

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
DÜZCE ADLİYESİ YARDIMCI YARGI PERSONELLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yılmaz ESKİBİNA

DÜZCE
Aralık, 2016

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
DÜZCE ADLİYESİ YARDIMCI YARGI PERSONELLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yılmaz ESKİBİNA

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Nurullah KURUTKAN

DÜZCE

Aralık, 2016



T.C

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma jürilerimiz tarafından **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ** Anabilim Dalında oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Ekrem ERDOĞAN

Üye: Doç. Dr. M. Nurullah KURUTKAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Okan BÜTÜNER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Yılmaz ESKİBİNA
Akçakoca, 2016

ÖNSÖZ:

*“Bir an için yargı camiasını bir ordu olarak kabul edersek görülecek en büyük eksiklik bir ordu için hayati bir sınıf olan astsubay eksikliği olacaktır. Çünkü yargı, şu anda kalem personeli askerler ve subay sınıfından olan hâkim ve savcılardan oluşmaktadır.”*¹ Bir Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Uzman Hukukçusuna ait bu sözler, aynı zamanda hâkim ve savcıların “yardımcı yargı personellerine” bakış açılarını göstermektedir. Şüphesiz ki tüm hâkim ve savcılarımızın bu görüşü paylaştığına inanmıyoruz. Ancak, kendisini subay, yardımcı yargı personelini (kalem personeli) ise asker(!) olarak gören hâkim ve savcılarının bulunduğu Adalet Sarayları’nda çalışan yardımcı yargı personellerinin güçlendirilmeye ne derece ihtiyaç hissedecekleri açıktır. Ayrıca kalem personelini asker kendisini de subay olarak gören yöneticilerin bulunduğu organizasyonlarda çalışanları güçlendirmek için yapılan tüm çabalar yetersiz kalacaktır.

Yardımcı yargı personellerinin güçlendirilebilmesi ve işlerinden tatmin olabilmeleri için öncelikle hâkim ve savcılarının kendilerini subay, kalem personellerini ise emirlerindeki askerler olarak görmekten vazgeçerek “birlikte çalıştıkları” personele daha fazla değer vermeleri ve “çalışma arkadaşlarına” güven duymayı öğrenerek onların duygu ve düşüncelerini önemsemeleri gerekmektedir.

¹Yılmaz, Sinan (2012), AİHM Ötündeki Kronik Sorunumuz Dava Uzunluğuna Farklı Bir Çözüm Önerisi. HUKAP, Sayı: 2 Sayfa: 17

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana yeniden öğrenciliğin tadını yaşatan tüm hocalarıma, özellikle kendisinden daima olumlu enerji aldığım Yrd. Doç. Dr. Gökmen Kılıçoğlu'na minnetlerimi sunuyorum.

Danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Nurullah Kurutkan'a sonsuz teşekkür ediyor, kendisine akademik hayatında başarılar diliyorum. Ayrıca, SPSS programını kullanmamda bana yardımcı olan Doç. Dr. Muammer Mesci'ye teşekkür ederim. Son olarak başta kalem arkadaşlarım olmak üzere bu tez için yoğun iş günlerinden zaman ayırarak araştırma anketini dolduran tüm yardımcı yargı personellerine saygılarımı sunarım.



ÖZET:
PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
DÜZCE ADLİYESİ YARDIMCI YARGI PERSONELLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
ESKİBİNA, Yılmaz

Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Nurullah KURUTKAN

Aralık, 2016 – sayfa, 125

Hazırladığımız bu çalışmada, personel güçlendirme yaklaşımının iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla bir kamu kurumu olan Düzce ve Mülhakat Adliyelerinde çalışan yardımcı yargı personelleri evren olarak kabul edilmiştir. Örnek kütle olarak alınan Düzce ve Mülhakat Adliyesinde görevli 200 yardımcı yargı personeline 25 soruluk “güçlendirme” ve 15 soruluk “iş tatmini” anketi doldurmaları istenerek veri elde edilmiştir.

Tezin birinci bölümünde, araştırmanın hangi probleme cevap aradığı, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları açıklanmış; ikinci bölümde İkinci bölümde, “personel güçlendirme” ayrıntılı olarak açıklanmış, üçüncü bölümde iş tatmini hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde ise iş personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi açıklanmıştır. Tezimizin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinin sonunda ilgili konu hakkında yayımlanan yüksek lisans ve doktora tezleri, ayrıca üçüncü İngilizce dilinde yayınlanan 5 makale kısaca özetlenmiştir.

Çalışmamın son bölümünde, anket cevapları SPSS programında analiz edilerek yorumlanmıştır. Anket sonuçlarına kişisel görüşlerimiz de eklenerek sonuç ve öneriler kısmı yazılmıştır.

Anahtar Kelimeler

İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Yardımcı Yargı Personelleri

ABSTRACT
THE EFFECT of EMPLOYEE EMPOWERMENT APPROACH on JOB
SATISFACTION: A STUDY ABOUT DÜZCE COURT-HOUSE
EMPLOYEE

Yılmaz ESKIBINA

Master, Total Quality Management Department

Supervisor: Ph, D. Mehmet Nurullah KURUTKAN

December, 2016, page 125

In this study we prepare, the effect of employee emposerment on job satisfaction is researched. For this purpose, the cort-house employee of Düzce court-house and its appendage, a public instutation, are accepted as universe. The data has been obtained from the 200 officers of Düzce Court–House, as the reference section, by asking to fill the 25 questionnaire about “empowerment” and 15 about “job satisfaction.”

In the first part of the dissertation, which problemsthe study seek for an answer, the purpose, the importance, the hyphothesis, the limitedness and the meaning of some abbreviations of the study has been explained; in the second part, employee emposerent has been explained in details, in the third part, it has been informed of job satisfaction. In the fourth part, the impact of employee empowerment to job satisfaction has been explained. In the end of the second, third and the fourth part, post graduate and doctorate dissertations that has been published about related topic, also five articles in English has been summarized.

In the last part, the responses of the questionnaire are interpreted by analyzing with SPSS program in terms of statistical results and suggestions are composed being added personnel opinions to the questionnaire results.

Keywords

Human Sources Maagement, Employee Empowerment, Job Satisfaction, Court–House Employee



Çocuklarım; Ahmet Selim ve Yusuf'a...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JURİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
İTHAF.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KULLANILAN KISALTMALAR.....	xvi
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	4
2.BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT).....	5
2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı.....	5
2.2. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihçesi.....	6
2.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	7
2.3.1. Güçlendirme ve Yetki Devri:.....	7
2.3.2. Güçlendirme ve Yönetime Katılma:.....	8
2.3.3. Güçlendirme ve İş Genişletme:.....	8
2.3.4. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme:.....	8

2.3.5. Güçlendirme ve Motivasyon:	9
2.4. Güçlendirme Kavramına Destek Veren Teoriler	9
2.4.1. Douglas McGregor'un "X" ve "Y" Kuramı:.....	9
2.4.2. Lewin'in "Güç Alanı Analizi" ve "Duyarlılık Eğitimi" Yaklaşımları:	10
2.5. Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Yönetim Yaklaşımları	10
2.5.1. Öğrenen Organizasyonlar:.....	10
2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi:.....	11
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık:	12
2.5.4. Yönetişim:	13
2.6. Personel Güçlendirmenin Gerekçesi	13
2.7. Personel Güçlendirme Çeşitleri.....	14
2.7.1. Yapısal Güçlendirme:.....	14
2.7.2. Davranışsal Güçlendirme:	15
2.7.3. Psikolojik Güçlendirme:.....	16
2.8. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	18
2.8.1. Personelin Katılımı:.....	19
2.8.2. Yeniliklere Açık Olmak:	19
2.8.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik:	19
2.8.4. Sorumluluk Bilinci:	20
2.8.5. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama:.....	20
2.8.6. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme:.....	21
2.8.7. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme:.....	22
2.8.8. Geri Besleme (feed-back):.....	22
2.8.9. Çalışma Ortamında Esneklik:.....	23
2.8.10. Takım Çalışması:.....	23
2.8.11. Üst Yönetimin Desteği:	24
2.9. Güçlendirilmiş Personellerin Genel Özellikleri	25
2.10. Personel Güçlendirmek İçin Yapılması Gerekenler.....	27
2.11. Personel Güçlendirme Süreci	27
2.12. Personel Güçlendirme Seviyeleri	28
2.13. Personel Güçlendirmede Yöneticilerin Rollerini	29
2.13.1. Koç (yetiştirici):	29
2.13.2. Mentor (koruyucu):	29
2.13.3. Kolaylaştırıcı (facilitator):	30

2.14. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller.....	30
2.14.1. Kurum Kültüründen Kaynaklanan Engeller:.....	30
2.14.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller:.....	31
2.14.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller:	32
2.15. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar	32
2.16. Personel Güçlendirmenin Faydaları	33
2.16.1. Çalışanlar Açısından Güçlendirmenin Faydaları:	33
2.16.2. Yöneticiler Açısından Güçlendirmenin Faydaları:.....	33
2.16.3. Örgüt Açısından Güçlendirmenin Faydaları:	34
2.17. Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri	35
2.18. Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme.....	35
2.19. Personel Güçlendirmeyle İlgili Yayımlanmış Bazı Çalışmalar	38
2.20. P.G ile İlgili Yayımlanmış Bazı İngilizce Makaleler	40
3. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ.....	42
3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Boyutları.....	42
3.2. İş Tatminini Açıklayan İçerik Teorileri	43
3.2.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:.....	43
3.2.2. Frederich Herzberg'in Çift Etmen Kuramı:	44
3.2.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Etmen Kuramının Karşılaştırılması:.....	44
3.3. İş Tatminini Açıklayan Süreç Teorileri.....	45
3.3.1. Victor Vroom'un Beklenti / Ümit Teorisi:.....	46
3.3.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi:	46
3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	47
3.4.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler:.....	47
3.4.1.1. Yönetim Tarzı:	47
3.4.1.2. Çalışma Koşulları:	47
3.4.1.3. İş Tasarımı Yaklaşımlarının Varlığı:	47
3.4.1.4. Ücret ve Terfi İmkânları:	48
3.4.1.5. İşin Niteliği:	48
3.4.1.6. Çalışma Arkadaşları:.....	49
3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler:	49
3.4.2.1. Kıdem ve Yaş:	49
3.4.2.2. Zekâ ve Yetenek:	51

3.2.2.3. Cinsiyet:	51
3.2.2.4. Eğitim Düzeyi:	52
3.4.2.5. Kişilik:	52
3.5. İş Tatmininin Sonuçları	53
3.5.1. Personel Açısından İş Tatmininin Sonuçları:	53
3.5.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Sonuçları:	53
3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	54
3.6.1. Personel Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları:	54
3.6.2. Örgüt Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları:	56
3.7. Türk Kamu Yönetiminde İş Tatmininin Önemi	57
3.8. İş Tatmini ile İlgili Yayımlanmış Bazı Çalışmaların Değerlendirilmesi	58
4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ	62
4.1. Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisine Yönelik Çalışmalar	64
4.2. P.G ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar	66
5. BÖLÜM: DÜZCE ADLİYESİNDE BİR UYGULAMA	68
5.1. Araştırma Yöntemi	68
5.2. Verilerin Toplanması	68
5.3. Araştırmanın Modeli	69
5.4. Araştırma Evreni ve Örneklem	70
5.5. Verilerin Analiz Edilmesi	70
5.6. Betimleyici Analiz ve Demografik Bulgular	71
5.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği	72
5.7.1. Personel Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği:	73
5.7.2. İş Tatmini Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği:	73
5.8. Verilerin Kullanılabilirliği	73
5.8.1. Personel Güçlendirme Verilerinin Kullanılabilirliği:	74
5.8.2. İş Tatmini Verilerinin Kullanılabilirliği:	74

5.9. Faktör Analizi.....	75
5.9.1. Personel Güçlendirme Faktör Analizi:	76
5.9.2. İş Tatmini Faktör Analizi	78
5.10. Non – Parametrik Testler	79
5.10.1. Personel Güçlendirme Non-Parametrik Testler.....	80
5.10.1.1. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi:	80
5.10.1.2. Kıdeme Göre Farklılık Analizi:	81
5.10.2. İş Tatmini Non-Parametrik Testler:	83
5.11. Korelasyon Analizi.....	83
5.11.1. Personel Güçlendirme Faktörlerinin Korelasyon Analizi:	83
5.11.2. İş Tatmini Faktörlerinin Korelasyon Analizi:	86
5.12. Regresyon Analizi	87
5.12.1. Tek Yönlü Regresyon Analizi:	87
5.12.2. Çok Yönlü Regresyon Analizi:	88
5.13. Kümeleme Analizi	89
5.13.1. Personel Güçlendirme Kümeleme Analizi:	89
5.13.2. İş Tatmini Kümeleme Analizi:	92
5.19. Sonuç ve Öneriler.....	95
5.19.1. Sonuç:	95
5.19.2. Öneriler:.....	102
KAYNAKÇA:.....	107
EKLER.....	119
Ek 1. Anket Formu	119
Ek 2. Araştırma İzin Yazısı.....	122
Ek 3. Özgeçmiş	125

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

1. Demografik Bulgular	71
2. P.G Ölçeğinin Güvenilirlik Testi	73
3. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Testi	73
4. P.G Verilerinin Normal Dağılıma Uygunluk Testi	74
5. İş Tatmini Verilerinin Normal Dağılıma Uygunluk Testi	74
6. Ölçeğin Alfa Değerinin Anlamı	75
7. KMO ve Barlett's Testi	75
8. Personel Güçlendirme Faktör Analizi	76
9. P.G Faktörlerinin Açıkladığı Toplam Varyans	77
10. İş Tatmini Faktörlerinin Açıkladığı Toplam Varyans	78
11. İş Tatmini Faktör Analizi	78
12. Yaş Grupları ile P.G Faktörlerine Yönelik Kruskall – Wallis Testi	80
13. Yaş Grupları Arasında Davranışsal Güçlendirmeye Farklı Bakan Grup	81
14. Kıdem ile P.G Faktörlerine Yönelik Kruskall – Wallis Testi	81
15. Kıdem Farklına göre Davranışsal Güçlendirmeye Farklı Bakan Grup	82
16. P.G. Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	83
17. İş Tatmini Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi	86
18. Tek Yönlü Regresyon Analizi	87
19. Çok Yönlü Regresyon Analizi	88
20. Personel Güçlendirme Kümeleme Analizinin Geçerliliği	89
21. Personel Güçlendirme Anket Sorularının Önem Sırası	89
22. Personel Güçlendirmeye Etki Eden Anket Sorularının Önem Sırası	90
23. Personel Güçlendirme Anket Sorularının Aritmetik Ortalaması ve Medyanı	91
24. İş Tatmini Kümeleme Analizinin Geçerliliği	92
25. İş Tatmini Anket Sorularının Önem Sırası	92
26. İş Tatminine Etki Eden Anket Sorularının Önem Sırası	93
27. İş Tatmini Anket Sorularının Aritmetik Ortalaması ve Medyanı	94
28. P.G Demografik Değişkenler için Hipotezlerin Kabul / Red Durumları	97
29. İş Tatmini Demografik Değişkenler için Hipotezlerin Kabul / Red Durumlar	100
30. Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumları	101

ŞEKİLLER LİSTESİ	Sayfa
1. <u>Güven Dengesi</u>	21
2. <u>Güçlendirme Seviyeleri</u>	28
3. <u>A.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi</u>	43
4. <u>İhtiyaçlar Hiyerarşisiyle Çift Etmen Kuramının Karşılaştırılması</u>	45
5. <u>İş Tatminiyle Kıdem/Yaş Arasındaki İlişki</u>	49
6. <u>Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri</u>	55
7. <u>Güçlendirme Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarına Etkisi</u>	62
8. <u>Araştırma Modeli</u>	69

KULLANILAN KISALTMALAR

P.G: Personel Güçlendirme

İ.K.Y: İnsan Kaynakları Yönetimi

T.K.Y: Toplam Kalite Yönetimi

SPSS: Statistical Package for Social Scienses

KMO: Kaiser – Mayer – Olkin

SEGBİS: Ses ve Görüntülü Bilişim Sistemi

UYAP: Ulusal Yargı Ağı Projesi Portalı

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Genç bir doktora öğrencisi ülkemizin küçük bir ilinde, şehir merkezine yakın bir inşaat alanına, hazırladığı tezine veri elde edebilmek için işçilerle konuşmak amacıyla, şantiye şefinden izin alarak girer. Doktor öğrencisi, ilk rastladığı işçiye yaklaşır ve sorar:

- Kolay gelsin, ne yapıyorsunuz?

İşçi cevap verir:

- Kör müsün be kardeşim! Bu parçalanması zor kayaları ilkel aletlerle kırıyor ve mühendisin emrettiği gibi bir araya yığıyorum. Cehennem sıcaklığında kan ter içinde çalışıyorum. Üç kuruş para için burada canım çıkıyor.

Doktora öğrencisi hızla oradan uzaklaşır. İleride benzer işi yaptığını fark ettiği ikinci işçiye biraz da çekinerek sorar:

- Kolay gelsin, ne yapıyorsunuz?

İşçi cevap verir:

- Bu gördüğünüz kayaları mühendis beyin istediği şekilde kırıyorum, bana verilen görev bu, kırıdığım kayalar inşaatın dolgu malzemesi olarak kullanılacak, onun için işimi dikkatli yapmalıyım. Gerçi işim zor ama ailemi geçindirmek için bu işe ihtiyacım var. Sağlığım elverdiği sürece geçinmek için böyle ağır işlerde çalışabilirim. Hiç değilse bir işim var.

Biraz daha cesaretlenen doktora öğrencisi üçüncü işçiye yaklaşır ve sorar:

- Kolay gelsin, ne yapıyorsunuz?

İşçi cevap verir:

- Burada bir kütüphane inşa ediyoruz. Belki ben bu kütüphaneye gelip hiç kitap okumayacağım. Ama 10 yaşında bir oğlum var, çok yakında o, bu kütüphaneye gelip kitap okuyabilecek. Ben de bu eserin yapılmasında katkım olmasından dolayı gurur duyuyorum.²

² N.Gültünca Tugar (2006), "Kendi Kutup Yıldızını Bul" adlı eserinde "Nasıl Bakarsan Öyle Görürsün" isimli alıntıdan uyarlanmıştır.

1.1. Araştırma Problemi

Aynı işi yapan bu üç kişinin birbirlerinden bu denli farklı düşünceleri ve hissetmelerinde ne gibi faktörler etkili olabilir acaba? Birinci işçiyi düşündüğümüzde, bu kişinin işini sevmesi ve işini zevk alarak yapması mümkün müdür veya üçüncü işçinin sahip olduğu bakış açısına, belirli şartlar sağlanırsa, diğerleri de sahip olabilirler mi? (Çağlar, 2011:1)

Yukarıdaki sorulara cevap ararken, Düzce ve Mülhakat Adliyelerinde çalışan yardımcı yargı personelleri evren olarak kabul edilmiş, örnek kütle olarak alınan 200 yardımcı yargı personelleri üzerinde personel güçlendirme yaklaşımının iş tatminine etkisinin olup olmadığı, etkisi varsa bu etkinin hangi yönde ve ne şiddetle olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle “personel güçlendirme çeşitlerinin (yapısal, psikolojik ve davranışsal) her birinin ayrı ayrı genel iş tatminine ne derece etkisi olduğunun tespiti,” araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

“Her araştırma bir amaca yönelik olarak yapılır. Bu amaç, bir problemin çözümüne yardımcı olabilecek bilgilerin ortaya çıkarılması olabileceği gibi, araştırmacının veya yöneticinin belirli bir konudaki düşüncelerini veya önsezilerini test etmek de olabilir.” Araştırmacılar mevcut düşünceleri ve varsayımları test etmek amacıyla hipotez testi yapma yoluna gitmektedirler (Altunışık ve diğ. 2012: 171 – 172).

Araştırmanın amacı, Düzce ve Mülhakat Adliyelerinde çalışan yardımcı yargı personelleri üzerinde güçlendirmenin iş tatminleri üzerine etkisini saptamak, konuyla ilgili öneriler geliştirerek literatüre katkı sağlamaktır. Araştırma kapsamındaki adliyelerde çalışan yardımcı yargı personellerindeki demografik farklılıklara bağlı olarak güçlendirme ve iş tatmini boyutlarına bakış açılarında bir farklılık olup olmadığının tespiti de araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmek için Düzce ve Mülhakat Adliyelerinde görev yapan yardımcı yargı personellerinden anket yöntemiyle veri elde edilmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Devletin en önemli fonksiyonlarından biri de adalet hizmetlerini yürütmektir. Hatta devletin dış güvenlikten sonra en önemli görevi ülke içinde adaleti sağlamaktır. Son yıllarda mahkemelerin iş yükünün arttığı bir gerçektir. Her ne kadar yeni Adalet Sarayları inşa edilse, Ulusal Yargı Ağı projesi (UYAP) ve Ses ve Görüntülü Bilişim Sistemi (SEGBİS) gibi bilişim teknolojilerinden faydalanılsa da adliyelerde iş yoğunluğu devam etmektedir. Son yıllarda adalet hizmetlerinin yürütülmesinde kırtasiyecilik azalmamış, aksine çoğalmıştır. “*Davaların en az giderle ve mümkün olan süratle sonuçlandırılması, yargının görevidir.*”³ Bu görevi ifa edebilmek için, yeni adalet sarayları inşa etmek, son teknolojiye yararlanmak elbette önemlidir. Adalet Bakanlığı’nın gözünden kaçırdığı husus “insan” faktörüdür.

Çeşitli internet kaynaklarında⁴ yapılan araştırmada Adalet Bakanlığı “yardımcı yargı personellerini güçlendirme” ile ilgili daha önce akademik bir çalışma yapılmamış olduğu anlaşılmıştır. Çalışmamızın bu konuda bir ilktir. Çalışmamızın akademik çevreler kadar adliye çalışanlarınca da okunmasını, öncelikle tüm hâkim ve savcıların, özellikle Adalet Bakanlığı bünyesinde görev yapan üst düzey yöneticilerin çalışmamıza ilgi göstermesini temenni ediyoruz.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmanın dört ana hipotezi ve birçok alt hipotezi bulunmaktadır. Çalışmamızın ana hipotezleri aşağıda belirtilmiştir, alt hipotezler ise demografik değişkenlerle ilgilidir ve her konuda ayrı ayrı verilmiştir. Tezimizin Ana Hipotezleri:

Hipotez 1

Hipotez 0: Genel Personel Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi yoktur.

Hipotez 1: Genel Personel Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi vardır.

Hipotez 2

Hipotez 0: Yapısal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi yoktur.

Hipotez 1: Yapısal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi vardır.

Hipotez 3

Hipotez 0: Psikolojik Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi yoktur.

Hipotez 1: Psikolojik Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi vardır.

Hipotez 4

Hipotez 0: Davranışsal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi yoktur.

Hipotez 1: Davranışsal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine etkisi vardır.

³ T.C Anayasası Madde: 141/son cümle

⁴ <http://scholar.google.com.tr/> <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> <http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/>

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Anket çalışması 05/02/2016 – 26/02/2016 tarihleri arasında 21 gün sürdüğü halde (bazı personelin izinli ya da raporlu olması nedeniyle) tüm çalışanlara ulaşılamamıştır. Örneğin, Düzce adliyesi ve mülhakatlarında toplam 157 zabıt ve icra kâtibî çalışırken biz ancak bunların örnek kütlede yer alan 139 tanesine ulaşabildik.

Araştırmada öncelikle yaşanan sorun; anketi doldurmalarını istediğimiz personellerin yoğun olarak çalıştıkları için ankete zaman ayırmak istememeleri olmuştur. Daha sonra anket sonuçlarının hâkim ve savcılarla paylaşılacağından, kimliklerinin tespit edileceği endişesiyle anketi doldurmak istemedikleri hatta bu anketin akademik bir çalışma görüntüsünde yöneticileri tarafından hazırlandığı şüphesini taşıdıklarını beyan etmişlerdir.

Adliyelerde yalnızca bir tane Denetimli Serbestlik Müdürü, bir tane İdari İşler Müdürü ve bir tane Komisyon Müdürü bulunduğundan bu çalışanlara ankette “Yazı İşleri Müdürü” şıkkı işaretlemeleri istenmiştir. Bunun yanında Düzce adliyesinde sadece iki adet Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni bulunduğundan bu çalışanlar ve Santral Memuru olarak çalışan personel de -anketi doldurmanın kendileri olduğu anlaşılmasında için- Zabıt/İcra Kâtibî şıkkını işaretlemişlerdir.

1.6. Tanımlar

Personel Güçlendirme: Modern insan kaynakları yaklaşımlarından biri olan personel güçlendirme, “çalışanların işlerinin uzmanı olduğunun kabulüyle, yetkinin üst kademelerden alt kademelere devriyle başlayan, personelin kararlara katılma ve inisiyatif almalarını konusunda kendilerini daha bağımsız hissedecekleri çalışma ortamı oluşturma süreci” olarak tanımlanabilir.

İş Tatmini: İş tatmini kısaca “çalışanın işinden memnun olması” durumudur. Daha ayrıntılı bir şekilde tanımlamak gerekirse iş tatmini, bireyin beklentilerini karşılayan ve potansiyeline uygun bir işte çalışırken hissettiği manevi hazdır.

2.BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT)

Son yıllarda önemi anlaşılan personel güçlendirme kavramı, bu bölümde detaylı olarak incelenecektir. Personel güçlendirmenin tanımı yapıldıktan sonra, personel güçlendirme kavramına yakın olan diğer insan kaynakları yaklaşımlarıyla arasındaki benzer ve farklı yönler karşılaştırılacaktır. Güçlendirme kavramının temelini atan düşünürler ve kuramlarından bahsedildikten sonra, personel güçlendirme birbirini tamamlayan üç çeşide ayrılarak incelenecektir. Bir bütün olarak genel personel güçlendirme kavramının temel unsurları sayılarak haklarında kısa bilgiler verilecektir. Ardından personel güçlendirme uygulamalarının temel aşamaları sıralanacaktır. Her yönetim modelinde olduğu gibi, personel güçlendirmenin önünde de çeşitli faktörlerden kaynaklanan sorunlar vardır, bu sorunlardan ve çözüm önerilerinden bahsedilecektir. Çalışanların motivasyonunda ve iş tatmininde büyük öneme sahip olan güçlendirme yaklaşımının, özellikle uygulama hatalarından kaynaklanan bazı olumsuz yanları da bu bölümde değerlendirilecektir. Son olarak da çalışmamız bir kamu kurumu olan Adalet Bakanlığı yardımcı yargı personeli üzerine olduğu için, kamu yönetiminde personel güçlendirmenin önemi de açıklanacaktır.

2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı

Peccei ve Rosenthal (2001), sosyal kavramların birçoğunda olduğu gibi “personel güçlendirme” kavramı üzerinde de bilim insanları tarafından bir uzlaşmanın sağlanamadığını, yazarlarca bazı noktalarda ortak görüşler ortaya çıkmış olmasına rağmen tam bir uzlaşıdan söz etmek de mümkün olmadığını belirtmiştir (Öksüz, 2010: 22).

Thomas ve Velthosuse (1990), güçlendirmenin, “bir başkasına güç vermek” anlamına geldiğini belirtmiştir. Yazarlara göre; geleneksel kullanım olarak “güç” yetki anlamında kullanılmaktadır. Güç aynı zamanda kapasiteyi açıklamak için de kullanılır. Güç, enerji anlamına da gelir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamında da kullanılmaktadır (Çavuş, 2006: 40).

Salazar ve diğ. (2006), güçlendirmenin bir “insan kaynakları” terimi olduğunu ve işletme içindeki üst düzeydeki personelden daha alt düzeydeki çalışanlara olan “güç transferini” içerdiğini vurgulamaktadırlar (Durmaz, 2011: 6).

Delghani (2014), personel güçlendirmeyi; “çalışana örgütün hedef ve vizyonundan taviz vermeden risk alması ve girişimci olması için verilen bir şans” olarak değerlendirmektedir (Yıldırım, 2015:109 – 110).

Psoinos ve diğ. (2000), güçlendirmenin esas olarak gücün tepe yönetimden daha aşağıdakilere doğru transferi olduğunu, çalışanları güçlendirme onların işlerini etkileyecek eylemlere ve kararlara daha fazla katılmaları için cesaretlendirme olduğunu belirtmiştir. Bu durum; personele işlerine iyi fikirlerle gelmelerini ve fikirlerini uygulamaya koyma yeteneğine sahip olduklarını göstermek için fırsat oluşturma anlamına gelir (Durmaz, 2011: 10).

Bu açıklamalardan hareketle güçlendirmeyi; “astların işleriyle ilgili tüm kararları yönetici destek ve onayına gereksinim duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereken yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendirilen uygulamalar olarak algılaması” şeklinde tanımlayabiliriz (Çöl, 2006:68).

2.2. Personel Güçlendirme Kavramının Tarihçesi

Örgütsel davranış, insan kaynakları, liderlik, birey, işbirlikçi çalışma gibi konuların gündeme gelmesi, personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Dalay ve diğ. 2002:18).

Hizmet işletmelerinde ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümü için yöneticiyi beklemek, müşterinin tahammül sınırı zorlayan etkenlerdendir. Bu doğrultuda, özellikle o çalışanı, işlerinin gerçek sahibi oldukları ve çıkan sorunları da, kendilerinin çözebilecekleri anlayışına ve yetkinliğine sahip kılmak, yine işletmelerin izledikleri yönetim anlayışlarıyla ilgili bir durumdur. Öte yandan, söz konusu anlayışlar içerisinde, personeli güçlendirmeye yönelik uygulamalara işlerlik kazandırmak, artık sadece müşteri sorununun çözülmesini değil, nihayetinde kararlara katılım, iş zenginleştirme, motivasyon, gelişim, iletişim, yetki devri, eğitim vb. gibi konuları içeren bu uygulamaların, çalışanların iş doyumunu da önemli derecede etkilemektedir (Pelit, 2014: V).

Geleneksel Yönetimin Temel Özellikleri (Ünal, 21012: 117):

- ✓ Aşırı işbölümü ve merkezi bir otorite,
- ✓ Kişisel olmayan ve herkese uygulanabilen ilke ve kurallar,
- ✓ Emir – komuta zinciri,
- ✓ Dar ve sıkı bir kontrol alanı.

Drucker'ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeni ile astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir (Ökten; 2008: 12 – 13).

2.3. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güçlendirmenin birçok bileşeni kapsamı ve karmaşık bir yapı arz etmesi, kavramın özellikle yönetim literatürü başta olmak üzere bazı benzer kavramlardan ayırt edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü güçlendirmeye ilişkin yapılan tanımların tam olarak anlaşılması, söz konusu kavramla özellikle karıştırılan ya da karıştırılma ihtimali bulunan yetki devri, işin zenginleştirilmesi, katılım, motivasyon vb. gibi kavramlar ile güçlendirme kavramının arasındaki net çizginin belirlenmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu aşamada, söz konusu kavramlarla güçlendirme arasındaki bazı temel benzerlik ve farklılıkların belirlenmesinde fayda görülmektedir (Pelit, 2014: 20).

2.3.1. Güçlendirme ve Yetki Devri:

Barner (1994), yetki devrinin güçlendirme için önemli bir unsur olduğunu, eğer insan kaynakları yöneticileri, yetki devri yapmadan çalışanları güçlendirmeye çalışılırsa bunun başarısızlıkla sonuçlanacağına dikkat çekmiştir (Atalay, 2009: 15).

Yetki devri kesinlikle yöneticilerin astlarına iş yüklemeleri şeklinde uygulanmamalıdır. Bazı durumlarda yöneticilerin kendilerine angarya olarak gelen bazı iş ve işlemleri astlarına devrettikleri görülmektedir. Yöneticilerin buradaki amacı astını güçlendirmek ve onu yöneticiliğe alıştırmak değil, basit ve anlamsız bulduğu bazı iş ve görevlerden kurtulmaktır. Bu eylem yetki devri gibi gözükse de güçlendirmeye katkı sağlamayan bir yönetici davranış biçimidir.

2.3.2. Güçlendirme ve Yönetime Katılma:

Alınan kararlar katılma sayesinde, “personel” meydana getirilen kararların kendi kararları olduğuna içtenlikle inanacak ve bunların uygulanmasını da titizlikle sağlayacaktır (Eren, 2011:479).

Yönetime katılma kavramı da personel güçlendirme kavramıyla karıştırılmaktadır. Yönetime katılma daha çok işi yapan personelin görüşlerine başvurulması şeklinde uygulanmaktadır. Yöneticiler özellikle, personeli ilgilendiren kararları alırken işi fiilen yapan ve konunun uzmanı olan çalışanların görüşlerini alır. Küçük işletmelerde yüz yüze mülakatlarla yönetime katılma söz konusu olabilirken, büyük işletmelerde anket ya da öneri sistemleriyle personelin yönetime katılması söz konusu olmaktadır. Ülkemizde, yönetime katılmanın daha çok disiplin kurullarında gerçekleştiği görülmektedir. Burada sendikaların önemi ortaya çıkmaktadır. İster işçi ister memur olsun sendikalarının yöneticileri / temsilcileri çalışanları ilgilendiren önemli kararların alınacağı toplantılara katılarak, görüşlerini üst yönetime bildirebilmeleri gerekmektedir.

Günümüzde hemen hemen bütün organizasyonlarda çalışanlar, kendilerini ve kurumlarını ilgilendiren bütün kararların görüşmesinde ve sonuçlandırılmasında etkin bir biçimde katılıp düşüncelerini ifade etmek ve bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedirler (Yatkın, 2004:24).

2.3.3. Güçlendirme ve İş Genişletme:

İş genişletme yöntemiyle çalışanların monotonluktan kurtularak benzer işleri yaparak bilgilerini artırması öngörülmüştür. Bu yönetim yaklaşımı personel güçlendirmenin bir basamağı olabilir. Özellikle güçlendirilmeye yatkın personellerin tespiti için iş genişletme yöntemi uygulanabilir. Ancak personel güçlendirme farklı işleri yapabilme kabiliyeti kazanmaktan çok daha geniş bir kavramdır.

2.3.4. Güçlendirme ve İş Zenginleştirme:

İş zenginleştirme yaklaşımı, çalışana yaptığı işlerle ilgili karar verme hakkı tanınması bakımından personel güçlendirmeye en yakın iş tasarımı yaklaşımı olduğunu söylemek yanlış olmaz. İş zenginleştirme güçlü personellere giden yolda önemli bir adımdır. Hatta iş zenginleştirmenin personel güçlendirmeden bir önceki seviye olduğu söylenebilir.

2.3.5. Güçlendirme ve Motivasyon:

Motivasyon yaklaşımları daha çok işyeri ve kar odaklıdır. Motivasyonda önemli olan personeli çok çalıştırarak ondan daha fazla verim elde etmektedir. Personel güçlendirme ise “çalışan” odaklıdır. Önemli olan personeli güçlü kılmaktır, işletme çıkarları ikinci plandadır.

2.4. Güçlendirme Kavramına Destek Veren Teoriler

Bazı yazarlar 1990’lı yıllar için “güçlendirme çağı” ifadesini kullanmışlardır. Ancak, Aktaş (2008)’a göre; bu tarihlerden önce de personeli güçlendirme adı altında olmasa da güçlendirmenin gerekliliğini vurgulayan yaklaşım ve çalışmalar bulunmaktaydı. Çalışmamızda McGregor’un “X” ve “Y” Kuramı ve Kurt Lewin’in “Güç Alanı Analizi” Kuramı ve “Duyarlılık Eğitimi” Yaklaşımı sırasıyla açıklanacaktır.

2.4.1. Douglas McGregor’un “X” ve “Y” Kuramı:

Bilindiği gibi “X” teorisine göre; bazı yöneticiler çalışanların işi ve çalışmayı sevmedikleri, her fırsatta işten kaçtıkları, işe zorlanmaları gerektiği biçimindeki varsayıma sahiptirler. Bunun karşısı “Y” teorisidir. Bu teoriye göre de yöneticiler; insanların çalışmaktan hoşlandıkları, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirme arzusunda oldukları biçiminde varsayımlara sahiptirler. Yöneticilerin sahip olduğu bu varsayımlar, doğal olarak astları ile kurdukları ilişkileri etkileyecektir (Fındıkcı, 2012: 479).

Personel güçlendirme “Y” teorisi üzerinde kurulu bir yaklaşımdır. Çalışanlar yaptıkları işlerin uzmanıdır. Özerk bir çalışma ortamında daha başarılı olabilirler. Personel güçlendirme yaklaşımı uygulamaları hem hizmet kalitesini artıracak hem de verimliliği artırıcı bir unsur olacaktır. Eğitimin arttığı, bilgiye ulaşımın kolaylaştığı 21. Yüzyılda “X” teorisini uygulama alanını kaybetmiş olduğundan yöneticilerin “Y” teorisi ışığında çalışanlarına güvenerek onların aslında yalnız maddi menfaatler için işyerlerinde olmadıkları, manevi hazlar için de işlerinde başarılı olmak istediklerini bilmeleri gerekmektedir.

2.4.2. Lewin'in “Güç Alanı Analizi” ve “Duyarlılık Eğitimi” Yaklaşımları:

Örgüt içinde etkinlik ve verimliliği artıracak değişimin gerçekleşmesine engel olan hususlar Kurt Lewin tarafından ortaya atılan ‘güç alanı’ dengesinden kaynaklanmaktadır. Buna göre örgüt, “değişmeyi çekici kılmak” için; para, mevki vb. gibi ‘itici güçleri’ harekete geçirirken, değişimin oluşuna engel olan bir takım kısıtlayıcı güçler ortaya çıkmaktadır. Bunlar, değişimin getirdiği belirsizlik, korku ve güvensizlik ile önem azalmasının doğurduğu beşeri tepkilerdir (Eren,2012:584).

Bu eğitimin “duyarlılık” kavramı ile ifade edilmesi bireylerin kendi davranışlarını tanıma ve anlam, çevresindeki insanların davranış ve güdülerini kavrayabilme böylece çevreden etkilenme ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olanağını sağlamasından ileri gelmektedir. Duyarlılık eğitimin amacı, kişileri çeşitli beşeri ortamlar içinde başkaları ile verimli çalışma ve işbirliği yapmalarını sağlama ve bu konudaki yeteneklerini geliştirme olarak genel çizgileriyle belirlemek mümkündür. Duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin belirli örgütsel (sosyal) ortamdaki değişimlere uyabilme bakımından son derece duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan bir tekniktir (Eren, 2012: 603).

2.5. Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Yönetim Yaklaşımları

Personel güçlendirme yaklaşımının temelleri olan yönetim yaklaşımları; öğrenen organizasyon, toplam kalite yönetimi, örgütsel vatandaşlık ve yönetişim olarak sıralanabilir. Aşağıda bu modern yönetim yaklaşımları sırasıyla açıklanacaktır.

2.5.1. Öğrenen Organizasyonlar:

Garvin (1983), öğrenen organizasyonu, “bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda biçimlendirilmiş bir yapı olup, bu yeni bilgi ve anlayışın organizasyonun davranışını değiştirmesi” şeklinde tanımlanabilir (Bakan, 2015:445).

Dolayısıyla “öğrenen organizasyonlar örgütsel öğrenmenin yolunu açmakta, bireylerin gelişmelerine imkân sağlayan bir ortam oluşturmakta ve elde ettiği potansiyel ile sürekli dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı” amaçlamaktadır (Gümüştekin ve Yörük, 2002: 185).

Öğrenen Organizasyonların Özellikleri Şunlardır (Koçel, 2014: 498):

- ✓ Sistemik sorun çözüme,
- ✓ Yeni yaklaşımları deneme.
- ✓ Geçmiş deneylerden öğrenme,
- ✓ İş en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme,
- ✓ Bilgiyi hızla ve etkin bir şekilde kullanılma.

Örgütler için, öğrenen tek bir bireyin olması artık yeterli değildir. Artık birilerinin yukarıdan “düşünüp bulması” ve örgütteki diğer kişilerin “büyük stratejistin” emirlerini dinliyor olması mümkün görünmemektedir (Senge, 2000:12).

Bilgi organizasyonu ile kararlarında bilginin belirleyici rol oynadığı, bilgi edinmeye ve eğitime yatırımın gündemde olduğu, hızlı bilgi iletişimi ve işin gerektirdiği teknolojinin kullanıldığı, kişilerin kendilerini aşma eğilimlerinde olduğu, modern yönetim yaklaşımlarını benimsendiği, kurumsal kimliği ve değerlerini yeni gelişmeler ışığında yeniden gözden geçirebilen kurum anlaşılmalıdır (Fındıkçı,2012:51).

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle Çöl (2004), güçlendirme kavramının uygulandığı bir örgütte işgörenlerin daha “yetkili” oldukları ve bu özelliklerini örgüt yararına kullanacaklarını söylemenin mümkün olduğunu belirtmiştir. Bu tür ortamlardaki işgörenler, daha kolay ve hızlı iletişim kurmakta ve bu iletişim sayesinde birbirlerinden daha çok şey öğrenmektedirler. Dolayısıyla öğrenme aracılığı ile bireyler güçlendirilmekte, güçlendirme ile de öğrenme teşvik edilmiş olmaktadır.

2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi:

Toplam kalite yönetimi uygulamaları, örgütlerde her seviyedeki personelin başarısının iyileştirilmesine yönelik, en tepedeki yöneticiden en alt seviyedeki işçiye kadar, herkesi kapsayan düzenli ve sistematik çalışmalardır. Bu uygulamada kontrolün sağlanabilmesi için hizmet sürecinin tüm evreleri gözden geçirilmelidir. Temel amaç, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve müşteri tatminini sağlanmasıdır. Bunu sağlayacak hizmetin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler; müşteri beklentilerine duyarlılık, hızlı ve yerinde hizmet, istekleri karşılamada esneklik, hizmette çeşitlendirme, müşteriye yakınlık, çalışanın motivasyonu ve yeniliktir (Dinçer ve Fidan, 1996: 433 – 434).

Toplam kalite yöntemi anlayışının altında yatan ana öngörü Top (2009)'a göre; “sürekli iyileştirmedir.” Sürekli iyileştirme Toplam Kalite Yönetimi'nin kalbidir. Sürekli olarak yapılan iyileştirmeler ve gelişmeler; şikâyetlerin azaltılması, çalışanların memnuniyeti vb. şeklinde tercüme edilir.

Bütün bu açıklamalardan yola çıkarak TKY; “sürekli gelişme faaliyetleri ile kaliteli hizmet sunumunu hedefleyen, kalitenin örgütte tüm çalışanların sorumluluğunda olduğunu kabul eden, personelin katılımına dayanan, üst düzey yöneticilerin desteğinde takım çalışmasını ön planda tutan, modern bir yönetim yaklaşımı” şeklinde tanımlanabilir (Bakan ve Penpece, 2015: 375).

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık:

Ünivar (2006), örgütsel vatandaşlık kavramını, “biçimsel rol davranışı dışındaki rol dışı davranışları” olarak ifade etmiştir (Kahraman ve Aylan, 2012: 36).

Erez ve Johson (2002), örgütsel vatandaşlık kavramının ortaya çıkışına vesile olan düşüncenin, “bir örgütün etkin işleyişine önemli katkıları olduğu varsayılan personeldeki iş tatmini olgusunun yol açtığı ve yöneticilerin çalışmalarında görmeyi arzulamalarına rağmen onları zorunlu tutamadıkları davranışların neler olduğunu belirleme isteğinden“ doğduğunu ileri sürmüşlerdir (Kuşçuoğlu, 2008: 7).

Örgütsel vatandaşlık Koçel (2014) tarafından; “organizasyonda çalışan bir bireyin, formel (biçimsel) görev tanımında olmamasına ve yapmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşacak olamamasına rağmen, kendi sorumluluk anlayışı sonucu, işletme içinde yardımlaşma, alınan kararları destekleme, işletme uygulamalarını işletme dışında de destekleme, işletme içinde gördüğü bir sorunu çözme yönünde gayret gösterme gibi tamamen ‘gönüllülük’ esasına dayanan bir davranış göstermesi” olarak tanımlanmaktadır.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, “çalışanın, örgütün resmi ödüllendirme sistemi tarafından değerlendirmeye alınmayan, çalışanın kendi isteği doğrultusunda yaptığı ve sonunda örgütün daha etkin çalışmasını sağlayan davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Ertenü, 2008: 6).

Bu noktada en önemli hususlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışlarının “gönüllü” olarak sergilenen davranışlar olmasıdır (Ayhan ve Gürbüz, 2014: 80). Örgütsel vatandaşlık, “iş tatminini, verimliliği ve işteki başarı ile etkinliği artıran en önemli unsurlardan biri” olmaktadır (Eren, 2012: 554).

2.5.4. Yönetişim:

Koçel (2014), “yönetim ve iletişim kavramlarının birleşiminden oluşan ‘yönetişim’ kavramını, toplumsal bir varlık olarak kabul edilen işletmelerin yönetim uygulamalarının açık ve şeffaf olmasını ve iletişim yolu ile toplumun her kesimine bilgi verilmesi” olarak tanımlarken; Ünal (2012), “birlikte yönetmek, karşılıklı yönetmek anlamına gelen yönetişimde, yöneticinin sürekli, çalışanını denetlemesi veya yönlendirmesinden çok, çalışanın kendini yönlendirmesi ve denetlemesi, yaptığı işten gurur duyması ve işine tutku ile bağlanması söz konusu olduğunu” vurgulamıştır.

En iyi liderler her zaman için buyurgan olan ve kontrolü elinde tutan liderler değildir. Yöneticilerin birçoğu yeni uygulamaya başlanan ‘ortak yönetimden’ hoşlanmış ve avantajlarını fark etmişlerse de, bazı inatçı ve dediğim dedik yöneticiler durumu hoş karşılamamışlardır (Eren, 2012: 488).

“Kurumsal Yönetişim”, örgütün tüm çalışanlarının bilgilere erişimini sağlar ve çalışanları kurumu yönetenlerin kişisel çıkarlarını sağlamaktan çok kurumun değerlerini yükseltme konusunda çaba harcamaları konusunda çalışanları özendirir (Luo, 2005’ten akt; Sariçiçek, 2012: 7).

2.6. Personel Güçlendirmenin Gerekçesi

Eğitim seviyesi yüksek bireylerin iş yaşamına girmesiyle artık işletmeler daha “güçlü” personellere ihtiyaç duymaktadır. Vatandaş da artık memurlardan; "Ben bilmiyorum ilgili arkadaşına gidin", "Amirime sormadan cevap veremem, amirim de bu gün izinli" ve "Bugün gidin yarın gelin." şeklindeki sözleri duymak istememektedirler. Bir amir imzası için elinde memur tarafından hazırlanmış evrakla saatlerce beklemek istemeyen vatandaşlar, devlet dairesinde işlerinin hızlı bir şekilde görülmesi beklentisi içindedirler.

Bilgi çağının yöneticileri ve işverenleri için personel güçlendirme konusu giderek artan bir öneme sahiptir. Çünkü yeni ve genç işgücü eskilerden çok daha farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir (Fındıkçı, 2012: 71).

Yeni nesil, otoriteyi çok fazla kabullenmek istememektedir. Onlar, bürokrasiye karşı durma eğilimindedirler ve askeri bir ruhla değil, katılımcı bir liderlik tarzı ile yönetilmek istemektedirler. Günümüzde çalışanların yönetime ve yönetimin de çalışanlara bakış açısının değişmesi, personel güçlendirmeye gidilen süreci hızlandırmaktadır (Doğan, 2012: 35).

Güçlendirme Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Nedenler (Koçel, 2014: 476):

- a) Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı,
- b) Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- c) Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta – kontrol felsefesinin zayıflaması.

İnsanı, sadece verilen emirleri uygulayan ve bu emirleri uygulaması için motive edilmesi gereken bir üretim faktörü olarak gören anlayış, yerini sürekli gelişen demokratik bir anlayışa bırakmış ve bu anlayış uygulamada işlerlik kazanmıştır. Oluşan bu demokratik ortam ise, güçlendirme uygulamaları için bir neden teşkil etmiştir (Çöl, 2004: 27).

2.7. Personel Güçlendirme Çeşitleri

İşletme ve birey için gerekli olan tüm yetkinliklerin bireye kazandırılması ve bireyin de bu yetkinlikleri taşıyabilme kapasitesine sahip olması, değilse bu yetkinliklerin kazandırılması şeklinde ifade edilebilecek güçlendirme olgusuyla ilgili, araştırma yapan yazarların, bu olguyu değişik açılardan ele aldıklarını belirtmiştir. Bu bakış açıları genelde; yapısal, psikolojik ve davranışsal bakış açılarında yoğunlaşmıştır (Pelit,2008:8).

Bu boyutlardan her birinin yokluğu algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır (Hu ve Leung, 2003'den akt; Çöl, 2006:67). Çalışmamızda personel güçlendirme; yapısal güçlendirme, davranışsal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olarak sırasıyla incelenecektir.

2.7.1. Yapısal Güçlendirme:

Ünal (2012), yapının organizasyonun dizaynını, merkezileşme seviyesini, iletişim yollarını, organizasyondaki yetki paylaşımının dağılımını içerdiğini belirtmiştir. Yapı, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için bir araç olup, bu araç yönetim tarafından kullanılmaktadır.

Bir işletmenin yapısını; “amaçlar”, bu amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlar arasında yapılan “işbölümü”, görevler arasındaki bağlantıları gösteren “hiyerarşik kanallar” ve yönetim organlarına güç veren “yetki” oluşturur (Dinçer ve Fidan, 2015: 115).

Menon (2001), yapısal yaklaşımda gücün, göreceli olarak güçlü olandan daha az güçlü olana aktarılmasını sağlayan güç sahiplerinin eylemlerine odaklandığını söylemektedir (Odabaş, 2014: 35). Yapısal güçlendirme, bir örgütün, çalışanlarına bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneğidir (O'Brien, 2010'dan akt; Tolay ve diğ. 2012: 451).

Sigh (2003), "yapısal güçlendirme bakış açısı en üstten en alt kademeye kadar kararlara katılımı, bilgiye erişimi ve en alt kademeye kadar tüm çalışanların kaynaklara erişimi içine alan yönetim uygulamaları üzerine odaklandığını, yapısal personel güçlendirmede temel mantığın, yapısal olarak önemli değişiklikler yaparak çalışanların davranışlarını değiştirmek olduğunu, yapısal olarak güçlendirilen çalışanlar işini nasıl yapacağı ile ilgili olarak daha fazla kontrole sahip olduklarını, ayrıca daha dikkatli davranışlar sergileyerek daha fazla sorumluluk alacaklarını iddia" öne sürmüştür (Allanazarov, 2008:37).

Çavuş (2006), "yapısal güçlendirme yaklaşımının," gücün alt ve üst düzey personeller arasında paylaşılmasıyla daha demokratik organizasyonların oluşması ve böylece örgütsel hiyerarşinin yeniden düzenlenmesine vurgu yaptığını belirterek, yapısal güçlendirmeyi; "örgütün yönetim zinciri içerisinde sorumluluğun artırılması yoluyla alt düzey personellerin yönetime katılımı" şeklinde tanımlamaktadır.

2.7.2. Davranışsal Güçlendirme:

Hardy ve O'Sullivan (1998), "davranışsal yaklaşımı esas alan güçlendirme uygulamaları, kendi kendini yöneten takımlar kurma, güçlendirilmiş bir işgücünün var olmasında önemli katkılar sağlamaktadır ve bu ekiplerin kendi performans standartları belirlemesine, ekibi izlemesine, iş programları hazırlamasına, ekipte yer alacak elemanları seçmesine, disiplin kararlarına katılmasına, ekibe yeni elaman alımına karar vermesine vb. gibi uygulamaları gerçekleştirmesine izin verme şeklinde gerçekleşen uygulamalar, güçlendirmeyi önemli ölçüde destekleyen uygulamalar olarak kabul edilmekte" olduğunu belirtmiştir (Pelit: 2014: 9).

Davranışsal güçlendirme yapısal güçlendirmenin "uygulama biçimi" olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik güçlendirme ancak, yapısal güçlendirmenin davranışsal olarak uygulanmasıyla gerçekleştirilebilecektir.

2.7.3. Psikolojik Güçlendirme:

Psikolojik güçlendirme çalışmaları, “personellerin organizasyon hakkındaki inançlarını etkilemeye çalışan” bir yönetim yaklaşımıdır (Çavuş, 2006:111).

Aşağıda incelemeye çalışacağımız “psikolojik güçlendirmenin bileşenleri” olarak da adlandırılan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarından her biri, bir diğerinin öncüsü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlardır

Psikolojik Personel Güçlendirmenin Boyutları:

a) Anlam (Meaning): İş ile ilgili amaç ve hedefler ile işgörenin kişisel değerleri ve standartları birbirine yakınlaştıkça işin birey için taşıdığı önem de artacaktır. Diğer bir ifadeyle, bir işin rol gereği gereksinimleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin işgören için taşıdığı anlamı ortaya koymaktadır (Lee ve Koh, 2001’den akt; Pelit, 2008: 33). Yaptıkları işleri daha fazla anlamlı bulan bireyler karşılaştıkları engellerle daha iyi mücadele ederek işlerine olan bağlılıkları daha fazla artmaktadır (Hall, 2008’den akt; Durmaz, 2011:34).

b) Yetkinlik (Competence): “Yetkinlik”, bireyin işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancı olup, kendini takdirden çok belirli bir iş ile ilgili yetkinliğini ifade etmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 112). Bazı kaynaklarda, ‘seçim’ olarak da ele alınan bu boyut, bireyin görevinin gerektirdiği aktiviteleri uzmanlığıyla yapabilme yeteneğine olan inancını ifade etmektedir (Gist, 1987’den akt; Pelit, 2008: 34). Yaptıkları işi iyi bir şekilde icra ettiğini hisseden bireyler, kötü yaptıklarını hissedenlere göre daha başarılı olacaktırlar (Hall, 2008’den akt; Durmaz, 2011: 36). Yetkinlik; bireyin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır.

c) Özerklik (Self-determination): “Özerklik” kendi kararlarını verme, bireyin kendi geleceğini belirlemesi ve özgürce hareket edebilmesidir. Kişinin işi üzerindeki kontrol gücü olarak değerlendirilebilir (Spreitzer, 1995’den akt; Çavuş:46). Yapılan işte kendi kararını verme; daha fazla çaba, ısrar, değişen koşullara ve değişime uyumda esneklikle sonuçlanmaktadır. Çalışanlar, başarılı olmak için görevlerini yaparken gerekli özerkliğe sahip olduklarına inandıklarında iş performansları artmaktadır (Hall, 2008’den akt; Durmaz, 2011: 40).

d) Etki (İmpact): İş ile ilgili çıktıların kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmelerdir (Bolat, 2003: 205). “Etki,” iş ile ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesidir (Spreitzer, 1995’den akt; Çavuş:46). “Etki” işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olama derecesidir. Etki faktörü bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Etki ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, çalışanların çıktılar üzerinde kontrol hissi arttıkça, işlerinden alacakları tatminin de artacağı düşüncesine varılmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 111 – 112).

Psikolojik güçlendirmeye ilişkin bu dört boyut birleştiğinde, psikolojik güçlendirmeyle ilgili bütüncül bir kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırırsa da derecesini azaltmaktadır. Boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” olarak nitelenmektedir (Hu ve Leung,2003’den akt; Karahan ve Yılmaz, 2010:159).

“Psikolojik Güçlendirme” aslında yapısal personel güçlendirmenin bir uzantısıdır. Çünkü personel gerekli eğitimi aldığı anda, işi üzerinde yetki kullanabildiğinde, ihtiyaç duyduğu bilgi ve diğer kaynaklara ulaşabildiğinde kendisini psikolojik olarak güçlü hissetmektedir. Bu nedenle “yapısal olarak güçlendirilmemiş çalışanların psikolojik olarak güçlendirilebileceklerini söylemek mümkün değildir” (Allanazarov, 2008: 40).

Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımının Üzerinde Durduğu Hususlar (Spreitzer: 1995’den akt; Pelit: 2014: 13):

✓ Güçlendirmenin psikolojik boyutu, kişinin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgidir ve pasif değil, aktif bir özelliğe sahiptir. Güçlendirme kişilerin beklentilerini karşılamaya yönelik çabalar toplamıdır.

✓ Psikolojik güçlendirmenin içeriğini oluşturan, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları, psikolojik güçlendirme açısından bir bütünlük oluşturmaktadır ve tümünün bir arada ele alınması gerekmektedir.

✓ Güçlendirme evrensel ilkeleri olan, çerçevesi çizilmiş, her duruma uygulanabilen ve böylece kolaylıkla genelleme yapılabilecek bir yaklaşım olarak görülmemelidir. Unutulmamalıdır ki, psikolojik güçlendirme çalışma koşullarının ve kişisel özelliklerin şekillendirdiği bilişsel bir durumdur.

2.8. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirmenin temel unsurları; personelin katılımı, yeniliklere açık olmak, bilgiye ulaşılabilirlik, sorumluluk bilinci, “çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama,” performans değerlendirme ve ödüllendireme, eğitim ve yetenekleri geliştirme, geri besleme, çalışma ortamında esneklik, takım çalışması ve üst yönetimin desteği olarak ele alınacaktır. Bu unsurların her biri personel güçlendirmenin yapı taşları olup, bir tanesinde oluşabilecek bir eksiklik personel güçlendirmeyi ortadan kaldırmaya bile güçlendirmeyi etkisiz kılacaktır.

Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları (Honold,1997’den akt; Denkdemir, 2010: 79):

- ✓ Değerlerin paylaşıldığı bir sistem oluşturma,
- ✓ Katı hiyerarşik yapı yerine akıcı bir yapılanma,
- ✓ Etkin bir liderlik sistemi ve liderliği kolaylaştırma,
- ✓ Çift yönlü, açık ve dürüst iletişim,
- ✓ Performans için ortaklık ilişkilerinin oluşturulması, performans yönetimi içinde ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve herkesi ödüllendiren bir ödeme sistemi,
- ✓ Güvenilir personelin desteğinin sağlanması ve işinde yeterli, öğrenmeye istekli ve karar vermede esnek kişiler,
- ✓ Kritik bilgilerin toplanması ve ölçülmesi,
- ✓ Uygulama gruplarının oluşturulması,
- ✓ Güç paylaşımı,
- ✓ İşten çıkarmanın azaltılması,
- ✓ Örgütsel yapı ve örgüt kültürüne göre yönlendirme,
- ✓ Değişim ve yeniliklere açık olma.

Honold (1997)’a göre; başarılı olmak için her örgüt kendi kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap edecek şekilde personel güçlendirme yapmalıdır. Örgüte uygun personel güçlendirme etkinlik açısından önemlidir. Her işletme personel güçlendirme uygulamalarını kendilerine uygun şekilde düzenlemeli ve bu düzenlemeleri personel ile paylaşmalıdır (Şahin, 2007:10).

2.8.1. Personelin Katılımı:

Yetki verilen çalışanın sorumluluk da üstlenmesi gerekir. Bu sorumluluk üstlenişi, işler kötü giderse uygulamaya geçecek bir ceza mekanizmasının garantisi olarak ele alınmaz. Eğer üstlenilen yetki ile alınacak kararların olumlu veya olumsuz sonuçlarını çalışan sahiplenmez ise, yapılacak iş de sahiplenilmez. Güçlendirilme ortamı, başarısızlıklardan da öğrenmeye olanak tanıyacak esnekliğe sahip olmalıdır (Gürsoy, 2010: 62).

Çalışanların eğitimler yoluyla desteklenmesi, takım çalışmasının önemsenmesi, çalışanların işlerini sahiplenmeleri ve yaptıkları işten gurur duymalarının sağlanması, hataların en aza indirilmesi, çalışanlar yoluyla sürekli iyileştirme anlayışının yerleştirilmesi, korkuya dayalı ve çalışanları hiçe sayan klasik yönetim uygulamalarının hâkim olduğu bir ortamda ve örgüt kültürü içinde başarısızdır (Şimşek, 2009:54).

2.8.2. Yeniliklere Açık Olmak:

Spreitzer (1995), personelin ve yöneticilerin yeniliklere açık olması gerektiğini, “emeklilik hakkı dolduğu halde” işletmede çalışmaya devam eden personelle güçlendirme çabalarının yarı yolda kalacağını, daha çok genç çalışanların içinde yer aldığı işletmelerde yeniliğe açık personel ve yöneticilerle personel güçlendirmenin anlam kazanacağını ve bu örgüt iklimindeki personellerin olası başarısızlıklarda cezalandırılma korkularının olmayacağını belirtmiştir (Gürsoy, 2010: 63).

2.8.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik:

Bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilgiyi diğerlerinin anlaması, benimsemesi ve kullanması için onlarla paylaşmasını içeren bir süreçtir (İpe, 2003'den akt; Carman, 2016: 4).

Bilgi paylaşımı, çalışanlar tarafından işletme kararlarının nedenlerinin anlaşılmasını ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlar, bu yolla örgütsel hedeflerin ve işletmenin konumunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunur. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimle çalışanlar görüşlerini, fikirlerini açıklayabilirler. Yatay yönde de benzer iletişim kurularak problemlerin çözülmesi sağlanabilir. Böylece bilgiye ulasan ve kullanılabilen çalışanlar kendilerini daha güçlü ve gelişmeye açık hissederler (Erdil ve diğ.; 2003: 10).

2.8.4. Sorumluluk Bilinci:

Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, çalışanlara “yetki” ile birlikte “sorumluluk” da vermelidir. Çalışanlar işletmeye karlılık sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlarından dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluğun amacı onları cezalandırmak ya da onları değerlendirmek değildir. Burada amaç, onların belli amaçlar doğrultusunda çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için gereken ortamı sağlamaktır (Doğan, 2006: 51- 52).

Yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmelidirler. Güçlendirmede sorumluluk çalışanlarla paylaşılmalıdır. Bu sorumluluğun amacı, onları cezalandırmak ya da onları kısa dönemde değerlendirmek değil, onların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Özaksu, 2006: 22).

“Sorumluluk bilinci”, yöneticilerin işlerin istenilen şekilde yapılmaması riskine rağmen, çalışanlara, işlerin nasıl “daha iyi” yapılacağı konusunda sorumluluk vermesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar bazı problemleri yöneticilerini meşgul etmeden çözüme kavuşturabileceklerdir. Sorumluluk bilincine sahip, güçlü personeller sayesinde yöneticilerin işleri de azalacaktır

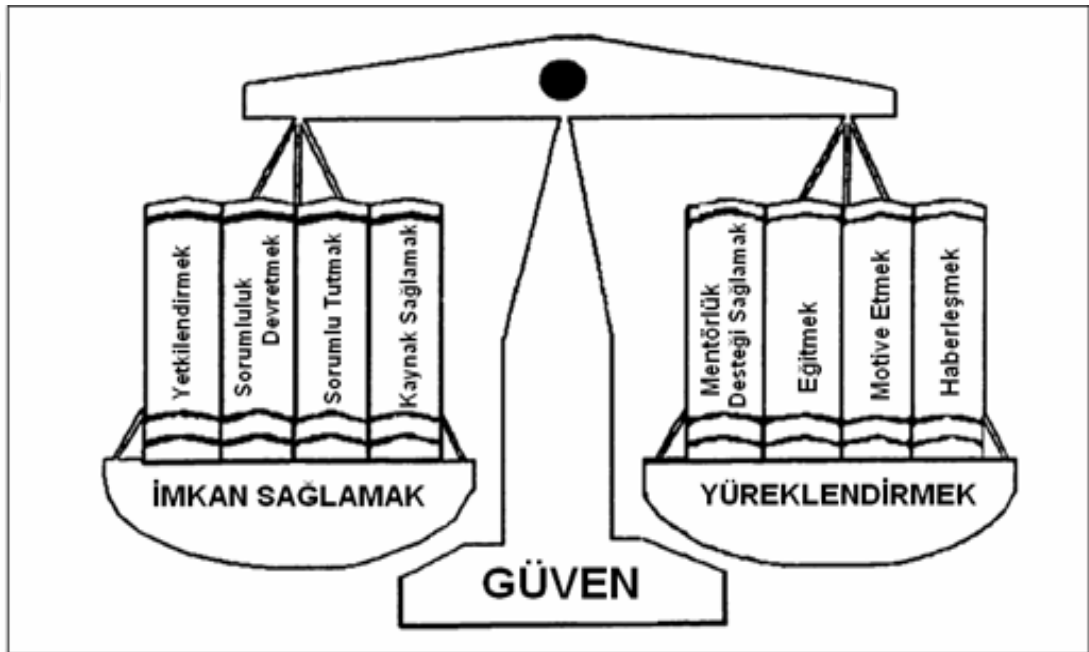
2.8.5. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güven Aşılama:

Güven, çalışanların liderlerine inanmaları, onların doğruluğunu ve dürüstlüğünü kabul etmeleri ve işletmedeki yapılan esas faaliyetlerin çalışanların yararına olduğuna inanmalarını sağlamaktır. Güvenilen kişiler daha çok emniyet ve kabul görme hissi duyacaklardır. Böylece onlar, hata yapma konusunda şüphe duymak yerine, görevlerine daha dikkatli olacaklardır (Doğan, 2006: 54).

Güven, iş hayatında işbirliğine, karşılıklı olarak çıkarları takip etmeyi mümkün kılan sihirli bir sözcüktür (Top,2007:9). Etkili bir güçlendirme ortamı için yöneticilerin ve personelin arasında karşılıklı “güven ortamının” oluşması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:40).

Güven yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi, bireylerin iş hayatlarında da ihtiyaç duydukları bir histir. Organizasyonlarda çalışanlar önce iş arkadaşlarına ve amirlerine güvenmek isterler. Daha sonra da yöneticilerinin kendilerine güvenmelerini beklerler. Kediye güvenildiğini bilen personel bu güveni sarsmamak için elinde gelen gayreti gösterecektir. Örgütlerde güven oramı oluşturulmadan personelin kendini güçlü hissetmesi beklenemez. Ayrıca kendine ve yöneticisine güvenen personel hata yapmaktan çekinmeyecektir, inisiyatif kullanarak sorunlara anında çözümler üretebilecektir.

Şekil 1: Güven Dengesi



Kaynak: Gordon, 2002’de akt; Churin, 2006:13

Şekilde görülebileceği gibi, güven unsuru, güçlendirme açısından bir temel teşkil etmektedir. Dolayısıyla ‘güven’, güçlendirme için bir başlangıç noktasıdır (Churin, 2006: 137).

2.8.6. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme:

Çalışanlar yaptıkları işten dolayı amirleri tarafından olumlu tepkilerle karşılaştıkları zaman, motivasyonları ve tatminleri artacaktır. Başarılı performansın anahtarı sadece çalışanlar değildir. Örgütün personele sunduğu imkânlar ve ortam en az kişisel çabalar kadar önemlidir (Okakın ve Şakar, 2013:143).

Performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken bir konu da, Mimar Mies van der ROHE'nin "en iyi iynin dūřmanıdır" özdeyişinde olduğu gibi, çalışanları mükemmele zorlamak yerine daha iyisi için onları teşvik etmek gerekir. "İşyerinde iyilik olarak yaptığın iř, bir zaman sonra senin üzerinde yük olarak kalır" ve "ok bilme, bildikçe iřin artar" ve "alışanın iři artar, yatanın maaşı" gibi çalışanlar arasında yaygınlaşmış deyişler vardır. Bu dūřnceleri engellemenin en doğru yolu, performans değerlendirme ve dllendirmedir. Bunun için de kimin daha çok çalıştığı tespit edilmelidir.

2.8.7. Eğitim ve Yetenekleri Geliştirme:

Gürsoy (2010), eğitimin çalışan için başlı başına bir motivasyon kaynağı olduğunu, glendirilmif bir takımın parçası olan çalışanın zaman içerisinde yeteneklerinin geliştiğini, yeteneklerinin geliştiğini gören çalışanın kendisine daha da fazla güvenerek sorumluluk almaktan çekinmeyeceğini, çalışanın bireysel gelişimine, eğitimine kaynak ayrılıyor olmasının bile çalışana "kendisine değer verildiğini" ve "nemsendiği" mesajını verdiğini belirtmiştir.

"ęrenme" organizasyondaki dūřnsel yapının çalışma enerjisine dönüştürülmesidir. Teknik, mali ve yönetsel anlamdaki değişiklikler bireylerin yeterli desteğini almaksızın her zaman başarısız kalmaya mahkûmdur (nal, 2012: 47). Takım halinde öğrenme önemlidir çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez (Senge, 2000: 19).

2.8.8. Geri Besleme (feed-back):

Herhangi bir başarısızlık durumunda geri besleme sayesinde bu hatalardan ders çıkartılarak gelecekte benzer başarısızlıkların yaşanma riski azalacaktır.

Her alışan yaptığı işten dolayı fark edilmek, vlmek ister. Glendirilmif alışan yetki alır, sorumluluk alır ve yaptığı işin başarısını da başarısızlığını da sahiplenir. Çalışanın başarısını ödüllendirmek ve onu toplum önünde övmek, hem övülen çalışanı yeni başarılarla, yeni sorumluluklara yöneltir hem de diğer çalışma arkadaşlarını benzer davranış kalıplarına motive eder (Gürsoy, 2010: 64). Geri besleme, hem birey hem de takımların bilinçli olmalarını sağlar. İyi bir güçlendirme çalışanların bilinç düzeyleriyle yakından ilgilidir (Aktaş, 2008: 73).

2.8.9. Çalışma Ortamında Esneklik:

"Yapan bilir ve bilen konuşur" deyişinde olduğu gibi, bir işi en iyi o işi sürekli yapanın bildiği bir gerçektir. İş yapan personelden en yüksek verimin alınması için personele esnek bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Üst yönetimin sonuçlara odaklanmayarak, yazılı talimatlara uygun hareket etmeyenler hakkında tutanaklar tutmaları personel güçlendirmenin önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Lengnick ve Hall, (2004), "çoğu kez işler gayri resmi ilişkilerin etrafında şekillenmektedir. Kuruluş yöneticileri bilirler ki eğer görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlı kalınsaydı, iletişim yalnızca belirlenen sınırlar ve organizasyon şemasındaki hiyerarşi içinde yürütülmüş olsaydı çok az iş yapılabilirdi. İlişkilerin varlığı aynı zamanda organizasyonların sosyal sermayelerinin gelişmesine önemli katkılarda bulunur" diyerek çalışma ortamındaki esnekliğin önemini dile getirmiştir (Ünal, 2012: 40 – 41).

2.8.10. Takım Çalışması:

Sinerji insanların enerjilerinin birleşmesidir, birleşen her şeyde olduğu gibi, sinerji meydana geldiğinde de onu meydana getirenlerin enerjilerden çok daha büyük olur (Ünal,2012:12). İşyerlerinde personel güçlendirirken kişinin çalıştığı takımı güçlendirmenin önemi ihmal edilmemelidir. Sosyal güçlendirmede takım yönetimi ve takımların güçlendirilmesi kavramlarına ayrıca önem verilmektedir. Bireye odaklanan yaklaşımlar, tekil bir kişiyi güçlendirmek için işe yarayabilir. Ancak o kişi ile çevresindeki bireyler arasında var olan ilişkilerin yıpranmasına da sebep olabilir. Eğer bütün bireyler bu şekilde davranırlarsa, topluluk halinde güçlenme amacına hizmet etmeyecek gerginlikler ortaya çıkabilecektir (Ton, 2008: 11).

Birlik ve beraberlik ruhu içinde çalışan elemanlar arasındaki verimlilik farklılıkları küçüktür, çünkü takım kalıplaşmış davranış şekillerine baskı uygular. Birlik halinde olmayan bir takımın elemanları arasında verimlilik seviyelerinde ve kalitelerinde büyük farklar göze çarpar. Takımın verimliliği bir bütün olarak ele alındığında araştırma bulguları, dayanışma içindeki takımların daha verimli olabileceklerini ortaya koymuştur. Bu yüzden takımda dayanışmanın yüksek olması her zaman verimlilik seviyesini de yüksek olmasını gerektirmez. Yüksek verimlilik düzeyine sahip olan takımların başarı normlarını güçlü, örgüt amaçlarıyla uyumlu, takım için uyum ve dayanışmanın da yüksek olması gerekir (Eren, 2012: 490).

Takım çalışmalarında dikkat edilmesi gereken bir husus da şudur: Takım üyeleri istediklerinde takımlarını değiştirebilmelidirler. Takımlar arasında personel geçişi engellenmemelidir. Bir takımda beklenen performansı gösteremeyen bir çalışanın diğer bir takımda çok daha başarılı olabileceği unutulmamalıdır.

2.8.11. Üst Yönetimin Desteği:

Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarısı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır (Şahin, 2007:19).

Yöneticiler, çalışanı desteklemeli ve onların güvenliğini sağlamalıdır. Sistemin gerçekten güçlendirilmiş çalışanlar istediğini hissetmek için işletmede çalışanlar, patronlar, beraber çalıştıkları kişiler ve kendi astlarından sosyal destek almalıdırlar. Çalışanların kendi kendilerine karar vermede ve riskleri göze almalarında cezalandırmak yerine desteklendiklerini hissetmeleri gerekmektedir. Başka bir ifade ile personel güçlendirme hareketinde çalışanlar, öğrenmek ve kendilerini geliştirmek konusunda işletmelerin kendilerini desteklediğine inanmalıdırlar. Aksi takdirde onlar, herhangi bir işi yaparken, işi nasıl daha iyi yapabileceklerini değil, hata yapmaları durumunda nasıl af dileyebileceklerini düşünmenin yollarını arayacaklardır (Doğan, 2006: 200 - 201).

Yönetici, işgörenin işle ilgili kararların kendisinin vermesini, yöntemlerini kendisinin seçip, işi etkilemesini sağlayarak, işgörenin kendi işini dönüp kontrol etmesine ve doğal bir geri besleme yapmasına da imkân verebilecektir (Doğan, 2006: 81).

Appelbaum ve Honegger (1997), yöneticiler açısından ele alındığında personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için öncelikle yöneticilerin personel güçlendirme kavramını kabullenmeleri ve benimsemelerinin gerektiğini, güçlendirmenin ancak yöneticilerin benimsemesi ile işletmede uygulanmasının mümkün olacağını, güçlendirmenin uygulanabilmesi için yöneticilerin patron gibi davranmaması ve çalışanlarını her konuda desteklemesi gerektiğini, başka bir deyişle yöneticilerin, lider gibi davranmaları ve koçluk yapmaları gerektiğini belirtmiştir (Zencir, 2004:28).

Çalışanları güçlendirmede başarının anahtarı üst yönetimdir. Üst yönetimin desteğini almadan özel olsun, kamu olsun hiçbir örgütte uygulanan “yönetim yaklaşımları” başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri güçlendirme çalışmaları için öncelikle üst yöneticileri ikna etmelidirler.

Personel Güçlendirmede Üst Yönetime Düşen Görev ve Sorumluluklar (Honold, 1999’dan akt; Çöl, 2004: 7):

- ✓ Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- ✓ Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- ✓ Bilgi paylaşımını mümkün kılmak,
- ✓ Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- ✓ Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini artırmak,
- ✓ İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,

İşgören güçlendirme kapsamında, işgörene ne kadar imkân (koşul) yaratılırsa yaratılsın, eğer işgörenin kapasitesi, kabiliyeti, yetkinliği bu gücü taşımaya muktedir değilse, bunun da yöneticiler tarafından dikkate alınması ve gereğini yapılması gerekmektedir. Örneğin, bu aşamada, geri besleme kanallarına işlerlik kazandırmak, hizmetiçi eğitim vermek ve işletme plan ve politikaları hakkında işgörenleri bilgilendirmek önerilebilir (Pelit, 2014: 90).

2.9. Güçlendirilmiş Personellerin Genel Özellikleri

Thomas ve Veltouse (1990), “personel güçlendirme süreci sonunda, enerjisi görev üzerine yoğunlaşmış, aktif, görevini başarıyla yerine getirmede kontrolü elinde tutan, yeni görevler ve çıkabilecek sorunlar konusunda inisiyatifi elinde bulundurabilen, hedeflere odaklanmış bir işgören davranışı ortaya çıkacağı” bilgisini vermektedir (Yıldırım, 2015: 116).

Quinn ve Spreitzer’in 1977 yılındaki araştırmalarına göre; güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha az korku içinde hissetmektedirler. Ayrıca güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini de harekete geçirebilmektedirler (Doğan, 2006:68 – 69).

Güçlendirilmiş Personelin Genel Özellikleri (Durmaz, 2011: 44 – 45):

✓ “Güçlendirilmiş bireyler daha az güçlendirilenlerden daha fazla performans sergilemektedirler. Çünkü güçlendirme, yöneticilerin görev davranışlarını başlatma ve devam ettirmelerini artırmaktadır. Daha yüksek düzeylerdeki güçlendirme performansı artıran davranışlar olan çaba, çaba yoğunluğu, ısrar ve esnekliği daha fazla sağlamaktadır.”

✓ “Güçlendirilmiş işgörenler, işlerini etkileyen amaç belirleme ve karar alma faaliyetlerine katılmalarından dolayı daha yüksek iş tatmini ve performans sergilemektedirler.”

✓ “İşlerini anlamlı hisseden bireyler örgütün içinde ve dışında diğerleri üzerinde etki sahibi olarak iş sorumluluklarını tamamlarlar ve daha iyi icraat için motive olurlar.”

✓ “Güçlendirilmiş işgörenler, iş çıktılarının kalitesi ve işin nasıl yapıldığı üzerinde kontrole sahiptirler. Yüksek düzeyde görev özerkliği ve özdeşleşmeye sahiptirler.”

✓ “İşgörenler güçlendirildiklerinde işlerine kendilerini tam olarak vermektedirler. İşini etkileyen kararları alarak oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmektedirler. Yapacakları eylemler için sorumluluk alırlar ve önemsiz ve zaman alıcı bürokratik engellerin üstesinden gelirler. Aynı zamanda fark yaratmanın yollarını aramak için kalite ilkelerine sıkı sıkıya sarılarak işletmeye değer katarlar.”

✓ “Güçlendirilmiş işgörenler işinden daha fazla doyum sağlayacak, işine daha fazla bağlı, yenilikçi ve üretken olacak ve işletmede işgören devri de daha az olacaktır. Güçlendirilmiş işgörenler kendilerini işlerinde daha etkili olarak algılayacaklar, güçlüklerle daha kolay mücadele edecekler, yeni bir şeyi denemekten daha az kaçınacaklardır.”

Çöl (2004), kendini güçlendirilmiş hisseden çalışanların göstereceği muhtemel bağlılık türlerini ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışma sonucunda; kendini güçlendirilmiş hisseden bireylerin çalıştıkları kurma duygusal ve normatif bağlılık gösterdiği sonucuna varmıştır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini araştıran Şahin (2007) ve Erdem (2009), yaptıkları çalışmalar sonucunda; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca (Çağlar, 2011), güçlendirilmiş bireylerin işlerine olan bağlılığının arttığı sonucuna varmıştır.

2.10. Personel Güçlendirmek İçin Yapılması Gerekenler

Yöneticilerin inandıkları, sonuçlarını merakla bekledikleri personel güçlendirme çalışmalarını uyguladıkları sırada uymaları gereken bazı kurallar vardır, bunlar personel güçlendirmenin kalitesini ve başarısını artıracaktır.

Yöneticilerin Personel Güçlendirmenin Uygulanması Esnasında Uyulması Gereken Prensipler (Harley, 1995'den akt; Denkdemir, 2010: 84):

- ✓ Personelin saygınlığının korunması,
- ✓ Örgütsel yetkinin, personelin güç ve potansiyelini açığa çıkarmak için kullanılması,
- ✓ Karar verirken personel ile ortak hareket edilmesi,
- ✓ Vizyon, misyon ve amaçların personele net olarak açıklanması,
- ✓ Müşteriye hizmet için personelin istekli olmasının sağlanması,
- ✓ Değerlerin ve ilkelerin net olarak tanımlanması,
- ✓ Personele gerekli geri bildirimlerin sağlanması.

Hem işin teknik özellikleri konusunda gelişebilecek yetenekte, hem de bu konuda gelişmeye ve sorumluluk almaya istekli personelin işe alınabilmesi çok önemlidir, “güçlendirilmeye yatkın” ve “işletmenin kültürüne uyum sağlayabilecek” elemanlar seçilmelidir (Zemke and Schaaf, 1989'dan akt; Denkdemir, 2010: 71).

2.11. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme çalışmalarına başlanmadan önce, “gerçekten kurum çalışanlarının güçlendirmeye ihtiyaçları ve istekleri var mı?” sorusunun cevabını aranmalıdır. Eğer bu sorunun cevabı “evet” ise, öncelikle üst yönetimin desteği alınmalıdır.

Conger ve Koanungo (1988)'nin, güçlendirme sürecine ilişkin geliştirmiş olduğu modelde, ilk olarak güçsüzlüğe neden olan durumların ortaya koması, daha sonra yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Daha sonra çeşitli yollar kullanarak astlara öz-yetki bilgisinin sağlanması gerektiği üzerinde duran yazarlar, modele ilişkin sonraki süreçte, astlara ilişkin güçlendirme deneyimlerinin sonuçlarına odaklanması hususuna vurgu yapmaktadır (Pelit, 2014:36).

Personel Güçlendirme Süreci (Margulies ve Kleiner, 1996'dan akt; Zencir, 2004: 34):

1. Aşama: Güçsüz Çalışanların Tespiti: Güçsüz hisseden çalışanlar ve güçsüz hissetme nedenleri tespit edilir.

2. Aşama: Örgüt İklimi Oluşturma: Güçlendirme kavramına alışılması için uygun "örgüt iklimi" oluşturulur. Yani çalışanlara daha fazla özgürlük verme, onların kararlara katılmalarını isteme, işletme hedeflerini daha açık şekilde sunma ve ekip kurma gibi faaliyetlerin başlaması. Burada önemli olan husus, çalışanların değişimleri yavaş ve özümseyerek yaşamasıdır.

3. Aşama: Bilgilendirme ve Eğitim: Çalışanlara işletme ile ilgili bilgiler verilir, çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için daha düzenli ve programlı bir eğitime başlar.

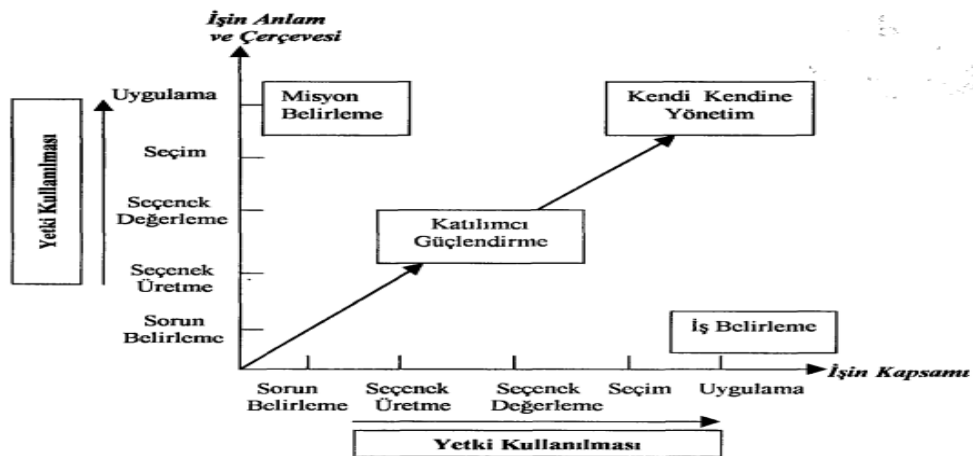
4. Aşama: Yetki ve Sorumluluk Verme: Çalışanlara karar verme yetkisi verilir. Bu aşamada çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissederler.

5. Aşama: Koçluk Yapma: Koçluk yapılarak çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri sağlanır.

2.12. Personel Güçlendirme Seviyeleri

Hem işin yapısı ve çevresi hem de işin içeriği konusunda güçlendirilme yapıldığında çalışanlara karar verme otoritesi tamamen verilir. Kendi kendini yönetim durumu olarak nitelenen bu güçlendirmede, çalışanlar örgütün etkinliğini konusunda yapılması gereken her şeyden sorumlu hale gelmektedir (Yıldırım, 2015: 111).

Şekil 2:Güçlendirme Seviyeleri



Kaynak: (Koçel, 2014: 480)

Şekilde merkezden uzaklaştıkça personelin katılımı artmakta, güçlendirme gelişmekte ve en uç noktada kendi kendine yönetime dönüşmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar bazında organize olan işletmelerde görülen manzara budur. Bu noktada güçlendirme en yüksek derecededir. Tüm takım elemanları, misyon ve vizyon doğrultusunda, kendi işleri ile ilgili olarak kararları vererek uygulamakta ve sonuç üretmeye çalışmaktadır (Koçel, 2014: 480).

2.13. Personel Güçlendirmede Yöneticilerin Rollerini

Yönetim paradigmalarındaki hızlı değişim, işletmelerin çevrelerindeki değişim ve dönüşümlerden kaynaklanmaktadır. Yönetim işinin çalışanların sahip oldukları tüm bilgi ve yetenekleri işlerine aktarmalarına imkân verecek ortamı yaratmaya çalışmak, çalışanların önünü açmak, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, gelişmelerini sağlamak, çalışanları karar veren ve uygulayan kişiler haline getirmek olduğunu vurgulamalarıdır. Yani “iş yapan” ön plana çıkmakta, yönetim işini yapan ikinci plana kaymaktadır (Koçel, 2014: 88 - 89). Çalışmamızda yönetici rollerinden sadece koçluk, mentorluk ve koruyuculuk kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.13.1. Koç (yetiştirici):

Personel genelde deneyerek tecrübe kazanarak öğrenmeye çalışır. Bu tarz bir öğrenme süreçleri zaman alıcı olabilir. Burada koçun rolü, personele yol göstererek, kendisini geliştirmesine fırsat vererek onu yönlendirir ve böylece güveni artan personel işletmenin yetişmiş elemanı olarak hem iş tatmini artan hem de işletmeye daha yüksek verimi olan bir çalışan haline gelir.

Bazı araştırmacılar, “koç”un etkin iletişim ile insan kapasitesini geliştirme ve performansı en üst düzeye çıkartma yeteneğine atıf yaparak, çalışan gelişiminin ve kapasitesinin kritik sonuçlar olduğunu ya da koçluk yapan yöneticilerin, insanları geliştirmediklerini, aslında onları kendilerini geliştirmeleri için donattıklarını vurgulamışlardır (Peterson ve Hicks, 1995’den akt; Kalkavan, 2014: 24).

2.13.2. Mentor (koruyucu):

Mentorlar, çalışanlara rol modeli, danışmanlık işlevleri yoluyla psiko – sosyal ve kariyer desteği sağlarken bu işlevler kariyer başarısının artmasına, kariyere karşı olumlu tutum geliştirmesine sonuç olarak daha güçlü bir biçimde kariyer bağlılığına yol açabilmektedir” (İbrahimoglu, 2008: 132).

2.13.3. Kolaylaştırıcı (facilitator):

Yöneticinin, çalışanların kariyerlerine ilişkin düşüncelerini, ilgi duydukları iş konularını ve hangi yeteneklerini arz edebileceklerini netleştirmelerine yardımcı olmayı öngörmektedir. Kolaylaştırıcı, işi fiilen yapanların daha başarılı olmaları için ortamı hazırlayan, çalışanların kısa ve uzun vadeli kariyer geliştirmelerine yardımcı olan kişidir. Bu anlamda yönetici, bir gözlemci, kişilerin kendilerine uygun iş geliştirmelerine yardım edici, çalışanların kendi kariyerleri ile ilgili sorunlarını rahatça tartışabilecekleri, etkin takım çalışmasının oluşmasını sağlayan bir kişidir (Doğan, 2006: 186 - 187).

İnsana değer vererek kolaylaştırmayla, güç verme ile güven oluşturma ve birlik ruhu yaratma daha kolay tesis edilebileceği unutulmamalıdır (Ünal,2012:75).

2.14. Personel Güçlendirmenin Önündeki Engeller

Personel güçlendirmenin önünde; kurum kültüründen, yöneticilerden ve çalışanlardan kaynaklanan engeller vardır. Aşağıda sırasıyla bu engeller incelenecektir.

2.14.1. Kurum Kültüründen Kaynaklanan Engeller:

Literatürde organizasyon iklimi olarak da kullanılan kurum kültürünün farklı kaynaklarda benzer birçok tanımı yapılmaktadır. Bu tanımların ortak paydalarından yola çıkarak, kurum kültürü, “bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak tanımlanabilir. Organizasyon yapısı ve bunu belirleyen yönetimin tutumunun güçlendirme uygulamalarının başarısının belirleyicisidir. Yani kurum kültürü çalışanlara olumlu fırsat ve destek verir nitelikte olması personel güçlendirme çabalarını olumlu yönden etkilerken, klasik yönetim yaklaşımını uygulandığı kültürlerde güçlendirme uygulamaları sekteye uğrayacaktır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin işletmelerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacı ile gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur. Örgütlerde güçlendirme düzeyi, örgüt kültürü ve yapısının güçlendirmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma derecesine bağlı olmakta ve buna göre değişmektedir (Doğan, 2006:93).

Personeli Güçsüzleştiren Çevresel Faktörler (Gürsoy, 2010: 55):

- ✓ Gerekli Ölçüde Kaynak Eksikliği
- ✓ İlişki Kurma Fırsatlarının Yokluğu
- ✓ Çok Sıkı Tarif Edilmiş İş Rutinleri
- ✓ Tepeden Yönetim Yapısı
- ✓ Az Miktarda İlerleme Fırsatları
- ✓ Anlamlı Hedeflerin/Görevlerin Yokluğu
- ✓ Kıdemli Yöneticilerle Sınırlı İletişim

Kurum kültürünün personel güçlendirmeye katkısı olabileceği gibi engelleyici bir rolü de olabilir. İletişimin zayıf olduğu, çalışanlarda eski – yeni ayrımının olduğu kurum kültürlerinde personel güçlendirme çabaları sonuçsuz kalacaktır. Daha çok emir – komuta anlayışına alışkın eski personelle, yaptığı işlerde inisiyatif almak isteyen yeni personel arasında yaşanan çatışmaları engellemek için üst yönetimin yeni bir kurum kültürü oluşturmada acele davranmayarak ve yeni personelin, geleceğin orta kademe yöneticileri olduğunu bilerek hareket etmesi gerekmektedir.

2.14.2. Yöneticilerden Kaynaklanan Engeller:

Özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, personel güçlendirmeye yetkilerinin ellerinden alınacağı, hatta işletmede olan varlık sebeplerinin ortadan kalkabileceğini ve kendilerine olan ihtiyaçların azalabileceği önyargısından dolayı işlerini kaybedeceklerini düşündüklerinden, personel güçlendirme gibi modern yönetim yaklaşımlarına karşı çıkmaktadırlar.

Personel Güçlendirmenin Önündeki Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar (Çöl, 2014: 41):

- ✓ Yöneticilerin güç ve otoritelerini kaybetme korkuları,
- ✓ Yöneticilerin astlarına güvensizliği,
- ✓ İletişimin azlığı,
- ✓ “Ben en iyisini yaparım” anlayışı,
- ✓ Personelin hata yapabileceği kaygısı,
- ✓ Güçlendirme çalışmalarına zaman bulamama bahanesi,
- ✓ Güçlendirmenin zamanla yöneticinin pozisyonuna bir tehdit oluşturabileceği kaygısı.

Hiyerarşinin katılığı, iletişimin zayıflığı ve güçlendirmenin yetersiz olduğu örgülerde kıdemli çalışanlar bilgi birikimlerini saklayarak işletmeye yeni katılan personeli yönetmek ve yönlendirmek isterler. Bu durum çoğunlukla orta kademe yöneticileri tarafından da desteklenmektedir. Hata yapma fırsatı tanınmayan genç personel, kıdemli personeller tarafından baskı altına alınabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı ileride örgüte çok hizmeti dokunabilecek potansiyeli yüksek genç iş gücünün örgütten ayrıldığı görülebilmektedir.

2.14.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller:

Randolph (2000), çalışanlardan kaynaklanan engellerden ilkinin, çalışanların güçlendirmeyi her istediklerini yapabilecekleri anlamına geldiğini düşünmeleri (Kodan, 2013: 24 –25), diğer bir engelin ise; “bazı çalışanların klasik yöntemle çalışmayı daha az sorumluluk, uğraşı, mücadele ve özveri gerektirdiği için tercih etmeleri” olduğu belirtilmektedir (Yıldırım, 2015: 121).

Doğan (2006), diğer bir sorunun ise insan kaynağını güçlendirmenin bir unsuru olan “karar alma” durumundaki çalışanların, karar kötü olduğu takdirde risk alacaklarını düşündüklerinden güçlendirmeden korkmalarındır.

2.15. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar

Özellikle personel güçlendirmenin, yeni insan kaynakları yaklaşımlarından olması nedeniyle, çalışanlar, yöneticiler ve işverenler tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir.

Personel Güçlendirme Uygulamalarında Genel Olarak Yapılan Hataları (Doğan, 2006: 129 – 140):

- ✓ Personel güçlendirme uygulamasında çok hızlı hareket etmek,
- ✓ Dile getirilmeyen korkulardan uzaklaşmamak,
- ✓ Bilgilerin saklanması,
- ✓ Yalnız hareket edenleri kendi haline terk etmek,
- ✓ Yapılan faaliyetleri takip etmemek, izlememek,
- ✓ Unutulan geri besleme,
- ✓ Dar anlamlı psikolojik kavramlara gereğinden fazla bağlı olmak,
- ✓ Gücün paylaşıldığı kişilerin ihtiyaçlarına kayıtsız kalmak,
- ✓ Parça parça yapma yaklaşımı,
- ✓ Sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenememe.

2.16. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Son yıllarda önemi anlaşılan, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel olsun kamu olsun tüm işletmelerde güçlendirmenin çalışanlara, yöneticilere ve örgüte olan faydaları sırasıyla açıklanacaktır.

2.16.1. Çalışanlar Açısından Güçlendirmenin Faydaları:

Personel Açısından Güçlendirmenin Faydaları (Bowen ve Lawler, 1992'den akt; Kodan, 2013: 13):

- ✓ Çalışanların yaptıkları işler hakkında kendilerini daha iyi hissetmeleri,
- ✓ Çalışanların müşterileriyle daha sıcak ve istekli bir şekilde iletişim halinde olmaları,
- ✓ Güçlendirilmiş çalışanların, daha iyi hizmet üretme fikirlerini ortaya koyma açısından birer kaynak oluşturmaları.

Çalışanlar açısından ele alındığında güçlendirme motivasyonu sağlar, iş tatminini yükseltir, iş ile ilgili stresi azaltır, örgüte bağlılığı ve güveni sağlar, diğer çalışanlarla iletişimi ve çalışanların kendilerine güvenini artırır. Örgüt amaçlarından farklı olarak kendi amaçlarını oluşturma ve bu amaçları yerine getirmeye çalışmalarını sağlaması, güçlendirmenin çalışanlar için bir diğer önemli yararadır (Zencir, 2004: 36).

Personel güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan personel, bir üst yönetime danışmadan karar verebilecek, yaptığı işlerde başarılı sonuçlar aldığı anda kendisinden daha hoşnut olacak, yeni yetenekler geliştirecek ve yaratıcı fikirlerini kullanacaktır (Bowen ve Lawler, 1992'den akt; Şahin: 2007:19).

2.16.2. Yöneticiler Açısından Güçlendirmenin Faydaları:

Aydoğmuş (2011), karar verme gücünün paylaşılması ile üst yönetimin işletmeyi daha ileriye götürecektir stratejik plan uygulamalarıyla uğraşabilmek için daha fazla zamanı olacağını belirtmiştir.

Güçlendirmenin sağladığı yararlar organizasyondaki insan kaynakları yöneticileri tarafından üst düzey yöneticilere açıklanabilirse, üst düzey yöneticilerin güçlendirme uygulamalarına destekleri de sağlanmış olacaktır.

Güçlendirmenin Yöneticilere Sağladığı Yararlar (Ataman, 2001: 345):

✓ Yöneticiler, ayrıntı ve rutin işlere ayırdıkları zamanı stratejik konuları düşünmek için kullanırlar.

✓ Yönettikleri kişilerin başarıları artacağı için yöneticilerin kariyerlerinde ilerlemeleri kolaylaşır.

“Güçlendirmenin uygulanması ile geleneksel olarak yapılan işlerden farklı işleri başarmak, kendi kariyerlerinde başarıya ulaşmak, problem çözmek gibi temel görevlerinde yeni yaklaşımları uygulamayı öğrenmek ve gerçek sorumluluklarının farkına varmak güçlendirmenin yöneticilere sağladığı yararlarıdır. Ayrıca çalışanların bilgilerini artırmak ve ürettikleri projeleri incelemek, yöneticileri kendilerini geliştirmek durumunda bırakacaktır” (Teare ve diğ.’den akt; Zencir, 2004: 36).

2.16.3. Örgüt Açısından Güçlendirmenin Faydaları:

Lawler ve diğ. (2001), “tüm seviyedeki çalışanlarla güç, bilgi ve ödül paylaşımını içeren katılımcı uygulamaların, örgütsel açıdan; çalışanların iş kalitesi, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, müşteri hizmetleri ve verimlilik gibi faktörler üzerinde olumlu sonuç verdiğini” saptanmışlardır (Aydoğmuş, 2011: 65).

Güçlendirmenin Organizasyona Sağladığı Yararlar (Pektaş, 2004:18)

- ✓ Güçlendirilen personelin organizasyona sağlayacağı verimlilik artar,
- ✓ Kararlar daha hızlı ve etkin alınabilir,
- ✓ İç ve dış müşteri tatmini artar,
- ✓ Çalışanın esnekliği artar,
- ✓ Bilgi teknolojilerinden daha iyi yararlanılabilir,
- ✓ Hukuki konularda azalma olduğundan bu konudaki masraflar azalır,
- ✓ İş güvenliğinde iyileşme görülür ve bunun sonucu olarak iş kazaları ve sigorta ödemeleri azalır,
- ✓ İşe gelmeme oranı düşer,
- ✓ Genel anlamda maliyet tasarrufu sağlanır.

2.17. Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri

“Personel güçlendirmenin olumsuz yanları var mıdır? Personel güçlendirmenin maliyetleri nelerdir?” Bu soruları yanıtlamaya çalışacağız. Personel güçlendirmenin göze görünen sınırsız faydalarına rağmen, işletme için bazı maliyetleri de söz konusu olabilir.

Güçlendirmeyle ilgili eleştiriler; “üst yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkması, işgörenlerin personel güçlendirmeyle ilgili görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleri, işgörelere karar almada üst yönetim tarafından güven duyulmaması, yönetimin işgöreleri eğitmede ve onları motive etmede yetersiz kalması, karar verme sürecine ilişki bilgilerin paylaşılmaması, geçmiş güçlendirme politikalarının ve sonuçlarının başarısız olmasına sebep olan örgüt yapısı, yöneticilerden ve personelden kaynaklanan çeşitli uygulama hataları” örnek olarak verilebilir” (Doğan, 2006: 170).

2.18. Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme

“Kamu kurum ve kuruluşlarının bugün yürütmüş olduğu faaliyetlerin bir kısmının ‘özel sektörün gelişmesi’ ve ‘kamu hizmet anlayışının değişmesi’ gibi nedenlerden dolayı bu gün için gerekenleri istenen seviyede yerine getirememesi, kurumların hizmet üretimlerinin azalması, yavaşlaması ve kalitesinin düşmesi nedeni ile birim maliyetin artması, kamu kurum ve kuruluşlarını merkez teşkilatları ile onların taşradaki birimleri arasında görev dağılımının merkez lehine bozulması, iç ve dış borçlanma nedeni ile kamu hizmet yatırımlarına yeterli kaynak sağlanmayıp istenen kalitede hizmet üretilmemesi, yanlış istihdam politikaları nedeniyle bazı hizmetlerde personel politikasında tutarsızlık, kamu hizmeti yürüten başarılı yöneticilerin, hükümetlerin değişimi ile birlikte görevlerinden alınması, kamu hizmetlerine ayrılan kaynakların kısıtlı olması, hizmet kalitesini ortaya çıkarabilecek yeni teknolojilerin ortaya çıkması, eğitim seviyesini yükselmesi, iletişim teknolojilerinin gelişmemesi” (Yatkin, 2004: 103) gibi nedenler kamu yönetiminde personel güçlendirmenin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Kamu sektöründe çalışanların en büyük şikâyetlerinden bir işleri ile ilgili fikirlerinin alınmaması ve kararların detaylardan uzak kişiler tarafından, tepeden inme bir şekilde alınması ve yukarıdan aşağıya bir talimat olarak inmesidir. Kamuda çalışanlar, herhangi bir durumda işi ile ilgili inisiyatif kullanamamaktadır (Budak, 2006: 13). Kurumda alınan kararları, sadece uygulayan pasif bir varlık olmaktan çıkarak aynı zamanda kararların alınmasına da katkı sağlayan personel daha istekli ve verimli çalışmaktadır (Balcı,2005: 197).

Mevcut durum çerçevesinde Türk kamu yönetiminde personel güçlendirmenin pek mümkün olmadığı açıktır. Kamu yönetiminde personel güçlendirmenin mümkün olabilmesi için hizmeti sunan (memurlar) ile hizmeti alanın (vatandaşlar, iş sahipleri) karşılıklı etkileşim içinde olması, gelişmeler ve değişmelerin yönetimi etkilemesi, kısacası yönetim sisteminin “açık sistem” olması gerekir. Bunun için de her şeyden önce gerek halkta gerek devleti yönetenlerde çağdaş yönetim tarzına uygun “kültürel değişim” olması gerekir. Bu da ancak yasal düzenlemelerle mümkün olur. Çünkü kamusal alanın düzenlenmesi ancak yasalarla yapılabilmektedir. Mevcut durumu düzeltmeye yönelik her çalışma başarısızlığa mahkûmdur. Kamu yönetiminde personel güçlendirmenin mümkün olabilmesi için öncelikle; kamu personeli istihdam şeklinin özel sektöre paralel hale getirilmesi, çağdaş insan kaynakları tekniklerinin (insan gücü analizi ve personel planlaması, liyakat, kariyer planı, ödüllendirme ve cezalandırma, kısmi ve tam zamanlı çalışma, performansa dayalı değerlendirme ve terfi vs) uygulaması sağlanmalıdır. Buna paralel olarak ceza yönelimli hukukta uygunluk denetimi yerine ödül ve motivasyona yönelimli performans ve yerindelik denetimi yapılmalıdır (Çuhadar, 2005:18 – 20).

Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme zor ama imkânsız değildir. Personel güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalar genelde özel sektörü kapsamaktadır, ancak devlet memurlarının da güçlendirmeye ihtiyaç hissettikleri açıktır. Güçlü personellerin sorunları anında çözüm üretebildikleri düşünüldüğünde, güçlendirilmiş memurlar kamuda hizmet kalitesinin yükselmesinde ve verimlilik artışına büyük etkiye sahip olacaklardır.

“Genelde kamu yönetimleri, özelde Türk Kamu Yönetiminin özellikleri düşünüldüğünde, kamu yönetimlerinin; merkeziyetçi, hantal, değişime kapalı, dikey örgütlenmenin yoğun olduğu, yöneticilerin güçlü olduğu, etkili – verimli – rasyonel olmayan, israf ve kayıpların çok olduğu, örgütsel yapı ve personel sisteminin kronik sorunlarla boğuştuğu, katılımın çok düşük olduğu, bürokratik sorunların yoğun olarak hissedildiği, motivasyonun sağlanamadığı, işbirliği ve takım çalışmasından uzak, iletişim ve koordinasyonun dengesiz olduğu, vatandaşların sürekli şikâyet ettikleri yapılanmalar olarak karşımıza çıktıkları görülmektedir.

Kamu yönetiminde güçlendirmenin uygulamaya konulmasıyla katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşacaktır. Katılımcı yönetimle birlikte işgörenlerin karar verme yetkisi ve sorumluluk alanları artmakta, dolayısıyla güçlendirme süreci başlamış olacaktır. Böylece çalışanların örgüte bağlılıklarında da bir artış söz konusu olacaktır. Bu nedenle güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işgörenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin güçlendirilmeyi benimseyerek uygulaması gerekmektedir. Tüm bunlar sağlandığında güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılıklarında artış kaçınılmaz olacaktır.

Kamu yönetimlerinde personeli güçlendirmeyle ilgili eleştirilerin büyük bir bölümünü; yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkması, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemeleri, çalışanlara etkin bir şekilde karar almada güven duyulmaması, yönetimin çalışanları eğitmede ve motive etmede yetersiz kalması, örgütün ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmaması gibi geçmiş personel güçlendirme politikalarının ve sonuçlarının başarısız olmasına sebep olan organizasyon yapısı, yönetim ve personelden kaynaklanmış çeşitli uygulama hatalarına yönelik eleştiriler oluşturulmuştur. Personeli güçlendirme uygulamalarının etkinlik derecesi ve başarısı diğer yönetim uygulamaları ile insan kaynakları politikalarına bağlıdır. Bu alanlarda atılacak yeni adımlar çalışanlara yönelik güçlü kılma çalışmalarını da verimli kılacaktır” (Akçakaya, 2010:167).

2.19. Personel Güçlendirmeyle İlgili Yayımlanmış Bazı Çalışmalar

Yaptığımız çalışmada 25 soruluk güçlendirme anketi hazırlanırken “güçlendirme ölçeğinden” faydalandığımız, personel güçlendirmenin iş tatmini hariç diğer değişkenlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen doktora ve yüksek lisans tezleri aşağıda kısaca özetlenecektir.

Zencir (2004), çalışmasında, liderlik modeli olarak personel güçlendirmenin uygulanabilirliğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda işletmeler ve işletme yöneticileri personel güçlendirme sürecinin en önemli uygulayıcısı olan çalışanların eğitimine, yetiştirilmesine ve çalışanlara karar verme yetisinin verilmesinin olumlu karşıladıkları anlaşılmıştır.

Çavuş (2006), personel güçlendirme kavramının sosyal boyutunu da göze alarak, güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkilerini değerlendirmek amacıyla imalat sanayilerinde bir araştırma yapmıştır. Sonuç olarak, personel güçlendirmenin ve onun sosyal yapısal boyutlarının örgütsel yaratıcılık ve yeniliğe etkisi kanıtlanmış, ayrıca bu etkilerin de işletmelerin başarısına katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Özaksu (2006), yaptığı araştırmada, personel güçlendirmenin kara kuvvetleri birliklerinde ne ölçüde uygulandığı sorgulamış ve uygulama seviyesini ölçmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, Kara Kuvvetleri birliklerinde personel güçlendirme yüksek seviyede uygulanmakta olduğu sonucuna varmıştır.

Seçgin (2007), otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmasının sonucunda araştırmaya konu olan bölgelerdeki otel işletmelerinde personel güçlendirme yönetimi tekniğinin yeterince uygulanmadığı tespit etmiştir.

Uzun (2007), personel güçlendirme kavramını, yöntemlerini, yararlarını ve karşılaşılan olumsuzluk ve sorunları ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada, personel güçlendirme teorisi ışığında personel güçlendirmenin uygulama yöntemlerinin (dahil etme yoluyla, katılım yoluyla, işletmeye bağlılık yoluyla ve kademe azaltma yoluyla) varlığı ve uygulama durumlarını incelemiştir. Sonuç olarak eğitim, maddi olanaklar ve sosyal etkinlikler de çalışanların psikolojik durumları üzerinde oldukça etkili olduğunu sonucuna varmıştır.

Aktaş (2008), iletişim sektöründe yaptığı araştırmasında yaptığı analiz sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları uygulanırken personeli güçlendirme çalışmalarına da yer verildiğini anlamıştır.

Ertenü (2008), büyük ölçekli ve çok şubeli bir Türk bankasında, “günlük yönetim uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide astların güçlendirilmiş olmalarının rolünü” araştırmıştır. Sonuç olarak; güçlendirici etkisi bakımından, yöneticiden beklenen olumlu davranışlar kadar, olumsuz ve beklenmeyen davranışların engellenmemesinin önemi ortaya konmuş, yönetim uygulamalarında tutarlılık, denge ve bütünlüğün hem güçlendirme hem de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkisi vurgulanmıştır.

Gürsoy (2010), “iş rutinliği / karmaşıklığı” ile “çalışanın psikolojik algısı” değişkenleri arasında ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmalar neticesinde, iş ne kadar karmaşık olursa, işin çalışana sunduğu yaratıcılık fırsatları ne kadar fazla olursa, çalışanın da kendini güçlendirilmiş hissetme ihtimali o kadar yüksek olur. sonucuna varılmıştır.

Öksüz (2010), Devlet memurları üzerinde yapılan nadir çalışmalardan olan çalışmasının sonucunda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünde yetersiz düzeyde personel güçlendirme uygulamalarının bulunduğunu söylemektedir.

Denkdemir (2011), coğrafi temelli bölümlendirilmiş organizasyon yapılarında personel güçlendirme ile “karar hızı” arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışmada “organizasyon yapısının doğru kurgulanması ile personel güçlendirilecek ve bu yolla müşteriye yönelik karar hızı artacaktır” sonucuna varmıştır.

Durmaz (2011), çalışanların psikolojik algıları ve kendilerini iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, ayrıca çalışanların değişik demografik özelliklerini psikolojik güçlendirme algıları ve iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda iç girişimciliği yükseltmek için alınması gereken tedbirleri ortaya koymuş, iç girişimciliğin yükseltilmesi ile personel daha yenilikçi ve faydalı davranışlar ortaya koyacağı sonucu varmıştır.

Ökten (2008), güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak rolünü incelediği araştırma sonucuna göre, “bireyin işini anlamlı bulması öncelikle kalite kültürünü etkilemekte ve kalite kültürünün etkisiyle işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Diğer bir deyişle anlam boyutunun işten ayrılma niyeti üzerine olan negatif etkisi Kalite Kültürü vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Aynı şekilde bireyin kendi departmanında gerçekleşen olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna inanması kalite kültürü algısını etkileyerek isten ayrılma niyetinin azalmasına yol açmaktadır. Diğer bir deyişle, etki boyutunun isten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi, kalite kültürünün vasıtasıyla gerçekleşmektedir” sonucunu saptamıştır.

2.20. P.G ile İlgili Yayımlanmış Bazı İngilizce Makaleler

Personel güçlendirmeye ilgili yapılan yabancı literatür taramasında personel güçlendirmenin iş tatmini üzerine etkisi haricinde başka değişkenlerle arasındaki ilişkiyi inceleyen dört adet makale özetlenecektir.

“Stewart ve ark. tarafından 2010 yılında Hemşirelik Mesleği Üzerinde Psikolojik ve Yapısal Güçlendirmenin Etkisi adı ile yapılan çalışmada psikolojik ve yapısal güçlendirmenin, sağlık hizmetleri organizasyonu üzerinde hayati bir öneme sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Güçlendirme, çalışma ortamına ilişkin motivasyon duygusu yoğun olduğunda meydana gelen psikolojik bir süreçtir. Daha önce hemşirelik sahasında psikolojik güçlendirme ve yapısal güçlendirme üzerinde yapılan bir araştırmanın olmadığı gerekçesiyle çalışmayı yürüten yazarlar Spreitzer Psikolojik Güçlendirme Ölçeği’ni kullanmışlardır. Bu çalışmaya göre, yapısal güçlendirme ve psikolojik olarak güçlendirilen hemşireler sayesinde sağlık kurumları, kaliteli hasta bakımı, daha düşük maliyet, verimli sağlık hizmeti ve daha düşük personel devir oranını yakalayabilmektedir. Psikolojik olarak güçlendirilen hemşireler işlerine diğerlerine göre daha fazla değer vermekte ve yaptıkları işleri daha anlamlı bulmaktadır” (Stewart ve ark. 2010:27-34).

“Yukl ve Becker’in 2006 yılında yaptığı bir çalışmaya göre, “psikolojik güçlendirme” şu şekilde tanımlanmıştır: Çalışanların kendi çalışma rollerini belirlemesine yardımcı olabilen, anlamlı çalışmalar yürütebilmeyi ve önemli kararlar alabilmesi etkiyebilen bir algıdır. Bu çalışmada güçlendirme: Çalışan algıları, liderlik, davranışları ve yönetim programları da dâhil olmak üzere farklı yönleriyle ele alınmıştır. Yarım yüzyıldan beri yapılan araştırmalar göstermiştir ki, güçlendirme stratejileri firmalar ve kurumlar için faydalı işler görmektedir. Buna rağmen başarısızlık ile karşılaşan firmalarda mevcuttur. Başarısız olan firmaların en büyük özelliği ise güçlendirmeye inandırmayan bir liderlik yapısı göstermesidir” (Yuckl, ve Becker, 2006:210-231).

“Voegtlin ve ark. tarafından 2015 yılından yayınlanan bir çalışmaya göre, ‘eğitime katılım’ ile çalışanların potansiyeli artmakta ve çalışanları özerk hale getirerek kişileri güçlendirmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanın eğitim programı vasıtası ile ‘kolektif güçlenme’ arasındaki ilişkiyi incelemektir. Eğitim sayesinde kolektif güçlendirme algısının artacağı varsayımı ile hipotezler kurgulanmıştır. Sonuçta yazarlar, ‘eğitim ve katılım’ ile ‘psikoloji güçlendirme’ arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir” (Voegtlin ve ark, 2015:353-374).

“2015 yılında Uzunbacak, yaptığı çalışmada, güçlendirme çabalarının ve güçlendirmenin davranışsal, psikolojik, sosyal ve yapısal boyutlarının yenilikçiliği nasıl etkilediğini sorusuna cevap aramıştır. Ayrıca güçlendirme ve yenilikçilik (inovasyon) arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Araştırma için dört hipotez kurulmuş ve hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Davranışsal, psikolojik, sosyal ve yapısal güçlendirme çabaları üzerinde inovasyon (yenilikçilik) algısının pozitif etkiye sahip olduğu istatistiki açıdan ispat edilmiştir” (Uzunbacak, 2015:983).

3. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

Bu bölümde “iş tatmini” iş tatminin boyutları olan “içsel ve dışsal tatminin” tanımları yapıldıktan sonra “iş tatminini” etkileyen “içerik” ve “süreç” teorileri örneklerle açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ve kişisel faktörler tek tek sayılarak haklarında kısa bilgiler verilecektir. İş tatmininin personel ve örgüt açısından sonuçları değerlendirilerek iş tatminsizliğinin de olası olumsuzluklarından bahsedilecektir. Çalışmamız, bir kamu kurumunda çalışan memurlar üzerinde yapıldığı için, Türk kamu yönetiminde iş tatminin önemine de kısaca değinilecektir. Son olarak personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi açıklanacaktır. Dördüncü bölüme geçmeden önce iş tatminiyle ilgili yayımlanmış bazı yüksek lisans ve doktora tezleri de özetlenecektir.

3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Boyutları

Judge ve Churc (2000), “iş tatmininin örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında en fazla çalışılan konulardan biri olduğunu” ileri sürmüşlerdir (Karapınar, 2010: 73).

İş tatmini, “kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine, değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır.” Çalışma yaşamında ihtiyaçların karşılanması, çalışan kişinin iş tatmini ile sonuçlanacaktır (Silah, 2001: 92). İş tatmini iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutları içsel ve dışsal olarak isimlendirilmektedir.

Jundge vd. (2002)’a göre; içsel iş tatmini “bireylerin yaptıkları işin merkezi veya içsel yönleri ile ilişkilidir. Buna iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri, işin kendisi ve sorumluluk gibi unsurlar örnek verilebilir.” Dışsal iş tatmini ise “işle ilgili görevlere dair dışsal yönlerle ilgilidir. Dışsal iş tatminine de ücret, ödemeler ve terfi örnek verilebilir” (Dikili ve Bayraktaroğlu,2013:211). İş tatmini açıklayan iki genel teori vardır, bunlardan biri içerik teorileri; diğeri ise süreç teorileridir.

Tosi ve Mero (2003), “davranışı ‘neyin’ motive ettiği üzerinde duran teorilere ‘içerik teorileri’; davranışın ‘nasıl’ motive edildiği üzerinde duran teorilere de ‘süreç teorileri’ denir (Oksay, 2005: 18).

3.2. İş Tatminini Açıklayan İçerik Teorileri

İçerik teorilerinden çalışmamızda sadece Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı" ile Herzberg'in "Çift Etmen Kuramı" incelenecek ayrıca bu iki kuramın karşılaştırması yapılacaktır.

3.2.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı:

Maslow, "insanların neden birtakım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini" araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak birtakım ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve davranışlarında bu ihtiyaçlarını tatmin etme isteğinin yer aldığını saptamıştır (Eren, 2012: 30 - 31).

Bu yaklaşımını iki ana varsayımı vardır. Birincisi, bireyin gösterdiği her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Birey ihtiyaçlarını gidermek için değişik yönlerde belirli davranışları gösterecektir. Bundan dolayı ihtiyaçlar insan davranışını belirleyen en önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımına göre birey, belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt seviyede bulunan ihtiyaçlar giderilemeden, üst seviyelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç bireyi belli bir davranış göstermeye yönelten (zorlayan) özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2014: 734).

Abraham Maslow, düşük sıradaki ihtiyaçları (fizyolojik, güvenlik, ait olma) eksiklik ihtiyaçları; yüksek düzeydeki ihtiyaçları (saygı, kendini gerçekleştirme) ise, gelişme ihtiyaçları olarak açıklamıştır.

Şekil 3:Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Abraham Maslow'un "aç bir adam için, beşinci sınıf bir çorba, birinci sınıf bir tablodan daha değerlidir" sözü ihtiyaçlar hiyerarşisini kısa ve öz olarak açıklamaktadır.

3.2.2. Frederich Herzberg'in Çift Etmen Kuramı:

İş tatmini ile ilişkili olarak geliştirilen en eski ve çok bilinen teorilerden biri Herzberg tarafından geliştirilen Çift – Etmen Teorisi'dir. Teoride Herzberg iş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörlerin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmektedir. Herzberg bu sonuca çalışanlarla yaptığı bir dizi mülakat sonucunda ulaşmıştır. Mülakatlar sırasında çalışanlardan; işleriyle ilgili olarak kendilerini çok iyi hissettikleri durumları ve kendilerini kötü hissettikleri durumları anlatmaları istenmiştir. Çalışanlar, işlerinden tatmin oldukları zaman; 'işin kendisi, sorumluluklar ve işteki başarıları' gibi 'içsel faktörlerden' bahsetmektedir. Buna karşın tatminsizlik yaşadıkları durumlarda ise 'işletme politikaları, çalışma koşulları, ücret' gibi 'dışsal faktörlerden' söz etmektedirler (Karapınar, 2010: 75).

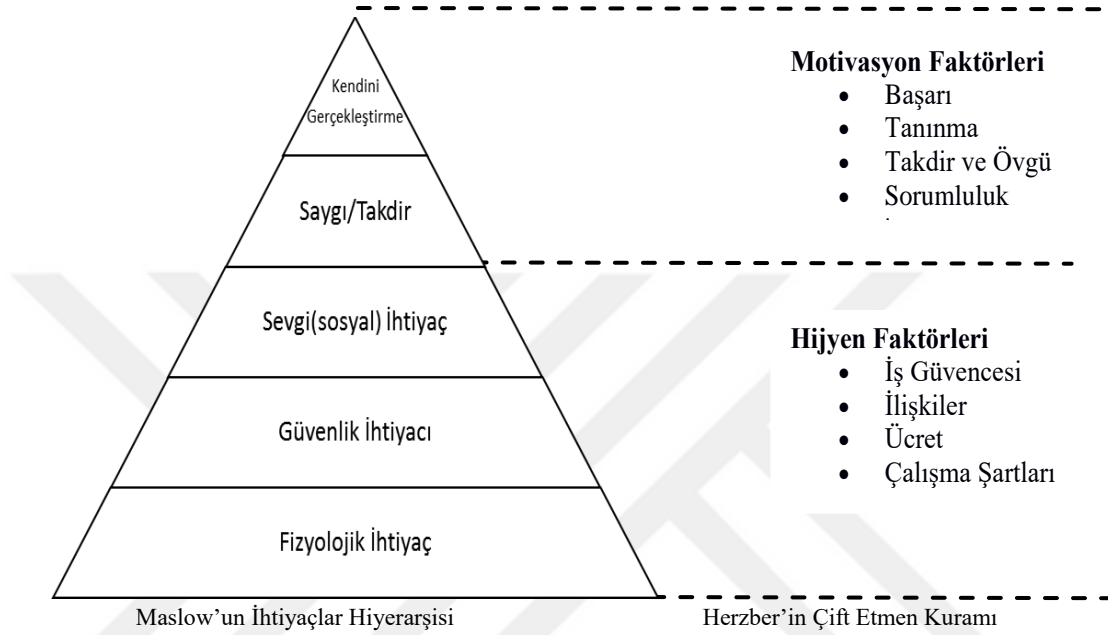
Herzberg'in hijyen faktörlerini; "Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirlerle ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, kötü alışkanlıklar, çalışanların kişisel hayatına saygı gösterilmemesi ve benzeri koşullar" olarak, teşvik edici faktörleri; bir işi başarı ile yapmanın verdiği mutluluk, işyerinde başarıyla tanınma, takdir edilme ve özendirilme, arzu, istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanağı ve işinde gelişme olanağı" şeklinde sıralamıştır (Fındıkçı, 2012: 380).

3.2.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Etmen Kuramının Karşılaştırılması:

Maslow'un geliştirdiği teori ile Herzberg'in yaklaşımının temelde yakın oldukları ve Maslow'un belirlediği üç temel ihtiyacın, Herzberg'in hijyen faktörüne, son iki ihtiyacın ise teşvik edici faktörlere denk olduğu söylenebilir. Dolayısıyla temel hareket noktalarının aynı olduğu, ancak ihtiyaçların motive etme düzeyleri bakımından farklılaştıkları görülmektedir (Fındıkçı, 2012: 382).

Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici (teşvik edici) faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır (Eren, 2012: 515).

Şekil 4: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çift Etmen Kuramının Karşılaştırılması



Yukarıdaki şekilde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidinin bireyi motive eden ilk üç faktör, Frederick Herzberg'in hijyen faktörü olarak tanımladığı ve işletme biliminde dışsal tatmin faktörleri olarak da belirtilen faktörlere; aynı şekilde Maslow'un yüksek dereceli ihtiyaçlar olarak tanımladığı iki faktörün, Herzberg'in kişiyi motive eden içsel iş tatmini faktörlerine (teşvik edici faktörler) karşılık geldiği görülmektedir.

3.3. İş Tatminini Açıklayan Süreç Teorileri

Süreç kuramları, bireyin güdülenmesinin oluşumu aşamalarını araştıran ve gereksinmenin doğuşundan tatminine kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini tanımaya çalışır. İş tatminini açıklayan süreç teorilerinden Vroom'un "Ümit Kuramı" ile Lawler ve Protrrer'in "Sonuçsal Şartlandırma Teorisi" açıklanacaktır

3.3.1. Victor Vroom'un Beklenti / Ümit Teorisi:

Kurama göre çalışanlar, değişik ödül veya sonuçların görelî çekiciliklerini belirli ödül veya sonuçları elde edebilmek için gerekli olan şeylerin neler olduğunu ve sarf edecekleri gayretin veya sergileyecekleri bir davranışın bir ödül veya sonuca dönüşme ihtimalini rasyonel bir biçimde tahmin ederler (Landy ve Conte'den akt; Dikili, 2012: 9).

Bu Modeli Kullanmak İsteyen Bir Yönetici Aşağıdaki Hususlara Dikkat Etmelidir (Gibson ve diğ. 1979'dan akt; Koçel, 2014:746):

- ✓ Çalışan birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmeli veya tahmin edilmelidir,
- ✓ Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir,
- ✓ Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

3.3.2. Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi:

Vroom'un "Ümit Kuramını" Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. İşgörenin içinde çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse bu takdirde başarıyı ve güdülemeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. O halde, olumlu bir örgütsel yapı ve plan güdülemeyi kolaylaştıracaktır (Eren, 2011: 575 – 576).

Organizasyonlarda çalışanlar, genel olarak, kendi performansları ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Bu anlayış, kişinin gösterdiği performansa karşılık, ona eşit olarak alması gerektiğini düşündüğü ya da beklediği ödül düzeyini ifade eder. Yani çalışanın zihninde bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişiyi fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır (Koçel, 2014: 747).

3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler, örgütsel faktörler (yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret, terfi imkânları, işin niteliği ve çalışma arkadaşları) ve kişisel faktörler (kıdem, yaş, zekâ, yetenek, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kişilik) olarak ikiye ayrılabilir. Aşağıda sırasıyla iş tatminini etkileyen bu faktörler açıklanacaktır.

3.4.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler:

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; “yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret ve terfi imkânları, işin niteliği ve çalışma arkadaşları” başlıkları altında ele alınmıştır. Bu faktörler ülkenin ekonomik düzeyi/yapısı, işsizlik oranı, hükümet politikaları hatta uluslararası ticaret ve antlaşmalar vb. gibi örgüt dışı faktörlerden etkilenmektedir. Ancak bu etkiler çalışmamızın konusunun dışında olduğu için bu faktörlerden burada bahsedilmeyecektir.

3.4.1.1. Yönetim Tarzı:

Demir (2010), “yöneticilerin işgörenlere sağladığı destek ve işgörenlerle olan ikili ilişkileri diğer faktörler kadar önemli olduğunu; işgörenleri karar verme süreçlerine dâhil eden onları yönlendiren, onlara gerekli bilgi akışını sağlayan, gerekli geribildirimde bulunan, adil davranan, onlara değer veren ve onlarla olumlu ilişkiler kuran, her türlü desteği esirgmeden sağlayan yöneticiler, işgörenlerin memnuniyeti ve onların işlerinden sağlayacakları doyum üzerinde pozitif etkiye” neden olduğunu belirtmiştir

3.4.1.2. Çalışma Koşulları:

İyi çalışma koşulları, morali tek başına yükseltmede destekleyici rol oynayacaktır. Isı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve tertipli iş yerleri, çalışma koşullarının doğuracağı olumsuz etkileri ortadan kaldıracaktır (Eren, 2012: 202).

3.4.1.3. İş Tasarımı Yaklaşımlarının Varlığı:

İş dizaynı, “kısaca işi veya görevi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak işin sosyal ve yapısal görünümünü yeniden şekillendirme amacına yönelik bir dizi faaliyet süreci olarak” tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 2015: 289).

3.4.1.4. Ücret ve Terfi İmkânları:

Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun, adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır” (T.C 1982 Anayasası, Madde: 55).

Ücretin günümüzde halen en yüksek güdüleme aracı olduğu bir gerçektir. 2016 Temmuz ayı için dört kişilik bir ailenin fakirlik sınırının 4.462 TL olarak açıklandığı⁵ bir dönemde iki çocuklu eşi çalışmayan bir memurun Temmuz ayı zamlı aylığı 2.640 TL’dir. Bu durumda ek geliri olmayan her memur ailesi fakirlik sınırının altında bir yaşam sürmektedir. Eşlerin her ikisinin de çalıştığı durumlarda ise, çocuklar bakıcı ellerinde, anne sevgisinden uzak büyümektedir. Bu da sevgisiz ve hoşgörüsüz nesillerin yetişmesine neden olmaktadır ki bu da ülkemiz için daha büyük bir tehlikedir. Bu nedenlerden dolayı her ne kadar klasik bir tatmin aracı olarak kabul edilse bile ücretin iş tatminine etkisi göz önüne alınarak asgari ücret ve en düşük devlet memuru maaşları belirlenirken, bu veriler dikkate alınmalıdır.

Gaeter ve Noller (1989), “iş tatmini ile ilgili bazı alt boyutlar göz önünde bulundurulduğunda araştırmalar, çalışanlarına terfi olanakları sunan ve bunu şirket politikası haline getiren örgütlerdeki işgörenlerin bağlılıklarının yüksek olduğunu ortaya koymakta olduğunu” belirtmişlerdir (Şengül, 2008: 63).

3.4.1.5. İşin Niteliği:

Yapılan iş, çalışanın yetenekleri ve kişisel özellikleriyle uyumlu olduğunda çalışanın motivasyonu ve performansı daha fazla olacaktır. Aksi durumda ise bu durum çalışanı başarısızlığa sürükleyecek ve iş tatmininin düşük olmasına neden olacaktır (Kodan, 2013: 35).

Konuyu bir örnekle açıklamak gerekirse, fakülte mezunu bir genci adliyede mübaşir olarak istihdam ettiğinizde, işte bilgi, yetenek ve zekâsını yeterince kullanamadığını düşünen personelde iş tatmini düşük olacaktır. Benzer şekilde lise mezunu bir gencin de zabıt kâtabi olarak işe alınması durumunda, bilgi ve yeteneklerini aşan, zekâ ve kabiliyet gerektiren bir işte çalışmak durumunda kalan personelde bir süre sonra iş tatmini düşecektir.

⁵<http://www.turkis.org.tr/TEMMUZ-2016--ACLIK-ve-YOKSULLUK-SINIRI-d1156>

3.4.1.6. Çalışma Arkadaşları:

Çalışma ortamının huzurlu olması, birlikte çalışılan diğerleriyle iyi ilişkiler kurulması, iş performansını ve tatmini etkileyen bir diğer önemli faktördür (Yücel, 2006:47).

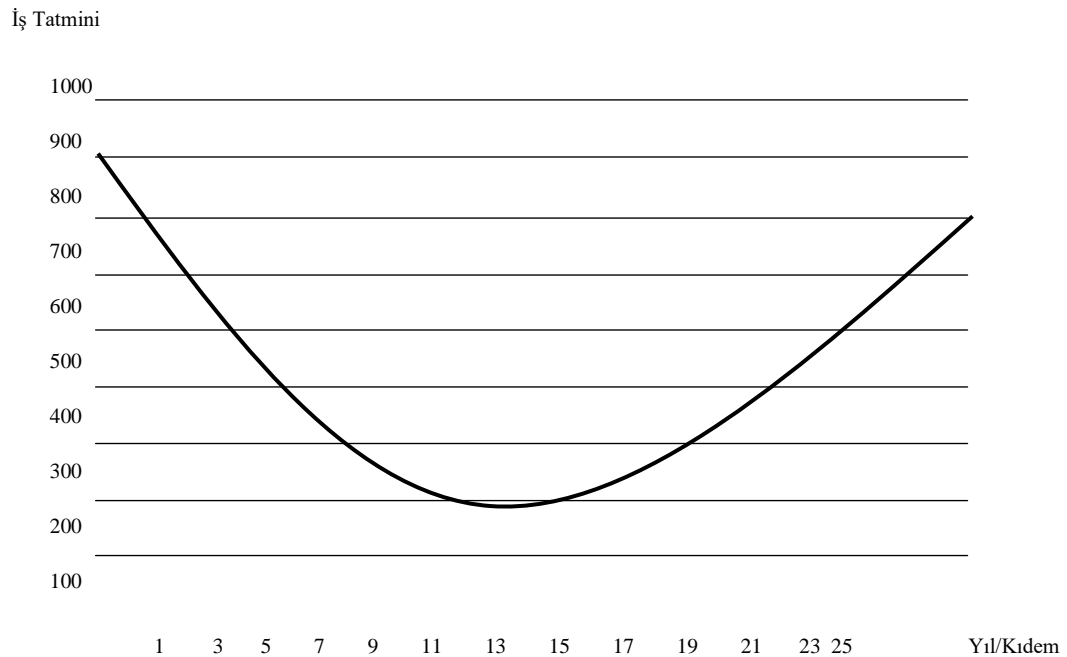
3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler:

İş tatminini etkileyen, kıdem, yaş, zekâ, yetenek, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kişilik gibi kişisel faktörler bulunmaktadır. İş tatminini etkileyen bu faktörler sırasıyla açıklanacaktır.

3.4.2.1. Kıdem ve Yaş:

İşe yeni başlayan bir kişinin iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve birey orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar ya da durumu kabullenmesi sonucu iş tatmininde artış olacaktır (Veranyurt, 2009: 97).

Şekil 5: İş Tatmini ile Kıdem/Yaş Arasındaki İlişki



Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere, kıdem ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde “U” harfine benzer bir şekil ortaya çıkmaktadır.

İşinde tatmin olamayan personel kötü iş koşulları ile karşılaştığında durumu kabul etmeyerek “sahte iş tatmini” yaratabilir. İşinde tatmin olamayan bu çalışanlar kendilerini mevcut kötü iş koşullarına alışmak ve işlerini kaybetmemek için mecburen kendilerini kandırmak durumunda kalabilirler. Bu durumda birey normal şartlarda kendisi için tatminsizlik yaratacak bir unsuru görmezden gelerek ve kendini işini iyi yönlerine verip buradan tatmin sağlamaya çalışacaktır (Çapkın, 2011: 41).

Yıllar geçtikçe işyerini ve iş arkadaşlarını tanıdıkça iş tatmini artması gerekirken çoğu çalışan bu yıllarda hayal kırıklıklarıyla karşılaşır. Çalışanlar arasındaki çekememezlik, amirlerin sert ve olumsuz tutumları kişinin iş tatminini azaltır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen ilk yıllarda birey hala ümidini kaybetmeyerek iş tatminini yüksek seviyede tutar. İş zenginleştirme ve iş genişletme hatta rotasyonun olmadığı işletmelerde aynı işi yıllardır yapmaktan artık sıkılır. İş kendisine heyecan vermez olur. Kişi çalıştığı kurumda onuncu yılını doldurduğunda başvurduğu bir yönetici pozisyonuna kabul edilmediğinde, artık orta yaşlara yaklaşan ve kurumda kariyer ümidi kalmayan personel işten ayrılma kararı verecek, başka iş arayacaktır. Bu süreçte de iş verimi düşecek, devamsızlık yapacaktır. Bu durum, amirleriyle arasını açacak, personelin iş yerine olan manevi bağı en alt seviyeye düşecektir. Şekil 5’teki gibi, 13. – 17. yıllar arasında personelin iş tatmini en alt seviyede olacaktır. Kurumdan ayrılmaya cesaret edemeyen ya da aynı gelirden başka bir iş bulamayan personel işine devam etmek zorunda kalır. İş terketme cesareti gösterememiş, bu yaştan sonra da başka bir iş yerinde uyum sorunu yaşamaktan çekinen personelin iş tatmini artmaya başlayacaktır. Yirminci yılında da işletmede kalan personel psikolojik bir savunma mekanizması olarak (sahte iş tatmini) artık işini sevdiğini söylemeye başlayacaktır. Ancak hiçbir zaman işe başladığı dönemdeki iş tatminini hissedemeyecektir.

Yücel (2006), işinden az tatmin olan bireylerin daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışacağını, buna “kabullenilmiş iş tatmini” adı verilmekte olduğunu hatırlatmıştır.

3.4.2.2. Zekâ ve Yetenek:

İşgörenlerin, zekâ ve yetenekleri ile uyumlu işlerde çalışıyor olmaları ve bu doğrultuda mesleki yeteneklerini geliştirme imkânlarına sahip olmaları onların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmalarına yol açmaktadır (Akgündüz, 2006:101).

Her birey farklı zekâ seviyesine ve değişik yeteneklere sahiptir. Burada önemli olan, kişinin meslek seçiminde zekâ, yetenek ve kişiliğine uygun işe yönelebilmesidir. Meslek seçiminde ailenin ve eğitim kurumlarının sorumluluğu yüksektir. Çocukların ve gençlerin istedikleri mesleklere değil, en yüksek başarıyı gösterebilecekleri mesleklere yönlendirilmesi kişinin iş tatmini açısından ve çalıştığı kurumdaki üretkenliği açısından oldukça önemlidir.

3.2.2.3. Cinsiyet:

Oshagbemi (2003), “bazı insanların bir işten beklentileri, başka insanların beklentilerinden farklı olabilir” sözüyle bireyler arasındaki farklılığa dikkat çekmiştir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 211). Bayan personellerin sosyal ve kültürel kurallar nedeniyle, işlerinden pek fazla beklentiye sahip olmadıkları, bu sebeple de iş tatmin düzeylerinin erkek personellere oranla daha yüksek olduğu iddia edilmektedir (Korman, 1978’den akt; Baştemur, 2006:28).

Ülkemizde her ne kadar kadın erkek eşitliğinden söz edilse de Türk toplumunun geleneksel ataerkil aile yapısı gereği evin geçim yükü erkeğin sorumluluğundadır. Bayanların çalışmaları çoğu zaman zorunluluktan ziyade “ekonomik özgürlük” uğrana olmaktadır. Bu nedenle de bayan personel için maddi gelir ikinci planda yer almaktadır. Erkek personeller gibi ücret artışı için amirleri ve işverenleriyle çatışmaya girmek zorunda kalmayan bayan personellerin bu çatışmasız iklim nedeniyle iş tatminleri daha yüksek olabilmektedir.

Schermerhorn vd. (1994), yaptığı araştırmalarda “kadınlar erkeklere oranla daha uyumlu ve daha düşük başarı beklentilerine sahip” olduğu sonucuna varmışlardır (Oksay, 2005: 17). Halen kadın personelin işverenlerce tercih edilme nedenlerinden biri de işverenlerin, kadın personelin daha itaatkâr olduğunu düşünmeleridir. Kadınların sendikal faaliyetlere katılma oranındaki düşüklük de bu durumu doğrulamaktadır.

3.2.2.4. Eğitim Düzeyi:

Demir (2007), “çalışanların eğitim seviyeleriyle iş doyumu arasındaki ilişkinin tek yönlü olmayıp hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere çift yönlü bir ilişki niteliğinde olduğunu, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olduklarını, böylece iş doyumunda eğitimin olumlu bir etkisinin olduğunu; eğitimin iş doyumuna olumsuz etkisinin ise, çalışanların beklentilerinin eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermesinden ortaya çıktığını, bundan dolayı da çalışanların yaptıkları işin karşılığında aldıklarından daha fazla beklentiye sahip olduklarını, bunun da bazen iş tatminsizliğine sebep olabileceğini” belirtmiştir.

3.4.2.5. Kişilik:

“Çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Aksi halde işin sonucundan bireyin beklentisi yerine getirilmemiş olur. Kişi, iş yaşamından üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamış olacaktır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yeteneklere, bilgi ve becerilere sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamında da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu doğrultuda bireyin kişiliğinin gelişimine de katkıda bulunur. Kısaca iş çevresi, bireyin kişiliği üzerinde etkilerini artırmaktadır. Örneğin kariyer elde etmek isteyen bir kişi işinde ona bu kariyer imkânını sağlayacak fırsatları arayarak ve değerlendirerek geçirir. Bu çerçevede işletmenin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir” (Aytaç, 2001:1). Bazı çalışanlar kendi potansiyellerini, sahip oldukları işlerin önem ve sorumluluğundan daha yüksek görürler. Bu bireylere ne kadar çok imkan sağlansa da -daha önemli ve değerli işlerde çalışmak istedikleri için- işlerinden tatmin oranları düşük seviyededir.

3.5. İş Tatmininin Sonuçları

Miner (1992), modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biri olarak görülen iş tatmininin birtakım yönetsel ve davranışsal sonuçları olduğuna dikkat çekmiştir (Kök, 2006:296). İş tatmini; hem işgören, hem yönetici hem de örgüt lehine olumlu sonuçları içerisinde barındıran bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmamızda sadece iş tatminin personel ve örgüt açısından sonuçlarına değinilecektir.

3.5.1. Personel Açısından İş Tatmininin Sonuçları:

İş tatmini yüksek olan personelin iç huzuru yüksek olacaktır, bu durum hem iş arkadaşlarına hem de ailesine olumlu bir şekilde yansıtacaktır. “Sevdiği iş insanı yormaz” deyişinde olduğu gibi iş yerinde enerjisi tamamen tükenmeyen çalışan toplumda daha hoşgörülü bir birey olacaktır. Konfüçyüs’ün söylediği gibi, “Bir saat mutlu olmak istiyorsan uyu, altı ay mutlu olmak istiyorsan evlen ve bir ömür boyu mutlu olmak istiyorsan sevdiğin işi yap.” Sevdikleri işi yapan, işinden tatmin olan bireylerden oluşan toplumlar huzur ve güven içinde yaşayacaklardır

Irvine (2000), “çalışanların üst düzeyde işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerine bağlılıklarını artırmakta, işletmelerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır” diyerek personel açısından iş tatmininin sonuçlarını özetlemektedir (Turunç ve Çelik, 2012: 62).

3.5.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Sonuçları:

İş tatmini, çalışanın başarısı için bir motivasyon sağlayacak, örgütsel bağlılığı artıracak, personel devir hızını azaltacak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ilave olarak, özellikle hızla değişen işletme çevresi koşullarında örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlama ve bu değeri doyum düzeyi yüksek çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamak mümkündür. Çünkü iş doyumunu, işletmede sinerji yaratarak müşterinin tatmin düzeyinin artmasına da fayda sağlamaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2010:74-75).

İş Tatmininin Yüksek Olduğu Örgütlerde;

- ✓ Çalışanların performansı yüksektir,
- ✓ İş’e geç gelme ve devamsızlık oranları düşüktür,
- ✓ İşten ayrılma oranı düşüktür.

İşinden memnun olan, diğer bir ifadeyle doyum sağlayan birisinin de, doğal olarak örgüte sağlayacağı katkı, işinden doyum sağlamayan birinden çok daha fazla olacaktır” (Pelit, 2014: 92). Personelde meydana gelen iş tatmini artışı, dolaylı olarak yöneticilere ve örgüte de etki edecektir. Sonuç olarak, personelin iş tatmini, yöneticilere ve örgüte faydaları olacaktır.

Personel ve Örgüt Açısından İş Tatmininin Bazı Olumlu Sonuçları;

- ✓ İşe ve örgüte bağlılık artar,
- ✓ İşgören devir hızı düşer,
- ✓ İşgücü verimliliği artar,
- ✓ Mutlu ve sağlıklı çalışanların sayısı artar,
- ✓ Yetenek ve yaratıcılığı ortaya koyma oranı artar,
- ✓ Örgüt amaçlarına güdülenme artar.

İş tatmin yüksek çalışanların önceliği hiçbir zaman para değildir. İşyerinde kendini gerçekleştirme fırsatı bulabilen personel için maddi kazanımların ikinci hatta üçüncü planda olacağı düşünüldüğünde, özellikle küçük ve orta büyüklükteki özel sektör işletmeleri açısından bu durum karlılığı artırıcı önemli bir unsur olacaktır.

3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin olumlu sonuçları olduğu gibi, iş tatminsizliğinin de çeşitli olumsuz sonuçları vardır. Bunlardan personel ve örgüt açısından olanlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.6.1. Personel Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları:

İş doyumsuzluğunun sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar (Pelit, 2014: 75).

Personel Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları (Kodan, 2013: 48 – 50):

- ✓ Çalışanlarda performans düşüklüğü,
- ✓ Çalışanlarda işe yabancılaşma,
- ✓ Çalışanların devamsızlık oranında artış,
- ✓ Personel devir hızında artış.

Bu olumsuz sonuçların her biri dolaylı olarak yöneticiler ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Psikolojik Tatminsizliğin Doğurduğu Belli Başlı Davranış Bozuklukları (Eren, 2012: 250 – 251):

Saldırgan Davranışlar: Çalışanlarda psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık olayları, “yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet, makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, mücadelecî sendikalara üye olma” gibi hallerdir.

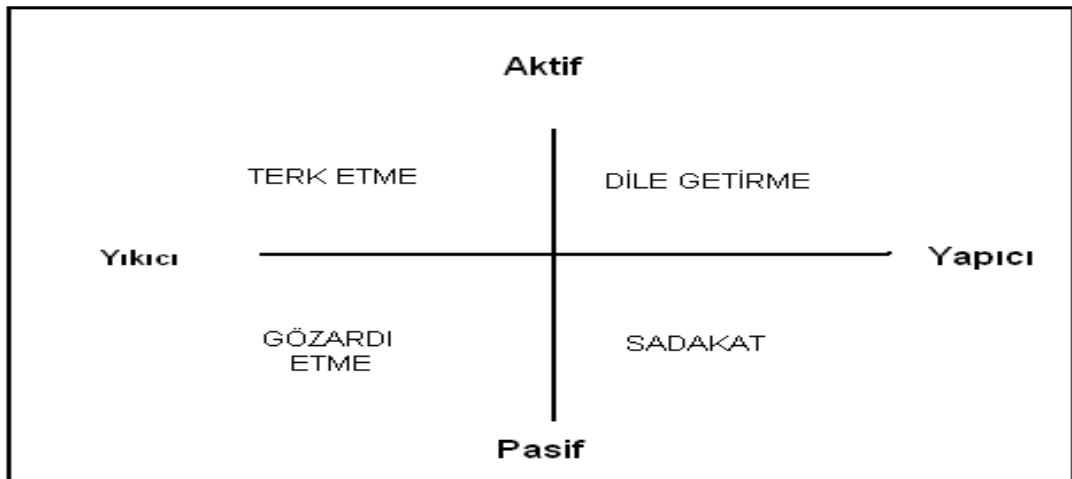
Geriye Dönüş Davranışları: “Başkalarının arkasından olumsuz sözler sarf etmek, dedikodu yapmak ve bunlara katılmak” bu tip davranışlara örnek olabilir.”

Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: “Yanlış olduğu bilinerek çıkarılan asılsız söylentiler ve bu söylentileri doğruymuş gibi devamlı savunma halleri de sevilmeyen kimselere karşı gösterilen sabitleşmiş hareketler örnek olarak gösterilebilir.”

Tevekkül Olma: Psikolojik tatminsizliğe veya “kendine güvensizlik” hallerinde cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler, mücadelecî olmak yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır. Bu tür kimseler “yüzdük yüzdük sonuna geldik” ya da “bundan sonra Allah (cc) kerimdir” şeklinde konuşarak diğer çalışanların da iş şevkini düşürürler.”

Çalışanların iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkilerini iki boyutta ele almak gerekir: Yapıcı/Yıkıcı ve Aktif/Pasif. (Farrell, 1983’den akt; Oksay, 2005: 43).

Şekil 6: Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri



Kaynak: Demir 2007: 178

1. Ayrılma – Terk Etme (kaçış): “Örgütü terk etmek, istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir. Aktif ancak yıkıcı bir davranıştır.”

2. Dile Getirme (sesini yükseltme): “Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur. Aktif ve yapıcı bir davranıştır.”

3. İhmal – Göz ardı Etme (kayıtsızlık): “Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkar. Pasif ve yıkıcı bir davranıştır.”

4. Sadakat (bağlılık): “Pasif ancak iyimser bir şekilde şartların iyileşeceğini ummak şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir. Pasif ve yapıcı bir davranıştır”(Verenyurt, 2009: 101).

Ülkemizin ekonomik şartlarından dolayı yeni bir iş bulma imkânı zor olduğu için genelde iş tatmini düşük çalışanların işten ayrılmaktan ziyade yukarıda sayılan davranış bozukluklarını sergiledikleri görülmektedir

3.6.2. Örgüt Açısından İş Tatminsizliğinin Sonuçları:

Davis (1988), “bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır” diyerek iş tatmininin önemine vurgu yapmıştır (Şahin, 2007: 59).

İş Tatminsizliğinin Yüksek Olduğu Örgütlerde;

- ✓ Devamsızlık oranı yüksektir,
- ✓ Personel devir oranı yüksektir,
- ✓ İş Uyuşmazlıkları (grev, iş davaları vb.) çokça görülür.

Örgütlerde işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması sadece ilgili personel açısından olumsuz sonuçlar doğurmaz. Düşük iş tatmin düzeyi bir taraftan çalışanların verimliliğinin ve performansını azaltmakta; diğer tarafından, işe devamsızlık veya işten ayrılma durumlarında olduğu gibi işgücü devir hızını artırması nedeniyle maliyeti artırarak aynı zamanda örgütü de ilgilendirmektedir (Dikici, 2005:50).

3.7.Türk Kamu Yönetiminde İş Tatmininin Önemi

Türk kamu yönetimi maalesef yıllarca “yönetici odaklı” olarak hizmet vermiştir. Vatandaş asla velinimet olarak görmemiş, kuruluş nedenine göre değil, kurumun üst yöneticisinin isteklerine göre yönetilmiştir. Kuruma yönetici olarak atanan üst düzey bürokratlar ilk iş olarak makam koltuğunu ve makam aracını yenilemişler ve Ankara’da ödenek isteyerek makam odasının ve lojmanın tadilatına girişmişlerdir. Son yıllarda ise sevindirici bir gelişme olarak vatandaş odaklılık artık ön plana çıkmaktadır. Kurumdan hizmet alanlar artık müşteri olarak da görülmekte, kamu kurum ve kuruluşları vatandaşa hizmet bilinciyle hareket etmeye başlamışlardır. Burada ihmal edilenler gene memurlar olmaktadır. Üst yönetici her halde işinden tatmin olurken, vatandaşında hizmetten memnun kalması sağlanmaktadır. Ancak, hizmeti üreten ve sunan memurların iş tatminleri yeterince önemsenmemektedir. Memurların ürettikleri hizmet sırasında işlerinden ve yaşamlarından ne derece tatmin oldukları göz ardı edilmektedir. İş, insan hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği ve tatmin elde etmek istediği alanlardan biridir. İnsanın, günün ortalama sekiz saatini işinde geçirdiği ve buna da 20 – 25 yıl süreyle devam ettirdiği düşünülürse; bireyin işinden tatmin elde etmesini ne derece önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. İş tatmininin sonuçlarının yalnızca birey için değil; örgüt içinde önemli sonuçlar doğuracağını anlayan yönetimler, artık insanı örgütün sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görmektedir. Bu bağlamda günümüz örgütleri çalışanlarını iş ile ilgili değer, yargı, tutum ve davranışları ile birlikte değerlendirmeye başlamış; insanın yalnızca fiziksel varlığı ile değil; duygu, düşünce ve değerleri ile birlikte çalışma ortamında var olduğunu kabul etmişlerdir (Oksay, 2005: 1).

Kamu sektöründe çalışanların iş tatminsizliği yaşaması durumunda yapacağı çok fazla bir şey bulunmamaktadır. Tecrübeli personelin tatminsizlik yaşaması durumunda bile çok fazla bir iş imkanı bulamadığından “işten ayrılma” veya “başka kuruma geçme” eğilimde olsa bile bunu gerçekleştirememektedir. Bu durum, çalışmada ciddi sağlık problemleri ve psikolojik bunalım yaratmaktadır. İmkânı olanlar ise; istifa etme, emekliye ayrılma ve başka kuruma geçerek işten ayrılma davranışı sergilemektedirler (Budak, 2006: 12).

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından düşünüldüğünde çalışmaların iş tatminlerinin de en az müşterilerin tatmini kadar önemli olduğu söylenebilir. Hizmet sektöründe müşteriyle doğrudan iletişim içinde olan çalışanların iş tatminleri müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ciddi biçimde etkiler (Rafaeli, 1989). Bu nedenle, hizmet sektörü işletmeleri çalışanlarıyla iletişim kurmak yoluyla şu iki soruya yanıt bulmaya gerek duyarlar: Çalışanlar işletmeyi ve işlerini nasıl görmektedirler? Çalışanların işten beklentileri nelerdir? İşletme yönetimleri genellikle çalışanların algılarını bildiklerini düşünürler ancak durum çoğu zaman böyle değildir (Frost, 1998). Kamu yöneticileri; çalışanlarının verimliliği ve motivasyonları ile ilgili performans değerlendirmelerini yapmadan önce işle ilgili tatminlerini ölçmek durumundadırlar. İş tatminini ölçülmesi ve karşılaştırılması ile yöneticiler daha etkili örgüsel süreçlerin gerçekleştirmesini sağlayabilir ve kurumsal etkinliği artırabilirler (Çarıkçı, 2004: 85 – 93).

Memurluk ülkemizde 1950'ye kadar, itibarlı ve okumuş kimselerin uğraş alanı olarak algılanmıştır. Söz konusu dönemde memurluk hukuk bakımından güvenceli, ekonomik yönden çekici, toplumsal saygınlığı yüksek, kendi içinde disiplinli, halkla ilişkilerinde otoriter, hizmet açısından kuralcı ve şekilci bir sistem görünümündeydi. Günümüzde ise ekonomik çekiciliğini, halkla ilişkilerdeki otoriterliğini ve toplumsal saygınlığını belli ölçüde yitirmiştir (Alkan, 2010: 56). Özellikle 1990'lı yıllarda ülkemizde yaşanan üst üste iki ekonomik kriz diğer kesimleri olduğu gibi kamu çalışanlarını da olumsuz etkilemiştir, ekonomik cazibesini günümüzde yitirmiştir. Halkla ilişkiler açısından memurların aleyhine, vatandaşların lehine bir değişimden de söz etmek mümkündür. Son dönemde yaşanan olumsuz gelişmeler memurluğun saygınlığını da zedelediği için artık memurluk eğitilmiş kişilerin tercih ettiği prestijli bir meslek olmaktan çıkmıştır.

3.8. İş Tatmini ile İlgili Yayımlanmış Bazı Çalışmaların Değerlendirilmesi

Personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi ve personel güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki konularında yayımlanmış olan yüksek lisans ve doktora tezleri bir sonraki bölümde inceleneceğinden, burada çalışmamızda alıntılar yaparak yararlandığımız iş tatmini ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen tezler özetlenecektir.

Oksay (2005), çalışmasında, toplumumuzda önemli bir konuma sahip olan sağlık sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeylerini ölçmek; onları tatmin eden, onlarda tatminsizlik yaratan unsurları belirlemek ve iş tatminini arttırabilmenin yolları araştırılmıştır. Sonuç olarak, sağlık personelinin ücret, çalışma ortamı, yönetim ve kariyer gelişimi faktörlerinden tatminsiz oldukları, ancak yine de genel iş tatminlerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Baştemur (2006), Kayseri Emniyet Müdürlüğünde çalışan personelin iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi amacıyla yaptığı çalışmada, iş tatmininin belirleyicileri ile yaşam tatmininin belirleyicileri arasındaki ilişkilerin varlığı ve yönleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada anketlerle elde edilen veriler sonucunda iş tatmini ile yaşam tatmini değişkenlerinin bazıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Budak (2006), çalışmasında, kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek ve tatminsizlik nedenlerini belirlemek üzere araştırma yapmıştır, uygulama yapılan kamu kuruluşunda en büyük tatminsizliğin ücret, yönetim politikaları ve liderlik tarzından kaynaklandığı belirlenmiştir. İş tatmini ile ücret, terfi imkânı, işin nitelikleri, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetim politikaları, denetim şekli ve sıklığı, iletişim imkânları, rol yapısı, liderlik tarzı, aile ve coğrafi bölge faktörleri arasında kuvvetli ilişki olduğu yapılan hipotez testleri sonucunda anlaşılmıştır

Yücel (2006), çalışmasında örgütsel güvenin çalışanların iş tatminindeki rolü ve önemi incelenmiştir. Çalışanların iş tatminlerini hangi güven boyutunun daha fazla etkilediğini belirlemek ve bu etkiyi hangi algının desteklediğini saptamak amacıyla taşımacılık, otomotiv ve gıda sektöründe faaliyet gösteren üç farklı şirkette ankete dayalı bir uygulama yapılmıştır. Ayrıca örgüte duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olup olmadığı da araştırılmıştır. Tezin sonucunda elde edilen bulgular; iş tatmini ile örgütsel güven arasında etkili bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Alp (2007), bankalarda görev alan personelin kendilerini ne zaman ve hangi sıklıkta tükenmiş olarak hissettiklerini belirlemek, bu durumun onların işten aldıkları doyum ve mesleklerine bakışını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve konuya ilişkin sorunları saptamaktır amacıyla yaptığı araştırma sonuçlarına göre; duygusal tükenmişlik ile içsel doyum arasında negatif bir ilişki vardır. Kişisel tatmin ile tükenmişlik sendromu arasında pozitif ilişki söz konusudur. Tükenmişlik faktörleri ile dışsal doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Duygusal tükenmişlik ile dışsal doyum arasında negatif bir ilişki vardır. Tükenmişlik faktörleri genel doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Duygusal tükenmişlik ile genel doyum arasında negatif, dışsal doyum ile pozitif ilişkisi vardır.

Kuşçuoğlu (2008), yönetici – çalışan ilişki kalitesinin, çalışanın iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini incelemiştir. Çalışmasını, Türkiye'nin büyük şehirlerinde işletmeleri olan bir holdingin üretim tesislerinde görev yapan; bir lider ve ona doğrudan bağlı, liderin birini kendine “yakın” diğerini “uzak” bulduğu iki çalışanından oluşan üç kişilik gruplarda yürütmüştür, Sonuçlardan biri olarak, çalışanın yöneticiye duyduğu güven, yöneticide algıladığı güvenilirlik, sergilediği bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları gibi değişkenlerde, yakın ve uzak gruplar arasında istatistikî olarak manidar düzeyde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Öte yandan yakın gruptaki çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da pozitif ilişki bulmuştur.

Şengül (2008), çalışan bireylerin kişilik yapıları, işlerinden duydukları tatmin ve üyesi oldukları kuruma olan bağlılıkları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışmıştır, Ayrıca, kişiliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık oluşturmada ilgili diğer faktörlerin (otorite, ücret, çalışma koşulları vb.) dışında öneme sahip olduğu varsayımından hareket etmekte ve bu etkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; bazı kişilik durumu boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi olduğunu, bu etkinin bazı boyutlar için olumsuz yönde kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bazı kişilik durumu boyutlarının, iş tatmini boyutları üzerinde de azaltıcı, bazılarının ise arttırıcı etkiye sahip olduğunu görmüştür.

Karapınar, (2010), yöntemsel ve dağıtımsal adalet algılamaları ile iş tatmini ilişkilerini ve bu ilişkiler üzerinde performans değerlendirme sistemi kriterlerinin düzenleyici etkilerini incelemek amacıyla; performans değerlendirme sistemi kriterleri kapsamında, performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, performans değerlendirme kriterlerinin geçerliliği, performans değerlendirme sonrası geribildirim varlığı ve geribildirim alan bireylerin değerlendirme sonrası geribildirimden tatmin olma derecelerini araştırmıştır. Elde edilen verilere göre “performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, performans değerlendirme kriterlerinin geçerliliği ve geribildirim alan bireylerin değerlendirme sonrası geribildirimden tatmin olma dereceleri yöntemsel adalet ve iş tatmini üzerinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır” sonucuna varmıştır.

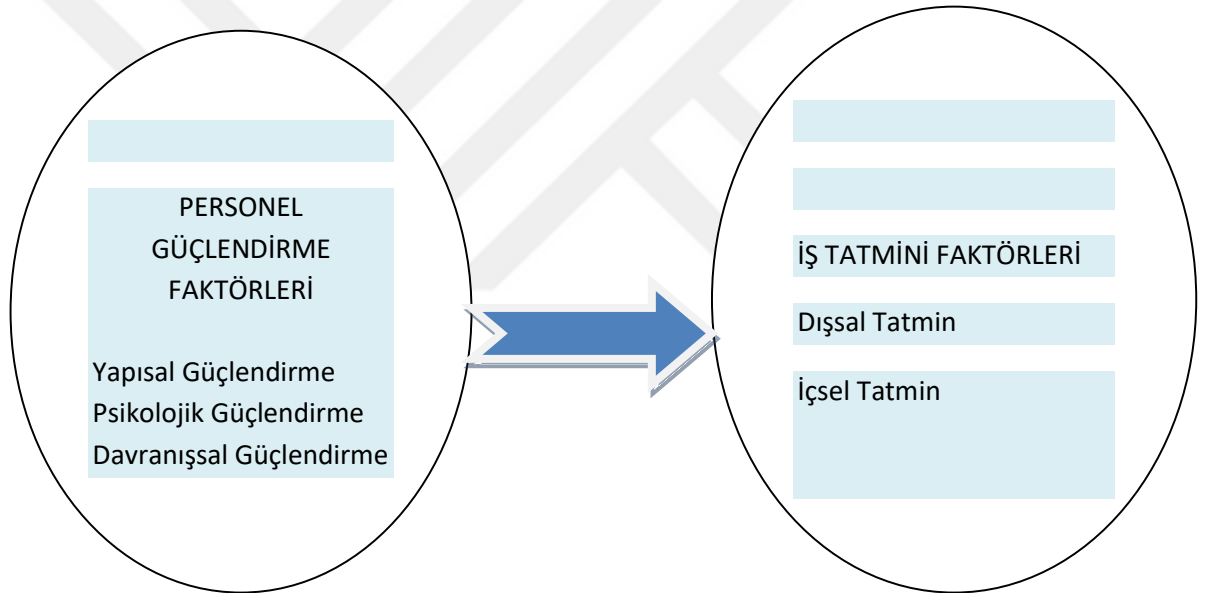
Dikili (2012), psikolojik sözleşme kavramı ile iş tatmini kavramı arasındaki ilişkiler araştırmıştır. Çalışmada ayrıca, bu kavramların işgörenlerin seçilmiş bazı demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadıkları da ortaya konmaya çalışmıştır. Araştırmada bir yandan, alt boyutları da dikkate alınarak, psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisi ve psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerine etkisi, diğer yandan işgörenlerin psikolojik sözleşme ve iş tatmin düzeylerini demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmak istenmektedir. Araştırma kamu sektöründe bir örgüt üzerinde yapılan çalışmalara dayanmaktadır. işgörenler genel olarak, ilişkiel psikolojik sözleşmeleri bağlamında en çok, terfi edilmeyi beklemektedirler. Kariyer yolları sınırlı olduğu için terfi şanslarının az olduğunu düşünen işgörenler psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği kanısında olduklarını ifade etmişlerdir.

4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Janssen (2004), “Çalışanların örgütte farklılık yaratabileceklerini hissetmelerini sağlayan personel güçlendirme anlayışı örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir faktördür. Personel güçlendirme, çalışanın örgütle bütünleşmesi, örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığı artırmaktadır” diyerek personel güçlendirmenin iş tatminine etkisine vurgu yapmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 63).

Aydoğmuş (2011), “güçlendirmenin, çalışanların doğrudan davranışlarını etkilediğini, güçlendirilmiş çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağını, çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılık derecelerinin aynı zamanda onların iş tatminlerinin de artmasını sağlayacağını” belirtmiştir.

Şekil 7:Güçlendirme Boyutlarının İş Tatmini Boyutlarına Etkisi



İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi çok eskilere dayanmamaktadır. İkisi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmalar yerli literatürde çok yer almasa da yabancı literatürde pek çok çalışmaya konu olmuştur (Kodan, 2013:51).

Yapılan bu araştırmalarda daha çok personel güçlendirmenin psikolojik yönü ele alınmış; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt faktörleri üzerinde durulmuştur (Somuncuoğlu, 2013:76). Güçlendirme teorisine göre karar vermede daha fazla özerklik fırsatı verilen personel işinden daha fazla tatmin olacaktır (Salazar ve diğ. 2006’dan akt; Durmaz, 2011: 6).

Erdil ve diğ. (2003), “güçlendirme, iş doyumu, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma sonuçları ile güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında, iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında ve güçlendirme ile iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur.” Benzer şekilde, Pekdemir vd. (2006), “işgören güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirmiş oldukları çalışmalardan, işgörenlerin güçlendirilmesiyle, işlerinden elde ettikleri doyumda bir artışın olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, bahsedilen tüm bu olgular – bunlardan biri de güçlendirmedir – esas olarak yönetim uygulamalarıyla ilgilidir. Faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun, herhangi bir işletmede çalışan işgörenin, yerine getirdiği görevini, beklenen şekilde yapması şüphesiz ki, işletme için arzu edilen bir sonuçtur. Diğer taraftan, işletmelerin arzu ettikleri sonuca ulaşabilmeleri, yönetim anlayışlarındaki, işgörene bakış açısıyla yakından ilgilidir. Çünkü baskıcı, otoriter bir yönetim anlayışına sahip işletmelerin, bünyelerinde çalışan işgörelere karşı tutumları, belki o anda belirlenen işin yapılmasını sağlayacak fakat uzun vadede işgörelerde, işletmeye bakış açılarında bir olumsuzluğa neden olabilecektir. Bu nedenle, baskıcı, otoriter bir yönetim anlayışını aksine, katılımcı, destekleyici, motivasyon artırıcı, yetki ve sorumluluk verici bir yönetim anlayışı ise, işgörenin o andaki işini yapmasını yanında, uzun vadede işindeki başarısını ve istikrarın kaynağı olacaktır” (Pelit, 2014: 89 – 90).

Psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutundan biri olan “anlam” iş tatmini ile en fazla ilişkili olan boyut olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca diğer güçlendirme boyutlarının da iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Çalışanların örgütü etkileyen kararlara dâhil olduklarını hissetmeleri (etki) durumunda tatmin duygusu elde edebileceklerdir. Karar almaya daha fazla katılan bireylerin daha üst düzeyde iş tatmini duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca işleri üzerinde kontrol gücüne ve özerkliğe (otonomi) sahip bireylerin daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir; çünkü bireyler elde edilen başarılarından kendilerine de pay çıkarabilme hissine sahip olmaktadırlar başarabilme konusunda kendilerine güvenen bireyler (yetkinlik), başarısızlık korkusuna sahip bireylerden çok daha fazla tatmin elde etmektedirler (Liden and Sparrowe, 2000’den akt; Ökten,2008:23).

Vacharakiat'ın (2008) araştırmasında hemşirelerin iş doyumunun tek anlamlı belirleyicisinin “yapısal güçlendirme” olduğu saptanmıştır. Sarmiento ve arkadaşlarının (2004) yaptıkları araştırmada ise “yapısal güçlendirmenin” özellikle “kaynaklara erişme” ve “destek boyutlarının,” çalışanların iş doyumunu en çok etkileyen güçlendirme unsurları olduğu bulunmuştur. Tüm bu sonuçlar, yapısal güçlendirme algıları yüksek olan katılımcıların iş doyumlarının da yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Literatürde, ayrıca, “psikolojik güçlendirmenin” anlamlılık ve etki boyutlarının iş doyumunu ile doğrudan ve anlamlı ilişkisi olduğunu belirten çalışmalara rastlanmaktadır. Spreitzer ve arkadaşları (1997) göre ise; anlamlılık, özerklik, yetkinlik boyutları iş doyumunu ile ilişkilidir. Chiang ve Jang'a (2008) göre ise; özerklik iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Thomas ve Thymon'ın bir araştırma hastanesinde yaptığı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan “anlam, özerklik (seçim) ve etki” ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş, “yetkinlik” ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kirkman ve Rosen tarafından 1999 yılında yapılan bir araştırmada personel güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Somuncuoğlu, 2013:78).

Tolay, Sürgevil, Topoyan'ın 2012'de yaptıkları araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş doyumunu ve duygusal bağlılığı doğrudan ve pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yapısal güçlendirmenin, iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak; duygusal bağlılığı ise hem doğrudan hem de psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak pozitif etkilediği gözlenmiştir. (Somuncuoğlu, 2013:78).

4.1. Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisine Yönelik Çalışmalar

Yüksek Öğretim Kurumunun resmi internet sitesi üzerinde 20/11/2016 tarihi itibarıyla yapılan araştırmada personel güçlendirmenin iş tatminine etkisini araştıran yayımlanmasına izin verilen tüm yüksek lisans ve doktora tezleri aşağıda incelenecektir. Çalışmamızın ikinci bölümünün sonunda personel güçlendirme ile motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi diğer değişkenlerle olan ilişkisine yönelik tezler özetlenmiştir. Dikkat edileceği gibi personel güçlendirmenin iş tatminine etkisini araştıran tüm çalışmalar özel sektör üzerinde ve özellikle hizmet sektörü üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Şahin (2007), Ege Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama yaparak “personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini” ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin “iş tatmini” ve “örgütsel bağlılık” üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Pelit (2008), bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerindeki işgören güçlendirmenin, işgörenlerin iş doyumlarına etkisinin belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada anket yöntemini kullanılarak bilgi toplamıştır. Araştırma bulgularına göre, anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin, iş doyumlarından en olumsuz unsur, “ücret” unsuru olurken; en olumlu unsurlar olarak, iş yerine ilişkin “fiziksel şartlar ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler” olmuştur. Analizler sonucunda ise, psikolojik ve davranışsal güçlendirmenin, işgörenlerin iş doyumları üzerinde önemli etkisi olduğu, diğer taraftan güçlendirmenin bir bütün olarak değerlendirilmesi sonucu bu etkiyi daha fazla oldu ortaya konmuştur.

Aydoğmuş (2011), kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, bu ilişkiler üzerinde çalışanların psikolojik güçlendirmelerinin ve bağlı oldukları yöneticilere ilişkin dönüşümcü liderlik algılarının etkilerini incelemiştir. Bu amaçla çalışanların kişilik özellikleri ile iş tatminleri ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi ve dönüşümcü liderlik algısının düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Özetle, bu çalışmada, kişilik özellikleri ve iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ile “dönüşümcü liderlik” algısının etkileri araştırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde elde edilen sonuçlar şu şekildedir: Sorumluluk ve “deneyimlere açıklık” iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak deneyimlere açık olmanın iş tatminine olan olumlu etkisi, sorumluluğun etkisi kadar güçlü değildir.

Veranyurt (2009), çalışmasında, hizmet sektöründe, uygulama alanı bulan güçlendirme konusunun; kavramsal çerçevesini çizilmekte ve personel güçlendirmenin; “iş tatmini” ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın rolünü belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın sonunda, personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgüte bağlılığı etkilediği ancak işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Arogundade ve Arogundade’nin 2015 yılında yaptıkları çalışmaya göre, işyerinde psikolojik güçlendirmenin çalışanların mesleki memnuniyetine etkisi bulunmaktadır. Bu çalışma psikolojik güçlendirme ve çalışanların kariyer memnuniyet arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın özel amacı; psikolojik güçlendirmenin çeşitli boyutlarının (anlamlılık, yetkinlik, kendi kendini idare ve etki) kariyer memnuniyeti üzerindeki etki derecesini ortaya çıkarmak olduğundan, rastgele örnekleme tekniğiyle kar amacı güden ve gütmeyen çeşitli işletmelerdeki 300 katılımcıyla kariyer memnuniyet ölçeği uygulanmış ve veriler “Lineer Sayısal Analiz” tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçta, psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının kariyer memnuniyetinin %43’lük bölümünü açıkladı tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin diğer boyutları ise aşağıdaki oranlarda etki etmiştir. Rekabet %42, etki %33, anlamlılık %16 ve kendi kendini idare (özerklik) %0,6 oranında etki etmektedir. Bu sonuçlara göre en düşük değerin kendi kendini idare (özerklik) olduğu anlaşılmıştır” (Arogundade ve Arogundade, 2015:27-36).

4.2. P.G ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Işın (2009), çalışmasında günümüz modern yönetim yaklaşımları içerisinde önemli bir yeri olan personel güçlendirmenin ya da işgörenlerin personel güçlendirme algılarının işgörenlerin işlerinden duydukları tatmine etkisini araştırmıştır. Yapılan çalışmada sonuç olarak, personel güçlendirmenin işgörenlerin kendilerine güvenlerini artırmakta ve örgütün bir parçası olduklarını göstermekte, örgüte olan bağımlılıklarını arttırmakta ve yaptıkları işten tatmin olmalarına olanak sağladığı kanıtlanmıştır.

Demir (2010), İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde genel olarak personel güçlendirme ve iş tatminin ilişkisini saptamak amacıyla yapılan araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş tatminini üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini arttırdığı saptanmıştır.

Kodan (2013), insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen sonuçlar doğrultusunda insan kaynağı güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun anlamı, personel güçlendirmede meydana gelen artış oranında personelin iş tatmininde aynı oranda artış meydana geleceğidir.

Somuncuoğlu (2013), çalışmasında, personel güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İş doyumunu etkileyen ve psikolojik güçlendirmeyi oluşturan alt faktörler ve bu alt faktörlerin iş doyumuna etkileri üzerinde durulmuştur. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapılan araştırmanın sonuçları, kurulan hipotezlerle paralel olarak çıkmış ve söz konusu şirket için psikolojik güçlendirmenin iş tatminini etkilediği hipotezi kabul görmüş ve yapılan korelasyon analizi de psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamıştır.

Thomas ve Thymon (1994) tarafından bir araştırma hastanesi, elektronik firması ve bilgisayar servis sağlayıcısı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, seçim ve etki ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş yetkinlik ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır. Konuyla ilgili bir diğer araştırma ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından kaleme alınmıştır. Yapılan bu araştırmanın sonucunda takım seviyesinde personel güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Speitzer (1997), orta seviye yöneticiler ve alt seviye yöneticilerle yaptığı araştırmanın bulgularında da psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarından birisi olan anlam ile iş tatmini arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuş, bunun yanında etki ile iş tatmini ilişkisizken, yetkinlik ve seçim ile alakalı ise muğlak sonuçlar ortaya çıkmıştır (Işın, 2009:64 – 6).

Liden ve diğ. (2000) insan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunur. Özellikle insan kaynağını güçlendirme dört alt boyutundan biri olan anlam, iş tatmini ile en fazla ilişkili boyut olarak ortaya çıkmıştır. Anlam dışındaki diğer güçlendirme boyutlarıyla da yetkinlik, otonomi ve etki ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu iler sürmüşlerdir. Çalışanlar örgütü etkileyen kararlara doğrudan dâhil olduklarını hissettiklerinde tatmin duygusu hissedeceklerini öne sürmüşlerdir. Yani çalışanlar ne kadar karar almaya katılırsa o kadar tatmin duygusu hissedeceklerdir. Son olarak da öz yeterlilik hissine sahip olan bireyler yeni bir şeyler yapabilme konusunda kendine güvene bireyler, başarısızlık korkusuna sahip bireylerden daha fazla tatmin duygusu yaşamaktadırlar (Kodan, 2013: 51 - 52).

5. BÖLÜM: DÜZCE ADLİYESİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, verilerin toplanma yöntemi ve süreci, araştırmanın modeli, araştırma evreni ve örnekleme, verilerin nasıl analiz edildiği, betimleyici analiz ve demografik bulgular, Personel Güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri, personel güçlendirme verilerinin kullanılabilirliği, personel güçlendirme faktör analizi ve sonuçları, personel güçlendirmede kullanılan parametrik ve non-parametrik testler ve sonuçları, personel güçlendirme faktörlerinin korelasyon analizi aynı şekilde iş tatmini ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliği, iş tatmini verilerinin kullanılabilirliği, iş tatmini faktör analizi ve sonuçları, iş tatmininde kullanılan parametrik ve non-parametrik testler, iş tatmini faktörlerinin korelasyon analizi, personel güçlendirme faktörlerini iş tatmini faktörlerine etkisinin ölçülmesi için regresyon analizi, bunun yanında anketi dolduranların personel güçlendirme ve iş tatmini ifadelerinden hangilerine daha çok önem verdiklerini tespiti için kümeleme analizi yapılmıştır.

5.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın amacı, hedef kitlesi, verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde daha objektif olunması gibi kriterlerle birlikte deneklerin kişisel özelliklerinin, personel güçlendirmenin iş tatminine etkisinin belirlenecek olması da nicel yöntemin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Geçerli bir akademik çalışmanın en değerli özelliği araştırma sorusuna dayanarak ikna edici cevap aktarabilmesidir. Çevresel etkilerden uzak, araştırmacının baskısı altında kalmadan ayrıca yazıya dökme zorluğu olmadan yapılan nicel veri toplama yöntemi sayesinde personellerin, daha özgür ve gerçeğe daha yakın cevap vermeleri amaçlanmıştır.

5.2. Verilerin Toplanması

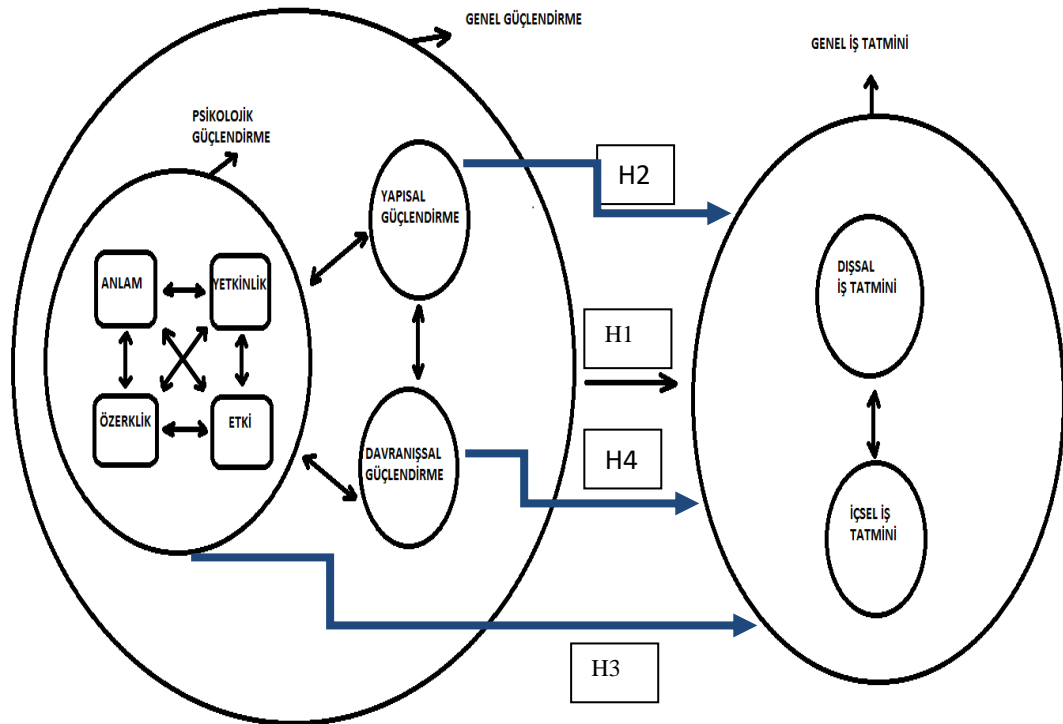
Bu çalışmada “nicel araştırma yöntemi” kullanılmıştır. Araştırma verileri “anket formu” ile elde edilmiştir. Anket formu 25 soruluk “güçlendirme” ve 15 soruluk “iş tatmini” konularını içermektedir. Anket soruları tezimizin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerin sonlarında özetleri verilen yüksek lisans ve doktora tezlerinden alıntı yapılarak seçilmiştir. Çalışmanın yapıldığı Düzce ve mülhakat adliyelerine bizzat gidilmiş, anket formları elden dağıtılmıştır.

Araştırmamızda veriler toplanırken Rensis Likert'in 5'li ölçeği kullanılmıştır. "Likert ölçeğinin amacı; araştırılan konuyla ilgili kişilerin düşüncelerini, tutumlarını, davranışlarını bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir" (Pelit, 2008:137).

5.3. Araştırmanın Modeli

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; öncelikle personel güçlendirme ve iş tatmini olmak üzere iki temel değişken ve 6 alt boyut olarak kurgulanmıştır. Araştırma modeliyle ilgili ayrıntılı bilgi Şekil 8'de sunulmaktadır.

Şekil 8: Araştırmanın Modeli



Öncelikle Genel Personel Güçlendirme'nin Genel İş Tatminine etkisinin olup olmadığını; etkisi var ise etkinin oranı 'Tek Yönlü Regresyon Analizi' ile araştırılacaktır. Daha sonra Genel Personel Güçlendirme'yi oluşturan Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme ve Davranışsal Güçlendirme faktörlerinin Genel İş Tatminine etkisi Çok Yönlü Regresyon Analizi ile araştırılacaktır. Analiz sonuçlarında tezimizin 4 hipotezinin kabul durumları incelenecektir.

5.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Düzce Adliyesi ve Mülhakatları olan Akçakoca ve Yığılca Adliyeleri'nde çalışan yardımcı yargı personelleri evren olarak kabul edilmiştir. Veri elde etmek amacıyla dağıtılan 25 soruluk güçlendirme anketiyle 15 soruluk iş tatmini anketi personele elden teslim edilmiştir. Düzce Adliyesi ve Mülhakat Adliyelerinde (Akçakoca ve Yığılca) çalışan 200 yardımcı adalet personeli örnek küttedir. Evrende yer alan 232 yardımcı adalet çalışanından (kalem personeli) 200 tanesine ulaşılarak veri elde edildiğinden örnek küttelinin yaklaşık %86'sına ulaşılmıştır.

5.5. Verilerin Analiz Edilmesi

Sonuçlar SPSS 22 (Statistical Package for Social Scienses) ortamında değerlendirilmiştir. Veriler istatistiksel yöntemler ile %95 anlamlılık seviyesinde değerlendirilerek açıklanmıştır. Değişkenler arası ilişkileri incelemeye önce ilk defa kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Katılımcılara yönelik demografik bilgiler paylaşıldıktan sonra güvenilirliği ortaya koyulan iş tatmininin değişkenlere farklılık gösterip göstermediğine göre analizler (*Betitleyici Analiz, Faktör Analizi, Mann – Whitney U Testi, Kruskal – Wallis Testi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, Farklılık Analizi*) yapılmıştır. Araştırma modelinde ortaya konulan her bir hipotez test edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

5.6. Betimleyici Analiz ve Demografik Bulgular

Yapılan betimleyici analiz sonucunda demografik değişkenlere ait bulgular aşağıdaki tabloda bir arada verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER		SAYI	ORAN
Çalışılan Adliye	Akçakoca Adliyesi	26	%13,0
	Düzce Adliyesi	155	%77,5
	Yığılca Adliyesi	19	%9,5
Yaş Ortalaması	20 yaş ve altı	4	%2,0
	21 – 29 yaş arası	61	%30,5
	30 – 39 yaş arası	97	%48,5
	40 – 49 yaş arası	29	%14,5
	50 yaş ve üzeri	9	%4,5
Cinsiyet	Kadın	88	%44,0
	Erkek	112	%56,0
Medeni Durum	Evli	129	%64,5
	Bekâr	71	%35,5
Eğitim Durumu	Lise Mezunu	20	%10,0
	Ön Lisans Mezunu	52	%26,0
	Açık Öğretim Fakóltesi Mezunu	62	%31,0
	4 Yıllık Örgüt Öğretim Mezunu	32	%16,0
	Lisans Üstü Eğitim Mezunu	6	%3,0
Statü	Hizmetli / Mübaşır	20	%10,0
	Zabıt / İcra Kâtibi	144	%72,0
	Yazı İşleri Müdürü	12	%6,0
	İcra Müdürü / Müdür Yardımcısı	11	%5,5
	İnfaz Koruma Memuru (Denetimli Serbestlik Müdürlüğünde Çalışan)	13	%6,5
Bağlı Olunan Birim	Cumhuriyet Savcılığı	78	%39,0
	Ceza Mahkemeleri	51	%25,5
	Hukuk Mahkemeleri	71	%35,5
Kıdem	1 – 3 yıl arası	62	%31,0
	4 – 9 yıl arası	69	%34,5
	10 – 16 yıl arası	35	%17,5
	17 – 24 yıl arası	19	%9,5
	25 yıl ve üzeri	15	%7,5
Toplam		200	%100

Yapılan betimleyici analiz sonucunda elde edilen demografik bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir. Demografik bulguların kısa özeti aşağıda açıklanacaktır.

Demografik bulguların özeti;

✓ Anketi yanıtlayan yardımcı yargı personellerinin %77,5'i merkez adliyesi olan Düzce Adliyesi'nde görev yapmakta olup, %13'ü Akçakoca ve %9,5'i de Yığılca Adliyesinde görev yapmaktadırlar. Mülhakat adliyelerinin oranı %22,5'tir.

✓ Ankete katılanların %2'si 20 yaşında altında, %30,5'i 21-29 yaş arasında, %48,5'i 30-39 yaş arasında, %14,5'i 40-49 yaş arasında ve % 4,5'i de 50 yaş üzerindedir.

✓ Anketi yanıtlayan yardımcı yargı personellerinin %49'u kadın, %56'sı da erkektir.

✓ Katılımcıların %64,5'i evliyen, %35,5'i de bekârdır.

✓ Ankete katılan yardımcı yargı personellerinin %26'sı lise, %26'sı ön lisans, %31'i açık öğretim fakültesi, %16'sı 4 yıllık örgün öğretim mezunuyken sadece %3'ü lisansüstü eğitim almıştır.

✓ Ankete katılanların, %10'u hizmetli ya da mübaşir, %2,5'i şoför, %69,5'i zabıt ya da icra kâtibi, %6'sı yazı işleri müdürü, %5,5'i icra müdürü ya da icra müdür yardımcısı, %6,5'i de denetimli serbestlik müdürlüğünde görevli infaz koruma memurudur.

✓ Katılımcıların %39'u Cumhuriyet Savcılığına, %25,5'i Ceza Mahkemeleri'ne ve %35,5'i de Hukuk Mahkemeleri'ne bağlı çalışmaktadır.

✓ Ankete katılanların, %3'ü üç yıldan az kıdeme sahip, %34,5'i 4-9 yıl arasında, %17,5'i 10-16 yıl arası, %9,5'i 17-22 yıl arası ve %7,5'i de 25 yıl üzeri kıdeme sahiptirler.

5.7. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

“Geçerliliği” ölçüm değerlerindeki gözlemlenen farklılığın, sistematik veya tesadüfi hatadan kaynaklanmaktan ziyade, ölçülen özellikler açısından nesnel arasındaki gerçek farklılığını yansıtmaya derecesi olarak da tanımlanabilir (Altunışık ve diğ. 2012: 123).

Malhotra (1999), güvenilirliği, “araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuçlara, aynı araştırmanın tekrarlandığı zaman ulaşılabilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Mesci, 2008:76). Personel güçlendirme ölçeğinin güvenilirliğinin tespiti amacıyla Cronbach'ın “Alfa Güvenilirlik Katsayısı” kullanılmıştır.

5.7.1. Personel Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği:

Tablo 2: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Testi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,888	25

Anket formunun, genel güvenilirlik testi (Tablo 2) sonucunda “alpha” değerinin 0,888 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilen genel Cronbach alphas’ı Nunnally’in (1967) belirttiği; ,700 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu anket formundaki veriler için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde ifadelerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu anlamına gelir.

5.7.2. İş Tatmini Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliği:

Tablo 3: İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirliği

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,845	15

İş Tatmini anket formunun, genel güvenilir testi (Tablo 3) sonucunda “alpha” değerinin 0,845 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilen genel Cronbach alphas’ı Nunnally’nin(1967) belirttiği, 0,700 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı, anket formundaki veriler için yapılan “güvenirlik analizi” sonucu elde edilen ifadelerin güvenirlüğünün kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğudur.

5.8. Verilerin Kullanılabilirliği

Verilerin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov – Smirnov Testi ile incelenmiştir. Bu test yardımıyla bir örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür. Kolmogorov – Smirnov (K-S) Testi, tesadüfi olarak toplanmış olan bir örnek verinin belirli bir dağılıma uyup uymadığını incelemek için kullanılmaktadır (Altunışık ve diğ. 2012: 208 - 214).

5.8.1. Personel Güçlendirme Verilerinin Kullanılabilirliği:

Tablo 4: Personel Güçlendirme Verilerinin Normal Dağılıma Uygunluk Testi

Tests of Normality			
Personel Güçlendirme Faktörleri	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Faktör: 1 = Yapısal Güçlendirme	,177	200	,000
Faktör: 2 = Psikolojik Güçlendirme: Anlam	,101	200	,000
Faktör: 3 = Psikolojik Güçlendirme: Yetkinlik	,108	200	,000
Faktör: 4 = Psikolojik Güçlendirme: Özerklik	,098	200	,000
Faktör: 5 = Psikolojik Güçlendirme: Etki	,141	200	,000
Faktör: 6 = Davranışsal Güçlendirme	,115	200	,000
Genel Personel Güçlendirme	,079	200	,004
a. Lilliefors Significance Correction			

Sig değerleri 0,05'den küçük olduğu için verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple analiz, non – parametrik tekniklerle yapılacaktır. Non – parametrik teknik olarak; ikiden fazla olan gruplar için Kruskal – Wallis, ikili gruplar için Mann – Whitney – U testi kullanılacaktır.

5.8.2. İş Tatmini Verilerinin Kullanılabilirliği:

İş tatmini anketinde yer alan 15 soru K-S testine tabi tutularak verilerin normal dağılıp dağılmadıkları incelenecektir.

Tablo 5: İş Tatmini Verilerinin Normal Dağılıma Uygunluk Testi

Normallik Testi			
Genel İş Tatmini Faktörü	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	Sig.
Dışsal İş Tatmini	,098	200	,000
İçsel İş Tatmini	0,96	200	,000

İş tatmini anketinin ortalaması normal dağılıma uygunluk testine tabi tutulduğunda, sig değerinin 0,05'den küçük olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda verilerin normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Bu sebeple, analiz, non – parametrik tekniklerle yapılacaktır. Non – parametrik teknik olarak; ikili gruplar için Manny – Whitney – U testi uygulanacakken, ikiden daha fazla gruplar için Kruskal – Wallis testi uygulanacaktır.

5.9. Faktör Analizi

Faktör analizinin temel iki amacı olduğu bilinmektedir; bunlarda ilki, “değişken sayısını azaltmak” diğer ise “değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır” bu iki amaca yönelik personel güçlendirme ve iş tatmini değişkenleri faktör analizine tabi tutulacaktır. Bundan önce faktör analizinin değerlerinin anlamı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: Ölçeğin Alfa Değerinin Anlamı

0,00 - 0,40	Ölçek Güvenilir Değil
0,40 – 0,60	Ölçek Düşük Güvenilirlik Seviyede
0,60 – 0,80	Ölçek Güvenilir
0,80 – 1,0	Ölçek Yüksek Güvenilir

“Kaiser – Mayer – Olkin (KMO) Testi ise; faktörler analizinin uygunluğunu gösteren bir testtir. KMO değeri olarak 0,5 – 1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılarca tatminkâr olarak düşünülen asgari KMO değeri 0,7’dir” (Malhotra, 1996’dan akt; Altunışık ve diğ. 2012: 268).

Tablo 7: KMO ve Barlett’s Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser – Mayer- Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		,846
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki - kare	1819,291
	df	253
	Sig.	,000

Personel güçlendirme ve iş tatmini ölçekleri değerlendirildiğinde örnekleme yeterliliği analizi sonucunda verilerin KMO genel örnekleme yeterliliği değeri yukarıdaki tabloda görüleceği gibi **0,846** olarak tespit edilmiştir. Barlett’s Testinde ise $p < 0,000$ sonucuna ulaşılmıştır. Bu değerlerden dolayı “personel güçlendirme” ve “iş tatmini” anketi faktör analizine uygundur.

5.9.1. Personel Güçlendirme Faktör Analizi:

Tablo 8: Personel Güçlendirme Faktör Analizi

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi						
İFADELER	Faktörler					
	Fakt. 1	Fakt. 2	Fakt. 3	Fakt. 4	Fakt. 5	Fakt. 6
Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır. (Soru: 14)	,840					
Bu kurumun alt seviyelerinde pek çok görev iyi tanımlanmamıştır. (Soru: 15)	,806					
İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği “iş arkadaşlarımdan” görmekteyim. (Soru: 2)		,624				
İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği “amirimden” görmekteyim. (Soru: 3)		,623				
Günlük kırtasiye işlerini tamamlamam için yeterli zamana sahibim. (Soru: 11)		,682				
İşimin gereklerini tam anlamıyla yerine getirebilmek için yeterli zamana sahibim. (Soru: 12)		,663				
Mevcut işimde tüm bilgi ve becerilerimi kullanabiliyorum. (Soru: 4)			,753			
Mevcut işimde yeteneklerimin sınırlarını zorlayıcı, çetin görevler alma fırsatım oluyor. (Soru: 5)			,730			
Mevcut işimde yeni bilgi ve beceriler edinebiliyorum.			,789			
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim. (Soru: 9)				,711		
İş ile ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) amirime danışmadan müdahale edebilirim. (Soru: 10)				,868		
Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir. (Soru: 16)					,680	
“İnsan odaklılık” bu kurumda savunulan en temel değerdir. (Soru: 22)					,685	
Bu kurumda “insani ilişkilere” önem verilir. (Soru: 23)					,683	
Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır. (Soru: 24)					,753	
Bu kurumda karar alma yaklaşımı merkeziyetçi olmaktan ziyade “katılımcıdır.” (Soru: 25)					,819	
Bu kurumda çalışanlara mesleklerini icra ederlerken “esneklik” tanınır. (Soru: 1)						,550
Bu kurumda “yenilikçilik” ödüllendirilir. (Soru: 13)						,522
Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır. (Soru: 17)						,641
Bu kurumda belirli ölçüde risk alma desteklenir. (Soru: 18)						,765
Çalıştığım kurumda kendini idare eden çalışma takımları yaygındır. (Soru: 19)						,533
Bu kurum çalışanların eğitim ve gelişimi için düzenli olarak yatırım yapar. (Soru: 20)						,690
Bu kurumda çalışanların eğitimine temel teknik konuların dışında farklı becerilerin gelişimi için de yatırım yapılır. (Soru: 21)						,714

Tablo 9: Personel Güçlendirme Faktörlerinin Açıkladığı Toplam Varyans

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
Yapısal Güçlendirme	3,495	15,196	15,196
Psikolojik Güçlendirme (ANLAM)	3,341	14,525	29,72
Psikolojik Güçlendirme (YETKİNLİK)	2,204	9,582	39,302
Psikolojik Güçlendirme (ÖZERKLİK)	2,158	9,382	48,684
Psikolojik Güçlendirme (ETKİ)	1,721	7,482	56,166
Davranışsal Güçlendirme	1,463	6,361	62,527
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Varimax Rotasyonu ile uygulanan Faktör Analizi sonucu 6 adet faktör oluşmuştur. Araştırmanın birinci faktörü olan Yapısal Güçlendirme varyansın %15,196'sını, ikinci faktör olan Psikolojik Güçlendirme'nin "Anlam" boyutu %14,525'ini, üçüncü faktör olan Psikolojik Güçlendirme'nin "Yetkinlik" boyutu %9,582'sini, dördüncü faktör olan Psikolojik Güçlendirme'nin "Özerklik" boyutu %9,382'sini, beşinci faktör olan Psikolojik Güçlendirme'nin "Etki" boyutu toplamın %7,482'sini ve son olarak da, altıncı faktör olan Davranış Güçlendirme toplamın %6,361'ini açıklamaktadır.

Bu faktörlerin toplam varyansın %62,527'sini açıkladığı görülmüştür.

Belirlenen 6 faktörün toplamı, "genel personel güçlendirmeyi" oluşturmaktadır. Yapısal güçlendirme'nin ve Psikolojik Güçlendirme'nin "anlam" boyutunun oranlarının diğer faktörlere göre yüksek olduğu, Tablo 9'dan anlaşılmaktadır.

Personel güçlendirme ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 14. ve 15. ifadeler "yapısal güçlendirme" boyutunu, 2. 3. 11. ve 12. ifadeler "psikolojik güçlendirme'nin anlam" boyutunu, 4. 5. ve 6. ifadeler "psikolojik güçlendirme'nin yetkinlik" boyutunu, 9. ve 10. ifadeler "psikolojik güçlendirme'nin özerklik" boyutunu, 16, 22, 23, 24, 25. İfadeler Psikolojik Güçlendirme'nin etki boyutunu, son olarak da, 1. 13. 17. 18. 19. ve 20. ifadeler "davranışsal güçlendirme" boyutunu kapsamaktadır.

“Amirim kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtman konusunda bana fırsat verir” (soru:7) ve “yeni fikirleri uygulamak ve işimi iyi yapabilmem için kullanabileceğim kaynaklara sahibim” (soru:8) ifadeleri faktör dışında tutulmuştur.

5.9.2. İş Tatmini Faktör Analizi

İş tatmini ifadeleri faktör analizine tabi tutulduğunda aşağıdaki tablodaki gibi iki faktörde kümelendiği görülmüştür.

Tablo 10: İş Tatmini Faktörlerinin Açıkladığı Toplam Varyans

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
Faktör: 1 = Dışsal Tatmin	2,937	26,704	26,704
Faktör: 2 = İçsel Tatmin	2,478	22,530	49,234
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Varimax Rotasyonu ile uygulanan Faktör Analizi sonucu 2 adet faktör oluşmuştur. Araştırmanın birinci faktörü olan dışsal iş tatmini varyansın %26,704’ünü; ikinci faktör olan içsel iş tatmini ise varyansın %22,530’ünü açıklamaktadır. Bu faktörlerin toplam varyansın %49,234’ünü açıkladığı görülmüştür.

Tablo 11: İş Tatmini Faktör Analizi

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi		
İFADELER	Faktörler	
	Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin
İkinci bir şansım olsa yine bu kurumda çalışmak isterim. (Soru:13)	,854	
Arkadaşlarıma çalıştığım kurumu tavsiye ediyorum. (Soru: 15)	,812	
İleride çocuğumun da benim yaptığım meslekte çalışmasını isterim. (Soru: 12)	,749	
Mesleğimin gün geçtikçe değer kazandığını düşünüyorum. (Soru: 11)	,720	
İşyerimin fiziki şartları (ısıtma, gürültü, havalandırma gibi) iyidir. (Soru: 9)		,693
İşimde ilerleme şansım vardır. (Soru: 8)		,635
Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder. (Soru: 1)		,582
İşim bana çevremde saygınlık sağlar. (Soru: 2)		,549
Amirim doğru kararlar verir. (Soru: 4)		,508
İşyerimde bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim. (Soru: 6)		,505
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir. (Soru: 7)		,462

İş tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 11.12.13. ve 15. İfadeler “dışsal iş tatmini” boyutunu; 1.2.4.6.7.8.9. ve 11. İfadeler “içsel iş tatmini” boyutunu kapsamaktadır.

İşyerimde çalışanlar arasında görev dağılımı adaletlidir (soru:3), işyerinde dedikodu oldukça yaygındır (soru:5), fazla çalışma saatlerimin karşılığında mesai ücreti alıyorum ya da yerine izin kullanabiliyorum (soru:10) ve yaptığım iş sonunda kendimi başarılı hissediyorum(soru: 14), ifadeleri faktör dışı tutulmuştur.

Bilgisayar tarafından yürütülen analiz tamamen mekanik bir hesaplama olduğundan, faktörü oluşturan değişkenler ve faktörler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin herhangi bir ipucunun olmaması, bazen analiz neticesinde bir araya getirilen değişkenlerin anlamlı bir boyut oluşturmalarına imkan tanımayabilir veya bizim basit mantıksal sebeplilik ilişkisi bağlamında açıklama getirmeyeceğimiz bir ilişki sebebiyle faktör çıkmış olabilecektir (Altunışık ve diğ. 2012:28).

5.10. Non – Parametrik Testler

İstatistiksel analiz yapılmadan önce, verilerin kategorik ya da sürekli olup olmadığına bakılmalıdır. Kategorik verilerde parametrik olmayan istatistikler kullanılırken, sürekli verilerde parametrik istatistikleri kullanılır.

Dağılımdan bağımsız testler olarak da bilinen parametrik – olmayan (non – parametrik) testler; verinin dağılımsal özellikleri ile ilgili olarak, parametrik testlerde olduğu gibi, uygulanabilirlik şartı olarak çok katı şartlar koymamaktadır. Parametrik testlere kıyasla bu testler çok sınırlı sayıda ve zayıf şartları gerekli kılmaktadır (Altunışık ve diğ. 2012: 168).

“Parametrik testler” için gerekli şartları sağlamayan veya örnek boyutunun küçük olduğu durumlarda, veri dağılımı ön şartı koşmayan analiz tekniklerine ihtiyaç vardır. Mann Whitney – U testi, t-testinin parametrik olmayan eşdeğeri olarak düşünülebilir. Bu test için verinin dağılımı konusunda herhangi bir şart olmamakla birlikte, verinin tesadüfi olarak toplanmış olması gerekmektedir. Kruskal – Wallis testi ise uygulama olarak Mann – Whitney – U testine benzemektedir, ancak 3 veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Briggman ve Scheider, 1992’den akt; Altunışık ve diğ. 2012: 206).

5.10.1. Personel Güçlendirme Non-Parametrik Testler

Demografik farklılıkların personel güçlendirme faktörlerine bakış açılarındaki farklılığı tespit etmek amacıyla non – parametrik testlerden iki değişken için Mann – Whitney – U testi uygulanacakken, ikiden fazla değişkenlerin analizinde Kruskal – Wallis testi kullanılacaktır.

Demografik değişkenlerden cinsiyete ve medeni duruma göre, personel güçlendirmenin 6 faktörüne ve genel personel güçlendirme faktörüne bakış açılarından bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Mann – Whitney – U testi sonucunda ankete cevap veren yardımcı yargı personellerinin “cinsiyet ve medeni durum” değişkenleri arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

5.10.1.1. Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi:

H₀: Yaş ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında bir fark yoktur.

H₁: Yaş ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında bir fark vardır.

Tablo 12: Yaş Grupları ile P.G Faktörlerine Yönelik Kruskal– Wallis testi

Personel Güçlendirme Faktörleri	Kruskal Wallis Test	Asymp. Sig.
Faktör: 1 = Yapısal Güçlendirme	1,478	,831
Faktör: 2 = Psikolojik Güçlendirme: Anlam	1,861	,761
Faktör: 3 = Psikolojik Güçlendirme: Yetkinlik	3,052	,549
Faktör: 4 = Psikolojik Güçlendirme: Özerklik	1,128	,890
Faktör: 5 = Psikolojik Güçlendirme: Etki	4,317	,365
Faktör: 6 = Davranışsal Güçlendirme	9,826	,43
Genel Personel Güçlendirme	6,821	,146
Kaç Yaşındasınız?		

Anketi cevaplayan memurların yaşları ile bağımsız değişkenler olan personel güçlendirmenin 6 faktörü ve genel güçlendirme faktörüne bakış açıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

Analiz sonucunda Tablo 12’de görüldüğü üzere “davranışsal güçlendirme” boyutu hariç diğer tüm değişkenlerde sig değerleri 0,05’ten büyük olduğu için istatistiksel açıdan memurların yaşları ile personel güçlendirmenin “davranışsal güçlendirme” hariç diğer boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur, denilebilir.

Davranışsal güçlendirme haricindeki diğer boyutlar için, birinci hipotez(H₀) olan “yaş ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında bir fark yoktur.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13: Yaş Grupları Arasında Davranışsal Güçlendirme Boyutuna Farklı Bakan Grup.

Güçlendirme Faktörü	Kaç Yaşındasınız?	N	Mean Rank
Davranışsal Güçlendirme	20 yaş ve altı	4	132,00
	21 - 29 yaş arası	61	109,48
	30 - 39 yaş arası	97	93,62
	40 - 49 yaş arası	29	87,79
	50 yaş ve üzeri	9	140,72
	Total	200	

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, yaş grupları arasında davranışsal güçlendirmeye farklı bakan grubun “50 yaş ve üzeri” olan grup olduğu anlaşılacaktır.

Yaş ile güçlendirme boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Kruskal – Wallis testi sonucunda davranışsal güçlendirme boyutu hariç tüm boyutlara memurların benzer düşünceyle baktıkları anlaşılmıştır.

Davranışsal güçlendirmeye farklı bakan gurubun tespiti için yapılan testler sonucunda 50 yaş üzeri memurların davranışsal güçlendirmeye diğer yaş guruplarından farklı baktıkları, davranışsal güçlendirmeye daha çok ihtiyaç hissettikleri anlaşılmıştır.

5.10.1.2. Kıdeme Göre Farklılık Analizi:

H₀: Kıdem ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir fark yoktur

H₁: Kıdem ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir fark vardır

Tablo 14: Kıdem ile Personel Güçlendirme Faktörlerine Yönelik Kruskal – Wallis testi

Personel Güçlendirme Faktörleri	Kruskal - Wallis testi	Asymp. Sig
Faktör: 1 = Yapısal Güçlendirme	5,060	,281
Faktör: 2 = Psikolojik Güçlendirme: Anlam	4,847	,303
Faktör: 3 = Psikolojik Güçlendirme: Yetkinlik	2,776	,596
Faktör: 4 = Psikolojik Güçlendirme: Özerklik	3,308	,508
Faktör: 5 = Psikolojik Güçlendirme: Etki	3,171	,530
Faktör: 6 = Davranışsal Güçlendirme	12,401	,015
Genel Personel Güçlendirme	6,881	,142
Memurlukta Çalışma Süreniz?		

Anketi cevaplayan memurların kıdemleri ile bağımsız değişkenler olan personel güçlendirmenin 6 faktörü ve genel güçlendirme faktörüne bakış açıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir.

Analiz sonucunda Tablo 14’de görüldüğü üzere “davranışsal güçlendirme” hariç diğer tüm değişkenlerde sig değerleri 0,05’den büyük olduğu için istatistiksel açıdan memurların kıdemleri ile personel güçlendirmenin “davranışsal güçlendirme” hariç tüm boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur, denilebilir. Birinci hipotez(H₀) olan “kıdem ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir fark yoktur” hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik değişkenler ile personel güçlendirme faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Davranışsal güçlendirmenin demografik değişkenlerden “yaş” ve “kıdem” arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak katılımcılardan yaşları 50 ve üzeri olanlar ile kıdemleri 25 yıl ve üzeri olanlar davranışsal güçlendirmeye diğerlerine oranla farklı bakmaktadırlar.

Tablo 15: Kıdem Farkına göre Davranışsal Güçlendirme Boyutuna Farklı Bakan Grup

Güçlendirme Faktörü	Memurlukta Çalışma Süreniz?	N	Mean Rank
Davranışsal Güçlendirme	1 - 3 yıl arası	62	117,39
	4 - 9 yıl arası	69	90,54
	10 - 16 yıl arası	35	94,21
	17 - 24 yıl arası	19	77,84
	25 yıl ve üzeri	15	119,87
	Total	200	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, personel güçlendirme faktörleri ile kıdem arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Kruskal – Wallis testinde anlamlı farkın sadece “davranışsal güçlendirme” boyutunda olduğu anlaşıldığından, bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için yapılan test sonucunda, 25 yıl üzeri kıdeme sahip olan memurların personel güçlendirme boyutlarından “davranışsal güçlendirme” boyutuna diğerlerinden farklı baktıkları, kıdemli memurlar için davranışsal güçlendirmenin daha önemli ve öncelikli olduğu söylenebilir

Demografik değişkenlerin personel güçlendirmenin 6 faktörüne ve genel personel güçlendirme faktörüne bakış açılarından bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Kruskal – Wallis testi sonucunda ankete cevap veren yardımcı yargı personellerinin, “çalışılan adliye, eğitim durumu, statü ve bağlı olunan birim” değişkenleri arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

5.10.2. İş Tatmini Non-Parametrik Testler:

Demografik farklılıkların iş tatmini faktörlerine bakış açılarındaki farklılığı tespit etmek amacıyla iki değiş için Mann – Whitney – U testi uygulanacakken, ikiden fazla değişkenlerin analizinde Kruskal – Wallis testi kullanılacaktır.

Demografik değişkenlerin iş tatmininin 2 faktörüne ve genel iş tatmini faktörüne bakış açılarından bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan Mann – Whitney – U ve Kruskal – Wallis testleri sonucunda ankete cevap veren yardımcı yargı personellerinin demografik değişkenleri arasında bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

5.11. Korelasyon Analizi

“İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi derecesi (şiddeti) korelasyon (ilgileşim) ile belirlenir. Korelasyon katsayısı “r” sembolü ile gösterilir. Korelasyon katsayısının hesaplanması aşağıdaki gibi belirtilmektedir” (Mesci,2008:98). Öte yanda, analiz sonucundaki “sig” değeri çıkan sonucun “önemli” olup – olmadığını söyler; “sig” değeri 0,05’ten büyükse sonuç “önemli değildir” ya da “istatistiksel açıdan değişkenler arasında anlamlı bir fark yoktur” denilirken, “sig” değeri 0,05’ten küçükse sonuç “önemlidir” ya da “istatistiksel açıdan değişkenler arasında anlamlı bir fark vardır” denilebilir. (Altunışık ve diğ. 2012:41).

5.11.1. Personel Güçlendirme Faktörlerinin Korelasyon Analizi:

Tablo 16: Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Speraman Korelasyon Analizi

Personel Güçlendirme Faktörleri	Yapısal Güç.	Psikolojik Güç. Anlam	Psikolojik Güç. Yetkinlik	Psikolojik Güç. Özerklik	Psikolojik Güç. Etki	Davranışsal Güç.	Genel Güç.
Yapısal Güçlendirme	1,000						
Psikolojik Güçlendirme: Anlam	,024	1,000					
Psikolojik Güçlendirme: Yetkinlik	,022	,313**	1,000				
Psikolojik Güçlendirme: Özerklik	-,036	,316**	,312**	1,000			
Psikolojik Güçlendirme: Etki	-,187**	,392**	,285**	,236**	1,000		
Davranışsal Güçlendirme	-,096	,435**	,374**	,250**	,589**	1,000	
Genel Personel Güçlendirme	,058	,691**	,602**	,495**	,735**	,791**	1,000

Personel güçlendirme anketi sonucunda bulundan 6 güçlendirme faktörü ve genel güçlendirme faktörlerinin aralarında ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; Düzce Adliyesi ve mülhakat adliyelerinde çalışan memurlar açısından sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Birinci Faktör olan “yapısal güçlendirme” ile ikinci faktör olan “psikolojik güçlendirmenin anlam” boyutu arasında “çok zayıf” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,24)$

Birinci Faktör olan “yapısal güçlendirme” ile üçüncü faktör olan “psikolojik güçlendirmenin yetkinlik” boyutu arasında “çok zayıf” pozitif yönlü korelasyon vardır. $r=(0,22)$

Birinci Faktör olan “yapısal güçlendirme” ile dördüncü faktör olan “psikolojik güçlendirmenin özerklik” boyutu arasında “zayıf” negatif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(-0,36)$

Birinci Faktör olan “yapısal güçlendirme” ile beşinci faktör olan “psikolojik güçlendirmenin etki” boyutu arasında “zayıf” negatif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(-0,187)$

Birinci Faktör olan “yapısal güçlendirme” ile altıncı faktör olan “davranışsal güçlendirme” arasında “çok kuvvetli” negatif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(-0,96)$

Birinci Faktör olan “yapısal güçlendirme” ile “genel güçlendirme” arasında “orta dereceli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,58)$

İkinci Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin anlam” boyutu ile “psikolojik güçlendirmenin yetkinlik” boyutu arasında “zayıf dereceli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,313)$

İkinci Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin anlam” boyutu ile “psikolojik güçlendirmenin özerklik” boyutu arasında “zayıf dereceli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,316)$

İkinci Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin anlam” boyutu ile “psikolojik güçlendirmenin etki” boyutu arasında “zayıf dereceli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,392)$

İkinci Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin anlam” boyutu ile “davranışsal güçlendirme” arasında “zayıf kuvvette” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,435)$

İkinci Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin anlam” boyutu ile “genel güçlendirme” arasında “orta kuvvette” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,691)$

Üçüncü Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin yetkinlik” boyutu ile “psikolojik güçlendirmenin özerklik” boyutu arasında “zayıf kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,312)$

Üçüncü Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin yetkinlik” boyutu ile “psikolojik güçlendirmenin etki” boyutu arasında “çok kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,285)$

Üçüncü Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin yetkinlik” boyutu ile “davranışsal güçlendirme” arasında “zayıf kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,374)$

Üçüncü Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin yetkinlik” boyutu ile “genel güçlendirme” arasında “orta kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,602)$

Dördüncü Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin özerklik” boyutu ile “psikolojik güçlendirmenin etki” boyutu arasında “çok zayıf” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,236)$

Dördüncü Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin özerklik” boyutu ile “davranışsal güçlendirme” arasında “çok zayıf” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,250)$

Dördüncü Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin özerklik” boyutu ile “genel güçlendirme” arasında “zayıf kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,495)$

Beşinci Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin etki” boyutu ile “davranışsal güçlendirme” arasında “orta kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,589)$

Beşinci Faktör olan “psikolojik güçlendirmenin etki” boyutu ile “genel güçlendirme” arasında “yüksek kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,735)$

Altıncı Faktör olan “davranışsal güçlendirme” ile “genel güçlendirme” arasında “yüksek kuvvetli” pozitif yönlü bir korelasyon vardır. $r=(0,791)$

5.11.2. İş Tatmini Faktörlerinin Korelasyon Analizi:

Korelasyon analizi, ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir (Altunışık ve diğ. 2012:228). Elimizdeki iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını görmek için korelasyon analizi yapılır. Dikkat etmemiz gereken nokta, değişkenlerimizin her ikisinin de sayısal olması gerekmektedir. Korelasyon, değişkenlerimizin birindeki bir değişikliğin, aynı oranda diğesinde de beklenebilir olup olmadığını anlama çabasıdır.

Çalışmamızın konusundan yola çıkarak; dışsal iş tatmini ile içsel iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığına korelasyon analizi sayesinde bakabiliriz. Korelasyon katsayısı “r” 0 ile 1 arasında bir değer alır. “0” hiç ilişki olmadığını, 1 ise tam ilişki olduğunu bildirir. Katsayı “+” ya da “-“ olabilir. “+” değer olursa iki değişken arasında pozitif bir ilişki var demektir. Yani biri arttığında diğeri de artmaktadır. Örneğin; dışsal iş tatmini oranı arttıkça içsel iş tatmini artıyorsa aralarında “+” bir ilişki var demektir. Katsayı eksi (-) bir değer olursa iki değişken arasında “negatif” bir ilişki var demektir

Tablo 17: İş Tatmini Faktörleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi*

İş Tatmini Faktörleri	Dışsal İş Tatmini	İçsel İş Tatmini	Genel İş Tatmini
Dışsal İş Tatmini	1,000		
İçsel İş Tatmini	,535**	1,000	
Genel İş Tatmini	,846**	,837**	1,000

*Correlation Coefficient sig. (1-tailed)

İş tatmini anketi sonucunda bulunan 2 faktör ve genel iş tatmini faktörlerini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; Düzce ve mülhakatlarında çalışan yardımcı yargı personelleri açısından sonuçları aşağıdaki gibidir;

İş Tatmininin birinci faktörü olan “Dışsal İş Tatmini” ile ikinci faktör olan “İçsel İş Tatmini” arasında “orta dereceli” ve “pozitif yönlü” bir korelasyon vardır. $r=(0,535)$

İş Tatmininin birinci faktör olan “Dışsal İş Tatmini” ile “Genel İş Tatmini” arasında “yüksek derecede” ve “pozitif yönlü” bir korelasyon vardır. $r=(0,846)$

İş Tatmininin ikinci faktörü olan “İçsel İş Tatmini” ile “Genel İş Tatmini” arasında “yüksek derecede” ve “pozitif yönlü” bir korelasyon vardır. $r=(0,837)$

5.12. Regresyon Analizi

“Regresyon analizi” genel olarak aşağıdaki sorulara cevap aramada kullanılabilir (Altunışık ve diğ. 2012: 233):

- ✓ Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabilir mi?
- ✓ Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir?
- ✓ İlişkinin yapısının belirlenmesi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesi nedir?”

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla tek yönlü ve çok yönlü regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır.

5.12.1. Tek Yönlü Regresyon Analizi:

Tek yönlü regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz tekniğidir. Aşağıdaki verilen tabloda, “genel personel güçlendirme” faktörü “bağımsız değişken” olarak alınırken, “genel iş tatmini” ise “bağımlı değişkenimiz” olarak analize tabi tutulacaktır.

Regresyon Analizi Formülü: $Y=A+B.X$

Y: Bağımlı Değişken

X: Bağımsız Değişken

A: Sabit Katsayı

B: Etkileme Oranı

Tablo 18: Tek Yönlü Regresyon Analizi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,475	,166		2,860	,005
	Genel Güçlendirme	,804	,061	,684	13,197	,000

a. Dependent Variable: Genel İş Tatmini

Tablo 18’de basit doğrusal regresyon (tek yönlü regresyon) analizinin sonuçları görülmektedir. Burada Genel Personel Güçlendirme bağımsız değişken, Genel İş Tatmini ise bağımlı değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

Düzce Adliyesi ve Mülhakatlarında çalışan yardımcı yargı personellerinin personel güçlendirme yaklaşımı uygulamaları sonucunda standardize edilmiş katsayıya göre iş tatminlerinin %68,4 artacağını göstermektedir. Bu da sayfa 3’te verilen (H1) “personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi vardır” hipotezini doğrulamaktadır. ($p=0,05$ ’ten küçük olduğu için)

5.12.2. Çok Yönlü Regresyon Analizi:

Çok yönlü regresyon analizi iki veya daha fazla tahmini değişkeninin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır (Ökten, 2008:67). Bir bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin yer aldığı regresyon modellerine çok değişkenli regresyon analizi denir. Çok değişkenli regresyon analizinde bağımsız değişkenler eşzamanlı olarak (aynı anda) bağımlı değişkendeki değişimi açıklamaya çalışmaktadır (Altunışık ve diğ. 2012: 239 – 240).

Tablo 19: Çok Yönlü Regresyon Analizi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,484	,200		2,418	,017
	Yapısal Güçlendirme	,043	,035	,064	1,230	,220
	Psikolojik Güçlendirme	,582	,072	,567	8,089	,000
	Davranışsal Güçlendirme	,151	,065	,164	2,341	,020

a. Dependent Variable: Genel İş Tatmini

Tablo 19’da Çok Yönlü Regresyon analizinin sonuçlarını görülmektedir. Burada Personel Güçlendirmenin 3 faktörü bağımsız değişken olarak alınmış, genel iş tatmini ise bağımlı değişken olarak analize tabi tutulmuştur. Sonuç olarak; yapısal güçlendirmenin p değeri 0,05’ten küçük çıktığından iş tatminine anlamlı bir etkide bulunacağı çıkmıştır. Bir başka değişle, yapısal olarak güçlendirilen personelde ancak %6,4 oranında bir iş tatmini artacaktır. Diğer yandan davranışsal güçlendirmenin iş tatminine etkisi “p” değeri 0,05’den küçük olduğu için %16,4 oranında bir artış sağlayacağı anlaşılmıştır. Psikolojik güçlendirme iş tatminine %56,7 gibi yüksek bir oranda etki etmektedir. ($p =0,05$ ’ten küçük olduğu için)

5.13. Kümeleme Analizi

Kümeleme analizi, gruplanmamış veri matrisindeki gözlemleri benzerliklerine göre gruplandırma yöntemidir.

“Kümeleme analizi” ankete katılanları çeşitli özelliklere göre kümelere ayırmaya çalışan bir analiz tekniğidir. Faktör analizinde değişkenler arasındaki benzerlikler yardımıyla değişkenler gruplandırılırken, kümeleme analizinde ortak özellikler çerçevesinde bireylerin (kişilerin) sınıflandırılması yapılmaktadır (Altunışık ve diğ. 2012: 163).

Kümeleme analizini kullanılmasında temel amaç; araştırma sonucunda elde edilen yargıların temel özellikleri dikkate alınarak onların gruplandırılmasını ve önem düzeylerini belirlemektir. Kümeleme analizinin ileriye yönelik kestirim (tahmin) amaçlı kullanımı söz konusu değildir.

5.13.1. Personel Güçlendirme Kümeleme Analizi:

Tablo 20: Personel Güçlendirme Kümeleme Analizinin Geçerliliği

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Personel Güçlendirme Ortalama	4,092	2	,046	22	89,061	,000

Personel Güçlendirme anketinde yer alan 25 soruya 200 personelin 5’li Likert Ölçeğinde verdikleri cevapların ortalaması alınarak kümele analizine uygun olup olmadığı SPSS 22 ortamında analiz edilmiştir. Sig. Değeri 0,05’ten küçük çıktığı Tablo 20’de görülmektedir. Yapılan ANOVA testi sonucunda Personel Güçlendirme sorularının kümeleme analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 21: Personel Güçlendirme Anket Sorularının Kümeleri

Final Cluster Centers(Nihai Küme Merkezi)			
	Cluster (Küme)		
	1	2	3
Personel Güçlendirme Ortalama	2,09	3,44	2,88

Yapılan kümeleme analizinde Personel Güçlendirme ifadeleri (soruları); çok önemli, önemli ve daha az önemli olmak üzere üç kümeye ayrılmıştır. Analiz sonucunda; 11 sorunun anketi dolduran yardımcı yargı personeli için “çok önemli” konuları ifade ettiği, 7 sorunun “önemli” olduğu ve kalan 7 sorunun daha diğerlerine göre “daha az önemli” olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 22: Personel Güçlendirmeye Etki Eden Faktörlerin Önem Derecesi

YARGILAR	ÖNEM DÜZEYİ		
	1.	2.	3.
İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği “iş arkadaşlarımdan” görmekteyim.	+		
İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği “amirimden” görmekteyim.	+		
Mevcut işimde tüm bilgi ve becerilerimi kullanabiliyorum.	+		
Mevcut işimde yeni bilgi ve beceriler edinebiliyorum.	+		
İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.	+		
Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.	+		
Bu kurumun alt seviyelerinde pek çok görev iyi tanımlanmamıştır.	+		
Mevcut işimde tüm bilgi ve becerilerimi kullanabiliyorum.		+	
Amirim kişisel becerilerimi “iş yapış” biçimime yansıtmam konusunda bana fırsat verir.		+	
Yeni fikirleri uygulamak ve işimi iyi yapabilmem için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.		+	
İş ile ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) amirime danışmadan müdahale edebilirim.		+	
Günlük kırtasiye işlerini tamamlamam için yeterli zamana sahibim.		+	
İşimin gereklerini tam anlamıyla yerine getirebilmek için yeterli zamana sahibim.		+	
Bu kurumda çalışanlara mesleklerini icra ederlerken “esneklik” tanınır.			+
Bu kurumda “yenilikçilik” ödüllendirilir.			+
Karar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir.			+
Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır.			+
Bu kurumda belirli ölçüde risk alma desteklenir.			+
Çalıştığım kurumda kendini idare eden çalışma takımları yaygındır.			+
Bu kurum çalışanların eğitim ve gelişimi için düzenli olarak yatırım yapar.			+
Bu kurumda çalışanların eğitimine temel teknik konuların dışında farklı becerilerin gelişimi içinde yatırım yapılır.			+
“İnsan odaklılık” bu kurumda savunulan en temel değerdir.			+
Bu kurumda “insani ilişkilere” önem verilir.			+
Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır.			+
Bu kurumda karar alma yaklaşımı merkeziyetçi olmaktan ziyade “katılımcıdır.”			+

Personel Güçlendirme anket soruları kümeleme analizine tabi tutulduğunda, yardımcı yargı personellerinin, yetki hiyerarşisi ve alt seviyedeki görevlerin tanımlanmış olduğu, iş arkadaşlarından ve amirlerinden gerekli ve yeterli desteği gördükleri, işlerinde tüm bilgi ve becerilerini kullanabildikleri ve hatta geliştirebildikleri, karar verme yetkisini kısmen kendilerinde olduğu bir çalışma ortamı istedikleri, bu ifadelerle daha çok önem verdikleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 23: Personel Güçlendirme Sorularının Aritmetik Ortalaması ve Medyanı

PERSONEL GÜÇLENDİRME SORULARI	ART. ORT.	MEDYAN
Bu kurumda çalışanlara mesleklerini icra ederken “esneklik” tanınır.	2,30	2,00
İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği, “iş arkadaşlarımdan” görmekteyim.	3,79	4,00
İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği, “amirimden” görmekteyim.	3,34	3,00
Mevcut işimde tüm bilgi ve becerilerimi kullanabiliyorum.	3,69	4,00
Mevcut işimde yeteneklerimin sınırlarını zorlayıcı, çetin görevler alma fırsatım oluyor.	3,04	3,00
Mevcut işimde yeni bilgi ve beceriler edinebiliyorum.	3,59	4,00
Bu kurumun üst yönetiminin vizyonu açık ve anlaşılır.	3,32	3,00
Yeni fikirleri uygulamak için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.	2,98	3,00
Bu kurumun stratejileri, amaçları açık ve anlaşılır.	3,27	3,00
İşimi iyi yapabilmem için gerekli kaynaklara erişebiliyorum.	2,61	2,50
Günlük kırtasiye işlerini tamamlamam için yeterli zamana sahibim.	3,04	3,00
İşimin gereklerin tam anlamıyla yerine getirebilmek için yeterli zamana sahibim.	3,02	3,00
Bu kurumda yenilikçilik ödüllendirilir.	2,06	1,00
Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.	3,15	3,00
Bu kurumun alt seviyelerinde pek çok görev iyi tanımlanmamıştır.	3,17	2,00
Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri de değerlendirilir.	2,57	2,00
Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır.	2,36	2,00
Bu kurumda belirli ölçüde risk alma desteklenir.	2,15	2,00
Bu kurumda kendini idare eden çalışma takımları yaygındır.	2,55	2,00
Bu kurum çalışanların eğitim ve gelişimi için düzenli olarak yatırım yapar.	2,18	2,00
Bu kurumda çalışanların eğitimine temel teknik konuların dışında farklı becerilerin gelişimi için de yatırım yapılır.	1,99	1,00
“İnsan odaklılık” kurumda savunulan en emel değerlerdendir.	2,39	2,00
Bu kurumda insani ilişkilere ve takım çalışmasına önem verilir.	2,65	3,00
Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır.	2,15	2,00
Bu kurumda karar alma yaklaşımı merkezîyetçi olmaktan ziyade “katılımcıdır.”	2,15	2,00
P.Güçlendirme Sorularının Toplam Aritmetik Ortalaması ve Medyanı	2,78	2,54

Tablo 23’de personel güçlendirme anket sorularına 5’li Likert ölçeği esas alınarak verilen cevapların aritmetik ortalaması ve medyanı alınmıştır. Aritmetik ortalaması en yüksek olan “İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği, iş arkadaşlarımdan görmekteyim” ifadesi 3,79 olup medyanı 4,00’tür. Aritmetik ortalama ve medyanı yakın sonuçlar olması anketi cevaplayanların benzer düşüncelerde olduğunu göstermektedir.

5.13.2. İş Tatmini Kümeleme Analizi:

Kümeleme analizi, veritabanlarındaki verilerin gruplar veya kümeler altında toplanarak, benzer özelliklere sahip ifadelerin bir araya gelmesini sağlayan bir veri madenciliği tekniğidir. Kümeleme analizinde birbirine benzer olan bireylerin aynı gruplarda toplanması amaçlanmaktadır.

Tablo 24: İş Tatmini Kümeleme Analizinin Geçerliliği

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
İş Tatmini Ortalama	2,753	2	,045	12	61,026	,000

İş Tatmini anketinde yer alan 15 soruya 200 personelin 5’li Likert Ölçeğinde verdikleri cevapların ortalaması alınarak küme analizine uygun olup olmadığı SPSS 22 ortamında analiz edilmiştir. Sig. Değeri 0,05’ten küçük çıktığı Tablo 24’de görülmektedir. Bu durum Personel Güçlendirme sorularının kümeleme analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 25: İş Tatmini Sorularının Kümeleri

Final Cluster Centers(Nihai Küme Merkezi)			
	Cluster (Küme)		
	1	2	3
İş Tatmini Ortalama	3,41	1,78	2,41

Yapılan kümeleme analizinde İş Tatmini ifadeleri (soruları); çok önemli, önemli ve daha az önemli olmak üzere üç kümeye ayrılmıştır. Analiz sonucunda; 5(beş) sorunun anketi dolduran yardımcı yargı personeli için “çok önemli” konuları ifade ettiği, 7(yedi) sorunun “önemli” olduğu ve kalan 3(üç) sorunun diğerlerine göre “daha az önemli” olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 26:İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Önem Sırası

YARGILAR	ÖNEM DÜZEYİ		
	1.	2.	3.
Çalışma saatlerinde sürekli işlemlerle uğraşmak beni mutlu eder.	+		
İşin bana çevremde saygınlık sağlar.	+		
Amirim doğru kararlar verir.	+		
İşyerimin fiziki şartları (ısıtma, gürültü, havalandırma gibi) iyidir.	+		
Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissediyorum.	+		
İşyerimde çalışanlar arasındaki görev dağılımı adaletlidir.		+	
İşyerimde dedikodu oldukça yaygındır.		+	
İşyerimde bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.		+	
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.		+	
İşimde ilerleme şansım vardır.		+	
Mesleğimin gün geçtikçe değer kazandığını düşünüyorum.		+	
Arkadaşlarıma çalıştığım kurumu tavsiye ediyorum.		+	
Fazla çalışma saatlerimin karşılığında mesai ücreti alıyorum ya da yerine izin kullanabiliyorum.			+
İleride çocuğumun da benim yaptığım meslekte çalışmasını isterim.			+
İkinci bir şansım olsa yine bu kurumda çalışmak isterim.			+

Düzce ve mülhakat adliyelerinde görev yapan yardımcı yargı personellerine göre, çalışma saatlerinde sürekli işlemlerle uğraşmanın kendilerini mutlu etmesine, işlerinin kendilerine çevrelerinde saygınlık sağlamasına, amirlerinin doğru kararlar vermesine, işyerlerinin fiziki şartlarının yeterli olmasına ve yaptıkları iş sonrasında kendilerini başarılı hissetmeye “çok önem” verdikleri anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte “çalışanlar arasındaki görev dağılımı adaletli olmasına, dedikodunun yaygınlığı da, bireysel becerilerini kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahip olmaya, ücrete, kariyer imkânlarına, mesleklerinin değerine ve çalıştıkları kurumu arkadaşlarına tavsiye edebilmeye “orta derecede” önem vermektedirler. Diğer üç önermeye ise diğerlerine göre “daha az” önem verdikleri söylenebilir. İtalyan asıllı A.B.D’li ekonomist Vilfredo PARETO (1848-1923), az sayıda ama önemli sorunları çözüme kavuşturarak daha az zaman ve daha az emek harcayarak problemlerin ortadan kalkacağını iddia etmektedir. Literatüre Pareto Analizi veya Pareto Çizelgesi olarak geçen bu yöntemle, kümeleme analizinde yer alan çok önemli önermelerde yer alan isteklere ulaşmak için çaba harcanması gerekmektedir. Böylece sorunların %20’si çözülerek iş tatmininin %80’ni sağlanmış olacaktır (Şimşek, 2009: 236 – 237).

Tablo 27: İş Tatmini Sorularının Aritmetik Ortalaması ve Medyanı

İŞ TATMİNİ SORULARI	ART. ORT.	MEDYAN
Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.	3,49	4,00
İşim bana çevremde saygınlık sağlar.	3,35	3,00
İşyerimde çalışanlar arasındaki görev dağılımından memnunum.	2,74	3,00
Amirim doğru kararlar verir.	3,52	4,00
İşimi yaparken çalışma arkadaşlarımdan yeterli miktarda rehberlik desteği görüyorum.	3,68	4,00
Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.	2,57	2,00
Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.	2,12	2,00
İşimde ilerleme şansım vardır.	2,72	3,00
İşyerimin fiziki şartları (ısıtma, gürültü, havalandırma) iyidir.	3,64	4,00
Fazla çalışma saatlerimin karşılığında mesai ücreti alıyorum ya da yerine izin kullanabiliyorum.	1,79	1,00
Mesleğimin gün geçtikçe değer kazandığını düşünüyorum.	2,18	2,00
İşimi yaparken amirlerimden yeterli miktarda rehberlik desteği görüyorum.	1,63	1,00
İkinci bir şansım olsa yine bu kurumda çalışmak isterdim.	2,12	2,00
Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissedirim.	3,34	3,00
Arkadaşlarıma çalıştığım kurumu tavsiye ederim.	2,26	2,00
İş Tatmini Sorularının Genel Aritmetik Ortalaması ve Medyanı	2,70	2,60

İş tatmini anket sorularına verilen cevapların aritmetik ortalaması ve meydanları alındığında her soru için bu iki değer birbirine yakın çıktığı gözlenmiştir. İş tatmini anket sorularının genel aritmetik ortalaması 2,70 iken medyanı 2,60 çıkmıştır. Aritmetik ortama ve medyan değerlerinin birbirine bu denli yakın çıkması, anketi cevaplayan memurların düşüncelerinde bir tutarlılık olduğu, benzer ve yakın düşünceler içinde oldukları, radikal düşüncelerin olmadığı anlamına gelir.

Ancak Tablo 27'den anlaşılacağı gibi veriler istatistikî açıdan normal dağılmamıştır. Aritmetik Ortalama ve Medyanın birbirine yakınlığıyla cevapların istatistikî açıdan olmasa bile çok da farklı olmadıkları anlaşılmaktadır.

5.19. Sonuç ve Öneriler

“Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Düzce Adliyesi Örneği” konulu Yüksek Lisans Tezi kapsamında yapılan teorik ve uygulama çalışmaları neticesinde aşağıdaki sonuçlara varılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

5.19.1. Sonuç:

İş tatmini yüksek olan personelin, performansı artacak bu da kamu kurumlardan hizmet alanları memnun edecektir. İş tatmini düşük olan personelin performansı da düşük olacak ayrıca işletmeye bağlılığı azalacaktır. Bu durum örgütten hizmet alanlara (vatandaşlar, müşteriler) yansıtacaktır. Bu sorunların giderilmesinde en yalın işlem personelin güçlendirilmesidir. Güçlendirme uygulamaları sayesinde hem personelin, hem de hizmet alanların memnuniyetleri artacaktır. Personelin güçlendirilmesi, işi hakkında karar verebilen, sorumluluk alabilen personelin işe karşı tutumunu daha olumlu hale getirecek, kendini değerli hisseden personelin örgüte olan bağlılığı artacaktır.

Memurların karşılaştıkları her sorunda amirlerinden yardım beklmeleri, zaman ve enerji kaybına neden olmaktadır. Vatandaşlar hızlı ve kaliteli hizmet beklemektedirler. Sorunların güçlendirilmiş memurlarla giderilmesi, hem kamu hizmetinin hızını artıracak hem memurların yaptıkları işi sahiplenmelerine neden olacak, böylece vatandaşların kamu hizmetinden memnuniyetleri artacaktır.

Yargının davaları en az giderle ve mümkün olan süratle sonuçlandırması anayasal bir zorunluluktur. Bilindiğinin aksine yargılama faaliyeti yalnızca Hâkim ve Savcılar eliyle yürütülmez. Yardımcı yargı personelinin güçlendirilmesi yargılamanın hızlı ve düşük maliyetle yürütülmesine büyük katkı sağlayacaktır.

Adliyelerde personel güçlendirmenin uygulanması vatandaşın istek ve sorunlarının daha hızlı bir şekilde karşılanması, hizmet alanların memnuniyetini artıracaktır. Bununla birlikte güçlendirme adliye personelinin işiyle bağ kurabilmesini sağlayacak ve sorumluluk alarak çalıştığı kurumda bir yeri olduğunu hissetmelerine sebep olacak, böylece personelin iş tatmini artacaktır.

Adalet Bakanlığı kamu hizmetinin büyük bir bölümünü karşılamaktadır. Adliyeler bakanlığın hizmet birimleridir. Adliyeler sanıldığı gibi sadece suç işleyenlerin yargılandığı binalar değildir. Babanız vefat ettiğinde, annenize emekli maaşı bağlatmak için öncelikle Sulh Hukuk Mahkemesinden, “veraset ilamı” almanız gerekmektedir. Son bir ay içinde hiç şehir dışına çıkmadığınız halde şehirlerarası yolda hız sınırına uymadığınız gerekçesiyle bir trafik cezasını postacı size tebliğ ettiğinde, belgenin aslı, nüfus cüzdanınızın fotokopisi ve bir dilekçeye Sulh Ceza Hâkimliğinden “idari para cezasının iptalini” isteyebilirsiniz.

Cep telefonunuz kaybolduğunda, telefonunuzun iletişiminin kesilmesi için IMEI numarasıyla birlikte Cumhuriyet Savcılığına başvurmanız gerekmektedir. Bunların yanında, haksız olarak tazminat verilmeden işten çıkartılırsanız İş Mahkemesinde dava açmanız gerekir, komşunuzla arazi anlaşması yaşıyorsanız Asliye Hukuk Mahkemesinde dava açabilirsiniz. Ayrıca her türlü ceza davaları da zaten Adliyede görülmekte, topluma adalet dağıtılmaktadır. Bir akrabanızı cezaevinde ziyaret etmek istiyorsanız, infaz savcısından yazılı izin almanız gerekir “Yaşar” olan adınızı nüfus memuru “Yasar” olarak kaydetmişse, isminizin değiştirilmesi için de Adliyeye gelmeniz gerekir. Son olarak icra dairlerinin de adliyeler içinde hizmet verdiğini hatırlatırız, alacağınızı kendi imkânlarınızla tahsil etmeniz mümkün değilse, icra dairelerine başvurursunuz. Bunlar sırada vatandaşların Adalet Saraylarına gelme sebepleridir.

Adliyeler böylesine yaygın bir alana hizmet veren kamu birimleridir. Kamu hizmetleri de memurlar eliyle yürütülmektedir. Adliyeler sadece hâkim, savcı ve avukatlardan oluşan kamu kurumları değildir. Adliyeye gittiğinizde göreceksiniz ki, işin büyük bir bölümü yardımcı yargı personeli olan Yazı İşleri Müdürü, Zabıt Kâtibi ve Mübaşirler tarafından görülmektedir. İşiniz icra dairesinde ise İcra Müdür ve Müdür Yardımcıları ve İcra Memurlarından hizmet alacaksınız. Belki bir Hâkimi ya da Savcıyı işi biten evrakı imzalatmak için, ya da başlangıçta dilekçenizi havale ettirmek için sadece 5 dakika göreceksiniz. Adliyelerin tüm iş yükü kalem personelinin sırtında olduğunu anlayacaksınız. Özellikle mübaşirlerin birer danışma, yol gösterme memuru gibi vatandaşla ilgilendiği, ayrıca, çıkan kavgalara da polisten önce ya da rahatsızlanan bir vatandaşa sağlık personelinden önce ilk müdahalede bulunduğu çokça görülmekte olan durumlardır.

Çalışanların yönetime katılımı, iş zenginleştirme, işleriyle ilgili kararları yönetici onayına gerek kalmadan alabilmeleri, onlara bağımsız hareket edebilecekleri bir ortam hazırlama, yetki ve sonuçlardan doğacak sorumlulukların da onlara yazılı olarak devri (Yapısal Güçlendirme) ve bütün bunların çalışanlarca kendilerini güçlendirilen uygulamalar olarak algılanması (Psikolojik Güçlendirme) güçlendirmeden beklenen faydaların alınması açısından, oldukça önemlidir. Eğer söz konusu bu algılama olumsuzsa, üst yönetimce bu olumsuzluklara yol açan etkenlerin giderilmesine yönelik faaliyetlere (Davranışsal Güçlendirme) işlerlik kazandırılması, güçlendirme uygulamalarının başarısına büyük katkılar sağlayacaktır.

Yapılan çalışmalarda Şahin (2007), Pelit (2008), Ökten (2008) ve Veranyurt (2009) “personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi olduğu” yönündedir. Bu çalışmada yardımcı yargı personelleri için bu etkinin geçerli olup olmadığı araştırılmıştır. Öncelikle personel güçlendirme verileri faktör analizine tabi tutulmuş ve 6 faktör bulunmuştur. Bu faktörlerin toplamı genel personel güçlendirme faktörünü oluşturmaktadır. Bir başka deyişle %100 güçlendirilen personellerin iş tatminleri %62,5 oranında artacaktır. Yapılan analiz sonucunda bu faktörlerin sonucun %62,52’sini açıkladığı anlaşılmıştır. Personel güçlendirmenin 6 faktörü ve bunların toplamının oluşan genel personel güçlendirme faktörü normallik testine tabi tutulmuş, verilerin normal dağılmadığı ($\text{sig}<0,05$) anlaşıldığından istatistikte non-parametrik testler olan Mann – Whitney U testi ve Kruskal – Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 28: P.G Demografik Değişkenler İçin Hipotezlerin Kabul Durumları

İş Tatmini Hipotezleri	KABUL / RED
P. Güçlendirme ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır. (H1)	RED
P. Güçlendirme ile medeni durum arasında anlamlı bir fark vardır. (H1)	RED
P. Güçlendirme ile yaş arasında anlamlı bir fark vardır. (H1)	KABUL
P. Güçlendirme ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır. (H1)	RED
P. Güçlendirme ile statü arasında anlamlı bir fark vardır. (H1)	RED
P. Güçlendirme ile bağlı olunan birim arasında anlamlı bir fark vardır. (H1)	RED
P. Güçlendirme ile kıdem arasında anlamlı bir fark vardır. (H1)	KABUL

Araştırmada “yaş” ve “kıdem” demografik değişkeni 50 yaş üzerinde olanlar ve 25 yıldan daha fazla kıdeme sahip olanlar personel güçlendirme faktörlerinden “davranışsal güçlendirmeye” bakış açılarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Zaten yaş ve kıdem birbiri ile ilgili kavramlardır. Yaşı yüksek olan çalışanların kıdemleri de yüksek olması doğaldır. Bu iki değişkenin “davranışsal güçlendirme” algıları diğerlerinden farklıdır.

Yapılan kümeleme analizi sonucunda yardımcı yargı personellerinin iş arkadaşlarından ve amirlerinden gerekli desteği görmeye, işlerini yaparlarken tüm bilgi ve becerilerini kullanıp bunları geliştirmeye, karar verme yetkisine sahip olmaya yüksek derecede önem verdikleri anlaşılmıştır. Ayrıca yardımcı yargı personelleri, yetki hiyerarşisinin ve alt seviyedeki tüm işlerin ayrıntılı şekilde tanımlanmasını istemektedirler.

Personel güçlendirme anketinin 25 sorusuna verilen yanıtların aritmetik ortalaması (2,78) ve medyanı (2,54) hesaplanmıştır. 5’li Likert ölçeğinde yapılan ankette ortalaması en yüksek ifade “işimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği iş arkadaşlarımdan görmekteyim” (Art. Ort. 3,79 ve Medyan 4,00) iken en düşük ifadenin ise “bu kurumda çalışanların eğitimine temel teknik konuların dışında farklı becerilerin gelişimi için de yatırım yapılır” (Art. Ort.1,99 ve Medyan 1,00) olduğu anlaşılmıştır.

Yardımcı yargı çalışanlarının en çok iş arkadaşlarından ve amirlerinden destek görmeyi bekledikleri, yaptıkları iş sonucunda kendilerini başarılı hissetmeye daha çok önem verdikleri görülmüştür.

Personel güçlendirme faktörleri ve bunları toplamından oluşan genel personel güçlendirme arasındaki ilişki korelasyon analizine tabi tutulmuş, sadece birinci faktör olan “yapısal güçlendirme” ile altıncı faktör olan “davranışsal güçlendirme” arasında “çok kuvvetli ve negatif yönlü” bir korelasyon $r=(-096)$ tespit edilmiş olup, diğer faktörler arasında da zayıf, orta ve yüksek dereceli korelasyonlar Tablo 19’da gösterilmiştir.

İş tatmini verileri güvenilirlik analizine tabi tutulmuş Cronbach'ın Alpha değeri(katsayısı) 0,845 çıkmıştır. Bu sonuç iş tatmini verileri ifadelerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. İş tatmini verilerinin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov-Smirnov testiyle analiz edilmiş, sig değerleri 0,05'den küçük olduğu görülmüştür. Bu da aynı personel güçlendirme verilerinde olduğu gibi iş tatmini verilerinin analizi için de non-parametrik testler uygulamamız gerektiğini sonucuna varılmıştır. İş tatmini verileri toplam varyansın %49,23'ünü açıklamaktadır.

Veriler faktör analizine tabi tutulmuş, dönüştürülmüş bileşenler matrisinde iş tatmini 2 faktöre ayrıldığı görülmüştür. Dışsal iş tatmini daha çok işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. İçsel iş tatmini ise başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır.

İş tatmini anketine verilen cevapların aritmetik ortalaması (2,60) ve medyanı (2,70) alınmıştır. En yüksek ortalamanın "işimi yaparken çalışma arkadaşlarımdan yeterli miktarda rehberlik desteği görüyorum" (Art. Ort. 3,68 ve Medyan 4,00) ifadesidir. En düşük ifade ise "işimi yaparken amirimden yeterli miktarda rehberlik desteği görüyorum" (Art. Ort. 1,63 ve Medyan 1,00) olduğu anlaşılmıştır.

Bu sonuçlar yardımcı yargı personellerinin çalışma ortamında en çok birbirilerinden destek gördüklerini, amirleri olan hâkim ve savcılardan iş konusunda yeterliği desteği göremedikleri en azından algılarının bu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 29: İş Tatmini Demografik Değişkenler İçin Hipotezlerinin Kabul Durumları

İş Tatmini Hipotezleri	KABUL / RED
İş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark vardır. (H ₁)	RED
İş tatmini ile medeni durum arasında anlamlı bir fark vardır. (H ₁)	RED
İş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir fark vardır (H ₁)	RED
İş tatmini ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark vardır. (H ₁)	RED
İş tatmini ile statü arasında anlamlı bir fark vardır. (H ₁)	RED
İş tatmini ile bağlı olunan birim arasında anlamlı bir fark vardır. (H ₁)	RED
İş tatmini ile kıdem arasında anlamlı bir fark vardır (H ₁)	RED

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere iş tatmininin tüm faktörleri ve genel iş tatmini ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir fark yoktur. Sonuçlar bu ankete katılan tüm yardımcı yargı personellerinin hangi yaşta, statüde, kıdemde vs. olurlarsa olsunlar, iş tatminine bakış açılarının yakın olduğu, en azından istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.

İş Tatmini Verilerinin Sperman Korelasyon Analizi Özeti;

Dışsal iş tatmini ile içsel iş tatmini arasında pozitif yönlü orta derecede, $r=(0,535)$

Dışsal iş tatmini ile Genel iş tatmini arasında pozitif yönlü yüksek derecede, $r=(0,846)$

İçsel iş tatmini ile Genel iş tatmini arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

$r=(0,837)$

Öncelikle yapılan tek yönlü regresyon analiziyle genel personel güçlendirme yaklaşımının uygulanmasıyla yardımcı yargı personellerinin genel iş tatminlerinin %68'e kadar artabileceği sonucuna varılmıştır.

Şekil 18'dan de anlaşılacağı üzere, araştırmanın "personel güçlendirmenin iş tatminine etkisi vardır hipotezi (H₁) kabul edilmiştir. Diğer taraftan, gerek şekilden, gerekse yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonuçlarından da izlenebileceği üzere, güçlendirmenin bir bütün olarak Genel Personel Güçlendirme (Yapısal, Psikolojik ve Davranışsal) olarak değerlendirildiğinde, iş tatminini daha yüksek düzeyde etkilemektedir. Güçlendirmenin bir bütün olarak değerlendirilmesi (Genel Personel Güçlendirme) ve bu doğrultudaki uygulamaların işlerlik kazandırılmasının iş tatminine daha yüksek düzeyde etki yapacağına yönelik, araştırma başından beri dile getirilen vurguya kanıt olarak sunulabilir.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, tek yönlü regresyon analizi, çalışmanın önceki bölümlerinde dile getirilen, güçlendirmenin, kurumlardaki yönetsel uygulamalar (Davranışsal Güçlendirme), yönetimin çıkardığı yönetmelikler ve genelgelerle güçlendirmenin hukuki zeminini hazırlamaları (Yapısal Güçlendirme) ve bu uygulamaların çalışanlarca ne şekilde algılandığı (Psikolojik Güçlendirme) hususlarını içeren bir Genel Personel Güçlendirme anlayışının, örgüt ortamında oluşturulmasının, oldukça önemli olduğuna yönelik de kanıtlar sunmaktadır.

Yapılan Çok Yönlü Regresyon Analizi sonucunda; araştırmanın hipotezlerinin kabul ve red durumları aşağıda tablo şeklinde verilmiştir.

Tablo 30: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumları

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	KABUL / RED
Genel Personel Güçlendirmenin Genel İş Tatminine Etkisi Vardır (H ₁)	KABUL
Yapısal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine Etkisi Vardır (H ₁)	KABUL
Psikolojik Güçlendirmenin Genel İş Tatminine Etkisi Vardır (H ₁)	KABUL
Davranışsal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine Etkisi Vardır (H ₁)	KABUL

Yukarıdaki tabloda tezin ana hipotezlerinin kabul ve red durumları yer almaktadır. Yaptığımız bu çalışmada personel güçlendirme; Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme (Anlam, Yetkinlik, Özerklik ve Etki alt faktörlerinden oluşan) ve Davranışsal Güçlendirme olarak ele alınmıştır. Bu üç faktörün toplamı Genel Personel güçlendirmeyi oluşturmaktadır. Personel güçlendirme faktörlerinin Dışsal İş Tatmini ve İçsel İş Tatmininin toplamından oluşan Genel İş Tatminine etkisi olup olmadığı çok yönlü regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda farklı oranlarda da olsa güçlendirmenin tüm faktörlerinin genel iş tatminine etkisi olduğu anlaşılmış, böylece araştırmanın ana hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir.

5.19.2. Öneriler:

Vatandaşlar sonuç odaklıdır, dolayısıyla kendilerine sunulan kamu hizmetinin hangi zorlu süreçlerden geçtiğiyle değil de aldığı hizmetin çabukluğuyla ilgilenmektedirler. Vatandaşlara yüz yüze hizmet sunulan kamu kurumlarında sorunların anında çözümlenebilmesi ve taleplerin etkin şekilde karşılanabilmesi memurların kazanacakları yetkinliğe yani güçlendirilmelerine bağlıdır. Genelde tüm kamu görevlileri, özelde Adalet Bakanlığı yardımcı yargı personelinin güçlendirilmesi için geliştirilen öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

✓ Sunulan hizmetin, vatandaşı memnun etmesi şüphesiz ki, memurların hizmeti sunuş biçimi, tavrı, davranışı, morali vb. gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Eğitimin gelişmesi ve yaygınlaşması sonucunda birçok ön lisans ve fakülte mezunu genç KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı) ile devlet memuru olmak için gayret göstermektedir. Kamu kurumları genellikle “genel idari hizmetler” sınıfında çalıştıracağı personeli üniversite mezunlarından tercih etmektedir. Daha çok bir alanda ihtisaslaşmanın gerekli olduğu, sağlık ve teknik hizmetler gibi alanlarda lise mezunları da kamu personeli olabilmektedirler. Adalet Bakanlığı zabıt kâtibî kadrolarına halen lise mezunlarını kabul etmektedir. Adalet Meslek Yüksek Okulları'nın yaygınlaştığı, Açık Öğretim Fakültesi sayesinde üniversite mezunlarının oranını bu denli arttığı bir dönemde, Zabıt Kâtiplerinin lise mezunlarından alınması düşüncemize göre güçlendirme çalışmalarına bir engeldir. Lise mezunlarının Adliyelere hizmetli, mübaşir, şoför gibi kadrolara atamaları yapılmalı; Zabıt Kâtibî alımlarında en az ön lisans mezunu şartı getirilmelidir. Düzce Adliyesi örneğine bakıldığında, memurların %20'sinin halen lise mezunu olduğunu görmekteyiz. Bu durum çalışan tüm memurların yaklaşık 1/5'inin üniversite eğitimi almadığını göstermektedir. Düzce ve mülhakat adliyelerinde görev yapan yardımcı yargı personellerinin sadece %16'sının dört yıl eğitim veren örgün öğretim fakültelerin birinden mezun olduğu görülmektedir. Buna göre örnek kütlede yer alan memurlar için lise mezunlarının sayısı ve oranını yüz yüze eğitim almış üniversite mezunlarından daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Personeli güçlendirme çabalarının karşılıksız kalmaması için zabıt kâtibî kadrolarına en az ön lisans mezunları tercih edilmesi gerekmektedir.

✓ *Adliye idaresinin mevcut yapısında, Cumhuriyet Başsavcısı her adliyede idari bakımdan oldukça güçlü bir konuma sahiptir ve adliyenin genel idaresinden sorumludur. Güvenlik, sağlık, mali idare, tesis yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve Cumhuriyet Başsavcı tarafından icra edilmesi gereken görevlerden bir kaçıdır. Başta orta ve büyük ölçekteki adliyelere olmak üzere, Cumhuriyet Başsavcıları idari görevleri ile ilgilenmekten soruşturmaya ve Cumhuriyet Savcılığı birimini adli bakımdan idaresine yeterli düzeyde vakti ayırmakta zorlanmaktadır. Proje kapsamında idari görevleri yerine getirmek üzere, gerekli eğitimi almış ve tecrübeye sahip profesyoneller arasından seçilecek, gerekli sorumluluk ve yetki ile donatılacak kişilerden oluşan “Adliye Müdürlüğü” kadrosu oluşturulması önerilmiştir. Bu uygulamanın gerçekleştirilmesi ile Cumhuriyet Başsavcıları ve Adalet Komisyonu Başkanları ile Hâkim ve Cumhuriyet Savcılarının idari görevlerini ideal seviyeye indirgenmesi neticesinde, yargılamaya ilişkin asli görevlerine odaklanma imkânı bulacak ve adliyenin işleyişine yönelik her türlü ihtiyacın profesyonel bir yönetim anlayışı içinde karşılanması ve kaynakların etkin kullanılması sağlanacaktır” Yeni “Adliye Müdürü” mevcut “İdari İşler Müdürü ”ne kıyasla daha güçlü bir şekilde Hâkim ve Cumhuriyet Savcılarını idari bakımdan desteklemelidirler. Bu görevini yerine getirebilmesi için Adliye Müdürü’nün gerekli eğitimi almış ve tecrübeye sahip profesyoneller arasından seçilerek gerekli sorumluluk ve yetki ile donatılması gerekmektedir (Adliye Personeli El Kitabı, 2013:18-116). Burada bir öneriyi dile getirmek isteriz, adliyelerde en az 2 yıl görev yapmış olan Yazı İşleri Müdürleri ve İdari İşler Müdürleri arasından da sınavla Adliye Müdürlüğüne atama yapılabilmelidir. Böylece personelin kariyer hedefleri yükselir, motivasyon ve iş tatmini artar. İşe yeni girmiş bir Zabıt Kâtibi, bir gün Adliye Müdürü olabileceğini düşünerek bu kadroyu kendisine referans kabul edip işine daha çok sahip çıkabilir. Ayrıca idari işler ve yazı işleri müdürleri de kariyerlerinin sonuna genç yaşta gelmemiş olacaklardır. 35 yaşında müdür olan bir katip emekliliğine kadar geçecek 15 yıl boyunca yükselme şansı olmadan çalışmak zorunda kalmayarak ileride Adliye Müdürü olabilmek için yüksek performans gösterecektir.*

✓ “Adalet Hizmeti Uzmanı (Legal Assistant), bu kadrolar gerek Hollanda gerek Alman uygulamalarında yer alan ve sistemin önemli bir ölçüdeki yükünü omuzlayan kadrolardır. Örneğin Almanya’da “Rechtsifleger” olarak adlandırılan bu ara kadro; vasi tayini, veraset ilamı gibi bir dizi yargısal kararları vermeye dahi yetkilidir. Hollanda uygulamasında bu kadronun yargı yetkisi yoktur ancak karar taslağının hazırlanmasına kadar tüm yargılama sürecini en aktif aktörleridirler. Yerinde yapılan çalışmaların ardından uygulama ülkemizde birkaç pilot adliyede gönüllü Hâkim Stajyerlerinin bu pilot adliyede atamaları yapılarak denenmiştir. Deneme süresi sonunda gerek çalıştıkları Hâkimlerin karar içeriği zenginleşmesi noktasındaki memnuniyetleri bu uygulama sonucundaki son tereddütleri de gidermiştir. Yasa ile oluşturulacak böyle bir kadronun davayı nihai karar verilebilecek duruma getirmeye yönelik tüm işlemleri yapacağı hatta bu süreç tamamlandığında karar taslağını da Hâkimin yönlendirmesi doğrultusunda hazırlayacağı düşünüldüğünde, uygulamanın bir Hâkime salt dosya tetkiki, içtihat araştırması gibi asıl Hukuksal görevleri için bırakacağı zaman konusunda büyük bir katkısı olacaktır” (Yılmaz, 2012: 17). Adalet Hizmet Uzmanı alım ilanında⁶ yaş sınırının 35 olduğunu görüyoruz. Bu kuralın ilk defa adliyelerde göreve başlayacak olan adaylar için geçerli olması gayet doğaldır, ancak, gençliğinin en güzel yılları adliyelerde çeşitli pozisyonlarda geçmiş olan kalem personeline yaş sınırı konulması bir haksızlıktır. Adliyede 10 yıl Zabıt Kâtipliği yapmış, son 5 yıldır da Yazı İşleri Müdürlüğü yapmakta olan 45 yaşındaki bir personelden Adalet Hizmeti Uzmanı kadrosuna daha fazla liyakati olan başka kim olabilir? 24 yaşında üniversite mezunu ve ömründe adliyeye sadece sabıka kaydı almak için giren bir genç mi? Buradaki önerimiz kalem personeline öncelik tanınması değil, sadece yaş sınırının Adalet Bakanlığı bünyesinde çalışanlar için bir ön şart olmaktan çıkartılmasıdır. Bu durumda öngörülen sınavlara adalet çalışanı da girebilmeli, başarılı olması durumunda yaşına bakılmadan bu kadroya atanabilmelidir. Unutulmamalıdır ki “uzmanlık” sadece eğitimle değil “tecrübe” ile de kazanılan bir unvandır. Adalet Hizmetleri Uzmanı olmak isteği yardımcı yargı personellerinin motivasyonlarını artıracak, böylece iş tatmin oranları yükselecektir.

⁶ <http://www.pgm.adalet.gov.tr/duyuru/2013/ocak/adaletilan.pdf>

✓ “Öneri sistemleri tek başına bağlılığı ve performansı artırıcı yönde yüksek bir güce sahip olmasa da uygulanabilir ve faydalı olduğu bir gerçektir. Öncelikle uzak doğu ülkelerindeki işletmelerde uygulanan öneri sistemleri günümüzde dünyanın birçok firmasında kullanılan bir insan kaynağı yöntemidir. Peki, kamuda öneri sistemi uygulanmaz mı? Yöneticiler personellerinin görüş ve önerilerini bu yöntemle öğrenemezler mi? Bunun kuruma katkısı olabilir mi? Sanırım bu soruların yanıtları olumlu olacaktır. Bu yüzden kamu kurumlarındaki üst yöneticilerin özellikle çok sayıda personelin çalıştığı adliyelerde komisyon başkanlıklarının öneri sistemini uygulamaları yararlı olacaktır.

✓ *Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başınalığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirtebilirler* (DMK, Madde: 122). Yardımcı yargı personellerinin iş tatminini yükseltmenin bir yöntemi olan başarı ölçme ve ödül sisteminin bir an önce Adalet Bakanlığı tarafından uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

✓ Merkez adliyesi olan Düzce Adalet Sarayının mülhakatlarına (Akçakoca ve Yığılca) nazaran memurlar için çalışma ortamının daha iyi olduğu gözlenmiştir. Özellikle Yığılca Adliyesi’nin fiziki koşulları yardımcı yargı personelleri için çok kötüdür. Çok geniş hâkim ve savcı odalarına rağmen dar odalarda 5 – 6 personel birlikte çalışmak durumundadır. Akçakoca Adliyesi, Yığılca Adliyesine oranla daha iyi koşullara sahip olsa da farklı birimlerin aynı kalemde birlikte çalışmasının sorunları yaşanmaktadır. Örneğin Sulh Ceza Hâkimliği ile Asliye Ceza Mahkemesi; İcra Ceza Mahkemesi ile Asliye Hukuk Mahkemesi aynı kalemde (odada) yer almaktadır. Kalemlerde “havalandırma” sorunu vardır, hiçbir vatandaşın, avukatın ya da bilirkişinin odada olmadığı farz edilse bile Akçakoca Asliye Hukuk kalemi (İcra Ceza Mahkemesi dâhil) personel sayısı 8’dir ve bütün gün boyunca bu personeller tek odada birlikte çalışmaktadırlar. Öncelikle odaların geniş tutulması, kalemlerin fiziki koşullarını iyileştirilmesi yardımcı yargı personelinin iş tatminleri için oldukça önemlidir. Yapılan kümeleme analizinde örnek kütlede yer alan yardımcı yargı personellerinin “işyerinin fiziki şartları (ısıtma, gürültü, havalandırma gibi) iyidir” önermesine birinci küme içinde önem verdikleri anlaşılmıştır.

✓ “Liyakat” konusunda özellikle kamuda personel alımında büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Liyakatsiz ancak referanslı bireyler kamuda istihdam edilirken, liyakatli ancak referansız gençlerin yedek listelerinde kaldığı görülmektedir. Ayrıca, görevde yükselme sınavlarında merkezi sınavlarda 75 puan alanlar terfi ettirilerek 95 puan alan adayların mülakatlarda elenmesine engel olmak üst düzey kamu yöneticilerini görevleri ve sorumlulukları arasındadır. Ayrıca Yazı İşleri Müdürlüğü ve İdari İşler Müdürlüğü görevde yükselme sınavında 2015 yılından beri uygulanan “mülakat” derhal kaldırılmalı ya da en azından başarı için mülakat puanı %10 ile en çok %20 oranında etkili olmalıdır. İlgili yönetmelik gereği⁷; yazılı ve sözlü sınav puanlarının aritmetik ortalaması alınmaktadır, yani mülakat %50 oranında başarıya etki etmektedir. Bu oran oldukça yüksek bir orandır ve adayların liyakat sitemine güvenlerini azaltmaktadır. Örgütsel adaletin iş tatminine etkisi yapılan birçok çalışmayla ispat edilmiştir. Unutulmamalıdır ki, yardımcı yargı personellerinin bağlı olduğu bakanlığın adı “Adalet” Bakanlığı’dır.

✓ Adalet komisyonları bünyesinde kurulacak İnsan Kaynakları Müdürlüğü ya da Şefliği sayesinde, adalet komisyonlarının yetki alanı içinde çalışan tüm yardımcı yargı personellerinin sorunları dinlenebilir, insan kaynakları uzmanları tarafından çözüm önerileri getirilebilir, sendikaların temsilcileriyle yapılacak periyodik toplantılarla memurlarla yönetim arasında bir köprü kurulabilir. Bu da personel güçlendirmenin “Psikolojik” boyutuna katkı sağlayacaktır. Hiç değilse sorunlarını dile getirebilme mutluluğuna varacak olan kalem personelleri “Bizi dinleyen birileri var, sorunlarımıza çözüm getirmeye gayret gösteriyorlar” şeklinde düşünerek kendini psikolojik olarak daha güçlü hissedecek böylece iş tatminlerinde bir artış olacaktır.

✓ Hukuk fakültelerinde dört yıl boyunca öğrencilere hukuk alanında dersler verilmektedir. Ancak bu fakültelerden mezun olan bir çok öğrenci Adalet Bakanlığı’nın açmış olduğu Hakimlik ve Savcılık sınavlarına girerek başarılar arasından HSYK tarafından atamaları yapılmaktadır. Göreve başlayan Hakim ve Savcılar aynı zamanda adliyelerin orta ve üst kademe yönetici olduklarını bilincinde olmaları gerekmektedir. Bunun için Hukuk Fakültelerine “örgüt psikolojisi, davranış bilimleri” gibi dersler konulması, davranışsal güçlendirme boyutuna katkısı olacaktır.

⁷ <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9468&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>

KAYNAKÇA:

- Akbulut, Ahmet Yılmaz (2006), *Performans Yönetim Sistemi: Bursa Adliyesi'nde Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Akçakaya, Murat (2010), Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 25, Sayfa: 145 – 174.
- Aksoy, Emre (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme ve Koçluk*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aktaş, Yasemin (2008), *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aldemir, Ceylan.; Alpay Ataol ve Gönül Budak (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı), Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Alkan, Ali Durmuş (2010), *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme Kavramı ve Bir İnceleme*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Allanazarov, Yalkım (2008), *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Alp, Hatice Ünal (2007), *İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Altunışık, Remzi.; Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2012), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (7. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Altunışık, Remzi.; İsmail Dalay ve Recai Coşkun (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Anayasa, (2010), *T.C Anayasası*, Adalet Bakanlığı Yayın İşleri Daire Başkanlığı, Ankara.

- Arogundade, O.T. & Arogundade, A. B. (2015), Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees Career Satisfaction. *Nort American Journal of Psychology*, 17(1), 27.
- Atalay, Ceren (2009), *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışa Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ataman, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar* (3. Baskı), Türkmen Yayınları, İstanbul.
- Aydoğmuş, Ceren (2011), *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ayhan, Özgür ve Sait Gürbüz (2014), Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Adaletin Rolü, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3, Sayfa: 76 – 93.
- Aytaç, Serpil (2001), Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, Sıra: 1, Nu: 96.
- Bakan, İsmail (2015), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Bakan, İsmail ve Dilek Penpece (2015), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)*, Ed: İsmail Bakan (ortak kitap), Beta Yayınları (5.Baskı), İstanbul.
- Balcı, Asım (2005), Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar, *KMB Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 1, Sayfa: 196 – 2011).
- Baştemur, Yakup (2006), *İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Bayraktaroğlu, Serkan (2011), *İnsan Kaynakları Yönetim*, (4. Baskı) Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bingöl, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı), Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Bolat, Tamer (2008), *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi* (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Budak, Arif (2006), *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato - Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Carman, Yasin (2016), *Örgüt Kültürünün ve Örgüsel Adaletin bilgi paylaşımı Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ceylan, Canan (2004), Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, Sıra: 14, Nu: 203
- Churin, Alibek (2006), *Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Coşkun, Selim ve Nihat Kayar (2011), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 7 Cilt: 7, Sayı: 2, Sayfa: 69 – 95.
- Çağlar, Emine Sevinç (2011), *Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla İş'e Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları ve Çalışma Amaçlarının Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, Meltem (2006), *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çapkın, Nuray (2011), *Personelin Kaygı Düzeyinin İş Tatminine Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çarıkçı, İlker H (2004), Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4 Sayfa; 83 – 95
- Çavuş, Mustafa Fedai (2006), *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, Adnan (2007), *Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Boyutları*, Ed: M. Şerif Şimşek (2. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çetin, Canan (2012), *Temel İşletmeciliğe Giriş* (1. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Çetin, Canan.; Mehmet Lütfü Arslan ve Esra Dinç (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Çınar, Füsün (2004), Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (empowerment), *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 5 Sayfa: 1 – 9.
- Çöl, Güner (2004), *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çöl, Güner (2004). Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 2, Sıra:6, Nu:228.
- Çöl, Güner (2006), Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi, *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Sayı: 33 Sayfa: 63 – 86
- Çuhadar, M. Turan (2005), Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Sayfa: 1 – 23

- Dalay, İsmail.; Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (1. Baskı) Beta Yayınları, İstanbul.
- Demir, Mehtap (2010), *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demir, Nevzat (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, (1. Baskı) Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Deneyim Açık Öğretim Yayınları (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul.
- Denkdemir, Bülent (2010), *Coğrafi Temelli Bölümlendirilmiş Organizasyon Yapılarında; Personel Güçlendirmenin Karar Hızına Etkisi ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dikici, A. Metin (2005), *Dönüştürücü Liderliği İş Tatminine Etkisi – GAB Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama*, Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dikili, Ali (2012), *Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Dikili, Ali ve Serkan Bayraktaroğlu, Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmin İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:8(2), Sayfa: 205 – 227
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan (2015), *İşletme Yönetimine Giriş* (14. Basım) Alfa Yayınları İstanbul.
- Doğan, Selen (2006), *Personel Güçlendirme*, (2. Baskı) Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Selen ve Özge Demiral (2009), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32 Sayfa: 47 – 88.

Durmaz, Irmak (2011), *Personel Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erdem, F.Senem (2009), *Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelenmesi: Otomotiv Endüstrisinde Farklı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Yapılan Değerlendirme*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdil, Oya.; Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat (2004), *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1. Sayfa: 17 – 26.

Eren, Erol (2011), *Yönetim ve Organizasyon* (10. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (2013), *Stratejik yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Ertenü, Behice (2008), *Yönetim Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fındıkçı, İlhami (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul.

Gümüştekin, Gülten Eren ve Nevin Yörük (2002), *Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar Mıdır? İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:27, Sayfa; 183 – 195

Gürsoy, Ahmet (2010), *İş Karmaşıklığının Çalışanların Güçlendirme Algısı Üzerine Etkisi – Ampirik Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Irmak, Nuh (2013), *Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Işın, Ahmet Faruk (2009), *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbrahimoğlu, Nurettin (2008), *Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt – Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahraman, Abdullah ve Serkan Aylan (2012), *Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 1 Sayfa: 35 – 48).
- Kalkavan, Selma (2014), *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagül, Mustafa (2011), *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karahan, Atilla ve Hüseyin Yılmaz (2010), *Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 13, Sayı: 24, Sayfa: 153 – 171.
- Karapınar, Pınar Reyhan (2010), *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, Tamer (2014), *İşletme Yöneticiliği* (15. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Kodan, Elif (2013), *İnsan Kaynağı Güçlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Kök, Sebahat Bayrak (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı: 1, Sayfa: 291 – 310.
- Köroğlu, Özlem (2012), İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişini Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 13 Cilt: 2 Sayfa: 275 – 289
- Kuşçuoğlu, Sema (2008), *Yönetici – Çalışan İlişkisi Kalitesinin Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenirlilik, Güven Eğilimi ve Güveninin Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mamaş, Gamze (2015), *Türk İnşaat Proje Yönetimi Sektöründe Çalışan Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Dönüşümdü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma*, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Meydan, Cem Harun (2010), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mucuk, İsmet (2012), *Temel İşletme Bilgileri* (6. Baskı), Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Naktiyok, Atlıhan ve Orhan Küçük (2010), İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 17
- Odabaş, İpek (2014), *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oksay, Aygen (2005), *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öksüz, Yavuz Selim (2010), *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Özaksu, Özgür (2006), *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçelik, A. Oya.; Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner, Ahmet Cevat Acar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal ve Cavide Uyargil, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. Baskı) Beta Yayınları, İstanbul.
- Özel, Mehmet ve Veysel Eren (2008), *Devletin Dönüşümü ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi* (1. Baskı), Çizgi Kitapevi, Konya.
- Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı), Akademisyen Kitapevi, Ankara.
- Pektaş, Nagihan Apuhan (2004), *Personeli Güçlendirme ve Bir Örgüt Ortamının Güçlendirme Uygulamalarına Yatkinlığının Değerlendirilmesi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pelit, Elbeyi (2008), *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, Elbeyi (2014), *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*, (1. Baskı), Gece Kitaplığı, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı*, (3. Baskı) Alfa Yayınları, Bursa.
- Sarıççek, Mustafa (2012), *Kurumsal Yönetişim ve Özel Sektör Üzerine Bir Uygulama*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Seçgin, Yılmaz (2007), *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Senge, M. Peter (2000), *Beşinci Disiplin*, (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), (2. Baskı) Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

- Silah, Mehmet (2011), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, (1. Baskı) Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Somuncuoğlu, Ayşe Banu (2013), *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Stewart, J.G McNulty, R. Griffin, M.T.Q. & Fitzpatrick, J.J. (2010), Psychological Empowerment and Structural Empowerment Among Nurse Practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1), 27 – 34.
- Şahin, Nülüfer (2007), *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şengül, Canan Muter (2008), *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şimşek, Hasan (2009), *Toplam Kalite Yönetimi*, (1. Baskı) Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Tolay Ebru., Olca Sürgevil ve Mert Topayan (2012), Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12 Sayı:4, Sayfa: 449 - 465.
- Ton, İbrahim Ayhan (2008), *Bireycilik – Toplulukçuluk ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Top, Seyfi (2007), İşletmelerde Çalışanların Güçlendirilmesinin Gerekleri, *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 10 Sayı: 120
- Top, Seyfi (2009), *Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı* (1. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tulgar, Nüvide Gültunca (2012), *Kendi Kutup Yıldızını Bul* (16. Baskı), Alfa Yayıncılık, İstanbul.

Turunç, Ömer ve Mazlum Çelik (2012), İş Tatmini – Kişi - Örgüt Uyumu ve Amire Güven – Kişi – Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, Sayfa: 57 – 78.

Uyargil, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, (2.Baskı) Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

Uyargil, Cavide (2013), *Performans Yönetimi Sistemi*, (3. Baskı) Beta Yayınları, İstanbul.

Uyargil, Cavide.; Ömer Sadullah, Gönen Dünder, A. Oya Özçelik, Ahmet Cevat Acar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal ve Lale Tüzüner, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. Baskı) Beta Yayınları, İstanbul.

Uzun, Gülfer (2007), *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş'deki İnceleme*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Uzunbacak, H.H. (2015), The Impacts of Employee Empowerment on Innovation: a Survey on Isparta and Burdur Organized Industrial Zones. *Journal of International Social Research*,

Ünal, Mesud (2012), *21. yy'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*, (1. Baskı) Beta Yayınları, İstanbul.

Veranyurt, Gülseren (2009), *Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Voegtlin, C. Boehm, S.A. & Bruch, H. (2015), How to Empower Employees: Using Training to Enhance Work Units: Collective Empowerment. *International Journal of Manpower*,

Yatkın, Ahmet (2004), *Toplam Kalite Yönetimi*, (2. Baskı) Nobel Yayınları, Ankara.

Yeşilbaş, Mehmet (2007), Toplam Kalite Yönetimi Bir Çıkış Yolu Mu, Hakim İdeolojilerin Yeni Hizmetkarı Mı?, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 456, Sayfa: 25 – 53.

- Yıldırım, Halil (2015), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)*, Ed: İsmail Bakan (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, Sinan (2012), Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Önündeki Kronik Sorunumuz Dava Uzunluğuna Farklı Bir Çözüm Önerisi, *Hukuk – Kültür – Sanat – Edebiyat Dergisi(HUKAP)*, Sayı: 2, Sayfa: 16 – 17
- Yukl, G.A. & Becker, W.S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210 – 231.
- Yücel, Pınar Zorlu (2006), *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu (2003), Personel Güçlendirme: Empowerment, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, Sayfa: 131 – 142.
- Zaim, Halil (2002), Değişim, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:12, Sayfa: 181.
- Zencir, Ebru (2004), *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

EKLER:

1/ Anket Formu

2/ Araştırma İzin Yazısı

3/ Özgeçmiş

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Memurlar;

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan, “Personel Güçlendirme Yaklaşımının İş Tatminine Etkileri: Düzce Adliyesi Örneği” isimli yüksek lisans tezine konu olacak bu anketin sonuçları, sadece üniversitede bilimsel amaçla kullanılacaktır. Elde edilen veriler toplu bir şekilde analiz edileceği için, isim yazmanıza gerek yoktur. Anket sorularına içten yanıt vermeniz geçerli ve güvenilir veri toplama bakımından önemlidir. Zaman ayırdığınız ve dürüst yanıtlar verdiğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğrenci: Yılmaz ESKİBİNA

Danışman: Doç. Dr. M. Nurullah KURUTKAN

A) DEMEOGRAFIK DEĞİŞKENLER

(Bu bölümde size ait kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız).

1. Kaç Yaşındasınız?

- a) 20 yaş ve altı. b) 21 – 29 yaş arası. c) 30 – 39 yaş arası.
d) 40 – 49 yaş arası. e) 50 yaş ve üzeri.

2. Cinsiyetiniz Nedir?

- a) Kadın b) Erkek

3. Medeni Durumunuz Nedir?

- a) Evli b) Bekâr

4- Eğitim Durumunuz Nedir?

- a) Lise Mezunu b) Ön Lisans Mezunu c) Açık Öğretim Fakültesi Mezunu
d) 4 Yıllık Örgün Öğretim Mezunu e) Lisans Üstü Eğitim Mezunu

5. İş Yerindeki Statünüz Nedir?

- a) Hizmetli / Mübaşir b) Şoför c) Zabıt / İcra Kâtibi d) Yazı İşleri Müdürü
e) İcra Müdürü / Müdür Yardımcısı f) İnfaz Koruma Memuru (Denetimli Serbestlik Müdürlüğü)

6. Bağlı Olduğunuz Birim Hangisidir?

- a) Cumhuriyet Savcılığı b) Ceza Mahkemeleri c) Hukuk Mahkemeleri

7. Memurlukta Çalışma Süreniz?

- a) 1 – 3 yıl arası. b) 4 – 9 yıl arası. c) 10 – 16 yıl arası.
d) 17 – 24 yıl arası. e) 25 yıl ve üzeri.

B) GÜÇLENDİRME ANKETİ

(Lütfen Aşağıdaki İfadelerde Size Uygun Seçeneğin Karşısındaki Kutucuğa (X) İşareti Koyunuz).

	İFADELER	HİÇ 1	AZ 2	ORTA 3	ÇOK 4	TAM 5
1.	Bu kurumda çalışanlara mesleklerini icra ederlerken “esneklik” tanınır.					
2.	İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği “iş arkadaşlarımdan” görmekteyim.					
3.	İşimi iyi yapabilmek için ihtiyaç duyduğum desteği “amirimden” görmekteyim.					
4.	Mevcut işimde tüm bilgi ve becerilerimi kullanabiliyorum.					
5.	Mevcut işimde yeteneklerimin sınırlarımı zorlayıcı, çetin görevler alma fırsatım oluyor.					
6.	Mevcut işimde yeni bilgi ve beceriler edinebiliyorum.					
7.	Amirim kişisel becerilerimi “iş yapış” biçimime yansıtman konusunda bana fırsat verir.					
8.	Yeni fikirleri uygulamak ve işimi iyi yapabilmem için kullanabileceğim kaynaklara sahibim.					
9.	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisine önemli ölçüde sahibim.					
10.	İş ile ilgili olarak çıkan herhangi bir sorunda, izin verilmesine gerek kalmadan (gerekli görmem halinde) amirime danışmadan müdahale edebilirim.					
11.	Günlük kırtasiye işlerini tamamlamam için yeterli zamana sahibim.					
12.	İşimin gereklerini tam anlamıyla yerine getirebilmek için yeterli zamana sahibim.					
13.	Bu kurumda “yenilikçilik” ödüllendirilir.					
14.	Bu kurumda yetki hiyerarşisi net olarak tanımlanmamıştır.					
15.	Bu kurumun alt seviyelerinde pek çok görev iyi tanımlanmamıştır.					
16.	Kararlar alınırken astların kaygı ve fikirleri değerlendirilir.					
17.	Bu kurumda yaratıcı problem çözme süreçleri kullanılır.					
18.	Bu kurumda belirli ölçüde risk alma desteklenir.					
19.	Çalıştığım kurumda kendini idare eden çalışma takımları yaygındır.					
20.	Bu kurum çalışanların eğitim ve gelişimi için düzenli olarak yatırım yapar.					
21.	Bu kurumda çalışanların eğitimine temel teknik konuların dışında farklı becerilerin gelişimi için de yatırım yapılır.					
22.	“İnsan odaklılık” bu kurumda savunulan en temel değerdir.					
23.	Bu kurumda” insani ilişkilere” önem verilir.					
24.	Bu kurumda kararlar ilgili çalışanların da katıldığı açık bir tartışma ortamında alınır.					
25.	Bu kurumda karar alma yaklaşımı merkeziyetçi olmaktan ziyade “katılımcıdır.”					

C) İŞ TATMİNİ ANKETİ

(Lütfen Aşağıdaki İfadelerde Size Uygun Seçeneğin Karşısındaki Kutucuğa (X) İşareti Koyunuz).

	İFADELER	HİÇ 1	AZ 2	ORTA 3	ÇOK 4	TAM 5
1.	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.					
2.	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
3.	İşyerimde çalışanlar arasındaki görev dağılımı adaletlidir.					
4.	Amirim doğru kararlar verir.					
5.	İşyerimde dedikodu oldukça yaygındır.					
6.	İşyerimde bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.					
7.	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
8.	İşimde ilerleme şansım vardır.					
9.	İşyerimin fiziki şartları (ısıtma, gürültü, havalandırma gibi) iyidir.					
10.	Fazla çalışma saatlerimin karşılığında mesai ücreti alıyorum ya da yerine izin kullanabiliyorum.					
11.	Mesleğimin gün geçtikçe değer kazandığını düşünüyorum.					
12.	İleride çocuğumun da benim yaptığım meslekte çalışmasını isterim.					
13.	İkinci bir şansım olsa yine bu kurumda çalışmak isterim.					
14.	Yaptığım iş sonrasında kendimi başarılı hissediyorum.					
15.	Arkadaşlarıma çalıştığım kurumu tavsiye ediyorum.					

Sayısal İfadelerin Karşılığı Aşağıdaki Gibidir:

1 = Kesinlikle Katılmıyorum.

2 = Katılmıyorum.

3 = Ne Katılıyorum ne de Katılmıyorum (kararsızım)

4 = Katılıyorum.

5 = Kesinlikle Katılıyorum.

Ek 2. Araştırma İzin Yazısı



Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



Ulusal Kalite Hareketi

Sayı:57909333/300 Konu:
Araştırma
İzni
Hakkında

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Yılmaz ESKİBİNA ile ilgili Düzce Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanlığı'nın yazısı yazımız ekinde gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İlhan GENÇ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek :Yazı (2 Sayfa)



T.C.
D Ü Z C E
ADLİ YARGI
İLK DERECE MAHKEMESİ
ADALET KOMİSYONU BAŞKANLIĞI

Sayı: 2015/1911Muh
Konu: Yılmaz ESKİBİNA

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Toplam Kalite Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi **Yılmaz ESKİBİNA**'nın, tez çalışması kapsamında "Personel Güçlendirme Yaklaşımının İş Tatminine Etkisi: Düzce Adliyesi Örneği" konulu anketini Düzce Adliyesi ve mülhakatlarımızda 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi çalışanlar üzerinde uygulamasına izin verilmesine ilişkin Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanlığımızca alınan 24/11/2015 tarih ve 2015/558 sayılı karar ekte gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini rica ederim. 24/11/2015

Gülerdem ALTUN – 104736
Hâkim
Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi
Adalet Komisyonu Başkanı



Ek- 1 : Karar

T.C.
DÜZCE
ADLİ YARGI
İLK DERECE MAHKEMESİ
ADALET KOMİSYONU BAŞKANLIĞI

<u>Karar No</u>	<u>Evrak No</u>	<u>Konu:</u>
2015/558	2361120150	Yılmaz ESKİBİNA
<u>Karar Tarihi:</u>		
24/11/2015		

K A R A R

Komasyon Başkanı: Gülerdem ALTUN - 2. Aile Mahkemesi Hâkimi 104736
Komasyon Üyesi: Kamil Erkut GÜRE - Cumhuriyet Başsavcısı 38771
Komasyon Üyesi: İbrahim Alper BİLGİN - 2.Asliye Ceza Mahkemesi Hâkimi 120842
Komasyon Yz.İşl.Müd : Ayşe ÖZCAN 59510

Düzce Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu Başkanı Mustafa ÜMİT'in 15/10/2015 tarihli Kararname ile Aydın Ağır Ceza Mahkemesi Başkanlığına atanması ve 12/11/2015 tarihinde görevinden ayrılmış olması nedeniyle Düzce Adli Yargı İlk Derece Mahkemesi Adalet Komisyonu bugün yukarıda isimleri yazılı bulunan başkan ve üyelerin iştiraki ile toplandı.

Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının bila tarih ve sayılı, Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Toplam Kalite Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi Yılmaz ESKİBİNA'nın, tez çalışması kapsamında "Personel Güçlendirme Yaklaşımının İş Tatminine Etkisi: Düzce Adliyesi Örneği" konulu anketini Düzce Adliyesi ve mülhakatlarımızda 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi çalışanlar üzerinde uygulama talebi adı geçen öğrencinin ekteki anketi uygulayabilmesi için gerekli olan izin verilmesini içeren yazıları ve ekinde bulunan dilekçe ve anket incelendi.

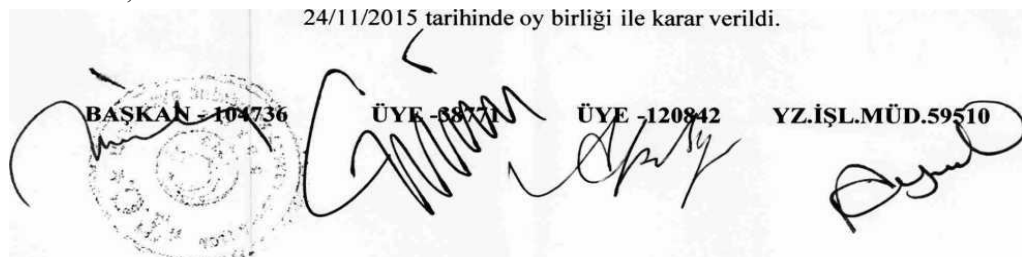
Konu müzakere olundu.

GEREĞİ DÜŞÜNÜLDÜ:

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Toplam Kalite Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi **Yılmaz ESKİBİNA'nın**, tez çalışması kapsamında "Personel Güçlendirme Yaklaşımının İş Tatminine Etkisi: Düzce Adliyesi Örneği" konulu anketini Düzce Adliyesi ve mülhakatlarımızda 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi çalışanlar üzerinde uygulamasına **İZİN VERİLMESİNE**, Kararın Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına gönderilmesine,

Kararın Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına gönderilmesine,

24/11/2015 tarihinde oy birliği ile karar verildi.



BAŞKAN - 104736 ÜYE - 38771 ÜYE - 120842 YZ.İŞL.MÜD.59510

Ek 3. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Yılmaz Eskibina, 10 Temmuz 1977’de Kdz. Ereğli’de doğdu. Atatürk İlkokulunda başladığı ilköğretimini Barbaros İlkokulunda tamamladı. Akçakoca Ortaokulu ve Lisesinde Orta öğrenimini aldıktan sonra, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bolu Meslek Yüksek Okulu’nda “Orta Kademe Yöneticilik” Programını bitirdi. Uzun bir aradan sonra başladığı eğitim hayatında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi “Kamu Yönetimi” Bölümünden onur belgesiyle mezun oldu. Araştırmacı, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Toplam Kalite Yönetimi” Bölümünde öğrenci olup, evli ve 2 çocuk babasıdır. Mübaşir olarak başladığı memuriyet hayatına, Akçakoca Asliye Hukuk Mahkemesi’nde zabıt kâtabi olarak devam eder ve yazı işleri müdürü adayıdır.