalıdır. Ölçek geliştirirken faktör yükü en az 50 ve üzeri kabul edilmiştir. Ölçek geliştirilirken maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarına da bakılmıştır(Semerici, 2004) .

Tablo3.6.4.2İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Faktör	Maddeler	Faktör	Açıklayıcı lık %	Güvenilir lik
İçsel Tatmin	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	,785	34,725	,929
	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması	,770		
	Kişilere ne yapacaklarımı söyleme şansına sahip olmam bakımından	,753		
	Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi	,732		
	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,686		
	Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,684		
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,674		
	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	,625		
	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	,623		
	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	,579		
	İşimi yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme şansını bana sağlaması	,578		
Dışsal Tatmin	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	,861	24,547	,871
	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	,854		
	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	,850		
	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	,652		
	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	,644		
	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	,596		
	Çalışma şartları açısından	,501		
	Total		% 59,272	,941

*KMO değeri 0,920*Bartlett Testi için $p=0,00$

Faktör analizinde faktör yükleri (,50) değerinin değerinin altında kalan iki madde elenmiştir. Bu maddeler orijinal ölçekteki madde numaraları ile; 13. (Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından) ve 7. (Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından) maddelerdir.

Minnesota İş Tatmini ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,920 olduğundan veri seti faktör analizine “mükemmel” düzeyde uygundur. Faktör analizinin iş tatminindeki değişimi açıklama oranı ise % 59,272 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.6.4.3Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör ağırlığı	Açıklayıcılık (%)	Güvenilirlik
Anlam	İşimle ilgili faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	,912	31,929	,777
	Yapmakta olduğum iş benim için çok önemlidir.	,863		
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	,860		
Yetkinlik	İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	,852	20,568	,774
	İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.	,836		
Otonomi	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.	,802	13,226	,851
	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	,807		
	İşimi bağımsız ve serbetçe yapmada önemli fırsatlara sahibim.	,701		
Etki	Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	,775	9,497	,938
	Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	,774		
	Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.	,730		
TOTAL			% 75,250	,870

*KMO değeri 0,78 *Bartlett Testi için $p=0,00$

Faktör analizinde Yetkinlik faktörünün alt maddelerinden olan ve PsikolojikGüçlendirme ölçeğinin 10. Maddesi “İşim için gerekli becerileri zaman içinde kazandım” maddesi faktör yükü ,50 değerinin altında olduğundan analizden çıkarılmıştır.

Psikolojik Güçlendirme ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett’s için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,781 olduğundan veri seti faktör analizine “iyi” düzeyde uygundur. Faktör analizinin toplam varyansı açıklama oranı % 75,250 olarak gerçekleşmiştir.

Açıklayıcılık oranı en yüksek olan iki faktör olan **Yetkinlik** ve **Anlam'ın** güvenilirlik dereceleri “oldukça güvenilir” düzeyindedir. Diğer iki faktör olan **Otonomi** ve **Etki** faktörlerinde ise güven düzeyi “yüksek güvenilirlik” seviyede olduğu tespit edilmiştir.

3.6.5 Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandığının bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007, s.644). Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyonabağı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.

Tablo 3.6.5.1Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

(Kaynak: Kalaycı, 2006:116)

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır.

Tablo 3.6.5.2 İş Tatmini Ölçeği ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İş TatminiTotal	3,2686	,80579	20	,941
• İçsel Tatmin	3,4256	,80726	12	,929
• Dışsal Tatmin	3,1117	,90732	8	,871
Psikolojik GüçlendirmeTotal	3,5783	,65184	12	,870
• Anlam	3,9800	,79261	3	,777
• Yetkinlik	4,2222	,52338	3	,774
• Otonomi	3,1889	,99919	3	,851
• Etki	2,9222	1,10549	3	,938

İş tatmini ölçeğinde toplam 20 maddeden hesaplanangüvenilirlik katsayısı 0,941 bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik seviyesi “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir. İş tatmini ölçeği alt boyutlarında ise;

- 12 maddeden oluşan **içsel tatmin** ölçeğinde güvenilirlik katsayısı 0,929 bulunmuştur. İçsel tatmin ölçeği de yüksek güvenilirlik seviyesindedir.
- 8 maddeden oluşan **dışsal tatmin** ölçeğinde güvenilirlik katsayısı 0,871 bulunmuştur. Dışsal tatmin ölçeği de yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinde toplam 12 maddeden hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,870 bulunmuştur. Psikolojik güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik seviyesi “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir. Psikolojik güçlendirme ölçeği alt boyutlarında ise;

- 3 maddeden oluşan **anlam** boyutunda güvenilirlik katsayısı 0,777 bulunmuştur. Anlam boyutunun güvenilirlik seviyesi oldukça güvenilir düzeydedir.
- 3 maddeden oluşan **yetkinlik** boyutunda güvenilirlik katsayısı 0,774 bulunmuştur. Yetkinlik boyutunun güvenilirlik seviyesi oldukça güvenilir düzeydedir.

- 3 maddeden oluşan **otonomi** boyutunda güvenilirlik katsayısı 0,851 bulunmuştur. Otonomi boyutunun güvenilirlik seviyesi yüksek güvenilirlik düzeyindedir.
- 3 maddeden oluşan **etki** boyutunda güvenilirlik katsayısı 0,938 bulunmuştur. Etki boyutunun güvenilirlik seviyesi yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

3.7 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 3.7.1 Katılımcıların Yaş Grupları Dağılımları

Yaş Grupları	Sayı	%
25-29	21	14,0
30-34	62	41,3
35-39	38	25,3
40-44	18	12,0
45 +	11	7,3
Total	150	100,0

Katılımcıların yaş gruplarında en yüksek oranda 30-34 grubu (% 41,3) olduğu görülmektedir. İkinci olarak ise 35-39 yaş grubu (%25,3) oranı gelmektedir. Daha sonraki yaş grupları oranları ise 25-29 yaş grubu % 14, 40-44 yaş grubu oranı % 12 ve 45 üstü yaş grubu oranı % 7,3 şeklindedir.

Tablo 3.7.2 Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyetler	Sayı	%
Erkek	132	88,0
Kadın	18	12,0
Total	150	100,0

Katılımcıların cinsiyet dağılımında % 88 erkek yoğun olarak dağıldığı görülmektedir. Katılımcıların oranında kadın oranının sadece % 12 de kalması ankete katılımın gönüllülük esaslı oluşu nedeniyle müdahale edilemeyen bir durum olarak kabul edilmelidir.

Tablo 3.7.3Katılımcıların Eğitim Düzeyleri Dağılımı

Eğitim Düzeyleri	Sayı	%
Lise	19	12,7
Lisans	86	57,3
Yüksek Lisans	45	30,0
Total	150	100,0

Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarında ise lise mezunlarının sadece % 12,7 de kalması iş yeri çalışanlarının eğitim düzeyinde bu tabloya yakın olması ile açıklanabilir. Katılımcılarımızdan lisans mezunları % 57,3 oranında ve lisans üstü eğitimi olanların ise oranı % 30'dur.

3. 8 Demografik Özelliklere Göre Değişkenlerin İncelenmesi

3.8.1 İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Faktörlerinin Cinsiyete Göre Fark Testi

Tablo 3.8.1 Cinsiyete Göre İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının T-Testi tablosu

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Test	Sd	Olasılık
İş Tatmini Toplam	Kadın	132	3,2552	,83935	-,550	148	,583
	Erkek	18	3,3669	,50042			
İçsel Tatmin	Kadın	132	3,4129	,83815	-,520	148	,604
	Erkek	18	3,5185	,53669			
Dışsal Tatmin	Kadın	132	3,0975	,94446	-,515	148	,607
	Erkek	18	3,2153	,57331			
Psikolojik Güçlendirme Toplam	Kadın	132	3,6004	,68291	1,123	148	,263
	Erkek	18	3,4167	,31441			
Anlam	Kadın	132	3,9747	,80564	-,219	148	,827
	Erkek	18	4,0185	,70916			
Yetkinlik	Kadın	132	4,2424	,53399	1,283	148	,202
	Erkek	18	4,0741	,42095			
Otonomi	Kadın	132	3,1919	1,04449	,100	148	,920
	Erkek	18	3,1667	,58578			
Etki	Kadın	132	2,9924	1,13055	2,131	148	,035*
	Erkek	18	2,4074	,73703			

*p<0,05

Cinsiyete göre İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutları bağımsız örneklem t-Testi ile sınanmıştır. Etki boyutu hariç tüm boyutlarda olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan cinsiyete göre fark bulunamamıştır.

Psikolojik Güçlendirme ölçeği alt faktörlerinden Etki boyutunda ise olasılık düzeyi 0,35 (p<0,05) olduğundan cinsiyete göre fark vardır. Aritmetik ortalamalara

bakıldığında ise kadınların ortalamalarının (2,99) erkeklerin ortalamasından (2,40) büyük olduğu anlaşılmaktadır.

3.8.2 İş Tatmini Faktörlerinin Yaş Gruplarına Göre Fark Testi

Tablo 3.8.2Yaşa Göre İş Tatmini Boyutlarının Varyans Analizi Tablosu

Boyutlar	Yaş	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
İş Tatmini Toplam	25-29	21	3,3363	,56590	,444	,776
	30-34	62	3,3169	,79211		
	35-39	38	3,2588	,86453		
	40-44	18	3,0417	,89004		
	45 +	11	3,2727	,98867		
	Total	150	3,2686	,80579		
İçsel Tatmin	25-29	21	3,3690	,57165	,792	,532
	30-34	62	3,5551	,70225		
	35-39	38	3,3333	,93541		
	40-44	18	3,2361	,98113		
	45 +	11	3,4318	,98306		
	Total	150	3,4256	,80726		
Dışsal Tatmin	25-29	21	3,3036	,62070	,693	,598
	30-34	62	3,0786	,96300		
	35-39	38	3,1842	,87367		
	40-44	18	2,8472	,95347		
	45 +	11	3,1136	1,11307		
	Total	150	3,1117	,90732		

Yaş gruplarına göre İş Tatmini ölçeği ile alt boyutları tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Tüm boyutlarda olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ($p>0,05$) yaş gruplarına göre fark bulunamamıştır.

3.8.3 PsikolojikGüçlendirme BoyutlarınınYaş GruplarınaGöre Fark Testi

Tablo 3.8.3Yaşa Göre PsikolojikGüçlendirme Boyutlarının Varyans Analizi Tablosu

	Yaş	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
Psikolojik Güçlendirme Toplam	25-29	21	3,5476	,45229	,961	,431
	30-34	62	3,6720	,61679		
	35-39	38	3,4539	,71704		
	40-44	18	3,4630	,82902		
	45 +	11	3,7273	,60563		
	Total	150	3,5783	,65184		
Anlam	25-29	21	3,9206	,63162	1,611	,175
	30-34	62	4,1505	,70563		
	35-39	38	3,7456	,88848		
	40-44	18	3,9815	,98001		
	45 +	11	3,9394	,75745		
	Total	150	3,9800	,79261		
Yetkinlik	25-29	21	4,0317	,44603	1,284	,279
	30-34	62	4,2957	,49810		
	35-39	38	4,1842	,55180		
	40-44	18	4,1852	,65900		
	45 +	11	4,3636	,40701		
	Total	150	4,2222	,52338		
Otonomi	25-29	21	3,3492	,69503	1,350	,254
	30-34	62	3,3118	,92303		
	35-39	38	3,0000	1,04551		
	40-44	18	2,8519	1,27429		
	45 +	11	3,3939	1,17207		
	Total	150	3,1889	,99919		
Etki	25-29	21	2,8889	,84547	,229	,922
	30-34	62	2,9301	1,12293		
	35-39	38	2,8860	1,15542		
	40-44	18	2,8333	1,30484		
	45 +	11	3,2121	1,06742		
	Total	150	2,9222	1,10549		

Yaş gruplarına görePsikolojikGüçlendirme ölçeği ile alt boyutları tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Tüm alt boyutlarda olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ($p>0,05$) yaş gruplarına göre farklılık tespit edilmemiştir.

3.8.4 İş Tatmini Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Fark Testi

Tablo 3.8.4 Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Ölçeğinin Varyans Analizi Tablosu

Boyutlar	Eğitim	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
İş Tatmini Toplam	Lise	19	3,1579	,83942	2,033	,135
	Lisans	86	3,3813	,94900		
	Yüksek	45	3,1000	1,27242		
	Total	150	3,2686	,90091		
İçsel Tatmin	Lise	19	3,4868	,99079	2,081	,128
	Lisans	86	3,5184	1,07414		
	Yüksek	45	3,2222	1,66865		
	Total	150	3,4256	1,06464		
Dışsal Tatmin	Lise	19	2,8289	1,04712	2,373	,097
	Lisans	86	3,2442	1,16663		
	Yüksek	45	2,9778	1,30247		
	Total	150	3,1117	1,09687		

Eğitim gruplarına göre İş Tatmini ölçeği ile alt boyutları tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Tüm alt boyutlarda olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ($p>0,05$) eğitim durumuna göre farklılık tespit edilememiştir.

3.8.5 PsikolojikGüçlendirme FaktörlerininEğitimeDurumuna GöreFark Testi

Tablo 3.8.5Eğitim Durumuna Göre Psikolojik GüçlendirmeBoyutlarının ANOVA Tablosu

Boyutlar	Eğitim	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
Psikolojik Güçlendirme Toplam	Lise	19	3,7018	,98944	,403	,669
	Lisans	86	3,5678	1,03500		
	Yüksek Lisans	45	3,5463	1,38766		
	Total	150	3,5783	1,04911		
Anlam	Lise	19	4,2105	,83942	,989	,375
	Lisans	86	3,9651	,94900		
	Yüksek Lisans	45	3,9111	1,27242		
	Total	150	3,9800	,90091		
Yetkinlik	Lise	19	4,3860	,99079	1,538	,218
	Lisans	86	4,1667	1,07414		
	Yüksek Lisans	45	4,2593	1,66865		
	Total	150	4,2222	1,06464		
Otonomi	Lise	19	3,2632	1,04712	,127	,880
	Lisans	86	3,2016	1,16663		
	Yüksek Lisans	45	3,1333	1,30247		
	Total	150	3,1889	1,09687		
Etki	Lise	19	2,9474	,98944	,044	,957
	Lisans	86	2,9380	1,03500		
	Yüksek Lisans	45	2,8815	1,38766		
	Total	150	2,9222	1,04911		

Eğitim durumuna görePsikolojikGüçlendirme ölçeği ile alt boyutları tek yönlü varyans analizi ile sınanmıştır. Tüm alt boyutlarda olasılık düzeyi 0,05 değerinden büyük olduğundan ($p>0,05$) eğitim durumuna göre farklılık tespit edilmemiştir.

3.9. Korelasyon Analizi

Tablo 3.9 İş Tatmini ve PsikolojikGüçlendirme Ölçeği Alt FaktörlerininKorelasyon Analizi

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1	İş Tatmini Toplam	1							
2	İçsel Tatmin	,932**	1						
3	Dışsal Tatmin	,947**	,766**	1					
4	Psikolojik Güçlendirme Toplam	,712**	,732**	,613**	1				
5	Anlam	,610**	,624**	,528**	,702**	1			
6	Yetkinlik	,164*	,190*	,122	,560**	,395**	1		
7	Otonomi	,684**	,694**	,597**	,849**	,477**	,281**	1	
8	Etki	,546**	,563**	,469**	,823**	,320**	,310**	,624**	1

** p<0,01, * p<0,05

Pearson Korelasyon analizine göre İş Tatmini Faktörleri ile PsikolojikGüçlendirme faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Buna göre;

- İş Tatmini total ile Psikolojik Güçlendirme total arasında pozitif yönde (,712) anlamlı ilişki vardır. **İş Tatmini Total** ile Psikolojik Güçlendirme faktörlerinden **Anlam** arasında pozitif anlamlı (,610), **Yetkinlik** arasında pozitif anlamlı (,164), **Otonomi** arasında pozitif anlamlı (,684), **Etki** arasında pozitif anlamlı (,546), ilişki söz konusudur.
- İş Tatmini faktörlerinden İçsel Tatmin ile Psikolojik Güçlendirme total arasında pozitif yönde (,732) anlamlı ilişki vardır. **İçsel Tatmin** ile Psikolojik Güçlendirme faktörlerinden **Anlam** arasında pozitif anlamlı (,624), **Yetkinlik** arasında pozitif anlamlı (,190), **Otonomi** arasında pozitif anlamlı (,694), **Etki** arasında pozitif anlamlı (,563) ilişki söz konusudur.

- İş Tatmini faktörlerinden **Dışsal Tatmin** ile Psikolojik Güçlendirme total arasında pozitif yönde (,613) anlamlı ilişki vardır. İçsel Tatmin ile Psikolojik Güçlendirme faktörlerinden **Anlam** arasında pozitif anlamlı(,528), **Yetkinlik** arasında pozitif anlamlı (,122), **Otonomi** arasında pozitif anlamlı (,597), **Etki** arasında pozitif anlamlı (,469) ilişki söz konusudur.

4 Regresyon Analizi

4.1 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktörlerinin İçsel Tatmine Etkisi

Bağımlı değişken (etkilenen değişken) : İçsel Tatmin

Bağımsız değişkenler (etkileyen değişken) : Anlam,Yetkinlik,Otonomi, Etki

Tablo 4.1 İçsel Tatmin için Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	1,237	,338		3,657	,000
Anlam	,435	,061	,427	7,143	,000
Yetkinlik	,247	,086	,160	2,882	,005
Otonomi	,315	,056	,390	5,648	,000
Etki	,170	,048	,233	3,578	,000

$R^2 = ,638$ $F=63,774$ ($p=,000$)

Determinasyon Katsayısı R^2 (0,638) olduğundan modelde İçsel Tatmindeğişkenininbağımsız değişkenler tarafından yaklaşık % 63,8'inin açıklandığı görülmektedir. Bu modelde olasılık düzeyleri 0,01 (%99) düzeyinde anlamlı çıkmaktadır.

Regresyon katsayılarına bakıldığında **İçsel Tatmin** değişkenini **Anlam** faktörü(,427) pozitif,**Yetkinlik** faktörü(,160) pozitif, **Otonomi** faktörü(,390) pozitif,

Etki faktörü(,233) pozitif yönde etkilemektedir. Bu faktörlerdeki artış **İçsel Tatmin** değişkenini artırıcı yönde etki eder.

4.2 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktörlerinin Dışsal Tatmine Etkisi

Bağımlı değişken (etkilenen değişken) : Dışsal Tatmin

Bağımsız değişkenler (etkileyen değişken) : Anlam,Yetkinlik,Otonomi, Etki

Tablo 4.2 DışsalTatmin içinRegresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	1,282	,458		2,79	,006
Anlam	,425	,083	,371	5,15	,000
Yetkinlik	,316	,116	,183	2,72	,007
Otonomi	,324	,076	,357	4,28	,000
Etki	,151	,064	,184	2,34	,000

$R^2 = ,473$ $F=32,567$ ($p=,000$)

Determinasyon Katsayısı R^2 (0,473) olduğundan modelde Dışsal Tatmin değişkeninin bağımsız değişkenler olan Psikolojik Güçlendirme faktörleri tarafından yaklaşık % 47,3'ünün açıklandığı görülmektedir. Bu modelde olasılık düzeyleri 0,01 (%99) düzeyinde anlamlı çıkmaktadır.

Regresyon katsayılarına bakıldığında İçsel Tatmin değişkenini**Anlam** faktörü(,371) pozitif, **Yetkinlik** faktörü(,183) pozitif, **Otonomi** faktörü(,357) pozitif, **Etki** faktörü(,184) pozitif yönde etkilemektedir. Bu faktörlerdeki artış Dışsal Tatmin değişkenini yükseltici yönde etkiler.

4.3 Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktörlerinin Toplam İş Tatminine Etkisi

Bağımlı değişken (etkilenen değişken) : İş Tatmini total

Bağımsız değişkenler (etkileyen değişken) : Anlam,Yetkinlik,Otonomi, Etki

Tablo 4.3 İş Tatmini Total için Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	1,259	,346		3,637	,000
Anlam	,430	,062	,423	6,900	,000
Yetkinlik	,282	,088	,183	3,209	,002
Otonomi	,319	,057	,396	5,598	,000
Etki	,161	,049	,220	3,302	,001

$R^2 = ,619$ $F=58,922$ ($p=,000$)

Determinasyon Katsayısı R^2 (0,619) olduğundan modelde **İş Tatmini total** değişkeninin bağımsız değişkenler olan **Psikolojik Güçlendirme** faktörleri tarafından yaklaşık % 61,9'unun açıklandığı görülmektedir. Bu modelde bağımsız değişkenlerin olasılık düzeyleri 0,01 (%99) düzeyinde anlamlı çıkmaktadır.

Regresyon katsayılarına bakıldığında **İş Tatmini total** değişkenini **Anlam** faktörü(,423) pozitif, **Yetkinlik** faktörü(,183) pozitif, **Otonomi** faktörü(,396) pozitif, **Etki** faktörü(,220) pozitif yönde etkilemektedir. Bu faktörlerdeki artış **İş Tatmini total** değişkenini artırır.

4.4 Psikolojik Güçlendirme Total Faktörünün Toplam İş Tatminine Etkisi

Bağımlı değişken (etkilenen değişken) : İş Tatmini total

Bağımsız değişkenler (etkileyen değişken) : Personel Güçlendirme total

Tablo 4.4 İş Tatmini Total için Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayısı Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Olasılık
Sabit	,120	,260		,461	,645
Personel Güçlendirme	,880	,071	,712	12,330	,000

$R^2 = ,507$ $F=152,03$ ($p=,000$)

Determinasyon Katsayısı R^2 (0,507) olduğundan modelde İş Tatmini total değişkeninin bağımsız değişken olan Psikolojik Güçlendirme total faktörü tarafından yaklaşık % 50,7'sinin açıklandığı görülmektedir. Bu modelde bağımsız değişkenlerin olasılık düzeyleri 0,01 (%99) düzeyinde anlamlı çıkmaktadır.

Regresyon katsayılarına bakıldığında İş Tatmini total değişkenini Psikolojik Güçlendirme total faktörü (,712) pozitif, yönde etkilemektedir. Psikolojik Güçlendirme total faktöründeki artış İş Tatmini total değişkenini artırıcı yönde etki eder.

5 Araştırmanın Değerlendirmesi

Psikolojik Glendirme ile İş Tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizinde sınanmış;Psikolojik Glendirme ile İş Tatmini arasındaki anlamlı ilişki, (,712) 0,01 ($p<0,01$) anlamlılık değerinden bk bulunduğundan kabul edilmiştir.

Regresyon analizi ile aşağıdaki hipotezler sınanmış ve doğrulanmıştır.H₁ hipotezinin altındaki tüm alt hipotezler kabul edilmiş, H₀ hipotezi reddedilmiştir.

H₁: PsikolojikGlendirme leği, İş Tatmini’ni etkilemektedir.

- H_{1a}: Psikolojik Glendirme leği toplam değeri İş Tatmini leği toplam değerini etkilemektedir.

Söz konusu hipotez, PsikolojikGlendirme toplam değeri ile İş Tatmini toplam değeri arasında yapılan basit doğrusal regresyonun anlamlı çıkmasından dolayı kabul edilmiştir. PsikolojikGlendirme toplam değeri artırılırsa İş Tatmini toplam değeri de artar.

H₂: PsikolojikGlendirme leği alt boyutları, İçsel İş Tatmini etkilemektedir.

Söz konusu hipotezle PsikolojikGlendirme leği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu kabul edilmiştir. PsikolojikGlendirme leği alt boyutları değerleri arttıa İçsel İş Tatmini değeri de artar.

- H_{2a}: PsikolojikGlendirme leği alt boyutlarından Anlam, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.
PsikolojikGlendirme leği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Anlam** boyutunun katsayısı 0,435 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.
- H_{2b}: Psikolojik glendirme leği alt boyutlarından Yetkinlik, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.

PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Yetkinlik** boyutunun katsayısı 0,247 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.

- H_{2c}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından Otonomi, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.

PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Otonomi** boyutunun katsayısı 0,315 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.

- H_{2d}: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği alt boyutlarından Etki, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.

PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Etki** boyutunun katsayısı 0,170 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.

H₃: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları, Dışsal İş Tatmini etkilemektedir. PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile Dışsal İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu kabul edilmiştir. PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları değerleri arttıkça Dışsal İş Tatmini değeri de artar.

- H_{3a}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından Anlam, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.

PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Anlam** boyutunun katsayısı 0,425 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.

- H_{3b}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından Yetkinlik, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.

PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Yetkinlik** boyutunun katsayısı 0,316 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.

- H_{3c}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından Otonomi, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.

PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Otonomi** boyutunun katsayısı 0,324 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.

- H_{3d}: PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutlarından Etki, İçsel İş Tatminini etkilemektedir.

PsikolojikGüçlendirme Ölçeği alt boyutları ile İçsel İş Tatmini arasında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucu **Etki** boyutunun katsayısı 0,151 ($p<0,05$) olduğundan kabul edilmiştir.

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verildi. Araştırmanın modeli ve hipotezleri anlatıldı. Veri analizinde kullanılan Korelasyon Analizi, Bağımsız Gruplar T-Testi, Varyans Analizi, Faktör Analizi ve Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri hakkında bilgiler verildi. Söz konusu araştırmada kullanılan istatistiksel tekniklerin sonucu olan tablolara yer verildi ve yorumları üzerinde duruldu.Bölümün sonunda araştırmanın değerlendirilmesi yapıldı.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişte yapılan araştırmalar psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ülkemizde bu konuda az sayıda araştırma yapılmış olması araştırmanın yapılmasını cazip hale getirmektedir. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan araştırmanın sonuçları kurulan hipotezlerle paralel olarak çıkmış ve söz konusu şirket için Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminini etkilediği hipotezi kabul görmüş ve yapılan Korelasyon Analizi de Psikolojik Güçlendirme ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamıştır.

Bu araştırma işgörenlerin güçlendirme algılarının, onların iş tatminine nasılyansıdığını ortaya koymaktadır. “İşgörenin iş tatminini artırmada güçlendirme faktörlerinin rolü nedir?” sorusuna telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir şirket adına cevap aranmaktadır. Analiz sonuçlarına göre anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutları işgörenin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir yargısı ortaya çıkmaktadır. Ancak teknik veriler sonucunda yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerinde diğerlerine göre daha az bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İşgören için anlam, bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Budeğer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, işgörentarafından belirlenmektedir. Bu durumda anlam üstlenilen işin gerekleri ile işgörenin değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu, örtüşmesini ifade eder. Diğer bir deyişle, yürütülen işin gerekleri ile işgöreninin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyum arttıkça, işin birey için taşıdığı anlam da artmaktadır. Bu şirkette psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından biri olan anlam algısı arttığında, işgörenlerin işlerini anlamlı gördüğü ve bunun da iş tatminini artırdığı ortaya çıkmıştır.

Otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek çabanın ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar

alabilme özgürlüğüdür. Araştırma yapılan şirkette; otonomi (seçim) ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, işgörenlerin kendi yaptıkları işlerde seçim hakkına sahip olduğu ve inisiyatif kullandıkları ve bunun sonucunda işlerinde tatmin oldukları ortaya çıkmıştır.

Yetkinlik, bireyinişini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendiyeteneklerine olan inancı olup, kendini takdirden çok belirli bir işle ilgiliyetkinliğini ifade etmektedir. Yetkinlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak korelasyon ve regresyon katsayılarına bakıldığında, diğer psikolojik güçlendirmenin alt faktörlerine kıyasla, yetkinlik alt faktörünün iş tatmini ile anlamlılık açısından daha düşük bir ilişkide olduğu gözlenmesine rağmen, sonuç olarak, söz konusu işyerinde işgörenlerin bilgilerine, becerilene ve yeteneklerine güvendiği ortaya çıkmıştır.

Son psikolojik güçlendirme boyutu olan etki ise işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etki faktörü bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Etki faktörü ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişkili olduğu, işgörenlerin çıktılar üzerinde kontrol hissi arttıkça, işlerinden alacakları tatminin de artacağı düşüncesine varılmaktadır.

Söz konusu firmada yapılan araştırma sonucunda şirkette işgörenlerin psikolojik güçlendirildiği; ancak, işgörenlerin güçlendirilirken hangi alt boyutların öncelik gösterdiğini belirtmek gerekir. İşgörenler en çok anlam konusunda kendilerini güçlü hissetmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler yaptıkları işleri anlamlı bulmaktadırlar.

İkinci sırada işgörenin güçlendirilmesi sağlayan alt boyut ise seçim (otonomi) faktörüdür. İşgörenler işleri ile ilgili süreçleri seçmek ve başlamak konusunda kendi kararlarını kendileri almakta ve uygulamaktadır. Bir sonraki boyut ise etki boyutudur. İşgörenlerin şirketin süreçlerinin sonuçları üzerinde etkisinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Söz konusu işyerinde personelin güçlendirilmesinde etki

yönünden diğerlerine göre düşük düzeyde olan faktör ise yetkinlik faktörüdür. Firmada işgörenlerin faaliyetleri ve iş süreçlerini gerçekleştirmek için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olduklarına dair algısı diğer alt faktörlere göre zayıftır.

İşletmelerin kendi yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan insan kaynağı ihtiyacını iyi değerlendirmeleri ve bünyelerinde çalıştıkları insanlara daha fazla yatırım yapmaları gerekmektedir. Başarının anahtarı çalışan güçtedir. İşletmelerin mekanik yapılardan uzaklaşarak organik yapılara yani basık yönetim yapılarına yönelmeleri onların insan gücüne vereceği önemi artıracaktır. Basık yapılar dış çevre ve iç çevre değişkenlerine daha fazla uyum sağlayan yapılardır. Ayrıca, basık yapılar proaktif yapılar olup, işgöreni iç ve dış çevre değişimlerine de uyum sağlamaya yöneltirler.

Günümüz koşullarında işletmelerin değişen şartlara paralel şekilde yol alabilmesi yaratıcı fikirlere sahip olan işgörelere olanak ve iyi şartlar sağlaması ile gerçekleşmektedir.

Psikolojik güçlendirme, işgörenlerin, örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan ve bunun sonunda kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, daha fazla inisiyatif kullanmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmek olduğundan, işgörenler eğitildikleri, fikirlerine değer verildikleri, işletmenin kararlarına ortak oldukları, iş süreçleri konusunda kendi seçimlerini yapabildikleri sürece güçlenirler. İşgörene güven duygusu ve yaptığı işin anlamlı olduğu algısı hissettirilirse işgören o oranda işinde tatmin olacak ve çalıştığı işletme ile özdeşleşecektir.

Psikolojik güçlendirme, iş tatmini ile doğru orantılı bir kavramdır. İşgörenler işletmelerin en değerli kaynağı olup, yöneticiler ise yetki devrinden kaçınmayarak işgörenlerin işletmelerin amaç ve değerleri konusunda güçlü bir inanca sahip olmalarını, örgütün yararı için çaba göstermeye hazır olmalarını sağlamak için uğraşmalıdırlar.

Personelin psikolojik algılarını etkileyen faktörler güçlendirildikçe iş tatmini artacak ve işletme için varolan vizyon hedefleri ile misyon değerleri artacaktır. İşlerinde tatmin olan işgörenler organizasyonların müşteri memnuniyetini yakayabilmeleri için çaba sarfedecek ve böylelikle işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayacaklardır.

KAYNAKÇA

- AĞAN, F.:2002 **“Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- AKAT, İ., BUDAK, G., **“İşletme Yönetimi”**, Fakülteler Kitabevi, İzmir
BUDAK G.: 2002
- AKÇAMETE, G., KANER S., **“Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
SUCUOĞLU B.:2001
- AKGÜNDÜZ, S.: 2006 **“Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- AKSU, 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., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., **“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri”**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı
YILDIRIM, E.:2005
- APPELBAUM, S. H., **“Empowerment: Power, Culture and Leadership-A Strategy Or Fad For The Millenium?”**, Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 11/7, s.223-254
HEABERT, D., LEROUX, S.: 1999
- ARDIÇ, K., BAŞ T.: 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

- ARGYRIS, C...: 1999 **“On Organizational Learning”**, DA Schön
- ARI, S, G...: 2003 **“İşletmelerde Güven ve Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi
- ARSLANTAŞ, C.C. ve DURSUN, M...: 2008 **“Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt/Vol.:8- Sayı/No: 1 : 111–128 (2008)
- AYDIN, İ.P...: 2002 **“İş Yaşamında Stres”**, Pagem A Yayıncılık İkinci Baskı, Ankara
- AZAR, A., HENDEN, R...: 2003 **“Alan Dışı Atamanın İş Doyumuna Etkileri: Sınıf Öğretmenliği Örneği”**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt III, Sayı 2, s.323-347
- BAKAN, İ...: 2004 **“Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)”**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- 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”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ. İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi
- 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 İşletmesi Fakültesi, Cilt I, Sayı:14, s.30-36
- BERRY, L.M.: 1997 **"Psychology at Work",** Mc Graw Hill Co. Inc., San Francisco
- BİLGİÇ, R.: 1998 **"The Relationship Between Job satisfaction And Personel Characteristics of Turkish Workers",** Journal Of Physcology, Cilt CXXII, Sayı 5, s.552-565
- BİNGÖL, D.: 1999 **"Personel Yönetimi",** Beta Basım Yayın, İstanbul
- BOLAT, T.: 2003 **"Personel 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
- BOONYARIT, I., CHOMPHUPART, S., ARIN, N.: 2010 **"Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes",**The Journal of Behavioral Science, 5(1):1-14
- BOWEN, D. E. Ve LAWLER, E. E.:1992 **"The Empowerment of Service Workers :What, Why, How, and When",** Sloan Management Review, Spring, 31-39.
- 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
- CAN, H.: 1997 **"Organizasyon ve Yönetim"**, Adım Yayıncılık, Ankara
- 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"**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- CHURIN, A.: 2006 **"Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma"**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- COFFEY, A.: 1994 **"Timing Is Everything"**: Graduate Accountants, Time and Organizational Commitment, Sociology 28, 945-956.
- 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. Ve KANUNGO, R.: 1988 **"The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice"**, Academy of Management Review, v.13, no.3, pp. 471-482,
- COŞKUN, R.: 2002 **"Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışan Güçlendirme (Empowerment)"**, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, (Editör: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık). İstanbul: Beta Yayınevi, Bölüm 12:219-234.
- CRIBBIN, J.J.: 1972 **"Effective Managerial Leadership"**, American Management Association, New York
- CUMMINGSveSCOTT, W.E., **"The Behavioral Consequences of Repetitive**

- Jr.:1969 **Task Design**: Research and Theory, Readings in Organizational Behavior and Human Performance
- CUNNINGHAM, I.Ve HYMAN, J.: 1996 **“Empowerment: The Power To Do What?”** Industrial Relations Journal, Volume 27, Issue 2, pages 143–154
- ÇOŞKUN, R.: 2002 **“Modern Yönetim Yaklaşımları”**, Beta Basım Yayım, İstanbul
- ÇAKAR, S.: 1999 **“Halkla İlişkiler Çalışmalarının Kamu Kurumlarındaki Yabancılaşma Üzerine Etkileri (Devlet ve Özel Hastaneler Örneği)”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ÇALIŞKAN, Z.: 2004 **“İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”**, İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu – Malatya
- ÇARDAK, M.: 2002 **“İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu İle Stresle Başa Çıkmanın Yolları”**, Yayımlanmamış 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
- ÇINAR, F.: 2004 **“Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Güçlendirme”**, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5>
- ÇUHADAR, M.T.:2005 **“Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorular ve Çözüm Önerileri”**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık s:25
- ÇÖL, G.: 2008 **“Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt IX, Sayı 1, s.44-56
- ÇÖL, G.: 2004 **“Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”**, İş Güç Endüstri İlişkileri ve

- DAFT, R.: 1998 **“Essentials of Organization Theory and Design”**, (Vanderbilt University), South-Western College Publishing (Cincinnati, Ohio)
- DALAY, İ.:2002 **“Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları”**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş.,
- 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., FİDAN, Y.: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
- DOĞAN, S.: 2006 **“Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”**, Cilt:13/2

- DOĞAN, S., DEMİRAL Ö.:2007 **“İşletmelerde Personel GüçlendirmeKültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Mennuniyetinin Sağlanması”**, Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Haziran, Cilt 9, Sayı 12:282-303
- DURNA, U.: 2002 **“Yenilik Yönetimi”**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- DUVALL, C.K.: 1997 **“Developing Individual Freedom Act Empowerment in the Knowledge Organization”**, Participation and Empowerment: An International Journal, 7 (8)
- EMET, C.:2006 **“Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- ERDİL, O., ERAT, S.: 2004 **“Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”**, Doğu Üniversitesi, Cilt V, Sayı 1, s.17-26
- ERDOĞAN, İ.: 1996 **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**, İşletme Fakültesi Yayını No 266, İstanbul
- ERDOĞMUŞ, N.:1997 **“Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi Yoluyla İnsan Kaynaklarının Verimliliğinin Artırılması”**, 1.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- EREN, E.:1998 ve 2000 ve 2003 **“Örgütsel Davranışve Yönetim Psikolojisi”**, Beta Yayınları, 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
- ERGÜNEY, Ö.:2006 **“Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- ERİĞÜÇ, G., YILDIRIM, Y...: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., YÜKSEL, Ö.: 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 A.Ş., İstanbul
- EROL, V.: 1998 **“İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık”**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ERONAT,Z...: 2004 **“Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ERSTAD, M.: 1997 **“Empowerment And Organizational Change, International Journal of Comtemporary Hospitality Management”**, Cilt IX Sayı 7, s.325-333
- ERTÜRK, M.: 2000 **“İşletme Biliminin Temel İlkeleri”**, Beta Yayınları, 4. Basım, İstanbul
- FIELDS, D.L.,BLUM, T.C.: 1997 **“Employee Satisfaction In Work Groups With Different Gender Composition”**, Journal of Organizational Behavior, Sayı 18, s.181-196
- FIELD, L...:1997 **“Impediments to Empowerment and Learning Within Organizations”**, The Learning Organization, VoIA, NoA, ss.149-158.
- FORD, R.C., FOTTLER, M.D., RUSS, D.E., MILLAM, E.R.:1995 **“Empowerment: A Matter of Degree”**, The Academy of Mangement Executive, Cilt IX, Sayı 3, s.21-32
- FULFORD, M., ENZ C.A.: **“The Impact of Empowerment on Service Employees”**, Journal of Mangerial Issues, Cilt

1995

VII, Sayı 2, s.162-175

GAZİOĞLU, Ş., TANSEL A.:
2002

“Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, Erc Working Papers in Economics, Cilt III, Sayı 3, s. 5-10

GENÇ, N.: 1987

“Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi Cilt 7, Sayı 1-2

GEROY G.D., WRIGHT, P.C.
ve ANDERSON, J.: 1998

“Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations”, Vol. 6, No. 2, ss.57-65.

GÖK, S.B.: 2006

“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), 2006, s.291-317

GÖKÇEĞİZ, F., BİRİNCİ, İ.:2007

“Örgütsel Yabancılaşma”, Polis Bilimleri Dergisi Cilt:12 (2) Turkish Journal of Police Studies Vol: 12 (2) Polis Dergisi

GRAYSON, D.: 1991

“Self-Regulating Work Groups-An Aspect of Organisational Change”, International Journal of Manpower, Cilt XII, Sayı 1, s.22

GREEN-REESE S., JOHNSON D.J.:1991

“Teacher Job Satisfaction and Teacher Job Stress: School Size, Age and Teaching Experience”, Education, Academic Journal; Winter91, Vol. 112 Issue 2, p.247

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

GROOT, W., BRINK, H.M.:1999

“Satisfaction of Older Workers”, International Journal of Manpower, Cilt XX, Sayı 6, s.355

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., YÜKSEL, **“Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt IX, Sayı 2, s.174-190
- HALES, C., KLIDAS, A.: **“Empowerment in Five-Star Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?”**, Contemporary Hospitality Management, Cilt X, Sayı 3, s.88-95
- HARDY,C, O’SULLIVAN,S ...: **“The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice”**, Human Relations, Cilt 51, Sayı 4, s:451-458
- HONOLD, L.: 1997 **“A Review of the Literature on Employee Empowerment”**, Empowerment in Organizations, Cilt V, Sayı 4, s.202-212
- HOUSTON, A.M. ve COWLEY, S.. : 2002 **“An Empowerment Approach to Needs Assessment in Health Visiting Practice”**, Journal of Clinical Nursing, 11, ss.640-650.
- HU, S.L.Y., LEUNG, L.: 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., JUDGE, T.A.: 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
- IŞIN, A.F.. :2009 **“Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İNCİR, G.: 1985 **“Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış”**, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi 1985
- JEFFKINS, F.: 1995 **“Public Relation Techniques”**, 2. Baskı, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

- JOANNE C.N, SAMEL M.N.: 1997 **“Empowerment in Work and Welfare : A Comparison Between Employment Issues and Human Services Practices”**, s.26-32
- JOHNSON, P.R.: 1994 **“Brians, Heart and Courage: Keys to Empowerment and Self-Directed Leadership”**, Journal of Managerial Psychology, Cilt IX, Sayı 2, s. 17-22
- İMAMOĞLU, S.Z., KESKİN H.: 2004 **“Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”** (The Relationships Between Salary, Career, Creativity And Job
- İŞCAN Ö.F, TİMURÖĞLU M. K.: 2007 **“Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve bir Uygulama”**, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (1), 119-135.
- KALAYCI, Ş.: 2006 **“SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.116
- KARTAL, Ş.: 2006 **“Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi”**, Yayımlanmamış 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
- KAYNAK, T.: 1990 **“Organizasyonel Davranış”**, İstanbul: istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 223
- KESKİN,G.: 1997 **“Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”**, Verimlilik Dergisi, Sayı 2, s.141-464
- KING, A.S. ve EHRHARD, B.J.: 1996 **“Empowering the Work Place: A Commitment Cohesion Exercise”**, Empowerment in Organization, 5 (3), p.139-150
- KLAGGE, J.: 1998 **“The Empowerment Squeeze-Views from the Middle Management Position”**, Journal of Management Development, Vol. 17, No. 8, ss.548-558.

- KLEIN, S.M.: 1989 **“Education Level and Satisfaction with Pay”**, International Business Machines/ J.R. Maher Journal of International Business Studies, 14, 265-284. Columbia University
- 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., BOSS R.W., SENJEM, J.C., GOODMAN, E.A.: 1999 **“Antecedents and Outcomes of Empowerment”**, Group & Organization Management, Cilt XXIV, Sayı 1, s.71-91
- KOÇEL,T.: 2005 **“İşletme Yöneticiliği”**, İstanbul: Arıkan Yayıncılık A.Ş.
- KOLARIK, W. J. :1995 **“Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools”**, McGraw-Hill Publication year 1995 Description 925 p.McGraw-Hill series in Industrial Engineering and Management Science Series
- KONUK, M.: 2006 **“İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker 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
- KUTAL, G., ve BÜYÜKUSLU, A. R.:1996 **“Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi”**,Der Yayınları
- LASCHINGER, H.K.S., **“Context Matters: The Impact of Unit**

- FINEGAN, J. Ve WILK, P. :2009a **Leadership and Empowerment on Nurses”** Organizational Commitment” Journal of Nursing Administration, 39(5):228-235.
- LASHLEY, C.. :1995 **“Towards on Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services”**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, VoL.7, No.1, ss 27-32.
- LASHLEY, C. ve McGOLDRICK, J.:1994 **“The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations”**, Empowerment in Organizations, Vol. 2, No. 3, ss. 25-38.
- LEE M., KOH, J.: 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, Interpersonel Relationships, and Work Outcomes”**, Journal of Apllied Psychology, Sayı 85, s.407-416
- LOCKE,E. A.: 1976 **“The Nature and Causes of Job Satisfaction”**, Rand McNally College Publishing Company, Chicago
- LUTHANS, E.: 1995 **“Organizational Behavior”**, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- MANOJLOVICH, M. ve LASCHINGER, H.K.S. : 2002 **“The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction”**,Journal of Nursing Administration, 32(11):586-595.
- MARANGOZ ve BİBER.: 2007 **“İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 202-217 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F. K.K.K. Personel Başkanlığı
- MARGULIES J.S., KLEINER, B.H.: 1995 **“New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment”**, Empowerment in Organizations, Cilt III, Sayı 2, s.12-18

- MEMİŞ, M.: 2002 **“Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”**, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- MITCHELL, T.R., **“People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior”**, Third Edition. Mc Graw Hill Book Comp., Singapore
- ve LARSON, J.: 1987
- MİRZEHANLI, R. : 2001 **“Çalışanların Güçlendirilmesi ve Uygulamalardaki Eğilimlerin Araştırılması”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MURAT, G.: 2001 **“Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme”**, Öneri, Cilt IV, Sayı 16, s.113-126
- MYERS, R.M., TIETJEN, **“Motivation and Job Satisfaction”**, Management Decision, Cilt XXXVI, sayı 4, s. 226-231
- M.A.: 1998
- NEHER, J.C. ve NATALE, **“Empowerment in Work and Welfare: A Comparison Between Employment Issues and Human Services Practices”**, Empowerment in Organizations, Vol 5., No. 1, ss. 26-32.
- S.M.: 1997
- NEWSTROM, J.W. ve DAVIS, **“Organizational Behavior Human Behavior at Work”**, 9th Ed., McGraw-Hill Inc, New York
- K.: 1993
- OKSAY, A.: 2005 **“Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- OLSHFSKI, D., **“The Empowerment Construct in Manager: Executive Relationships”**, Administration & Society, September 1998, vol. 30, no. 4 357-373
- CUNNINGHAM, R.: 1998
- OODS, J.: 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
- ÖZÇER, N.: 2005 **“Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik”,** İstanbul: Rota Yayıncılık
- ÖZDOĞAN, F. B. ve TÜZÜN, İ.K.: 2007 **“Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma”,** Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(2), 639-650. S.644)
- ÖZGEN, H., TÜRK, M.: 1997 **“Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”,** Todaie Amme İdaresi Dergisi, Cilt XXX, Sayı 4, s.76-86
- ÖZTÜRK, A., ÖZDEMİR, F.: 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
- PAUL, R.J., NIEHOFF, B., TURNLEY, W.H.: 2000 **“Empowerment, Expectations and the Psychological Contract- Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages”,** Journal of Social-Economics, Vol. 29, No.5: 471-485
- PECCEI, R. ve ROSENTHAL, P.: 2001 **“Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions”,** Journal of Management Studies. 38:6, ss. 831-857
- PEKDEMİR, İ., ÖZÇELİK, O., KARABULUT, E., ARSLANTAŞ, C.C.: 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., **“The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction”,** Organizational Behavior And Human Performance, Sayı 9, s.126-146
- KARASICK, B. W.: 1973
- PSOINOS, A., KERN, T. ve **“An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment”,** Journal of Information Technology, 15, ss.211-230
- SMITHSON, S.: 2000
- QUINN, R.E., SPREITZER, **“The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”,** Organizational Dynamics, Cilt XXVI, Sayı 2, s.37-49
- G.M.: 1997
- RANDENIYA R., **“Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment”,** Total Quality Management, cilt VI, Sayı 3, s.215-220
- BAGGALEY N. VE RAHIM, M.A.: 1995
- RANDOLPH, W.A. ve **“Can Organizational Empowerment Work in Multinational Settings?”,** Academy of Management Executive, Vol.16, No. 1, ss. 102-1, 5.
- SASHKIN, M.: 2002
- RODRIGUES, C.A.: 1994 **“Employee Participation and Empowerment Programs: Problems of Definition and Implementation”,** Empowerment in Organizations, Vol. 2 Iss: 2, pp.29 – 40
- ROTHSTEIN, L.: 1995 **“The Empowerment Effort That Came Undone”** Harvard Business Review, Sayı 30, s.30-38
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M.:2001 **“Örgütsel Psikoloji”,** Göz, Geç. 3.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa
- SAEMAN, R.: 1992 **“The Environment and The Need for New Technology: Empowerment and Ethical Values”,** The Columbia Journal of World Business, Vol.XXVII, Fall-Winter, 186-193
- SANDBULTE, A. : 2002 **“Employee Empowerment Means Organizational Success”,** s.1

- SARMIENTO, T.P., LASCHINGER, H.K.S. ve IWASIW, C.: 2004 **“Nurse Educators’ Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter’s Theory”** Journal of Advanced Nursing, 46(2):134-143
- 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
- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G. ve OSBORN, R. N.:1995 **“Basic Organizational Behavior”**, New York: John Wiley and Sons Inc.
- SEMERÇİ,Ç.: 2004 **“Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyelğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlilik ve Güvenirliliği”**, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya
- SİLAH, M.: 2001 **“Çalışma Psikolojisi”**, Selim Kitabevi, Ankara
- SİPAHİ, YURTKORU ve ÇİNKÖ.: 2006 **“Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- SIGLER, T.H.,PEARSON, C. M.: 2000 **“Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”**, Journal of Quality Management, 5(1), ss.27-52
- SMITH, P.C., KENDALL, L.M., HULIN, C.L.: 1969 **“The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement”**, Rand McNally, Chicago
- SMITH, A.C. ve MOULY, V.S.: 1998 **“Empowerment in New Zealand Firms:Insights from Two Cases”**, Empowerment in Organizations, Vol.6, No.3, ss.69-80
- SMITHER, R.D.: 1998 **“The Psychology of Work and Human Performance”**, Contributors: Longman (New

- York) YEAR: 1998 Volume/Edition: 3rd Edition, Pages: xviii, 590 p. Subjects: Psychology, Industrial; Personnel Management
- SMITH , D.: 1999 **“To Thine Own Employer Be True Employee Commitment to Their Employers”**, Parks and ReCreation
- SPECTOR, P.: 1997 **“Job Satisfaction: Application, Assesment, Cause and Consequences”**, Sage Publications, USA
- SPREITZER G.M., KIZILOS, M.A. VE NASON, S. W.: 1997 **“A Dimensonal Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain”**, Journal of Management, Cilt XXIII, Sayı 5, 679-705
- SPREITZER, G.M.: 1995 **“Phychological 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., STAINER, L.: 2000 **“Empowerment and Strategic Change An Ethical Perspective”**, Strategic Change, Cilt IX, Sayı 5, 287-296
- STEERS, R. M., PORTER, W. L., BIGLEY, G.A.:1996 **“Motivation and Leadership At Work”**, New York: McGraw-Hill.
- HAYRAN,O., SUR, **“Factors Affecting Dental Job Satisfaction”**,
H.,MUMCU, G., SAGE Yayınları, s:152-164
SOYLEMEZ,D., H.ATLI.:
2004
- 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
- ŞAHİN, T.Y., YILDIRIM
,S.:2001 **“Öğretim Teknolojileri ve Materyal
Geliştirme”,** Anı Yayıncılık
- 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
- ŞİMŞEK, Ş.: 2002 **“Yönetim ve Organizasyon”,** 7. Baskı, Konya
- TAZEGÜL,P.:2001 **“Çalışanların Güçlendirilmesi ve Hizmet
Sektöründe Bir Vaka Çalışması
Uygulaması”,**Yayımlanmamış Yüksek Lisans
Tezi). Gebze
- 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. & TYMON
W. G., Jr.: 1994 **“Does Empowerment Always Work:
Understanding the Role of Intrinsic Motivation
and Personal Interpretation,”** Journal of
Management Systems, 6, pp. 1-13
- THOMAS, K.W.,
VELTHOUSE, B.A.: 1990 **“Cognitive Elements of Empowerment: An
Interpretive Model of Intrinsic Task
Motivation”,** Academy of Managemet 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”,** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz
Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İzmir
- TURGUT, M.F., BAYKUL, **“Ölçekleme Teknikleri”,** ÖSYM Yayınları,

- Y...: 1992 Ankara, 1992-1, s.173
- TÜRK, S...: 2003 **“Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Önemi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- UGBORO, I...: 2006 **“Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructing and Downsizing”**, North Carolina & State University
- ULLUM, A.G...: 2011 **“Understanding The Determinants of Job Satisfaction”** Degree of Master of Science in Nursing, San Diego State University
- ULUSOY, T...: 1993 **“İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- VACHARAKIAT, M...: 2008 **“The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA”**, Degree of Doctor of Philosophy Nursing, George Mason University, Fairfax VA.
- VROOM, V.H...: 1964 **“Work and Motivation”**, John Wiley & Sons Inc., New York
- VOLLMER, H M.: KINNEY, J A...: 1955 **“Age, Education, and Job Satisfaction”**, Personnel, Vol 32, 1955, 38-43
- WALKER, J.W...: 1992 **“Human Resource Planning”**, 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

- YELBOĞA, A.: 2007 **“Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”**, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (2), s.1–19
- YILDIRIM, F.: 2002. **“Çalışma Yasamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara
- 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
- YÜKSEL, Ö, ERKUTLU, E.: 2003 **“Personeli Güçlendirme- Empowerment”**, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

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

Katılımcılardan kimliklerine dair sorular sorulmamıştır.

Anketimiz genelde çok seçmeli sorulardan meydana gelmektedir. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Katılımınızdan ve çalışmamıza zaman ayırdığınız için içten teşekkürlerimizi sunarız.

BÖLÜM 1

Demografik Değişkenler:

- Yaşınız:.....
- Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Kadın
- Eğitim Durumunuz ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

BÖLÜM 2

Şimdiki işimden.....	Hiç mennun değilim.	Mennun değilim.	Kararsızım	Mennunum	Çok mennunum.
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					
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 olanağının olması bakımından					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerini 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 departmanda olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					
6-İşlerimi yerine getirmek için yeteneklerim konusunda kendimden eminim.					
7-Çalıştığım departmanda olanlar üzerinde büyük bir nüfuza sahibim.					
8-İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9-İşimi bağımsız ve serbetçe 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.					