



# **PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Sevcan DEMİRAY**

**Aralık 2018**

**DENİZLİ**





**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ  
İLİŐKI**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İŞletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

---

Sevcan DEMİRAY

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yeliz MOHAN BURSALI


**Aralık 2018**


**DENİZLİ**




## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Sevcan DEMİRAY tarafından Dr. Öğr. Ü. Yeliz MOHAN BURSALI yönetiminde hazırlanan “PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından ..... tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

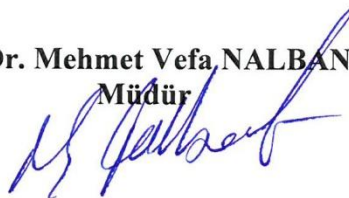
  
Dr. Dr. Zübeyir BAĞCI  
Jüri Başkanı

  
Dr. Öğr. Ü. Yeliz MOHAN BURSALI  
Jüri Üyesi

  
Dr. Öğretim Üyesi Feyza Gün ERGÜLLÜ  
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16/01/2019...tarih ve 03/06 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet Vefa NALBANT  
Müdür



Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.



Sevcan DEMİRAY

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamın planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamasında değerli öneri ve katkılarıyla bana her türlü desteği esirgemedi veren kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Yeliz MOHAN BURSALI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Her zaman sonsuz sabır ve destek vererek yanımda olan hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini büyük fedakarlıklarla sunan sevgili annem Melek Demiray'a ve ablam Sevil Demiray'a sonsuz minnet ve şükranlarımı sunarım.

Çalışmamı her zaman benimle olan en değerli varlıklarım annem ve ablama ithaf ediyorum.



## ÖZET

### PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Demiray, Sevcan  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Yeliz Mohan Bursalı

Aralık 2018, 110 Sayfa

Örgütlerin rekabet ortamında ilgilenmek zorunda oldukları konuların başında, çalışanların yaratıcılıklarını ve becerilerini rahatlıkla ortaya koyabilmelerini sağlamaktır. Günümüzde örgütler için çalışanların deneyimlerinden ve bilgi birikimlerinden üst düzeyde yararlanılabilmesi açısından psikolojik güçlendirme önemli bir yönetim tekniği olmaktadır. Psikolojik güçlendirme, çalışanın özgüvenini gelişimi olarak açıklanabilir. Ayrıca iş doyumunu, çalışanın işine karşı olan memnuniyeti ve olumlu tutumudur. Araştırmanın amacı, psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, 2016 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen ve Antalya ilinde bulunan İlk 500 ve İkinci 500 içerisinde yer alan işletmelerde beyaz yakalı olarak çalışan toplam 334 çalışan araştırma kapsamında yer almıştır. Araştırma verilerin toplanmasında Psikolojik Güçlendirme ve İş Doyumu olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Analizlerde; Betimsel İstatistiksel Teknikler, Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi, Pearson Korelasyon Analizi ve Basit Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirme boyutları olan “Anlamlılık”, “Yetkinlik” ve “Özerklik-Etki” boyutu ile iş doyumunu boyutları olan “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki elde edilmiştir. Değişkenler üzerinde yapılan Regresyon analizi sonucunda; psikolojik güçlendirmenin, iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT  
AND JOB SATISFACTION**

Demiray, Sevcan

Master Thesis

Department of Business Administration

Program of Management and Organization

Adviser of Thesis: Dr. Öğr. Üyesi Yeliz Mohan Bursalı

Aralık 2018, 110 Pages

Head of the issues that organizations have to deal with in the competitive environment is to enable employees to easily demonstrate their creativity and skills. Today, psychological empowerment is an important management technique for the organizations to benefit from the experiences and knowledge of the employees. Psychological empowerment can be explained as the development of the self-faith of the employee. In addition, job satisfaction is the satisfaction and the positive attitude of the employee towards his / her job. The aim of the research is to examine the relationship between psychological empowerment and job satisfaction. In line with this purpose, a total of 334 white-collar employees who work in the first 500 and second 500 organizations in the province of Antalya which were determined by of İstanbul Chamber of Industry, were included in the research. Two different scale; Psychological Empowerment and Jop Satisfaction were used to collect data for the research. In the analysis, Descriptive Statistical Techniques, Reliability Analysis, Factor Analysis, Pearson Correlation and Basic Regression Analysis Analysisi were used. According to the results of the research; there is a moderately meaningful and positive relationship between psychological empowerment and job satisfaction. In addition, a meaningful and positive relationship was found between psychological empowerment dimension "significance", "competence" and "autonomy-influence" dimension and between job satisfaction dimensions "internal satisfaction" and "external satisfaction". As a result of the regression analysis on the variables; it has been achieved that psychological empowerment is the effect on job satisfaction.

**Keywords:** Psychological Empowerment, Job Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI

1.1. Güçlendirme Kavramı .....	3
1.2. Güçlendirme Yaklaşımları .....	5
1.2.1. Yapısal Yaklaşım .....	5
1.2.2. Psikolojik Yaklaşım .....	6
1.3. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Farklı Bakış Açılıarı .....	6
1.3.1. Conger ve Kanungo'ya Göre Psikolojik Yaklaşım.....	6
1.3.2. Thomas ve Velthouse'ya Göre Bilişsel Güçlendirme Yaklaşımı .....	7
1.3.3. Spreitzer'e Göre Psikolojik Yaklaşım .....	8
1.3.4. Menon'a Göre Psikolojik Yaklaşım .....	8
1.4. Psikolojik Güçlendirme Kavramı .....	9
1.5. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi .....	10
1.6. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları.....	11
1.6.1. Anlamlılık .....	12
1.6.2. Yetkinlik (Öz Yeterlilik).....	12
1.6.3. Özerklik (Bağımsızlık / Kendi Kararını Verme) .....	13
1.6.4. Etki.....	14
1.7. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler.....	15
1.7.1. Öz Saygı.....	15
1.7.2. Kontrol Odağı .....	15

1.7.3. Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım.....	16
1.7.4. Ödüller .....	16
1.7.5. Rol Belirsizliği.....	17
1.7.6. Sosyal-Politik Destek .....	17
1.7.7. Katılımcı Organizasyon Yapısı.....	18
1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Ölçülmesi .....	21

## **İŞ DOYUMU KAVRAMI**

2.1. İş Doyumu Kavramı .....	23
2.2. İş Doyumunun Önemi .....	29
2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	31
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	31
2.3.1.1. Cinsiyet .....	32
2.3.1.2. Medeni Durum .....	32
2.3.1.3. Yaş .....	33
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi .....	33
2.3.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem) .....	34
2.3.1.6. Kişilik.....	35
2.3.1.7. Değer Yargıları, İnançlar ve Beklentiler .....	35
2.3.1.8. Bilgi, Beceri ve Yetenek .....	35
2.3.1.9. Sosyal Çevre .....	36
2.3.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler .....	36
2.3.2.1. Örgüt ve Yönetim.....	39
2.3.2.2. İşin Genel Durumu .....	39
2.3.2.3. Ücret.....	40
2.3.2.4. Terfi.....	41
2.3.2.5. Ödüllendirme.....	41
2.3.2.6. Çalışma Koşulları.....	42
2.3.2.7. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler .....	42
2.4. İş Doyumunun Etkileri .....	43
2.4.1. Fiziksel- Psikolojik Sağlık Açısından İş Doyumunun Etkileri.....	44
2.4.2. Yaşam Doyumu Açısından İş Doyumunun Etkileri .....	44

2.4.3. Örgütte Bağlılık Açısından İş Doyumunun Etkileri .....	44
2.4.4. Motivasyon Açısından İş Doyumunun Etkileri .....	45
2.4.5. Performans Açısından İş Doyumunun Etkileri .....	45
2.5. İş Doyumsuzluğunun Etkileri.....	46
2.5.1. Bireysel Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri.....	46
2.5.2. Örgüt Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri.....	47
2.6. İş Doyumu Teorileri .....	47
2.6.1. Motivasyon ve İş Doyumuna İlişkin Teoriler (Kapsam Teorileri) .....	48
2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	48
2.6.1.2. Alderfer 'in ERG Teorisi .....	50
2.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	51
2.6.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi .....	52
2.6.2. Performans ve İş Doyumuna İlişkin Teoriler .....	53
2.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	54
2.6.2.2. Porter ve Lawler'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi .....	55
2.6.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	57
2.6.2.4. Locke'un Amaç Teorisi.....	57
2.7. İş Doyumunun Ölçülmesi.....	58
2.8. Psikolojik Güçlendirme İle İş Doyum İlişisini Araştıran Çalışmalar.....	60

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	65
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli .....	65
3.1.2. Veri Toplama Araçları .....	66
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	67
3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	68
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	68
3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi .....	69
3.1.7. Pilot Çalışma (Ön Test) .....	69

3.2. Araştırmanın Bulguları.....	69
3.2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler.....	70
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri.....	71
3.2.2.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	72
3.2.2.2. İş Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	73
3.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	75
3.2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	75
3.2.3.2. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	77
3.2.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Özellikler.....	78
3.2.5. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Özellikler.....	80
3.2.6. Ölçeklerin Ortalama Değerleri.....	81
3.2.7. Hipotez Tezleri.....	82
3.2.7.1. Pearson Korelasyon Analizi.....	82
3.2.7.2. Regresyon Analizi.....	86
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	88
KAYNAKÇA.....	92
EK-1: ANKET FORMU.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	110

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı.....	19
<b>Şekil 2.</b> Psikolojik Güçlendirmenin Nomolojik Ağı.....	20
<b>Şekil 3.</b> Christen, Lyer ve Soberman'a Göre İş Doyum Modeli.....	27
<b>Şekil 4.</b> Lawler ve Porter'a Göre İş Doyum Modeli.....	27
<b>Şekil 5.</b> Locke ve Latham'a Göre İş Doyum Modeli.....	28
<b>Şekil 6.</b> İş Doyumu ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi .....	38
<b>Şekil 7.</b> İş Doyumunun Etkileri .....	43
<b>Şekil 8.</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	49
<b>Şekil 9.</b> Vroom Motivasyon Modeli .....	55
<b>Şekil 10.</b> Lawler ve Porter'a Göre Motivasyon Modeli.....	56

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Alderfer ve Maslow Teorilerinin Karşılaştırılması.....	51
<b>Tablo 2.</b> İş Doyumu Faktörleri .....	52
<b>Tablo 3.</b> Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişki Modeli .....	65
<b>Tablo 4.</b> Araştırma Örneklem Tablosu.....	68
<b>Tablo 5.</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler .....	70
<b>Tablo 6.</b> Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 7.</b> Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi.....	72
<b>Tablo 8.</b> İş Doyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 9.</b> İş Doyum Ölçeği Faktör Analizi .....	73
<b>Tablo 10.</b> Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	75
<b>Tablo 11.</b> Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Cronbach's Alfa Katsayıları.....	76
<b>Tablo 12.</b> İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	77
<b>Tablo 13.</b> İçsel Doyum Cronbach's Alfa Katsayıları .....	77
<b>Tablo 14.</b> Dışsal Doyum Cronbach's Alfa Katsayıları.....	78
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
<b>Tablo 16.</b> Katılımcıların Dışsal Doyumu Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler...	80
<b>Tablo 17.</b> Katılımcıların İçsel Doyumu Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ....	81
<b>Tablo 18.</b> Ölçeklerin Ortalama Değerleri.....	82
<b>Tablo 19.</b> Pearson Korelasyon Katsayı Yorumlaması.....	83
<b>Tablo 20.</b> Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi.....	84
<b>Tablo 21.</b> Psikolojik Güçlendirmenin, İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	86
<b>Tablo 22.</b> Araştırma Kapsamına Oluşturulan Hipotezlerin Toplu Sonuçları .....	87



## GİRİŞ

Örgütlerin ilgilenmek zorunda oldukları konuların başında, küreselleşmenin getirdiği şiddetli rekabet ortamında kendi varlıklarını koruma çabaları, hızla değişen bilgi ve teknolojik yeniliklerle baş edebilmek gelmektedir. Çalışanlara örgütün bir parçası olduğunu hissettirmek, kendilerinden daha etkin ve verimli bir biçimde yararlanabilmek örgütün belli başlı görevlerinden biri olmaktadır. Psikolojik güçlendirme günümüzde örgütler için çalışanın yaratıcılığını ve becerisini rahatlıkla ortaya koyabilmesi ve çalışanın deneyimleri ile bilgi birikiminden en üst düzeyde yararlanılabilmesi açısından önemli bir yönetim tekniği olmaktadır.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlayabilmekte, onlara işlerini planlama ve uygulama şansı verebilmekte, aldıkları kararlarda belli bir etkiye sahip olabileceklerini göstermekte ve örgüt içinde kendilerini daha yetkin ve güçlü hissetmelerini sağlamaktadır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini örgüt açısından değerli bir varlık olarak görebilmekte ve kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmektedirler. Kendilerini güvende hisseden çalışanların ise işlerini anlamlı buldukları ve sorunlar karşısında bilgi birikimleri ile deneyimlerinden rahatlıkla yararlandıkları ifade edilebilir.

Psikolojik güçlendirmenin kalıcı etkiler üretebilmesi için örgütlerin katılımcı yönetim uygulamasına önem vermesi, çalışanların bilgi kaynaklarına ulaşımını sağlaması, adil bir ücret, terfi ve ödüllendirme sisteminin alt yapısını kurması ve bu sistemi sağlamlaştırması gerekmektedir. Kalıcılığı sağlanmış bir sistemde ise çalışanlar, kendilerini hem kişisel hem de beceri bakımından geliştirmeye açık, yeni şeyler öğrenmeye istekli, örgüte değer katacak uygulamalar yapabilme gücüne sahip hissedeceklerdir.

İş hayatı, bireylerin yaşamları boyunca uzunca bir dönemi kapsamaktadır. Bireyin gününün büyük bir bölümünü çalışarak geçirmesi kendisini işi ile bütünleştirmesi ve işinin etkisi altında kalması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin iş hayatındaki uyumu ve mutluluğu, gün sonunda iş doyumuna ne derecede ulaştığının bir göstergesi olmaktadır. İş doyumunu, bireyin işinden aldığı zevk, mutluluk ya da memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. Birey işinden memnun ise kendi ile örgütü

arasında bağ kurabilmekte ve bu durum kendini rahat bir Şekilde gösterebilmesine imkân tanınmaktadır. Bu noktada örgüt tarafından güçlendirilen bireylerin yaptıkları işten daha fazla doyum elde edebilecekleri ifade edilebilir. Bu doğrultuda bu tezin amacı psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amacı test etmek işin, İstanbul Sanayi Odasınınca 2016 yılında belirlenen veriler dâhilinde Antalya ilinde bulunan İlk 500 ve İkinci 500 iÇerisinde yer alan örgütlerdeki beyaz yakalı çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir.

Tez alıŐması iki bölümden oluşmaktadır. Tezin *birinci bölümünde* tez çalışmasında ele alınan kavramlara ilişkin teorik bilgiler yer almaktadır. Bu doğrultuda öncelikle *psikolojik güçlendirme kavramına* yer verilmiştir. Bu kavramla ilgili tanımlamalar, yaklaşımlar, modeller, psikolojik güçlendirmeye etki eden faktrlerele alınmıştır. Daha sonra *iş doyumunu kavramına* yer verilmiştir. İŞ doyumunu ile ilgili tanımlamalar, modeller, iş doyumunu etkileyen faktörler ve iş doyumunu ile ilgili teoriler bu bölümde anlatılmaya çalışılmıştır. Sonrasında psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye dair teorik ereve hakkında bilgi verilerek, bu ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı araştırma sonuçları ele alınmıştır.

Tezin *ikinci bölümünde*, psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu ilişkisine ilişkin yapılan alan araştırması yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı, modeli, yöntemi, kısıtları, n çalışması, araştırma hipotezleri ve bulgularına yer verilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME KAVRAMI

#### 1.1. Güçlendirme Kavramı

1960'lı yıllarda McGregor'un çalışanların doğasını anlamayı ve çalışanların verimlilik ve performanslarının nasıl harekete geçirilmelidir sorusuna cevap aramayı hedefleyen X ve Y teorisi, Likert'in 1961'li yıllarda ortaya koyduğu dört yönetim modelinin sergilediği, yönetici ile çalışan ilişkisinin getirdiği emir-komuta yapısının çalışma koşullarında yetersiz kalması (Doğan, 2006: 23) 1980'li yıllara gelindiğinde çalışanları daha iyi anlamak ve doğru değerlendirmek, çalışan ile yönetici ilişkilerinden daha fazla verim alabilmek adına "güçlendirme" kavramına ilgiyi yoğunlaştırmaktadır. Güçlendirme kavramı ile örgütün temel unsurları içerisinde yer alan güç ve yönetim kavramlarının çalışan etkinliklerini düzenlemek adına kullanılması (Ergenli vd., 2007), çalışanların kendi işlerinin kontrol edebilmesi ve işte özerklik sağlanabilmesi (Hemedoğlu, Koçak, Özkan, ve Berberoğlugil, 2012: 88), kararlara katılımın mümkün olabilmesi (Dalay, Çoşkun ve Altunışık, 2002: 222) örgütte alınacak kararlarda ve yerine getirilecek işlerde çalışanların farklı bakış açılarının oluşmasını sağlamaktadır.

1990'lı yıllara kadar güçlendirme kavramı katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, bireysel gelişim, kalite çemberleri ve stratejik planlama gibi başlıklar altında ele alınmaktadır (Honold, 1997: 202). Bu yıllarda çalışan güçlendirme kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasının kavram hakkında net bir tanım yapmayı zorlaştığı görülmektedir.

Teknolojideki sürekli ve hızlı yenilikler (Spreitzer, 1995: 1443; Conger and Kanungo, 1988: 471; Thomas and Velthouse, 1990: 667), ulusal ve küresel ekonomideki değişiklikler, uluslararası rekabet, örgüt hiyerarşine dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması ile demokratikleşme eğiliminin yükselmesi (Koçel, 2015: 474-477), yüksek risk ve inisiyatif alma, yenilikçiliği teşvik etme, belirsizlik ile başa çıkma zorunlulukları (Bordin vd., 2007: 35) ve günümüzde bilgi ve insan unsurunun rekabet üstünlüğü sağlayan en temel faktörler olarak kabul edilmesi (Hemedoğlu, Koçak, Özkan, ve Berberoğlugil, 2012: 89) Batı'da 1990 sonrası ilişkin makalelerin sayısında patlama yaşanmasına neden olan olaylar olarak gösterilebilir (Dalay, Çoşkun ve Altunışık, 2002: 220).

Güçlendirme uygulamaları genellikle, çalışan memnuniyetsizliğinin üstesinden gelebilmek (Klein, Ralls, Smith-Major and Douglas, 1998), çalışanlara karar vermeye katılmalarını sağlayarak onlara risk alma, yeni bir şey denemek için cesaret uyandırabilmek (Bowen and Lawler, 1995) için uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra yöneticilerin daha az işi daha etkin yapmaları ve daha fazla stratejik konulara yönelmelerinin sağlamak (Doğan ve Demiral, 2009: 53), müşterinin özel ihtiyaçlarına cevap verme ve hizmeti müşteri talebine göre değiştirebilen çalışan zihniyeti yaratmak (Ergeneli ve Arı, 2005:129), satış ve kârlılıkta artış sağlanması (Spreitzer, De Janasz and Robert, 1999) için de söz konusu olmaktadır.

Güçlendirme, bir hareket ve psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Çalışkan ve Hazır, 2012: 50). Odak noktası, astların güçlendirilmesi ile yönetim ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesini sağlamak, üst düzey yöneticilerin astlar ile iktidar ve kontrol paylaşımı yaparak inisiyatif kullanan, işin zorluklarına yaratıcı cevap veren çalışanlar ile toplam örgütsel güç ve etkinlikte üretkenliği artırmaktır (Conger and Kanungo, 1988: 471-479). Ayrıca motivasyonu yükseltmek, yönetsel yetkinlikleri geliştirmek ve performans düzeylerini yükseltmek (Barutçugil, 2004: 398), işi yapanı işin sahibi haline getirmek (Koçel, 2015: 475) amaçlanmaktadır.

Güçlendirilmiş çalışanlar daha az iş yükü bildirmekte (Spreitzer vd., 1997), bireysel performansları artmaktadır (Seibert, Silver and Randolph, 2004). Güçlendirme daha fazla destek, güven ve içsel motivasyon hissi yaratarak çalışanların iş doyumlarını olumlu yönde yükseltmektedir (Bordin vd., 2007). Bununla birlikte güçlendirilmiş çalışanlar işlerinde daha spesifik olarak yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranış sergilemekte (Spreitzer, 1995), işin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmakta (Thomas and Velthouse, 1990; Matthews vd., 2003), çalışan etkinliği (Spreitzer vd., 1997) ve çalışan verimliliği artmaktadır. (Koberg vd, 1999). Güçlendirilme ile çalışanların, daha yenilikçi, daha etkili ve ilham verici olmaları sağlanmaktadır (Spreitzer, DeJanasz and Quinn, 1999).

Güçlendirilmiş çalışanlar, hedeflere ve bunlara nasıl ulaşılacağı konusunda daha yakından bilgiler edinmeyi, kaynaklara daha fazla erişebilmeyi ve kaynakları kontrol etmeyi öğrenebilmektedirler (Zimmerman, 1995: 582). Bunun yanı sıra örgütte stresin oluşmasını önleyebilmekte ve daha iyi örgütsel performansı teşvik etmekte (Savery and Luks, 2001), artan eğitim düzeyine uygun ve güvene dayalı bir çalışma ortamı

yaratmakta (Doğan ve Demiral, 2009: 53), personel devir hızını düşürmekte, daha etkin karar verme ve problem çözme tekniklerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Paul vd., 2000: 473).

## **1.2.Güçlendirme Yaklaşımları**

Güçlendirme konusundaki akademik literatür incelendiğinde “Yapısal” ve “Güdüsel” olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı söylenebilir (Dewettinck, Singh and Buyens, 2003; Matthews vd., 2003; Carless, 2004; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012). Bu yaklaşımlardan ilki daha makro bir bakış açısına sahip olan ve iş yerlerindeki sosyo-yapısal durumlara odaklanan “Yapısal Güçlendirme” diğeri ise daha çok mikro bir bakış açısına sahip olan çalışan güçlendirme algılarına odaklanan “Psikolojik Güçlendirme” kavramıdır (Aydogmus, Ergeneli ve Camgoz, 2015: 256). Menon’a (2001) göre bu iki temel yaklaşım da farklı olmasa rağmen güçlendirme olgusunu bütünsel olarak desteklemektedir. Aşağıda bu yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir.

### **1.2.1. Yapısal Yaklaşım**

Laschinger’in yapısal güçlendirme yaklaşımı kuramsal temellerini Kanter’in yapısal güçlendirme teorisinden almaktadır. Kanter (1977,1993) çalışmalarında hem biçimsel iş özelliklerinin hem de biçimsel olmayan ilişkilerin, çalışanların işlerini başarma yeteneklerini etkilediğini belirtmektedir. Kanter (1993) örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanlarına başarı fırsatı yaratan bir örgüt yapısı kurmaları gerektiğini belirtmektedir. Yapısal güçlendirme kavramını, iş ortamında bilgiye, kaynağa, desteğe ve öğrenme fırsatlarına erişim imkânı sağlayan bir uygulama olarak (Laschinger vd., 2004: 527) tanımlamaktadır.

Yapısal yaklaşım, hiyerarşi içerisinde daha üst düzey çalışanları yetkilendirken aynı hiyerarşideki astlar arasında da yeni süreçler ve güç dağılımı (Matthews vd., 2003: 297) yapmaktadır.Yapısal yaklaşıma göre, çalışanlar işi nasıl yapacakları konusunda daha fazla kişisel kontrol hissetmekte işin yapıldığı stratejik durum ile işten daha fazla haberdar olmaktadırlar (Bower and Lawler, 1995). Yapısal yaklaşımda gücün, güçlü olandan daha az güçlü olan kişilere aktarılmasını sağlayan üst düzey yöneticilerin yaptıklarına odaklanılmakta, güçlendirilen kişilerin psikolojik durumu dikkate alınmamaktadır (Çavuşoğlu ve Güler, 2016: 49). Çalışanların psikolojik durumlarının dikkate alınmaması beraberinde güdüsel yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmaktadır

(Tolay vd., 2012: 449). Bu bilişsel ve duygusal tepkiler daha sonra psikolojik güçlendirme kavramının doğmasına neden olmuştur (Conger and Kanungo, 1988).

### **1.2.2. Psikolojik Yaklaşım**

Güdüsel yaklaşımda güçlendirme, motivasyonla ilgili bir kavram olarak algılanmaktadır. Psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın içinde bulunduğu örgütü algılama biçiminin güçlendirme algısını üzerinde bir etki yaratması ile ilgili olmaktadır. Eğer çalışan üzerinde psikolojik olarak kişisel bir güçlenme algısı yaratılmaz ise güçlendirmenin yapısal anlamda oluşması mümkün olmamaktadır (Spreitzer, 1995, Thomas and Velthouse, 1990). Başka bir ifade ile psikolojik güçlendirme kavramında çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısı önemli olmaktadır (Arslantaş, 2007:228). Psikolojik güçlendirme yaklaşımı, Conger ve Kanungo (1988:478)'nin öncülüğünde ortaya çıkmakta, Thomas ve Velthouse (1990: 666)'un bilişsel modeliyle desteklenmekte ve Spreitzer (1995:1442)'in çalışmasıyla öz-yeterlik duygusu etrafında çalışan algısı üzerine şekillenmektedir.

### **1.3. Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Farklı Bakış Açıları**

Psikolojik güçlendirme kavramının gelişmesinde Conger ve Kanungo (1988), Thomas ve Velthouse (1990), Spreitzer (1995) ve Menon (2001) gibi çeşitli araştırmacıların katkıları bulunmaktadır.

#### **1.3.1. Conger ve Kanungo'ya Göre Psikolojik Yaklaşım**

Geçmişte örgütsel konularla ilgilenen araştırmacıların daha çok yönetim uygulamaları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Karar verme yetkisinin üst seviyelerden daha aşağılara doğru göçerilmesi astların bilgi ve kaynaklara ulaşabilmesine imkan tanımaktadır.

1980'lerin sonuna gelindiğinde Conger ve Kanungo (1988) yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenlerden sadece bir kısmı olduğunu ortaya koymuşlar ve yönetsel uygulamaların çalışanları güçlendirebileceğini fakat sadece bununla yetinilmemesi gerektiğini belirlemişlerdir (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 36). Conger ve Kanungo'ya göre güçlendirme, “yetki veren” değil “etkinleştiren” bir süreci kapsayan güdüsel bir kavram (Eyitusta, 2015: 69) olarak ele alınmaktadır.

Bu bağlamda, yaklaşımın öncüleri olan Conger ve Kanungo (1988: 474) güçlendirmeyi “güdüsel öz-yeterlilik” olarak ifade ederken, kavramını çalışanların performans beklentilerinin yükseltilmesi olarak açıklamaktadırlar. Güçlendirmeyi çalışanların örgütsel görev davranışlarını başlatıp devam edebilmesini içeren örgütsel koşullar, yönetim stratejileri ve davranış modelleri üreten bir model olarak belirtmektedirler.

Conger ve Kanungo'nun (1988) yaptıkları çalışmalarında psikolojik yaklaşım kavramını, çalışanların güçsüz olmalarına yol açan şartların belirlenmesi ile örgüt üyeleri arasında öz-yeterlilik duygularını artırıcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Conger and Kanungo, 1988: 474).

“Örgütsel faktörler”, “yönetim tarzı”, “ödül sistemi” ve “iş planı” bireylerde güçsüzlüğe neden olan yapısal faktörler olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Çalışanların güçlenmesini kolaylaştıracak olan faktörler incelendiğinde bunlar “katılımcı yönetim”, “amaç belirleme”, “geribildirim sistemi”, “örnekleme”, ”duruma göre değişen yetkinlik bazlı ödüllendirme” ve “iş zenginleştirme” gibi bazı yönetsel uygulamalar (Arslantaş, 2007: 230) olarak sıralanmaktadır.

### **1.3.2. Thomas ve Velthouse'ya Göre Bilişsel Güçlendirme Yaklaşımı**

Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları çalışmalarında Conger ve Kanungo'nun düşüncelerini belli kategorilere ayırarak bir tanım yapmaktadırlar. Thomas ve Velthouse'e (1990) göre psikolojik güçlendirme, çalışanların işe yönelimlerini “anlam”, “yetkinlik”, “seçim” ve “etki” olmak üzere dört boyutlu “artan içsel görev motivasyonu” ve “bilişsel bir süreç” biçiminde ifade etmektedirler (Thomas and Velthouse, 1990: 666). Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirme kavramını, örgüt içindeki çeşitli müdahalelerin çalışanlar üzerindeki etkisini incelemek üzere kullanmaktadırlar. Yazarlara göre psikolojik güçlendirme, çalışanın görevi ile doğrudan ilgili olan motivasyon ve memnuniyet üreten genel koşullar ile güç verme, yetki verme ve bununla birlikte onları harekete geçirme olarak tanımlanmaktadır (Thomas and Velthouse, 1999: 668).

Thomas ve Velthouse (1990) psikolojik güçlenmenin çok yönlü olduğunu özünün tek bir kavramla ele alınamayacağını savunmaktadırlar. Teorik bir model

verilmek isteniyorsa “yönetmel uygulamalar ile çalışan algısının birlikte ele alınması” gerektiğini vurgulamaktadırlar.

### **1.3.3. Spreitzer’e Göre Psikolojik Yaklaşım**

Spreitzer (1995: 1996) 90’lı yıllarda yaptığı çalışmalarda Thomas ve Velthouse’ın (1990) çalışmasına benzer olarak psikolojik güçlendirme üzerinde teorik ve ampirik kanıtları incelemeye olanak sağlamaktadır. Spreitzer (1995: 1443-1444), psikolojik güçlendirmeyi “Anlamlılık”, “Yetkinlik”, “ Özerklik” ve “Etki” olarak dört boyuta ayırmaktadır. Spreitzer (1995) göre psikolojik güçlenme, çalışanların görevlerini yapmaya yönelik motivasyonlarını etkileyen “dört biliş seti içerisinde ortaya çıkan artmış içsel görev motivasyonu” biçiminde şekillenen bir model geliştirmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin girdileri “kontrollü olma”, “öz saygı”, “bilgiye erişim ve performans bazlı ödül sistemi”; çıktıları ise “yönetmel etkinlik ve yenilikçi davranışları” olarak ele alınmaktadır (Arslantaş, 2007: 230).

### **1.3.4. Menon’a Göre Psikolojik Yaklaşım**

Menon'un (2001) yaptığı çalışması ile psikolojik güçlendirme kontrol, yetkinlik ve hedefin içselleştirmeyle karakterize edilen bir bilişsel durum olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bireysel düzeyde güçlendirme sürecinde altta yatan güç süreçlerine bakıldığında algılanan kontrol gücü, algılanan yeterlik gücü ve değerli görülen hedeflere ulaşma yönündeki harcanan çaba dikkat çekmektedir (Menon, 2001: 159). Yönetimsel düzeyde güçlendirme Menon (2001)’a göre liderin, örgütte astların kararlara katılmalarını teşvik etmesi şeklinde açıklanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme bir bireyin kendi çalışma rolüne yönelik aktif yönelimini yansıtmakta ve çalışma ortamı onun biliş biçimlerini şekillendirmektedir. Çalışanın, istenilen sonuçları yapabilmesi için örgüt içi güçlenmenin psikolojik boyutu yaşaması ve çalışan üzerinde güçlendirme hissi uyandırması gerekmektedir. Örgütsel psikolojik bakış açısı, güçlendirmenin kişisel bir eğilim olmadığı gerçeğini vurgulamakta; bunun yerine kişi ile çevre ilişkisi hakkındaki bireysel inançları yansıtan dinamik bir yapıdan oluşmaktadır (Mishra and Spreitzer, 1998).



#### 1.4. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Güç, bir bireyin veya bir alt birimin performans sonuçlarının yalnızca kendi davranışları üzerinde değil, diğerlerinin yaptıkları veya başkalarının tepkileri üzerine bağlı olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Thibaut and Kelley, 1959). Güç aynı zamanda çalışan kapasitesini de ifade etmektedir. Ayrıca, güç enerji anlamına da gelmektedir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanılabilir (Çavuş, 2008: 1289).

Motivasyon anlamındaki güç, kendi kaderini tayin hakkının özünde bir ihtiyaç (Deci, 1975) veya kişisel öz-yeterlilik inancına (Bandura, 1986) işaret etmektedir. Bandura'nın (1977, 1986: 474) öz-yeterlilik modeline göre güçlendirme, bir bireyin kendi öz-yeterliliğine olan inancının arttırıldığı anda işlerini rahatlıkla yapabilme hissine ulaşabildikleri bir süreç anlamına gelmektedir. Yetki vermek, bu inancı güçlendirmek ya da kişinin güçsüzlüğüne olan inancını zayıflatmak anlamına gelmektedir. Yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması yolu ile kişilerin karar verme yetkilerini ve yeteneklerini artırma ve kişisel geliştirme süreci (Barutçugil, 2004: 398) olarak tanımlanabilir.

Psikolojik güçlendirme bireyin bireysel gelişim analizine dayanmaktadır (Zimmerman, 1995: 582; Smith, 2008: 172). Başka bir ifade ile psikolojik güçlendirme kökene bakıldığında çalışanın tecrübe etmiş olduğu güç kavramına uzandığı ifade edilebilir. Çalışanların psikolojik güçlendirilmesinin amacı, sadece etkili kararların doğru çalışanlar tarafından yapılmasını sağlamak değil, aynı zamanda bu kararların sorumluluğunun bireylerde ve takımlarda saklandığı bir mekanizmayı ortaya çıkarmaktır (Ford and Fottler, 1995).

Psikolojik güçlendirmenin temelinde kişisel fayda beklentisinin yükseltilmesi ve kişinin kendine olan inancının geliştirilmesi üzerine kurulu olmaktadır (Toplu ve Akça, 2013:225). Kişisel inancın yükselmesi ile bireylerin, çalışmalarını anlamlı bulmakta, görevlerini başarıyla yerine getirebilme becerilere sahip olduğunu hissedebilmekte ve iş sonuçlarını öngörülen şekilde ortaya koymasına yönelik bir dizi bilişsel psikolojik durumu kapsamaktadır (Spreitzer, 1995, 2007; Wehmeyer and Schwartz, 1988; Thomas and Velthouse 1990; Robbins and Judge, 2013; Taştan, 2013).

Çalışanların verimlilik ve niteliklerinin artırılabilmesi için işlerine tam motive olabilmeleri, işin gerekleri üzerine düşünebilmelerinin sağlanması, gerekenden daha fazla performans ortaya koymalarının gerçekleşebilmesi, görev belirsizliklerinin giderilmesi, bilgi ve kaynaklardan yeterince yararlanılmaları istenmektedir (Tekiner, 2014: 174). Ayrıca, sürekli kritik hızlı karar verme ile risk ve inisiyatif alma zorunluluğu, çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları sorunları çözme noktasında bağımsız karar alabilmelerinin gerektirmesi (Erdem ve Deniz, 2016: 54) psikolojik güçlendirme kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Psikolojik güçlendirme, kişilerin yeteneklerini, gelişme süreçlerini, yapılarını ve topluluk düzeyindeki değişikliği etkilemek için karşılıklı desteği sağlamaktadır. Ayrıca, kaynaklar için etkili bir şekilde rekabet ederek, diğer kuruluşlarla iletişim ağı kurarak veya nüfuzunu genişleterek güçlendirilmiş organizasyon yaratarak örgütsel etkinliği artırdığına işaret etmektedir. Psikolojik güçlendirme, hedeflerin gerçekleştirilebileceğine, kaynakların bilinirliğine ve bu hedefleri gerçekleştirmek için engelleyen veya geliştiren etkenlerle başa çıkabilmeye olan inançları ve hedefleri gerçekleştirme çabalarından oluşmaktadır (Zimmerman, 1995: 582-585).

Psikolojik güçlendirme, çalışanlara kararlara katılımlarda fazla serbestlik, fırsat, otorite ve sorumluluk vermekte (Ro and Chen, 2011: 422), örgüt içerisinde daha aktif rol almalarını sağlamakta (Fuller vd., 1999:389-390), örgüt içindeki rolleri ve etkileri ile kendilerini daha güvende hissetmelerine sebep olmakta ve arzulanan başarılarla ulaşabilmelerini sağlamakta (Sheikhepoor and Sheikhepoor, 2015: 103) ve sergiledikleri dikkat edici tutum ve davranışlar sebebiyle etkili örgütsel farklılıklar yaratmalarına olanak sağlamaktadır (Psoinos vd., 2000:211).

### **1.5. Psikolojik Güçlendirmenin Önemi**

Güçlendirme, insanların, kuruluşların ve toplumların kendileri için endişe konusu olan konular üzerinde ustalık kazanması için bir süreç olmaktadır (Zimmerman, 1995). Psikolojik güçlendirme, çalışanların inisiyatif alabilmesi, riski belirleyebilmesi, yeniliğin teşvik edilmesi, örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılıktan faydalanılması, sorunlara daha hızlı cevap verebilmesi ve yüksek belirsizliklerle başa çıkabilmesini sağlamaktadır (Bakan, 2015: 104). Ayrıca güçlendirilmiş yöneticiler, kendilerini, işlerini ve çalışma ortamını etkileyen bir unsur olarak görmekte, mesleki

sorumluluklarını proaktif bir şekilde yerine getirebilmekte ve etkili olmaktadırlar ( Spreitzer, 1995) .

Psikolojik güçlenme ile çalışanlarda istenilen davranışsal değişimler meydana gelmektedir (Chow, 2006: 484). Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha kabiliyetli görmekte, işlerini anlamlı ve değerli bir şekilde etkileyeceklerine inanmakta, kendilerini mutlu hissedebilmekte ve olumlu duygularını diğer çalışma arkadaşlarına yansıtarak ferah bir örgütsel bir iklim oluşturulabilmektedirler (Çavuşoğlu ve Güler, 2016: 50). Bu nedenle çalışanlar daha fazla performans ortaya koyabilmekte, örgütlerine yüksek derecede bağlılık duymakta (Chen vd., 2007; Spreitzer vd., 1997), örgütten ayrılma niyetleri daha düşük olabilmektedir (Taştan, 2013: 140). İlave olarak yöneticilerin, çalışan güçlendirilmesine yönelik destekleyici davranış sergilemeleri ile çalışanların iş doyumlarını olumlu yönde etkilemekte (Podsakoff vd., 2000) ve örgüt verimliliği ile üretkenliği de yükselmektedir (Sheikhepoor and Sheikhepoor, 2015: 103).

Daft ve Wieck'e (1984) göre, yetenekli insanlar güven duygusu ile donatılmışlardır. Güçlendirilmiş bireyler güven duygusu bulma yeteneğine sahip olmaktadır; adil ve eşit muamele göreceklelerinden emin olmaktadırlar. Çalışanın, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duyması, örgüt içinde ve çalıştığı bölümde gönüllü yardımsever tutum sergileyebilmekte işlerini rahat ve sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesine olanak sağlamaktadır (Çavuşoğlu ve Güler, 2016: 50).

### **1.6. Psikolojik Güçlendiriminin Boyutları**

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi çalışanın öz-yeterlik duygunu harekete geçiren motivasyon yaratan bir kavram olarak tanımlamakta iken, Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirme kavramını bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört biliş dizisinde kendini gösteren, artan kişiye özgün görev motivasyonu olarak tanımlamaktadır (Thomas and Velthouse, 1990: 666). Thomas ve Velthouse (1990) çalışmalarında psikolojik güçlendirme ilgili kişinin tecrübelerine dayanan psikolojik bilişin geniş kapsamlı ve çok boyuttan oluşan bir yapı olduğunu ve özünün tek bir kavramla açıklanamayacağını ileri sürülmektedirler.

Spreitzer ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışmalarında bu dört boyutun gerçek anlamda güçlendiriminin özünü oluşturduğundan emin olmak için, güçlendirme kavramına ilişkin psikoloji, sosyoloji, sosyal çalışma ve eğitim konularında

disiplinlerarası literatüre dikkat çekmektedirler. Spreitzer, Thomas ve Velthouse (1990: 669) tarafından geliştirilen bilişsel güçlendirme modelini referans alarak (Bedük ve Tambay, 2014) psikolojik güçlendirme kavramını, bireyin iş rolüne uyumunu ortaya koyan ve algısal boyutlarını ifade eden “Anlamlılık”, “Yetkinlik”, “Özerklik” ve “Etki” olarak dört boyutta oluşan bir model olarak ifade etmektedirler. Psikolojik güçlendirmenin dört boyutu, çalışanın iş rolüne aktif yönelimini yansıtırken güçlendirmenin algısal örgütlenme biçimini açıklamaya çalışmaktadır (Spreitzer, 2007).

Çalışanların farklı güçlendirme seviyelerinin var olması psikolojik güçlendirmeyi sürekli bir değişken konumuna sokmaktadır. Psikolojik güçlendirme bir kişilik özelliği olmamakta, çalışma ortamı tarafından şekillenen bir dizi bilişsel süreçten oluşmaktadır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme, çalışma alanına özgü bir yapı içerisinde oluşmaktadır (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirmeye ait boyutlar hakkında aşağıda bilgiler verilmektedir.

### **1.6.1. Anlamlılık**

Çalışanın işi ile ilgili amaç ve hedefleri, kişisel değerleri, inançları, davranışları ile standartlar birbirine yaklaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır (Brief and Nord, 1980; Hackman and Oldham, 1980; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996). Bu uyum çalışanın işini anlamlı göremesini sağlamakta, işi yapanın kendisi olduğunu örgütte hissettirmekte ve güçlendirmeyi kolaylaşmaktadır (Abdullahi and Heydari, 2009).

Anlamlılık, çalışanın işinin zorunlu olduğunu ve yaptıklarının önemli olduğunu bilmesi olarak tanımlanmaktadır (Quinn and Spreitzer, 1997). Çalışanın işine yüklediği yüksek anlamlılık düzeyi; örgüt bağlılığının, katılımın, işe yönelik gayretin yükselebilmesini, odaklanmanın, işini severek yapılabilmesini ve yapılan işte doyumun ortaya çıkabilmesini sağlayabilmekte iken, çalışanın işine yüklediği düşük anlamlılık düzeyinin işe ilişkin ilgisizlik, soğukluk ve kayıtsızlık şeklinde sonuçlanmaktadır (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer vd., 1997).

### **1.6.2. Yetkinlik (Öz Yeterlilik)**

Yetkinlik boyutu, çalışanın görevini en iyi ve en yüksek derecede yapma kabiliyetine ve iş etkinliklerini yapma becerisine duyduğu güven veya kendine olan

inancını ifade etmektedir (Gist, 1987; Bandura, 1989; Thomas and Velthouse, 1990; Gist and Mitchell, 1992; Spreitzer, 1995; Mishra and Spreitzer, 1998; Holdsworth and Cartwright, 2003).

Zimmerman (1995)'e göre yetkinlik, kişinin kişisel, etkileşimsel ve davranışsal unsurların toplamından oluşmaktadır (Zimmerman, 1995: 591). Başka bir ifade ile yetkinlik, kişilerin işlerini başarıyla gerçekleştirmesi için gereken yetkinlik veya uzmanlık duygusu olarak ifade edilebilir. Daft ve Wieck'e (1984) göre, yetkinlik, bireylerin engellerle ve yeni zorluklarla karşılaştıklarında gösterdikleri direncin ne kadar fazlasını sergileyebildiklerini gösteren kilit bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik, kişisel üstünlük gibi engeller ve zorluklar karşısında ortaya çıkan durumlarda öğrenilebilir ve geliştirilebilir (Sheikhepoor and Sheikhepoor, 2015: 103).

Bandura'nın (1997) öz-yeterlik kavramının yetkinlik boyutunu yansıttığına değinilmektedir. Bandura'ya göre yetki; kurum inançları, kişisel ustalık veya çaba, performans beklentisine benzetilmektedir (Bandura, 1989). Bandura (1997) da yeterlilik için üç hususun önemli olduğunu öne sürmektedir. Bunlar kişinin işi yapabilmesi için kendisine ve gerekli yeteneklere sahip olduğuna inanması ve nihayetinde hiçbir dış engel bulunmaması olarak belirtmektedir. Çalışanların kendi yeteneklerine duydukları güven ve görevlerini başarılı şekilde tamamlayacaklarına inandıkları öz-yeterlilik duyguları işlerini olumlu bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanırken (Thomas and Velthouse, 1990), kendine duydukları güven ve inancın azalması psikolojik güçlendirmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Spreitzer vd., 1997).

### **1.6.3. Özerklik (Bağımsızlık / Kendi Kararını Verme)**

Spreitzer (1995: 1143)'e göre özerklik, çalışanın çalışma esnasında kişisel olarak sergilediği tavırlar, davranışlar, izleyeceği yöntemler hakkında kendi seçimini yapması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle özerklik, çalışanın iş davranış ve süreçlerinin başlatılması ve devamı için seçim yapma hissini veya özerklik konusundaki algısını yansıtmaktadır (Spector, 1986; Deci, Connel and Ryan, 1989; Bell and Staw, 1989; Holdsworth and Cartwright, 2003). Özerklik duygusu, bireylerin görevlerini bağımsız olarak yerine getirebilme yeteneklerine sahip oldukları, iş etkinliklerine karar verebileceklerini ve görevlerini yerine getirme zamanlamalarını ve hızlarını belirleme yetkisine sahip olduklarını göstermektedir (Sheikhepoor and Sheikhepoor, 2015: 103).

Özerklik ile çalışanlar çalışma ortamında aktif ve yaratıcı olabilmekte, bağımsız kararlar alabilmekte görevlerinde çalışma oranı ve çalışma zamanı gibi önemli unsurlarda doğru seçimler yaparak doğru amaçlar etrafında enerjilerini harcayabilmektedirler. Özerklik duygusu çalışana kendisinin değerli olduğunu hissettirilebilmesi ve önemli olduğunun vurgulanabilmesi açısından önemli olmaktadır (Tohidi and Jabbari, 2012: 830).

#### **1.6.4. Etki**

Etki, çalışanın iş yerindeki stratejik, idari veya işletme sonuçlarını ne derecede etkileyebileceğini göstermektedir (Ashforth, 1989). Başka bir ifade ile kişilerin iş yapma süreçlerinde istenen etkileri oluşturacak farklılıkları yapabilme derecesini ifade etmektedir (Thomas and Velthouse, 1990). Etkinin, öğrenilen çaresizliğin tersi olduğu ifade edilmektedir (Martinko and Gardner, 1982) ancak kontrol odağı kavramından farklı olmaktadır. İç kontrol odağı genel bir kişilik özelliği iken, etki boyutu çalışma şartları ilgili olmaktadır (Spreitzer, 1995).

Etki, görevin devam ettiğini ve aslında bir şeyler başardığınız ve örgütte bir değişiklik yarattığınız anlamına gelmektedir (Holdsworth and Cartwright, 2003). Kişiler güçlendirilmiş hissetmek için, yalnızca yaptıklarını hissetmek zorunda kalmamakta bununla birlikte aynı etkiyi yaratacaklarını düşünmektedirler yani üretilen sonuçlar kendi kontrollerinde olmaktadır bu nedenle kişisel kontrol hissine sahip olmak sağlıklı çalışan yapısı ve güçlendirme için önemli olmaktadır (Spreitzer and Doneson, 2005).

Psikolojik güçlendirme, anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki olarak dört boyuttan oluşan motivasyonel bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu boyutlardan anlam güçlendirmenin “lokomotifi” olarak görülmektedir. Çünkü işin anlamlı bulunması çalışanların işlerine yönelik enerji kaynağı olmaktadır (Spreitzer vd., 1997: 681). Bunun yanında dört boyut birleştiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili bütünsel bir içerik ortaya çıkmaktadır. Boyutlardan herhangi birinin eksikliği hissedilen güçlendirmeyi tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek adına gerekli olan “tam ve yeterli algısal set” olarak nitelendirilmektedir (Thomas and Velthouse, 1990: 673; Spreitzer, 1995: 1444).

## 1.7. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler

Spreitzer (1995) çalışmasına göre psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için bir dizi psikolojik süreçten oluştuğunu belirtmektedir. Bu süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için kendi içinde “anamlılık”, “yetkinlik”, “özerklik” ve “etki” olarak dört boyutta oluşan bir model geliştirmektedir. Bu modelde yer alan boyutların harekete geçebilmesine olanak tanıyan faktörlerin çalışanların kendilerine duydukları öz saygı, kontrol odağı, bilgi ve kaynaklara ulaşım ve ödüller sistemi olduğunu belirtmektedir.

Bireysel değişkenlerin (öz saygı, kontrol odağı, bilgi ve kaynaklara ulaşma ve ödül sistemi) yanı sıra sosyal-yapısal değişkenler de (sosyo-politik destek, katılımcı organizasyon yapısı ve rol belirsizliği) psikolojik güçlendirmenin belirleyicileri arasında yer almaktadırlar (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer 1996: 486; Fuller vd., 1999: 390). Yöneticiler çalışanlarını anlamak ve gerekli olan yönetim uygulamalarını yapabilmek adına hem psikolojik hem de yapısal güçlendirme değişkenleri ile ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar (Doğan, 2006: 79).

### 1.7.1. Öz Saygı

Öz saygı, bireylerin kendi değerlerine ilişkin kişisel yargılarını ifade etmektedir (Zimmerman, 1995: 591). Başka bir ifadeyle öz saygı, benlik değerinin genel bir hissi olarak tanımlanmakta (Brockner, 1988) ve güçlendirme ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Öz saygıya sahip bireyler, iş ve çalışma ortamında aktif olarak süreçlere katılan ve kendilerini katkı sağlayacak kıymetli yeteneklere sahip değerli kaynaklar olarak görmekte iken öz saygısı az olan bireyler, işlerinde ve örgütlerinde fark yaratma ya da etkileme gücünü kendilerinde bulamamaktadırlar (Gist and Mitchell, 1992).

### 1.7.2. Kontrol Odağı

İnsan davranışlarını etkileyen unsurlardan biri, kişinin olaylara ilişkin kontrolünün kaynağının ne olduğu üzerine oluşan algılaması olmaktadır (Seçgin ve Özyer, 2016: 251). Kontrol odağı, bireyin davranışları ile ilgili sonuçların ne kadarının çevreden ya da kendinden kaynaklandığına dair olan bir değerlendirme sistemi olduğuna işaret etmektedir (Genç, 2017: 94).

Rotter (1966) çalışmasın da bireylerde “dış kontrol odağı” ve “iç kontrol odağı” olarak iki tür kontrol odağından oluştuğunu bahsedilmektedir. *Dış kontrol odağı*, kişinin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları, ya da şans, kader, talih ve diğer güçlü kişilerin baskısı altında kalmak, öngörülemeyen büyük karmaşalar tarafından çevrelediğine dair algılama eğilimi dış etkenler olarak kabul edilmektedir. *İç kontrol odağı kavramı*, insanın davranışlarını kendisinin etkilediğine ve yön verdiğine inanılan düşünce sistemine sahip bireyler için kullanılmaktadır (Rotter, 1966:1).

İçten kontrol odaklı çalışanlar, iş çevreleri üzerinde kontrol sahibi olabilecekleri inanç ve içgörüsü nedeni ile uygun ortamlarda kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissederken; iş yaşamlarının çevresel faktörler tarafından yönlendirildiğini düşünenler, güçlendirilme konusunda daha hazırlıksız olabileceklerdir ( Bozkurt, 2009: 482).

### **1.7.3. Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım**

Güçlendirme anlayışı ile çalışanlara örgütün hedefleri ve rekabet ortamı çerçevesi içerisinde işlerinin bilen, işlerin kolay akmasını sağlayan, işlere nasıl katkı yapabileceğini ortaya koyan (Spreitzer, 1996: 487) “büyük resmi” görmelerine izin verilen örgüt süreçlerine alternatif geliştiren bir kavram olmaktadır (Bowen and Lawler, 1992).

Çalışanlar kendinden beklenen işler için eğitilmeli, işlerinde ilerleyecekleri bilgi ve beceriye sahip olmaları sağlanmalı ve ihtiyaçları olduğu zaman hangi kaynağa nasıl ve kime başvuracaklarını bilmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 405). Böylelikle çalışanlar örgütün iç ve dış çevresiyle nasıl ilişkide olduğunu, çalışma rollerini ve davranışlarıyla başarısını nasıl etkilediğini görmektedirler (Doğan, 2006: 94).

Lawler (1992), örgütün misyonu ve performans hakkında iki belirli bilgi türünün güçlendirme için kritik olduğunu ileri sürmektedir. Örgütün misyonu, çalışanlara örgütün nereye gittiğine dair bilgi sahibi yapmaktadır. Performans bilgisi, çalışanın yeterlilik duygusunu, güçlendirmenin ve örgütün değerli bir parçası olduğuna inanmasının temelini oluşturmaktadır (Spreitzer, 1995: 1447).

### **1.7.4. Ödüller**

Güçlendirme için kritik olduğu düşünülen bir diğer çalışma koşul değişkeni, performansı ödüllendiren bir teşvik sisteminin olmasıdır (Bowen and Lawler, 1992).



Güçlendirilmiş çalışanların performans değerlendirmesinin yapılması sonrasında geri bildirim zamanında gerçekleştirilmesi ve etkin bir biçimde çalışanın hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması önemli olmaktadır. Çünkü ödüller, başarılı performans sergileyen bir çalışana “sana değer veriyoruz “, “yaptığın işi takdir ediyoruz “ mesajının verilmesidir (Barutçugil, 2004: 451).

Bireysel performansa dayalı güçlendirme ulaşılmak istenen, çalışanların kişisel yeterliliklerini tanımak, güçlendirmek, çalışma ortamında karar verme süreçlerine katılmaya ve süreçleri etkilemeye teşvik etmektir (Spreitzer, 1995: 1447). Düzensiz, subjektif değerlendirmelere açık ödüllendirmeler, yenilikçiliğe ve rekabete dayalı ödüller sisteminin azlığı ya da ödüllendirme sisteminin olmaması güçlendirmeyi engellemektedir (Barutçugil, 2004: 402).

#### **1.7.5. Rol Belirsizliği**

Belirgin roller, resmi bir organizasyon yapısı içerisinde her pozisyonun yönetilebilmesi, rehberlik ve yön verilebilmesi için sorumlulukların açık bir set olarak belirtilmesi ve nihayetinde çalışanların performansları hakkında sorumlu olduklarının bilincine varmalarını sağlamaktadır. Çalışanların açık olarak belirlenmiş iş rollerine sahip olmaları, kendilerine olan güvenlerini arttırmakta ve kendilerinden bekleneni ortaya koyabilmelerine fırsat tanımaktadır.

Eğer çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini bilmezlerse, hareket etmekten çekinmekte, bir fark yaratamayacaklarını hissetmekte ve görevden kaçma davranışı sergilemektedirler (Spreitzer, 1996: 487). Belirsiz olan bir iş rolünde, yöneticiler astlarının faaliyetlerini yeterince yönlendirememekte, karar verme yetkisini devredememekte ve kararların alınmasında süreç zorlaşmaktadır (Doğan, 2006: 94).

#### **1.7.6. Sosyal-Politik Destek**

Sosyal-politik destek, örgütsel seçmenler tarafından onaylanma ya da meşruiyet onayları olarak tanımlanmakta ve genellikle örgütsel ağa üyelikten kazanılmaktadır. Örgütsel ağ, iş grupları içerisinde bulunan yöneticiler, aynı pozisyonda çalışanlar ve astlar olarak görülebilmekte ve çalışanlar beklenen amaçları gerçekleştirmede önemli politik kanallara entegre edilmiş (Doğan, 2006: 94) unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu örgütsel ağdan destek alabilen bir çalışanın sosyal ilişkileri

artabilmekte ve kişisel güç duygusu gelişebilmektedir. Artan kişisel güç hissi, kendi kendine karar verme ve etki duygularının güçlenmesine olanak sağlamaktadır. Sosyal-politik güç hissedemeyen çalışan kendini yetkin hissetmemektedir (Spreitzer, 1996: 487).

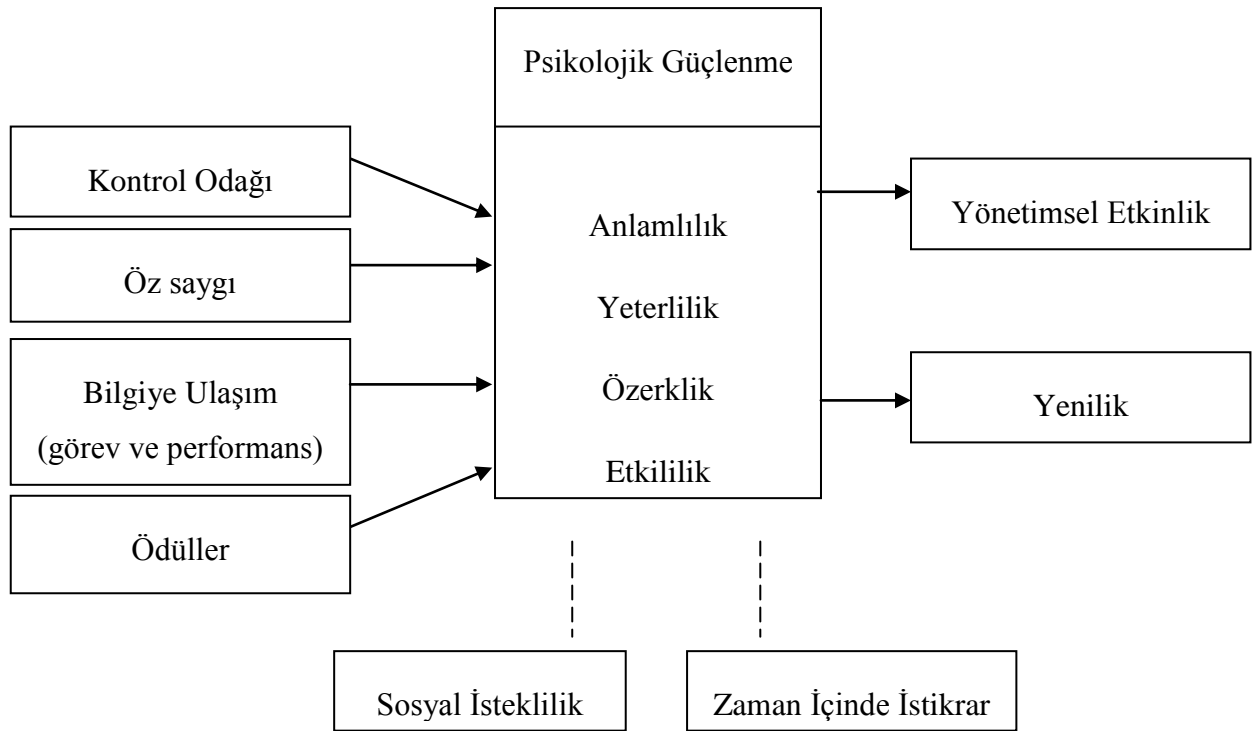
### 1.7.7. Katılımcı Organizasyon Yapısı

Katılımcı ortam, çalışanların örgütün önemli birer aktif varlıkları olduklarına ve bir farklılık oluşturabileceklerine inanmalarına yardımcı olmaktadır (Doğan, 2006: 95). Çalışanların işlerini anlamlı görebilmeleri, yeterliliklerini ortaya koyabilmeleri, kendi çalışma şekillerini düzenleyebilmeleri ve tutum ve davranışlarıyla önemli düzeyde örgüt içi faaliyet ve süreçlerde etkili olabilmeleri için öncelikle örgüt yapısının buna izin vermesi ve katılımı destekler biçimde politikalar üretebilmesi gerekmektedir.

Katılımcı yönetim stratejisi benimseyen bir örgüt, çalışanlarının kararlara katılmalarını sağlamakta, aktif rol üstelenebilmelerine müsaade etmekte, çalışan motivasyonunu yükselmekte ve işten ayrılmalar azalmaktadır. Kendini örgüt içinde söz sahibi hisseden çalışan yaratıcılık, yenilik, girişimcilik ve inisiyatif alma gibi özelliklerini ortaya koyabilmektedir. Böylelikle verimlilik ve etkinlik düzeyleri yükselmekte, rekabetçi çalışma ortamında örgüt ayakta kalabilmektedir (Eren, 2001: 443).

Şekil.1'de Spreitzer (1995) tarafından iş koşullarında kullanılan psikolojik güçlendirmenin ilk nomolojik (kurallar ağı) ağını tasvir etmektedir. Bir bireyin iş koşulları ve kişilik özellikleri güçlendirme algılarını şekillendirmekte ve bireysel davranışı motive etmektedir (Spreitzer, 1995: 1445). Şekil 1'de psikolojik güçlendirmenin *girdileri*; kontrol odağı, öz saygı, bilgiye ulaşım ve ödüller olmaktadır. *Çıktıları*; yönetsel etkinlik ve yenilikler olmaktadır. Bütün bu faktörlerin zaman içinde istikrarlı olması ve sosyal isteklilik yaratması beklenilmektedir.

Nom, Latince de hukuk veya kural anlamına gelmektedir. Nomolojik ağ, hukuka uygun veya kurallara uygun ağ anlamına gelmektedir (Şencan, 2005:781). Nomolojik ağ kavramı 1955 Lee Cronbach ve Paul Meehl tarafından American Psikologlar Birliği psikolojik test standartlarını geliştirmek amacı kullanılmaktadır. Bu ağ teorik olarak ölçülmeye çalışılan durumun ağ yapısını, deneysel olarak bunun nasıl ölçülebileceğini ve bu ağ yapıları arasındaki bağlantıları içermektedir (Öksüz ve Malhan, 2005: 84).

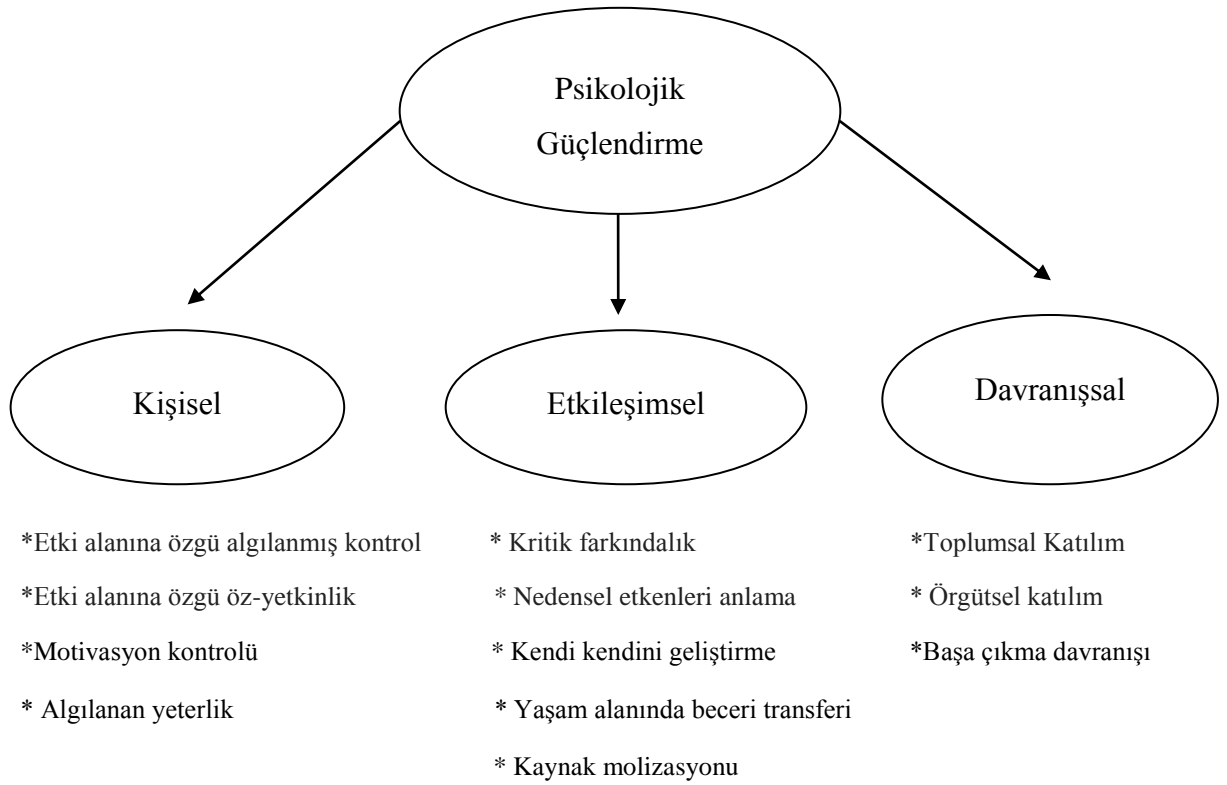


**Şekil 1.** Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı

**Kaynak:** Spreitzer, 1995: 1445.

Şekil 1. Spreitzer'e (1995:1445) göre anlam, yeterlilik, özerklik ve etkililik psikolojik güçlendirme sürecinde dört önemli kilit unsur olarak görülmektedir. Çalışanın, kendine ve işine saygı duyması, iş alanında kontrol gücünün olması, bilgi ve kaynaklara ulaşabilmesi ve başarıların adil ödüllendirilmesi yönetimde etkinlik ve yenilik olarak ortaya çıkmaktadır. Zamanla bu güç çalışana sosyal isteklilik ve zaman içinde istikrarı sağlayabilmektedir.

Zimmerman (1995) yaptığı çalışmasında psikolojik güçlendirme kavramı, kişinin iş ve yaşam koşullarına, nüfus ve gelişim dönemleri incelenerek ulaşılabilen açık uçlu bir yapı olmaktadır. Bu açık uçlu yapının gözlemlenebilir olabilmesi ve gerekli olan önlemlerin belirlenmesi sürecinde psikolojik güçlendirme kavramını "kişisel", "etkileşimsel" ve "davranışsal" boyutları içeren bir kavram olarak tanımlamaktadır (Zimmerman, 1995: 587).



**Şekil 2.** Psikolojik Güçlendirmenin Nomolojik Ağı.

**Kaynak:** Zimmerman, 1995: 588.

Şekil 2 'de görüldüğü üzere Zimmerman'a göre psikolojik güçlendirmenin model ağı kişisel, etkileşimsel ve davranışsal olmak üzere üç ana dal üzerinden oluşmaktadır.

Kişisel birleşenler, insanların kendileri hakkında nasıl düşündükleri ve etki alanlarına özgü algılanan kontrol ve öz-yeterlilik hislerini, kontrol etme motivasyonlarını, algılanan yetkinlik ve ustalığı içermektedir. Etki alanına özgü algılanan kontrol, kişinin ailesi, iş dünyası veya sosyo-politik durumlar gibi farklı yaşam alanlarına nüfuz etme kabiliyetlerine ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Kişisel bileşen kişisel algıları kapsamaktadır; çünkü insanların, istenen sonuçlara ulaşmak için inisiyatiflerini kullanmaları gerekmektedir. Hedefleri gerçekleştirme kabiliyetine sahip olduklarına inanmayan bireylerin ya bu hedefleri gerçekleştirmek için neleri öğrenmeleri gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde bunları gerçekleştirmek için gerekenleri yapmaları muhtemel olmamaktadır (Zimmerman, 1995: 588).

Etkileşimsel bileşen, insanların toplulukları ve ilgili sosyo-politik konular hakkında sahip oldukları anlayış olarak ifade edilmektedir. İnsanlar etkileşimsel

yönlerini kullanarak belirledikleri hedefler ulaşmaya daha elverişli ve daha uygun davranış seçeneklerinin yaratılmasına imkan vermektedir. Kişilerin kendi ortamlarını kontrol edebilmeleri için bu koşullar içerisinde yer alan değerleri, normları, katılımcı karar verme şekillerini, yöneticileri ya da bağlı oldukları çalışma ortamındaki üstleri ve çevreyle ilgili kritik hususları ve belirli koşulları öğrenmeleri gerekmektedir. Güçlendirmenin etkileşimsel bileşeni aynı zamanda karar verme problem çözme ve liderlik becerilerini de içermektedir. Davranışsal bileşen, sonuçları doğrudan etkilemek için alınan önlemleri belirtmekte ve davranışsal bileşen ile stres yönetimi ya da değişime uyum sağlama davranışları sergilenebilmektedir (Zimmerman, 1995: 588-589).

### 1.8. Psikolojik Güçlendirmenin Ölçülmesi

Çeşitli araştırmacılar güçlendirmeyi ölçebilmek için farklı araçlar geliştirmektedir. Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde isimlendirilmektedir. Her bir boyutta üç ifade yer almaktadır. Spreitzer (1995) anlamlılık ölçeğini Tymon (1988) ile Hackman ve Oldham (1980); yeterlilik ölçeğini Jones (1986); özerklik ölçeğini Hackman ve Oldham (1985) ve etki ölçeğini ise Aschforth (1989) tarafından geliştirilen ölçeklerden uyarlamıştır. Ölçeğin alt boyutları, kendi içlerinde değerlendirilerek her bir boyut için sonuçlar alınabildiği gibi, tüm boyutların toplanmasıyla da *toplam psikolojik güçlendirme* puanı elde edilmektedir.

Fulford ve Enz (1995) hizmet çalışanlarının güçlenme hissini ölçmek için Spreitzer tarafından geliştirilen ölçeği değiştirmişlerdir. 33 maddelik bir anket ve 6 puanlı ölçek geliştirerek boyutları da “Anlam”, “Yeterlilik” ve “Etki” şeklinde belirlemişlerdir. Araştırmalarında güçlendirmenin güçlendirilmiş lider, kültürün güçlendirilmesi ve güçlendirici uygulamalar ve yetkili çalışanlar üzerinde durmuşlardır.

Menon (1999) psikolojik güçlendirmeyi ölçmek için 60 maddelik bir anket ve 7 puanlık ölçek geliştirmiştir. Güçlendirme boyutları olarak “Yetkinlik”, “Hedef İçselleştirme” ve “Algılanan Kontrol” yer almaktadır.

Konczak, Stelly, ve Trusty, (2000), yaptıkları araştırmalarında liderin, nasıl güçlendirici davranış sergilediğini anlaşılmasını sağlamak için Güçlendirme Davranış

Anketini (LEBQ) geliştirmişlerdir. Çalışmalarında çalışan psikolojik güçlendirme boyutları “Karar Verme”, “Bilgi Paylaşımı”, “Beceri Geliştirme” ve “Koçluk” “Yenilikçi Performans”, “Yetki Devri” ve “Hesap Verebilirlik” belirtilmektedir.

Matthews, Wendy ve Steven (2003) yaptıkları çalışmalarında 19 maddelik bir ölçekte bir Örgütsel Güçlendirme Ölçeği (OES) geliştirmişlerdir. Güçlendirmeyi ölçen olumlu ve olumsuz “Dinamik Yapısal Çerçeve,” “İşyeri Kararlarının Kontrolü” ve “Akışkan Bilgi Paylaşımı” olan üç boyutta ele alınmaktadır.

## İŞ DOYUMU KAVRAMI

### 2.1. İş Doymu Kavramı

Tarihsel literatür araştırmasında iş doymu ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup, önemi 1940’lı yıllarda anlaşılmaktadır. Geç fark edilmesinin nedeni olarak örgütlerin dönemler arası çalışanlara bakış açılarının değişmesinden kaynaklanmaktadır. Klasik dönemde çalışan unsuru makinanın bir parçası olarak görülmekte, bir çalışan diğer bir çalışanın yerini kolayca doldurabilmekteydi. Önemli olan çalışanlardan en yüksek düzeyde faydalanmak, üretimi arttırabilmektir. İşgörenlerin davranışları ve çalışma ilişkileri önemli değildi zaten örgüt çevresiyle kapalı sadece üretime dayalı daha fazla örgütsel verimliliğe odaklanmış durumdaydı.

Neo Klasik Dönemde artık çalışan verimliliğinin önemli olduğu ortaya çıkmaya başlamıştı. Sadece örgütsel verimliliğe odaklanmak, çalışana yok saymak anlamına gelmekte verimlilik ve etkinlikte ciddi derece düşüşlere neden olabilmekteydi. Çalışan davranışlarının ve çalışan ilişkilerinin iş verimliliğine etkisinin incelenmesine yönelik çalışmalar sayesinde iş doymunun önemi ortaya çıkmaya başlamıştı. Elton Mayo tarafından yapılan “Hawtorne Araştırmaları” iş hayatında biçimsel olmayan ilişkilerin çalışanların iş davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Ertürk, 2013: 29). Artık çalışan bir örgütün sahip olabileceği en önemli kaynak durumundaydı ve bu kaynağın geliştirilmesi ve sağlıklı olabilmesi örgütün varlığı açısından son derece önemliydi. Makinanın parçası olan çalışanın artık “sosyal bir insan” olduğu yapılan çalışmalarla kendini göstermektedir. Örgüt iyi bir çalışan bulabilir ancak gerekli iş ve çalışma ortamı çalışana sağlamaz ise iş doymundan söz edilememektedir. Sonuçta hem örgütsel hem de çalışan verimliliği azalmakta dolayısıyla örgüt rekabet koşulları karşısında rakipleri ile başa çıkamamaktadır.

İş doymu 1940’den günümüze kadar örgütlerin ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konularından biri olmuştur. Bunun önemli nedenlerinden biri, bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyen yaşam doymunu etkilemesi (Judge and Watanabe, 1993) bir diğeri ise iş yaşamını etkileyen bireyin ortaya çıkaracağı üretkenlikle doğrudan bağlantısı olmasıdır. İş doymu konuları incelendiğinde iş motivasyonunu ve iş davranışlarını inceleyen temel konuları içeren kapsamlı bir kavram olduğu belirtilebilir. İş doymuna dikkat edilmesinin bir diğeri nedeni de iş doymu sayesinde

çalışanın örgütsel davranışını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecek (Wilson and Rosenfeld, 1990), iş arkadaşları ile ilişkiler, verimlilik, devamsızlık ve iş devri vb. diğer kavramlarla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmaların var olmasıdır (Baron, 1986; Maghradi, 1999).

Bu doğrultuda bakıldığında iş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, çalışma ilişkilerini de kapsayan ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabası olmaktadır. İş, insan yaşamının önemli parçalarından biri olmaktadır. Gününün belli saat dilimlerini çalışarak geçiren bireyler hayat süresinin yaklaşık olarak yirmi beş yılını çalışarak tamamlamakta bundan dolayı çalışan için yaptığı işten mutlu olabilmesi kendisinin hem fiziksel hem de psikolojik olarak devamlılığını sağlaması açısından önemli olmaktadır. *Doyum* ise çalışanın iş ve iş sonuçlarına karşı verdiği duygusal bir tepkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu kavramına bakıldığında çalışanın, iş ile ilgili tutumunun zihinsel, fiziksel, yönetsel ve davranışsal olarak olumlu yönde meydana gelmesiyle gerçekleşebildiği belirtilebilir. Çalışanın sözel olarak doyumunu ifade etmesi ile işinden ne derecede doyum yakaladığı gözlemlenebilmekte ve değerlendirilerek doyum derecesi nitelendirilmektedir (Başaran, 1982: 204).

Literatür araştırmaları incelendiğinde pek çok iş doyumunu tanımının olduğu görülmektedir. Hoppock (1935) iş doyumunu, çalışanın psikolojik ve çevresel koşullar altında işi hakkında duyduğu duygu durumu olarak ifade etmektedir. Vroom (1964)'da çalışanın iş çevresinde üstlendiği iş rolüne uyum derecesine bağlı olarak iş doyumunun gerçekleşeceğini belirtmektedir. İş doyumunu sadece iş memnuniyetini ifade etmemektedir. Ayrıca yapılan iş, içinde bulunulan çalışma grubu, çalışma arkadaşları ve sahip olduğu yöneticisi ile ilgili olan rahatlatıcı ve iç tatmini sağlayan bir durum olmaktadır (Cribbin, 1972: 155). Başka bir tanımlamada bireyin, iş ya da iş deneyiminden memnun edici duygu durumunun elde edebilmesidir (Locke, 1976: 1300). İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur.

İş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman (Davis, 1982: 96) ya da çalışanın psikolojik ihtiyaçları ve gereksinimleri karşılandığı takdirde iş doyumunun gerçekleşebileceği belirtilmektedir (Aziri, 2008). İş hayatında bireyin ihtiyaçları, arzuları ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışan bütün bu duygular içerisinde iş doyumunu yaşadığı gibi iş doyumsuzluğu da yaşayabilmektedir. Bu nedenle iş doyumunu örgüt içindeki iş davranışlarının neticesinde meydana gelmektedir (Davis vd.,1985). İş



doyumunu, işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşabilmektedir (Bingöl, 1990:200). Çalışan ihtiyaçları karşılanmadıkça iş doyumundan söz edilememektedir (Kaynak, 1990).

Luthans (1990) iş doyumunu, çalışanın, iş sonuçlarının istenilen düzeyde olup olmadığı kararını verirken duygusal mantığının daha ağır bastığı bir durum olarak ifade etmektedir. Luthans (1995)'a göre iş doyumunun üç önemli boyutu vardır. Birinci boyut, iş doyumunu çalışanın işine karşı verdiği duygusal yanıt olmaktadır. İkincisi, çalışanın ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığı ya da beklentilerinin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. Üçüncüsü ise işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları gibi birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir.

Başka bir tanımlamada iş doyumunsuzluğu vurgulanmaktadır. Bireyin iş hayatında işine gösterdiği olumlu tutum iş doyumunu meydana getirirken, olumsuz tutumu ise iş doyumunsuzluğunu yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 131). İş doyumunu ile duygular arasındaki ilişkide iş doyumunu bireylerin, özellikle iş hakkında verdikleri duygusal tepkileri olarak belirtilir (Oshagbemi, 1997: 108). Spector, çalışanın iş hayatından memnuniyeti ile ve olumlu duygu durumu arasında anlamlı bir ilişki olabileceğini belirtmektedir (Spector, 1997).

Greenberg ve Baron, çalışanın yaptığı işe karşı genel tutumunu iş doyumunu olarak ifade ederken (Greenberg and Baron, 2000: 170), Muchinsky (2000) çalışanın, isteklerinin gerçekleşmesi halinde işiyle ilgili ortaya konulan iş memnuniyeti olarak ifade edilmektedir. Bu ifadeyi tamamlayan Koustelios (2001: 354)'de, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili ortaya koydukları iş tutumlarının iş doyumunu hakkında bilgi verdiğini belirtmektedir. Statt ise iş doyumunu daha çok içsel motivasyona bağlı olarak gerçekleştiğini belirtmektedir (Statt, 2004). Barutçugil göre iş doyumunu, çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla, kişisel değerleri ve yargılarıyla örtüştüğü ya da örtüşmemesine olanak sağlaması durumunda yaşadığı bir duygu olarak ifade etmektedir (Barutçugil, 2004: 389).

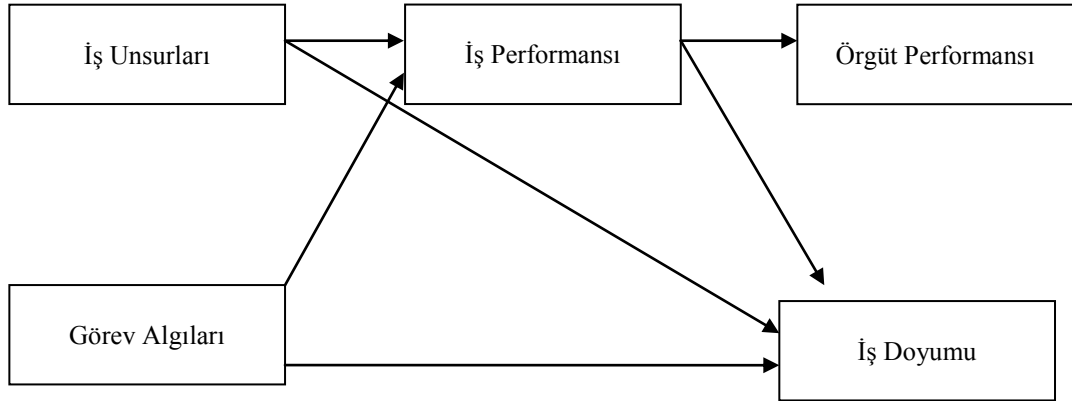
Barutçugil (2004) iş doyumunun belli özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler şu şekilde ifade edilebilir. İş doyumunu değerlerin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir.

Çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz olarak değer verdiği bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş doyumunu belirlemektedir. Çalışanların kişisel özellikleri, yaşları, cinsiyetleri, inançları ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi sosyal özellikleri farklılaşmakta işe ilişkin beklentileri farklı olmakta ve dolayısıyla iş doyumunu sağlayan iş özellikleri de değişebilmektedir. İş doyumunu bireysel algılama biçimine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Çalışanın kendi değer yargılarının farkında olması, kendini tanıması ve amaçlarını bilmesi iş doyumunu adına önemli olmaktadır. İş doyumunu işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olduğundan gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman kolay olmamaktadır (Barutçugil, 2004).

Silahlı'a (2005: 18)' e göre iş doyumunu, ihtiyaçların karşılanması durumunda duyulan memnuniyeti ifade etmektedir. Bu tanıma destekler biçiminde Keser, iş doyumunu için çalışanın işinden aldığı haz ve mutluluktur ifadesini kullanmaktadır (Keser, 2005: 53). Farklı insanlar farklı düşünceleri beraberinde getirmektedir. İş doyumunu genel olarak motivasyona bağlı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İş doyumunu nitelik ve niceliksel olarak kişinin başarılarına ve duygu durumuna bağlı olarak gerçekleşmektedir (Mullins, 2005).

Armstrong (2006) iş doyumunun, çalışanın işi hakkındaki duygusu ve davranışının toplamı olarak gerçekleştiğini belirtmektedir. Olumlu ve uygun iş davranışları iş doyumunun birer göstergesi olarak kabul edilmekte diğer yandan olumsuz ve arzu edilmeyen davranışlar ise iş doyumsuzluğunun bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu, içsel ve dışsal motive edici unsurların bir araya gelerek oluşturdukları bir durum olmaktadır. İş doyumunu çalışanın işini iyi yapması kadar işinden aldığı zevk, coşku ve mutluluğun ödülü olarak da görülmektedir (Kaliski, 2007).

Christen, Iyer ve Soberman (2006)'ın oluşturdukları "İş Doyumu Modeli" çalışanın iş unsurları, görev algıları, iş performansı ve örgüt performansları şeklinde dört unsurdan oluşmaktadır. Christen ve arkadaşları bu dört unsurun örgüt içerisindeki varlıklarının iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmaya çalışmışlardır. Modele ait olan içerik Şekil 3'de aşağıda yer verilmektedir.

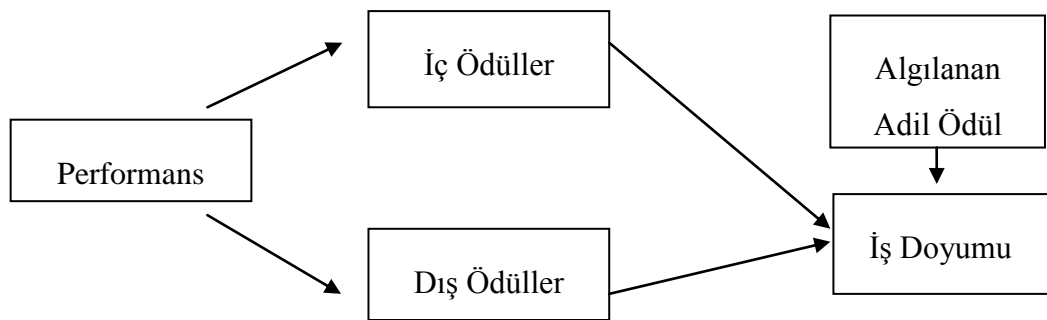


Christen ve arkadaşları (2006) tarafından ortaya koyulan modele göre çalışanlar, yaptıkları işlerin örgüt içerisinde tanımlı olması ve görevlerinin ne olduğunu tam olarak bilinmesi iş performanslarını artırmakta ve toplam örgütsel performansı da olumlu şekilde etkilemektedir. Ortaya çıkan anlamlı ve olumlu yöndeki bu verimlilik çalışanların iş doyumları üzerindeki etkiyi açıklamaktadır.

**Şekil 3.** Christen, Lyer ve Soberman'a Göre İş Doyum Modeli

**Kaynak:** Christen vd, 2006:138.

Lawler ve Porter (1967)'in çalışmasında bir önceki modelin aksine çalışan performansı ile elde edilen ödüllerin iş doyumuna ile ilişkisi incelenmektedir.



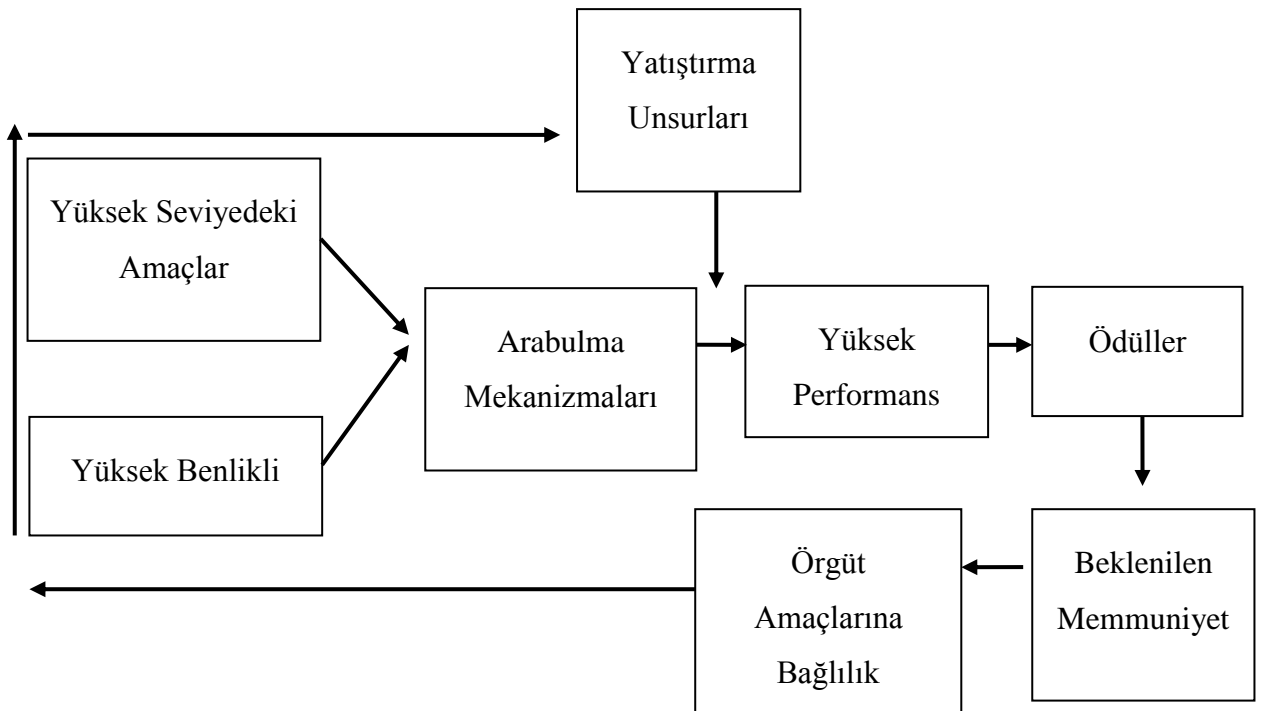
**Şekil 4.** Lawler ve Porter'a Göre İş Doyum Modeli

**Kaynak:** Lawler and Porter, 1967.

Lawler ve Porter tarafından ortaya koyulan modele göre işgörel çalışanların sergiledikleri performansları sonucunda elde ettikleri iç ve dış ödüller ile iş doyumları arasındaki ilişki incelenmektedir.

Çalışanların duygusal kazanımları içsel ödülleri; zam, ikramiye, terfi vb. dışsal ödülleri oluşturmaktadır. Çalışanın gösterdiği performansın ödüllendirilmesi doyumun oluşmasını sağlamaktadır. Bu ödül ile doyum ilişkisi çalışanın ödül sisteminin adil olmasına olan inancı ile bağlantılı olmaktadır. Çalışan bu ödüllendirmede bir adaletsizlik olduğu kanaatindeyse iş doyumunu tam olarak gerçekleştirememektedir.

Locke ve Latham (1990)'da biraz daha farklı bir iş doyum modeli ortaya çıkarmaktadırlar.



**Şekil 5.** Locke ve Latham'a Göre İş Doyum Modeli

**Kaynak:** Locke and Latham, 1990.

Şekil 5'teki Locke ve Latham iş doyum modeline göre yüksek seviyede belirlenen standartlar ve beklentiler, iş sonuçlarında başarılı performansa dönüştüğünde iş doyumunun elde edildiği varsayımına dayanmaktadır.

## 2.2. İş Doyumunun Önemi

Örgütlerin igilenmek zorunda oldukları konuların başında iş doyumunun gelmesinin nedenleri arasında çalışanların sağlık durumları ile ilgili olan ve ödemek zorunda kaldıkları fatura tutarlarının gittikçe artması, çalışanların bozulan sağlık durumları sebebiyle oluşan iş gücü kaybı ve verimliliğin düşmesi, bu durumların da örgüt bütçesinde ekgiderler oluşturması (Telman ve Ünsal, 2004: 11) sayılabilir.

İş doyumunun önemi belirtmek için bu konuyu bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak ele almak daha kapsamlı ve detaylı açıklayabilme imkânı vermektedir.

*İş Doyumunun Birey Açısından Önemi*; Çalışan, yaşamının belli bir kısmı iş çevresinde geçtiği için çalışanların ihtiyaç ve değerlerinin ne ölçüde karşılandığı iş doyumunu sonuçlarını etkileyebilmektedir. Çalışanın ihtiyaç ve değerleri dikkate alınarak kendine has özelliklere göre iş yapabilme imkânı verildiğinde fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olma hali ve işi hakkında duyduğu hoşnutluk durumu ortaya çıkabilmektedir. İş doyumunu sayesinde çalışanın işinden, çalışma koşullarından, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinden ve örgütünden memnun ve mutlu olduğu sonucuna ulaşılabilir. Böylelikle çalışanın hem kendi yaşamında hem de iş hayatında yaşanan bu olumlu ruh hali ile çalışandan yüksek düzeyde verimlilik ve etkinlik elde edebilmek mümkün olmaktadır.

İş doyumunu sayesinde çalışan kendi yeteneklerini gösterebilmekte ve psikolojik yönden bir olgunluk düzeyine erişebilmektedir. Çalışan çalışmak için bir örgüt seçerken ücret, terfi, kariyer ve örgütte var olan diğer alternatif fırsatlar gibi çalışma ortamı, örgütsel iklim ve iş felsefesi konularını da incelemektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde doyumunu yaşadığı anda mutlu olarak çalışma arkadaşları ile iş birliğine yatkın olma ve hizmet sunduğu hedef kitle için daha verimli olma gibi arzu edilen örgütsel davranış biçimlerini sergileyebilmektedir (Eğriboyun, 2015:140).

İş doyumunun sağlanamaması sadece çalışanları değil örgütleri de etkileyebilmektedir. Birey açısından gerginlik ve buna bağlı psikolojik rahatsızlıklar, alkol, uyuşturucu, stres, depresyon, tükenmişlik, yabancılaşma gibi tepkiler hem iş hayatını hem de çalışanın sosyal hayatını etkilemektedir. Bütün bu olumsuz etkiler sadece çalışanın verimlilik ve performansını değil aynı zamanda örgüt içinde arzu

edilmeyen düşük iş gücü verimliliği ve performansı, artan iş gücü devri, çatışma gibi birçok sonucu ortaya çıkarmaktadır.

*İş Doyumunun Örgüt Açısından Önemi;* Çalışanlar bir işe başlamadan önce örgütün kendilerine sağlayacağı koşullara ilişkin yazılı anlaşmaya varmakta ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu anlaşmaların yanında söz konusu olmamasına rağmen, çalışanın işten beklentilerini işyerinin de çalışandan beklentilerini açıklayan yazılı olmayan anlaşmalar da vardır. Yazılı olmayan anlaşmalara göre birey isteklerinin ya da beklentilerinin karşılanmadığını hissettiğinde, bireyin işine ve örgüte karşı negatif tutumlar geliştirmesi söz konusu olabilmektedir. Beklentiler ile elde edilenler birbiri ile ne kadar örtüşürse iş doyumunu o derecede oluşabilmektedir (Eğinli, 2009: 37-38).

İş doyumunu, çalışana çalışma ortamında iyi davranıldığına bir göstergesi durumundadır (Özgen ve Yalçın, 2011:353). İş doyumunu, örgüt içindeki hiyerarşik yapıda ilişkilerin ne derece sağlıklı yürütüldüğünü de göstermektedir. Dolayısıyla, işverenler ve yöneticiler etkin yönetim ve örgüt süreçleri için iş doyum düzeylerini yüksek tutmayı hedeflemektedirler.

Spector (1997) yüksek seviyedeki iş doyumunun çalışanın duygusal durumunu olumlu yönde artırdığını ve sağlıklı bir psikolojik ruh halini ortaya çıkardığını ifade etmektedir. İş doyumsuzluğu durumunda çalışanın çalışma ortamında yabancılaşmaya başlaması, işe geç gelmesi, devamsızlık yapması, çalışan devri hızının yükselmesi ya da işin sabote edilmesi gibi istenmeyen örgütsel davranışlar sergilenmekte ve bu durum örgüt açısından ekonomik ve sosyal ilişkilerde düşüşlere neden olmaktadır.

*İş Doyumunun Yöneticisi Açısından Önemi;* Yönetim çalışanların iş doyum düzeylerini inceleyerek örgüt içindeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olabilir. Çalışanların işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimleri etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticinin iş doyumuna yönelik çalışmaları çalışan sorunlarını teşhis etme aracı olarak kullanılması bakımından önem taşımaktadır. Sorunlar tarandıkça ve sonuçlar tartışıldıkça her yönden iletişim gerçekleşmektedir.

Çalışanların sorun çözmeye katılmaları sayesinde yönetim ile gerçekleşen etkili yukarıya doğru iletişim sağlanmış olmaktadır. Kendisi ile ilgilenildiğini bilen çalışanın

tutum ve davranışları da değişmekte, yönetime karşı olumlu bir duygu durumu oluşmaktadır. Çalışanların sorunları, beklentileri ve ihtiyaçları göz önüne alınıp bunların karşılanmasına yönelik imkânlar yaratıldığında ise örgüt sendikal faaliyetler adına sağlam ve doğru bilgilere sahip olmaktadır (Davis, 1982: 103).

### **2.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu statik ve olağan bir durum olmayıp çalışanın iş ortamından ve elinde olmayan çevresel şartlardan etkilenmektedir (Lam, 1995: 73). Çalışanın iş arkadaşları ile olan ilişkisi, var olan yönetim tarzı, ücretler vb. gibi bileşenler iş davranışlarını şekillendirmektedir (George vd., 2008).

Armstrong'a göre içsel ve dışsal motive edici unsurların bir araya gelerek oluşturdukları durum iş doyumunu oluşturmaktadır. Örnek olarak yöneticinin kalitesi, sosyal kişilerarası ilişkiler ve çalışanın işinde göstermiş olduğu başarı ya da başarısızlığı belirtilebilir. Bu unsurların yanında kariyer fırsatları, işin çekici olması, takım çalışması ve işin zorluk derecesi de iş doyumunu etkileyen unsurlar içerisinde yer almaktadır (Armstrong, 2006:264).

İşin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ilişkileri ve çalışma koşulları iş doyumunu etkileyen faktörler olarak ifade edilebilir. İş doyumunun artması halinde örgüt içinde çalışanın performansı ve iş kalitesi artmakta iken iş doyumsuzluğu meydana geldiğinde geç gelmeler, devamsızlık ve örgütte olan bağlılığın giderek azaldığı gözlenmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 76).

İş doyumuna etki eden unsurlar içerisinde en yaygın sınıflandırma başlıkları “Bireysel” ve “Örgütsel” faktörler olarak belirtilmektedir (Özgen vd., 2001: 329; Akıncı, 2002: 4; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler çalışanın medeni durumu, cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, örgüt içinde çalıştığı hizmet süresi, kişiliği, değerleri, inançları ve beklentileri, bilgi ve yetenekleri ve sosyal çevresi olarak ifade edilebilir.

### 2.3.1.1. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar sonucunda kadın ya da erkek olmanın iş doyumunu etkilediği ve farklı sonuçlara ulaşılabileceği belirtilebilir. Bazı araştırmalarda kadınların iş doyumları daha yüksek iken (Hodson, 1989; Kelly, 1989) bazılarında ise erkeklerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu sonucuna (Friesen, Holdaway and Rice, 1983; Varca, Shaffer and McCauley, 1983; Mccaslin and Mwangi, 1994) ulaşılmaktadır.

Başka bir araştırmada ise kadın ya da erkeğin benzer cinsiyete sahip olan bir iş topluluğu içerisinde bulunduğu takdirde daha yüksek iş doyumuna ulaşılabileceği sonucu ortaya koyulmuştur (Fields and Blum, 1997: 182). Bir başka araştırma incelendiğinde ise kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş doyumlu sahip olduğunu belirtmekte bunun nedeni olarak da kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az iş beklentilerinin olması ifade edilmektedir (Clark,1997:342).

Uyargil, (1988:24-25) kadın çalışanların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde ve düşük ücret olarak çalışmalarından kaynaklanan toplum içindeki rollerinin erkeklerden farklı şekillerde belirlenmesinin iş doyumunu etkileyebileceğini ifade etmektedir. Bilgiç (1998) genel olarak cinsiyetin iş doyumuna etkisi olmadığını ve kadın çalışanların ücret ve çalışma koşulları karşısında daha düşük iş doyumuna sahip olduğunu araştırmada ifade etmektedir. şahin (2003) yöneticilerin iş doyumlarını araştırırken cinsiyetin iş doyumunu etkilemediğini belirtmektedir. arıkk (2004) yaptığı araştırmada cinsiyetin iş doyumunu etkilediğini belirtmekte ve erkek çalışanların, kadın çalışanlara oranla daha yüksek seviyede iş doyumuna sahip olduklarını ifade etmektedir.

### 2.3.1.2. Medeni Durum

Evli ya da bekar olma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin, bekarlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bunun nedeni olarak da evli olanların aile yaşamındaki doyumunun işe etki etmesi ya da evliliğin çalışanların beklentilerini değiştirmesinden kaynaklı olabileceğini söylenebilir (Telman ve nsal, 2004: 59).

Clark (1997) araştırmasına göre evli olan kadın çalışanların iş doyumunun yüksek olduğunu belirtmektedir. Araştırmada erkek çalışanların iş doyumları üzerinde evliliğin etkisi olmadığı sonucuna ulaşmaktadır (Clark, 1997: 342).



### 2.3.1.3. Yaş

Yaş ile iş doyumu arasında ilişki incelendiğinde farklı sonuçlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmalarda yaş ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ulaşırken (Weaver, 1980; Baysal, 1981; Rhodes, 1983; Lee and Wilbur, 1985; Herbert and Burke, 1997; Öncel, 1998; Çetinkanat, 2000; Oshagbeni 1997, 1999, 2000; Esen, 2001) bazı araştırmalarda ise yaş ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Herzberg, vd., 1957; Singh and Singh 1980; Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu, 2000; Yıldız, Yolsal, Ay ve Kıyan, 2003).

Çalışanın yaşı arttıkça daha uzun sürede aynı iş yerinde çalışma fırsatı bulmakta, deneyimi artmakta ve dolayısıyla iş doyumuna ulaşması daha kolay olmaktadır (Spector, 1996). Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermektedir (Davis, 1988: 99). Bazı araştırmalarda ise yaş ile iş doyumu arasında U şeklinde bir ilişkinin var olduğu belirtilmektedir. (Okpara, 2006: 50). “U” şeklinin açıklaması ise erken yaşlarda iş hayatına atılan bir çalışanın 30’lu yaşlarına geldiğinde iş doyumunun düştüğü ve yaş ilerledikçe iş doyumunun tekrar yükseldiğini ifade etmektedir (Uyargil, 1988: 22).

Mottaz (1987:389-408)’da yaptığı araştırmaya göre genç çalışanların daha çok içsel motivasyonla hareket ettiklerinden ve bu sayede daha kolay iş değiştirebildiklerinden bahsetmektedir. Yaşı büyük olan çalışanlar incelendiğinde ise ücret, terfi gibi daha çok dışsal motivasyon araçlarıyla ilgilendikleri için bu gibi unsurların sağlanması durumunda daha kolay iş doyumunu yakaladıkları tespit edilmektedir. Emekliliği yaklaşan kişilerin kaygılarının başlaması sebebiyle iş doyumlarında azalma olduğunu da araştırmasında ifade etmiştir.

### 2.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin zeka düzeyleri incelendiğinde ise birçok iş ve mesleklerin belirli bir zeka seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır (Baysal, 1981: 193).

İncir'e göre eğitim faktöründe önemli olan çalışanın bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi unsurları ile iş ve çalışma koşulları arasında bir denge de olması gerekmektedir. Yaptığı çalışmada yüksek öğrenim görmüş çalışanların daha az öğrenime sahip çalışanlardan daha az iş doyumuna sahip olduklarını belirtmektedir (İncir, 1990: 53).

Bazı araştırmalarda iş doyumunu ile eğitim arasında negatif ilişki olduğu gözlenmektedir. Yüksek eğitim görmüş çalışan daha iyi bir eğitim aldığı için daha yüksek beklentilere sahip olmakta işlerinin kendisine daha fazla başarı ve sorumluluk vermesini istemektedir. Bu beklentiler karşılanmadığı takdirde yüksek eğitime sahip olan çalışanların iş doyumları düşmektedir (Schultz and Schultz, 1990: 281). Eğitim çalışanların işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla doyum verecek iş olanaklarına yol açabiliyorsa iş doyumunu arttırıcı, değilse iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

### **2.3.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem)**

Çalışanın iş doyumunu ile örgütteki hizmet süresi ile yakın bir ilişki içindedir (Telman ve Ünsal, 2004: 58; Özgen, vd., 2011: 330). Tecrübeli bir çalışan ne yapması gerektiğini iş ortamında bildiğinden dolayı daha kolay iş doyumuna ulaşabilirken, iş tecrübesi olmayan çalışan ise bu süre daha da uzamaktadır. Uyargil (1988: 26), yöneticiler arasında yaptığı bir araştırmada üst yönetim kademesinde bulunan çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğunu ifade etmekte ve statü ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğuna ulaşmaktadır.

Aynı işte uzun sürelerle çalışan çalışanların çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark ettiklerinde iş doyumları düşmektedir (Bilgiç, 1998). Çalışanın hizmet yılları artıkça buna paralel olarak iş doyum düzeyinin artacağı düşünülmektedir ancak geçen yıllar içerisinde çalışan gereksinimlerinin karşılanmaması halinde olumsuz düşünce ve beklentiler ortaya çıkmaya başlamakta ve iş doyumsuzluğu yaşanmaktadır (Pelit, 2015: 72).

### **2.3.1.6. Kişilik**

Her çalışanın farklı bir birey olmasından dolayı beklentileri de farklılaşmaktadır (Özgen ve Yalçın 2011: 358). İçe dönük bir çalışan mümkün olduğunca az sayıda kişiyle ve daha sessiz bir ortamda doyuma ulaşılabilirken, dışa dönük çalışan fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamında daha fazla doyum almaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 62). İşinden memnun olmayan çalışanın işini yerine getirirken işini önemsemeyerek yapması bilişsel olarak uyumlu olmadığını ortaya koymaktadır (Iris and Barret, 1972: 301-304).

İş doyumunu, çalışanın gereksinmesinin türüne, örgütten beklentisinin niteliğine, işin değerlendirmesindeki yeterliğine dayanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı iş doyumunun düzeyi çalışandan çalışana değişebilmektedir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar daha çok doyum elde etmektedirler. Bu özelliklere sahip çalışan başarıya daha çok güdülenebilen, sorumluluk alabilen, adil terfi imkanlarından yana olan, övünmeye ve onaylanmaya daha az ihtiyacı olan, eleştirilmekten daha az kırılan, işiyle ilgili çatışmada daha az kaygıya düşen ve daha az uyum mekanizmalarına başvuran kişiler olmaktadır (Başaran, 1982: 205-208).

### **2.3.1.7. Değer Yargıları, İnançlar ve Beklentiler**

Birey sahip olduğu değerleri işine yansıtabilmektedir. Çalışanın sahip olduğu değerlere sahip olan diğer çalışanlarla daha kolay iletişime geçebildiği bunun çatışmayı ve rol belirsizliğini azalttığı görülmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 144). İş doyumunu, çalışanın yaptığı işten beklentileri ile elde ettiği sonuçların karşılaştırmalarının bir sonucu olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 358). Gelişim ve başarı gibi güdelere sahip olan çalışan sürekli yeni hedefler koyabilen ve işinden zevk alan bir çalışan olabilmekte ve iş doyumunu yaşama fırsatı bulmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 62).

### **2.3.1.8. Bilgi, Beceri ve Yetenek**

Bir iş ne kadar farklı beceri gerektiriyorsa kişiye o oranda doyum verebileceği düşünülmektedir. Sürekli kendini tekrarlayan, uzmanlık gerektirmeyen, kolay öğrenilebilen işlerde çalışan çalışanların da doyumsuz olduğu gözlenebilmektedir. Yani çalışan yaptığı iş kendi yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeye müsaade ettiğinde

sorumluluk hissini yaşattığı zaman iş doyumuna ulaşabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 28).

### **2.3.1.9. Sosyal Çevre**

Bireyin büyüdüğü ve çalıştığı sosyo-kültürel çevrenin de iş doyumuna katkısı olduğu belirtilmektedir. Şehirde yaşayan insanların daha kolay işlerde çalıştığı, kırsal kesimlerde ise bireylerin daha zor işlerde çalıştığını ortaya koymaktadır (Baysal, 1981: 194). Toplum içinde işlere verilen önem seviyesi zaman içinde yaşadıkları toplumsal ve iktisadi değerler bakımından değişebilmektedir (Onaran, 1981: 33). Çalışan bulunduğu sosyo-kültürel toplum yapısı içerisinde tercih edilen veya tercih edilmeyen işlere göre bir meslek edindiğinde doyum durumları farklılaşmakta ve çalışan işinde kendine has belli değer ve beklentileri karşılanmadığında iş doyumunu bu durumdan etkilenebilmektedir.

### **2.3.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler**

Örgütler iş ortamı olanakları sayesinde çalışanların iş doyumlarını geliştirebilmeleri için çeşitli olanaklar sunmaktadır. Ancak tek başına bu olanaklara sahip olmak iş doyumunu ortaya çıkarmakta yeterli olmamaktadır. Çünkü her çalışan birbirinden farklı kişisel özelliklere sahip olmaktadır. Bireyin, aldığı eğitim, iş deneyimi, sosyal çevresi gibi faktörler işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmelerini şekillendirmekte ve belli bir tutum geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir (Eğimli, 2009: 38).

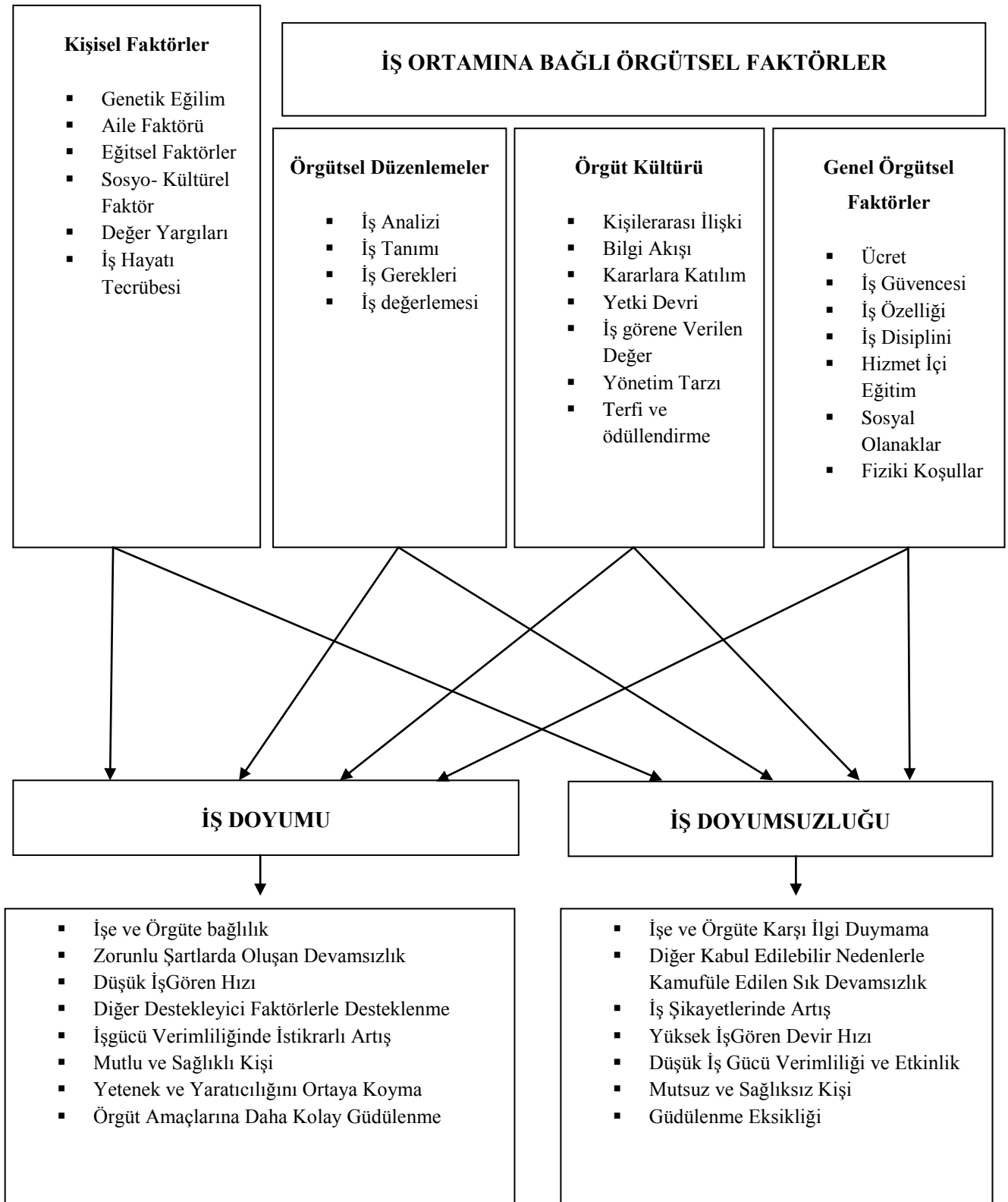
İş doyumunun sonuçları çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemli olmaktadır. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmesi gereken bir durumdur. Örgütler açısından iş doyumunu her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik durumunu gerektirmektedir ( Erdoğan, 1994: 378).

İş doyumu, çalışanların iş ve çalışma ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumlarının toplamından oluşmaktadır (Özgen vd., 2002: 332). Bununla birlikte Luthans'a göre iş doyumu sağlanabilmesi için yapılan iş, ücret, terfi, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarzının etkili olduğu belirtmektedir (Luthans, 1995: 3). Luthans (1992)'de iş doyumu faktörleri; ücret, işin niteliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim politikaları, çalışma arkadaşları, iş güvenliği, terfi imkanları, iletişim ve verimlilik gibi unsurlardır. Toker (2007)'de yaptığı çalışmasında benzer ifadeyle iş yapısı, ücret, çalışma arkadaşları, yönetim ve denetim ve yükselme olanaklarının iş doyumunu etkilediğini ifade etmektedir.

Akıncı (2002) tarafından yapılan iş doyumunu daha detaylı anlamamıza yardımcı olacak “İş Doyumu İle İlgili Neden Sonuç İlişkisini” gösteren şekil aşağıda yer almaktadır. Akıncı (2002: 6)'a göre genetik eğilim, aile faktörü, eğitsel faktörler, sosyo-kültürel faktörler, değer yargıları ve iş hayatı tecrübesinin oluşturduğu kişisel faktörlerin iş doyumu ya da iş doyumsuzluğu üzerinde etkilidir. Ayrıca örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve genel örgütsel faktörlerini oluşturan iş ortamına bağlı olan örgütsel faktörlerin de çalışanın iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunun oluşmasında etkili olan faktörler arasında yer almaktadır.

Akıncı (2002:6) göre kişisel ve iş ortamına bağlı örgütsel faktörlerin birlikte ele alınmasının çalışanın, mutlu ve sağlıklı bir birey olmasını, yetenek ve yaratıcılığını ortaya koyabilmesini, işe ve örgüte bağlı olmasını, önemli durumlar dışında devamsızlık yapmamasını sağladığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra düşük çalışan devrine ve işgücü verimliliğinde istikrarlı artışa ulaşıldığını ve çalışanların örgüt amaçlarına daha kolay güdülenebildiğini belirtmektedir

Akıncı'ya (2002:6) göre kişisel ve iş ortamına bağlı örgütsel faktörler sağlanmadığında ise iş doyumsuzluğu meydana gelmektedir. İş doyumsuzluğu sonuçları ise çalışanın mutsuz ve sağlıksız bir birey olması, işlerinde güdüleme eksikliği yaşaması, çalışanın işine ve örgüte bağlılık duymaması, kamufle edilen devamsızlıkların var olması ve iş şikâyetlerinde artış meydana gelmesi biçiminde özetlenmektedir



**Şekil 6.** İş Doyumu ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi

**Kaynak:** Akıncı, 2002: 6.

### 2.3.2.1. Örgüt ve Yönetim

Özellikle toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan çalışanın yaratıcılığına önem veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri çalışanlar açısından yüksek doyum sağlayabilmektedir (Pelit, 2015: 67). Çalışanların karar alma mekanizmalarında yer almaması, onlara sorumluluk verilmemesi, çalışanların örgüt içindeki yerini sorgulatabilmekte ve iş doyumsuzluğu yaşatabilmektedir. Çalışanlara yönelik olma ve destekleyici ilişkiler geliştirebilmek iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Luthans, 1995: 122).

Yöneticiler ile çalışanların bulunduğu duygusal durumlar ve çalışma koşullarındaki ilişkileri önemli olmaktadır. Yöneticilerin uygun yönetim dilini biliyor olması, bütün çalışanları aynı mesafeden adil bir şekilde yönetebilmesi, dikkatli, özenli bir iletişimi sağlamada aracı olabilmesi, çalışanları eleştirirken ya da takdir ederken özen göstermesi hiyerarşik ilişkilerde önemli olmaktadır. Yapıcı ve yerinde yapılan geri bildirimler çalışanlara hatalarını görebilme, düzeltebilme ve performansı hakkında bilgi vermektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 30-43).

### 2.3.2.2. İşin Genel Durumu

İncir'e göre çalışanın kendine has özellikleri ile iş ne kadar uyum içinde ise yüksek iş doyumunu meydana gelmektedir. Aksi takdirde gerçek ile benlik arasında gerçekleşen uygunsuzluk iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmakta olup çalışanın bu durumdan kurtulma isteğinin şiddeti artmaktadır (İncir, 1990: 50). Çalışanlara, kendi yeteneklerini kullanma olanağı verebilen iş imkanları tanındıkça, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işler yapmalarına fırsat verildikçe ve başarılı oldukları konusunda geri bildirimler uygun şekilde çalışanlara bildirildikçe çalışanların iş doyum düzeyi artabilmektedir (Robbins, 1991:172).

İşin, çalışan için çekici olması işin geleceği ile ilgili olmaktadır. İş, gelecekte çalışana denli coşku yaratabiliyorsa ve ne derecede yüksek düzeyde gereksinimlerini karşılayabiliyorsa iş o oranda çalışana cazip gelmektedir. Çalışanlar açısından ilgi çeken bazı iş özellikleri belirtilebilir. Bunlar; iş yetenekleri, yüksek becerileri kullanmaya elverişlilik, öğrenmeye olanak vermesi, işin yaratıcılığına, değişikliğe, sorumluluğa elverişli olması, denetim biçiminin demokratik olabilmesi, işin bilişsel buluşlara

yeniliklere açık olması ve işin sorun çözmeye olanak vermesi şeklinde belirtilebilir (Başaran, 1982: 205-206).

İşin kendisi ve genel görünümü iş doyumunu için önemli bir kaynak olmaktadır. İşin sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerini karşılamıyorsa doyumsuzluk ortaya çıkabilmektedir (Özgen ve Yalçın 2011: 361). Bireye kendine uygun iş ve çalışma ortamı yaratılmadığı takdirde zaman içerisinde iş doyumsuzluğu oluşmakta, iş doyumsuzluğu da çalışanda bitkinlik, yorgunluk ve devamsızlığa yol açabilmektedir.

İşin toplum içinde önemli bir yere koyulması iş doyumuna ulaşmayı kolaylaştırabilir. İşin ilginç olması, kişiye kendini geliştirme fırsatı vermesi, işin çekici olması birer doyum nedeni olabilmektedir. Bir iş bireye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece doyum artabilmektedir (Erdoğan, 1996: 236). Toplum içinde saygın olan mesleğe sahip olmak daha yüksek iş doyumunu yaratmaktadır (Davis, 1988: 100).

### 2.3.2.3. Ücret

İş doyumunu etkileyen etmenlerden birisi de çalışanın aldığı ücret olmaktadır. Çalışan yaşamının önemli bir zaman dilimini çalışarak geçirmektedir ve çalışma esnasında bedensel ve zihinsel emek kullanımının karşılığı ücret olarak belirlenmektedir. Çalışan hayatını kazandığı ücret ile geçindireceğinden aldığı ücret hem yaşamını hem de iş doyumunu doğru orantıda etkilemektedir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinden söz edilmektedir (Kolasa, 1969: 455). Yüksek olarak belirlenen ücret artışları iş doyumunu artırmaktadır (Groot and Van Den Brink, 1999: 352).

Örgüt içinde adil ücret sistemi kurularak dengeli bir ücret sistemi yaratılması çalışana iş doyumuna ulaşmasında kolaylık sunmaktadır. Ücret konusunda doyumunu belirleyen en önemli konu ücretlerin adil olup olmadığıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 39). Çalışanın ücretinin yüksek olması iş doyumunu yaratmaya yeterli olmamakla birlikte çalışanın ihtiyacı olan ücret ile var olan ücret arasındaki karşılaştırmaya göre durum değişmektedir.



Ücreti dengesiz olan ya da ücreti açısından tatmin olamayan bir çalışan zamanla işini yapmak istememekte, hata oranları artmakta, işe devamsızlıklar yapmakta en sonunda istifa edebilmektedir (Saal and Knight, 1988: 304). İş doyumunu üzerinde ücretin etkisi doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Ücretin dolaylı etkisi ise çalışanın aldığı ücreti ve sergilediği performansı diğer çalışanlar ile karşılaştırma yapması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Karşılaştırma sonucunda çalışan örgütte adil ücret uygulamasının var olup olmamasına karar vermekte ve bu durumda iş doyumunu etkilemektedir (Özgen ve Yalçın, 2011: 362).

#### **2.3.2.4. Terfi**

Terfi, çalışanın başarılı olduğunun ve gelecekte başarılı işler yapabilme kapasitesinin var olduğunun bir göstergesidir. Bu sayede statü ve ücret artışı yaşatabilecek olan durum terfi olarak ifade edilebilir (Telman ve Ünsal, 2004: 42). Örgütlerin terfi imkanları ve olanaklara sahip olması örgütü çekici olarak gösteren bir etken olabilmektedir. Etkin bir terfi sisteminin örgüt içinde yer alması çalışanların yetenek ve kapasitelerine göre adil bir değerlendirme olacağı duygusunu yaratmaktadır, böylelikle çalışan yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten daha fazla doyum alabilmeleri sağlanmaktadır.

Yükselme olasılığının olması, yükselme olanaklarının çokluğu, bu sistemin adil olması ile yükselme isteğinin çalışanca duyulması terfinin iş doyumunu üzerindeki birleşenleri olmaktadır. Terfi imkânları ise çalışandan çalışana göre değişebilmektedir. Terfi daha çok para kazanma, daha yüksek mevki ve yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her çalışanın yükselmeye bakış açısı değişmekte bundan dolayı ortaya çıkabilecek olan iş doyumunu ya da doyumsuzluğu farklı olmaktadır (Başaran, 1982: 206).

#### **2.3.2.5. Ödüllendirme**

Sistemli, güvenilir ve adil bir ödüllendirme çalışanın iş doyumuna ulaşmasını arttırabilmektedir. Aksi takdirde iş doyumsuzluğu yaşanacak maddi ve manevi yönde çalışanın istediği düzeyde doyum gerçekleşmeyecektir. Bir örgütte uygun ödül sistemlerinin var olması çalışanların daha yüksek iş doyumuna ulaşmalarını sağlayabilmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994: 145).

### 2.3.2.6. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, çalışanın yaptığı işe ve verimliliğine doğrudan etki eden faktörlerden biri olmaktadır. Bu koşulların en uygun düzeyde sağlanması çalışanın moral düzeyini arttırabilme özeliğine sahip olduğu kadar örgütte bağlılığını arttırma ve ortak amaçlar etrafında birleşme konularında da etkili olmaktadır. Bu nedenle fiziksel koşulların, çalışanın çalışma temposu ve isteğini yükseltecek biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi çalışanların iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu ifade edilmektedir (Eğriboyun, 2015: 136).

İş yerinin tehlikeli olması, uygun olan çalışma koşullarının sağlanamaması çalışanın kendini işine vermesini zorlaştıracak olup iş doyumunu azaltacak sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996: 245). Çalışanların fiziki ve psikolojik olarak nemi, sıcaklığı, temizliği, çalışma saatleri, dinlenme molaları, çalışma arkadaşları ile etkin iletişim kurabilecekleri ortam sağlanabilmesi, ergonomik yerleşimi, çalışanın ihtiyaç duyacağı araç gereçlerin eksiksiz ve kullanışlı olması hem verimlilik hem de iş doyumunu açısından önemli olmaktadır.

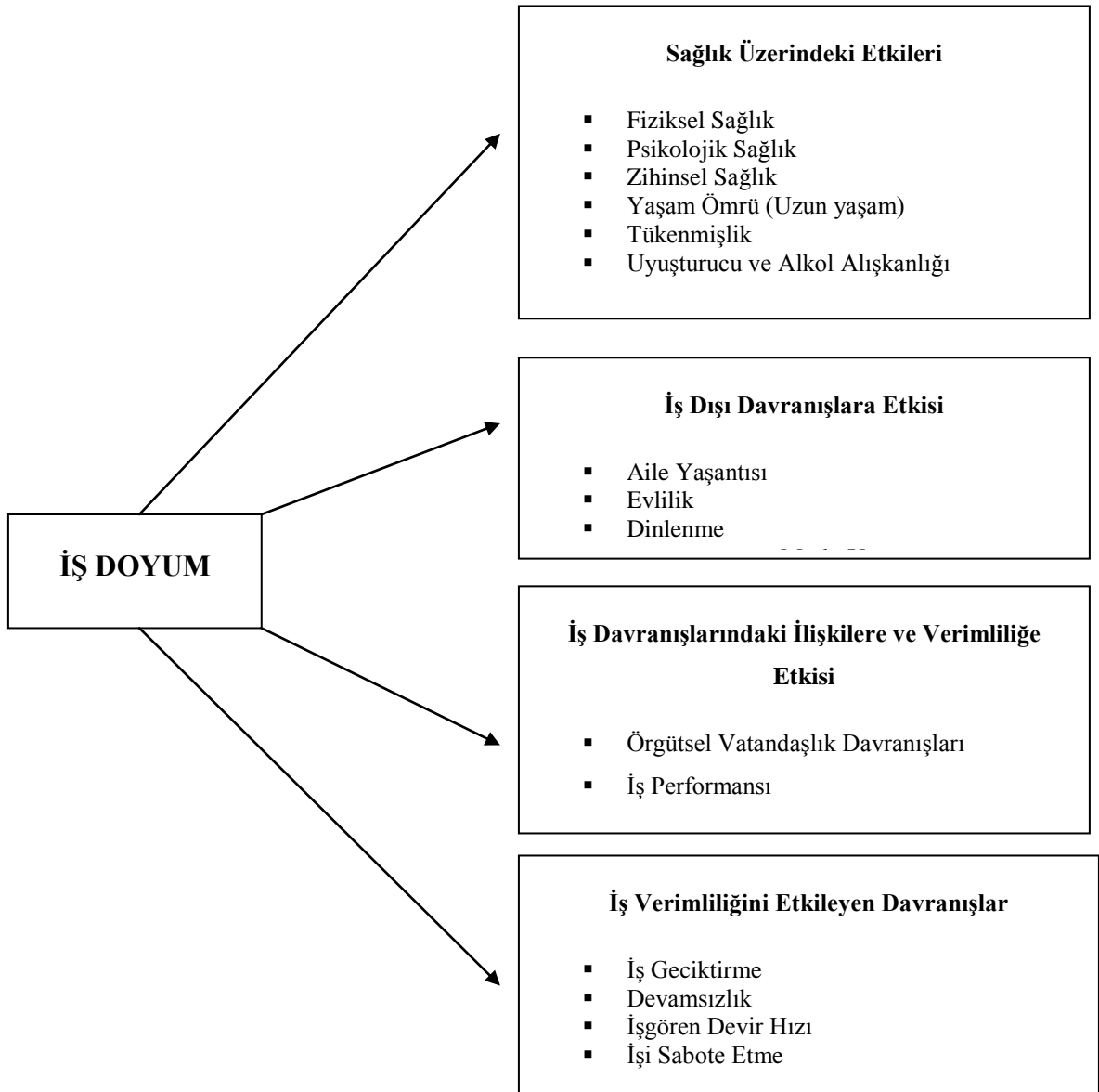
Çalışanların yenilikçi olmasının sağlanması, kendini piyasa şartlarına ayarlayabilmesi ve müşteri istek ve önerilerine uygun çalışma koşulları sağlanmasında iş doyumunu etkileyen diğer etmenler olarak gösterilmektedir (Pelit, 2015: 65). Çalışanın fiziksel ve psikolojik olarak kendini işine verebilmesi, yapılan işten hoşnut olabilmemesinin yollarından biri de örgütte iş güvenliğinin var olmasıdır. Çalışan bu sayede kendini güvende hissedebilecek ve iş doyumunu artabilecektir.

### 2.3.2.7. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

Çalışanların sosyal ilişki ihtiyaçlarının karşılanması açısından çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri de iş doyumunu etkileyebilmektedir. Çalışanların çalışma ortamı içinde destek alabilmesi, yönlendirilebilmesi ve iş birliğine yatkın çalışma arkadaşlara sahip olması iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilmektedir. Amaçlara erişmede yardımcı olan çalışma arkadaşlarının varlığı çalışanın iş doyumunu arttırmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 357).

## 2.4. İş Doyumunun Etkileri

Ezzedeen (2003) tarafından “İş Doyumunun Etkileri” detaylı bir biçimde incelememize olanak sağlayan faktörleri Şekil 7’de yer almaktadır.



Şekil 7. İş Doyumunun Etkileri

**Kaynak:** Ezzedeen, 2003:9.

Şekil 7 ‘de Ezzedeen (2003) göre iş doyumunu etkilerinin, çalışanın sadece çalışma ortamı sınırlı kalmayıp tüm yaşamını içine alan geniş bir çevreye sahip olduğunu göstermektedir.

İş doyumunun çalışanın fiziksel, psikolojik, zihinsel sağlığı, tükenmişlik duygusu ve yaşam ömrü ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun yanısıra iş doyumunu sayesinde çalışan aile ve özel hayatında mutlu olmaktadır. Örgüt içerisinde istenen örgütsel davranışları sergileyebilmekte ve iş performansı yükselmektedir. Ayrıca iş doyumunu yaşayan çalışanın işi geçiktirme, devamsızlık, çalışan devir hızı ve işi sabote etme davranışları azalmaktadır.

#### **2.4.1. Fiziksel- Psikolojik Sağlık Açısından İş Doyumunun Etkileri**

Çalışan iş doyumunu sayesinde fiziksel ve psikolojik yönden kendisini mutlu ve sağlıklı hissetmekte bu da artan motivasyona sebep olmaktadır. Çalışanın moralinin yüksek olması diğer çalışma arkadaşları ve çalışma düzeni üzerinde bazı olumlu etkilerin oluşmasını sağlamaktadır. Bu özellikler kısaca, çalışanlar örgütte ve işlerine karşı büyük ilgi duymakta, örgütün güç durumlarında olağanüstü çaba gösterebilmektedirler. Ayrıca, çalışanlara belirli ölçüde girişim olanağı tanımakta, çalışanlar, örgütün hedefleri doğrultusunda işbirliğine girebilmekte, örgütte ve yöneticilerine karşı bağlılıkları artmakta, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uymaktadırlar (Şenatalar, 1978: 300).

#### **2.4.2. Yaşam Doyumu Açısından İş Doyumunun Etkileri**

Çalışanın işinden sağladığı doyum yaşamını da etkilemektedir. Bireyin kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genellediği görülebilir. Çalışan aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duyguları da aile yaşantısına yansıtmaktadır. Çalışanın işinden duyduğu doyum yaşamdan duyduğu doyumun etkilemesi olağan bulunmaktadır (Başaran, 1982: 208).

#### **2.4.3. Örgütte Bağlılık Açısından İş Doyumunun Etkileri**

Yüksek iş doyumuna sahip olan çalışanın örgütü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (Gannon and Noon, 1971; Romzek, 1989; Leck and Saunders, 1992; Saunders, 1992). Kendine uygun işte çalışabilen, eğitimler ile örgütte kaynaşması sağlanan, çalışma arkadaşları ile kaynaşabilen çalışan kendini daha kolay örgüte adapte etmekte ve iş doyumunu oluşturmaktadır. Çalışan örgüte uyum sağladığında, örgütün amaçları ve araçlarını benimsemesi kolaylaşmaktadır (Heller vd., 2002).

#### **2.4.4. Motivasyon Açısından İş Doyumunun Etkileri**

Güdü (motive), bir bireyi bir amaca ulaşmak için belli bir davranışa iten, eyleme geçiren bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yöneltten bir iç güç olmaktadır (Başaran, 1982: 176). Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde bireyin belli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bireyler ihtiyaçları için çalışmakta olup ihtiyaçlar var olduğu ölçüde motivasyonları var olabilmektedir. Motivasyon çalışanlara verilen görevlerin yerine getirilebilmesi ve arzulanan ödüllerin elde edilebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlı olmaktadır. Motivasyon, bireylerin kendilerine nasıl davranıldığının bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004: 390).

Motivasyon ile doyum arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim içinde olmaktadır. Tatmin olmuş bir bireyin motive olabilmesi için gerekli ortam hazır olmuş durumda olmaktadır. Kendini hazır hisseden birey, davranışını değiştirme ve güdülemeye oldukça uygun durumda olmaktadır. Çalışanlar çalışma ortamında beklediklerini elde edebildikleri derecede doyum sağlamaktadırlar (Eroğlu, 2015: 456).

#### **2.4.5. Performans Açısından İş Doyumunun Etkileri**

Performans, bireylerinin işlerini yerine getirmeleri için harcadıkları tüm çabalar karşısında elde ettikleri başarı düzeyidir. Bir bireyin performansı sahip olduğu nitelikleri, yetenekleri, inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş doyumuna dönüşebilmektedir. İşinde mutlu, huzurlu ve güvenli olmak anlamına gelen iş doyumunu sayesinde bir sonraki aşamada gösterilen çabanın düzeyi ve niteliğini ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2004: 390).

İş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişki incelendiğinde 1930'da Hawthorne araştırmaları ile ulaşılan sonuçlara bakıldığında "mutlu çalışanlar, verimli çalışanlardır" fikri ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte daha kapsamlı olarak Judge, Thoresen, Bono, and Patton'ın (2001) araştırmalarına bakıldığında iş doyumunu ile iş performansına ilişkin öngörülebilir ve güçlü bir ilişkinin kurulabileceği görülmektedir. İş doyumunu ve performans ilişkisinde önemli olan nokta, çalışanın performansının doğru biçimde ölçülmesi ve değerlendirilmesi olmaktadır. Performansı değerlendiren kişinin de hatasız ve doğru şekilde karar verebilmesi çalışanın iş doyumunu açısından değerli olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 20-23).

## 2.5. İş Doyumsuzluğunun Etkileri

İş doyumsuzluğunun etkilerini “Birey” ve “Örgüt” açısından iki ana grup içinde incelemek mümkün olmaktadır.

### 2.5.1. Bireysel Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi elinde olan çalışan unsurundan yüksek derece yararlanabilmesine bağlı olmaktadır. Bu sebeple çalışana uygun çalışma koşulları yaratılmalı, işe uygun çalışan seçilmeli, adil ücret, terfi sistemi oluşturmalı ve kariyer yolları açık olmalıdır. Bunların örgüt içinde var olduğunu bilen çalışan kendisi ile işi arasında daha kolay uyumu yakalamakta ve kendisini işiyle bütünleştirmektedir. Çalışan çalıştığı işyerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlandığını görebilmekte, işe ve işyerine karşı yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtarmakta, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşmektedir (Dicle ve Dicle 1989: 1). Bunları gerçekleştiremeyen çalışan zamanla örgüte olan bağlılığı azalmakta, verimi düşmekte ve iş doyumsuzluğu oluşmaktadır.

İş doyumu, çalışana iyi davranıldığına bir göstergesi olduğu kabul edilebilir. Bu da çalışanın psikolojik düzeyini etkilemektedir. Eğer çalışanın iş doyumuna ulaşmış ise huzurlu ve verimli ulaşmamış ise depresif bir hal içerisine girebilmektedir (Lise and Timothy, 2004: 399). Çalışanın gereken zamanlarda yöneticileri ile sorunları aşamaması ya da katı bir yöneticilik tarzı ile karşı karşıya kalması çalışanın çıkmaza sokabilmektedir. Zamanla oluşan bu aksaklıklar çalışan üzerinde yabancılaşmayı arttırmakta, saldırganlık ya da istenilmeyen davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Zamanla hem çalışma ortamı hem de çalışanın yaşam hayatı iş doyumsuzluğu ve etkilerine maruz kalmaktadır (Özgen ve Yalçın 2011: 354).

Sorunları çözülemeyen, aksaklıkları aşamayan, örgütle olan bağları zayıflayan çalışanın iş performansı azalmakta, örgüt içinde içe kapanma davranışı artmakta, psikolojik ve fizyolojik sağlığı bozulmakta, zarar verici davranışlar sergilemekte ve yaşam doyumunda da aksaklıklar çıkmasına yol açmaktadır (Spector, 1997). Düşük doyum nedeniyle çalışan devir hızının yükselmesine neden olmakta, yetişmiş ve deneyimli iş gücü kaybına yol açmaktadır (Oshagbemi, 2000; Greenberg and Baron, 2000).

### 2.5.2. Örgüt Açısından İş Doyumsuzluğunun Etkileri

Örgütlerin ve yöneticilerin çalışanları etkili bir şekilde yönetebilmesi adına iş doyumunu ile ilgilenmek zorunda olunan ve dikkat edilmesi gereken olan önemli bir konu olmaktadır. Yapılan birçok araştırma da gösteriyor ki iş doyumunu çalışanların güçlü bir motivasyonla yaratmasını kolaylaştırmakta, elde edilen olumlu duygu durumu ve hoşnutluk verimliliği artırabilmekte kısacası örgütsel performansı olumlu şekilde etkilemektedir.

Çalışanın kendisini çok az veya hiç katkısı olmayan bir düzen içinde bulması, çalışanlar arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmaktadır. Düşük morele sahip olan çalışan isteksiz, yorgun, işe geç gelme, işi yavaşlatma, işi durdurma, hata payının arttırması, aşırı ölçüde devamsızlık, çalışan devir hızının yükselmesi, iş verimi düşmektedir. İlave olarak çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk, örgüt çıkabilecek krizlerin artması ve örgüt içinde çalışan ilişkilerinin kötüleşmesi durumları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1989: 139).

İş doyumсуuzluğu, işe geç gelme, sendikalaşma, şikayet, ilaç bağımlılığı, istifa gibi içe kapanma davranışlarına neden olabilmektedir (Hackett and Guion, 1985; Kohler and Mathieu, 1993). İş doyumсуuzluğu sonucunda istenilmeyen örgütsel davranışların meydana gelmesine neden olmaktadır. (Mirvis and Lawler, 1977; Cascio, 1986). Böyle bir durum ile karşılaşan örgüt ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşmamakta örgüt içinde etkinlik ve verimlilik azalmakta sonuç olarak varlığı gelecekte sürdürülebilirlik durumu tehlike içine girebilmektedir.

### 2.6. İş Doyumu Teorileri

İş doyumunu teorileri ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında; bunlar motivasyon ve iş doyumuna ilişkin teoriler (kapsam teorileri) ve performans ve iş doyumunu ilişkisine yönelik teoriler (bekleyiş teorileri) olarak iki grupta ele alınmaktadır (Onaran, 1975: 143-153; Luthans, 1992: 269-271).

Toker (2006) bu kapsamda yaptığı çalışmasında motivasyon teorileri olarak Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İkili Etmen Teorisi ve Adams'ın Eşitlik Teorisi birer motivasyon teorileri olarak ele almaktadır.

Özdemir (2006)'da yaptığı çalışmasında motivasyon ve iş doyumu teorileri olarak Herzberg'in İkili Etmen Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, ve Alderfer'in ERG Teorisi olarak kabul ederken; Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Şartlandırma Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisini performans ve iş doyumuna yönelik teoriler olarak kabul etmektedir.

### **2.6.1. Motivasyon ve İş Doyumuna İlişkin Teoriler (Kapsam Teorileri)**

Kapsam teorisi, bireylerin içinde buldukları ve belli bir davranışı doğmasındaki alt nedenlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan teoriler olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların nasıl daha iyi motive olacakları ve daha iyi performans sergileyebilmeleri için motive edici unsurlar ve bu yönde bireyin belirlediği hedefler üzerinde durmaktadır (Özler vd, 2013: 141). Aşağıda bu teoriler hakkında genel bilgiler verilmektedir.

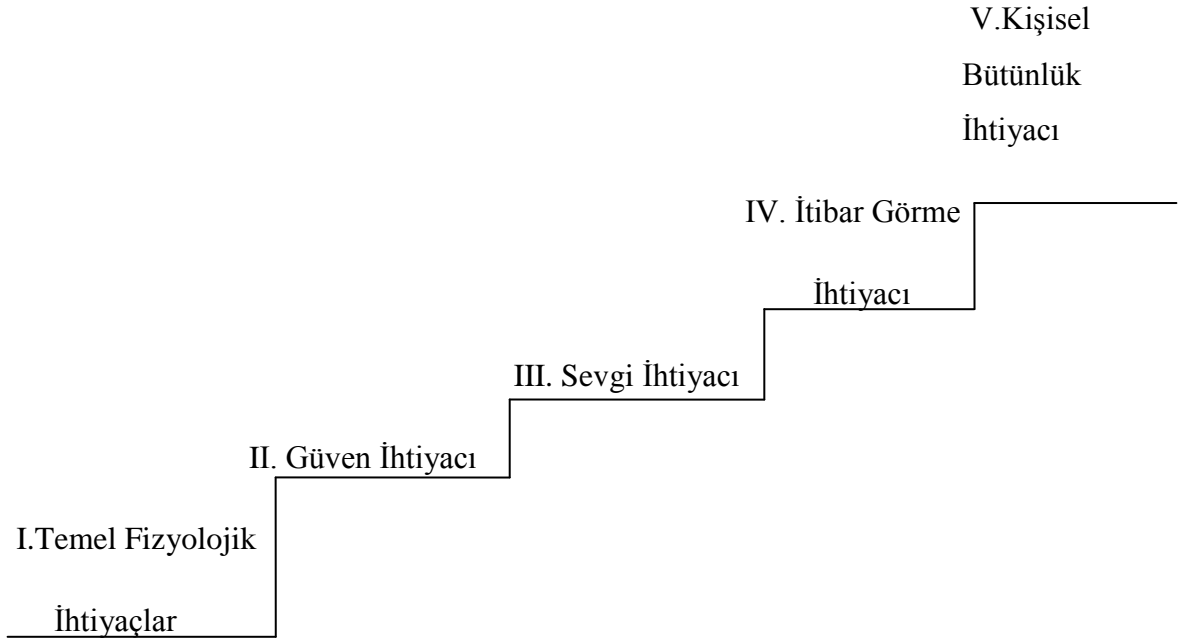
#### **2.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Bireyin ihtiyaçlarını ilk kez 1943 yılında Amerikalı Abraham Maslow bilimsel olarak incelemiştir. Maslow'a göre bireylerin davranışlarını etki altında bırakan önemli unsurun bireyin ihtiyaçları olduğu öne sürülmektedir. Teori iki temel varsayıma dayanmaktadır. Birincisi, bireyin sergilediği her davranışın, bireyin sahip olduğu ihtiyacı gidermeye yönelik gerçekleştirilmesidir. İkincisi ise bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sırada gerçekleşmesidir.

Maslow'un geliştirdiği teori göre bireylerin ihtiyaçlarının belli bir sıralaması vardır ve her bireyin kişilik ve davranış yapısına göre ihtiyaçların önceliği değişebilir. Birey sahip olduklarından daha çok sahip olmak istedikleri ihtiyaçları elde etmek adına bir davranışa yönelmektedir. Birey sahip oldukları ihtiyaçlarını koruma güdüsüne sahip olurken elde etmek istedikleri ihtiyaçları için daha fazla istekli olmaktadır (Koçel, 2015: 736).

Şekil 8. 'da Şenatalar (1978) tarafından hazırlanan "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ihtiyaçların "temel fizyolojik ihtiyaçlar", "güven ihtiyacı", "sevgi ihtiyacı", "itibar görme ihtiyacı" ve "kişisel bütünlük ihtiyacı" gibi beş temel ihtiyaç basamağından oluştuğu görülmektedir.





**Şekil 8.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Şenatalar, 1978: 279.

Bu ihtiyaçlara ilişkin aşağıda kısa bilgiler verilmektedir.

- Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme gibi birey için zorunlu olan birinci ve temel ihtiyaçlardır. Bu gereksinimler ortadan kaldıkça diğer ihtiyaç basamaklarına geçilmektedir.
- Güven İhtiyacı: Hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garanti etme gibi ihtiyaçlarıdır. Bireyin ihtiyaçları ortadan kalktıkça birey gelecekle ilgili plan ve tasarım yapabilmektedir.
- Sevgi İhtiyacı: Kendi kendini anlama ve sevgi ihtiyacı gibi bireyin bulunduğu toplum içerisindeki ilişkilerini kapsayan ihtiyaç türü olmaktadır.
- İtibar Görme İhtiyacı: Maslow bu ihtiyacın iki alt bölüme ayrıldığını ifade eder. Birincisi, bireyin kendine olan saygısı, ikincisi ise başkalarına karşı sergilediği saygı durumu olmaktadır. Her iki saygı türü de tamamlanmış ise birey prestij, başarı gibi doyum duygularını da yaşayabilmektedir.
- Kişisel Bütünlük İhtiyacı: Bireyin ihtiyaçları yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel doyum, kişisel başarı gibi ihtiyaçların giderilmesi, bireyde var olan yeteneklerin kullanılabilmesi esasına dayanmaktadır.

Teoriye göre çalışanları motive eden ve doyuma ulaştırılan ihtiyaçları farklı olmaktadır. Bir ihtiyaç doyuma ulaştığında motivasyon faktörü olmaktan çıkmakta başka bir ihtiyaç motivasyon unsuru olarak devreye girmektedir (Telman ve Ünsan, 2004: 24).

### 2.6.1.2. Alderfer ‘in ERG Teorisi

Alderfer ERG Teorisi’ne göre çalışanın doyuma ulaştırabilen faktörler; “ bireyin var olma ihtiyacı”, “ilişki kurma ihtiyacı” ve “gelişim ihtiyacı” olarak belirtilmekte ve Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini basamaklarını üçe indirgemiş olmaktadır. Alderfer’in ERG teorisine göre önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2015: 739). Bir üst düzeydeki ihtiyaca ulaşmak birey için daha zor olacağından birey daha alt düzeydeki ihtiyacı karşılamayı tercih etmektedir (Onaran, 1981: 39-40).

Alderfer tarafından geliştirilen ERG Teorisi ile üç ana ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Bunlar; bireyin “var olma ihtiyacı”, “ilişki kurma ihtiyacı” ve “gelişim ihtiyacı” olmaktadır.

- Var Olma İhtiyacı: İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddi özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır (Mullins, 2005).
- İlişki Kurma İhtiyacı: Diğer bireylerle açık ve etkin bir iletişim sağlanabilmesi ve bireyin kendi düşünce ve duygularını paylaşabilmesi olarak ifade edilebilir. Bu ihtiyaçta vurgulanmak istenen nokta eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle bireyin tatmin edildiğini vurgulamaktadır (Johns and Saks, 2013: 161).
- Gelişim İhtiyacı: Maslow’un teorisinde yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır. Bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilerini geliştirilerek yeni yetenek ve becerilerin ortaya çıkmasını sağlayarak bireyden tamamen faydalanabilmenin sağlanması olarak ifade edilmektedir (Johns ve Saks, 2013: 161).

Can ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmalarında Alderfer'in "Alderfer'in Erg Teorisi" ile Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" arasındaki karşılaştırması aşağıda Tablo 1'de belirtilmiştir.

Alderfer'in Erg Teorisi

**Tablo 1.** Alderfer ve Maslow Teorilerinin Karşılaştırılması

<b>TEORİLER</b>	<b>1.Basamak</b>	<b>2. Basamak</b>	<b>3. Basamak</b>
<b>Alderfer</b>	Varlık Sürdürme	İlişki	Gelişme
<b>Maslow</b>	Fizyolojik	Güvenlik, Sosyal	Saygınlık, Kendini Gerçekleştirme

**Kaynak:** Can, Akgün ve Kavuncu, 2001:310.

Tablo 1'de Can ve arkadaşları tarafından hazırlanan tabloya göre Alderfer'in Erg teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin ortak noktası her iki teoride ihtiyaçların sıra düzenine göre belirlenmesidir. Bireyin ihtiyaçları doyuma ulaştıkça bir sonraki ihtiyacı istemeye başlamaktadır. Alderfer'i Maslow'dan farkı kılan özelliği ise, Alderfer'ün ihtiyaçları somutluk düzeyine göre ayırmış olmasıdır ( Can vd., 2001).

### **2.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Amerikalı psikolog Frederick Herzberg ve arkadaşları Pittsburg'da 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptıkları araştırmalarında basit bir şekilde "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" ifadesine yer vermişlerdir. Araştırma verileri incelendiğinde çalışanların kendilerini en iyi ve tatmin hissettikleri faktörleri işin kendisi, başarı ve sorumluluk gibi işle ilgili kavramlar olurken en kötü ve en tatminsiz hissettikleri faktörlerin ise ücret, çalışma koşulları, denetim gibi iş dışındaki unsurlar olarak belirtilmektedir (Koçel, 2015: 737).

Herzberg'e göre doyum kavramı çalışanın işinden elde ettiği başarı duygusuyla ulaşılan bir durum olmaktadır (Telman ve Ünsan, 2004: 25). Bu teoriye göre, bireyin işiyle ilgili ilişkisi incelenmekte ve işine olan davranışı bireyin başarısı ya da başarısızlığını belirlemektedir (Robbins, 1986: 125).

Herzberg (1976)'daki Çift Faktör modeline göre iş doyumu “Hijyen Faktörler” ve “Motive Edici Faktörler” olmak üzere iki ana grupta topladığını gösteren Tablo 2’de aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2.** İş Doyumu Faktörleri

Hijyen Faktörler	Motive Edici Faktörler
• Örgüt Politikaları	• Başarı
• Yönetici Tavrı	• Tanınma
• Kişiler Arası ilişkiler	• İşin Kendisi
• Çalışma Koşulları	• Sorumluluk
• Ücret	• Terfi
• İş Pozisyonu	• Gelişme
• İş Güvenliği	

**Kaynak:** Herzberg, 1976.

Tablo 2 ‘de Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan bu çalışmada çalışanlarca olumlu ve doyurucu olarak görülen olayların başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve terfi gibi işin daha çok içsel yönlerini içeren motive edici faktörleri oluşturmaktadır. Çalışanlarca olumsuz ve doyumsuz olarak görülen olayların ise üstlerle ve aynı düzeydeki çalışanlar ile ilişkiler, yöneticilerin tavırları, örgüt politikaları, çalışma koşulları, ücret, iş pozisyonu, iş güvenliği ve kişisel yaşam gibi daha çok işin dışsal yönleri ile olan hijyen faktörle ilgili olmaktadır (Eğriboyun,2015:115).

#### 2.6.1.4. McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi

D. McClelland tarafından geliştirilen modele göre üç değişik ihtiyaç bireyin ana ihtiyacı olarak kabul edilmektedir. McClelland, Maslow ve Alderfer’in aksine ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşi durumu ile ilgilenmemekte, daha çok ihtiyaçların belirli davranışsal sonuçlarıyla ilgilenmektedir (Johns and Saks, 2013: 162).

McClelland tarafından geliştirilen modele göre üç ana ihtiyaç üzerinde durulmaktadır. Bunlar; “İlişki Kurma”, “Güç Kazanma” ve “Başarı İhtiyacı” olmaktadır.

- İlişki Kurma: Diğer bireylerle ilişkide olma, gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri geliştirme şeklinde ifade edilebilir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kişilerarası ilişkiler kurup geliştirmeye çok önem vermektedirler.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler güç ve otorite kaynaklarını genişletmeye çalışır, başkalarını etki altında tutarak güç ve otoritesini koruyacak türde davranışlar göstermektedirler.
- Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler kendilerine ulaşılması zor ve çok çalışmayı gerektiren hedefler tespit ederler ve bunlara kendilerini ulaştıracak bilgi ve beceriyi kazanacak yönde davranış göstermektedirler.

McClelland yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, yüksek başarı isteğine sahip olan bireylerin özelliklerini şu şekilde belirtmektedir. Başarılı bireyler, sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabilecekleri problemleri çözmeyi tercih etmektedir. Orta güçlükteki başarı amaçları ve hesaplanabilen riskleri üzerine almaktadır ve belirlediği amaçları ne kadar yerine getirip getirmediğini belirlemek için geri beslenme sürecine dikkat etmektedir (Eroğlu, 2015: 469).

Çalışma ortamında olumlu ve etkili iş ve çalışma arkadaşları ilişkisine sahip olan bir çalışanın başarı ihtiyacı yüksek olmakta böylelikle de başkalarını etkileyebilme gücüne sahip olabilmektedir. Bu hem kendini başarılı ve mutlu hissetmesine neden olmakta hem de iş doyumunu ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanın ihtiyacını önemseyen bir yönetici çalışan seçimi ve yerleştirilmesi durumlarında ona göre düzenleyebilmektedir (Ertürk, 2013: 170).

### **2.6.2. Performans ve İş Doyumuna İlişkin Teoriler**

Performans ve iş doyumuna yönelik teoriler birey davranışlarının nasıl başladığını, bunları nasıl yönettiğini, nasıl sürdürdüğünü ve nasıl durdurduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bireylerin belirli bir davranış eylemine geçebilmeleri dış etkiler sayesinde olabilmektedir (Eroğlu, 2015: 460).

### 2.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından ortaya çıkan Beklenti Teorisi, kişilerin davranışlarının bilinçli bir şekilde yaptıklarını ve seçimlerinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Özellikle bu sonuçlarının bireyin inanç ve tutumları birleşerek bu süreci meydana geldiği ifade edilebilir.

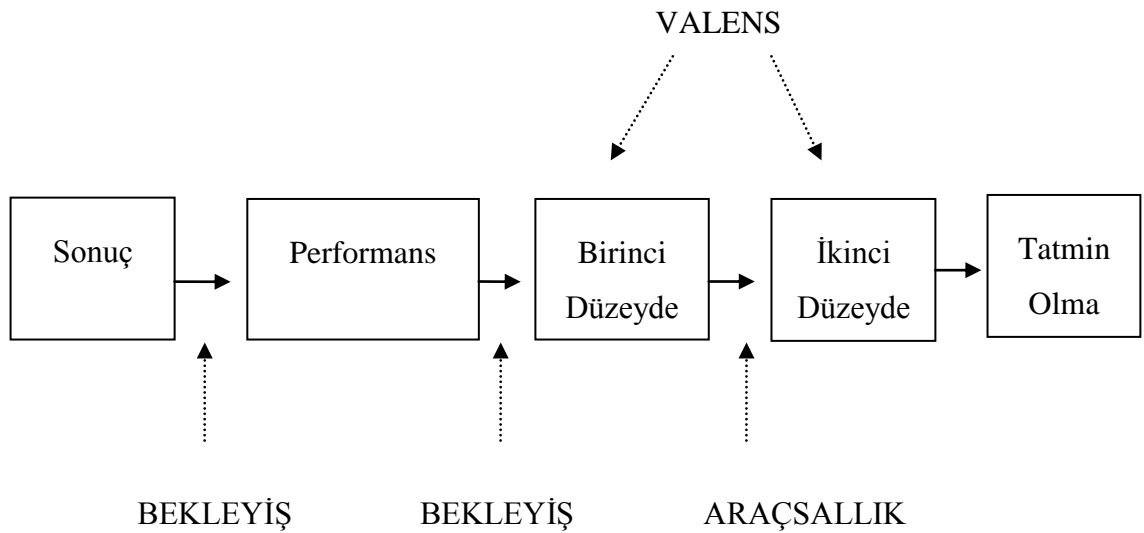
Vroom, beklenti kavramını belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır (Onaran, 1981: 73). Vroom, beklenti modeline göre, bireyin bir beklenti ile ilgili oluşan çekicilikten dolayı motivasyonun ortaya çıktığı ve bu motivasyonun bireyin seçimleri, davranışları, kararları gibi bir dizi davranışsal faaliyetini belirlediğini iddia etmektedir (Şeker, 2014: 15). Robbins (1991)'e göre bekleyiş teorisi; işin çekici olmasına, çalışanın sergilediği performansın istediği derece göre sergilenip sergilenmeme durumuna ve çalışanın çabasına karşı ortaya çıkan performans sonuçlarına göre şekilleneceği varsayımına dayanmaktadır.

1960'lı yıllarda Victor H. Vroom tarafından geliştirilen teoriye göre motivasyon iki faktöre bağlı olmaktadır. Birincisi, bir şeyi ne kadar fazla istiyoruz ikincisi, bunlara ulaşabilme imkan ve şansımız ne kadardır (Ertürk, 2013: 171). Victor Vroom'a göre bir bireyin belli bir iş için çaba harcaması üç faktöre bağlı olmaktadır. Birincisi, kişinin ödülü arzulama derecesi (Valens), ikincisi, ödüllendirme olasılığı (Bekleyiş) ve performans ödül ilişkisini gösteren araçsallık olmaktadır. Bütün bu kavramlar sonucunda elde edilen formül [ $Motivasyon = Valens * Bekleyiş$ ] şeklinde gösterilebilir (Koçel, 2015: 744). Bu kavramlar kısaca aşağıda belirtilmektedir.

*Valans (Valance)*, bireyin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması bazıları için ödül son derece arzu edilirken, bazılarının ödüle hiç değer vermemesi anlamına gelmektedir (Koçel, 2015: 744). *Beklenti*, bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetini ifade etmektedir (Budak ve Budak: 2004: 376). Eğer kişi çaba sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla çaba göstermektedir (Koçel, 2015: 744). *Araçsallık*, birey belirli bir çaba ile belirli düzeyde performans gösterebilir (Koçel, 2015: 745). Araçsallık, kişinin gösterdiği performansın ödülle bağlantılı olduğuna dair bir inanış durumu olmasıdır.

Yani birey çok çalışırsa, daha fazla ücret alacağına ya da bir üst konuma geçeceğine inanmaktadır.

Koçel (2015) çalışmasında Valens, beklenti ve araçsallık kavramlarının birbiri ile olan ilişkileri ve motivasyon oluşmasındaki bağlantılarını gösteren Şekil 9 'da yer almaktadır.



**Şekil 9.** Vroom Motivasyon Modeli

**Kaynak:** Koçel, 2015:745.

Şekil 9'da Koçel (2015) Vroom motivasyon modeline göre; eğer birey belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarıma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (valans) gerektirdiğini belirtmektedir.

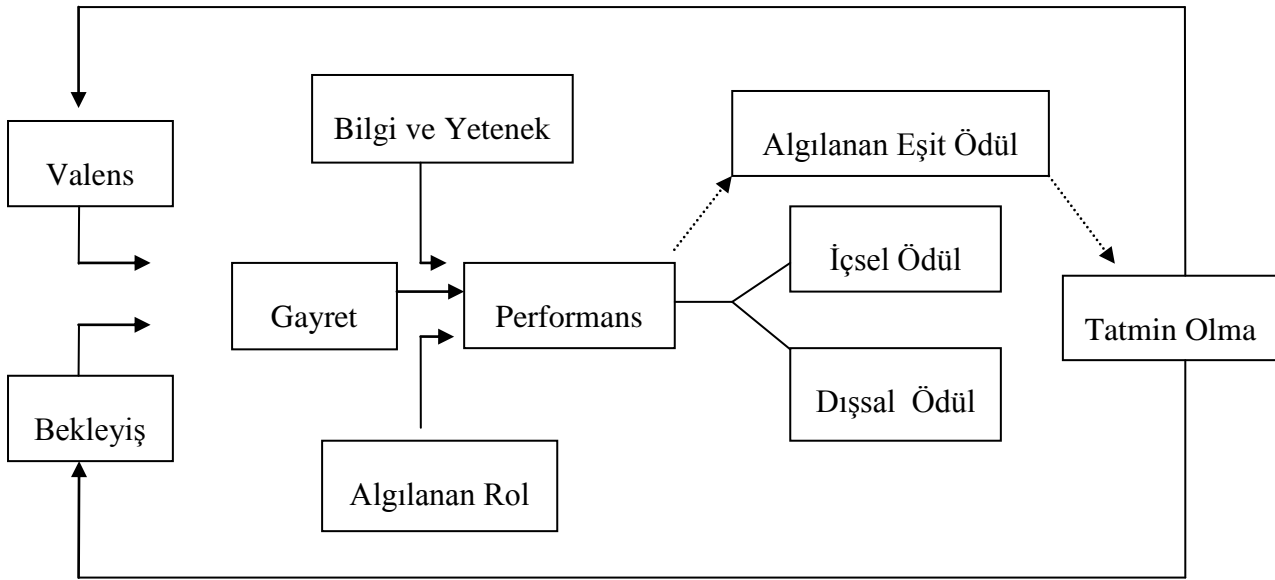
#### 2.6.2.2. Porter ve Lawler'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Porter ve Lawler'in sonuçsal şartlandırma teorisi (1968) özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının, iş davranışları ve işteki başarıları ile ilişkilerini inceleyen bir araştırmada taslak geliştirme gereksiniminden ortaya çıkmaktadır (Onaran, 1981: 76).

Vroom'un beklenti teorisinin bir uzantısı olan Porter ve Lawler 'in modeli çok sayıda değişken üzerine kurulu olmaktadır. Vroom gibi çalışan motivasyonunu sağlayan güç, beklenti, değer ve araçsallık gibi unsurların yanında Porter ve Lawler bilgi ve

özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, adil ödül dağılımı algıları, tatminkarlık gibi kavramları kendi modellerine eklemektedirler.

Porter ve Lawler'in bu teoride bireyin amaç, çaba ve performans sonucu ile amaç ve ödül arasındaki ilişki incelenmektedir (Eğriboyun, 2015: 123). Porter ve Lawler, bir bireyin işinde harcadığı çabayı belirleyen faktörler üzerine dikkat çekmekte daha sonra da çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen unsurlar üzerine durmaktadır (Eroğlu, 2015: 477). Şekil 10'da Lawler ve Porter Motivasyon Modeli yer almaktadır.



**Şekil 10.** Lawler ve Porter'a Göre Motivasyon Modeli

**Kaynak:** Koçel, 2015:746.

Şekil 10'da Lawler ve Porter tarafından motivasyon modeline göre; bireyin gösterdiği gayret derecesi ve bekleyişi motivasyonu etkilemektedir. Burada yeni giren unsurlara bakıldığında bireyin bilgi ve yetenek durumu ve algıladığı rol üzerine odaklanılmaktadır. Bireyin bilgi ve yetenek düzeyi ne kadar yüksek olursa performansı o derecede artmaktadır. Bireyin örgüt içindeki yerini bilmesi kendisi için olumlu algılanan rol yaratmakta ve performansı o derecede olumlu etkilenmektedir.



### 2.6.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen teori, öncelikle bir motivasyon teorisidir, ancak iş doyumu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir (Toker, 2007: 95). Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve doyum olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik algısına veya eşitsizlik algısına göre değişmektedir (Eğriboyun, 2015: 124) .

Eşitlik ya da eşitsizlik durumu bireyin, diğer bireyler ile elde ettiği ödülleri (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvenliği vb.) ve kendisinin örgüte yaptığı katkılarının (emeği, zekası, yetenekleri, liyakatı, eğitim tecrübesi vb.) karşılaştırması sonucu ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2015: 493).

Eğer kişinin örgüte sağladığı ödüller diğerlerinden daha büyük çıkar ise eşitsizlik ortaya çıkmakta birey gerilim, stres ve huzursuzluk yaşamaktadır (Eroğlu, 2015:494). Dengesizlik bazı durumlarda çalışanın çabasını arttırması için motive ederken bazı durumlarda ise çabaların azaltılması yönünde doyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Telman ve Ünsan, 2004: 25).

### 2.6.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Yüksek amaç yüksek motivasyonun bir göstergesi olmaktadır (Koçel, 2015: 750). Amaçlar, bireylerin veya örgütlerin gelecekte herhangi bir zamanda kavuşmayı arzu ettikleri durum veya değerler olduğundan burada bir ihtiyacın giderilmesinden daha çok gelecekte gerçekleşmesi beklenen amaç için bireyin çaba sarf etmesi gerektiğini göstermektedir. Bireyin amaçlarına ulaşması, ya da yüksek düzeyde performans göstermesi, doyum hissini ortaya koyarken, bireyin amaçlarına ulaşmaması ya da düşük performans sergilemesi durumunda doyumsuzluk hissi ortaya çıkmaktadır.

Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey daha fazla yüksek performans göstermekte ve daha fazla motive olmaktadır (Gannon, 1979: 176). Amaçların iş başarısını yükseltilmesi için taşınması gereken özelliklere bakıldığında; amaçlar açık ve belirgin olmalıdır, birey amaçları tam olarak benimsemelidir, amaçlara çalışanların

katılımı sağlanmalıdır ve çalışanlara belli aralıklarda geri bildirimde bulunmalıdır (Onaran, 1981).

### 2.7. İş Doyumunun Ölçülmesi

İş doyumu ölçümünde birçok farklı ölçeğin varlığından söz edilebilir. Söz konusu çeşitlilik durumunda araştırmacıların seçtikleri örneklem ve araştırmalarına uygun ölçekleri seçmeleri gerekmektedir.

İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index) 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek toplam 72 maddeden ve işin kendisi, ücret, yönetim, çalışma arkadaşları ve terfi olanaklarından oluşan beş boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların her maddede yer alan sorulara okuyarak “evet”, “hayır” ya da “emin değilim” cevaplarından birini seçmeleri istenmektedir. Beş boyuta ilişkin verilen cevaplar kategorilere göre hesaplanarak, kişinin işin o boyutundan ne derecede doyum sağladığı bulunmaya çalışılmaktadır. Ayrıca her boyutta alınan puanlar toplanarak kişinin genel iş doyumu da hesaplanmaktadır (Pelit, 2015: 81).

Porter (1961) tarafından geliştirilmiş olan Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionare), Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşine dayanmaktadır. Porter’ın ölçeğinde çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurulmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 126). Maslow’un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. (Tarlan ve Tütüncü, 2001:148). Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici çalışan için de kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Luthans, 1992: 115).

İş doyumu araştırmalarında yaygın kullanılan bir diğer ölçek “İş Doyum Ölçeği” Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 36 ifadeden ve ücret, ilerleme, amir, sosyal haklar, ödüller, örgütsel normlar, çalışma arkadaşlıkları, işin doğası ve iletişimden oluşan 9 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 6’lı Likert derecelemesi ile uygulanmaktadır. Buna göre katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Orta Şiddette Katılmıyorum”, “Kısmen Katılmıyorum”, “Kısmen

Katılıyorum”, “Orta Şiddette Katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklere göre cevap vermesi istenmektedir (Özsoy vd. 2014: 255).

“Hackman ve Oldham İş Doyumu Ölçeği” 1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş, Türkiye’de güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları ise Güler tarafından yapılmıştır (Keser, 2006: 152). Hackman ve Oldham’ın iş analizi yaklaşımına göre iş doyumu, beceri çeşitliliği, işin niteliği, işin önemi, işin özerkliği ve iş ilişkisinde bulunan kişilerden alınan geri bildirimler olarak beş temel boyuta sahiptir (Spector, 1985: 697). Ölçek 14 yargı cümlesinden oluşmuş ve Likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Sorulara en yüksek 5 en düşük 1 olarak puan verilmektedir.

Kunin (1955) tarafından geliştirilen “Yüzler Ölçeği” (The Kunin ‘Face’ Scale) olarak bilenen ölçek tek maddeli bir iş doyum ölçeğidir. Ölçekte sorulara cevap verecek olan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, çalışma arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlama olanağına sahip olmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 26).

“Genel İş Doyum Ölçeği (Job In General Scale)” Ironson ve arkadaşları (1989) tarafından “ İş Tanımlama (JDI) Ölçeği” temel olarak geliştirilmiştir. İş ve çalışma ortamı şartlarını inceleyerek genel iş doyumunu açıklamaya çalışan 18 maddeden oluşmaktadır. İş Tanımlama Endeksi’nde olduğu gibi bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve kişi işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Ancak iş tanımlama endeksinden farklı olarak genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan veTütüncü, 2001: 148).

Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minesota Doyum Ölçeği (Minesota Satisfaction Questionary) orijinalinin içsel doyum 12 madde ve dışsal doyum 8 madde içeren toplam 20 boyut üzerinden ölçen kapsamlı bir iş doyum ölçeği olmaktadır. Likert tipi (1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların her ifade için “Hiç Memnun Değilim”, “Memnun Değilim”, “Kararsızım”, “Memnunum”, “Çok Memnunum” şeklindeki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenir.

İki alt boyuttan meydana gelmektedir. Birinci boyutu “İçsel Doyum”, İkinci boyutu ise “ Dışsal Doyum” olmaktadır. Aşağıda bu alt boyutlara göre kısaca bilgiler verilmektedir.

- Alt Boyut (İçsel doyum): Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12’ye bölünmesi ile içsel doyum puanı elde edilmektedir.
- Alt Boyut (Dışsal doyum): İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesi ile de genel doyum puanı elde edilmektedir (Weiss vd. 1967: 4).

## **2.8. Psikolojik Güçlendirme İle İş Doyum İlişisini Araştıran Çalışmalar**

Üretim faktörlerin en önemlisi olan ve diğer üretim faktörlerinin etkin ve verimli kullanımını sağlayan insan faktörünün potansiyelini artırmak ve yaratıcılık özelliğini kullanmak için önemli yönetim tekniklerinden birisi güçlendirme olmaktadır (Bakan, 2015:121). Güçlendirme, sorumluluk ve gücün örgütün tepesinden alt katmanlara doğru kaydırılması süreci olarak özetlenebilmektedir (Dalay, Çoşkun ve Altunışık, 2002:219). Psikolojik güçlendirme ile çalışanın kendisini işine adayabilmesi ve iş doyumunu artırmasında (Aydogmus, Ergeneli ve Camgoz, 2015) yardımcı olmaktadır. Aşağıda psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişki ile bağlantılar kurmaya çalışan çalışmalara yer verilmektedir.

Güçlendirme konusundaki ampirik literatür, psikolojik güçlendirmenin hem çalışanlar hem de örgütler için önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini yetkili hissettiklerinde bu durum iş ve iş doyumunu (Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990; Thomas and Tymon, 1994; Kızıloz and Nason, 1997; Cho, Laschingerand and Wong, 2006; Lautizi, Laschinger and Ravazzolo, 2009) etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Koberg ve arkadaşları (1999) tarafından 612 teknik, profesyonel yönetici ve hastane çalışanlarından oluşan 129 erkek ve 483 kadın arasında psikolojik güçlenmenin

bireysel, takım ve örgütsel değişkenler üzerinde etkisi incelenmektedir. Yapılan araştırma ile çalışanların psikolojik güçlendirilme algılamaları aynı zamanda iş doyumunu, iş verimliliği ve etkinliği artırmakta iken örgütten ayrılma eğiliminin azaltmaktadır.

Fuller, Morrison, Jones, Bridger, ve Brown (1999) tarafından yapılan çalışmada psikolojik güçlendirme ile dönüşümcü liderlik ve iş doyumuna etkisi incelenmektedir. Çalışmalarındaki katılımcıları ABD'nin güney doğusundaki bölgesel bir sağlık kuruluşunda çalışan 230 hemşireden oluşmaktadır. Fuller ve arkadaşlarına göre iş doyumunu, çalışanların özünde bulunan motivasyon düzeyine bağlı olmaktadır. Çalışmaların sonucunda psikolojik güçlendirmenin ve dört boyutu ile dönüşümcü liderlik ve iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiye rastlanılmaktadır.

Kirmand ve Rosen (1999)'in dört kuruluştaki 111 çalışma ekibi kullanarak ekip güçlenmesinin öncüllerini, sonuçlarını ve arabuluculuk rolünü inceledikleri çalışmalarında daha fazla güçlendirme ile iş doyumunu pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu yaptıkları çalışmalarında desteklemektedirler.

Davis ve arkadaşı (2000) yaptıkları çalışmalarında Doğu Washington yer alan ilköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenlerden oluşan 77'si kadın ilköğretim öğretmeni ve 44'ü müdür olan kadın üzerinde yapılan psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve iş stresi üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırmada, psikolojik güçlendirme boyutlarından olan anlamlılık, yeterlilik, etkililik ve öz-yeterlilik boyutlarının yüksek derece motivasyon yarattığını ortaya koymaktadır. Yükselen motivasyonun iş doyumunu artırmakta iken iş stresini azalttığını belirtmektedirler.

Liden ve arkadaşları (2000) tarafında yapılan çalışmalarında büyük bir hizmet organizasyonunda yer alan 337 iş gören üzerinde yaptıkları çalışmalarında iş karakteri, lider üyelik değişimi ve takım üyeleri arasındaki güçlendirmenin sonuçları üzerinde durulmaktadır. Araştırmada, güçlendirmenin anlamlılık ve yetkinlik boyutları ile iş karakteristikleri ve iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığını belirtilmektedir.

Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmada yapısal ve psikolojik güçlendirme, iş yükü ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri belirleyen Kanter'in yapısal güçlendirilmesinin genişletilmiş bir modeli test edilmektedir. 404 hemşirenin oluşturduğu örnekleme içermektedir. Araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin, iş

yerlerindeki yapısal güçlenmenin daha yüksek düzeylerde psikolojik güçlenmeye neden olduğu belirtilmekte ve bu artan psikolojik güçlendirme duygularının, iş yükü ve çalışma memnuniyetini güçlü bir şekilde etkilediği ve iş doyumunu dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Savery ve Luks (2001) yaptıkları çalışmalarında güçlendirmenin iş stresini azatlığını ve azalan iş stresinin iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğunu araştırmalarında eklemektedirler. Çalışanların örgüt içerisinde yönetime katılma ve kendi fikirlerini beyan edebilmelerinin iş doyumunu etkilediği sonucuna da ulaşılmaktadır. İş doyumunun artan çalışan verimliliğini etkileyebildiği belirtilmektedir.

Holdsworth ve Cartwright (2003) yaptıkları çalışmalarında 51 kadın çağrı merkezi çalışanı üzerinde psikolojik güçlendirmenin iş stresi ve iş doyum ilişkisinin incelendikleri araştırmada psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığını belirtmektedirler.

Dewettinck ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmaya göre işyerinde psikolojik güçlendirmenin kritik iş sonuçları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Mevcut araştırmalardan elde edilen veriler, psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun duygusal ve davranışsal olarak çalışanların tepkileri üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Laschinger ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmada algılanan yapısal güçlendirmede meydana gelen değişikliklerin psikolojik güçlendirme ve iş doyumuna etkisi incelenmektedir. Rastgele seçilmiş 185 hemşiresinin araştırma evreni olarak kabul edilmektedir. Araştırmada, psikolojik güçlendirme boyutlarının iş doyumunu yapısal olarak etkilediğine ulaşılmaktadır.

Buitendach ve Hlalele (2005) tarafında yapılan çalışmanın amacı bir kimya endüstrisinde mühendislerin psikolojik güçlenme ve iş doyum arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Afrika'daki Mpumalanga'daki bir petrokimya endüstrisinin içerisinde yer alan 91 çalışan üzerinde çalışmalarını yapmışlardır. Çalışmada ulaştığı sonuç, psikolojik güçlendirme boyutları olan anlamlılık, özerklik ve etki boyutu ile iş doyumunu

arsında pozitif anlamlı bir ilişkiye rastlanılmaktadır. İş doyumunu ve yeterlik arasında orta düzeyde etkili bir ilişkiye ulaşılmaktadır.

Hechanova, Alampay, ve Franco, (2006) yaptıkları çalışmada psikolojik güçlendirmenin iş doyum ve çalışan performansı ilişkisini araştırmaktadır. Otel, yemek servisi, bankacılık, çağrı merkezleri ve havayolları gibi farklı sektörlerde çalışan 954 çalışan ve yöneticiler üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmektedirlerdir. Çalışmalarının sonunca psikolojik güçlendirme ile çalışanların iş doyumları ve performanslarında pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde ilişkiye rastlanmakta ve bu ilişkide içsel motivasyonlarının olumlu yönde artmasının etkili olduğunu belirtmektedirler.

Moura, Orgambidez ve Jesus (2013) yaptıkları çalışmalarında Portekiz’de ülkesinde bulunan otellerde farklı departmanlarda çalışan 152 çalışan üzerinde psikolojik güçlendirmenin işe bağlılığı ve iş doyumuna etkisi araştırmalarında psikolojik güçlendirme ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ve bu iki yapının pozitif bir şekilde iş doyumuna etkilediğine ulaşılmaktadır.

Çalışkan ve Hazır (2012) tarafından yapılan çalışmanın amacı psikolojik güçlendirmenin dört boyutu ile çalışanların iş tatmini ilişkisini tespit etmek ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve elektronik haberleşme sektöründe yer alan özel işletmeler içerisinden 476 çalışandan toplanan veriler kullanılmaktadır. Çalışma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012) tarafından yaptıkları çalışmalarında yapısal ve psikolojik güçlendirmeyi, duygusal bağlılık ve iş doyumunu ile ilişkilendiren bir model test etmişlerdir. Bu doğrultuda geliştirilen modelin evreni İzmir’in iki büyük devlet üniversitesinde, toplam 25 fakültede görev yapan 243 araştırma görevlisinden elde edilen veriler ışığında yapısal eşitlik modellemesine göre test edilmiştir. Çalışma sonucuna göre psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Aydogmus, Ergeneli ve Camgoz (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumları ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme algısının etkisini inceleyen bir model sunmaktadırlar. Modelin örnekleme eğitim ve

bilişim sektöründe çalışmakta olan 221 katılımcıdan oluşmaktadır. Yapılan çalışma neticesinde psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığına ulaşılmakta ve psikolojik güçlendirme boyutları olan yetkinlik, etki, anlam ve özerklik boyutlarının çalışanların iş doyumları arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirtilmektedirler.

Mete, Zincirkıran, Tiftik, Yalçınsoy ve Pekcan (2015) tarafından yapılan çalışma da İstanbul İli ve İstanbul İl'inde faaliyet gösteren 41 adet 5 yıldızlı ve 71 adet 4 yıldızlı konaklama işletmede yapılmaktadır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmaları ile çalışanların hem davranışsal hem de psikolojik güçlendirilmenin iş doyumunu yükselttiği sonucuna ulaşmaktadırlar.

Erdem ve Deniz (2016) tarafından yapılan psikolojik (algılanan) güçlendirmenin içsel ve dışsal iş doyumunu üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolü: kamu çalışanları üzerinde bir yapısal eşitlik modeli uygulaması çalışmasında Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) istatistikî bölge ikinci düzey sınıflandırmasına göre TRB-2 bölgesinde (Hakkâri, Van, Bitlis, Muş,) sağlık kuruluşlarında görev yapan kamu çalışanlarına 398 kişi üzerinden yapılan çalışmaya göre psikolojik güçlendirme ile içsel ve dışsal iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedirler.

Karavadar (2017)'ın mavi yakalı çalışanlara ilişkin psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelendiği çalışmasında, örme kumaş üretimi yapan bir firmadaki 234 mavi yakalı çalışandan elde edilen veriler kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirme boyutları olan anlamlılık ve özerklik ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiş olup yetkinlik ve etki boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

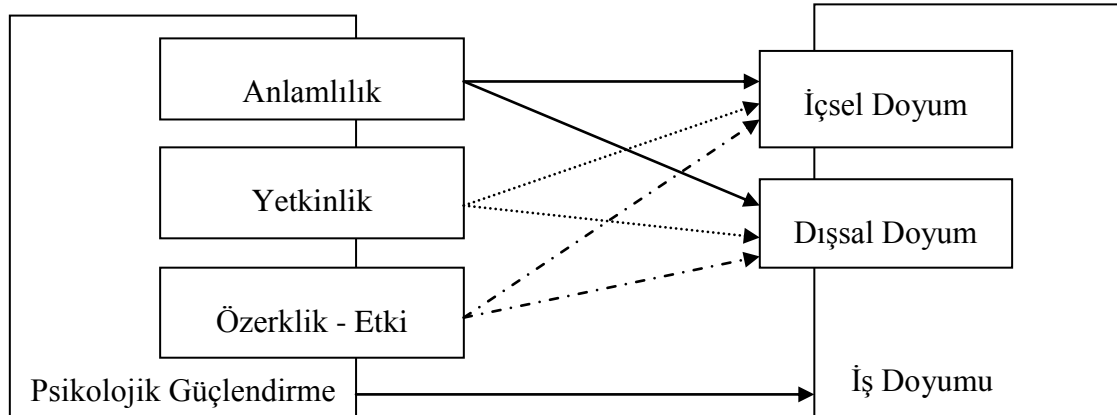
Tez çalışmasının bu bölümünde; çalışanların psikolojik güçlendirme ile iş doyumları arasındaki ilişkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve modeli, veri toplama araçları, hipotezleri, evren ve örnekleme, araştırma sınırlılıkları, araştırma verilerinin analizi ve pilot çalışma yer almaktadır.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Çalışanların yaratıcılıklarını ve becerilerini rahatlıkla ortaya koyabilmesi ve deneyimleri ile bilgi birikimlerinden en üst düzeyde yararlanılabilmesi açısından psikolojik güçlendirme önemli bir yönetim tekniği olarak değerlendirilmektedir. İş doyumunun örgütteki birçok iş sonucu (performans, bağlılık, işten ayrılma, tükenmişlik vb.) ile ilişkisi dikkate alındığında doyuma ulaşmış çalışanların örgüt için ne kadar önemli olduğu dikkatten kaçmayacaktır. Bu yüzden doyumun belirleyicilerinden biri olarak psikolojik güçlendirme ile iş doyumları arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, İstanbul Sanayi Odası'nın 2016 verilerine göre Antalya ilinde yer alan İlk 500 ve İkinci 500 içerisinde yer alan örgütlerde faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesive bu modeli amprik olarak test etmektir.

#### PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

#### İŞ DOYUMU



**Tablo 3.** Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişki Modeli

Tablo 3'te psikolojik güçlendirme ile iş doyumu arasındaki ilişki modellenmiş yer almaktadır. Araştırmada psikolojik güçlendirme, “Anlamlılık”, “Yetkinlik” ve “Özerklik-Etki” olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Toplu ve Akça, 2013:229). İş doyumu, “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” olarak iki boyutta incelenmektedir.

Modele göre; psikolojik güçlendirme ve boyutları ile iş doyumu ve boyutları arasındaki ilişkisinin incelenmesi, ayrıca psikolojik güçlendirmenin, iş doyumunu ne oranda açıkladığı üzerinde durulmaktadır.

### 3.1.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada, örgüt araştırmalarında en çok kullanılan bilgi ve veri toplama aracı olan (Kurtuluş, 2010: 31) survey yöntemi ve bu kapsamda anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin ekonomik bir veri toplama tekniği olması, araştırmanın amacı doğrultusunda çok fazla veri toplanabilmesi, verilerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artması, kişilerin davranışsal, düşünsel, inançsal, güdüsel ve algısal özelliklerine dair bilgilerin alınabilmesi ve verilere çok hızlı bir şekilde ulaşılabilmesi bu tekniğin avantajları olarak sıralanmaktadır (Ural ve Kılıç 2006: 56).

Bu kapsamda araştırmada anket formlarından yararlanılmıştır. Anket formu araştırmanın amacını, çalışmanın içeriğini, bilimsel ve sosyal faydasını ve elde edilen bilgilerin gizliliğini ifade eden bir bilgilendirme ile başlayıp üç bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde ankete katılanların demografik bilgileri istenmektedir. İkinci bölümde ise psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Üçüncü bölümde iş doyumu ölçeğine ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Psikolojik güçlendirme için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin (Psychological Empowerment Instrument-PEI) Yücel ve Demirel tarafından Türkçeye uyarlanan ve 12 ifadeyi kapsayan hali kullanılmıştır.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin orijinali dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan “Anlam” alt boyutu üç ifade, “Yetkinlik” alt boyutu üç ifade, “Özerklik” alt boyutu üç ifade ve “Etki” alt boyutu ise üç ifade şeklinde toplam on iki ifadeden oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeği için “1-Kesinlikle Katılıyorum”, “2-Katılıyorum”,

“3-Kararsızım”, “4-Katılmıyorum”, “5-Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

İkinci ölçek çalışanların iş doyumlarını ölçmek için 20 ifadeden oluşan “Minnesota İş Doyum” ölçeğidir. Davis ve arkadaşları tarafından iş doyum düzeyini belirlemek amacı ile 1967 yılında geliştirilen iş doyum ölçeği, “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” boyutlarından oluşmaktadır. Yirmi ifadeden oluşan Minnesota iş doyum ölçeği beşli likert ölçeği ile derecelendirilmektedir. Ölçek “1-Çok Memnunum”, “2- Memnunum”, “3- Kararsızım”, “4-Memnun Değilim”, “5-Hiç Memnun Değilim” şeklinde en olumlu seçenekten en olumsuz seçeneğe doğru gitmektedir. İş doyum ölçeğinde 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15,19, 20 nolu ifadeler çalışanların yaptıkları işin kendisinden duyulan memnuniyeti gösteren içsel iş doyum ifadeleri iken, 5,6,12,13,14,16,17,18, nolu ifadeler ise çalışanların çalıştıkları örgüt ile ilgili neler hissettiklerini yansıtan dışsal iş doyum ifadelerini oluşturmaktadır.

### 3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde; verilen hipotezler ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan “Anlamlılık”, “Yetkinlik”, “Özerklik-Etki” boyutları ile iş doyumunu ve alt boyutları olan “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” boyutları ile arasındaki ilişki incelenmektedir. Bunun yanı sıra psikolojik güçlendirmenin, iş doyumunu ne düzeyde açıkladığı da araştırılmaktadır. Araştırmaya ilişkin temel hipotez ile alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “anlamlılık” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “anlamlılık” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki ” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1f</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki ” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni; İstanbul Sanayi Odası 2016 verilerine göre Türkiye’de İlk 500 ve İkinci 500 sıralaması içerisinde yer alan örgütler ve bu örgütlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem ise Antalya ilinde bulunan İlk 500 ve İkinci 500 sıralaması içerisinde yer alan örgütler ve bu örgütlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlenmiştir. Örneklemde toplam 735 beyaz yakalı çalışan yer almaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen anket sayısı ise 334 olmuştur. Tablo 4 ‘de firmalardan geri dönen anket sayılarına ilişkin dağılım görülmektedir.

**Tablo 4.** Araştırma Örneklem Tablosu

	İŞGÖREN SAYISI	Var Olan Beyaz Yakalı İşgören Sayısı	Anket Çalışmasına Katılan Beyaz Yakalı İşgören Sayısı
<b>İLK 500</b>	1. Örgüt	225	81
	2. Örgüt	200	88
	3. Örgüt	10	10
	4. Örgüt	30	18
<b>İKİNCİ 500</b>	5. Örgüt	200	92
	6. Örgüt	70	45
<b>TOPLAM</b>		<b>735</b>	<b>334</b>

### 3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın Antalya il merkezinde yer alan örgütlerde yapılmış olması araştırmanın öncelikli kısıtıdır. Maddi imkânlar ve zaman kısıtı sebebiyle örneklem

Antalya sınırları dâhilinde tutulmuştur. Ancak çalışma kapsamı sadece bir il ile sınırlandırılmadan daha geniş ve farklı bir örneklem ile yapıldığında daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca daha fazla örneklem büyüklüğünün genelleme yapılmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 15 (Statistical Packages for the Social Sciences) Ver:17 for Windows paket programı aracılığı ile bilgisayara aktararak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri frekans ve yüzde analizleri ile incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinde faktör analizi güvenilirliğinde ise Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile basit regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler aracılığıyla elde edilen bulgular son aşamada yorumlanmaya çalışılmıştır.

### **3.1.7. Pilot Çalışma (Ön Test)**

Araştırma için hazırlanan anketin güvenilirliği için söz konusu işletmelerde bulunan 50 çalışana ön test yapılmış, veriler SPSS istatistiksel analiz programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı psikolojik güçlendirme ölçeği için 0,854 iş doyumunu ölçeği için ise 0,959 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değerlerin 1,00'e yakın bir değer alması sonucunda anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

## **3.2. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde; katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde analizleri ile incelenmiştir. Daha sonra psikolojik güçlendirme ve iş doyum ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların psikolojik güçlendirme ve iş doyumunu ölçeklerine verdikleri cevaplar karşısındaki ölçek özellikleri incelenmiştir. Bulunan bu özellikler sayesinde ölçeklerin ortalama değerleri hesaplanmıştır. Hipotez tezleri için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yer almaktadır.

### 3.2.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmanın bu bölümünde; katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde analizleri ile incelenmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Değişkenler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	129	38,6
	Erkek	205	61,4
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	145	43,4
	Evli	189	56,6
<b>Yaş</b>	18-24	16	4,8
	25-29	95	28,4
	30-34	123	36,8
	35-39	72	21,6
	40-44	26	7,8
	45-49	2	0,6
	<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	17
	Ön Lisans	48	14,4
	Lisans	212	63,5
	Yüksek Lisans	53	15,9
	Doktora	4	1,2
<b>Çalışılan Süre</b>	1 Yıldan Az	74	22,2
	1-5 Yıl	166	49,7
	6-10 Yıl	67	20,1
	11-15 Yıl	26	7,8
	16-20 Yıl	1	0,3
<b>Kurumdaki Statü</b>	Şef	38	11,4
	Uzman Yrd	52	15,6
	Sorumlu, Uzman	229	68,6
	Müdür Yrd	1	0,3
	Müdür	1	0,3
	Diğer	13	3,9

	1500- 2000TL	10	3,0
	2001- 2500 TL	20	6,0
	2501- 3000TL	53	15,9
<b>Aylık Kazanç</b>	3001 - 3500TL	79	23,7
	3501 - 5000 TL	99	29,6
	5001 - 10.000TL	67	20,1
	10. 001TL ve Üzeri	6	1,8

Tablo 5'e göre, katılımcıların % 61,4'ünü (205 kişi) erkeklerin, % 38,6'sını (129 kişi) ise kadınların oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların % 56,6'ını (189 kişi) evli, %43,4'ü (145 kişi) bekârdır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında %36,8'inin (123 kişi) 30-34 yaş aralığında yer aldığı belirtilebilir. Eğitim durumları ele alındığında, %63,5'ini (212 kişi) lisans mezunlarının oluşturduğu belirtilebilir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında % 49,7'sinin (166 kişi) kurumlarında 1-5 yıl arasında görev yaptıkları, örgütteki pozisyonları açısından katılımcılar ele alındığında, % 68,7'sinin (229 kişi) sorumlu-uzman olarak çalıştığı ifade edilebilir. Katılımcıların gelir durumları değerlendirildiğinde % 29,6'sının (99 kişi) 3501-5000 TL arasında bir kazanca sahip oldukları görülmektedir.

### 3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Faktör analizi; aynı yapıyı ya da niteliği ölçen çok sayıda ölçek maddesini bir araya getirerek ölçmeyi daha az sayıda, tutarlı alt ölçekler oluşturacak biçimde ölçek maddelerini düzenler ve azaltarak açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi yapılırken kullanılan ölçeğin geçerli olup olmadığının kanıtlanması için iki istatistiksel ölçüm bulunmaktadır. Birincisi Barlett testi ikincisi ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinden yararlanılmaktadır (Pallant, 2016: 199). Faktör analizinin uygun olarak kabul edilmesi için Barlett testinin anlamlı olması ( $p < 0,05$ ) olması gerekmektedir. KMO endeksi 0 ile 1 arasında değişmektedir ve 0,6 iyi bir faktör analizi için minimum değer olarak önerilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013).

Araştırmanın bu bölümünde; katılımcıların ölçekler için verdikleri cevapları sayesinde araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ve iş doyumu ölçeklerinin faktör analizlerine yer verilmektedir.

### 3.2.2.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Araştırma için psikolojik güçlendirme ölçeğinin analize hazır hale getirmek için yapılan faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin testi ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır.

**Tablo 6.** Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>	<b>0,892</b>
	Yaklaşık ki-kare değeri 2962,296
<b>Bartlett'in Küresellik Testi</b>	Serbestlik derecesi 66
	Anlamlılık düzeyi 0,000

Tablo 6'daki faktör analizi sonucunda psikolojik güçlendirme ölçeğinin; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,892; Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin anlamlılık düzeyinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7.** Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi

Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Dair İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	0,811	
<b>Anlamlılık</b>	İşimle ilgili faaliyetler bireysel olarak benim için anlamlıdır	<b>51,132</b>
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	0,747
<b>Yetkinlik</b>	İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	<b>11,760</b>
	İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	0,848
	İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirdim	0,535
<b>Özerklik-Etki</b>	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir	<b>10,728</b>
	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm	0,796
	İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir	0,808



Çalıştığım bölümde olup bitenler konusunda etkim çoktur	0,872
Çalıştığım bölümde olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim	0,882
Çalıştığım bölümde olup biten her şeyi önemli ölçüde etkileyebilirim	0,892

Tablo 7’de görüldüğü üzere beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ölçeği üç faktörde incelememize olanak sağlamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda psikolojik güçlendirmeyi “Anlamlılık”, “Yetkinlik” ve “Özerkli-Etki” olmak üzere üç faktör altında toplanmaktadır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi % 73, 620 olarak bulunmuştur.

### 3.2.2.2. İş Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde; iş doyum ölçeğinin faktör analizi yer almaktadır.

**Tablo 8.** İş Doyumu Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett’s Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>	<b>0,923</b>
	Yaklaşık ki-kare değeri 4058,370
<b>Bartlett’in Küresellik Testi</b>	Serbestlik derecesi 190
	Anlamlılık düzeyi 0,000

Tablo 8’deki faktör analizi sonucunda iş doyum ölçeğinin, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test değeri 0,923; Barlett küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test anlamlılık düzeyinin 0,5’ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması iş doyum ölçeği verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9.** İş Doyum Ölçeği Faktör Analizi

<b>İş Doyumu Ölçeğine Dair İfadeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,626	
Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	0,641	
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı	0,504	

<b>İçsel Doyum</b>	Toplumda “ saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	0,512	<b>8,794</b>
	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	0,641	
	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	0,578	
	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmen yönünden	0,703	
	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	0,735	
	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden	0,716	
	Kendi fikir- kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	0,614	
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	0,528	
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	0,706		
<b>Dışsal Doyum</b>	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	0,718	<b>45,168</b>
	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	0,709	
	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	0,755	
	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	0,765	
	Terfi imkanının olması yönünden	0,743	
	Çalışma şartları yönünden	0,793	
	Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları yönünden	0,493	
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	0,822		

Tablo 9’da görüldüğü üzere beyaz yakalı çalışanların iş doyum ölçeğinin iki boyutta incelememize olanak sağlamaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda iş doyumunu “Dışsal Doyum” faktör yükleri Tablo 9’da görülmektedir. Dışsal doyum faktör analizi sonucuna göre dışsal doyum, toplam varyansı açıklama yüzdesi % 45,168 olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda iş doyumunu “İçsel Doyum” faktör yükleri Tablo 9’da görülmektedir. İçsel doyum faktör analizi sonucuna göre, içsel doyum, toplam varyansı açıklama yüzdesi % 8,794 olarak bulunmuştur.

### 3.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, ölçeği oluşturan maddelerin birbiri ile ne derece uyumlu olduklarını araştırılmaktadır. İç tutarlılığın tespitinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmaktadır. İdeal olan Cronbach Alfa Katsayısının 0,7'nin üstünde olması istenmektedir (Pallant, 2016:113).

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2018) incelendiğinde;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmada kullanılan psikolojik güçlendirme ve iş doyum ölçeklerinin güvenilirlik analizlerine yer verilmektedir.

#### 3.2.3.1. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerine ortaya çıkan “anlamlılık”, “yeterlilik” ve “özerklik-etki” boyutunun güvenilirlik analiz sonucu Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme	12	0,911	21,59	42,694	6,534
- Anlamlılık	3	0,737	4,67	1,819	1,349
- Yetkinlik	3	0,736	4,66	1,761	1,327
- Özerklik-Etki	6	0,944	12,25	24,495	4,949

Tablo 10’da görüldüğü üzere beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme Cronbach's Alfa katsayısının 0,911 olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme “Anlamlılık” boyutunun Cronbach's Alfa katsayısının 0,737, “ Yetkinlik” boyutu

Cronbach's Alfa katsayısı 0,736 ve "Özerklik- Etki" boyutunun ise Cronbach's Alfa katsayısının 0,944 olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme algıları üzerinde ölçek maddelerine verdikleri cevapların Cronbach's Alfa katsayıları ayrıca Tablo 11'de açıklanmaktadır.

**Tablo 11.** Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Cronbach's Alfa Katsayıları

<b>Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Dair İfadeler</b>		<b>Cronbach's Alfa</b>
<b>Anlamlılık</b>	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	0,910
	İşimle ilgili faaliyetler bireysel olarak benim için anlamlıdır	0,909
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	0,915
<b>Yetkinlik</b>	İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	0,910
	İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	0,911
	İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirdim	0,910
<b>Özerklik</b>	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir	0,896
	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm	0,897
	İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir	0,896
<b>Etki</b>	Çalıştığım bölümde olup bitenler konusunda etkim çoktur	0,894
	Çalıştığım bölümde olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim	0,894
	Çalıştığım bölümde olup biten her şeyi önemli ölçüde etkileyebilirim	0,894

Tablo 11'de katılımcıların psikolojik güçlendirme ölçeği maddelerine verdikleri cevaplar karşısında Cronbach's Alfa Katsayıları hesaplanmıştır. İfadelere ilişkin Cronbach's Alfa Katsayılarının 0,910 ile 0,894 arasında olduğu görülmektedir. Yapılan

güvenilirlik testi sonucu psikolojik güçlendirme ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

### 3.2.3.2. İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların iş doyum algıları üzerine ortaya çıkan güvenilirlik analiz sonucu Tablo 7’de gösterilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların verdikleri cevaplar karşısında “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” boyutlarının güvenilirlik analizleri Tablo 12’de ve Tablo 13’te yer almaktadır.

**Tablo 12.** İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach’s Alfa	Ortalama	Varyans	Standart Sapma
İş Doyumu	20	0,931	41,67	129,928	11,399
- İçsel Doyum	12	0,874	23,49	36,608	6,133
- Dışsal Doyum	8	0,901	18,18	35,469	5,956

Tablo 12’de görüldüğü üzere beyaz yakalı çalışanların iş doyum Cronbach’s Alfa katsayısının 0,931 olduğu görülmektedir. İş doyumunun “İçsel Doyum” boyutunun Cronbach’s Alfa katsayısı 0,874 ve “ Dışsal Doyum” boyutunun Cronbach’s Alfa katsayısı ise 0,901 olduğu yapılan analiz sonucunda ulaşılmaktadır.

Tablo 13’te katılımcıların iş doyum ölçeğine verdikleri cevaplar karşısında “İçsel Doyum” Cronbach’s Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

**Tablo 13.** İçsel Doyum Cronbach’s Alfa Katsayıları

İş Doyumu Ölçeğine Dair İfadeler	Cronbach’s Alfa
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,930
Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	0,933
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	0,932
Toplumda “ saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	0,928
Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	0,929

Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	0,927
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	0,930
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden	0,928
Kendi fikir- kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	0,925
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	0,927
Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	0,926

Tablo 13’te yer alan ifadelerle ilişkin Cronbach’s Alfa katsayılarının 0,933 ile 0,925 arasında olduğu görülmektedir. Yapılan güvenilirlik testi sonucu “ İçsel Doyum” ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 14.** Dışsal Doyum Cronbach’s Alfa Katsayıları

	<b>İş Doyumu Ölçeğine Dair İfadeler</b>	<b>Cronbach’s Alfa</b>
<b>Dışsal Doyum</b>	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	0,926
	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	0,925
	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	0,926
	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	0,928
	Terfi imkanının olması yönünden	0,927
	Çalışma şartları yönünden	0,926
	Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları yönünden	0,931
	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	0,923

Tablo 14’de yer alan maddeler arasındaki Cronbach’s Alfa katsayılarının 0,931 ile 0,923 arasında olduğu görülmektedir. Yapılan güvenilirlik testi sonucu “ Dışsal Doyum” ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.2.4. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Özellikler

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin frekans değerleri, boyutlara ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri görülmektedir.

**Tablo 15.** Katılımcıların Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Psikolojik Güçlendirme Ölçeğine Dair İfadeler		Katılım Düzeyi (%)					Ortalama	Standart Sapma
		1	2	3	4	5		
<b>Anlamlılık</b>	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	38,9	58,7	1,8	,6	-	<b>4,67</b>	<b>1,35</b>
	İşimle ilgili faaliyetler bireysel olarak benim için anlamlıdır	39,8	57,2	2,7	,3	-		
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	63,2	35,0	1,2	,3	,3		
<b>Yetkinlik</b>	İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	43,4	54,5	2,1	-	-	<b>4,66</b>	<b>1,33</b>
	İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	53,0	46,1	,9	-	-		
	İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirdim	44,6	51,5	3,3	,6	-		
<b>Özerklik</b> - <b>Etki</b>	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir	21,0	54,2	8,4	13,8	2,7	<b>12,25</b>	<b>4,95</b>
	İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm	24,3	55,4	7,5	9,3	3,6		
	İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir	23,4	53,3	13,2	5,1	5,1		
	Çalıştığım bölümde olup bitenler konusunda etkim çoktur	33,2	45,8	16,2	4,5	,3		
	Çalıştığım bölümde olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim	35,0	42,2	17,7	4,8	,3		
	Çalıştığım bölümde olup biten her şeyi önemli ölçüde etkileyebilirim	37,4	42,5	14,7	5,1	,3		

Örneklem grubunun psikolojik güçlendirme algısı düzeylerini ortaya koymak amacıyla Tablo 15'te yer alan toplam 12 ifade ile anket formunda yer almaktadır. Örneklem grubuna uygulanan anket formunda yer alan psikolojik güçlendirme ölçeği, "Anlamlılık", "Yeterlilik", "Özerklik-Etki" olmak üzere üç alt boyutu içerisinde barındırmaktadır. Psikolojik güçlendirme ölçeği tanımlayıcı istatistik analizine bakıldığında, katılımcıların "Anlamlılık" boyutu ifadelerine verilen cevapların ortalama

değeri 4,67 ve standart sapma değeri 1,35 olarak görülmektedir. “Yeterlilik” boyutunda yer alan ifadelere verilen cevapların ortalama değeri 4,66 ve standart sapma değeri 1,33 olarak görülmektedir. “Özerklik-Etki” boyutunda yer alan ifadelere verilen cevapların ortalama değeri 8,39 ve standart sapma değeri 4,95 olduğu görülmektedir.

### 3.2.5. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Özellikler

Araştırmanın bu bölümünde iş doyumu ölçeğine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplara ilişkin frekans değerleri, boyutlara ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri görülmektedir. İş doyumu ölçeği ölçeği, “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” olmak üzere iki alt boyutu kapsamaktadır.

**Tablo 16.** Katılımcıların Dışsal Doyumu Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İş Doyumu Ölçeğine Dair İfadeler		Katılımcı Düzeyi (%)					Ortalama	Standart Sapma
		1	2	3	4	5		
<b>Dışsal Doyum</b>	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	17,7	62,0	10,2	7,8	2,4	<b>18,18</b>	<b>5,96</b>
	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	15,0	64,4	9,3	8,4	3,0		
	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	18,6	56,0	9,9	12,9	2,7		
	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	11,1	42,5	10,5	26,0	9,9		
	Terfi imkanının olması yönünden	13,2	51,2	21,6	8,7	5,4		
	Çalışma şartları yönünden	7,5	59,9	18,6	13,8	,3		
	Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları yönünden	32,9	53,3	9,9	3,6	,3		
	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	31,4	45,8	7,8	11,4	3,6		

Tablo 16’da iş doyumu ölçeği tanımlayıcı istatistik analizine bakıldığında, katılımcıların Katılımcıların “Dışsal Doyum” boyuna verdikleri cevapların ortalama değeri 18,18 ve standart sapma değeri 5,96 olduğu görülmektedir.



**Tablo 17.** Katılımcıların İçsel Doyumu Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İş Doyumu Ölçeğine Dair İfadeler		Katılımcı Düzeyi (%)					Ortalama	Standart Sapma
		1	2	3	4	5		
İçsel Doyum	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	4,8	52,4	11,4	26,9	4,5	23,49	6,13
	Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	16,8	75,1	4,8	3,0	,3		
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	28,1	48,2	15,3	6,0	2,4		
	Toplumda “ saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	47,6	40,7	11,7	-	-		
	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	37,4	53,3	7,2	1,5	,6		
	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	20,7	55,7	21,9	1,2	,6		
	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmen yönünden	30,2	63,8	4,5	1,2	,3		
	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	34,1	61,7	3,0	,9	,3		
	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden	33,8	56,3	5,1	4,5	,3		
	Kendi fikir- kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	31,1	53,3	8,4	6,3	,9		
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	40,1	50,0	4,5	3,6	1,8		
	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	18,3	49,4	18,3	12,3	1,8		

Tablo 17’de iş doyumu ölçeği tanımlayıcı istatistik analizine bakıldığında, katılımcıların “İçsel Doyum” boyutuna verilen cevapların ortalama değeri 23,49 ve standart sapma değeri 6,13 olduğu görülmektedir.

### 3.2.6. Ölçeklerin Ortalama Değerleri

Araştırmada katılan beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme ve iş doyum ölçeklerine verdikleri cevapları doğrultusunda, psikolojik güçlendirme ve

“Anlamlılık”, “Yetkinlik”, ve “ Özerklik-“Etki” boyutlarının, iş doyumunu ve “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” boyutlarının ortalama değerleri Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 18.** Ölçeklerin Ortalama Değerleri

<b>Ölçekler</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>1. Psikolojik Güçlendirme</b>	21,59
- Anlam	4,67
- Yetkinlik	4,66
- Özerklik- Etki	12,25
<b>2. İş Doyumu</b>	41,67
- İçsel Doyum	23,49
- Dışsal Doyum	18,18

Tablo 18’e göre psikolojik güçlendirme ölçeğinin ortalaması 21,59, “Anlamlılık” boyutunun ortalaması 4,67 değerinde, “Yetkinlik” boyutunun ortalaması 4,66 değerinde ve “Özerklik-Etki” boyutunun ortalaması 12,25 değerinde bulunmuştur. İş doyumunun ortalaması 41,67 değerinde, “İçsel Doyum” ortalaması 23,49 değerinde ve “Dışsal Doyum” ortalaması 18,18 değerinde olmaktadır.

### **3.2.7. Hipotez Tezleri**

Araştırmanın bu bölümünde; psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizi ile regresyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmektedir

#### **3.2.7.1. Pearson Korelasyon Analizi**

Araştırmanın bu bölümünde; yapılan normallik ve homojenlik testleri sonucunda parametrik analiz yöntemi olan “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmaktadır.

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olarak dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon kat sayısı (  $r$  ), -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ve bu değerler, ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. Korelasyon katsayısının (-) değer alması, değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu, (+) değer alması ise, doğru orantılı olduğunu gösterirken kat sayının değeri  $\pm 1$ 'e yaklaştıkça ilişkinin kuvvetinin arttığı, 0'a yaklaştıkça da azaldığı görülmektedir (Durmuş vd., 2013:144).

**Tablo 19.** Pearson Korelasyon Katsayı Yorumlaması

$r^*$	İlişki Tanımı
0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

$r$  = Pearson Korelasyon Katsayısı

**Kaynak:** Kalaycı, 2005:116

Yapılan faktör analizi sonucunda psikolojik güçlendirme ölçeği; “Anlamlılık”, “Yetkinlik” ve “Özerklik-Etki” boyutundan oluşan üç boyut ele alınmış, iş doyumunu ölçeği ise “İçsel Doyum” ve “Dışsal Doyum” olarak iki boyutta ele alınmıştır. Aralarındaki ilişkinin derecesi ve yönünü belirtmek üzere Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

### **Hipotezler:**

H<sub>1</sub>: Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “anlamlılık” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>:Psikolojik güçlendirmenin “anamlılık” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>:Psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” alt boyutu ile iş doyumunun“içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>:Psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki ” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>1f</sub>: Psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki ” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Tablo 20.** Psikolojik Güçlendirme ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1 Psikolojik Güçlendirme	1						
2 Anamlılık	0,644**	1					
3 Yetkinlik	0,668**	0,322**	1				
4 Özerklik- Etki	0,966**	0,491**	0,526**	1			
5 İş Doyumu	0,685**	0,473**	0,405**	0,667**	1		
6 İçsel Doyum	0,644**	0,456**	0,382**	0,623**	0,945**	1	
7 Dışsal Doyum	0,649**	0,436**	0,382**	0,636**	0,941**	,778**	1

\* **Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (2 - uçlu)**

Tablo 20’de psikolojik güçlendirme ve boyutları ile iş doyum ve boyutları, arasındaki korelasyon analizi yer almaktadır. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin “Anamlılık” boyutu ile iş doyum ve boyutları arasındaki korelasyon analiz bulunmaktadır. “Yetkinlik” boyutu ile iş doyum ve boyutları arasındaki korelasyon analiz yer almaktadır. “Özerklik-etki” boyutu ile iş doyum ve boyutları arasındaki korelasyon analizi bulunmaktadır.

Tabloya göre psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında  $r=0,685^{**}$  değerinde orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile “içsel doyum” arasında  $r=0,644^{**}$  değerinde orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki var olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile “dışsal doyum” arasında  $r=0,649^{**}$  değerinde orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır. Pearson Korelasyon analizi sonucunda  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 20’de Anlamlılık boyutu ile iş doyumunu arasında Pearson Korelasyon analizi yer almaktadır. Tabloya göre “Anlamlılık” boyutu ile iş doyumunu arasında  $r=0,473^{**}$  değerinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. “Anlamlılık” boyutu ile “içsel doyum” arasında  $r=0,456^{**}$  değerinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. “Anlamlılık” boyutu ile “dışsal doyum” arasında  $r=0,436^{**}$  değerinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Pearson Korelasyon analizi sonucunda  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 20’de Yetkinlik boyutu ile iş doyumunu arasında Pearson Korelasyon analizi yer almaktadır. Tabloya göre “Yetkinlik” boyutu ile iş doyumunu arasında  $0,405^{**}$  değerinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. “Yetkinlik” boyutu ile “içsel doyum” arasında  $r=0,382^{**}$  değerinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. “Yetkinlik” boyutu ile “dışsal doyum” arasında  $r=0,382^{**}$  değerinde zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu analiz sonucunda ulaşılmaktadır. Pearson Korelasyon analizi sonucunda  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  hipotezleri kabul edilmektedir.

Tablo 20’de Özerklik-Etki boyutu ile iş doyumunu arasında Pearson Korelasyon analizi yer almaktadır. Tabloya göre “Özerklik-Etki” boyutu ile iş doyumunu arasında  $r=0,667^{**}$  değerinde orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki sonucu çıkmaktadır. “Özerklik-Etki” boyutu ile “içsel doyum” arasında  $0,623^{**}$  değerinde orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. “Özerklik-Etki” boyutu ile “dışsal doyum” arasında  $r=0,636^{**}$  değerinde orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olmaktadır. Pearson Korelasyon analizi sonucunda  $H_{1e}$  ve  $H_{1f}$  hipotezleri kabul edilmektedir.

### 3.2.7.2. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde psikolojik güçlendirme ve iş doyum aralarındaki etkiliyi incelemek amacı ile regresyon analizi yapılmaktadır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmaya imkân veren bir analiz yöntemidir. Bağımsız değişken X hakkında sahip olunan bilgilerden hareketle bağımlı değişken Y tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Eymen, 2007: 93).

Tablo 21’de katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının, iş doyumlarını üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bunun için ilgili Linear Regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 21.** Psikolojik Güçlendirmenin, İş Doyumu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

<b>Bağımsız Değişken: Psikolojik Güçlendirme</b>					
<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
İş Doyumu	0,793	0,079		10,087	0,00
<b>R= 0,685    R<sup>2</sup>=0,470</b>					
<b>F= 294,030    P=0,000</b>					

\*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 21’de “R Square” araştırmada psikolojik güçlendirmenin, iş doyumunu varyansının ne kadarını açıkladığını belirtmektedir. Tablo 22’e göre psikolojik güçlendirmenin, iş doyumuna ilişkin varyansın %47’sini açıkladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Sonucun istatistiksel açıdan anlamlılığını değerlendirmek için tabloda “Sing” değerine bakmak gerekmektedir. Sing değeri (000(a)), psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir şekilde açıklanabileceğini belirtmektedir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezlere ilişkin varılan sonuçlar Tablo 22’de toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 22.** Araştırma Kapsamına Oluşturulan Hipotezlerin Toplu Sonuçları

<b>Hipotezler</b>		<b>Kabul/Red Durumu</b>
H <sub>1</sub>	Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmemiştir
H <sub>1a</sub>	Psikolojik güçlendirmenin “anlamlılık” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmemiştir
H <sub>1b</sub>	Psikolojik güçlendirmenin “anlamlılık” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmemiştir
H <sub>1c</sub>	Psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmemiştir
H <sub>1d</sub>	Psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmemiştir
H <sub>1e</sub>	Psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki ” alt boyutu ile iş doyumunun “içsel doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmemiştir
H <sub>1f</sub>	Psikolojik güçlendirmenin “özerklik-etki ” alt boyutu ile iş doyumunun “dışsal doyum” alt boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Reddedilmemiştir

Tablo 22’de görüldüğü üzere bu araştırma kapsamında ilgili literatür taraması neticesinde oluşturulan 7 hipotezden hepsi kabul edilmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Hızla değişen dünya düzeninde varlığını devam ettirmek isteyen örgütler değişimlere ayak uydurabilen farklı stratejik yapılanmalara gitmek, mevcut yönetim anlayışlarını sorgulamak ve bütünsel uyumu yakalamak zorunda kalmışlardır. Bu değişimler karşısında örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktörü çok daha önemli bir konuma yerleşmekte ve örgütlerin çalışanlarına yönelik yaklaşımları her zamankinden daha önemli olmaktadır. Çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde çalışarak geçirdikleri düşünüldüğünde, işlerinden doyum sağlamalarının hem kendileri hem de örgüt açısından ne derece önemli olduğu yadsınamayacaktır. Zira işten elde edilen doyum örgüte ilişkin birçok iş sonucunu da olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada ise çalışanların yaptıkları işlerde mutlu olmaları ve haz almalarının sağlanmasında psikolojik güçlendirmenin önemli ve anlamlı bir katkısı vardır. Bu yüzden örgütlerin psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi dikkate alarak faaliyetlerini buna uygun bir biçimde düzenlemeleri kendi sürdürülebilirlikleri açısından son derece önemli olmaktadır.

Psikolojik güçlendirme anlamında, örgütün çalışanları için kaynak, bilgi, fırsat ve destek vermesi ve onlar için iletişim kanalları oluşturması, çalışanların kendilerini güçlü hissetmeleri açısından önemli bir altyapı oluşturmaktadır. Psikolojik güçlendirme çalışanların, işlerini anlamlı bulmaları, kişisel yetkinliklerini geliştirmeleri, işin yapılması sırasında karar alma mekanizmalarına dâhil edilmeleri ve çalışanların zihinlerinde iş süreçlerinde fark yaratan etkilere sahip olabileceklerine dair bir inanç geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir.

Çalışmada psikolojik güçlendirme üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; “anlamlılık”, “yetkinlik” ve “özerklik-etki” biçiminde ortaya çıkmıştır. Çalışanların psikolojik güçlendirme sorularına verdikleri cevapların ortalama değerleri yüksek düzeyde çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının yüksek olduğu belirtilebilir.

İş doyumunu kavramı, 1940’den günümüze kadar örgütlerin ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konularından biri olmuştur. Çalışanların çalışma ortamı içerisinde verimliliklerini artırmada en etkili unsurun çalışanların işe karşı geliştirmiş olduğu olumlu tutumları olduğu ifade edilebilir. İş doyumunu, çalışanların yaptıkları işe karşı



genel olumlu tutumlarını göstermektedir. Çalışmada iş doyumunu iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar, “içsel doyum” ve “dışsal doyum” biçimindedir. Araştırma sonuçlarında çalışanların iş doyumuna ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların işlerinden doyum sağladıkları ifade edilebilir.

Araştırmanın amacını oluşturan psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek için beyaz yakalı çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Bu modelden yola çıkarak psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yedi tane hipotez oluşturulmuştur.

Araştırmaya dahil olan beyaz yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme ve boyutları ile iş doyumunu ve boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre, çalışmanın ana hipotezi olan “*Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu*” arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmektedir. Yabancı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu çalışmanın sonuçlarının diğer araştırmaların sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir Conger ve Kanungo, (1988), Thomas ve Velthouse (1990), Thomas ve Tymon (1994), Kızıloz ve Nason (1997), Fuller ve arkadaşları (1999), Kirmand ve Rosen (1999), Liden ve arkadaşları (2000), Holdsworth ve Cartwright (2003), Buitendach ve Hlalele (2005), Hechanova ve arkadaşları (2006), Cho ve arkadaşları (2006) ve Lautizi ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki buldukları görülmektedir.

Yabancı literatürdeki çalışmaların yanında ülkemizde yapılan çalışma sonuçları da mevcut araştırma ile benzer sonuçları ortaya koymaktadır. Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012), Aydogmus, Ergeneli ve Camgoz (2015), Mete, Zincirkıran, Tiftik, Yalçınsoy ve Pekcan (2015), Erdem ve Deniz (2016), Karavadar (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da psikolojik güçlendirme algıları ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu anlamda çalışmanın sonuçlarının yerli ve yabancı literatürü destekler nitelikte bulgular ortaya koyduğu belirtilebilir.

Ayrıca çalışmada psikolojik güçlendirme ile içsel doyum arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki var olmaktadır. Psikolojik güçlendirme ile dışsal doyum arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin anlamlılık boyutu ile iş doyumunu arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki var olmaktadır. Anlamlılık ile içsel doyum arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca anlamlılık boyutu ile dışsal doyum arasında da zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Analiz sonucunda  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  hipotezleri reddedilememiştir.

Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile iş doyumunu arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Yetkinlik ile içsel doyum arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yetkinlik ile dışsal doyum arasında ise zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  hipotezleri reddedilememiştir.

Psikolojik güçlendirmenin özerklik-etki boyutu ile iş doyumunu arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya koyulmuştur. Özerklik-etki boyutu ile içsel doyum arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki; özerklik-etki boyutu ile dışsal doyum arasında ise orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda  $H_{1e}$  ve  $H_{1f}$  hipotezleri reddedilememiştir.

Araştırma ele alınan psikolojik güçlendirmenin, iş doyumunun ne kadarını açıkladığını belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizinin sonucuna göre psikolojik güçlendirmenin iş doyumuna ilişkin varyansın yüzde 47'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Yabancı ve Türk araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar incelendiğinde, mevcut çalışmanın sonuçlarının diğer araştırmaların sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu yönde Koberg ve arkadaşlarının (1999), Davis ve arkadaşının (2000), Laschinger ve arkadaşlarının (2001), Savery ve Luks'un (2001), Dewettinck ve arkadaşlarının (2003), Laschinger ve arkadaşlarının (2004), Moura, Orgambidez ve Jesus'un (2013) ve Çalışkan ve Hazır'ın (2012), Tolay, Sürgevil ve Topoyan'ın (2012) yaptıkları çalışmalarda da psikolojik güçlendirme algılarının, iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya koyulmuştur.

Analiz sonuçları doğrultusunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin Türkçe literatürde çok fazla çalışılmadığı görülmektedir. Sınırlı bir örneklem ile beyaz yakalı sanayi çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın diğer sektörlerde de uygulanması sağlanarak literatürün gelişimine katkıda bulunulabilir.
2. Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik yapılan çalışmada söz konusu kavramların iş yaşamında ve iş dışında kalan yaşam alanlarında güçlü bağlarının olduğu dikkati çekmektedir. Araştırmaya göre denilebilir ki psikolojik güçlendirme ile çalışanların işlerini anlamlı bulmaları sağlanırsa, bu durum onların doyum düzeylerini artırarak diğer iş sonuçlarını olumlu olarak etkileyebilir. İşinden memnun olan ve iş doyumuna sahip olan çalışanların işlerini özverili bir şekilde yaptıkları ifade edilebilir.
3. Çalışanlarının işlerinden doyum elde etmelerini sağlayarak onlardan daha fazla faydalanmak isteyen örgütler, çalışanlarına belirli sorumluluklar vermeli, çalışanlarının bilgi ve yeteneklerini artırmak için eğitim sistemini açık ve gelişebilir hale getirmeli ve çalışanların kendilerine saygı duymalarını ve öz güven geliştirmelerine fırsat tanımalıdırlar.
4. İş doyumunun artırılabilmesi için görev belirsizlikleri azaltılmalı, mesleki nitelikler iyileştirilmeli, bilgi ve kaynaklara sınırsız erişim kolaylığı sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra örgütün adil bir ücretlendirme ve terfi sisteminin var olması ve gereken durumlarda adil ücret artışlarının yapılması çalışan açısından iş doyumunu yükseltebilir.

## KAYNAKÇA

- Abdullahi, B., Heydari, S. (2009). "Factors Related to Empower Faculty Members: A Case Study of Tarbyat Moalem University of Tehran", *Higher Education Journal*, 2 (1), 1-24.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 1-25.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, 264.
- Arslantaş, C. C. (2007). "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma" *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 227-240.
- Aschforth, B. E. (1989). "The Experience of Powerlessness in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Aydogmus, C., Ergeneli, A. ve Camgoz, S. M. (2015). "The Role of Psychological Empowerment on The Relationship between Personality and Job Satisfaction", *Research Journal of Business & Management*, 2 (3), 251-276.
- Aziri, B. (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice", 3 (4), 77-86
- Bandura, A. (1977). "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). "Human Agency in Social Cognitive Theory", *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakan, İ. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul.
- Baron, R. (1986). *Behaviour in Organizations*, Allyn and Bacon, Newton, MA.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, Ankara, 204-210.
- Baysal A. C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul, 191- 194.

- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). "Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), 319-338.
- Bell, N. E. and Staw, B. M. (1989). *People as Sculptors Versus Sculpture*. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of Career Theory*:232-251. Cambridge University Press, New York.
- Bilgiç, R. (1998). "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers", *Journal of Psychology*, 132 (5), 549-558.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Bordin, C., Bartram T. and Casimir G. (2007). "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment among Singaporean IT Employees", *Management Research New*, 30 (1), 34-46.
- Bozkurt, T. (2009). "Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 478-485.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1995). "Empowering Service Employees", *Sloan Management Review*, 36, 73-84.
- Buitendach, J. H. and Hlalele, R. B. T. (2005). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction Engineers in A Petrochemical Industry", *School of Behavioural Sciences*, 8 (2), 154-170
- Brief, A. P. and Nord, W. R. (1980). *Meanings of Occupational Work*, Lexington, MA:Lexington Books.
- Brockner, J. (1988). *Self-Esteem at Work*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Budak. K., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetim*, Barış Yayınları, İzmir.
- Can, H. L., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, 4. Baskı, Ankara.
- Carless, S. A. (2004). "Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 405-425.
- Cascio, W. F. (1986). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York: McGraw-Hill.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosya-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Çalışma" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 35-51.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. and Rosen, B. (2007). "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment and Performance in Teams, *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 331-346.
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", *Journal of Marketing*, January, 70, 137-150.
- Cho, J., Laschinger, H. K. S. and Wong, C. (2006). "Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses", *Nursing Leadership*, 19(3), 43-60.
- Chow, I. H., Sha, Z., Hong, J. (2006). "The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance", *Hospitality Management*, 25, 478-495.
- Clark, A. E. (1997). "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy A Work" *Labour Economics*, 4, 342.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York, 155.
- Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). "Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Başlılığın Aracılık Yönü", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 49-77.
- Çarıkçı, İ. H. (2004). "Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması", *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 83-95.
- Çavuş, M. F. (2008). "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, 3(10), 1287-1300.
- Çavuşoğlu, F. ve Güler, E. M. (2016). "Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of Travel and Hospitality Management*, 14 (2), 47-64.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Daft, R. L. and Weick, K.E. (1984). "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Dalay, İ., Çoşkun, R., Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çeviri Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayını, No:199, İstanbul.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, Çeviri: Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 96-116.

- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 7 Ed., McGraw Hill, New York, 109.
- Davis, J., Wilson, S. M. (2000). "Principals' Effortsto Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress", *The Clearing House*, 73 (6), 349-353.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum.
- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989). "Self-Determination in a Work Organization" *Journal of Applied Psychology*, 74, 580- 590.
- Dewettinck , K., Singh , J. and Buyens, D. (2003). "Psychological Empowerment in Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes", Ghent University, *Faculty of Economics and Business Administration & Vlerick Leuven Gent Management School*, 1-30.
- Dicle, Ü., Dicle, A. (1989). "Motivasyon", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmeve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32 (48), 47-80.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı*, Kare Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.
- Durmuş, B., Yurtkoru, S. E., Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, 5.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eğimli, A. T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eğriboyun, D. (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*, Etki Yayınları, İzmir.
- Erdem, H. ve Deniz, M. (2016). "Psikolojik (Algılanan) Güçlendirmenin İçsel Ve Dışsal İş doyumunu Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları İlişkileri*, 18 (1), 51-71.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, Yön Ajans, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Beta Basım Yayın, 7. Baskı, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul, 231-245.

- Erkmen, T., Şencan H. (1994). *Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, 14. Basım, İstanbul.
- Ergeneli, A. ve Arı, S. G. (2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (1), 122-148.
- Ergeneli, A., Ari, G.S. and Metin, S. (2007). “Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers”, *Journal of Business Research*, 60, 41–49.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul.
- Esen, N. (2001). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni Yetiştiren Yüksek Öğrenim Kurumlarında Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abat İzzet Baysal Üniversitesi.
- Eyiusta, C. M. (2015). “İşgörenlerin Güçlendirme Algılarının Sorumluluk Üstlenme Davranışları Üzerindeki Etkisi: İşe Adanmışlık ve İş Tatmini Değişkenlerinin Aracılık Yönü”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 68-78.
- Eymen, U. E. (2007). *SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri*, İstatistik Merkezi. (www.istatistikmerkezi.com)
- Ezzedeem, S. R. (2003). *Research Note on Job Satisfaction*, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Fields, D. L., Blum, T. C. (1997). “Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition”, *Journal of Organizational Behavior*, 182.
- Friesen, D., Holdaway, E. A. and Rice, A.W. (1983). “Satisfaction of School Principals with Their Work”, *Educational Administration Quarterly*, 19 (4), 35-58.
- Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995). “Empowerment: A Matter of Degree” *Academy of Management Executive*, 9 (3), 21-29.
- Fulford, M. D. and Enz, C. A. (1995). “The Impact of Empowerment on Service Employees”, *Journal of Managerial Issues*, 7, 161–175.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D. and Brown, V.(1999). “The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction”, *The Journal of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.
- Gannon, M. J., Noon J.P. (1971). “Management’s Critical Deficiency Executives Unaware of Applicable Research”, *Business Horizons*, 14, 49-56.
- Gannon, M. (1976). *Organizational Behavior*, A Managerial and Organizational Perspective; Little, Brown and Company.



- Genç, Z. (2017). “ Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve Mentorluk İhtiyaçları” *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7 (1), 91-97.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.)*, Pearson, Boston.
- Gist, M. (1987). “Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Gist, M. and Mitchell, T. N. (1992). “Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability”, *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Greenberg, G. J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations, Seventh Edition*, Prentice Hall, New Jersey, 170.
- Groot, W., Van Den Brink, H. M. (1999). “Job Satisfaction of Older Workers”, *International Journal of Manpower*, 20 (6), 343-360.
- Hackett, R. D., and Guion, R. M. (1985). “Are-evaluation of The Absenteeism-Job Satisfaction Relationship”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340-381.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Hechanova, M., Alampay, R. and Franco, E. (2006). “ Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performanceamong Filipino Service Workers”, *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 92-78.
- Heller, D., Judge, T. A., Watson, D. (2002). “The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 815-835.
- Hemedoğlu, E., Koçak, M., Özkan, A. ve Berberoğlulugil , B. M. (2012). “Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 87-105.
- Herbert, M. and Burke, B.(1997). “ Determinants of Job Satisfaction in Different Career Stages”, *Perceptual and Motor Skills*, 84, 146.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. and Capwell, D. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Psychological Service of Pittsburg, Pittsburg, PA.
- Herzberg, H. F. (1976). *Motivation-Hygiene Profiles*, 20.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, 47.
- Hodson, R. (1989). “Gender Differences in Job Satisfaction: Why Aren’t Women More Dissatisfied?”, *The Sociological Quarterly*, 30 (3), 385-399.
- Holdsworth, L. and Cartwright, S. (2003). "Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of A Call Centre", *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (3), 131-140.

- Honold L. (1997). "A Review of The Literature on Employee Empowerment" *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Iris, B. and Barret, S.V. (1972). "Some Relations Between Job and Life Satisfaction and Job Importance", *Journal of Applied Psychology*, 56, 301–304.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Ankara.
- Johns, G and Saks, A. M. (2013). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life and at Work*, Pearson Education Inc., Ninth Edition, USA.
- Judge, T. A., and Watanabe, S. (1993). "Another Look at the Job Satisfaction Life Satisfaction Relationship", *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 939-948.
- Judge, T. A., and Watanabe, S. (1994). "Individual Differences in the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101–107.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001)." The Job Satisfaction Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Kalaycı, Şeref. (2005). *Korelasyon Analizi SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asi Yayın, Ankara.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second Ed., Thompson Gale, Detroit, 446.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of The Corporation (2nd ed.)*, New York, NY: Basic Books.
- Karlıdağ, R., Ünal, S. ve Yoloğlu, S. (2000). "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 11, 49-57.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 223, İstanbul.
- Karavadar, G. (2017). "Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Osmaniye Korkut Ata University İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 15-26.
- Kelly, J. D. (1989). "Gender, Pay and Job Satisfaction of Faculty in Journalism", *Journalism Quarterly*, 66 (2), 446-452.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi, İstanbul
- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 4 (7), 77-96.

- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42, 4-58.
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C. and Goodman, E. A. (1999). "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from The Health Care Industry", *Group and Organization Management*, 3 (1), 71-91.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kohler, S. S., Mathieu, J. E. (1993). "Individual Characteristics, Work Perceptions and Affective Reactions Influences on Differentiated Absence Criteria", *Journal of Organizational Behaviour*, 14 (6), 515-530.
- Konzack, L. J., Stelly, D. J. and Trusty, M. L. (2000). "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward Feedback Instrument", *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 301-13.
- Kolasa, B. J. (1969). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çevirmen: Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Koustelios, A. D. (2001). "Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers", *The International Journal Of Educational Management*, 15 (7), 354.
- Klein, K. J., Ralls, R. S., Smith-Major, V. and Douglas, C. (1998). *Power and Participati in The Workplace: Implications for Empowerment Theory, Research, and Practice*, University of Maryland at College Park Working Paper. College Park, MD.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Lam, S. (1995). "Quality Management and Job Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4), 73.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. and Wilk, P. (2001). "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model", *Journal of Nursing*, 31 (5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004). "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction" *Journal of Organizational Behavior*, 25 (4), 527-545.
- Lautizi, M., Laschinger, H. K. S. and Ravazzolo, S. (2009). "Workplace Empowerment, Job Satisfaction and Job Stress among Italian Mental Health Nurses: An Exploratory Study", *Journal of Nursing Management*, 17 (4), 446-452.
- Lawler, E. E. and Porter, L.W. (1967). "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, 20-28.
- Lawler, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating The High Involvement Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Lee, R. and Wilbur, E. (1985). "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Satisfaction: A Multivariate Analysis", *Human Relations*, 8, 91-781.
- Leck, J. D., Saunders D. M. (1992). "Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219:230.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. and Sparrowe, R. T. (2000). "An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relations Between the Job, Interpersonal Relationship and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-416.
- Lise M. S. and Timothy A. J. (2004) . "*Human Resource Management*", 43 (4), 395-407.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", in Dunette, M.(Ed), *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1300.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990). "A Theory of Goal Setting and Task Performance", *Prentice Hall*, (4).
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*, 6. Ed, New York: McGraw Hill Inc.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc, 3-122.
- Maghradi, A. (1999). "Assessing the Effect of Job Satisfaction on Managers", *International Journal of Value- Based Management*, 12, 1-12.
- Martinko, M. J. and Gardner, W. L. (1982). "Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits", *Academy of Management Review*, 7, 195-204.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M. and Cole, S. G. (2003). "The Organizational Empowerment Scale", *Personnel Review*, 32 (3), 297-318.
- Menon, S. T. (1999). "Psychological Empowerment: Definition, Measurement and Validation", *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 31 (3), 161-164.
- Menon, S. T. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied psychology An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama" *Bartın Üniversitesi İ.İ. B.F Dergisi*, 6 (12), 137-156.
- Mirvis, P. H., and Lawler, E. E. (1977). "Measuring the Financial Impact of Employee Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 62, 1-8.
- Mishra, A. K. and Spreitzer, G.M. (1998). "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work", *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
- McCaslin, V. L. and Mwangi, J. (1994). "Job Satisfaction of Kenya's Rift Valley Extension Agents", *Journal of Extension*, 32(3).

- Moura, D., Orgambidez, A., Jesus R. S. N. (2013). "Psychological Empowerment and Work Engagement as Predictors of Work Satisfaction: A Sample of Hotel Employees", *Journal of Spatial and Organizational Dynamic*, 3 (2), 125-134.
- Mottaz, C. J. (1987). "Age And Work Satisfaction", *Work And Occupations*, 14(3), 389-408.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work* (Sixth Edition), USA: Wadsworth.
- Mullins, J. L. (2005). *Management and Organizational Behavior*, Seventh Ed., Pearson Education Limited, Essex, 700.
- Okpara, J. O. (2006). "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers in The Oil Industry", *The Journal Of American Academy Of Business*, 10 (1), 50.
- Onaran, O. (1975). *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, 470. Yayın, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Oshagbemi, T. (1999). "Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction", *Personel Review*, 28 (1-2), 108-123.
- Oshagbemi, T. (1997). "The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members", *Journal of Managerial Psychology*, 12, 19-511.
- Oshagbemi, T. (2000). "Correlates of Pay Satisfaction in Higher Education", *The Internatinal Journal of Educational Management*, 14, 9-31.
- Öksüz, E., Malhan, S. (2005). *Sağlığa Bağlı Yaşam Kalitesi Kalitemetri*, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Öncel, T. A. (1998). *Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin, Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdamar, K. (2018). *Spss Uygulamalı Temel İstatistik*, Nisan Kitapevi, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N. Ç. (2009). "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69-99.
- Özgen, H., Öztürk A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgen, H., Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitapevi, Adana, 330-332.

- Özler, D. E., Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özalp., İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2944, Eskişehir.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A. ve Aras, M. (2014). “İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 232-250.
- Rhodes, S. (1983). “Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis”, *Psychological Bulletin*, 2, 67- 328.
- Romzek, B. S. (1989). “Personal Consequences of Employee Commitment”, *Academy of Management Journal*, 32 (3), 649–661.
- Pallant, J. (2013). *Spss Kullanma Klavuzu (Spss İle Adım Adım Veri Analizi)*, Çeviren: Doç.Dr. Sibel Balcı, Yrd. Dr. Berat Ahi, AnıYayıncılık, 1.Baskı, Ankara.
- Paul, R. J., Niehoff, B. and Turnley, W. H. (2000). “Empowerment, Expectations and the Psychological Contract Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages”, *Journal of Socio-Economics*, 29 (5), 471-485.
- Pelit, E. (2015). *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Gece Kitaplığı, Ankara.
- Robbins, P. S. (1986). *Organizational Behavior*, 3 Ed., New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P. (1991). *Organization Behavior: Concept, Controversies and Application*, New Jersey:Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Çeviren: İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Psoinos, A., Kern, T. and Smithson, S., (2000). “An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment”, *Journal of Information Technology*, 15 (3), 211-230.
- Ro, H. and Chen, P. (2011). “Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support”, *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 422-428.
- Rotter, J. B. (1966). “Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement”, *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), 1-28.
- Quinn, R. E. and Spreitzer, G. M. (1997). “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Saal, F. A., Knight, P. A. (1988). *Industrial and Organisational Psychology*, Science and Practica Brooks/Cole Publisher, 304.

- Saunders, D. M. (1992). "Introduction to Research on Hirschman's Exit, Voice and Loyalty Model", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3 (5), 187-190.
- Savery, L. K. and Luks, J. A. (2001). "The Relationship Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels: Some Australian Evidence", *Leadership and Organization Development*, 22 (3), 97-104.
- Seçgin, Y., Özyer, K. (2016). "Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 22 (7), 249-277.
- Seibert, S. E., Silver, S. R. and Randolph, W. A. (2004). "Taking Empowerment to The Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47 (3), 332-349.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, 2. Basım, Ankara.
- Singh, S. and Singh, A. (1980). "The Effect of Certain Social and Personal Factor On Job Satisfaction of Supervisor", *Psychological Studies*, 25, 129-32.
- Schultz, D. P and Schultz, S. E (1990). *Psychology and Industry Today*, Mac Milan Publishing Company, New York.
- Sheikhepoor, Z. and Sheikhepoor, M. (2015). "Explaining the Relationship between Empowerment and Work Life Quality: A Case Study on the Staff of Social Security Hospital of Zahedan City", *Journal of Health Management & Informatics*, 2 (3), 101-107.
- Smith, S. M. (2008). "The Impact of Structural Empowerment on Project Manager's Organizational Commitment". *Journal of Academy of Business and Economics* 8 (1), 171-178.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1986). "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Spreitzer, G. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social Structural Characteristic of Psychological Empowerment" *Academy Of Management Journal*, 39 (2), 483-504.

- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. and 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.
- Spreitzer, G. M., DeJanasz, S. C. and Quinn, R. E. (1999). "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Spreitzer, G. M. and Doneson, D. (2005). *Musings On The Past and Future of Employee Empowerment*, Handbook of Organizational Development Thousand Oaks: Sage, 311-324.
- Spreitzer, G. ( 2007). "Toward The Integration of Two Perspectives: A Review of Social Structural and Psychological Empowerment at Work", *The Handbook of Organizational Behavior*, 1-42.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third Ed., Routledge Publishing, Detroit, 78.
- Şahin, A. (2003). "Yöneticilerin iş Tatmini ve Memnuniyeti", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,1(5), 137-157
- Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniversitesi Kitapevi, 2. Baskı, İstanbul.
- Şeker, S. E. (2014). "YBS Ansiklopedisi", *American University of Middle East*, 1 (3), 15, Kuwait.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th edn)*, Boston: Pearson Education.
- Tarlan D. ve Tütüncü Ö. (2001). "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirmesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141:163.
- Taştan, S. B. (2013). "The Relationship between Psychological Empowerment and Psychological Well-Being: The Role of Self-Efficacy Perception and Social Support", *Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi*, 139-154.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Tekiner, M. A. (2014). "Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet TeşkilatıÖrneklemi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 172-203.
- Thibault, J. W. and Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*, New York: Wiley.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment", *Academy of Management Review*, 15, 666-681.



- Thomas, K. W., Tymon, W. G., Jr. (1994). "Does Empowerment Always Work: Understanding The Role of İtrinsic Motivation and Person Interpretation", *Journal of Management Systems*, 6 (2), 1-13
- Tohidi, H. and Jabbari, M. M. (2012). "The Aspects of Empowerment of Human Resources", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 829 – 833.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E, İzmir.
- Toker, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). "Akademi Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 12 (4), 449-465.
- Toplu, D., Akça, M. (2013). " Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 221-235.
- Tütüncü, Ö., Çiçek, O. (2000). "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir il Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 124-126.
- Tymon, W. G. (1988). *An Empirical Investigation of a Cognitive Model of Empowerment*, UMI Dissertation Services, 198.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye'de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Varca, P. E., Shaffer, G.S. and McCauley, C.D. (1983). "Sex Differences in Job Satisfaction Revisited", *Academy of Management Journal*, 26 (2), 348-353.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, 99.
- Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P. ve Kıyan, A. (2003). "İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu", *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66 (1), 34-41.
- Zimmerman, M. A. (1995). "Psychological Empowerment: Issues and Illustrations", *American Journal of Community Psychological*, 23 (5), 581-599.
- Weaver, C. (1980). "Job Satisfaction in the United States in the 1970s", *Journal of Applied Psychology*, 65, 7-364.

- Wehmeyer, M. and Schwartz, M. (1998). "The Relationship Between Self-Determination and Quality of Life for Adults with Mental Retardation", *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, 33 (1), 3-12.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967). *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota Work Adjustment Project Industrial Relations Center.
- Wilson, D. C and Rosenfeld, R. H.(1990). *Managing Organization*, McGraw Hill, London.

**EK-1: ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde** yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Anketin güvenilirliği ve geçerliliği siz sayın katılımcıların soruları titizlikle cevaplaması ve yanıtlanmamış soru bırakmamasıyla mümkün olacaktır. Anketteki bilgiler sadece bilimsel amaçlara yönelik kullanılacak, bütün anketler birlikte değerlendirilecek ve bilgiler kesinlikle üçüncü bir kişiye/kuruma aktarılmayacaktır. Katkınız için teşekkür ederim.

Sevcan DEMİRAY

Dr.Öğr.Ü. YELİZ MOHAN BURSALI

**DEMOGRAFİK FAKTÖRLER**

1. Cinsiyetiniz ?  Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz ?  Bekâr  Evli
3. Yaşınız ?  18-24  25 – 29  30-34  35- 39  
 40 – 44  45- 49  50 ve Üzeri
4. Eğitim Durumunuz ?  İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  
 Yüksek Lisans  Doktora
5. Kaç Yıldır Burada Çalışmaktasınız ?  1 Yıldan Az  1-5 Yıl  6 -10 Yıl  
 11- 15 Yıl  16- 20 Yıl  20 Yıl +
6. Kurumdaki Pozisyonunuz?  Şef  Uzman Yrd.  Sorumlu, Uzman  
 Müdür Yrd  Müdür  Diğer
7. Aylık Kazancınız ?  1500- 2000TL  2001- 2500 TL  2501- 3000TL  
 3001 -3500TL  3501 - 5000 TL  5001 - 10.000TL  
 10. 001TL ve Üzeri

**Aşağıda yer alan ifadeler işinize ilişkin tutumlarınızı ölçmektedir. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı lütfen ilgili kutucuğa işaret koyarak belirtiniz.**

<b>Psikolojik Güçlendirme Ölçeği</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir					
2. İşimle ilgili faaliyetler bireysel olarak benim için anlamlıdır					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır					
4. İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim					
5. İşimdeki faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim					
6. İşim için gerekli yetenekleri zaman içinde geliştirdim					
7. İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir					
8. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm					
9. İşimi bağımsız olarak ve serbestçe yapmam konusunda önemli ölçüde fırsatlar verilmektedir					
10. Çalıştığım bölümde olup bitenler konusunda etkim çoktur					
11. Çalıştığım bölümde olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim					
12. Çalıştığım bölümde olup biten her şeyi önemli ölçüde etkileyebilirim					

Aşağıda yer alan ifadeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunum?” sorusunu sorunuz ve size en uygun cevabı lütfen ilgili kutucuğa işaret koyarak belirtiniz.

İş Doyum Ölçeği					
	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından					
4. Toplumda “ saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmen yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden					
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkanının olması yönünden					
15. Kendi fikir- kanaatlerimi rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden					
16. Çalışma şartları yönünden					
17. Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları yönünden					
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından					

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı- Soyadı : Sevcan Demiray  
Doğum Yeri ve Tarihi : Afyon-01/07/1983  
E-Posta Adresi :sevcandemiray@hotmail.com

### **Öğrenim Durumu**

Lise : Muratpaşa Lisesi  
Ön Lisans : Gölhisar Meslek Yüksek Okulu Bilgisayar Prog. Ve Teknolojisi  
Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi