



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

Mehmet Kürşad KURTULAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN - 2022**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI**

**DANIŞMAN: Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN
JÜRİ: Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE
JÜRİ: Dr. Öğr. Üyesi MELTEM KILIÇ**

Mehmet Kürşad KURTULAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
HAZİRAN - 2022**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANA BİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Mehmet Kürşad KURTULAN

Danışman : Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN

Yıl : 2022, Sayfa: 59+VII

Jüri : Prof.Dr. Burcu ERŞAHAN (Başkan)
: Prof.Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE (Üye)
: Dr. Öğr. Üyesi Meltem KILIÇ (Üye)

İşletmeler başarılı olabilmek için kişisel olarak güçlü çalışanlara ve bu çalışanların işlerinde verimli olmalarına ihtiyaç duyarlar. Çalışanların işlerinde verimli olmalarının en önemli etkenlerinden biri yaptıkları işten memnun olmalarıdır. Bir çalışanın örgüt tarafından desteklenmesi hem örgütün verimi hem de çalışanın iş tatmini için oldukça önemlidir. İhracat yapmakta olan firmalarda alan çalışması yapılarak gerçekleştirilen çalışmada üst ve orta düzeydeki çalışanlar hedef kitle olarak alınmıştır. Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan çalışmada; personel güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların genel olarak desteklendikleri ve büyük oranda personel güçlendirmeyle birlikte iş tatmininin gerçekleştiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu tez çalışmasında Kahramanmaraş ilinde faaliyette bulunan profesyonel meslek mensupları üzerine personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma verileri anket tekniği ile elde edilmiş ve 220 kişiye anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin, iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin ve ücret tatmini arasında, personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterlilik ile iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini ve yönetsel yaklaşımdan tatmin arasında ve personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Uluslararası Ticaret, Lojistik

**DEPARTMENT OF INTERNATIONAL TRADE AND LOGISTICS
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

**THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON
JOB SATISFACTION: A FIELD RESEARCH**

Mehmet Kürşad KURTULAN

Supervisor : Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN

Year : 2022, Pages : 59+VII

Jury : Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN (Chairperson)
: Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE (Member)
: Dr. Öğr. Üyesi Meltem KILIÇ (Member)

In order to be successful, businesses need personally strong employees and these employees to be productive in their jobs. One of the most important factors for employees to be productive in their work is to be satisfied with their work. Supporting an employee by the organization is very important for both the efficiency of the organization and the job satisfaction of the employee. In the study, which was carried out by conducting field studies in exporting companies, upper and middle level employees were taken as the target group. The relationship between employee empowerment and job satisfaction was investigated. In the study; It was concluded that there is a positive relationship between employee empowerment and job satisfaction. It has been concluded that the employees are generally supported and that job satisfaction is realized with a great deal of employee empowerment in general.

In this thesis, the effect of employee empowerment on job satisfaction was investigated on professional professionals operating in Kahramanmaraş. The research data were obtained by the survey technique and a survey was conducted with 220 people. As a result of the research, it has been determined that employee empowerment has a significant and positive effect on job satisfaction. However, no relationship was found between meaning, which is one of the sub-dimensions of employee empowerment, and satisfaction with colleagues and wage satisfaction, which are sub-dimensions of job satisfaction. No relationship was found between competence, which is one of the sub-dimensions of personnel empowerment, and wage satisfaction, which is one of the sub-dimensions of job satisfaction, and satisfaction with the managerial approach. No relationship was found between impact, which is a sub-dimension of employee empowerment, and satisfaction with colleagues, which is one of the sub-dimensions of job satisfaction.

Keywords: Employee Empowerment, Job Satisfaction, International Trade, Logistics

ÖN SÖZ

Yapılan çalışmada personel güçlendirme ele alınmış, Kahramanmaraş'taki firmaların personel güçlendirmelerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çalışmada öncelikle personel güçlendirme ve iş tatmini konuları teorik olarak ele alınmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında Kahramanmaraş'taki firmalarda orta ve üst düzeydeki çalışanlara online olarak yapılan anket sonuçlarına dayanarak, personel güçlendirme'nin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi kişisel bilgiler ve gelir düzeyi, aktif olarak çalışmakta olunan şirketteki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve çalışılan şirketin sektörü gibi kurumsal bilgilere göre inceleme yapılmıştır.

Çalışmanın başından beri destek ve yönlendirmeleri ile çok büyük katkı sağlayan, her aşamada çok büyük bir içtenlikle rehberlik yapan kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Burcu ERŞAHAN'a, yine çalışma esnasında desteğini yanımda hissettiğim Sayın Prof. Dr. İsmail BAKAN'a, Tez Savunma Jürisindeki katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Meltem KILIÇ'a, çalışmamın her aşamasında katkı sağlayan ve desteğini hissettiğim arkadaşım Sayın Halil İbrahim OLUCAK'a, anket çalışmaları esnasında yardımcı olan uygulama yapılan şirketlerin yöneticilerine ve anketlerimi içtenlikle dolduran tüm çalışanlara, benim buralara gelmemde desteğini, emeğini, yardımlarını hiçbir zaman eksik etmeyen çok kıymetli eşim Aliye BAHŞİ KURTULAN'a, canım annem Nebahat KURTULAN'a ve değerli büyüğüm babam Mahmut KURTULAN'a teşekkürü borç bilir, saygılar sunarım.

Mehmet Kürşad KURTULAN
Haziran, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Soruları.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
2. İŞ TATMİNİ.....	4
2.1. İş Tatmini Kavramı Ve Tanımı	4
2.2. İş Tatmininin Önemi	5
2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	7
2.3.1. Örgütsel Faktörler.....	7
2.3.1.1. İş Sağlığı ve Güvenlik	7
2.3.1.2. Çalışma koşulları	7
2.3.1.3. İşin niteliği	7
2.3.1.4. Terfi	8
2.3.1.5. Eğitim seviyesi.....	8
2.3.1.6. Yaş	8
2.3.1.7. Ücret	9
2.3.1.8. Kişilik	9
2.3.1.9. Cinsiyet.....	9
2.3.1.10. İş Gören Tecrübesi.....	10
2.3.2. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Çalışmalar	10
2.4. İş Tatminsizliği Sonuçları	12
2.4.1. İşten ayrılma	12
2.4.2. Devamsızlık.....	12
2.4.3. İşe yabancılaşma.....	13
2.4.4. Çalışanlar arası çatışma	13
2.4.5. Stres	13
2.4.6. İş kazalarında artış	14
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME	15
3.1. Personel Güçlendirme Kavramı Ve Kapsamı	15
3.2. Personel Güçlendirmenin Önemi	18
3.2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Gelişim Süreci	20
3.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	20
3.3.1. Karar Verme ve Katılım Yetkisi.....	20
3.3.2. Yenilik	20
3.3.3. Ortak Hedef	21
3.3.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	21
3.3.5. Örgütsel Kaynakların Sağlanması	21
3.3.6. Çalışanlarını Toplum Önünde Övme.....	21
3.3.7. Sorumluluk	22

3.3.8. Çalışanlara Güven Aşılama	22
3.3.9. Açık İletişim Ortamı.....	22
3.3.10. Eğitim ve Geliştirme.....	22
3.3.11. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	23
3.3.12. Performansla İlgili Geri Bildirim	23
3.3.13. Çalışma Ortamında Esneklik	23
3.4.1. Motivasyon ile Personel Güçlendirme	24
3.4.2. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme	24
3.4.3. Yetki devri ve personel güçlendirme	25
3.4.4. Katılımcılık ve personel güçlendirme	25
3.5. Personel Güçlendirme Süreci	26
3.6. Personel Güçlendirme Yaklaşımları	27
3.6.1. Conger ve Kanungo ve Güçlendirme	27
3.6.2. Thomas-Velthouse Modeli	27
3.7. Personel Güçlendirmede Engeller.....	28
3.8. Personel Güçlendirmenin Organizasyon Yararları	29
4. YÖNTEM	1
4.1. Araştırmanın Amacı	1
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	1
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	3
5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	5
5.1. Araştırmanın Güvenirliliği	5
5.2. Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler	5
5.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri	8
5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Değerleri	9
6. SONUÇ VE TARTIŞMA	18
KAYNAKLAR	24

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002.).....	11
Tablo 3.1. Personel Güçlendirme Nedir, Ne Değildir? (Baltaş, 2001).....	17
Tablo 3.2. Personel Güçlendirmenin Gelişim Süreci (Bal, 2019, 6).	20
Tablo 5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi	5
Tablo 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	6
Tablo 5.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	6
Tablo 5.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	6
Tablo 5.6. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	7
Tablo 5.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	7
Tablo 5.8. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi	8
Tablo 5.9. Katılımcıların Çalıştığı Şirketlerin Yer Aldığı Sektörler	8
Tablo 5.10. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri	8
Tablo 5.11. Anlam Boyutunun İşin Niteliğinden Tatminine Yönelik Regresyon Analizi	10
Tablo 5.12. Anlam Boyutunun Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	10
Tablo 5.13. Anlam Boyutunun Yönetimsel Yaklaşımdan Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	10
Tablo 5.14. Anlam Boyutunun Kurumun İmajından Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi	11
Tablo 5.15. Yeterlilik Boyutunun İşin Niteliğinden Tatminine Yönelik Regresyon Analizi	11
Tablo 5.16. Yeterlilik Boyutunun Yöneticiden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi ...	12
Tablo 5.17. Yeterlilik Boyutunun Çalışma Arkadaşlarından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	12
Tablo 5.18. Yeterlilik Boyutunun Kurumun İmajından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	13
Tablo 5.19. Özerklik Boyutunun İşin Niteliğinden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	13
Tablo 5.20. Özerklik Boyutunun Yöneticiden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi.....	14
Tablo 5.21. Özerklik Boyutunun Çalışma Arkadaşlarından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	14
Tablo 5.22. Özerklik Boyutunun Ücret Tatminine Yönelik Regresyon Analizi	14
Tablo 5.23. Özerklik Boyutunun Yönetimsel Yaklaşımdan Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	15
Tablo 5.24. Özerklik Boyutunun Kurumun İmajından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	15
Tablo 5.25. Etki Boyutunun İşin Niteliğinden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi.....	16
Tablo 5.26. Etki Boyutunun Yöneticiden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	16
Tablo 5.27. Etki Boyutunun Ücret Tatminine Yönelik Regresyon Analizi.....	17
Tablo 5.28. Etki Boyutunun Yönetimsel Yaklaşımdan Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	17
Tablo 5.29. Etki Boyutunun Kurumun İmajından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi	17
Tablo 6.1. Araştırma Hipotezleri Kabul/Red durumları	20

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	2
-------------------------------------	---



1. GİRİŞ

İyi olma ideali insanoğlunun var oluşundan beri süre gelen bir düşüncedir. Bu düşüncenin zamana, kültürlere, toplumlara ve bireylere göre tanımları her geçen zamanda farklı bir hale bürünmüştür. İnsanlığın ilk yıllarında iyi olmak sadece aç olmamak ve barınma ihtiyacını kapsasa da günümüzde iyi olmanın en büyük kaynağı mutluluk olarak görülmüştür. Genellikle yaşamdan elde edilen doyum iyi olmanın gereği olarak kabul edilmiş ve yaşam kalitesini arttırmak için farklı yollar aranmıştır. Günlük yaşamda kullanılan tüm teknolojik araç ve gereçler, tıp alanında kaydedilen gelişmeler, meditasyon ve yoga gibi farklı uğraşlar hep insanların daha iyi olması ve kendilerini daha mutlu hissetmesi için gerçekleştirilen çabaların bir sonucudur. Küreselleşme sonrası örgütlerde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek ve sürekliliğin sağlanması gerekmektedir. Bu süreklilik ise personelin güçlendirilmesi ve iş tatmini ile yakinen ilgilidir. Örgütlerde bireylerdeki iş tatmini seviyeleri ile verimlilik ve yaratıcılık kavramları paralellik gösterir. İş tatmininin yüksek olması için personel güçlendirmeye eğilimin yüksek olması gerekmektedir. Personel güçlendirmenin ve iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde çalışan bireylerin psikolojik iyi olma ve mutlu olma düzeyleri de oldukça yüksektir.

Yukarıda bahsedilen personel güçlendirme ve iş tatmini kavramları organizasyonların sürekliliği, verimliliği ve gelişmesi açısından çok önemli kavramlardır. Bu iki kavramın birbiri ile olan etkileşimleri işletme literatürü açısından oldukça büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada kullanılacak olan personel güçlendirme ve iş tatmini kavramları bilimsel açıdan birbirini etkilemektedir. Bireysel olarak bakıldığında kişiler kişisel gelişimlerine ve güçlenmelerine önem vermektedir ve bu çalışma sonucunda işten tatmin olmalarının yollarını daha iyi kavrayabileceklerdir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise yöneticiler çalışanlarının iş tatminini arttırmak ve iyi olmalarını sağlamalarının personelleri güçlendirmeden geçtiğini fark edeceklerdir.

Kısacası bu çalışma, hem bireylerin hem yöneticilerin hem de organizasyonların eksik olan yanlarını tamamlayacak ve insani değerlerin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha hatırlatacaktır.

Bu bağlamda, Gretchen M. Spreitzer'ın 12 sorudan oluşan Personel Güçlendirme Ölçeği ve İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe'nin 28 sorudan oluşan İş Tatmini Ölçeği kullanılarak Kahramanmaraş ilinde faaliyet gösteren ihracat firmalarında anket uygulanmıştır. Bu firmalarda personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak ve arttırabilmek için neler yapılması gerektiğini tespit etmek bu tez çalışmasının temel amaçlarından birisidir. Bu çalışmanın birinci bölümünde konunun tam olarak anlaşılması açısından faydalı olacağı düşünülen iş tatmini, iş tatminin önemi ve iş tatminine etki eden faktörlerden kısaca bahsedilecektir. İkinci bölümde, personel güçlendirme kavramı, temel unsurları ve personel güçlendirme

sürecine ilişkin genel bilgiler verilecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri ve yöntemi açıklanacaktır. Çalışmanın son bölümünü oluşturan bulgular kısmında ise, yapılan çalışmanın detaylarından bahsedilecek ve bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliği, istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyon ve regresyon değerleri belirlenecektir.

1.1. Problem

Günümüzde çalışanlar örgütler için vazgeçilmez unsurlar olup, örgütün sürekliliği açısından önemli görülmekte ve daha yüksek performansla işlerini yapabilmeleri için gereken unsurlar ayrı ayrı ele alınmaktadır. Personel güçlendirme konusu iş tatminini doğrudan etkileyen unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgüt için çalışanların personel olarak güçlenmeleri iş tatminini etkilemekte midir? Etkiliyorsa etkilenme yönü ve düzeyi nedir? Personel güçlendirmenin iş tatmini algısının üzerindeki etki düzeyinin nasıl olduğu ve etkileyen unsurların bilinmesi örgütün başarısı için gereklidir.

1.2. Araştırmanın Soruları

Araştırmada öncelikle kişiye ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve kuruma ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden oluşan demografik sorular verilmiştir. Bu sorular katılımcıların kişisel bilgilerini elde etmek için kategorik hale getirilmiştir. Örnek olarak, cinsiyet “(a) Kadın” ve “(b) Erkek”, öğrenim durumu “(a)Lise” “(b) Yüksekokul” “(c) Lisans” “(d) Yüksek Lisans” “(e) Doktora” “(f) Diğer” şeklinde verilmiştir.

Anketin geriye kalan soruları değişkenlerle ilgili 2 bölümden oluşmakta ve ankette her bir ifade için “1.Kesinlikle Katılmıyorum”, “2.Katılmıyorum”, “3.Kararsızım”, “4.Katılıyorum” ve “5.Kesinlikle Katılıyorum” ölçeklerinden oluşan 5 aşamalı Likert ölçeği ile değerlendirme yapılmıştır.

Değişkenlerle ilgili olarak; ikinci bölümde Gretchen M. Spreitzer’ın 12 sorudan oluşan Personel Güçlendirme Ölçeği ve üçüncü bölümde İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe’nin 28 sorudan oluşan İş Tatmini Ölçeği verilmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada kullanılacak olan personel güçlendirme ve iş tatmini kavramları bilimsel açıdan birbirini etkilemektedir. Bireysel olarak bakıldığında kişiler iş tatmini ile personel güçlendirmenin yollarını aramaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında ise yöneticiler çalışanlarının iş tatminini arttırmalarının yolunun personelleri güçlendirmeden geçtiğini fark edeceklerdir.

Kısacası bu çalışma, hem bireylerin hem yöneticilerin hem de organizasyonların eksik olan yanlarını tamamlayacak ve insani değerlerin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha hatırlatacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Anket uygulanan çalışanların, ankette yer alan soruları doğru ve gerçek düşüncelerini ortaya koyarak cevapladıkları, verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntemin bu araştırmanın amacına ve problem çözümüne uygun olarak seçildiği, örneklemin alanı temsil açısından yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan ve ihracat yapan firmaların dış ticaret, pazarlama ve kambiyo birimlerinde üst ve orta düzeydeki çalışanlara yapılması, diğer şehirlerde veya ilçelerde ve kırsalda uygulanmamış olması araştırmanın kısıtlarındandır.

2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı Ve Tanımı

İş tatmini kavramı son zamanlarda literatür taramalarında en sık karşılaşılan konulardan birisidir. Araştırmacıların iş tatmini kavramına bu kadar önem vermesinin nedeni insan kavramının öneminin anlaşılmış olmasıdır. İnsanların iş yerleri için ne kadar önemli olduğunun anlaşılması üzerine iş tatmini kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü bir çalışanın işinden tatmin olması durumunda verimliliklerinin arttığı, sadakat duygusu ile iş yerini sahiplendiği ve mutlu olduğu görülmektedir. Fakat işinden tatmin olmayan bireyler genellikle dikkatsiz, işten ayrılma niyetinde ve devamlı şikayet eden durumda olacaklarından iş yerinin örgütsel iklimini de olumsuz yönde etkileyeceklerdir (Sahal, 2005: 49).

Öğrenen örgütler haline gelen işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için büyük çabalar sarf etmektedirler. İş tatmininin en büyük getirisi çalışan verimliliği ve mutluluğudur. Her çalışan iş yerine belirli bir birikim ve iş tecrübesi ile başlamaktadır. Bu deneyimlerin sonunda çalışanların bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin olumlu yönde karşılanması iş tatminine, olumsuz yönde karşılanması ise iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. İş tatmini kavramı ne kadar sosyal bilimlerin konusu gibi görünse de aslında bu kavram psikolojinin incelediği önemli kavramlardan biridir (Somuncuoğlu, 2013: 60).

İş tatmini kavramının temelinde psikolojik etmenler yatmaktadır. Luthans (1989, 170)'a göre iş tatmininin temel anlamı aşağıdaki gibi ifade edilmektedir;

- İş tatmini, yapılan işlerden elde edilen duygusal durumlardır.
- İş tatmini, çalışanların beklentilerinin karşılanma oranını veya beklentilerinin ne kadar üzerine çıkıldığının göstergesidir (Taşdemir, 2017: 44).

İş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Genel olarak iş tatmini kişilerin iş yerlerinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz durumların tamamıdır diye tanımlayabiliriz (Sahal, 2005: 49).

İş tatmini, çalışanların işlerini ilginç bulup bulmadıkları, lider-üye etkileşim düzeyini, gelir seviyelerindeki dengeli dağılım olup olmadığı ve çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatının olup olmadığının derecesi olarak tanımlanabilir (Akman, 2018: 53).

İş tatminin diğer bir tanımı ise, çalışanların yaptıkları işlerden maddi ve manevi olarak mutlu olmalarıdır. İnsanların çalışma temposunu etkileyen en önemli unsur iş tatminidir. İş tatminsizliği yaşayan kişiler, mutsuz olmaktadır ve bu mutsuzluğu çevresindeki insanlara da yansıtabilmektedirler. Ayrıca çalıştığı işten tatmin olan kişilerin hem mutlu oldukları hem de işlerinde ki verimliliğin oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. (Sahal, 2005: 49).

Çalışanların iş tatmin derecelerinin yüksek olması demek iş yerlerine olan bağlılıklarının artması demektir. İnsanlar hayatlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Burada yaptıkları işlerden olumlu olma veya olmama durumları iş tatmini derecesini belirlemektedir. İş tatmini genel manasıyla çalışanın iş yerine olan tutumudur. Bu tutumun derecesi çalışanın iş yerine olan sadakatını da belirlemektedir (Akın, 2019: 45).

İş tatminin sağlanması için çalışanların sadece tek bir durumdan aşağıda sayılan tüm etmenlerden memnun olmaları gerekmektedir;

- İş yerindeki başarılı çalışmalardan dolayı verilen ödüller,
- Çalışma arkadaşları ve yönetici ile çalışan arasındaki ilişki,
- Aldığı maaştan ve sosyal haklarından memnun olması,
- Çalışanın terfi imkanlarından, işin kendisinden memnun olması,
- İş yerindeki faaliyetlerdeki çeşitlilik,
- Çalışanların yetkinliği ve görev dağılımındaki adalet,
- Çalışanın sosyal hayatına ayırdığı süre miktarı (Mavi, 2020: 46).

İş tatmini çalışanlar açısından ne kadar önemli ise yöneticiler açısından da oldukça kadar önemlidir. Bu durumun en önemli nedeni ise iş tatmininin çalışanların verimliliğini etkilemesidir. İş tatmini düşük çalışanlara sahip iş yerleri genellikle sürdürülebilir olmada sıkıntı yaşamaktadırlar. Fakat iş tatmini yüksek olan çalışanların verimliliğinin yüksek olması ve kurumların sağlam adımlar atması, doğru kararlar verilmesine yardımcı olmaktadır.

İş yerlerinin insaniyet seviyesi ve çalışanlarına davranış biçimleri iş tatmini kavramının temelini oluşturmaktadır (Aksoy, 2020: 41).

2.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüzde çalışanların kurumlar için ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Kalifiye elemanlarını kaybetmek istemeyen yöneticiler çalışanların iş tatmini sağlamak zorunda olduklarının farkındadırlar. Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabetle başa çıkabilmenin en etkili yolu uzmanlaşmış eleman kadrosu ile hareket etmektir. Uzmanlaşan bu elemanların bulundukları iş yerlerinde çalışmaya devam etmeleri için iş tatminlerinin karşılanması gerekmektedir (Kırel, 1999: 116).

İş tatminin ortaya çıkmasını sağlayan etmenlerin başında çalışanların işten memnuniyet derecesi, çalışanlar arasındaki uyum, çalışanların yaptıkları işlerden memnun olma derecesi gelmektedir. Çalışan ile çalıştığı iş arasındaki uyum, çalışanlar arasındaki sosyal destekte iş tatmininin oluşmasında oldukça önemlidir (Dorduncu, 2018: 53).

Günümüzde büyük fabrikaların kurulması ve bu fabrikalarda binlerce insanın bir arada çalışmaya başlaması farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu

sorunların nedeni hakkında araştırma yaparken iş tatmini kavramı ortaya çıkmıştır. İş tatmini kavramının gün geçtikçe önemin artması da ortaya çıkan sorunlara genel olarak çözüm buluyor olmasıdır. (Sahal, 2005: 49).

İş tatmini sağlanan çalışanlar işe zamanında gelip gitmekte, devamsızlık yapma oranlarında azalma yaşanmakta, işten ayrılma gibi bir niyetlerinin olmadığı belirtilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 63).

Çalışanların iş tatmin dereceleri sadece iş yerlerindeki verimliliğini değil tüm hayatını da etkilemektedir. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında bir doğru orantı bulunmaktadır. Çalışanlar iş yerinden ne kadar tatmin olursa yaşam tatminleri de o derece yüksektir. İş tatmini umursamayan yöneticilerin müşterilerini tatmin etmeleri de pek mümkün değildir. Çünkü çalıştığı işten memnun olan çalışanların müşterileri de tatmin etmek için özverili davrandıkları görülmektedir. Kısacası sadık ve tatmin olmuş bir müşteri isteyen yöneticilerin öncelikle çalışan memnuniyetini sağlaması gerekmektedir (Akın, 2019: 46).

Duygusal olarak bireylerde yaşanan doyumunu ifade edilebilen iş tatmini, iş yerleri açısından sürdürülebilir olmanın en önemli gereksinimi haline gelmiştir (Karataş, 2020).

İş yerinden tatmin olmayan birey sosyal hayatında da mutluluğu yakalayamaz ve aile bireyleri ile devamlı bir huzursuzluk ortamı ile karşılaşmaktadır. Bu huzursuzluk bireylerde stresin artmasına neden olmaktadır. Stresin etkisinin uzun yıllar devam etmesi ile ilerleyen zamanlarda çalışanların sağlıklarında yaşanacak sorunlara davetiye çıkartmaktadır (Özbalcı Akıl, 2020: 32).

İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tanşu, 2009: 97);

- İşlerinden ayrılmak bir niyetleri bulunmamaktadır,
- İşlerini severek yapmalarından dolayı daha dikkatlidirler ve bu nedenle iş kazası yapma ihtimalleri oldukça düşüktür,
- Yaşam tatminini sağlamış olan bu bireyler huzuru hissederler ve çevrelerine hissettirirler,
- Huzurlu bir aile ortamı kurarlar ve aile bireyleriyle daha kaliteli zaman geçirirler,
- Stresten kaynaklı iş hastalıklarına yakalanma oranları düşüktür,
- İşinden memnun olan çalışanın örgüte olan bağlılığı da yüksektir (Tanşu, 2009: 97).

Her örgütün kendine göre bir iklimi bulunmaktadır. Herkesin uyum içerisinde çalıştığı iş yerlerinin ikliminde bir bozulma meydana geliyorsa veya herhangi bir işte aksaklık meydana geliyorsa bilinmelidir ki çalışanların iş tatmin seviyelerinde düşüşler meydana gelmiştir (Tanşu, 2009: 97).

2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

2.3.1. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri; ücret, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenlik, işin kendisi, terfi olanağı, çalışma arkadaşları, örgüt kültürü ve yönetimin davranışları olarak sıralamak mümkündür (Sönmez, 2014: 39).

2.3.1.1. İş Sağlığı ve Güvenlik

Çalışanların iş güvenliği iki aşamada değerlendirmemiz mümkündür. İlk iş güvencesi bireylerin işlerini kaybetme korkusudur. Diğer iş güvencesi ise, çalıştıkları işlerde karşılaştıkları iş kazalarından korunmaktır. Çalışanlar iş kazalarından ve mesleklerinden dolayı oluşan hastalıklarından korunmak için alınan önlemlerin yeterli olduğuna inanmaları gerekmektedir (Gündoğdu, 2016).

İşini kaybetmekten korkan birey gerektiği gibi verimli çalışamaz ve oldukça düşük bir motivasyona sahiptirler. Çalışanlar iş güvenliği sağlandığı zaman ve meslek hastalıklarından korunduğu zaman işlerine daha özverili olmaktadır. Bu öz veri çalışanlarında yöneticilerinde iş tatmini seviyesini yükseltmektedir (Umutlu ve Karcıoğlu, 2021: 66).

2.3.1.2. Çalışma koşulları

İş tatminini en çok etkileyen unsurlardan biri olan çalışma ortamı kavramı aslında sosyal bir çalışma ortamına sahip olunması gerektiğini vurgulamayı amaçlamaktadır. Bireylerin içerisinde var olduğu örgütün iklimi, ast-üst ilişkisi, çalışanların birbirine olan davranışları ve iş dışında çalışanların arkadaşlık düzeyleri örgüt çalışanlarının iş tatmini etkilemektedir.

Ayrıca çalışma ortamındaki, sessizlik veya gürültü, aydınlatma ve dinlenme süreleri de çalışanların moralleri ve motivasyonlarını oldukça etkilemektedir. İş yerindeki bu etmenlerden memnun olan çalışanlar huzurlu hissedebilmekte yani iş tatmin duygusunu yaşayabilmektedirler (Duyan ve Yıldız, 2019).

2.3.1.3. İşin niteliği

Her çalışanın çalıştığı kurumda yaptığı işe göre bir sorumluluğu bulunmaktadır. İş verenler çalışanları işe alırken çalışacakları görevlerde yeterli olup olmayacaklara dikkat etmeleri gerekmektedir. Eğer ki çalışanlar yaptıkları işlerde yeterliliğe sahipseler iş tatmin düzeyleri oldukça yüksek seyretmektedir. Fakat çalışanlar kendilerine verilen işlere göre fazla tecrübeliyse veya kendilerine verilen görevlere yeterlilik düzeyleri

bulunmamaktaysa bu durumda iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Bal, 2019: 40).

2.3.1.4. Terfi

Çalışanlar çalıştıkları işlerde zamanla tecrübeler kazanmaktadırlar. Bu tecrübeler hem çalışanın hem de yönetimin verimliliğini arttırmaktadır. Tecrübe sahibi insanlar belirli bir zaman sonra da daha fazla saygınlık ve daha fazla para kazanma arzu içerisinde olurlar. İnsanları iş yerlerinde ücret artışından daha fazla tatmin eden olgu yetki alanının genişlemesi ve yükselme imkanının yüksek olmasıdır. Bireylerin terfi beklemesi ve bu terfi sahip olamamaları iş tatminsizliğine ve işten ayrılmaya neden olabilmektedir. İş yerlerinde kariyer planlaması oldukça önemli bir kavramdır. İnsanların kariyer yapmalarına olanak veren ve terfi alabilmelerini sağlayan iş yerlerinde çalışan bireyler terfi alabilme umuduyla oldukça verimli çalışmaktadırlar (Tanşu, 2009: 128).

2.3.1.5. Eğitim seviyesi

Eğitim seviyesi bireylerde iş tatmini etkileyen önemli unsurlardan biridir (Özgen vd., 2002: 332). İnsanlar genellikle eğitim düzeylerine göre işlerde çalışmak istemektedirler. Eğitim seviyesi yüksek bireyler daha fazla iş alternatifine sahip olabilmekte ve bu nedenle iş tatmini seviyeleri daha yüksektir (Öztekin, 2008: 36).

Eğitim seviyesi yüksek insanlar verilen işleri daha çabuk kavrayabilmektedirler. Bu nedenle iş bulmaları ve terfi almaları daha kolay olmaktadır. Bu durum ise eğitim seviyesi yüksek olan insanlarda iş tatmini düzeyinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer bir yandan ise, eğitim seviyesi yüksek olan insanların bilgilerinin daha fazla olmasından dolayı yapacakları işler ile ilgili beklentileri oldukça yüksek olmaktadır. Bu beklenti karşılanmaz ise iş tatminsizliğinin de ortaya çıkması kaçınılmazdır (Özgen vd., 2002: 331).

2.3.1.6. Yaş

İnsanların yaşları ilerledikçe bilgi birikimleri de artmakta ve yaş çalışılacak işin tatmin seviyesini de etkilemektedir. Belirli bir olgunluğa erişen bireylerin beklentileri de artmakta ve hangi işi nasıl yapacağını bildiğinden kendi seviyesinin de bilincindedir. Kendi yeterlilik seviyesini bilen çalışan işinden çoğunlukla memnundur (Koç vd., 2009: 113).

İş tatminin derecesi yaşla doğru orantılı ilerlemektedir. Yaşları genç olan bireyler için iş değiştirmek olgun insanlara göre daha kolaydır. Çünkü genç bireyler iş tatminine oldukça önem vermektedirler ve tatmin olmadıklarında işten ayrılmaya niyet ederler. Günümüzde olgun bireylerin işlerinden tatmin olmamasını en büyük sebebi

teknoloji ile olan imtihanlarıdır. Emekliliği yaklaşan bireylere bilgisayarla ilgili işlemleri yaptırmanız oldukça zordur. Bu durum ise işten tatmin olmamalarına neden olmaktadır (Akşit Aşık, 2010: 38).

2.3.1.7. Ücret

İş yerlerindeki işçi devir hızını en çok etkileyen unsurların başında ücret gelmektedir. Çalışanlar kendilerine verilen ücretin dışında çalışma arkadaşlarının aldığı ücret ile daha fazla ilgilenmektedirler. Aynı iş yerinde aynı işi yapan bireylerin farklı ücretler almaları iş yerinde hem motivasyon düşüklüğüne hem de iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Erdoğan, 1996: 239). Çalışanlarını ücret konusunda tatmin etmek isteyen yönetimin yapması gerekenlerin başında iş yerinin ücret politikasını belirlemesi ve çalışanlara açıklanması gerekmektedir (Eren, 1993: 151). Ücretlerin neye göre belirlendiği, hangi aralıklarla zam yapılacağı, ödüllendirilme sebepleri ve ödül miktarlarının tam ve kesin çizgilerle belirtilmesi yönetim ile çalışan arasındaki ücret anlaşmazlığını engelleyecektir. Bu kesin sınırlama ayrıca çalışanların ücret konusundaki tatminsizliğini giderecek ve motivasyon düşüklüğünü ortadan kaldıracaktır (Eroğlu, 2008: 44).

Ücretten tatmin olan çalışanlara sahip olmak isteyen iş yerleri adaletli bir ücret dağılımı yapmalıdır. Ücret dağılımını etkilen unsurları; çalışanların iş yerlerindeki performansı, yaptıkları işin niteliği, çalışma yoğunluğu ve çalışma süreleri belirlemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 116).

2.3.1.8. Kişilik

İnsanlar nereye giderlerse kişilikleri de onları takip eder. Bu nedenle yöneticiler aslında insanları işe alırken farklı karakterleri de işe aldığını unutmamalıdır. İş yerine aldığınız çalışanın karakteri oldukça önemlidir. Kendine güvenen ve sorumluluk sahibi bir çalışan iş yerinin verimli olmasını sağlayabilir. Fakat kararsız ve kendinden emin olmayan bir çalışan iş yerindeki diğer çalışanların bile motivasyonunu düşürebilir (Başaran, 2000: 220). Nireyler çalıştıkları örgütlerde kişiliklerinden vazgeçmezler ve çalışma ortamına uyum gösteren bireyler ortama daha çabuk uyum sağlamaktadır. Fakat dik başlı çalışanlar çatışma ortamını çabuk yaratabileceklerinden iş tatmini duygusuna daha zor ulaşırlar (Turgut, 2014: 54). Genel olarak kişiliklerinde zayıflık gösteren bireylerde iş tatmini olgusu pek bulunmamaktadır (Kantar, 2008: 63).

2.3.1.9. Cinsiyet

İş tatmini kavramını etkileyen en önemli kavramlardan biri olan cinsiyet literatürde iş tatmini ile en çok araştırılan kavramlardan biridir. Kadınların ve erkeklerin

sosyal hayattaki rollerinin farklı olması iş tatmini seviyelerinde de farklılık yaşamalarına sebep olmaktadır. Toplumumuz da kadının en önemli rolü anneliktir. Bu nedenle kadınlar genelde üst düzey alanlarda çalışmayı amaçlamamaktadır. Ülkemizdeki evin maddi giderlerini erkekler sağlar düşüncesinin yaygın olmasından dolayı en yüksek mevkilere erkek çalışanlar getirilmektedir. Bu nedenle erkekler çalıştıkları işlerde daha fazla maaş almaktadırlar ve erkekler bu nedenle kadınlara göre daha fazla iş tatminine sahiptirler (Korucu, 2016: 7).

2.3.1.10. İş Gören Tecrübesi

İş tatminini etkileyen diğer faktör olan iş görenlerin tecrübeleridir. İş hayatına yeni başlamış olan bireylerin beklentileri oldukça büyüktür ve bu nedenle iş tatminlerini sağlamada zorlanabilmektedirler. Fakat iş tecrübesi bulunan ve iş hayatını iyi bilen bireyler daha kolay iş tatmine sahip olabilmektedirler. Ayrıca tecrübeli kişiler geçici iş tatminsizliğine katlanarak ileride bu durumun değişeceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle geçici iş tatminsizliğine sabır gösterebilmektedirler (Acar, 2020: 43).

2.3.2. Örgütlerde İş Tatminini Sağlamaya Yönelik Çalışmalar

İş Tasarımı; iş tasarımı kavramı çalışanlar arasındaki ve yöneticiler arasındaki ilişki düzeyini ifade etmektedir. İş yerlerindeki işlerin nasıl yapılacağını, işin hangi sorumlulukları kapsadığını ve prosedürlerin neler olduğunu kavrayan bu kavram çalışanların iş tatmin düzeyini arttırmak için uygulanmak zorundadır. Bazı işler gerçek manada tatmin edici olmadığı gibi hiçbir çalışan tarafından sorumluluk kabul edilmemektedir. Bu gibi durumlarda yöneticiler işleri cazip hale getirerek çalışanların bu işlerin yapılmasını sağlamaya yönelik önlemler almalıdır. Bu önlemlerin başında çalışanların kararlara katılımını sağlamak, çalışanlara yetki devri vermek gibi sorumluluk arttırmaları bunlardan bir kaçıdır (Bal Akkoç, 2021: 47).

İş Rotasyonu; iş rotasyonu süreci çalışanların bir işten diğer işe geçmesi ve bu yeni işine alışması sürecini ifade etmektedir. Bu sürecin gerçekleşmesi hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Çalışanların farklı alanlarda çalışmaya başlamaları, robotlaşmaktan uzaklaşmalarını, farklı alanlarda kendilerini geliştirmelerini ve yeteneklerini arttırmalarını sağlamaktadır. Bu durum ise çalışanların iş tatmin seviyelerinde artışların yaşanmasına neden olmaktadır. Yöneticiler açısından ise iş rotasyonunun en önemli sonucu çalışanlarda iş tatmin seviyelerinin yükselmesini sağlayarak verimliliğin ve motivasyonun artması ile sağlam bir örgütsel iklim oluşmasını sağlamasıdır (Bal Akkoç, 2021: 47).

İş Zenginleştirme; iş zenginleştirme bir çalışanın birden fazla işin sorumluluğunu alması olarak tanımlanabilmektedir. Daha fazla işte sorumluluk alması çalışanların birbirinin eksikliğini tamamlaması veya iş yerlerinde yanlış yapılan eylemlerin

farkına varılmasını sağlamaktadır. Bireylerin sorumluluk ve yetkilerini arttıran iş zenginleştirme eylemi çalışanların mutlu olmasını yani iş tatminlerinin artması sağlamaktadır (Silah, 2005: 15). İş zenginleştirmenin gerçek amacı çalışanların mototonluktan kurtulmaları ve gerçek yeteneklerinin ortaya çıkması sağlamaktır. İş zenginleştirmenin ardından çalışanlar, birbiri ile daha fazla iletişim kurmakta, eksik noktaları daha çabuk fark etmekte ve beyin fırtınası sonrasında daha yaratıcı olmaktadır (Özüçığlayan, 2015: 5).

İş Genişletme; genellikle iş zenginleştirmenin olmadı durumlarda uygulanan iş genişletme, çalışanın yaptığı işi tüm örgüt genelinde yapması olarak tanımlanabilir. Çalışanın yaptığı iş ve sorumluluk aynıdır fakat yaptığı iş küçük bir birimin değil tüm örgüt geneline yayılmaktadır. Bu durum çalışanların sıkılmaları, devamlı aynı işin yorgunluğunu hissetmelerini engelleyerek iş tatmin düzeylerinin artması sağlamaktadır (Öztürk, 1998: 61).

Esnek Zaman Uygulaması; bu uygulama klasik çalışma düzenine göre oldukça farklıdır. Klasik düzende iş giriş ve çıkış saatleri ve izin zamanları bellidir. Fakat bu uygulamaya göre çalışanlar, çalışma saatlerini kendileri belirlemektedirler. Böylece çalışanlar işlerine kendilerinin belirlediği zaman aralığında çalışmaları ailelerine ve sosyal hayatlarına zaman ayırmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle iş yerinde devamsızlık oranlarında ve izin alma oranlarında büyük düşüşler yaşanacaktır. Hem iş yerinin verimliliğini hem de çalışanların iş tatmini olumlu yönde etkileyecek olan bu kavram sayesinde çalışanların özverili davranma oranlarında da artış gözlenecektir (Çelenk ve Atmaca, 2010: 190).

Tablo 2.1. İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002: 6)

KİŞİSEL FAKTÖRLER	İŞ ORTAMINA BAĞLI ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER		
	ÖRGÜTSEL DÜZENLEMELER	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	GENEL ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
Genetik eğilim Aile faktörü Eğitimsel faktörler Sosyo-kültürel faktörler Değer yargıları İş hayatı tecrübesi	İş analizi İş tanımı İş gerekleri İş değerlemesi	Kişiler arası ilişkiler Bilgi akışı Kararlara katılım Yetki devri İşgörenlere verilen değer Yönetim tarzı Terfi ve ödüllendirme	Ücret İş güvencesi İş özelliği İş disiplini Hizmet içi değişim Sosyal olanaklar Fiziki koşullar
İŞ TATMİNİ		İŞ TATMİNSİZLİĞİ	
İşe ve Örgüte Bağlılık Zorunlu Şartlarda Oluşan Devamsızlık Düşük İşgören Devir Hızı İş Gücü Verimliliğinde İstikrarlı Artış Mutlu ve Sağlıklı Kişi Yetenek ve Yaratıcılığı Ortaya Koyma Örgüt Amaçlarına Daha Kolay Güdülenme		İşe ve Örgüte Karşı İlgi Duymama Çok Sık Karşılaşılan Devamsızlık İş Şikayetlerinde Artış Yüksek İş Gören Devir Hızı Düşük İş Gücü Verimliliği ve Etkinlik Mutsuz ve Sağlıksız Kişi Güdülenme Eksikliği	

2.4. İş Tatminsizliği Sonuçları

İş yerleri çalışanlara her zaman iş tatminini sağlayacaklarına dair güvence vermemektedirler. İş yerlerinin tüm çabalarına rağmen çalışanların iş tatminini tam olarak sağlamak mümkün değildir. Çünkü çalışanların hepsinin duygusal durumları ve karakterleri farklıdır. Bu nedenle iş tatminsizliğinin de yaşanması örgütler için olağan bir durumdur. Örgütlerde iş tatmininin sağlanması için gerekli faktörleri bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırmamız mümkündür (Kaya, 2016).

İş tatminsizliği bireylerin işlerinden memnun olmamaları sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bireyler iş tatminsizliği hissettikleri zamanlarda pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bunlar (Ceylan, 2014: 60);

1. İş görenlerin işten ayrılması,
2. Devamsızlığın çok olması (Erdoğan, 2007: 252),
3. Yabancılaşma (Özdemir, 2015: 41),
4. Stres,
5. Çalışanlar arası çatışma,
6. İş kazalarındaki artış

2.4.1. İşten ayrılma

İş yerlerinde memnuniyetsizliğin geldiği son nokta işten ayrılma eyleminde bulunmaktadır. İnsan etmeninin örgütler açısından ne kadar önemli olduğunun anlaşıldığı günümüzde çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermelerine neden olan etmenlerin alt boyutları incelenmelidir. Bu faktörler üzerine yapılan çoğu araştırmada işten ayrılma davranışının büyük ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir göstergesi olan iş tatmini ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir. (Özer ve Yurdun, 2012: 73).

2.4.2. Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanların mazeret bildirerek ya da bildirmeyerek işlerini aksatmaları, işe gitmemeleri olarak tanımlanabilir. İş yerlerinde devamsızlık durumları raporlarla, mazeret izinleri ile yapılabilir. Fakat çalışanların mazeretsiz olarak da işe gelmeme durumlarının yaşandığı görülmektedir. İş yerin her hangi bir durumdan tatmin olmayan çalışanların verdiği ilk tepki işe devamsızlıktır. Çalışanları tatminsizlik sonucu

verdikleri ilk tepkinin devamsızlık olmasının nedeni işe gelinmediğinde ücret kesintilerinin olmaması durumu bilmeleridir (Eren, 2017: 47). Ayrıca kadınların annelik rollerinden dolayı erkeklerden daha fazla devamsızlık yaptığı bilinmektedir. Yaşa bağlı olarak değerlendirildiğinde ise gençlerin yaşlılara göre devamsızlık oranlarının daha yüksek olduğu bilinmektedir (Çalış, 2020: 46).

2.4.3. İşe yabancılaşma

Çalıştıkları kurumlarda bireylerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu iş tatminsizliği görülmeye başlanmaktadır. Tatminsizlik yaşayan bu çalışan maddi nedenlerden dolayı işi bırakamaz ve yaptığı işten iyice uzaklaşmaya başlar. Başka bir iş bulma umudu olmayan bireyler bu işten ayrılmamakta ve iş yerinin verimini düşürdüğü gibi çalışma arkadaşlarının da motivasyonunu kötü etkileyebilmektedirler (Eroğlu, 2015). Bu uzaklaşma ile çalışan işe kendine verememeye ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getiremeyerek işe yabancılaşmaya başlamaktadır. İşe yabancılaşan bireylerde yalnızlık hissine kapılma, kendisini güçsüz görme ve geleceğe dair bir umudunun olmaması gibi durumlar görülmektedir (Tutar, 2010: 179).

İşe yabancılaşmanın hem kişisel hem de örgütsel olmak üzere birçok sonucu bulunmaktadır. Kişisel sonuçlarını, yaşamaya dair umudunun olmaması, mutsuzluk, intihara yakınlık, robotlaşma, yaratıcılık duygusunun kaybolması ve bencilik gibi sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sonuçlarını ise, iş yerine olan sadakat duygusunda azalma, motivasyon düşüklüğü, çalışma arkadaşlarını kötü etkileme ve iş yeri verimliliğini düşünmeme ve düşürme gibi etkileri görülmektedir (Yeniçeri, 2009).

2.4.4. Çalışanlar arası çatışma

İnsanlar arasında çatışmalar yaşanması evrensel bir durumdur. Önemli olan bu çatışmanın altındaki sebeplerin araştırılmasıdır. Her ne nedenle olursa olsun çatışmaların yaşanması demek olumsuz durumların görülmesi demektir. Özellikle iş yerlerinde çalışanlar arasında veya çalışanlarla yöneticiler arasında yaşanan çatışmaların nedeni iş tatminsizliğidir. Örgütsel iklimin yıpranmasına neden olan bu çatışmaların engellenmesi için çalışanların iş tatminlerinin sağlanması gerekmektedir. Yaşanan bu çatışmalar nedeniyle iş yerindeki aletler ve makineler zarar görebilmekte hırsızlık yaşanabilmekte ve verimlilik olgusu zarar görebilmektedir (Aypar, 2017: 55).

2.4.5. Stres

İnsanların başlarına gelen olaylara engel olamadıklarında yada yönetemediklerinde hissettikleri tehdit stres olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin çalıştığı örgütlerde beklentilerinin karşılanmaması ve istemedikleri duyguların yaşanması sonucu ortaya çıkan bu tehdit iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak

gözlenmektedir (Bal Akkoç, 2021: 59).

Psikolojik bir durum olarak değerlendirilen stres bireylerde farklı şekillerde kendini göstermektedir. Kişisel olarak midede sorunlar yaşanması, baş ağrısı, endişe ve uykusuzluk olarak kendini gösteren stres örgütlerde bireylerin çatışmasını, iş kazalarında görülen artışı ve örgütsel iklime zarar vermesi olarak kendisini gösterebilmektedir (Alioğlu Yanık, 2018: 51).

2.4.6. İş kazalarında artış

Çalışanlar işlerini sevdiklerinde yani iş tatmini duygusuna ulaştıklarında işlerini isteyerek yapmaktadırlar. Fakat iş tatminsizliği yaşayan bireyler işlerinde dikkatsizlik yaşamaktadırlar. Dikkatsizliğin sebeplerine bakıldığında uykusuzluk, tükenmişlik hissi, yapılan işi umursamama gibi etmenlerle karşılaşmaktadır. Tüm bu durumların yaşanması zaman zaman ölümlü kazaların yaşanmasına dahi sebep olduğu bilinmektedir (Gündoğdu, 2016: 64).

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME

3.1. Personel Güçlendirme Kavramı Ve Kapsamı

Küreselleşmenin etkisiyle küçülen dünyamızda işletmeler çok çetin bir rekabetin içerisine girmişlerdir. Bu ağır rekabet ortamında işletmeler büyümeye, ürün çeşitlendirmeye ve değişimi yakından takip edip yakalamaya çalışmaktadırlar. Bu rekabeti kazanmanın en önemli yolu insan kaynakları departmanının doğru yönetilmesidir. İnsan kaynaklarını doğru yönlendirmenin yolu ise personel güçlendirme kavramından geçmektedir (Çavuş, 2006: 43).

1980'lerin sonunda ortaya çıkan personel güçlendirme kavramı, esnekliğin ve yalın üretimin önem kazanması ile de gelişimi hızlanmıştır. Drucker'ın yapıtlarında sıklıkla vurguladığı bürokrasinin azalması, merkezci yönetim sisteminin sonlandırılması gibi eylemler günümüzde personel güçlendirme kavramıyla benzerlik göstermektedir (Şenel, 2006: 116).

Çalışanların iş yerlerindeki varlıklarını kuvvetlendirmek ve kuruma daha faydalı olmasını sağlamak amacıyla yapılan eylemlerden biri olan personel güçlendirme, personele verilen yetki devrinin nasıl işlediğini ve bu personelin verimliliğe olan katkısını incelemektedir. Üretim kaynaklarının etmenlerinden olan emek kavramının temelini insanlar oluşturmaktadır. Rekabetin sürekli arttığı bu zamanda ise çalışan insanlara yapılan yatırımın kurumlardaki verimliliği arttırdığı bilinmektedir. Dünya üzerinde anlaması en zor varlık olan insanın yönetilmesi de oldukça zordur. Bu yönetimin sağlanması için insan kaynağını sistemli bir şekilde güçlendirme ve verimliliğini arttırabilmek için personel güçlendirme oldukça önemli bir kavramdır (Türkan, 2020: 9).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan personel güçlendirme, örgütlerin kendini geliştirmesinde ve yenilenmesinde oldukça önemli etkiye sahiptir. Çalışanların sorunları önceden görmelerini sağlayan bu eylem sayesinde rakiplerin takip edilmesi de kolaylaşmaktadır (Buhur, 2015).

Her çalışanın kendine has özellikleri ve fikirleri bulunmaktadır. Bu farklılığın doğru yönetilmesi iş yerlerinde verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Vehbi Koç'un en büyük tavsiyelerinden biri, "bir müessesenin en değerli varlığı insandır" sözüdür. Bu kadar büyük öneme sahip olan insanı doğru değerlendirmek gerekmektedir (Tapan, 2019: 11).

Personel güçlendirme yöntemi ile çalışanların iş yerine olan katkılarının maksimum olması planlanmaktadır. Günümüzde kurumlar personel güçlendirmeyi yalın üretim modelini temel alarak şekillendirmektedirler. Personel güçlendirme kavramının uygulandığı kurumlarda otorite kolay sağlanmakta, denetleme ve yönlendirme ise daha sistemli bir şekilde uygulanmaktadır (Türkan, 2020: 10).

Güçlendirmenin çalışana olduğu kadar örgüte olan katkısı da oldukça fazladır. Görev ve sorumluluğun aynı çalışanda olması çalışanın kendisini özgür hissetmesi ve yaratıcılığının artması demektir. Görevin ve karar verme yetkisinin aynı çalışanda olması demek örgütlerde yaşanan bürokrasiyi azaltacak ve hızlı kararlar alınmaya başlanacaktır. Tüm enerjisi ile çalışan bu kişiler yeni fırsatları daha iyi görmeye ve yeni fikirler üretmeye başlayacaklardır (Karakaş, 2014: 83).

İş yerlerinden memnun olan çalışan demek mutlu ve daimi müşteri demektir. Bu memnuniyetin sağlanması için günümüzde en çok yapılan eylemlerin başında personel güçlendirme gelmektedir. Bu nedenle örgütlerde imalat veya hizmet bölümü fark etmeksizin tüm birimlerde personel güçlendirme uygulanmalıdır (Akan, 2017).

Personel güçlendirme, yöneticinin elindeki gücü kontrollü bir şekilde çalışanlarına dağıtması demektir. Motivasyon artırıcı, çalışanın iş yerine olan bağlılığını arttırmaya yönelik psikolojik bir yatırımdır (Şenel, 2006: 1).

Çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalardır. Kişilerarası yardımlaşma, paylaşma eylemlerinde artış, eğitimler verilerek çalışanların yetiştirilmesi ve kişilerin karar vermelerindeki yetkinliklerinin artırılması personel güçlendirmenin özellikleri arasında yer almaktadır (Şenel, 2006: 116).

Kısacası personel güçlendirme kavramı ile geleneksel örgütlenme biçimi bırakılarak daha modern bir örgütlenmenin temellerinin atıldığını söylemek mümkündür. Personel güçlendirme, personelin yetkisinde artışı sağlaması, karar alma süreçlerinin bazı evrelerine katılması, kapasite arttırılmasında aktif görev alması gibi durumların geneli olarak tanımlanabilir (Kurt, 2019).

Bilginin ve yetkinin astlarla paylaşılması, takım çalışmasını öneminin kavranması, informal çatışmaların ortadan kalması da personel güçlendirmenin ortak noktalarıdır (Özer vd., 2015: 11).

Birçok farklı tanımla bulunan personel güçlendirme kavramının tanımlarında ortak olarak kullanılan noktaları aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Karakaş, 2014: 82);

- Bilginin ve gücün bir kısmının veya tamamının astlara devredilmesi,
- Karar verme yetkisine sahip olmayanlara bu hakkın bir kısmının veya tamamının verilmesi,
- Çalışanlara iş yerini ilgilendiren çok önemli konularda karar alma ve uygulama hakkının verilmesi ve bu kararların sonucuna katlanma yetkisine sahip olması,
- Yöneticilerin çalışanlara, denetleme, sorumluluk alma yetkisini vermeleri bu ortak noktalar arasında yer almaktadır (Karakaş, 2014: 82).

Personel güçlendirme politikasını uygulamak isteyen yöneticiler öncelikle personel güçlendirmenin ne olmadığını bilmeliler ve bu uygulamanın sınırlarını çıkartmalıdırlar (Çavuş, 2006: 43). Personel güçlendirme ne değildir sorunun cevabını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (Baltaş, 2001: 146);

- Personel güçlendirme çalışanların kafasına göre hareket edebileceği kendine göre sınır çizebileceği bir uygulama değildir,
- Çalışanların yönetime katılması gerekliliğinin olmadığı bir demokrasi ortamı değildir,
- Ekibin iyiliği için yapılan personel güçlendirmenin sonuçları önemsiz değildir ve verimliliğe olan katkısı da izlenmektedir,
- Alınan eğitimlerin sonunda çalışanların rahat bir şekilde denetimsiz çalışması değildir,
- İş yerinde yaşanan hatalardan dolayı başkasını suçlama, kendisini savunma, özür dileme gibi eylemlerde bulunma hakları bulunmamaktadır,
- Yönetici kadrosuna geçilen bir uygulama değildir (Baltaş, 2001: 146).

Tablo 3.1. Personel Güçlendirme Nedir, Ne Değildir? (Baltaş, 2001: 146).

<i>Personel Güçlendirme Nedir?</i>	<i>Personel Güçlendirme Ne Değildir?</i>
Çalışanlar için anlaşılabilir bir vizyon olması ve çalışan davranışlarına yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar.	Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin çizebileceği bir ortam
Alınan bütün kararlara ve davranışlara ekip üyelerinin çoğunluğunun katılımı ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzlaşma	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam	Sonuçların önemsendiği, ekibin iyiliği için bireysel performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam.
İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için eğitim, para ve zaman konusunda belirginlik. Ekip olarak hareket etmek, yaratıcı olmak, sorunları çözmek	Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması.
Ekibin başarısı için, bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibin davranışlarını sahiplenme	İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme: sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi.

Personel güçlendirme sayesinde çalışanların örgüte olan güvenleri artmakta ve işten ayrıl niyeti taşımamaktadırlar. Bu bağlılık sayesinde çalışanın performansında artış gözlenmekte ve diğer çalışanlarında örnek oluşturmaktadırlar (Kaya, 2019: 5). Personel güçlendirme sayesinde yetki devrinin çalışanlara aktarılması ile yöneticiler farklı alanlara zaman ayırabilmektedirler.

Personel güçlendirme, çalışanların motive olduğu, kendisine ve iş yerindeki çalışmalara olan güveninin arttığı, yetki ve sorumluluklarının arttığı, örgütün çıkarlarını

daha fazla gözetmesini sağlayan eylemdir. Bulundukları alanla ilgili kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip olan çalışan belirli bir zaman sonra işi kendine aitmiş gibi hissetmek ve diğer çalışanlara daha ılıman davranmaktadır.

3.1.1. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri

Personel güçlendirme günümüzde en çok uygulanan çağdaş yaklaşımlar konusundan biridir. personel güçlendirmenin uygulanması kolaylaştıran nedenler aşağıda sıralanmaktadır (Evis, 2016: 7).

- İnternet çağı olarak anılan bu zaman diliminde bilgisayar kullanımının bu kadar yaygınlaşması,
- Bilgisayarın bu denli yayılması ve internetin etkisiyle bilgi çağına girmiş olunması,
- Bu bilgi çağı sayesinde iletişimin çok kolaylaşması ve bu nedenle orta kademenin ortadan kalkması, tüm kademelerin birbiri ile iletişim kurması sonrası sorunların çabuk fark edilip çözülmesi (Karakoç, 2009).
- Rekabetin ölümcül seviyelere gelmesi sonucu müşteri memnuniyeti oldukça önem kazanmıştır. Müşterilerin isteklerine hızlı bir şekilde cevap vermek zorunlu hale gelmiştir,
- Eğitim seviyesi yüksek ve bu nedenle de beklentileri yüksek olan personel sayısında artış olması, (Karakoç, 2009).
- Hem toplumda hem de işletmelerde demokratikleşme olgusunun artması, (Karakoç, 2009).

Yöneticiler mamül elde etmenin veya stok yapmanın önemli olduğu kadar bu ürünlerin üretilmesi için planlama yapan karar veren ve satışını yapan çalışanlarında ne kadar önemli olduğunu kavramış durumdadır. Sermaye kadar sermayenin yönetilmesi ve büyütülmesi de önemlidir. Bu büyütme işleminin gerçekleşmesi ise, entelektüel sermaye olarak da adlandırılın çalışanların verimliliğinden geçmektedir. Artık hiyerarşinin iş yerlerinde sorunları çözmekten uzak olduğu ve daha da çok problem olduğu bilinmektedir (Evis, 216: 7).

Güçlendirmenin ortaya çıkma nedenleri (Çavuş, 2008: 1289);

- Rekabetin hızlanmasının ile kurumların en önemli kaynağının insan olduğu anlaşılmıştır.
- Öğrenen organizasyonların önemlerinin artması

3.2. Personel Güçlendirmenin Önemi

Güçlendirme kavramı literatürde birçok farklı kelime ile de ifade

edilebilmektedir. Çalışanın güçlendirilmesi, personel güçlendirme, yetkilendirme, yapısal güçlendirme bu tanımlamalardan bir kaçıdır. Birçok tanımı bulunan personel güçlendirme, motive edici, karar verme yetkisine sahip olma ve çalışanın iş tatmin seviyesinin artması kavramlarının ortak kullanım alanıdır (Torun, 2016: 138).

Günümüzde hızla değişim gösteren müşteri memnuniyetinin yanında artık personelinde taleplerinde değişimler görülmektedir. Bilgi çağı olarak ta adlandırdığımız günümüzde hem sosyal anlamda hem de iş anlamında devamlı değişen ve yayılan bilgin sayesinde örgütler devamlılığını sağlamak için personele yatırım yapılmasının gerekliliği de görülmektedir. En önemli yönetim yaklaşımlarından biri olan personel güçlendirme kavramı bu yatırımların başında gelmektedir. Personel güçlendirmenin önündeki en büyük engel ise, çalışanın personel güçlendirme kavramı çerçevesinde hareket etmeyerek kavramın öneminin farkında olmamasıdır.

Güçlendirmenin temelinde personelin tüm tabuları yıkarak yetkiye sahip olması ve bu yetkiyi kullanarak müşteri memnuniyeti sağlamak için alınan kararların sorumluluğunu alması demektir.

Personel güçlendirmenin en önemli etmenlerinden biri olan yetki devrini birçok çalışan kabul etmek istememektedir. Bunun nedeni ise yanlış karar vermek veya sorumluluk olmaktan korkmalarıdır. Çalışanları hata yapmaktan korkmaları ve yöneticilerden bu hatadan dolayı azar işitecek olmaları veya işten atılma korkuları nedeniyle yetki devrini kabul etmemektedirler. Çalışanların kendilerine güveninin artmasını sağlayan personel güçlendirme sayesinde çalışanlar kariyer planlaması yapabilmektedirler. Sorumluluğun, görevlendirmenin ve yetkinin tek bir çalışanda toplanması sayesinde çalışanın yetenekleri gelişecek ve yaratıcılığı artacaktır. Personel güçlendirmenin yararlarında biri de teknolojinin yakından takip edilebilir olmasıdır. Ayrıca yetkinin kendisinde olduğunu bilen çalışanın işten atılma korkusu olmamakta ve stres seviyesi oldukça düşük seviyelerde seyretmektedir (Çalık Arslan, 2012: 19).

Personel güçlendirme, çalışana yetki devri vermesi ile çalışanın işletmeye ortak izlenimi yaşanmasını sağlamaktadır. Bu kavramın temellerini Kurt Lewin tarafından atılmıştır. Kurt Lewin'ın çalışmasında, bu kavram çalışanların ne istediğini anlamaya çalışarak ve değişime direnmeleri karşısında değişimin nasıl uygulanması gerektiğini sorarak yani kararlara katılması sağlanarak atılmıştır (Doğan, 2006: 23).

Personel güçlendirme belirli evrelerden geçerek günümüze kadar gelmiş ve ne kadar değerli bir kavram olduğunu her daim hissettirmiştir (Bal, 2019: 6).

3.2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Gelişim Süreci

Personel güçlendirme kavramının gelişim süreci aşağıdaki tabloda detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 3.2. Personel Güçlendirmenin Gelişim Süreci (Bal, 2019: 6).

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN GELİŞİM SÜRECİ		
1930'lar	İnsan İlişkileri Okulu ve Elton Mayo	Çalışanların kendilerini motive edebileceği ve yakın nezaret olmadan işini iyi yapabilecekleri anlayışının ortaya çıkması
1960'lar	İş Zenginleştirme	Performans üzerinde belirli bir düzeyde kontrol ve geri bildirim ile çalışanlar için anlamlı işler sunma
1970'ler	Endüstriyel Demokrasi	Çalışanların katılım haklarını vurgulayan bir yaklaşım
1980'ler	Yeni Katılım Reformları	Bu dönemde, ortak müzakere kavramı ile daha az ilgilenilmiş ve çalışanın katılımı; kalite çemberleri, takım brifingleri ve kar paylaşımı gibi geniş bir çalışma uygulamasındaki reformların bir parçası olarak daha fazla önem kazanmıştır.
1980'lerin Sonu	Modern Güçlendirme	Modern güçlendirmenin ortaya çıkması

3.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Hem çalışanlar hem de örgütler açısından oldukça önemli olan personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için bazı temel unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanıp açıklanabilmektedir (Encu, 2020: 7).

3.3.1. Karar Verme ve Katılım Yetkisi

Örgütler çalışanlarının yaratıcılığının ve yenilikçi düşünce yapılarının her zaman en üst seviyelerde olmasını istemektedir. Bunların gerçekleşmesinin en önemli yolu ise çalışanlara yetki devri vererek kararlara katılımının sağlanmasıdır. Çalışanların karar verme hakkına sahip olması örgütün ileriye gitmesini ve çalışanların iş tatmin seviyelerinin artmasını sağlamaktadır (Karakaş, 2014: 88).

3.3.2. Yenilik

Örgütlerin temel ilklerinin başında gelen yenilikçilik kavramı müşteri memnuniyetinin de başında gelmektedir. Çağdaş yaklaşım konularından biri olan personel güçlendirme örgütlerde yenilikçiliğin temellerinden birini oluşturmaktadır. Personel güçlendirme uzun soluklu bir planlama gerektirmektedir. Bu planlamanın uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin bu uygulamaya hazır olması gerekmektedir. Çalışanların psikolojik olarak desteklemesi manasına da gelen personel güçlendirmenin temellerinden biri olan sorumluluk almaları sayesinde çalışanların yenilikçi düşünme yeteneklerini de artmaktadır. Yeteneklerine olan güvenlerinden dolayı yöneticiler bu çalışanlarına kararlara katılma hakkı vermektedir. Örgütler eski kültürlerini terk etmekle kalmayıp karar verme ve yönetim şekillerini de terk etmek zorunda kalmışlardır. Tüm

bu yenilikleri takip etmek isteyen yöneticiler personel güçlendirmeye gereken önemi vermek zorundadırlar (Oğuzhan, 2019: 65).

3.3.3. Ortak Hedef

Her örgütün kendini ifade etmesine yarayan misyon, vizyon ve amaçları bulunmaktadır. Çalışanların tamamının bu kavramları kendilerine ortak hedef olarak belirlemeleri gerekmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların bu ortak amaçların tamamını benimsemeleri gerekmektedir (Bağcı, 2019: 18).

3.3.4. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Küreselleşen dünya ile bilginin hızlı yayılması ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ile rekabette de ayrı bir boyut meydana gelmiştir. Tüm örgütlerin birbirinden haberdar olmaları ve çabuk değişen müşteri isteklerinin takip edilmesi de bu bilgi aktarımına bağlıdır. Bilgi aktarımında en fazla dikkat edilen etmen doğru bilgiye ulaşabilmektedir. Bilgi aktarımında kolaylık sağlanmasındaki en önemli etken teknolojiadaki hızlı gelişimdir. Bilgiyi tek bir kategoride değerlendirmek yanlıştır. Çünkü her departmanın gelişime veya değişimini takip etmek zordur. Bu nedenle personel güçlendirme eylemi uygulanmalı ve örgütlerdeki tüm bölümlerde ilgili bilgiye ulaşılmalıdır (Darıcan, 2019: 39).

3.3.5. Örgütsel Kaynakların Sağlanması

Örgütlerde genel olarak yöneticilerin bütün kaynaklardan yararlandığı düşünülmektedir. Fakat çalışanların kendi alanları ile ilgili tüm kaynaklardan yararlanma hakkına sahip olmaları örgütlerde karar almanı hızlanmasına ve işlerin daha hızlı yürümesini sağlamaktadır. Böylece hem zaman kaybı ortadan kalkacak hem de kaynaklar doğru kişilerce doğru alanlarda kullanılmış olacaktır. Personel güçlendirme eyleminin doğru bir şekilde uygulanmasını isteyen yöneticilerin yapması gereken en önemli şeylerden biri de çalışanlara kaynak kullanımında kolaylık sağlamasıdır (Demiralp, 2018: 16).

3.3.6. Çalışanlarını Toplum Önünde Övme

Örgütlerde çalışanların motivasyonunu arttıracak ve kendilerini çok daha iyi hissetmelerini sağlayacak davranışların başında o çalışanın takdir edilmesi ve övülmesidir. Her insan fark edilmeyi ve yaptığı işin değerli görülmesi ister. Diğer çalışanların içinde övülmek çalışanın psikolojik olarak kendisini mutlu hissetmesi sağlar ve bu çalışan iş yerini daha fazla sahiplenir. Bu sahiplenme ile daha yararlı çalışmalar

yaparak yaratıcılığı daha üst seviyelere çıkar. Bu övülmenin ve yaratıcılığın temelinde personel güçlendirme eylemi yatmaktadır. Meslektaşları tarafından takdir edilen çalışanlar personel güçlendirme sonucunda elde ettikleri bilgiler ışında daha yararlı bir çalışan haline gelmektedirler (Durmuş, 2017: 29).

3.3.7. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin etkisiyle personellere verilen yetki devri sayesinde çalışanlar belirli bir sorumluluğa sahip olmaktadır. Sorumluluk verilen çalışanlar güvenilir çalışan olarak da tanımlanabilmektedirler. Belirli bir alanın sorumluluğuna sahip olan çalışanlar bu alandaki diğer çalışanlara hesap sorma veya görev verme haklarına da sahip olmaktadır. Sorumluluk verilmek istenen çalışana bulundukları alanlarla ilgili olarak tüm bilgiye sahip olması istenmektedir. Bu bilgiye sahip olmanın ilk yollarından biri de personellerin güçlendirilmesidir (Akgün, 2015: 17).

3.3.8. Çalışanlara Güven Aşılama

Örgütlerde yöneticiler çoğu zaman çalışanların sorumluluklarını arttırarak işlerin hızlanmasını sağlamak istenmektedirler. Sorumluluk almaktan genelde çalışanlar çekinmektedirler. Onları cesaretlendirmek için örgütlerde belirli bir güven ortamının kurulması gerekmektedir. Yönetici çalışana ve çalışan yöneticiye güvendiği zaman hem sorumluluk alması kolaylaşacak hem de çalışanlar arasında bir tarım ruhu ortaya çıkacaktır. Bu cesaretlendirmenin yollarından biri de personel güçlendirme yöntemidir. Personel güçlendirmenin etkisiyle sağlanan bu güven sayesinde çalışanlar kendilerinden emin ve mutlu bir ruh haline sahip olacaklardır. Karşılıklı güven ortamının sağlandığı örgütlerde müşteriler tarafından da güven sağlanmaktadır (Okatan, 2015: 14).

3.3.9. Açık İletişim Ortamı

Bilginin en büyük güç olduğu günümüzde çalışanlar kendilerine gerekli olan bilgiyi personel güçlendirme sayesinde nasıl elde edeceklerini keşfetmektedirler. Kontrollü ve düzgün bir örgüt yapısı kurmak isteyen yöneticiler için ilk kurallardan biri sağlıklı bir iletişim ağıdır. Doğrudan çalışanlarda iletişime gecen örgütlerde çalışanlar kendilerinde bir güçlendirme hissetmektedirler. Doğrudan iletişim sayesinde çalışanlar birbirlerini daha iyi anlayabilmekte ve sorunları daha hızlı çözmektedirler. Doğru iletişim sayesinde örgütlerin tüm departmanları uyum içerisinde çalışabilmekte ve daha verimli çalışma ortamının kurulmasını da sağlamaktadır (Kabak, 2014: 34).

3.3.10. Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirmenin temel unsuru çalışanların eğitilmesi ve kendi alanlarında gelişmelerinin sağlanmasıdır. Yöneticilerin veya çalışanların psikolojik olarak gelişimi için çok fazla kurum veya kuruluş bulunmaktadır. Çalışana yapılan yatırımın en önemli yatırım olduğunu yöneticiler kabullenmelidir. Güçlendirmenin başarılı olmasında temel olan eğitim imkanlarına sahip olan çalışanlar örgütlere daha yararlı bireyler haline gelmektedirler (Aras, 2013: 16).

3.3.11. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personel güçlendirmenin tüm çalışanlara uygulanması doğru bir davranış değildir. Güçlendirme yapılacak olan çalışanların belirli bir yeteneğe ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Kendi işini yapabilmesi ve çözüm üretebilen bir karaktere sahip olan çalışanlara güçlendirme uygulanmalıdır. Ayrıca bu çalışanların örgütten kopuk bireler olmamasına bilgisini aktarabilen ve takım çalışmasına katkı sağlayabilen bireyler olmasına dikkat edilmelidir. Müşteri ihtiyaçlarını anlayabilme ve müşteriye doğru yönlendirebilme yetilerine de sahip olması gereken bu çalışanların üstlendikleri sorumlulukları da yerine getirmeleri gerekmektedir (Yıldırım, 2010: 30).

3.3.12. Performansla İlgili Geri Bildirim

Geri bildirim kavramını, kişiler arası iletişimden sonra mesajı alan kişinin mesajı algılaması ve bu algıdan dolayı oluşan olumlu veya olumsuz tepki olarak tanımlamak mümkündür. Yöneticiler aldıkları kararların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmelidir ve bu alınan kararların ve işlerin işleyişinin bir raporunu hazırlamak zorundadırlar. Çünkü insanlar yanlış kararlar verebilirler ve nerede hata yaptıklarını anlamaları için bu raporları kontrol etmeleri gerekmektedir. Personelin gelişmesi ve işlerin daha düzgün ilerlemesi için hem bu raporlara hem de alınan kararların geri bildirimlerine ihtiyaç vardır. Ayrıca geri bildirim çalışanların kendilerini bulundukları örgütlere ait hissetmesini sağlamakta ve iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Özellikle performans üzerinde geri bildirim yapılması çalışanların doğru yaptıkları işlerde övülmelerin ve de ödüllendirilmelerini sağlamaktadır. Yanlış yaptıkları işlerde ise nerede yanlış yaptıklarını anlamalarını ve doğru yolu öğrenmelerini sağlamaktadır (Çelebi, 2009: 36).

3.3.13. Çalışma Ortamında Esneklik

Her durumda değişimin kabul edilmesi gereken günümüzde işlerin yapılışında da değişimler olabileceği kabul edilmelidir. Özellikle sorumluluk verilen çalışanların müşterilere göre davranışları ve gerektiğinde esnek davranarak müşteri memnuniyeti sağlamaı gerekmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini özgür hissetmeleri

gerekmektedir. Sabah akşam belirli kurallar eşliğinde çalışmaları değil de kendilerinin isteklerine göre esnek çalışma şartları uygulanmalıdır. Bu esnek çalışma ortamı çalışanların işlerinde daha kaliteli işler yapmalarını sağlamaktadır. Esnek çalışma ortamının faydalarını şu şekilde sıralamamız mümkündür (Doğan, 2006: 23);

- Çalışma saatlerinin esnek olmasından dolayı çalışanlar kendilerine boş zaman yaratabilmekte ve bu nedenle stres seviyelerinde azalmalar görülmektedir,
- İşlerini yapma şekillerini kendileri belirledikleri için en doğru ve en verimli şekilde kararlar alarak örgütlerin gelişmesini sağlamaktadırlar,
- İstedikleri zaman iş yerinden ayrılma hakkına sahip olduğunu bilen çalışan işleri en hızlı ve verimli şekilde icra edebilmektedir.

3.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramları

3.4.1. Motivasyon ile Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile motivasyonun aynı kavramlar olduğu düşünülse de aslında aralarında oldukça fazla fark bulunmaktadır. Motivasyon kavramının temelinde çalışanların yeteneklerine göre işlerini yapmaları ve bu işleri yaparken örgüt tarafından destek verilmesidir. Bu destek sonucunda ortaya çıkan olumlu etkiler sayesinde çalışanın motivasyonu artmaktadır. Motivasyonda çalışana ne verilmeli çalışanın neye ihtiyacı var diye sorulmaktadır. Alınan cevaba karşılık olarak örgüt tarafından çalışanın ihtiyaç duyduğu uygun ortam ve şartlar sağlanmaktadır. Bu ortamlar sağlanarak çalışanın örgüte faydasının artması ve verimliliğin artması istenmektedir. Kısacası motivasyonda davranışların yönlendirilmesi sağlanmaktadır.

Personel güçlendirmede ise, personelin bakış açısının haricinde eğitimle tüm çalışanların bakış açısının farklılaşmasının sağlanmasıdır. Güçlendirmede, çalışanların kendilerini geliştirmede ve yetiştirmede örgütün rolü ne olmalıdır ve örgüt bu gelişim için çalışana neler katmalıdır sorusu sorulmaktadır. Kısacası, güçlendirme çalışanların motive olmuş hissettikleri, bilgi ile donatıldıkları, kendilerine güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanabildikleri ve sorumluluk aldıkları ortamların kurulmasıdır (Çalışkan, 2006: 84).

3.4.2. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme

1960'lı yıllarda ortaya çıkan iş zenginleştirme çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlama amacındadır. İş zenginleştirmede amaç çalışanların yetki ve sorumluluklarını arttırmaktır. Birbirlerine oldukça benzeyen personel güçlendirme ile iş zenginleştirme arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Koç, 2008: 16);

- Güçlendirme, çalışanların düşünce yapısını ve örgütsel faaliyetlerini etkilemek amacıyla yapılmaktadır. Zenginleştirme ise, çalışanların örgütsel olarak başarılı olunmasını garantilemez. Güçlendirme ise çalışanlara verilen eğitim sayesinde örgütsel anlamda ilerleme ve verimli çalışmalar beklenmektedir. Fakat zenginleştirme de çalışanlara başarısız olabilir ve örgütleri oldukça kötü durumlarla karşılaştırabilirler (Sinan, 2018: 58),
- Çalışanlar güçlendirme ile kendilerini oldukça güçlü hissedebilirler fakat zenginleştirme ile çalışanlar sorumluluklarının altında ezilerek daha da güçsüz hissedebilirler.
- Personel güçlendirme ile çalışanlar hem kendilerini hem de örgütteki diğer çalışanları etkileyerek bilgi aktarı ile verimliliği arttırabilirler. Fakat zenginleştirme de, çalışanlar sadece kişisel olarak ilerlemekte çoğu zaman takım çalışması bile yapmakta zorlanabilmektedirler (Bolat, 2008).

3.4.3. Yetki devri ve personel güçlendirme

Yetki devri, yöneticilerin astlarına belirli yetki ve sorumlulukları devretmesi olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler yetki devriyle, kademeler arasındaki iletişimi güçlendirmeyi amaçlayarak işlerinde hızlanmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar yöneticilere oranla müşterilerle daha fazla iletişim halindedirler ve pazarlara daha yakındırlar. Bu nedenle çalışanlara verilen yetki devri örgütlerin işlerini kolaylaştırmayı amaçlarken rekabet edebilme güçlerini arttırmayı hedeflemektedirler (Denkdemir, 2010: 71). Güçlendirme kavramında ise, çalışan işin sahibi şeklinde düşünülmektedir.

3.4.4. Katılımcılık ve personel güçlendirme

Personel güçlendirme de takım üyeleri, yöneticilere sormaksızın kendi alanları ile ilgili konularda kararlar alıp uygulaması desteklemektedir. Personel güçlendirmeyi sağlam temellere oturtmak isteyen yöneticiler öncelikle çalışanları yönetime katmaları gerekmektedir. Personel güçlendirme ile en fazla ilişkilendirilen kavram yönetime katılma kavramıdır (Demir, 2010: 10). Katılım yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005: 25).

Katılımcılık ve personel güçlendirme aynı kavramlar olarak adlandırılrsa da birbirlerinden oldukça farklıdırlar. Güçlendirmenin içerisinde katılımcılık yer almaktadır. Fakat katılımcılık oldukça geniş bir kavramdır ve katılımcılık kendi başına alt boyutlu bir kavramdır. Kısacası güçlendirme sonrasında katılımcılık uygulanabilmekte olup katılımcılığın olmadığı örgütlerde personel güçlendirme yapılamamaktadır (Efe, 2017: 27).

3.5. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme kavramı kendiliğinden ortaya çıkmış bir kavram değildir. Çalışanların eksik yönlerinin tamamlanması, güçlendirilmesi ve geliştirilmesinin zorunlu olduğu görülmektedir. Örgütler artan rekabetin etisiyle güçlendirmenin sadece yöneticilerle sınırlı kalmamalıdır. Personel güçlendirme beş aşamalı bir modelden oluşmaktadır (MalQok, 2011: 57);

- İlk aşama çalışanların öz yeterlilikten kaynaklanan güçsüzlük hissinin nedenlerinin ortaya konulmasıdır.
- İkinci aşama bu güçsüzlük hissinin ortadan kalkması için neler yapılması gerektiğidir. Diğer bir deyişle hangi alanda ve neye göre güçlendirme yapılacağına belirlenmesi gerekmektedir.
- Diğer aşama ise, güçlendirmenin astların öz yeterliliğe olan etkisinin incelenmesidir.
- Dördüncü aşama güçlendirme sonrası çalışanların olumlu veya olumsuz hissettiklerinin incelenmesidir.
- Son aşama ise, tüm bu hislerin ve öz yeterliliğin çalışanın davranışlarına nasıl yansıdığının incelenmesidir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede etkili olan yöntemlerden biri de personel güçlendirmedir. Değişen müşteri taleplerinin takibini yapmak isteyen örgütler personellerin güçlendirilmesine önem vermelidirler. Personel güçlendirmenin sürecini kısaca aşağıdaki gibi anlatılabilir (Kerse, 2013: 21);

- Öncelikle örgütlerin vizyon, misyon ve amaçlarını kabullenen çalışanlar bu amaçlara ulaşılması için neler yapılması gerektiğini bilmelidirler
- Daha sonra sorumluluk alırlar ve amaçlara daha kolay ulaşılabilmesi için takımlar kurarak işleri hızlandırırlar.
- Yapması gereken işle ilgili eksik bilgiye sahip olmaması gereken çalışanların yöneticiler tarafından eğitim alması sağlanır.
- Aldıkları eğitimle kendi alanlarıyla ilgili güçlendirilen çalışanlar yetki devrinin ve sorumluluk almanın etkisiyle örgütlerin işlerini arttırıp, verimli bir ortam kurarak işleri hızlandırırlar (Kerse, 2013: 21).

Personel güçlendirmenin uygulanması oldukça zordur. Bu nedenle personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için üç aşamadan geçmesi oldukça önemlidir (Blanchard vd., 1999: 8);

1. **Anahtar; herkesle bilgiyi paylaşın.** personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için güven ortamının sağlanması gerekmektedir. Güven ortamının

sağlanması için bilginin paylaşılması ve çalışanların ihtiyacı olan bilgiye istedikleri zaman ulaşabilmesi gerekmektedir. Bilgi sahibi olan çalışan sorumluluğunu hisseder ve bu sorumluluk çerçevesinde oldukça verimli işler ortaya koyar.

2. **Anahtar; yöneticiler sınırların belirli olduğu özerklik hakkını çalışanlara vermelidir.** Değişimin her alanda kendisini gösterdiği günümüzde geleneksel hiyerarşik yapıdan uzaklaşarak daha modern bir yapı kurulmalıdır. Bu yapıyı kurarken belirli çalışanlara özerklik verilmeli, kararlara katılımları sağlanmalıdır. Verilen bu imtiyazlar karşısında işlerin hızlanması ve daha verimli çalışma ortamının sağlanması amaçlanmaktadır.
3. **Anahtar; kendini yönetebilen takımlar oluşturun.** Bu takımların kurulması her alanda hızlı kararlar alınması, çalışanların kendi alanları ile ilgili kararlar vermelerini ve bu kararların sonuçlarını kabullenmelerini sağlayacaktır. Bu şekilde hızlı alınan kararlar işlerin hızlanmasını ve değişimlerin kolay takip edilmesine olanak sağlayacaktır (Blanchard vd., 1999: 8).

3.6. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

3.6.1. Conger ve Kanungo ve Güçlendirme

Conger ve Kanungo personel güçlendirme kavramını sadece yetki devri, güç paylaşımı en önemlisi de katılımcı yönetim olarak ele almışlardır. Bu araştırmacılara göre personel güçlendirme iki yaklaşım kullanılmıştır; güçlendirmeye ilişkin yaklaşım ve motivasyonel yaklaşım (Bolat, 2008: 72). Güçlendirmeye yönelik yaklaşım, bu yaklaşıma göre çalışanlara karar verme hakkı verilmeli ve işlerin sorumluluğu ve verdikleri kararların sonuçlarına katılma hakkı verilmelidir. Motivasyonel yaklaşım ise, çalışanların kendilerini kötü hissettikleri tüm olguların ortadan kaldırılmasını ve çalışanların karakterlerine göre kendilerini daha iyi hissedecekleri ortamların kurulmasıdır (Hançer, 2004: 45).

3.6.2. Thomas-Velthouse Modeli

Thomas-Velthouse Modeline göre güçlendirme kavramı çalışanların psikolojilerine dayandırılmaktadır. Bu model verilen eğitimlerin sonuçlarına göre çalışanların davranışlarının takip edilmesini desteklemektedir. Bu modelin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uzunbacak, 2013: 27);

- Bu model çevresel olaylar modelidir
- Güçlendirmenin yapılabilmesi için neler yapılması gerektiğini araştırır.
- Güçlendirme yapıldıktan sonra çalışanın çevreye ve örgüte olan faydası izlenir.

- Çalışanın geçmişteki performansı ile güçlendirme sonrası performansı değerlendirilir (Uzunbacak, 2013: 27).

3.7. Personel Güçlendirmede Engeller

Küreselleşmenin etkisiyle değişen yönetim biçimleri ve çalışma şekli için personel güçlendirmenin ne kadar önemli bir olduğu görülmektedir. Fakat tüm örgütlerde personel güçlendirme uygulanamamaktadır. Bunun en önemli nedeni çalışanların sorumluluk almaktan kaçmalarıdır. Çalışanlar yanlış karar vermekten ve bu kararların sonuçlarının kabullenmekten korkmaktadırlar. İşten atılma, rezil olma veya azarlanma bu korkuların başında gelmektedir (Kabak, 2014: 44).

Güçlendirme sürecinde çalışanların sorumluluk almaktan kaçmalarını sağlayan engeller; örgütsel faktörler, yönetici tarzı, ödüllendirme sistemleri, iş tasarımı şeklinde sıralamamız mümkündür (Barutçugil, 2004: 402);

Örgütsel faktörler: personel güçlendirmede en önemli engellerin başında örgütsel faktörler gelmektedir. Bu engeller, girişimlerin aşırı riskli olması, rekabetten kaynaklı baskı hissedilmesi, iletişimde sorunların yaşanması, merkezci yönetim anlayışından vazgeçilmemesi, kaynak kullanımında yeterince özgür olunmaması gibi sıralanabilir.

Yönetici tarzı: kontrolü elden bırakmamakta ısrar eden yöneticiler, aşırı denetime maruz kalan çalışanların bıkkınlık hissetmesi, yöneticilerin alınan kararlara her daim müdahale etmeleri sonucu güçlendirme eylemi örgütlerde uygulanamamaktadır.

Ödüllendirme sistemleri: ödüllendirmenin olmaması da personel güçlendirmenin önündeki engellerden biridir. Doğru bir ödüllendirme sisteminin olmaması çalışanların motivasyonlarını düşürmekte ve aldıkları eğitimleri uygulayamamalarına neden olmaktadır.

İş tasarımı: personel güçlendirmenin önündeki engellerden biri de iş tasarımıdır. Çalışanların yapacakları işlerin belli olmaması ve rol belirsizliği yaşamaları güçlendirmenin karşısındaki engellerden biridir. Çalışanların aldıkları eğitimlerle verilen görevler arasında farklılık olması çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir.

Güçlendirmenin karşısındaki diğer bir engel ise, orta düzeydeki yöneticilerin yok edilmesi için uygulandığının savunulmasıdır. Bu nedenle orta düzeydeki yöneticilerin güçlendirmeye karşı direnmeleri de bu uygulamanın gerçekleşmemesini sağlamaktadır (Şenel, 2006: 67).

Kısacası güçlendirmenin önündeki engelleri inançsızlık ve gönülsüzlük oluşturmaktadır. Güçlendirme sonrasında bile çalışana güvenmeyen yöneticiler ve kararlara katılımı sağlanmayan çalışanlarda bu engeller arasındadır (Barutçugil, 2004: 403).

3.8. Personel Güçlendirmenin Organizasyona Yararları

Her örgütün içerisinde örgüt iklimine göre bazı sorunlar yaşanmaktadır. Örgütlerde aşırı bürokrasi, çalışanların pasif bir düşünceye sahip olması, merkeziyetçi yönetimden vazgeçilmemesi gibi birçok sorun bulunmaktadır. Bu sorunların çözülmesinin yollarından biri olan personel güçlendirmenin örgütler açısından birçok yararı bulunmaktadır (Akkaya, 2017: 65). Bu yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uzun, 2007: 17);

- Güçlendirme sonrası rol tanımları belirlenen çalışanlar stresten uzak ve güven ortamının sağlandığı alanlarda çalışırlar.
- Güçlendirme, çalışanların kendilerini kontrol etmelerini sağlamaktadır.
- Aldıkları eğitimler sayesinde hem kişisel gelişimleri hem de refah düzeylerinde artışlar görülür.
- Yaratıcılık ve yeteneklerinde artışlar görülen çalışanlar örgütlere daha faydalı hale gelirler (Uzun, 2007: 37).
- Güçlendirilen çalışan yeterlilik duygusuna sahiptir ve bu duygu ile hareket eder. Yaptıkları işleri iyi yapacaklarına ve bu işlerin sonuçlarının olumlu olacağına güvenmektedirler (Uzun, 2007: 37).
- Müşteriler ile daha yakın olan güçlendirilmiş çalışan daha hızlı ve daha yerinde kararlar verirler (Bakan, 2015: 117).
- Problemleri daha hızlı çözen ve farklı çözümleri anında uygulayan bu çalışanlar müşteri memnuniyetini arttırmaktadırlar.
- Güçlendirilen çalışan motive olarak daha verimli çalışarak özverili olmaya özen gösterecektir (Bakan, 2015: 117).
- Çalışanların örgüte olan bağlılığını artıran, daha az hata yapmalarını sağlayan ve işten ayrılma düşüncelerini ortadan kaldıran personel güçlendirme sayesinde çalışanların izin almaları veya devamsızlık oranlarında da azalmalar olmasını sağlamaktadır (Koçak, 2013: 149).
- Güçlendirme sonrası yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler güçlenerek örgütsel bağlılıkları artmaktadır.
- Çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttıran güçlenme, doğru bir örgüt iklimi ve kültürünün kurulmasını sağlamaktadır (Koçak, 2013: 149).

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve verilerin çözümü ve yorumundan bahsedilecektir.

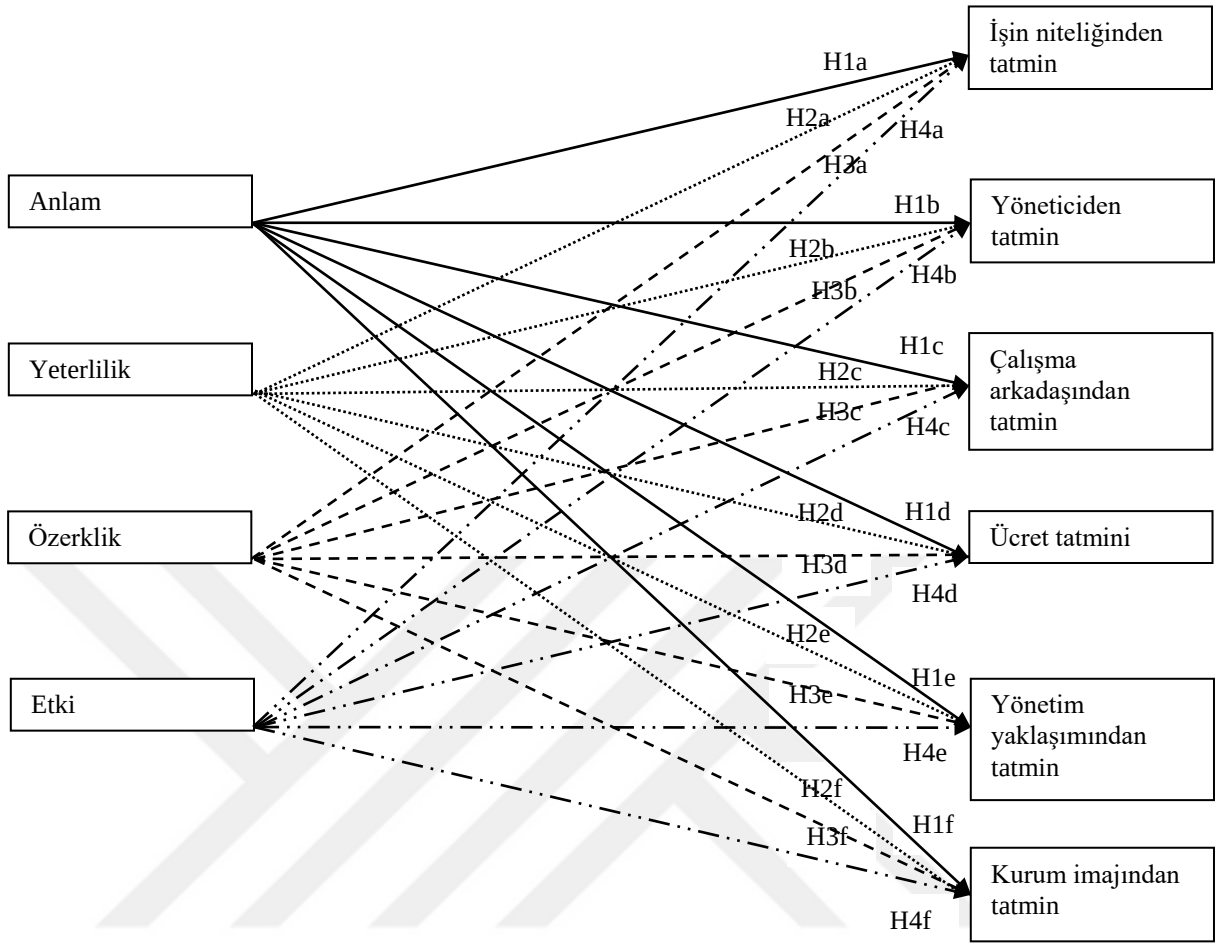
4.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, çalışanların iş tatmini ve personel güçlendirme arasındaki etkinin araştırılmasıdır.

Çalışanlar kendilerinin ve yaptıkları işin önemsenmesini isterler, bu ise iş tatmini konusunu ilgilendirmektedir. İş tatminini etkileyen unsurların bilinmesi önemlidir. Çalışmada personel güçlendirmenin çalışanların iş tatmini nasıl etkilediği incelenmiştir. Ayrıca çalışanların demografik değişkenlerine bağlı olarak personel güçlendirme ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi de çalışma içerisindedir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; öncelikle personel güçlendirme ve iş tatmini olmak üzere iki temel değişken ve toplam 10 alt boyut olarak kurgulanmıştır. Araştırma modeliyle ilgili ayrıntılı bilgi Şekil 4.1’de sunulmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

H1a. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından anlamın iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1b. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından anlamın iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1c. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından anlamın iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1d. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından anlamın iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1e. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından anlamın iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H1f. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından anlamın iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2a. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

H2b. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

- H2c. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H2d. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H2e. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H2f. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H3a. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H3b. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H3c. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H3d. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H3e. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H3f. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H4a. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H4b. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H4c. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H4d. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H4e. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H4f. Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında ele alınan değişkenler ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılarak çalışma konusu kuramsal ve kavramsal açıdan ele alınmıştır. Bu çalışmada sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama tekniklerinden biri olan anket tekniği kullanılarak Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan ve ihracat yapan firmaların dış ticaret, pazarlama ve kambiyo birimlerinde çalışan üst ve

orta düzeydeki çalışanlara online olarak uygulanmıştır.

Veriler basit tesadüfî örneklem yöntemiyle anket tekniği kullanılarak online olarak toplanmıştır. 360 kişi araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Bu evren üzerinden $n = N \cdot z^2 \cdot \sigma^2 / (N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2$ formülü kullanılarak örneklem sayısı tespit edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2013: 35-45). Bu formülde yer alan N: evren büyüklüğü; n: örneklem büyüklüğü; σ : standart sapma değeri; H: standart hata değeri; Z: belirli bir α anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer anlamına gelmektedir. Yüzde 95 güven aralığı ($z=1,96$), 0,05 örneklem hatası (H), 0,5 standart sapma (σ) ile 360 evren büyüklüğü (N) değerleri için araştırma kapsamında ele alınması gereken örneklem sayısının 187 kişi olması gerektiği tespit edilmiş ve anket online olarak 220 kişiye uygulanmıştır.



5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu tez çalışmasında uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS adlı paket programında analiz edilmiş olup araştırmanın demografik, güvenirlilik, korelasyon ve regresyon sonuçları incelenmiştir.

5.1. Araştırmanın Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik sonucu Cronbach's Alfa değeri ile analiz edilmiştir. Tavakol ve Dennick (2011: 54) tarafından yapılan çalışmada, Cronbach's Alfa değeri 0,70 ve üzeri ($0,70 \leq \alpha \leq 1$) olduğunda sonuç güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Tablo 5.1).

Tablo 5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Cronbach's Alfa Değeri</i>	<i>Önerme Sayıları</i>
Personel Güçlendirme		
Anlam	0,914	3
Etki	0,934	3
Özerklik	0,867	3
Yeterlilik	0,818	3
İş Tatmini		
Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	0,914	4
İşin Niteliğinden Tatmin	0,818	7
Ücret Tatmini	0,852	3
Yöneticiden Tatmin	0,939	7
Yönetimsel Yaklaşımdan Tatmin	0,933	5
Kurumun İmajından Tatmin	0,847	2

Tablo 5.1'de de görüldüğü üzere, 12 sorudan oluşan personel güçlendirme ölçeğinde yapılan güvenirlilik analizi sonuçlarında en yüksek Cronbach's Alfa değeri 0,934 ile etki boyutunda; 24 sorudan oluşan iş tatmini ölçeğinin güvenirlilik analizi sonuçlarında en yüksek Cronbach's Alfa değeri 0,939 ile yöneticiden tatmin olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılmış ölçeklerin güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's Alfa değerleri sınır olarak kabul edilmiş 0,70'in üzerinde olduğu görülmekte ve güvenilir düzeyde olduğu kabul edilmektedir.

5.2. Kişilerin Demografik Özelliklerine İlişkin İstatistikler

Araştırmaya katılanların, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir, çalışma süresi ve örgütteki pozisyonları araştırılmıştır. Ankete katılanların %37,7'si kadınlardan, %62,3'ü ise erkeklerden oluşmaktadır (Tablo 5.2).

Tablo 5.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif</i>
Kadın	83	37,7	37,7	37,7
Erkek	137	62,3	62,3	100
Toplam	220	100	100	

Araştırmaya katılan bireylerin yaş dağılımı Tablo 5.3’de gösterilmektedir. Tablo 5.3 incelendiğinde, ankete katılanların %7,7’si 20-25, %29,1’i 26-30, %19,5’i 31-35, %25,9’u 36-40, %12,7’si 41-45 ve %5’i 46-50 yaş aralığında bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu genç bireylerden olduğu görülmekte ve %56,4’ünün 20-35 yaş aralığında olduğu ve orta yaş ve üzeri çalışan sayısının (36 ve üzeri) %43,6 olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
20-25	17	7,7	7,7	7,7
26-30	64	29,1	29,1	36,8
31-35	43	19,5	19,5	56,4
36-40	57	25,9	25,9	82,3
41-45	28	12,7	12,7	95,0
46-50	11	5,0	5,0	100,0
Toplam	220	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin, medeni durumları Tablo 5.4’de verilmektedir. Ankete katılanların %61,8’inin evli, %35,5’inin bekâr ve %2,7’sinin ise diğer grubunda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 5.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

<i>Medeni Durum</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Evli	136	61,8	35,5	35,5
Bekâr	78	35,5	61,8	97,3
Diğer	6	2,7	2,7	100,0
Toplam	220	100	100	

Araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumları Tablo 5.5’te yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bunu sırasıyla yüksekokul, yüksek lisans ve lise mezunları takip etmektedir. Diğer seçeneğini ilköğretim veya doktora mezunu olarak düşünecek olursak bunların sayısı bir hayli az olup, araştırmanın özel sektörde yapıldığı göz önüne alındığında eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Lise	19	8,6	8,6	8,6
Yüksekokul	37	16,8	16,8	25,5
Lisans	119	54,1	54,1	79,5
Yüksek Lisans	35	15,9	15,9	95,5
Diğer	10	4,5	4,5	100
Toplam	220	100	100	

Araştırmaya katılan bireylerin aylık gelirleri Tablo 5.6'da yer almaktadır. Katılımcıların yarısından çoğu %56,4 ile 4001-5000, %21,4'ü 3001-4000, %9,5'i 2001-3000, %12,7'si 1000-2000 lira arasında aylık gelir elde etmektedir. Katılımcıların aylık gelir durumuna bakıldığında %87,3'ünün 2001 ve üstü asgari ücretten yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5.6. Katılımcıların Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

<i>Aylık Gelir</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
1000-2000	28	12,7	12,7	12,7
2001-3000	21	9,5	9,5	22,3
3001-4000	47	21,4	21,4	43,6
4001-5000	124	56,4	56,4	100,0
Toplam	220	100	100	

Araştırmaya katılan bireylerin örgütte çalışma süreleri Tablo 5.7'de yer almaktadır. Ankete katılanların %27,7'si 3 yıldan az, %39,5'i 3-6 yıl, %15,5'i 7-11 yıl, %15'i 12-15 yıl ve %2,3'ü 16 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışan bireylerin bulundukları örgütte çalışma sürelerinin fazla olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

<i>Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
3 Yıldan az	61	27,7	27,7	27,7
3-6 Yıl	87	39,5	39,5	67,3
7-11 Yıl	34	15,5	15,5	82,7
12-15 Yıl	33	15,0	15,0	97,7
16 Yıl ve üstü	5	2,3	2,3	100,0
Toplam	220	100	100	

Araştırmaya katılan bireylerin iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri Tablo 5.8'de yer almaktadır. Tablo 5.8 incelendiğinde, katılımcıların %5'i 3 yıldan az, %26,8'i 3-6 yıl, %20'si 7-11 yıl, %25,9'u 12-15 yıl, %22,3'ünün 16 yıl ve üstü toplam çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası %68,2'si, iş hayatında tecrübeli sayılabilecek şekilde 7 yıl ve üzeri süredir çalışmakta ve %31,8'i yeni veya daha az tecrübeli sayılabilecek durumdadır.

Tablo 5.8. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi

<i>Toplam Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
3 yıldan az	11	5,0	5,0	5,0
3-6 yıl	59	26,8	26,8	31,8
7-11 yıl	44	20,0	20,0	51,8
12-15 yıl	57	25,9	25,9	77,7
16 yıl ve üstü	49	22,3	22,3	100,0
Total	220	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları şirketlerin yer aldığı sektörler Tablo 5.9'da yer almaktadır. Tablo 5.9 incelendiğinde ankete katılanların %83,2'si lojistik alanında çalışmaktadır.

Tablo 5.9. Katılımcıların Çalıştığı Şirketlerin Yer Aldığı Sektörler

<i>Toplam Çalışma Süresi</i>	<i>Sayı</i>	<i>%</i>	<i>Geçerli %</i>	<i>Kümülatif %</i>
Ticaret	27	12,3	12,3	12,3
Üretim	10	4,5	4,5	17,3
Lojistik	183	83,2	83,2	100,0
Total	220	100,0	100,0	

5.3. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Korelasyon analizi iki değişken arasında ilişki olup olmadığını ölçen ve eğer bir ilişki var ise bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyen analizdir. Korelasyon katsayısının (r) + olması iki değişken arasında pozitif, - olması durumunda iki değişken arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu gösterir. Bu araştırma sonucunda yer alan değişkenler için aralarında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmada yer alan personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki ile iş tatmini ölçeğinin alt boyutları olan işin niteliğinden tatmin, yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini, yönetsel yaklaşımdan tatmin ve kurumun imajından tatmin arasındaki ilişki incelenmiş, elde edilen veriler Tablo 5.10'da verilmiştir.

Tablo 5.10. Araştırma Değişkenlerinin Korelasyon Değerleri

		<i>İşin niteliğinden tatmin</i>	<i>Yöneticiden tatmin</i>	<i>Çalışma arkadaşlarından tatmin</i>	<i>Ücret tatmini</i>	<i>Yönetsel yaklaşımdan tatmin</i>	<i>Kurumun imajından tatmin</i>
Anlam	Pearson Correlation	,496**	,446**	,103	-,038	,192**	,438**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,127	,572	,004	,000
Yeterlilik	Pearson Correlation	,325**	,343**	,174**	,049	-,018	,398**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,472	,792	,000

Özerklik	Pearson Correlation	,505**	,279**	,262**	,242**	,253**	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etki	Pearson Correlation	,513**	,237**	,126	,316**	,176**	,393**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,062	,000	,009	,000

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.10 incelendiğinde, personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre en yüksek etki düzeyi, personel güçlendirmenin alt boyutu olan etki ile iş tatmininin alt boyutu olan işin niteliğinden tatmin arasında çıkmıştır. Çalıştığı bölümde etkisi ve kontrolü olan çalışanın işin niteliğinden tatmininin yüksek olduğu ve personel güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir etki bulunduğu tespit edilmiş olup elde edilen bulgular araştırmayı destekler nitelikte olmaktadır.

Tablo 5.10 incelendiğinde, personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin ve ücret tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterlilik ile iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini ve yönetsel yaklaşımdan tatmin arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki ile iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Bu değişkenler arasında pozitif bir ilişki bulunmadığı için regresyon analizine gerek görülmemiş olup bu değişkenler için kurulan H1c, H1d, H2d, H2e ve H4c hipotezleri reddedilmiştir.

5.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Regresyon Değerleri

Araştırmada yer alan değişkenleri ve hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutları ile iş tatmini ölçeğinin alt boyutları arasında yapılan regresyon analizleri aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu anlam ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu işin niteliğinden tatmin ($\beta = 0,496$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan anlam, bağımlı değişken olan işin niteliğinden tatmini %24,6 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Tablo 5.11’de görüldüğü üzere, anlam ile işin niteliğinden tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($F: 71,248; p < 0,001$) bu bağlamda H1a hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre yaptıkları işe bir anlam yükleyen ve kendileri için önemli olduğunun düşünen çalışanlar tarafından bu firmada işin niteliğinden tatmininin de %24,6 oranında etkilediğini söylemek mümkündür.

Tablo 5.11. Anlam Alt Boyutunun İşin Niteliğinden Tatminine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
İşin Niteliğinden Tatmin	0,496 $\Delta R^2 = ,246$	8,441 F= 71,248	,000

Anlam alt boyutu ile yöneticiden tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.12’de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu anlam ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu yöneticiden tatmin ($\beta = 0,446$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan anlam, bağımlı değişken olan yöneticiden tatmini %19,9 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre yaptıkları işe bir anlam yükleyen ve kendileri için önemli olduğunu düşünen çalışanlar tarafından bu firmadaki yöneticiden tatminin de %19,9 oranında etkilendiğini söylemek mümkündür. Tablo 5.12’de görüldüğü üzere, anlam ile yöneticiden tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 54,076; $p < 0,001$) bu bağlamda H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.12. Anlam Alt Boyutunun Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Yöneticiden Tatmin	0,446 $\Delta R^2 = ,199$	2,889 F= 54,076	,000

Anlam alt boyutu ile yönetsel yaklaşımdan tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.13’de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu anlam ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu yönetsel yaklaşımdan tatmin ($\beta = 0,192$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan anlam, bağımlı değişken olan yönetsel yaklaşımdan tatmin %3,7 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre yaptıkları işe bir anlam yükleyen ve kendileri için önemli olduğunun düşünen çalışanlar tarafından bu firmada yönetsel yaklaşımdan tatminin %3,7 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.13’de görüldüğü üzere, anlam ile kurumun imajından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 8,347; $p < 0,001$) bu bağlamda H1e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.13. Anlam Alt Boyutunun Yönetsel Yaklaşımdan Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Yönetsel Yaklaşımdan Tatmin	0,192 $\Delta R^2 = ,037$	7,354 F= 8,347	,000

Anlam alt boyutu ile kurumun imajından tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.14’de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu anlam ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu kurumun imajından tatmin ($\beta = 0,438$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan anlam, bağımlı değişken olan kurumun imajından tatmin %19,2 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre yaptıkları işe bir anlam yükleyen ve kendileri için önemli olduğunun düşünen çalışanlar tarafından bu firmada kurumun imajından tatminin %19,2 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.14’de görüldüğü üzere, anlam ile kurumun imajından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 51,689; $p < 0,001$) bu bağlamda H1f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.14. Anlam Alt Boyutunun Kurumun İmajından Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Kurumun İmajından Tatmin	0,438	7,190	,000
	$\Delta R^2 = ,192$	F= 51,689	

Yeterlilik alt boyutu ile işin niteliğinden tatmini alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.15’te verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu yeterlilik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu işin niteliğinden tatmin ($\beta = 0,325$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan yeterlilik, bağımlı değişken olan işin niteliğinden tatmini %10,5 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre kendi yeteneklerinin farkında olan, kendisine güvenen ve kendi yeteneklerinin yeterli olduğunu düşünen çalışanlar tarafından bu firmada işin niteliğinden tatminin %10,5 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.15’te görüldüğü üzere, yeterlilik ile işin niteliğinden tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 25,677; $p < 0,001$) bu bağlamda H2a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.15. Yeterlilik Alt Boyutunun İşin Niteliğinden Tatminine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
İşin Niteliğinden Tatminin	0,325	8,651	,000
	$\Delta R^2 = ,105$	F= 25,677	

Yeterlilik alt boyutu ile yöneticiden tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.16’da verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu yeterlilik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu yöneticiden tatmin ($\beta = 0,343$) arasında pozitif yönlü bir ilişki

olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan yeterlilik, bağımlı değişken olan yöneticiden tatmini %11,8 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre kendi yeteneklerinin farkında olan, kendisine güvenen ve kendi yeteneklerinin yeterli olduğunu düşünen çalışanlar tarafından bu firmada yöneticiden tatminin %11,8 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.16'da görüldüğü üzere, örgütsel dayanıklılık ile işgören performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($F: 29,120$; $p<0,001$) bu bağlamda H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.16. Yeterlilik Alt Boyutunun Yöneticiden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Yöneticiden Tatmin	0,343	5,396	,000
	$\Delta R^2 = ,118$	$F = 29,120$	

Yeterlilik alt boyutu ile çalışma arkadaşlarından tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.17'de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu yeterlilik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu çalışma arkadaşlarından tatmin ($\beta = 0,174$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan yeterlilik, bağımlı değişken olan çalışma arkadaşlarından tatmini %3 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre kendi yeteneklerinin farkında olan, kendisine güvenen ve kendi yeteneklerinin yeterli olduğunu düşünen çalışanlar tarafından bu firmada çalışma arkadaşlarından tatminin %3 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.17'de görüldüğü üzere, yeterlilik ile çalışma arkadaşlarından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($F: 6,780$; $p<0,001$) bu bağlamda H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.17. Yeterlilik Alt Boyutunun Çalışma Arkadaşlarından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	0,174	2,604	,000
	$\Delta R^2 = ,030$	$F = 6,780$	

Yeterlilik alt boyutu ile kurumun imajından tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.18'de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu yeterlilik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu kurumun imajından tatmin ($\beta = 0,398$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan yeterlilik, bağımlı değişken olan kurumun imajından tatmini %15,8 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre kendi yeteneklerinin farkında olan, kendisine güvenen ve kendi yeteneklerinin yeterli olduğunu düşünen çalışanlar tarafından bu firmada kurumun imajından tatminin %15,8 oranında etkili olduğunu

söylemek mümkündür. Tablo 5.18’de görüldüğü üzere, yeterlilik ile kurumun imajından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 40,932; $p<0,001$) bu bağlamda H2f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.18. Yeterlilik Alt Boyutunun Kurumun İmajından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Kurumun İmajından Tatmin	0,398 $\Delta R^2 = ,158$	6,398 F= 40,932	,000

Özerklik alt boyutu ile işin niteliğinden tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.19’da verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu işin niteliğinden tatmin ($\beta = 0,505$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan özerklik, bağımlı değişken olan işin niteliğinden tatmini %25,5 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre personeline özerklik veren, kendi kararlarını kendi vermesine engel olmayan ve olabildiğince bağımsız olmasını sağlayan bir firmada çalışanın işin niteliğinden tatmininin %25,5 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.19’da görüldüğü üzere, özerklik ile işin niteliğinden tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 74,801; $p<0,001$) bu bağlamda H3a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.19. Özerklik Alt Boyutunun İşin Niteliğinden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
İşin Niteliğinden Tatmin	0,505 $\Delta R^2 = ,255$	8,649 F= 74,801	,000

Özerklik alt boyutu ile yöneticiden tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.20’de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu yöneticiden tatmin ($\beta = 0,279$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan özerklik, bağımlı değişken olan yöneticiden tatmini %7,8 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre personeline özerklik veren, kendi kararlarını kendi vermesine engel olmayan ve olabildiğince bağımsız olmasını sağlayan bir firmada çalışanın yöneticiden tatmininin %7,8 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.20’de görüldüğü üzere, özerklik ile yöneticiden tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 18,449; $p<0,001$) bu bağlamda H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.20. Özerklik Alt Boyutunun Yöneticiden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Yöneticiden Tatmin	0,279 $\Delta R^2 = ,078$	4,295 F= 18,449	,000

Özerklik alt boyutu ile çalışma arkadaşlarından tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.21’de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu çalışma arkadaşlarından tatmin ($\beta = 0,262$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan özerklik, bağımlı değişken olan çalışma arkadaşlarından tatmini %6,8 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre personeline özerklik veren, kendi kararlarını kendi vermesine engel olmayan ve olabildiğince bağımsız olmasını sağlayan bir firmada çalışanın çalışma arkadaşlarından tatmininin %6,8 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.21’de görüldüğü üzere, özerklik ile çalışma arkadaşlarından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 16,014; $p < 0,001$) bu bağlamda H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.21. Özerklik Alt Boyutunun Çalışma Arkadaşlarından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	0,262 $\Delta R^2 = ,068$	4,002 F= 16,014	,000

Özerklik alt boyutu ile ücret tatmini alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.22’de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu ücret tatmini ($\beta = 0,242$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan özerklik, bağımlı değişken olan ücret tatminini %5,8 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre personeline özerklik veren, kendi kararlarını kendi vermesine engel olmayan ve olabildiğince bağımsız olmasını sağlayan bir firmada çalışanın ücret tatminini %5,8 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.22’de görüldüğü üzere, özerklik ile ücret tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 13,526; $p < 0,001$) bu bağlamda H3d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.22. Özerklik Alt Boyutunun Ücret Tatminine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Ücret Tatmin	0,242 $\Delta R^2 = ,058$	3,678 F= 13,526	,000

Özerklik alt boyutu ile yönetsel yaklaşımdan tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.23'te verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu yönetsel yaklaşımdan tatmin ($\beta = 0,253$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan özerklik, bağımlı değişken olan yönetsel yaklaşımdan tatmini %6,4 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre personeline özerklik veren, kendi kararlarını kendi vermesine engel olmayan ve olabildiğince bağımsız olmasını sağlayan bir firmada çalışanın yönetsel yaklaşımdan tatmini %6,4 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.23'te görüldüğü üzere, özerklik ile yönetsel yaklaşımdan tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($F: 14,856$; $p < 0,001$) bu bağlamda H3e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.23. Özerklik Alt Boyutunun Yönetsel Yaklaşımdan Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Yönetsel Yaklaşımdan Tatmin	0,253 $\Delta R^2 = ,064$	3,854 $F = 14,856$	,000

Özerklik alt boyutu ile kurumun imajından tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.24'te verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu kurumun imajından tatmin ($\beta = 0,452$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan özerklik, bağımlı değişken olan kurumun imajından tatmini %20,5 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre personeline özerklik veren, kendi kararlarını kendi vermesine engel olmayan ve olabildiğince bağımsız olmasını sağlayan bir firmada çalışanın kurumun imajından tatmini %20,5 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.24'te görüldüğü üzere, özerklik ile kurumun imajından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($F: 56,093$; $p < 0,001$) bu bağlamda H3f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.24. Özerklik Alt Boyutunun Kurumun İmajından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Kurumun İmajından Tatmin	0,452 $\Delta R^2 = ,205$	7,490 $F = 56,093$	,000

Etki alt boyutu ile işin niteliğinden tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.25'te verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu etki ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu işin niteliğinden tatmin ($\beta = 0,513$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu

görülmektedir. Bağımsız değişken olan etki, bağımlı değişken olan işin niteliğinden tatmini %26,3 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre çalıştığı bölümde etkisi ve kontrolü olan çalışanın işin niteliğinden tatmini %26,3 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.25'te görüldüğü üzere, etki ile işin niteliğinden tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 77,873; $p < 0,001$) bu bağlamda H4a hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.25. Etki Alt Boyutunun İşin Niteliğinden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
İşin Niteliğinden Tatmin	0,513 $\Delta R^2 = ,263$	8,825 F= 77,873	,000

Etki alt boyutu ile yöneticiden tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.26'da verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu etki ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu yöneticiden tatmin ($\beta = 0,237$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan etki, bağımlı değişken olan yöneticiden tatmini %5,6 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre çalıştığı bölümde etkisi ve kontrolü olan çalışanın yöneticiden tatmini %5,6 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.26'da görüldüğü üzere, etki ile yöneticiden tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 12,960; $p < 0,001$) bu bağlamda H4b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.26. Etki Alt Boyutunun Yöneticiden Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Yöneticiden Tatmin	0,237 $\Delta R^2 = ,056$	3,600 F= 12,960	,000

Etki alt boyutu ile ücret tatmini alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.27'de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu etki ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu ücret tatmini ($\beta = 0,316$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan etki, bağımlı değişken olan ücret tatmini %10 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre çalıştığı bölümde etkisi ve kontrolü olan çalışanın ücret tatmini %10 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.27'de görüldüğü üzere, etki ile ücret tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup (F: 24,187; $p < 0,001$) bu bağlamda H4d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.27. Etki Alt Boyutunun Ücret Tatminine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Ücret Tatmini	0,316	4,918	,000
	$\Delta R^2 = ,100$	$F = 24,187$	

Etki alt boyutu ile yönetsel yaklaşımdan tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.28’de verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu etki ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu yönetsel yaklaşımdan tatmin ($\beta = 0,176$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan etki, bağımlı değişken olan yönetsel yaklaşımdan tatmin %3,1 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre çalıştığı bölümde etkisi ve kontrolü olan çalışanın yönetsel yaklaşımdan tatmini %3,1 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.28’de görüldüğü üzere, etki ile yönetsel yaklaşımdan tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($F: 24,187$; $p < 0,001$) bu bağlamda H4e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.28. Etki Alt Boyutunun Yönetsel Yaklaşımdan Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Yönetsel Yaklaşımdan Tatmin	0,176	2,642	,000
	$\Delta R^2 = ,031$	$F = 6,982$	

Etki alt boyutu ile kurumun imajından tatmin alt boyutu regresyon analizi değerleri Tablo 5.29’da verilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin alt boyutu etki ile bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutu kurumun imajından tatmin ($\beta = 0,393$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan etki, bağımlı değişken olan kurumun imajından tatmin %15,5 oranında açıklama gücüne sahip olup istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuca göre çalıştığı bölümde etkisi ve kontrolü olan çalışanın kurumun imajından tatmini %15,5 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 5.29’da görüldüğü üzere, etki ile kurumun imajından tatmin arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş olup ($F: 39,837$; $p < 0,001$) bu bağlamda H4f hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.29. Etki Alt Boyutunun Kurumun İmajından Tatmine Yönelik Regresyon Analizi

<i>Değişkenler</i>	<i>Beta</i>	<i>t değeri</i>	<i>P Değeri</i>
Kurumun İmajından Tatmin	0,393	6,312	,000
	$\Delta R^2 = ,155$	$F = 39,837$	

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

“Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Bir Alan Araştırması” adlı Yüksek Lisans Tezi çalışması kapsamında gerçekleştirilen teorik ve uygulama çalışmaları sonucunda aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

İş tatmini yüksek olan personelin, performansı ve firmaya bağlılığı artacak, bu da çalıştığı firmadan hizmet alanları ve iş yerindeki üstlerini memnun edecektir. İş tatmini düşük olan personelin ise performansı düşük olacak ayrıca firmaya bağlılığı azalacaktır. Dolayısıyla bu durum firmadan hizmet alanlara (müşteriler, iş ortakları vs.) yansıyacaktır. Ortaya çıkan bu sorunların ortadan kaldırılmasındaki en sade çözüm personelin güçlendirilmesi olarak gerçekleştirilmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları sayesinde hem personelin, hem firmanın hem de hizmet alanların memnuniyetleri artacaktır. Personel güçlendirme ile işi hakkında karar ve sorumluluk alabilen personelin işe karşı tutumunu da daha olumlu hale getirecek, kendini değerli hissetmesi sağlanan personelin örgüte olan bağlılığını artıracaktır.

Çalışanların karşı karşıya kaldıkları her türlü sorunda üstlerinden gelecek olan yardımı beklemeleri, personel için zaman ve enerji kaybı olarak gerçekleşmektedir. Hizmet alanlar her daim hızlı ve kaliteli hizmet beklemektedirler. Ortaya çıkan sorunların güçlendirilmiş personellerle giderilmesi, verilen hizmetin hızını artırarak ve çalışanların yaptıkları işi sahiplenmelerini sağlayarak, hizmet alanların firmadan aldıkları hızlı ve kaliteli hizmet nedeniyle memnuniyetlerini artıracaktır.

Literatürde yer alan çalışmaların bazılarında, Şahin (2007), Pelit (2008), Ökten (2008) ve Veranyurt (2009) “personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi olduğu” sonucuna varılmıştır. Bu tez çalışmasında da dış ticaret, pazarlama ve kambiyo birimlerinin üst ve orta düzeydeki personeller için bu etkinin geçerli olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda; Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı olan ve ihracat yapan firmaların dış ticaret, pazarlama ve kambiyo birimlerinde çalışan üst ve orta düzeydeki çalışanların personel güçlendirmelerinin iş tatmini üzerindeki etkisi ölçülmüş olup bu kavramlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre araştırmada elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan bütün değişken ve boyutların 0,70’in üzerinde olduğu görülmüştür.
- Araştırmadaki katılımcıların toplamı 220’dir. Bunların 83’ü kadın, 137’si ise erkektir.
- Örneklemenin çoğunluğunu genç bireylerden oluşmaktadır.
- Katılımcılardan 136’sı evli, 78’i bekar.
- Katılımcıların %74,5’i lisans ve üstü mezundur ve eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

- Katılımcıların %87,3'ünün geliri asgari ücretten fazladır.
- Katılımcıların %68,2'si, iş hayatında tecrübeli sayılabilecek şekilde 7 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı kapsamında 24 tane hipotez geliştirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerle geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla SPSS paket programı kullanılarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan personel güçlendirmenin alt boyutları (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmininin alt boyutları (işin niteliğinden tatmin, yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, ücret tatmini, yönetsel yaklaşımdan tatmin ve kurum imajından tatmin) arasında istatistiksel olarak ($p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin ve kurum imajından tatmin arasında istatistiksel olarak ($p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterlilik boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin, yöneticiden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin ve kurum imajından tatmin arasında istatistiksel olarak ($p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerklik boyutu ile iş tatmininin bütün alt boyutları arasında istatistiksel olarak ($p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin, yöneticiden tatmin, ücret tatmini, yönetsel yaklaşımdan tatmin ve kurum imajından tatmin boyutları ile arasında istatistiksel olarak ($p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En güçlü ilişki personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin boyutu arasında olup (,513) en zayıf ilişki ise personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan yönetsel yaklaşımdan tatmin boyutu (,209) arasında gerçekleşmiştir.

Yapılan korelasyon analizine dayalı olarak personel güçlendirmenin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir etki olduğu, çalışanların personel güçlendirmelerine bağlı olarak iş tatmini seviyelerinin değişmekte olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu kapsamda personel güçlendirmenin alt boyutları ile iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir etki olduğundan;

Tablo 6.1. Araştırma Hipotezleri Kabul/Red Durumları

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	KABUL/RED
H1a: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H1b: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H1c: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
H1d: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
H1e: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımdan tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H1f: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamın iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H2a: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H2b: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H2c: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H2d: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
H2e: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımdan tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
H2f: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterliliğin iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H3a: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H3b: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H3c: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H3d: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H3e: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımdan tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H3f: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerkliğin iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL

H4a: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin iş tatmininin alt boyutlarından işin niteliğinden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H4b: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin iş tatmininin alt boyutlarından yöneticiden tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H4c: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin iş tatmininin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	RED
H4d: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin iş tatmininin alt boyutlarından ücret tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H4e: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin iş tatmininin alt boyutlarından yönetsel yaklaşımdan tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL
H4f: Personel Güçlendirmenin alt boyutlarından olan etkinin iş tatmininin alt boyutlarından kurumun imajından tatmin üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.	KABUL

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan çalışma arkadaşlarından tatmin ve ücret tatmini boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterlilik boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan ücret tatmini ve yönetsel yaklaşımdan tatmin boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki boyutu ile iş tatmininin alt boyutlarından olan çalışma arkadaşlarından tatmin boyutu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak;

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmış olup ($p < 0,001$) %0,246'unu açıklamış, yöneticiden tatmin boyutunun %0,199'ünü, yönetsel yaklaşımdan tatmin boyutunun %0,032'sini, kurum imajından tatmin boyutunun %0,192'ünü açıklamıştır. Anlam boyutu, personelin işinden tatmin olabilmesi ve kendisi için anlamlı olan iş gereklerine bağlı olması ile ilgilidir (Osborne, 2002: 45). Anlamlılık iş tatmininin önemli bir belirtisi olup işini önemli ve değerli olarak algılayan personellerin diğerlerine göre daha fazla tatmin olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan yeterlilik boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmış olup ($p < 0,001$) %0,105'ünü açıklamış, yöneticiden tatmin boyutunun %0,118, çalışma arkadaşlarından tatmini boyutunun %0,030'ünü açıklamıştır. Bu sonuçlara göre kendi yeteneklerinin farkında olan, kendisine güvenen ve kendi yeteneklerinin yeterli olduğunu düşünen çalışanlar tarafından personel güçlendirmenin alt boyutu olan yeterlilik ile iş tatmini arasında

pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan özerklik boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmış olup ($p < 0,001$) %0,255'ünü açıklamış, yöneticiden tatmin boyutunun %0,078'ini, çalışma arkadaşlarından tatmin boyutunun %0,068'ini, ücret tatmini boyutunun %0,058'ini, yönetsel yaklaşımdan tatmin boyutunun %0,064'ünü ve kurum imajından tatmin boyutunu %0,158'ini açıklamıştır. Spreitzer vd'nin (1997) yapılan çalışmada, özerklik boyutunun iş tatminini olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Özerklik, başka bir kişiye bağımlı olmadan karar verebilme şeklinde tanımlanabilir. Özerk, bireyin hür iradesi ile fikrini söyleyebilmesi ve işini nasıl yapması gerektiğine ilişkin olarak kendisini serbest hissetmesiyle ilgilidir. Bireyin yapmış olduğu iş üzerinde kontrol yetkisine sahip olması ve görevini yaparken kendi başına karar verip tercih hakkını kullanabilmesi personel güçlendirmenin özerklik boyutu ile gerçekleşmektedir. Özerklik değişkeninin analizlerde iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkili çıkması doğal olarak beklenebilir bir sonuçtur (Ökten, Kaynak, Kitapçı, 2013).

Regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni personel güçlendirmenin alt boyutlarından olan etki boyutunun bağımlı değişken olan iş tatmininin alt boyutlarından olan işin niteliğinden tatmin boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmış olup ($p < 0,001$) %0,263'ünü açıklamış, yöneticiden tatmin boyutunun %0,056'sını, ücret tatmini boyutunun %0,100'ünü, yönetsel yaklaşımdan tatmin boyutunun %0,031'ini ve kurum imajından tatmin boyutunun %0,155'ini açıklamıştır. Araştırma, güçlendirmenin etki boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Etkiyi, çalışanların işletme içerisinde yer alan önemli karar ve sonuçları etkileyebilme gücü olarak tanımlamak mümkündür (Doğan, 2006). Bireyin yapmış olduğu işin fark yaratacağına inanmış olması ve yapmış olduğu işi amacına uygun gerçekleştirmiş olduğu düşüncesi etkiyi meydana getirir. Başka bir deyişle etki, bireyin ortaya çıkan örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol kabiliyetini göstermektedir.

Personel güçlendirme çok boyutlu bir kavram olup her bir boyutunu ayrı ayrı ele almak doğru bir yaklaşım değildir. Personel güçlendirme kavramı bireyin görev bilincini ve motivasyonunu arttıran aynı zamanda bireyin işindeki rolüne uyumunu ve oryantasyonunu sağlayan modern bir yönetim tarzı olarak dikkat çekmektedir. Personel güçlendirme motivasyonel bir kavram olup, yapılan bu araştırma sonuçlarında bulgularımızın iş tatmininin alt boyutları üzerinde etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Bu ilişki özel sektörde yer alan işletmelerin asıl amaçlarından biri olan müşteri memnuniyetine ulaşılması ve örgütün uzun ömürlülüğünü sağlayan çalışanın sadakatini hususunda büyük önem taşımaktadır.

Personel güçlendirme, firmaların doğrudan ekonomik kazanım sağlamalarına yönelik bir uygulama olarak değil, çalışanların psikolojik beklentilerini karşılamaya yönelik bir yaklaşım olarak görülmelidir. Firmalar açısından personeli güçlendirme kavramı; örgütün dış çevreden gelen etkilere hızlı bir şekilde tepki verebilmesini sağlamak, çalışanların sürece katkılarını artırmak, işgücü devrini en aza indirmek, çalışanların işlerine ve örgütlerine bağlı oldukları bir işletme kültürü yaratmak ve tüm bunların sonunda verimliliği dolayısıyla karlılığı arttırmak gibi örgütsel beklentileri ifade etmektedir. Özellikle büyük ölçekli firmalarda iş yoğunluğu daha fazla olduğundan ve yoğun bir çalışma ortamında müşteriyi memnun etmek normal koşullardan daha güç olduğundan dolayı büyük firmalarda personel güçlendirmeye duyulan ihtiyaç küçük ölçekli firmalara kıyasla çok daha fazladır. Güçlendirilmiş bir personelin iş tatmini de artacağından elde edilen maddi ve manevi kazanç çok yüksek olacaktır (Demir, 2010: 125).

Güçlendirilmiş personele sahip olmanın yolu, büyük ölçüde güçlendirilmiş bir örgütsel çevreye sahip olmaktan geçmektedir. Bu nedenle firma yapısının, güçlendirme sürecini doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer önemli faktörler ise, çalışan personelin amacının ve rolünün tanımlanması, çok yönlü ve engelsiz bir iletişim, bilginin paylaşımı, eğitim, kaynak temini, takım çalışmaları ve ödül sistemi olarak sıralanabilir.

Günümüzde tüm dünya ekonomisinde yarattığı değerle doğru orantılı olarak uluslararası ticaret ve lojistik sektörlerinin önemi hızla artmaktadır. Bu sektörlerde yaşanan yoğun rekabet ortamında başarı sağlayacak firmalar, müşteri beklentilerini en üst düzeyde tatmin edecek yolları bulan ve bunları başarıyla uygulayanlar olacaktır. Müşteriler her zaman sonuç odaklıdır. Dolayısıyla kendilerine sunulan hizmetin hangi zorlu süreçlerden geçtiğiyle değil aldığı hizmetin kendilerine ne kadar faydalı olduğuylla ilgilenmektedirler. O halde kalitenin ve hızın bu yoğun rekabetin olduğu ortamda en belirleyici faktörler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Müşteri ile bire bir ilişkinin kurulduğu sektörlerde sorunların anında çözülebilmesi ve taleplerin hızlı şekilde karşılanabilmesi için personellerin güçlendirilmeleri zorunlu bir hale gelmiştir.

Bu tez çalışmasının ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması ve özellikle uluslararası ticaret ve lojistik firmaları başta olmak üzere tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik çalışmalara kaynak olması amaçlanmıştır.

KAYNAKLAR

- Acar, H. (2020). Kariyer Yönetimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Türlerinin Rolü Ve Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi,
- Akan, B. (2017). Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Doktora Tezi] Trakya Üniversitesi,
- Akgün, Y. E. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Akın, B. (2019). Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İİBF. Dergisi,
- Akkaya, D. (2017). Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma , [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi,
- Akman, A. (2018). Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
- Aksoy, A. (2020). Algılanan Örgüt Yapısı, Kişi İş Ve Kişi Örgüt Uyumunun İş Tatmini Ve İşe Kenetlenme Üzerine Olan Etkisi, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi,
- Akşit Aşık, N. (2010). Alışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 467, 31-51
- Alioğlu Anık, M. (2018). Çalışanların Performans Yönetimi Sistemine Yönelik Algılarının İş Tatmini İle İlişkisi Ve Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi,
- Aras, G. (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gümüşhane Üniversitesi.
- Arslan, D. Ç. (2012). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halkbank Örneği, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aypar, Z. (2017). Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.

- Bağcı, B. (2019). Personel Güçlendirme Süreci Ve Boyutlarına İlişkin Bir Alan Araştırması, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi,
- Bakan İ. & Büyükbeşe T., (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi 7(2): 23-47
- Bakan, İ. (2015). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, İstanbul Beta Yayınevi
- Bal Akkoç, S. (2021). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Hakkâri İl'i Merkez İlçesi Devlet Okullarında Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi,
- Bal, E., (2019). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi,
- Bal. İ. (2019). Algılanan Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Baltaş, A. (2001). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış, Feryal Matbaacılık, Ankara, 242s.
- Blanchard, K.H., Carlos, J.P., Randolp, A. (1999). The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results [Elektronik Sürüm]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Ankara: Detay Yayıncılık
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), ss.1-18
- Buhur, H. (2015). Personel Güçlendirmenin Motivasyon Üzerine Etkisi: İlk Ve Orta Öğretim Devlet Okullarındaki Öğretmenlere Yönelik Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Ceylan, B. (2014). Örgütlerde Kariyer Geliştirme Programlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığını Artırmadaki Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi,
- Çalış, M., C. (2020). Ücretleme Sisteminin Çalışanların Kurumsal Bağlılığına ve İş Tatminine Etkisi: Adıyaman İli Örneği, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi,
- Çalışkan, M. (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Bir . Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal

- Bilimler Enstitüsü,
- Çavuş, D. M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma, *Journal Of Yaşar University*, 3(10), Sayfa, 1287- 1300.
- Çavuş, M.F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi,
- Çelebi, M. A., (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi,
- Çelenk, H., & Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2). 184-202
- Darıcan, Ş. (2019). Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi,
- Demir, M. (2010). Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi,
- Demiralp, M. (2018). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İle İlişkisi: Görgül Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi,
- Denkdemir, B. (2010). Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi Ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi,
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme: Empowerment, Kare Yayınları, 2.Basım, Nisan, İstanbul.
- Dördüncü, G. (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Nişantaşı Üniversitesi,
- Durmuş, S. (2017). Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağladığı Faydaların Araştırılması Ve Bir Örnek Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Duyan, M. (2019). Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Akademisyen Kitabevi
- Efe, E.G. (2017). Psikolojik Personel Güçlendirme Ve İşe Gömülmüslük Halinin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adaletin İlimlaştırmacı Rolü, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,
- Encu, İ. (2020). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans

- Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi,
- Erdal, O., Keskin, H., İmamoğlu, H.,Z., & Eray, S., (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), 17-26
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi.
- Erdoğan, İ. (1966). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını,
- Eren, E. (1933). Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım,.
- Eren, F. (2017). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi,
- Eroğlu, F. (2015). Davranış bilimleri, Beta Yayınları, İstanbul
- Evis, B. (2016). İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Personel Güçlendirmede Duygusal Zekânın Rolü, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi.
- Gündoğdu, M. (2016). İş Sağlığı Güvenliği İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul ve Erzurum Uygulaması, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Hançer, M. (2004). İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları, Detay Yayıncılık, Ankara
- Kabak, A. (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme Ve Denizli’de Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi,
- Kantar, H. (2008). İşletmede Motivasyon, Kum saati Yayıncılık, İstanbul, 159s.
- Karakoç, H. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi,
- Karataş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Düsbed), 6(11)
- Karataş, M. (2020). Örgütün Yapısal Yönleri ve İş Tatmini: Sağlık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi,
- Kaya, H. I. (2019). Personel Güçlendirme Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi,
- Kaya, B. (2016). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Kerse, G. (2013). Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki:

- Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi XXVIII(2),. 115-136
- Koç, H. Boylu, Y., & Arslantürk, Y. (2009). İş Tatminine Etki Eden Kimi Faktörlerin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 7(1), ss. 143-158.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Koçak, D. (2013). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Erzincan Üniversitesi.
- Korucu, G. (2016). Pozitif Psikolojik Sermaye Bağlamında Hizmet Sektörlerinde Kadın İşgücünün İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Çanakkale İli Örneği, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi,
- Kurt, O. O. (2019). Personel Güçlendirmenin Yenilikçi Davranışa Olan Etkisinde Proaktif Kişiliğin Düzenleyici Rolü: Görgül Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Malqok, A. (2011). Örgüt İklimi Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. 19.Mayıs Üniversitesi
- Mavi, O. (2020). İş Becerikliliği, Birey-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,
- Oğuzhan, Y. S. (2019). Algılanan Sosyal Desteğin Personel Güçlendirme Ve İş Stresine Etkisi: Kendilik Algısının Düzenleyicilik Rolü, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi.
- Okatan, T,(2015). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Nişantaşı Üniversitesi.
- Osborne, J. S. (2002). Components Of Empowerment And How They Differentially Relate To Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intent To Leave The Job, Peabody College Of Vanderbilt University, May
- Ökten, S. (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- Ökten, S. Kaynak, R. & Kitapçı H. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma, International Review Of Economics And Management, 1, 49-73

- Özdemir, F. (2015). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi,
- Özer, F. & Yurdun, A. (2012). Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), Ss.71-80
- Özer, K. O. Ergün, Ö. & Okatan, T. (2015). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması, Kastamonu Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi Dergisi, 6. 104-115.
- Özfaıcıl AKIL, S. (2020). X X Ve Y Kuşaklarında İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, 452s.
- Öztekin, Z., S., (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi
- Öztürk, A., (1998). Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Nobel Kitabevi,
- Özüçavaş, H. N. (2015). İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi,
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi,
- Sahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi,
- Silah, M., (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı , 498s.
- Sinan, A., (2018). İtibar Yönetiminin Performansa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
- Somuncuoğlu, A., B., (2013). Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi,
- Sönmez, H., (2014). Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi,
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain Journal of Management, 23(5):679-704.
- Şahin, N., (2007), Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine

- Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şenel, Ö. 2006. Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi,
- Tanşu, M., (2009). Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi,
- Tapan, Ö. (2019). Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi,
- Taşdemir, B. (2017). Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Turgut, G. (2014). Algılanan Sosyal Destek ve Duygusal Zeka Düzeyinin İş Tatminine Etkisinin Devlette Çalışan Üç Farklı Meslek Grubunda Karşılaştırılması: Mühendis, Doktor ve Öğretmen, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi,
- Tutar, H., İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(1), ss. 175-204.
- Türkan, M. (2020). Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Psikolojik Personel Güçlendirme İle Psikososyal Riskler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Umutlu. S. & Karcıoğlu, F. (2021). İş Sağlığı ve Güvenliği İle İş Tatmini İlişkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26 (1), 65-81.
- Uzun, G., (2007). Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.S.'deki İnceleme, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi
- Uzunbacak, H. H. (2013). Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma , [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Veranyurt, G., (2009), Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Yeniçeri, Ö. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi. İstanbul: IQ Yayıncılık, 320s.

Yıldırım, Ö. (2010). Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi Ve Elektromed Örneği, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.

