

**T. C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE, İŞ DOYUMUNUN ARA DEĞİŞKEN  
ROLÜ: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Emine SEVER**

**İstanbul, Eylül 2017**

**T. C. MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI  
ENDÜSTRİ VE ÖRGÜT PSİKOLOJİSİ PROGRAMI**

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE, İŞ DOYUMUNUN ARA DEĞİŞKEN  
ROLÜ: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Emine SEVER  
151107110**

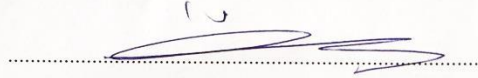
**Danışman Öğretim Üyesi: Prof. Dr. Nursel TELMAN**

**İstanbul, Eylül 2017**

## TEZ ONAY SAYFASI

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne.

29.09.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Emine SEVER'e ait "Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide, İş Doyumunun Ara Değişken Rolü:Sanayi Sektöründe Bir Araştırma" Algısını Aşmaya Yönelik Bir Uygulama Örneği" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji (Endüstri ve Örgüt Psikolojisi) Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Oy Birliği Oy Çoğunluğuyla Kabul Edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr. Mürşide ÖZGELDI  
(Başkan)



Prof.Dr.Nursel TELMAN  
(Üye)-danışman



Yrd.Doç.Dr.Mine TÜRKER  
(Üye)

## ÖNSÖZ

Araştırma sürecimin her aşamasında engin bilgi birikimi ve tecrübesi ile destek olan tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Nursel TELMAN'a,

Yüksek lisans eğitimim esnasında gelişimime katkı sağlayan, bilgi ve tecrübelerini paylaşan değerli hocalarım, Prof. Dr. Tülay BOZKURT, Prof. Dr. Pınar ÜNSAL ve Doç. Dr. İlknur Özalp TÜRETGEN'e,

Yüksek lisans tezim ile ilgili görüş ve önerilerini paylaşarak, çok büyük katkı yapan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ ve Yrd. Doç. Dr. Mine TÜRKER'e,

Yüksek lisans eğitimimi anlamlı ve keyifli hale getiren sevgili arkadaşlarıma,

Veri toplama sürecinde anketleri uygulamama yardımcı olan değerli çalışma arkadaşlarıma,

Tez yazım sürecim boyunca yanımda olan bütün dostlarıma varlıkları ve destekleri için,

Beni bugünlere getiren, hayatımın her anında arkamda olan ve desteklerini hep hissettiğim sevgili anneme, kardeşlerime, kişiliği ve yeteneği ile her zaman ilham kaynağım olan merhum babama,

Sonsuz teşekkür ederim.

Ekim, 2017

Emine Sever

## ÖZET

### PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE, İŞ DOYUMUNUN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ: SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada, sanayi sektörü çalışanları açısından personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, iş doyumunun ara değişken rolü incelenmiştir. Bunun yanında araştırmada, çalışanların demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri, iş yerindeki çalışma biçimleri, mesleki kıdemleri, işyeri kıdemleri, buldukları sektör ve yönetici olup olmadıkları bilgileri de karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, sanayi sektörünün dört önemli alt sektörü olan ana metal, otomotiv, kimya ve elektronik sektörlerinde çalışan beyaz yakalı ve mavi yakalı 182 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Çalışma Etkililiği Koşulları Anketi”, “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği”, “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde frekans analizi, bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Kruskal-Wallis testi, korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılanların, yapısal güçlendirme düzeyleri orta, psikolojik güçlendirme düzeyleri yüksek, iş doyum düzeyleri memnun ve örgütsel bağlılık düzeyleri de ortalama bir seviyede bulunmuştur. Aralarındaki ilişki incelendiğinde, yapısal güçlendirme ile iş doyum arasındaki ilişki yüksek düzeyde ve pozitif yöndedir. Bunun yanında, psikolojik güçlendirme ile iş doyum arasında orta düzeyde pozitif, iş doyum ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Alt boyutlar da dâhil olmak üzere aralarında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki tespit edilenler ise şunlardır; bilgi-yapısal güçlendirme, destek- yapısal güçlendirme, kaynak-yapısal güçlendirme, biçimsel güç-yapısal güçlendirme, biçimsel olmayan güç-yapısal güçlendirme, özerklik-psikolojik güçlendirme, etki-psikolojik güçlendirme, içsel doyum-yapısal güçlendirme, dışsal doyum-biçimsel olmayan güç, dışsal doyum-yapısal güçlendirme, içsel doyum-dışsal doyum, biçimsel olmayan güç-iş doyum, içsel doyum-iş doyum, dışsal doyum- iş doyum, duygusal bağlılık-örgütsel bağlılık, normatif bağlılık-örgütsel bağlılık.

Demografik özellikler dikkate alındığında katılımcıların yapısal güçlendirme düzeyleri yönetici olup olmamalarına göre değişmekte, fakat cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma biçimi, mesleki kıdem, iş yeri kıdemi ve sektöre göre değişmemektedir. Katılımcıların psikolojik güçlendirme düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, sektör ve yönetici olup olmamalarına göre değişirken, medeni durum, çalışma biçimi ve iş yeri kıdemine göre değişmemektedir.

Katılımcıların iş doyumunu düzeyleri yönetici olup olmamalarına göre değişmekte, fakat cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma biçimi, mesleki kıdem, iş yeri kıdemi ve sektöre göre değişmemektedir. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ise eğitim düzeyi, çalışma biçimi ve sektöre göre değişirken, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, iş yeri kıdemi ve yönetici olup olmamalarına göre değişmemektedir.

İş doyumunu, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tam ara değişken rolündedir. Aynı şekilde iş doyumunu, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide de tam ara değişken rolündedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sanayi Sektörü, Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık.



## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION: RESEARCH ON INDUSTRY SECTOR**

In this research, the mediating role of job satisfaction was examined in the effect of employee empowerment on organizational commitment in terms of industrial sector employees. In addition, the demographic characteristics of the employees, such as gender, age, marital status, level of education, working styles at work, professional seniority, workplace seniority, sector and managerial information were also compared.

The sample of the study consists of 182 white-collar and blue-collar workers working in four major sub-sectors of the industrial sector: basic metals, automotive, chemical and electronics. "Personal Information Form", "Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II", "Psychological Empowerment Instrument", "Minnesota Job Satisfaction Questionnaire" and "Organizational Commitment Questionnaire" were used as data collection tools. Frequency analysis, independent t test, one-way analysis of variance (ANOVA), Kruskal-Wallis test, correlation analysis, simple linear regression and multiple linear regression analyzes were used in analyzing the data.

According to the findings obtained, the levels of structural empowerment were moderately higher, psychological empowerment levels were satisfied, job satisfaction levels were satisfied and organizational commitment levels were neutral. When the relationship between them is examined, the relationship between structural empowerment and job satisfaction is high and positive. In addition, there is a moderately positive relationship between psychological empowerment and job satisfaction, moderately positive between job satisfaction and organizational commitment, moderately positive between structural empowerment and organizational commitment, and a moderately positive relationship between organizational commitment and psychological empowerment. The ones that have high level and positive relationship between them, including sub-dimensions, are; information-structural empowerment, support-structural empowerment, resource-structural empowerment, formal power-structural empowerment, informal power-structural empowerment, autonomy-psychological empowerment, impact-psychological empowerment, intrinsic satisfaction-structural empowerment, extrinsic satisfaction- informal power, extrinsic satisfaction-structural empowerment, intrinsic satisfaction-extrinsic satisfaction, informal power-job satisfaction, intrinsic

satisfaction-job satisfaction, extrinsic satisfaction-job satisfaction, emotional commitment-organizational commitment, normative commitment-organizational commitment.

When demographic characteristics are taken into consideration, the level of structural empowerment of participants varies according to whether they are managers or not, but it does not change according to gender, age, marital status, education level, working style, professional seniority, workplace seniority and sector. The level of psychological empowerment of participants varies according to gender, age, level of education, professional seniority, sector and managerial status. However, marital status does not change according to working style and workplace seniority. Job satisfaction of participants varies according to whether they are managers or not, but it does not change according to gender, age, marital status, education level, working style, professional seniority, workplace seniority and sector. The organizational commitment of the participants varies according to level of education, type of work and sector, but it does not depend on whether they are gender, age, marital status, occupational seniority, workplace seniority or manager.

Job satisfaction is the mediating role between structural empowerment and organizational commitment. Likewise, job satisfaction is the mediating role between psychological empowerment and organizational commitment.

**Key Words:** Industry Sector, Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment.



# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
1.BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.SANAYİ SEKTÖRÜ.....	2
1.1.1.Sanayi Sektörü Kavramı ve Tanımı.....	2
1.1.2.Ana Metal Sektörü.....	5
1.1.3.Otomotiv Sektörü.....	5
1.1.4.Kimya Sektörü.....	6
1.1.5.Elektronik Sektörü.....	6
1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	7
1.2.1.Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı.....	8
1.2.2.Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	9
1.2.3.Personel Güçlendirme İle Benzerlik Gösteren Diğer Yönetim Kavramları.....	11
1.2.3.1.Yetki Devri.....	11
1.2.3.2.Katılım.....	12
1.2.3.3.Motivasyon.....	13
1.2.3.4.İş Zenginleştirme.....	13
1.2.4.Personel Güçlendirmenin Yararları.....	14
1.2.5.Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	15
1.2.5.1.Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	15
1.2.5.2.Bilgiye Ulaşılabilirlik.....	16

1.2.5.3.Yenilikçilik.....	16
1.2.5.4.Sorumluluk.....	16
1.2.6.Personel Güçlendirme Süreci.....	16
1.2.7.Personel Güçlendirme İle İlgili Sınıflandırmalar.....	18
1.2.7.1. Laschinger'in Yapısal Güçlendirme Teorisi.....	18
1.2.7.1.1.Fırsat .....	19
1.2.7.1.2.Bilgi.....	20
1.2.7.1.3.Destek .....	20
1.2.7.1.4.Kaynak.....	20
1.2.7.1.5.Biçimsel Güç.....	20
1.2.7.1.6.Biçimsel Olmayan Güç .....	20
1.2.7.2.Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli.....	20
1.2.7.2.1.Anlamlılık .....	22
1.2.7.2.2.Yeterlilik .....	22
1.2.7.2.3.Özerklik .....	22
1.2.7.2.4.Etki .....	22
1.3.İŞ DOYUMU .....	23
1.3.1.İş Doymu Kavramı ve Tanımı.....	24
1.3.2.İş Doymunun Özellikleri .....	25
1.3.3.İş Doymunu Etkileyen Faktörler.....	25
1.3.3.1.Bireysel Faktörler .....	26
1.3.3.2.Örgütsel Faktörler .....	28
1.3.4.İş Doymunu Etkileyen Motivasyon Kuramları.....	30
1.3.4.1.Kapsam (İçerik) Kuramları.....	30
1.3.4.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	31
1.3.4.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	31
1.3.4.1.3.Alderfer'in ERG Kuramı .....	32
1.3.4.1.4.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	32
1.3.4.2.Süreç Kuramları.....	33
1.3.4.2.1.Pekiştirme Kuramı.....	33
1.3.4.2.2.Vroom'un Beklenti Kuramı.....	34
1.3.4.2.3.Lawler-Porter Beklenti Kuramı.....	34
1.3.4.2.4.Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	34
1.3.4.2.5.Locke'un Amaç Kuramı .....	35

1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	35
1.4.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	36
1.4.2.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar .....	37
1.4.2.1.Mesleki Bağlılık .....	37
1.4.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	37
1.4.2.3.İtaat .....	37
1.4.2.4. Sadakat.....	37
1.4.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar .....	38
1.4.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	38
1.4.3.1.1.Kanter'in Yaklaşımı.....	39
1.4.3.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı .....	40
1.4.3.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	41
1.4.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	41
1.4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı .....	42
1.4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	44
1.4.3.2.1.Becker'in Yaklaşımı .....	45
1.4.3.2.2.Salancik'in Yaklaşımı .....	45
1.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	45
1.5.Personel Güçlendirme, İş Doymu, Örgütsel Bağlılık ve Aralarındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar .....	46
1.6.Araştırmanın Amacı .....	49
1.6.1.Araştırmanın Hipotezleri.....	49
1.6.2.Araştırma Soruları .....	49
1.7.Araştırmanın Önemi.....	50
1.8.Sınırlılıklar.....	51
1.9.Varsayımlar .....	51
2. BÖLÜM .....	52
YÖNTEM .....	52
2.1.Araştırma Modeli .....	52
2.2.İşlem.....	53
2.3.Evren ve Örneklem.....	53

2.3.1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	53
2.4. Veri Toplama Araçları.....	55
2.4.1. Kişisel Bilgi Formu .....	55
2.4.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeği .....	55
2.4.3. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği.....	56
2.4.4. Minnesota İş Doymu Ölçeği.....	57
2.4.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	58
2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	58
3. BÖLÜM .....	59
BULGULAR.....	59
3.1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizleri.....	59
3.2. Değişkenlerin Normallik Testleri.....	60
3.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	60
3.4. Araştırmaya Katılanların Algıladıkları Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Puanları.....	66
3.5. Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması .....	68
3.5.1. Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	69
3.5.2. Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	81
3.5.3. Araştırmaya Katılanların İş Doymu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	95
Tablo 3.47 Araştırmaya Katılanların İş Doymu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo).....	102
3.5.4. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması.....	103
3.6. Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....	114
3.7. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Doymununun Ara Değişken Rolü.....	118

3.7.1.Yapısal Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Ara Değişken Rolü.....	119
3.7.2.Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Ara Değişken Rolü.....	120
3.8.Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Sorularına Yönelik Bulgular .....	122
4.BÖLÜM .....	124
TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	124
4.1.Sanayi Sektörü Çalışanlarının Yapısal Güçlendirme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	124
4.2.Sanayi Sektörü Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	127
4.3.Sanayi Sektörü Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	130
4.4.Sanayi Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	133
4.5.Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon ve Regresyonlara İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	136
4.6.Öneriler .....	137
KAYNAKLAR .....	141
EKLER.....	148
ÖZGEÇMİŞ .....	150

## SİMGELER VE KISALTMALAR

<b>N</b>	: Denek Sayısı
<b>SS</b>	: Standart Sapma
<b>p</b>	: Anlamlılık Değeri
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b><math>\beta</math></b>	: Beta Katsayısı-Regresyon
<b><math>\chi^2</math></b>	: Ki Kare
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>MYK</b>	: Mesleki Yeterlilik Kurumu
<b>NACE</b>	: Nomenclature des Activites Economiques dans Les Communautés Europeenes (Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması)
<b>CWEQ-II</b>	: Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II
<b>PEI</b>	: Psychological Empowerment Instrument (Psikolojik Güçlendirme Ölçeği)
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>Bkz</b>	: Bakınız

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> Personel Güçlendirmenin Önemli Dönüm noktaları .....	10
<b>Tablo 2.1</b> Demografik Özelliklerin Dağılımı .....	54
<b>Tablo 3.1</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi .....	59
<b>Tablo 3.2</b> Değişkenlerin Normallik Testi .....	60
<b>Tablo 3.3</b> Yapısal Güçlendirme Puanı Frekans Analizi .....	61
<b>Tablo 3.4</b> Psikolojik Güçlendirme Puanı Frekans Analizi .....	62
<b>Tablo 3.5</b> İş Doyumu Puanı Frekans Analizi .....	63
<b>Tablo 3.6</b> Örgütsel Bağlılık Puanı Frekans Analizi .....	64
<b>Tablo 3.7</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme ve Alt Boyut Puanları	66
<b>Tablo 3.8</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Puanları	67
<b>Tablo 3.9</b> Araştırmaya Katılanların Ortalama İş Doyumu ve Alt Boyut Puanları	67
<b>Tablo 3.10</b> Araştırmaya Katılanların Ortalama Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyut Puanları .....	68
<b>Tablo 3.11</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	69
<b>Tablo 3.12</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	70
<b>Tablo 3.13</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması .....	71
<b>Tablo 3.14</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	72
<b>Tablo 3.15</b> Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi) .....	73
<b>Tablo 3.16</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	74
<b>Tablo 3.17</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması .....	75
<b>Tablo 3.18</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	76
<b>Tablo 3.19</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması .....	77
<b>Tablo 3.20</b> Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi) .....	78
<b>Tablo 3.21</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması .....	79
<b>Tablo 3.22</b> Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamli Farklılık Göstermesi (Özet Tablo) .....	80
<b>Tablo 3.23</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	81

<b>Tablo 3.24</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	82
<b>Tablo 3.25</b> Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi) .....	83
<b>Tablo 3.26</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması .....	84
<b>Tablo 3.27</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	85
<b>Tablo 3.28</b> Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Tamhane's Analizi) .....	86
<b>Tablo 3.29</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	87
<b>Tablo 3.30</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması .....	88
<b>Tablo 3.31</b> Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Tamhane's Analizi) .....	89
<b>Tablo 3.32</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	90
<b>Tablo 3.33</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması .....	91
<b>Tablo 3.34</b> Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Tamhane's Analizi) .....	92
<b>Tablo 3.35</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması .....	93
<b>Tablo 3.36</b> Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo) .....	94
<b>Tablo 3.37</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	96
<b>Tablo 3.38</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	96
<b>Tablo 3.39</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması .....	97
<b>Tablo 3.40</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	98
<b>Tablo 3.41</b> İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi) .....	98
<b>Tablo 3.42</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	99
<b>Tablo 3.43</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması .....	99
<b>Tablo 3.44</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	100
<b>Tablo 3.45</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması .....	101
<b>Tablo 3.46</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması .....	102
<b>Tablo 3.47</b> Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo) .....	102
<b>Tablo 3.48</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması .....	103



<b>Tablo 3.49</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması .....	104
<b>Tablo 3.50</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması .....	105
<b>Tablo 3.51</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	106
<b>Tablo 3.52</b> Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi) .....	107
<b>Tablo 3.53</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	108
<b>Tablo 3.54</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması .....	108
<b>Tablo 3.55</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması .....	109
<b>Tablo 3.56</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması .....	110
<b>Tablo 3.57</b> Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi) .....	111
<b>Tablo 3.58</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması .....	112
<b>Tablo 3.59</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo) .....	113
<b>Tablo 3.60</b> Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....	116
<b>Tablo 3.61</b> Yapısal Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları .....	120
<b>Tablo 3.62</b> Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları .....	121
<b>Tablo 3.63</b> Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu .....	122
<b>Tablo 3.64</b> Araştırma Sorularının Cevapları .....	122

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1	Personel Güçlendirme Süreci .....	17
Şekil 1.2	Kanter'in, Organizasyonlardaki Yapısal Güçlendirme Teorisi Bileşenleri	19
Şekil 1.3	Güçlendirmenin Bilişsel Yapısı .....	21
Şekil 1.4	İş Yerinde Psikolojik Güçlendirme Ağı .....	22
Şekil 1.5	İş Doyumuna İlişkin Yaklaşımlar .....	26
Şekil 1.6	İş Doyumunun Sebep ve Sonuçları .....	29
Şekil 1.7	Edimsel Şartlandırma .....	33
Şekil 1.8	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	38
Şekil 1.9	Tutumsal Bağlılık Döngüsü .....	39
Şekil 1.10	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli .....	43
Şekil 1.11	Davranışsal Bağlılık Döngüsü .....	44
Şekil 1.12	Organizasyonel Bağlılıklar .....	46
Şekil 2.1	Araştırma Modeli .....	52
Şekil 4.1	Değişkenlere Ait Korelasyon ve Regresyon Değerleri .....	137

## EKLER LİSTESİ

**EK I** : Yönerge  
**EK II** : Kişisel Bilgi Formu



# 1.BÖLÜM

## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin başarısı, çalışanlarını nasıl güçlendireceğini bilmelerinden geçmektedir. Bu gerçeği bilen işletmeler, yeni yönetim yaklaşımları sergilemekte, çalışanların bağlılığını artırmakta, insan kaynaklarını etkin kullanmakta ve geliştirmekte, işletmedeki herkesin karar alma süreçlerine daha etkin bir şekilde katılımını sağlamaktadır (Doğan, 2006).

Bu araştırmada, iş dünyası ve özellikle sanayi sektörü çalışanları açısından çok önemli olan yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramları ile bunların alt boyutları arasındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm personel güçlendirme kavramı, tarihçesi, diğer yönetim kavramlarından ayrılan noktaları, personel güçlendirme yaklaşımları olan yapısal ve psikolojik güçlendirme kavramları ve alt boyutları, iş doyumunu kavramı, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumunu kuramları, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık ile benzerlik gösteren kavramlar, örgütsel bağlılık yaklaşımlarının literatür bilgileri incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, sanayi sektörü çalışanları açısından personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun ara değişken rolünün olup olmadığı hipotezi kurulmuştur. Bir başka ifadeyle, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığı, iş doyumunu aracılığı ile ne yönde ve hangi düzeyde etkilediği, bu araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın, personel güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık açısından, sektör profesyonellerine katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. İlk bölümde ayrıca, araştırmanın sınırlılık ve varsayımlarından da bahsedilmektedir.

İkinci bölüm, yöntem bilgilerini içermekte olup araştırma modelini şematik olarak sunmaktadır. Bunun yanında, araştırmanın hangi süreçlerden geçtiği, evren ve örneklemin sanayi sektörünün hangi alt sektörlerinden oluştuğu, veri toplama amacıyla kullanılan ölçekler, bunların Türkçeye uyarlanma bilgileri açıklanmaktadır.

Üçüncü bölüm, araştırmadan elde edilen bulguları paylaşmaktadır. Bu kapsamda, yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin frekans analizleri, genel puanları ile alt boyutlarının puanları, demografik özellikler çerçevesinde farklılaşma verileri, anlamlı bir farklılık oluşmuş ise bunların hangi gruplar arasında var olduğu, aralarındaki ilişkilerin yönü ve düzeyi, iş doyumunun ara değişken rolü ile ilgili regresyon analizleri ve araştırma sorularına yönelik bulguları yer almaktadır.

Dördüncü bölüm ise bulgular ışığında konunun tartışılması ve önerilerin sunulması bilgilerini içermektedir.

## **1.1.SANAYİ SEKTÖRÜ**

Sanayi sektörü, ikinci dünya savaşı yıllarında, sanayileşmenin ana parametrelerden birisi olarak ortaya çıkmış ve ülkelerin iktisadi gelişimini temelden etkilemiştir. İkinci dünya savaşı sonrasında ise R.Nurkse, A.Lewis, R.Prebisch, H.Chennery, C.Clark, S.Kuznets, N.Kaldor gibi birçok tanınmış iktisatçı, ülkelerin kalkınmalarının sanayileşme ile olduğunu ve bunda da sanayi sektörünün sürükleyici bir rol üstlendiğini öne sürmüşlerdir (Arısoy, 2008).

Türkiye'deki sanayi atılımı, cumhuriyetin kuruluşu ile birlikte başlamış ve 1950'li yılların başlarında devlet desteği ile önemli bir atılım gerçekleştirilmiştir. Sonrasında 1960'lı yılların başında merkezi planlama ile ivme kazanmıştır. Sanayileşme adımları, 1970'li yılların sonlarında istikrarsızlığın kısa bir dönem artması ve yüksek düzeydeki dış kaynak kıtlığı sebebiyle, sekteye uğramıştır. 1980 sonrası dönemde ise, daha önceden uygulanan korumacı ve ithal ikamesine dayalı içe dönük sanayileşme politikaları yerine, ihracata dayalı büyüme politikaları benimsenmiştir (Mercan & Kızılkaya, 2014, s. 140).

### **1.1.1.Sanayi Sektörü Kavramı ve Tanımı**

Sanayi sektörü, ekonominin temel sektörlerinden biri olup sınai faaliyetlerini kapsamaktadır. Hammaddelerin taşınabilir ve kullanılabilir ürünler haline dönüştürülme süreci ise sınai faaliyetlerini oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle emek ve sermaye kullanılarak, hammadde ve yarı mamullerin mamul şekline

dönüştürülmesi ile ilgili üretim faaliyetleri, sanayiye oluşturmaktadır. Sanayi sektöründeki tesislerin gelişmesi, sermaye, enerji, hammadde, ulaşım, pazarlama ve işgücü unsurlarına bağlıdır (Koç, Kaya, & Şenel, 2016, s. 43).

MYK kurullarında görüşülerek onaylanmış olan sektörler (2017) aşağıda listelenmiştir;

- Adalet ve Güvenlik
- Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri
- Bilişim Teknolojileri
- Cam, Çimento ve Toprak
- Çevre
- Eğitim
- Elektrik ve Elektronik
- Enerji
- Finans
- Gıda
- İnşaat
- İş ve Yönetim
- Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik
- Kültür, Sanat ve Tasarım
- Maden
- Medya, İletişim ve Yayıncılık
- Metal
- Otomotiv
- Sağlık ve Sosyal Hizmetler
- Spor ve Rekreasyon
- Tarım, Avcılık ve Balıkçılık
- Tekstil, Hazır Giyim, Deri
- Ticaret (Satış ve Pazarlama)
- Toplumsal ve Kişisel Hizmetler
- Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri
- Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme

Toprak ve Çatalbaş'a göre (2013:98; Aktaran Yavuz, 2016, s. 18) ekonomi literatüründe üç temel sektör tanımlanmıştır. Bunlar; tarım, sanayi ve hizmet sektörleridir. İşgücü istihdamının sektörlere göre dağılımında TÜİK verilerine göre (2017a) % 19,5'i tarım, % 26,8'i sanayi (% 7,3 inşaat sektörü dâhil edilmiştir) ve % 53,7'si ise hizmetler sektöründe yer almaktadır. Bu oranlara bakıldığında 15 ve üzerindeki işgücünün yaklaşık 7,3 milyonu sanayi sektöründe çalışmaktadır.

Sanayi, toplumların en önemli ekonomik faaliyetlerinden biri olup, kalkınmaları için önemli bir yapı taşı oluşturmaktadır. Sanayiye tanımlamak gerekirse, hammadde veya yarı işlenmiş maddelerin belirli işlemlerden geçirilerek, mamul haline getirilmesi için yapılan faaliyetler ve bunları gerçekleştirmek için kullanılan araçlardır.

Sanayide kullanılan kavramlardan biri de sektör kavramıdır. Sektör, sanayinin alt dalı olarak ifade edilebilir. Sanayi, çeşitli alt sektörlerden oluşmaktadır. Türkiye sanayi sektörü, DPT'nin yaptığı sınıflandırmaya göre üç grupta toplanmıştır. Bunlar madencilik, imalat sanayi, elektrik-gaz ve su sektörleridir. İmalat sanayi, üretimde çok önemli bir yere sahip olup, kendi içerisinde Ara malları, Yatırım malları ve Tüketim malları olarak üç gruba ayrılır. Bu grupların nelerden oluştuğuna bakılacak olursa Lastik, Kimya, Petrokimya, Petrol Ürünleri, Gübre, Çimento, Seramik, Demir-Çelik, Kâğıt, Basım, Deri ve Kürk İşleme dalları, Ara mallarını oluşturmaktadır. Yatırım malları grubunda, Makine imalatı, Madeni Eşya, Elektrikli ve Elektriksiz Makineler, Tarım Makineleri, Elektronik, Ulaşım Taşıtları şeklindeki sanayi dalları yer almaktadır. Tüketim malları grubunda ise, dayanıklı tüketim malları ile dayanıksız tüketim malları bulunmaktadır (Ünal, 2010, s. 2)

Tüm sektörler içerisinde sanayi sektörü "büyümenin motoru" olarak görülmektedir. Ayrıca, sanayi sektöründeki üretim artışı, bu sektördeki verimliliğin de artmasına yol açacaktır (Terzi & Oltulular, 2004).

### **1.1.2.Ana Metal Sektörü**

Ana metal sektörü, genelde sanayii tesislerinin bulunduğu İstanbul, Kocaeli, İzmir, Ankara, Bursa gibi büyük bölgelerde entegre demir çelik tesislerinin bulunduğu Zonguldak ve Hatay bölgelerinde yoğunlaşmıştır (Dolun, 2016).

Ana metal sanayii NACE Rev.2 (TÜİK, 2017b) sınıflandırmasına göre 5 alt sektörden oluşmakta olup bu sektörler aşağıdaki listelenmiştir.

- Ana demir ve çelik ürünleri ile ferro alaşımların imalatı
- Çelikten tüpler, borular, içi boş profiller ve benzeri bağlantı parçalarının imalatı
- Çeliğin ilk işlenmesinde elde edilen diğer ürünlerin imalatı
- Değerli ana metaller ve diğer demir dışı metallerin imalatı
- Metal döküm sanayii

Ana metal sektörünün en önemli kısmını demir-çelik imalatı oluşturmaktadır. Demir-çelik, dayanıklı ve güvenli oluşu, yaygın kullanım imkânları, çevre dostu özelliği ve teknik üstünlüğü ile çağdaş yaşamın önemli bir bileşeni, gelişmişlik göstergesi ve son derece stratejik bir üründür (Şimşek, 2001).

### **1.1.3.Otomotiv Sektörü**

Otomotiv sektörü NACE Rev.2 (TÜİK, 2017b) sınıflandırmasına göre 3 alt sektörden oluşmakta olup bu sektörler aşağıdaki listelenmiştir.

- Motorlu kara taşıtlarının imalatı
- Motorlu kara taşıtları karoseri (kaporta) imalatı; treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
- Motorlu kara taşıtları için parça ve aksesuar imalatı

Otomotiv sektörü, ait olduğu ülke ekonomilerinin istikrarlı bir şekilde büyümesini sağlayan, teknolojik gelişmeleri hızlandıran ve diğer birçok sektörün büyümesine katkı sağlayan lokomotif niteliğindeki sektörler arasında yer almaktadır (Pişkin, 2017).



#### **1.1.4.Kimya Sektörü**

Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı sektörü NACE Rev.2 (TÜİK, 2017b) sınıflandırmasına göre 6 alt sektörden oluşmakta olup bu sektörler aşağıda listelenmiştir.

- Temel kimyasal maddelerin, kimyasal gübre ve azot bileşikleri, birincil formda plastik ve sentetik kauçuk imalatı
- Haşere ilaçları ve diğer zirai-kimyasal ürünlerin imalatı
- Boya, vernik ve benzeri kaplayıcı maddeler ile matbaa mürekkebi ve macun imalatı
- Sabun ve deterjan, temizlik ve parlaticı maddeleri; parfüm; kozmetik ve tuvalet malzemeleri imalatı
- Diğer kimyasal ürünlerin imalatı
- Suni veya sentetik elyaf imalatı

Yaşam ve diğer sanayi kolları için, kimya hayati bir sanayi koludur. Dünya nüfusunun artmasıyla birlikte giyim, gübre, elyaf, deterjan gibi alanlarda daha çok üretime ihtiyaç duyulmuş, bu noktada kimya sektörü kurtarıcı bir rol üstlenmiştir. Bunun yanında, kimya sanayinin çevreyi kirlettiğine dair yaygın bir kanı oluşmuştur (Üstünay, 2008).

#### **1.1.5.Elektronik Sektörü**

Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı sektörü NACE Rev.2 (TÜİK, 2017b) sınıflandırmasına göre 8 alt sektörden oluşmakta olup bu sektörler aşağıdaki listelenmiştir.

- Elektronik bileşenlerin ve devre kartlarının imalatı
- Bilgisayar ve bilgisayar çevre birimleri imalatı
- İletişim ekipmanlarının imalatı
- Tüketici elektroniği ürünlerinin imalatı
- Ölçme, test ve seyrüsefer amaçlı alet ve cihazlar ile saat imalatı
- Işınlama, elektro medikal ve elektro terapi ile ilgili cihazların imalatı
- Optik aletlerin ve fotografik ekipmanların imalatı

- Manyetik ve optik kaset, bant, CD, vb. ortamların imalatı

Elektronik sektörü, teknolojinin birbirinden çok farklı ve geniş tabanlı ürünlerinin yer aldığı kesimlerden oluşmaktadır. Teknolojik yelpazenin en üstünde yer alan mikrofabrikasyon ve yazılımların yapıldığı alt sektörlerinde, yaratıcılık potansiyeli ve yüksek nitelikli iş gücü gerekirken, montaj ve birleştirme tarzında işlerin yapıldığı alt sektörlerin de ise daha ucuz iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır (Bulu, Eraslan, & Kaya, 2006, s. 50).

## **1.2.PERSONEL GÜÇLENDİRME**

Personel güçlendirme uygulamalarının, sanayi sektöründe henüz çok fazla dile getirilmemesine rağmen, bu sektör için oldukça önem arz etmektedir. Özellikle ana metal sanayi, emek yoğun çalışma biçimi olan bir sektör olduğundan, çalışanların işleri ile ilgili inisiyatif kullanmaları, ortaya çıkan sorunlara anından çözüm getirilme zorunluluğu, “iş en iyi yapan bilir” yaklaşımı bu kavramı vazgeçilmez bir hale getirmektedir. Bunun yanında, çalışanların kendi işleri ile ilgili öneri getirebileceği sistemlerin kurulması, yenilikçi ve yaratıcı bir ortamın oluşturulması, örgütün karlılığı, verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir.

Son yıllarda personel güçlendirme, teorisyenler tarafından organizasyonel etkililiği açıklamak için yoğun olarak kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Her geçen gün araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında, personel güçlendirme ve bununla ilişkili yönetim pratiklerine, artan bir ilgi söz konusudur. Bunun çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Örneğin, liderlik ve yönetim becerileri üzerine yapılan çalışmalarda personel güçlendirme uygulamalarının, yönetsel ve organizasyonel etkililik için, çok önemli bir bileşen olduğunun gösterilmesidir. Bir başka sebep, organizasyonlar içerisindeki güç ve kontrolün irdelenerek, üstlerin bu güç ve kontrolü astları ile paylaşması neticesinde, daha etkili ve verimli organizasyonel biçimlerin ortaya çıkmasıdır. Ve ayrıca, organizasyonlarda takım oluşturma deneyimlerinde personel güçlendirme tekniklerinin, hayati bir önem arz etmesidir (Conger & Kanungo, 1988).

### 1.2.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

“Empowerment” sözcüğünün Türkçe karşılığına bakıldığında, “güçlendirme”, “çalışanların motive edilmesi” veya “yetkilendirme” kelimelerine karşılık geldiği görülmektedir. Türk Dil Kurumu’nda (2017) güçlendirme kelime anlamı olarak, “güçlü duruma getirmek, güç kazanmasını sağlamak” olarak tarif edilmektedir.

Personel güçlendirme ile ilgili olarak çeşitli araştırmacılar farklı tanımlamalar yapmışlardır.

Güçlendirme kavramı günümüzde, örgütlerde oldukça yaygın kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram, katılımcı yöneticilik ve bağlılık konularına yakın olsa da onlardan daha farklı bir anlam içermektedir. Personel güçlendirme, çalışanlara sadece fikirlerinin sorulması değil, işlerini yürütürken ve çalışmalarını esnasında kararlarını verirken, daha fazla seçim imkânlarının olmasıdır (Doğan, 2006).

Thomas ve Velthouse (1990)’a göre güçlendirme, gücü başkalarına vermektir. Güç ise otorite, kapasite ve enerji demektir. Bunun sonucunda güçlendirme kavramı, yetkilendirme, öz yeterlilik ve enerjik hale getirme olarak tanımlanabilir. Enerjik hale getirmek, bu kavramın motivasyonel kullanımını yansıtmaktadır.

Kanter’e göre (1979), liderlerin kendi güçlerini, çeşitli araç ve bilgiler ile destekleyerek çalışanları ile paylaşmaları, personel güçlendirme olarak ifade edilir. Böylece liderler, etkililiklerini kaybetmek yerine daha da artırırılar.

Personel güçlendirme, iş ortamında örgüt üyelerinin kendilerini kontrol sahibi ve güçlü hissettikleri bir süreçtir. Böylece çalışanlar, sorumlulukları, becerileri, karar verme düzeyleri ve öz yeterlilik duyguları geliştirilerek, güçlendirilebilir (Riggio, 2014).

Güçlendirme kavramı temel olarak, çalışanların yapmış oldukları işlerle ilgili, yöneticilerinin onayına gerek duymadan karar alabilme ve inisiyatif kullanabilme yetkisinin verilmesi olarak tanımlanabilir. Bunun sonucu olarak, çalışanlar kendi

alanlarındaki sorunlarla doğrudan ilgilenme, onlarla ilgili çözüm üretme, kararlar alma ve o kararları uygulama konularında yetkilerini kullanırlar, sorumluluğunu da taşırlar (Barutçugil, 2004).

Vogt ve Murrell'e göre personel güçlendirme, yardımlaşma, işbirliği yapma, eğitim ve takım çalışması gibi faaliyetlerle, çalışanların karar alma ve inisiyatif kullanma düzeylerini artırmak, bunun sonucu olarak örgüt çalışanlarının geliştirilmesi sürecidir (Yüksel & Erkutlu, 2003).

Bowen ve Lowler ise personel güçlendirmeyi, çalışanlar ile dört organizasyonel içeriğin paylaşılması olarak tanımlar (Bowen & Lawler, 1992). Bunlar;

1. Organizasyonun performansı ile ilgili bilgi paylaşımı,
2. Organizasyonun performansına dayalı olarak ödüllerin paylaşımı,
3. Çalışanların organizasyonun performansını anlamalarına ve buna katkı sağlamalarına yönelik bilgilerin paylaşımı,
4. Organizasyonun yönünü ve performansını etkileyecek karar alma gücünün paylaşımıdır.

### **1.2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Çalışanların bulunduğu sosyal sistemin çalışan performansı üzerindeki etkileri, 1924-1932 yılları arasında Western Electric Şirketi'nin Chicago'daki Hawthorn fabrikasında gerçekleştirilen çalışmalara kadar, tam olarak anlaşılammıştır. Burada başlatılan ve daha sonra Harvard'dan Elton Mayo tarafından devam ettirilen araştırmalarda, çalışanların duygu ve düşüncelerinin birbirleri ile yakından ilişkili olduğu, grup etkisinin davranış ve bireysel performans çıktıları üzerinde oldukça etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışanın verimliliği üzerinde, grup standartları, duygular ve güvenliğin, ücretten çok daha yüksek düzeyde önemli olduğu görülmüştür (Robbins & Judge, 2012).

Güçlendirme hakkındaki ilk kitaplardan biri, William C. Byham tarafından modern bir öykü tarzında yazılmıştır. Bu kitapta Byham güçlendirmeyi, sorumluluk sahibi

olmak, sahiplenme duygusu, başarı doyumunu ve organizasyona özgü bilgi ve fikirlerin tespitinde güç üzerinden neler yapıldığı olarak tanımlamıştır. Güçlendirme terimi yeni olmakla birlikte, çalışana karar yetkisi verme, onların işlerini zenginleştirme ve delegasyon yapma açılarından yeni değildir. Ayrıca McGregor'ın Y teorisi, Likert'in yeni yönetim kalıpları, Herzberg'in iş zenginleştirme, Hackman ve Oldman'ın İş Karakteristiği Modeli ve 1970'lerin Çalışma Hayatının Niteliği hareketine bakıldığında da güçlendirme kavramının yeni olmadığını dikkate almak gerekir (Gill, 2011).

Günümüzde personel güçlendirme, işletme biliminde yoğun olarak kullanılan bir kavram haline almıştır. Bunu ilk kullanan kişilere bakıldığında, 1983'de Harrison ve Kanter, 1985'de Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Neilsen, 1987'de Block, 1988'de House olduğu görülmektedir. Bu kavram 1980'lerde özgün anlamını bulmuş, Block'un çalışmaları ile ön plana çıkmış ve bu konuda yeni araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Block'a göre personel güçlendirme, politika, şartlar, durum ve uygulama sonuçları yanında, aynı zamanda çalışanların ruh halidir (Doğan, 2006).

**Tablo 1.1**'de personel güçlendirmenin önemli dönüm noktaları listelenmiştir.

**Tablo 1.1** Personel Güçlendirmenin Önemli Dönüm noktaları

1920'li Yıllar	Frederick Winslow Taylor	İşlerin küçük parçalar şeklinde ayrıntılı olarak tanımlanması
1930'lu Yıllar	Elton Mayo ve Arkadaşları	Hawthorne araştırması ile fiziksel ortamda hiçbir değişiklik yapılmadan, çalışanların öz motivasyonları ile verimliliklerinin arttığının tespit edilmesi
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Çalışanların performansları ile ilgili geri bildirim verilmesi, işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarının ve anlamlı hale getirilmesinin sağlanması
1970'li Yıllar	Endüstriyel demokrasi	Çalışanların daha fazla katılım hakkı olduğunun düşünülmesi yaklaşımı
1980'li Yıllar	Çalışanların katılımı	Kalite çemberleri, takım çalışmaları ve kar paylaşımı gibi kavramlarla, çalışanın katılımının daha fazla vurgulanması
1980'li Yılların Sonu	Güçlendirme	Güçlendirmenin modern formuyla ortaya çıkışı

Kaynak: (Wilkinson, 1998, s. 41)

### **1.2.3. Personel Güçlendirme İle Benzerlik Gösteren Diğer Yönetim Kavramları**

Personel güçlendirme çok boyutlu bir kavram olduğundan, bireylere sadece kişisel söz hakkı veya seçim yapma imkânı tanınmasının dışında, örgütsel çıktıları ve sonuçları etkileyebileceklerine olan inançları ile işlerini yaparken tam yetkili olduklarını düşünmeleri anlamına da gelmektedir. Bunlara ek olarak personel güçlendirmenin bir başka boyutu ise, çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, yaptıkları işi önemsemeleri ve benimsemeleridir. Bundan dolayı araştırmacılar, personel güçlendirmeye farklı açılardan yaklaşmışlar ve genel bir tanım yapmakta zorlanmışlardır (Bakan, 2004).

Bunların yanında toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim, stratejik planlama, kalite çemberleri, kişisel gelişim gibi konularda personel güçlendirmeden söz edilmiş olsa da Lee ve Koh (2001) bu kavramın, otorite paylaşımı, iş zenginleştirme, motivasyon, otonomi, çalışanların sahipliği ve katılımcı yönetim gibi benzer kavramlardan daha farklı olup kendine özgü bir yönetim yaklaşımı olduğunu belirtmişlerdir. Bundan dolayı burada, yetki devri, iş zenginleştirme, motivasyon ve katılımcı yönetim kavramları da incelenmiştir.

#### **1.2.3.1. Yetki Devri**

Yetki, karar verme ve bu kararların uygulanmasını sağlama anlamına gelir. Daha geniş bir tanımlamayla, belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına gerekli görülen çalışmaların başkalarından istenmesi hakkıdır. Yetki, bir başkasına devredilebilir özelliktedir. Yetki devri ise yöneticinin kendi yapması gereken işleri, astlarının yapması konusunda onlara yetki vermesidir (Ertürk, 2013).

Yetki devrinin üç unsuru bulunmaktadır; astlara yönetici tarafından görevlerin verilmesi, astlara kaynakların kullanılması ve görevlerin yerine getirilebilmesi için gerekli serbestliğin tanınması ve görevlerin yerine getirilmesinde astların yöneticilerine karşı sorumlu olmalarıdır. Buradan da görüleceği üzere, yönetici astına yetkiyi devrederken, sorumluluğu devredemez, sorumluluk halâ yöneticidedir (Eren, 2009).

Güçlendirme, konuyu ele alış bakımından yetki devrinden farklıdır. İşi bizzat yapan çalışanın, o işi üst kademedeki yöneticilerinden daha iyi bildiği varsayımıyla konuyu ele alır. Ayrıca, çalışanın fırsatları görmesi, gerekli kararları alabilmesi, işe karşı pozitif bir tutum içerisinde olması, bunların sonucu olarak da işin sahibi haline gelmesi anlamını taşımaktadır (Doğan, 2006).

### **1.2.3.2.Katılım**

Personel katılımı, örgütlerin başarısında çalışanların desteğini artırmayı amaçlayan katılımcı bir süreçtir. Astların karar verme sürecinde önemli rol üstlendikleri, yöneticileri ile birlikte ortak kararlar aldıkları bir uygulamadır. Çalışanlar, kendilerini etkileyecek kararlara dâhil edilirse, görevlerini yaparken işleri üzerinde kendi kontrol seviyeleri artırılırsa, daha fazla motive olacakları, organizasyona daha bağlı hale gelecekleri, daha verimli çalışacakları ve iş doyumlarının daha yüksek olacağı felsefesine dayanmaktadır (Robbins & Judge, 2012).

Karar verme süreçlerine katılım, üç önemli özelliği barındırmaktadır. Bunlar (Eren, 2009);

- Astların, örgütün politika ve yönetimi konusundaki kararlara katılım sağlamaları,
- Karara katılanların, bu tarz bir yönetim şekli sayesinde, kendi psikolojik benlik gereksinimleri konusunda doyuma ulaşacakları, demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici veya işveren ile çalışanlar arasında diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha etkin ve verimli olması sağlanacaktır.

Katılım ve güçlendirme arasındaki fark göz önüne alındığında yönetime katılım, çalışanların organizasyondaki karar verme süreçlerine katılmaları anlamına gelirken güçlendirme, çalışanların karar verme süreçlerine daha fazla katılmalarını teşvik eden bir anlayışı öngörmektedir (Doğan, 2006).

### **1.2.3.3.Motivasyon**

Güçlendirme kavramıyla benzerlik gösteren yönetim kavramlarından bir diğeri de motivasyondur. Motivasyon, kelime anlamı ve akademik anlamda, davranışı açıklamak için kullanılan bir kavramdır. Bu kavram insanların davranışlarını, ihtiyaçlarını ve isteklerini açıklamak için kullanılır ve eylemlerinin arkasında yatan güdü olarak tarif edilir. Güdü kelimesi ise basitçe, bir eylemin sebebi olarak tanımlanabilir (Şeker, 2015).

Bir başka tanımıyla motivasyon, insanları belirli bir hedefe doğru harekete geçirmek amacıyla yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyonun temelinde çalışanın performansını artırmak amacıyla gerekli ortamların oluşturulması yatarken, personel güçlendirmede kontrol çalışandadır ve örgütün amacı çalışanın, kendisini geliştirebilmesi ve yaptığı işte başarılı olabilmesi için gerekli kararları alabilmesidir. Çalışanı motive etmek için statü, güvenlik, para, otorite, kararlara katılma gibi çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Oysa personel güçlendirmenin kendisi, çalışanı motive etmek için kullanılan bir araçtır. Bundan dolayı, kapsamı ve uygulaması açısından motivasyondan farklıdır. Personel güçlendirme ve motivasyon kavramları, hareket noktaları açısından da farklıdır. Motivasyonun hareket noktası, davranışı yönlendirmek olup çalışanın örgüt yararına davranabilmesi açısından onun için ne yapılması gerektiği sorusuna cevap aramaktır. Bunun yanında personel güçlendirmenin hareket noktası ise, çalışanın işinde daha başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları alabilmesi için, örgütün neler yapması gerektiğidir (Karakaş, 2014).

### **1.2.3.4.İş Zenginleştirme**

İş tasarımı, motivasyon yaklaşımlarını dikkate alarak iş verimliliğini yükseltme ve çalışanın iş doyumunu artırmak amacıyla işin yapılandırılmasıdır. İş tasarımı dört yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlar, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir (Eren, 2009, s. 582).

Bu yaklaşım, Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ile Hackman ve Oldman'ın "İş Özellikleri Modeli" aracılığı ile çalışanları motive etmek amacıyla kullanılan bir stratejinin geliştirilmesini sağlamıştır. Bu strateji iş zenginleştirme olarak



adlandırılmıştır. Oldham ve Hackman'a göre (2010), bir çalışanın motive olmasına beş temel iş özelliği katkı sağlamaktadır. Bunlar, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, otonomi ve geri bildirimdir. İş zenginleştirme genel olarak aşağıdaki unsurları kapsamaktadır;

- Çalışanın kendini daha özgür hissetmesinin yanında, işi ile ilgili sorumluluk seviyesini artırma,
- Mümkün olduğu kadar, çalışanın bir görevin tamamını yapmasına izin verme,
- Çalışanlarda farkındalık oluşturmak ve performanslarını artırmak amacıyla onlara geri bildirimde buluma,
- Çalışanların uzmanlıklarını geliştirebilmeleri için daha zorlayıcı görevler vererek, işbaşında öğrenmelerini desteklemek (Riggio, 2014, s. 204).

Görüleceği gibi iş zenginleştirme bazı açılardan güçlendirmeye benzemekle birlikte, farklılıklar göstermektedir. Bu farklılardan ilki, çalışanların işlerini kontrol etme, örgütün faaliyetlerini şekillendirme ve sonuçlarını etkileme gücünün olduğu varsayımdır. Oysa iş zenginleştirmede, çalışanlar kendi işlerini planlama ve karar verme yetkisine sahip olsalar da, burada işlerini veya çalışma koşullarını değiştirme imkânı bulamamaktadırlar. Bir diğer fark, güçlendirme çalışanlar açısından konulara yaklaşırken, iş zenginleştirme iş ve kişisel özelliklere odaklanmaktadır. Bunun sonucu olarak, iş zenginleştirmesi olmasa dahi çalışan kendisini güçlendirilmiş olarak hissedebilmektedir. Tüm bunlardan dolayı, güçlendirme iş zenginleştirmeyi geliştiren ve kapsayan bir kavramdır (Spreitzer, 1996).

#### **1.2.4. Personel Güçlendirmenin Yararları**

Personel güçlendirme, onu etkin kullanan organizasyonlara yarar sağlamaktadır. Bununla ilgili literatürde pek çok açıklama yer almaktadır.

Kanter (1979)'daki makalesinde, örgütlerdeki liderlerin kendi güçlerini çalışanları ile paylaşmaları durumunda güçlerinde her hangi bir azalma olmayacağından, bilakis organizasyonun güç kazanacağından bahsetmektedir.

Ongori'ye göre (2009), personel güçlendirme çalışanlara, kendilerinin organizasyonun başarısında hayati rol oynadıklarını hissettirir. Bu yolla çalışanlar karar verme mekanizmalarına dahil oldukça, daha değerli olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca güçlendirme, aidiyet duygusunu ve bağlılığı da inşa etmektedir.

### **1.2.5. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları**

Bir örgütte personel güçlendirme olgusunu, örgütün tüm kademelerinde yerleştirebilmek için, bir takım temel unsurlara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu unsurlardan bazıları, karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik, sorumluluk, yenilik ortak hedeflere yönelme, takdir etme, yetenek ve bilgilerini geliştirme olanakları, esneklik sunulması ve açık iletişim kurulmasıdır (Doğan, 2006, s. 47).

#### **1.2.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi**

Genel olarak personel güçlendirme anlayışı çalışanların yapmış oldukları işleri ve ilişkileri geliştirmek istediklerini varsaydığı için, yapılan araştırmalar, çalışanların büyük bir kısmının örgütün performansını ve kalitesini artırmak üzere sorumluluk almak istediklerini göstermektedir. Bunun sağlanması durumunda, güçlendirilmiş takımlar oluşmakta ve bu takımların üyeleri aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahip olmaktadır;

- Yapılan işlerin planlanması ve organize edilmesi,
- Kullanılacak ekipmanların seçilmesi,
- Müşterileri ile belirli periyotlarla bir araya gelinmesi ve karşılıklı iletişim kanallarının açık tutulması
- Kalite standartlarının öğrenilerek, çalışmalarına uygulamaları,
- Takım üyelerinin kendilerini geliştirmeleri için eğitim faaliyetlerinin takip edilmesi (Doğan, 2006, s. 48).

### **1.2.5.2.Bilgiye Ulaşılabilirlik**

Demokrasi kültürünün olduğu organizasyonlar oluşturmak, gücün her kademeye dağıtılması ile gerçekleştirilebilir. Başarılı bir personel güçlendirme iklimi ise, organizasyonun hiyerarşik yapısındaki tüm kademeler ile bilginin paylaşıldığı yönetim sistemleri kurmayı gerektirir. Personel güçlendirme, çalışanların, işlerini daha verimli yapabilmeleri için gerekli olan olanaklar, materyaller ve bilgilere erişmeleri ile artırılabilir. Bunun sonucu olarak, organizasyonun performansı ve misyonu ile ilgili bilgilere sahip olan çalışanlar, kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissetmektedirler (Yukl & Becker, 2006, s. 214).

### **1.2.5.3.Yenilikçilik**

Örgütlerde yenilikçiliği ve yeni fikirleri desteklemek, personel güçlendirme anlayışının bir başka unsurudur. Böyle bir anlayışın cesaretlendirilmesi ile birlikte çalışanlar, yapılan işlerde inisiyatif kullanma ve yaratıcı fikirler üretme yetkisine sahip olmaktadır (Doğan, 2006, s. 49).

### **1.2.5.4.Sorumluluk**

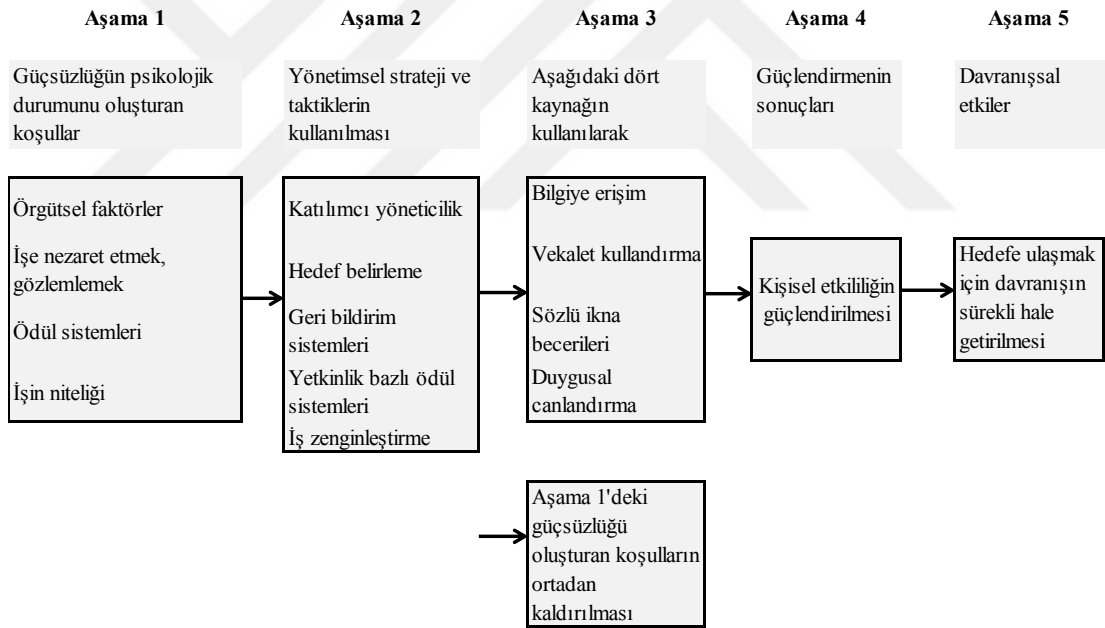
Yetki vermenin başka bir yüzü olarak da adlandırılan sorumluluk, personel güçlendirmenin üzerinde durduğu temel unsurlardan bir diğeridir. Sorumluluk kavramı, örgütlerde çalışana güvenildiğinin göstergelerindedir. Sorumluluk verilen çalışan, işletmenin karlılığına katkı sağlayacağını düşündüğü konularda karar alarak güçlendirilmekte ve sonuçlarından sorumlu olmaktadır (Doğan, 2006, s. 52).

### **1.2.6.Personel Güçlendirme Süreci**

Personel güçlendirme süreci, vizyonun oluşturulması ile birlikte başlar. Örgütler, vizyon ve misyon mesajlarını oluştururken, çalışanların kendilerini değerli ve rollerinin önemli olduğunu hissedecekleri cümleler kurmaya özen göstermelidir (Barutçugil, 2004, s. 400).

Çalışanları güçlendirme ihtiyacı, onların kendilerini güçsüz hissetmeye başladıklarında kritik bir hale gelmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışanlar

arasındaki güçsüzlük duygusunu teşvik eden örgütlerin, kendi çalışma koşullarını belirlemeleri önemlidir. Bu koşullar belirlendikten sonra, olumsuz iklimi ortadan kaldıracak güçlendirme strateji ve taktikleri uygulanabilir. Ancak, dış faktörleri ortadan kaldırmak her zaman mümkün değildir ve planlanan bu strateji ve taktikleri, çalışanlara doğrudan onları etkileyecek şekilde anlatılmadıkça, etkili olmayacaktır. Personel güçlendirme süreci **Şekil 1.1**'de verildiği gibi, onun öncül koşulları ve davranışsal sonuçlarını içeren 5 aşamada incelenebilir. İlk aşama, çalışanlar arasındaki güçsüzlük duygusunu oluşturan şartların tespit edilmesidir. İkinci aşama, önceki aşamada belirlenen şartların, yöneticiler tarafından kullanılmasıdır. Üçüncü aşama, orada belirtilen 4 kaynağın kullanılarak, çalışanların öz yeterliliklerinin sağlanmasıdır. Dördüncü aşamada, çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hisseder ve son aşamada ise güçlendirmenin davranışsal etkileri fark edilir (Conger & Kanungo, 1988, s. 474).



**Şekil 1.1:** Personel Güçlendirme Süreci

Kaynak: (Conger & Kanungo, 1988, s. 475).

### **1.2.7. Personel Güçlendirme İle İlgili Sınıflandırmalar**

Personel güçlendirme ile ilgili pek çok araştırmacı farklı yaklaşımlar ve sınıflandırmalar kullanmıştır. Bunlardan en yaygın olanları, yönetsel uygulamalar, yöneticinin rolü, ödül sistemleri, bilgi kaynakları gibi araçlarla “yapısal güçlendirme” kavramını açıklayanlar (Honold, 1997) ve güçlendirme için yapılması gereken faaliyetlerden daha çok bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, iç motivasyonları ile ilgili “psikolojik güçlendirme” kavramını açıklayanlardır (Thomas & Velthouse, 1990).

Bu çalışmanın dayandığı kuramsal çerçeve, Laschinger’in “Yapısal Güçlendirme Teorisi” ve Spreitzer’in “Psikolojik Güçlendirme Modeli”nden oluşmaktadır.

#### **1.2.7.1. Laschinger’in Yapısal Güçlendirme Teorisi**

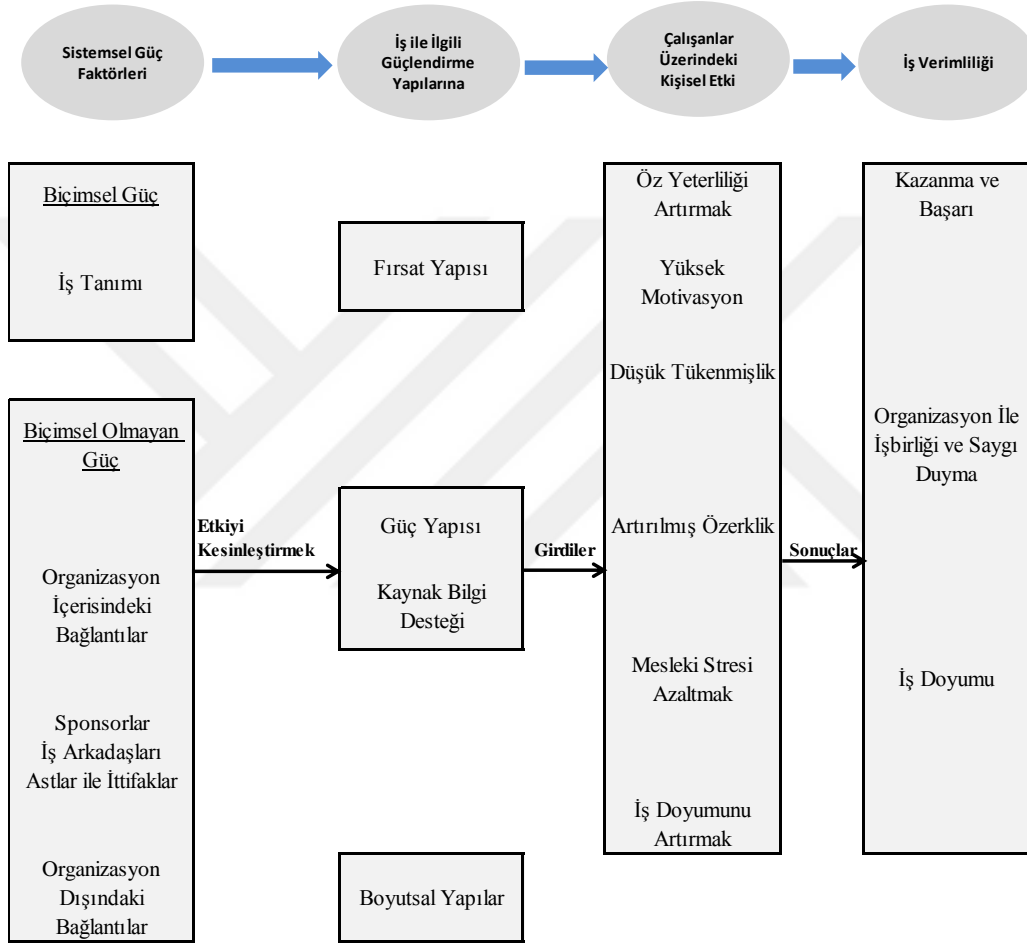
Laschinger yapısal güçlendirme teorisinin kuramsal alt yapısını, Kanter’in yapısal güçlendirme teorisinden almaktadır. Kanter (1977), “Men and Women of the Corporation” adlı kitabında, bireylerin amaçlarına ulaşmaları için mevcut kaynaklardan yararlanmaları ve özgür biçimde karar alabilme yeteneklerini, güçlendirme olarak tanımlamıştır (Tolay, Sürgevil, & Topoyan, 2012, s. 451).

O’Brain’e göre (2010, s. 14) yapısal güçlendirme, iletişim olanakları aracılığıyla iş ortamındaki organizasyonel yapılara ulaşmak, destek, bilgi, kaynak sağlanması, karar alma mekanizmalarına çalışanların dahil edilmesi, kaynakların etkin kullanılmasına yardımcı olunması ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek olunması demektir.

Kanter’in (1993) organizasyonlardaki yapısal güçlendirme teorisi, organizasyonların çalışanlarına başarılı olma fırsatı sağlamaları, onları güçlendirmek için fırsat yapısı ve güç yapısı sunmaları gerektiğini iddia eder. Bununla ilgili bilgiler **Şekil 1.2**’de verilmiştir.

Fırsat yapısı, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştiren, onların örgüt içerisinde ilerleme olanaklarını sağlayan, iş koşulları ile ilgilidir. Bu şekilde çalışanlar, değişim

ve yeniliklere ayak uydurmak, iş yerinde ortaya çıkan problemleri çözmek üzere proaktif bir yaklaşım sergileme olanaklarına sahip olurlar. Güç yapısı ise, çalışanları etkin bir şekilde getiren bilgi, destek ve kaynak sağlayan örgütsel özellikler olarak tanımlanır. Kanter'e göre bu güçlendirme yapılarına erişmek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç sistemleri aracılığı ile daha kolay bir şekilde olabilir (Laschinger, Gilbert, Smith, & Leslie, 2010, s. 5).



**Şekil 1.2:** Kanter'in, Organizasyonlardaki Yapısal Güçlendirme Teorisi Bileşenleri

Kaynak: (Laschinger & Heather, 2012).

### 1.2.7.1.1.Fırsat

Yapısal güçlendirmenin fırsat boyutu, çalışanların örgüt içerisinde bilgi ve becerilerini geliştirme, onların ilerlemelerine olanak sağlanmasıdır.

#### **1.2.7.1.2.Bilgi**

Çalışanların işlerini anlamlı bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli olan bilginin sağlanmasıdır.

#### **1.2.7.1.3.Destek**

Çalışanların, yöneticilerinden, iş arkadaşlarından ve astlarından performansları ile ilgili geri bildirim almaları, etkili bir şekilde yönlendirilmeleri ve gerektiği durumlarda yardım edilmesidir.

#### **1.2.7.1.4.Kaynak**

Çalışanların işlerini daha etkili şekilde yapabilmeleri için gerekli olan bütçe, zaman, insan ve malzeme kaynaklarının sağlanmasıdır.

#### **1.2.7.1.5.Biçimsel Güç**

Çalışanların yapmış oldukları işlerin, örgüt içerisinde görünürlüğünün sağlanması, işleri ile ilgili esneklik imkânının olması ve işlerine kattıkları yenilikler sonucunda ödül ve teşviklerin verilmesidir.

#### **1.2.7.1.6.Biçimsel Olmayan Güç**

Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri eğitim kurumları ile işbirliği yapabilme imkânlarının, mevcut sorunlara yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile birlikte ortak çözüm yolları bulmalarının sağlanmasıdır.

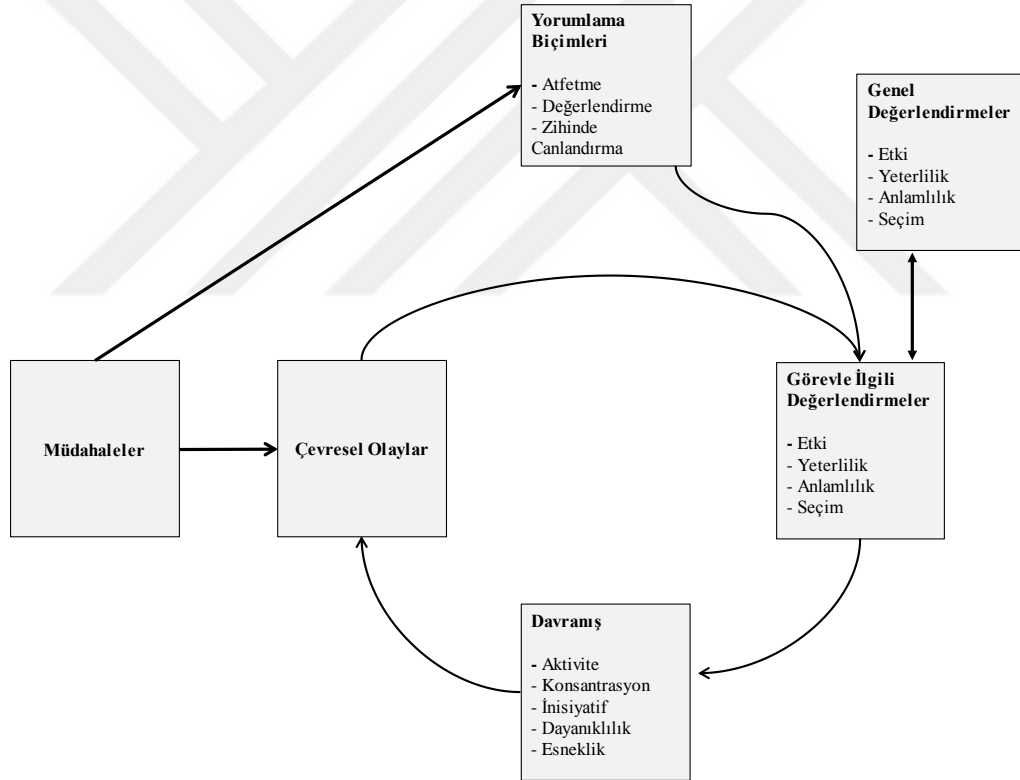
### **1.2.7.2.Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli**

Spreitzer'e göre (1995) geçmişteki araştırmacılar, yöneticilerin karar verme yetkilerinin astlarına delege etmelerini içeren yönetim uygulamaları konusundaki güçlendirmeye odaklanmışlardır. Daha sonra Thomas ve Velthouse (1990), yönetim uygulamaları gibi durumsal tutumlar ile çalışanların duygusal tepkileri arasındaki farkları incelemeye yönelik araştırmalara yönelmiştir.

Conger ve Kanungo ise (1988), güçlendirme sürecinin psikolojik ve davranışsal sonuçlarına dikkat çekmiştir. Bu sonuçlar, yöneticiler tarafından devreye alınan yönetim uygulamaları ile güçlendirilmiş çalışan ve onların psikolojik durumları sonucunda oluşan davranışları açıklamaktadır.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların güçlendirme ile ilgili uygulamaları deneyimlemelerinin sonucunda oluşan psikolojik bir durumdur (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001, s. 261).

Bu gelişmeler ışığında Thomas ve Velthouse (1990), **Şekil 1.3**'de görülebileceği gibi psikolojik güçlendirmenin etki, yeterlilik, anlamlılık ve seçim boyutlarını tanımlamıştır.

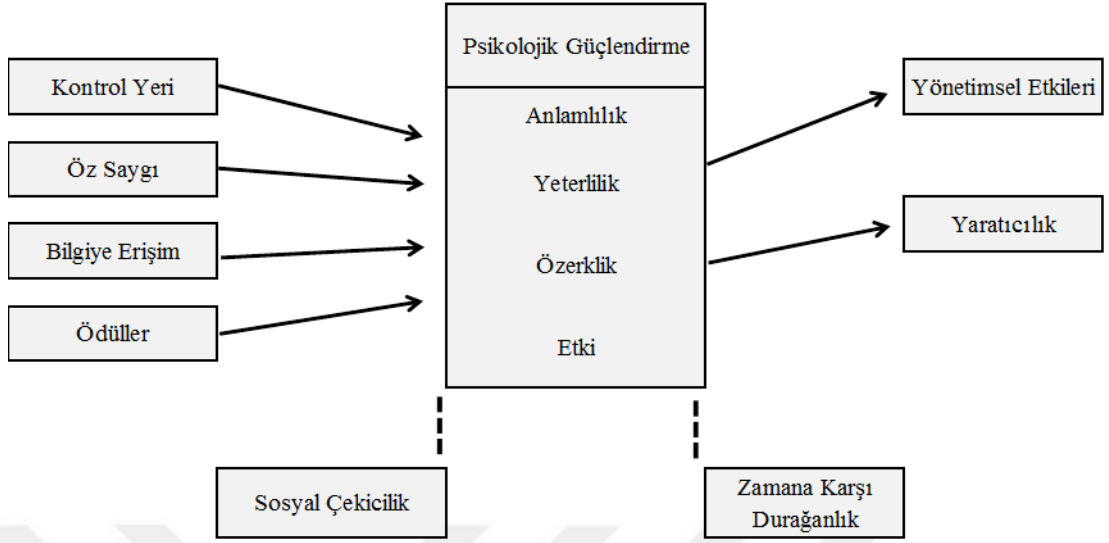


**Şekil 1.3:** Güçlendirmenin Bilişsel Yapısı

Kaynak: (Thomas & Velthouse, 1990, s. 670).

Sonrasında Spreitzer (1995, s. 1443), tarafından bu boyutlar **Şekil 1.4**'de verildiği gib, anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki şeklinde yeniden düzenlenmiş ve psikolojik güçlendirmenin bu dört boyutuna ilişkin bir ölçek geliştirilmiştir.





**Şekil 1.4:** İş Yerinde Psikolojik Güçlendirme Ağı

Kaynak: (Spreitzer, 1995, s. 1445)

#### 1.2.7.2.1. Anlamlılık

Çalışanların, yaptıkları işleri önemsemeleri, görevlerinin kendileri açısından taşıdığı anlam ve yerine getirmiş oldukları işlerin önemli olduğunu düşünme düzeyleridir.

#### 1.2.7.2.2. Yeterlilik

Çalışanların, işlerini iyi yapabilmeleri ile ilgili, kendilerini yeterli bulma ve yeteneklerine güven duyma düzeyleridir.

#### 1.2.7.2.3. Özerklik

Çalışanların işlerini yaparken, inisiyatif kullanabilme, iş yapış biçimleri konusunda karar verebilme ve kontrol sahibi olabilme düzeyleridir.

#### 1.2.7.2.4. Etki

Çalışanların, örgütün operasyonel, stratejik ve yönetsel sonuçları üzerinde etki sahibi olabilmeleri, yaptıkları işlerle kurum üzerinde etki bırakabilme düzeyleridir.

### 1.3.İŞ DOYUMU

İş doyumunu kavramı, diğer sektörlerde olduğu sanayi sektöründe de bir süredir kullanılmakla birlikte, önemi tam olarak kavranmamıştır. Oysaki çalışanların işlerinde kendilerini memnun hissetmeleri işe odaklanmayı artırma, iş verimliliğini yükseltme, işe devamsızlığı düşürme gibi pek çok sonuçları olmaktadır. Bunların yanında, tehlikeli iş ortamlarının olmasından dolayı iş doyumunun yüksek olması, iş kazalarının da azalmasını beraberinde getirmektedir.

Örgütsel düzeyde en az personel güçlendirme kadar önemli bir değişken de iş doyumudur. İş doyumunu, çalışma ve örgütsel psikoloji alanında en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Bunun sebeplerinden bir tanesi, görev çeşitliliği, sorumluluk, iletişim gereksinimleri gibi çalışma koşullarının öznel değerlendirilmesi üzerine araştırma yapan kişilerle ilgili olmasıdır. Çünkü iş doyumunu büyük oranda bu koşullardan etkilenmektedir. Bir diğer sebebi ise iş doyumunun devamsızlık, iş verimsizliği, sabote etmek gibi çok önemli organizasyonel çıktıları ilgilendirmesidir (Dormann & Zapf, 2001).

İş doyumunu, çalışan açısından önemli olan konuların, kendisine iyi bir şekilde sağlanması ile oluşan algısının bir sonucudur. Bundan dolayı, örgütsel davranış alanında çok önemli olduğu düşünülmekte ve çalışan tutumları üzerine pek çok araştırma yapılmaktadır (Luthans, 2011, s. 141).

Bunların yanında, yaşamın yaklaşık olarak 1/3'ü mesleki etkinliklerden oluşmaktadır. Çalışanlar, iş ortamında potansiyellerini kullanırlar ve bunun sonucunda da mutluluk hissederler. Çalışanların iş ortamındaki bu mutlulukları, onların genel yaşantılarına da yansımaktadır. Bu nedenden dolayı, iş doyumunu birçok araştırmacının ilgilendiği ve önemle üzerinde durduğu bir konudur (Akt: Kuzgun, Sevim, & Hamamcı, 1999).

### 1.3.1.İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

Öncelikle meslek kavramından kısaca bahsetmekte fayda olacaktır. Meslek, bir kişinin belirli bir eğitim süreciyle edindiği, sonucunda bir hizmet veya ürün ortaya koyarak para kazandığı etkinliklerin tamamı olarak tarif edilebilir. Bununla birlikte, mesleği sadece para kazanma aracı olarak görmek, onu sınırlayacaktır. Meslek sahibi olmak veya bir işte çalışmak, bireylerin özsayıgılarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Çalışan bireyler, bir ürün veya hizmet üretmiş olmanın verdiği mutluluk ile değerli olduklarını hissederler ve özsayıgıları güçlenir (Akt: Kuzgun, Sevim, & Hamamcı, 1999).

Her bir çalışanın yıllar içerisinde, yapmış olduğu iş ile ilgili ve oradaki ilişkileri açısından, geliştirmiş olduğu bazı zihinsel tutumlar vardır. Çalışanın işi ile ilgili bilgi ve tecrübesi, çalışmış olduğu iş ortamının koşulları ve işin sonucuna dair yaklaşımları, bu zihinsel tutumun oluşmasında önemli rol oynarlar. Çalışanın iş deneyimi sonrasında meydana gelen ruhsal durumu olumlu ise, bu iş tatmini olarak değerlendirilirken aksi bir durumda iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 388).

Kalleberg'e göre (1977) iş doyumu, çalışanın mevcut işindeki iş özelliklerine yönelik bütün duygusal eğilimleridir. İş özelliklerinin belirli boyutları ile iş doyumu ayırt edilmelidir. Bu bakış açısı, iş doyumunun bütünleşik bir kavram olduğunu ve çalışanların, onların tüm iş durumlarına yönelik belli belirsiz tanımlanan tutumları ile nitelendirilebileceği anlamına gelmektedir.

Roelen ise iş doyumunu (2008), kişilik özellikleri ile çevresel faktörlerin eşlik ettiği çok boyutlu bir kavram olarak tarif etmektedir. Roelen ayrıca, çalışma koşulları ve örgütün sağlamış olduğu olanakların, iş doyumunun belirleyicisi olarak görmektedir.

Bir başka araştırmacı olan Robbins (2012, s. 27), üretkenlik (verimlilik), iş devamsızlığı, işgücü devir oranı ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile birlikte iş doyumunun önemli beş örgütsel davranış konuları olduğunu belirtmektedir. Fakat bunlardan ilk dördü davranışlarla ilgili iken, iş doyumunun bir tavır olduğunu söylemektedir.

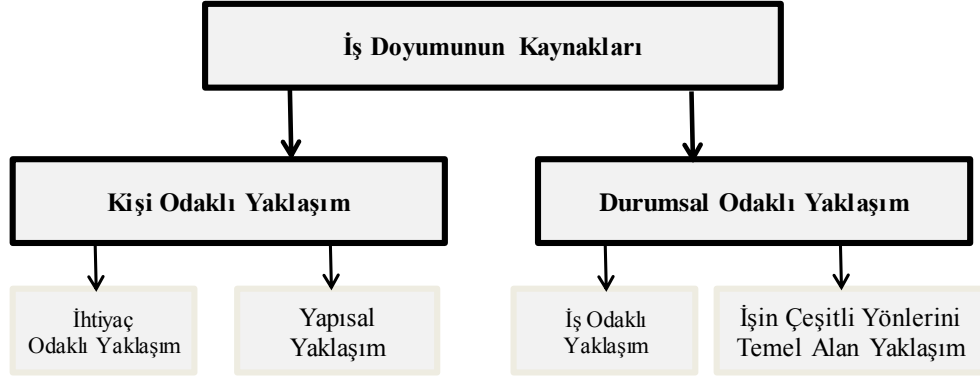
### 1.3.2.İş Doyumunun Özellikleri

İş doyumunun dört önemli özelliği aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Çalışanlar, işin belirli boyutları için olumlu bir tutum içerisinde olurken, diğer boyutları içi olumsuz tutuma sahip olabilirler. Bu durum dikkate alındığında, iş doyumunun farklı boyutları olduğu görülebilir. Bundan dolayı, iş doyumunu hesaplanırken, farklı boyutları incelenmelidir.
- İş doyumunun düzeyi, beklentilerin, çıktıları ne düzeyde karşıladığına bağlı olarak değişmektedir.
- İş doyumunu, çalışma ortamı koşullarına göre verilen duygusal bir tutum olduğu için, doğrudan gözlemlenememekte, hissedilebilmektedir.
- İş doyumunu statik bir kavram olmayıp, değişim gösterebilmektedir. Bir başka deyişle, iş doyumunun bir kez sağlanması, bunun süreklilik arz edeceğinin garantisini oluşturmamaktadır. İş doyumunu hızlı bir şekilde oluşturulabileceği gibi, hızlı bir şekilde iş doyumusuzluğuna dönüşebilmektedir. İş yerinin bireysel, çevresel, örgütsel koşulları iş doyumunun artması ve azalmasını yakından etkilemektedir (Kök & Çakıcı, 2016, s. 43).

### 1.3.3.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, çalışanları, nelerin mutlu ettiğine dair sorunun cevabını arayan, iş doyumunu teorileri geliştirilmiştir. Bu sorunun cevabını ararken aynı zamanda, çalışanların iş doyumunu sağlayabilmeleri için hangi faktörlerin gerekli olduğu da araştırılmıştır. Bir başka ifade **Şekil 1.5**'de gösterildiği gibi, iş doyumunu hangi faktörlerin etkilediğine bakılmıştır.



**Şekil 1.5:** İş Doyumuna İlişkin Yaklaşımlar.

Kaynak: (Pelit & Öztürk, 2010, s. 46)

**Şekil 1.5**'de gösterilen iş doyumunun kaynakları, iş doyumunun hangi yaklaşımlarla ele alındığını göstermektedir. Bunlar “Kişi Odaklı Yaklaşım” ve “Durumsal Odaklı Yaklaşım” kaynaklarıdır (Pelit & Öztürk, 2010, s. 46).

İş doyumunu konusu ile ilgili araştırma yapanların yararlandıkları pek çok teori ve yaklaşımlar olmasına rağmen, tümünün birleştiği ortak nokta, bu kavramın içsel ve dışsal faktörlerden oluştuğu görüşüdür (Lu, While, & Barriball, 2005, s. 212).

Çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim halindedir. Her hangi bir faktör iş doyumunu önemli ölçüde etkilese dahi, tek başına belirleyici bir etkiye sahip olamaz. Bundan dolayı iş doyumunu etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel bazda incelenebilir (Akıncı, 2002, s. 4).

### **1.3.3.1. Bireysel Faktörler**

Pek çok deneysel çalışma, çalışanların bireysel özelliklerinin, iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Organizasyonların, çalışanların kişiliğini doğrudan etkilememesine rağmen, uygulanan yöntemler, çalışanlar ve işleri arasındaki doğru uyum, iş doyumunun artmasına katkı sağlayan etmenlerdir (Saari & Judge, 2004, s. 397).

Bireysel faktörlerin, iş doyumunun oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla çalışanın doğuştan sahip olduğu bazı özellikler, yaşamı ve çalışma hayatı boyunca edindiği bir dizi tecrübeler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bazı demografik özellikler işi ile ilgili olayları algılanmasını etkilemektedir (Aşık, 2010, s. 38).

Yapılan araştırmalara bakıldığında, yaş ile birlikte iş doyumunun arttığı saptanmıştır. Bu konuda Herzberg ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmalarda, iş doyumunu ile yaş arasında U şeklinde bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Buna göre iş doyumunu düzeyleri, 25 yaş öncesi ve 45 yaş sonrası yükselmektedir. Bir başka ifadeyle çalışanın iş doyumunu, ilk işe girdiği yıllarda yüksek daha sonraki yıllarda düşmektedir. Kariyer basamakları çıkıldıkça, iş doyumunu da yeniden yükselişe geçmektedir (Kök & Çakıcı, 2016, s. 44).

İş doyumunu etkilediği düşünülen bir başka faktör ise cinsiyettir. Pek çok araştırmacı iş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bununla birlikte, bu araştırmaların sonucunda çelişkili bulgular yer almaktadır. Çalışmaların bir kısmı kadınların erkeklerden daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğunu söylerken, diğerleri aynı sözleri erkekler için sarf etmiştir. Bu konudaki yaygın açıklamalar ise kadınlar ile erkeklerin iş ile ilgili beklentilerinin farklı olduğu yönündedir. Erkekler için kariyer beklentisi daha yüksek iken, kadınlar için bu durum o kadar önemli olmamaktadır (Oshagbemi, 2003, s. 1214).

Eğitim düzeyi, iş doyumunu ile ilişkili bir diğer faktördür. Okpara'ya göre (2004, s. 329), iş doyumunu ile eğitim düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır. Bunun yanında, pek çok araştırma sonuçları irdelendiğinde, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim düzeyi daha düşük olanlara göre, iş doyumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Aşık, 2010, s. 39). Bilgiç'in yaptığı (1998) ve farklı meslek gruplarından 249 kişinin katıldığı bir araştırmada ise, eğitim düzeyi daha yüksek kişilerin, işleri ile ilgili bir şikâyetlerinin olmadığı, onların daha çok iş performanslarının kalitesiyle ilgili oldukları görüşmüştür.

Konu ile ilgili başka araştırmalar incelendiğinde, mesleki kıdem süresinin de iş doyumunu üzerinde etkili olduğu saptanmaktadır. Mesleki kıdem süresi arttıkça, iş doyumunu da artmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların zaman içerisinde iş ortamına uyum göstermeleri, iş beklentilerinin rasyonel bir çerçeveye oturması ve kariyer olanakları elde edildikçe ücret ve çalışma koşullarının iyileşmesidir. Bu saptama ile ilgili olarak, iş hayatına yeni başlayan ve henüz mesleki kıdemi düşük olanların daha yüksek bir beklenti içerisinde olması ve bu beklentilerinin karşılanmaması iş doyumusuzluğunu beraberinde getirmektedir (Kök & Çakıcı, 2016, s. 46).

### **1.3.3.2.Örgütsel Faktörler**

Çalışanların iş doyumundaki değişimler, onlardaki bireysel faktörleri ile örgütsel faktörlerin birbirleri ile etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı iş doyumunu incelerken, sadece bireysel faktörler açısından değil, örgütün sağlamış olduğu imkânlar ve çalışma koşulları da dikkate alınmalıdır (Aksayan, 1990, s. 18).

Çalışanlar iş hayatlarında, işleriyle ilgili pek çok beklenti içerisinde. Bu beklentiye uygun, adil olacak ücret ve ödül sistemi beklenir. Alınan ücret, çalışanın yeteneği, işinin gereklilikleri, belirlenen ücret standartları ve deneyimleri ile uyumlu olduğu sürece iş doyumunun yüksek olacağı söylenebilir. Fakat sadece alınan ücret, her çalışanı motive eden bir faktör değildir. Burada asıl belirleyici olan ücretin miktarından ziyade, çalışanın bu konuda kendisine adil davranılıp davranılmadığına olan inancıdır (Yıldırım, 2007, s. 255).

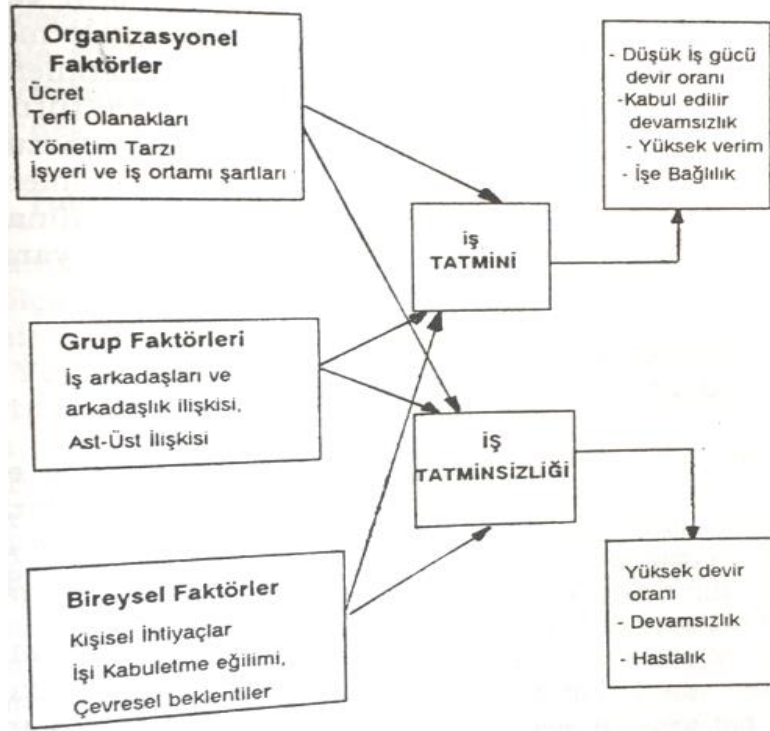
Çalışanlar açısından iş doyumunu etkileyen bir diğer örgütsel faktör, çalışma ortamıdır. Barutçugil'e göre (2004, s. 395), 1980'li yıllardan itibaren "çalışma yaşamı kalitesi" her geçen gün insan kaynakları dünyasında önem kazanmıştır. Bu kavram, işin ve çalışma koşullarının daha insan odaklı ve çalışana önem verilecek şekilde geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bunun sonucu olarak çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların işleri ile bir bütün haline gelmelerine, iş doyumunun sağlanmasına, çalışanların beklenti ve yeteneklerine uygun çalışma ortamları oluşturmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca çalışma yaşamı kalitesi, çalışanın iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, iş yerinde güven ve huzurun tesis edilerek iş doyumunun

sağlanması, çalışanların temel ihtiyaçlarına ve sosyal gereksinimlerine cevap verilmesi, çalışanların potansiyellerini değerlendirebilecekleri, kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri bir ortam olarak özetlenebilir.

Çalışanlar açısından işin niteliği de iş doyumunu açısından oldukça önemlidir. Beceri ve yeteneklerin daha etkin kullanıldığı iş ortamları, çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bu tür iş yerlerinde iş doyumunu düzeyi daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, çalışanlar üzerinde baskıcı bir tavır sergilenmesi, inisiyatif kullanılmasına izin verilmemesi iş doyumunu düşüren etmenlerdir (Kök & Çakıcı, 2016, s. 47).

Bunların yanı sıra örgütteki yönetim kültürü, çalışanların karar alma mekanizmalarına dâhil edilmeleri, açık iletişim tarzının benimsendiği bir çalışma iklimi, çalışanlarda iş doyumunun yüksek olmasını sağlayacaktır (Aksayan, 1990, s. 21).

Bireysel ve örgütsel faktörlerin gruplanarak, olası sonuçlarını içeren bilgiler **Şekil 1.6**'da gösterilmektedir.



**Şekil 1.6:** İş Doyumunun Sebep ve Sonuçları

Kaynak: (Erdoğan, 1997, s. 379)



### **1.3.4.İş Doyumunu Etkileyen Motivasyon Kuramları**

Başaran'a göre (1982), iş doyumunu ile motivasyon arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişki, motivasyon süreci ile açıklanabilir. Yazara göre motivasyon süreci aşamaları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir;

- Çalışanının gerilime girmesine neden olan ihtiyacın ortaya çıkması
- Bu ihtiyacın giderilmesi için uygun ortam aranması
- Uygun ortamın oluşması durumunda ihtiyacın isteme dönüşmesi
- İstemin netleşmesinin ardından gerilimi gidermek üzere çalışanın seçenek araması
- İstemi gidermek için belirlenen seçeneğin denenmesi
- Doyumu

Görüleceği gibi motivasyon sürecinin son aşaması doyumudur. Bundan dolayı iş doyumunu ile motivasyon kuramları aynı kategorilerde yer alan kuramlar olarak ele alınmaktadır.

Robbins ve Judge'ye göre (2012, s. 204) motivasyon, bir kişinin hedefine ulaşmak için göstermiş olduğu çabanın yoğunluğu, yönü ve kararlılığıdır. Motivasyonla ilgili teoriler açısından 1950'lili yıllar oldukça önemlidir.

Motivasyon konusunda, yöneticilerin başvurabileceği çeşitli kuramlar ve modeller geliştirilmiştir. Bu kuramlar, kişileri motive eden faktörlerin belirlenmesine ve motivasyonun sürdürülmesine katkı sağlamak amaçındadırlar. Kuramların bir kısmı kişilerin içsel yetenekleri, algıları, belirli tutum ve düşünceleri gibi içsel faktörleri temel alırken, bir kısmı da kişinin çevresinde bulunan dışsal faktörleri temel almaktadır. Bu farklı bakış açılarından dolayı motivasyon kuramları, içsel faktörlere odaklanan kapsam kuramları ve dışsal faktörlere odaklanan süreç kuramları olarak iki grupta toplanabilir (Koçel, 2001, s. 510).

#### **1.3.4.1.Kapsam (İçerik) Kuramları**

Bu grupta yer alan kuramlar, kişiyi belirli yönlerdeki davranışlara yönelten ve işine güdüleyen faktörleri anlamaya çalışır. Bunun arkasında yatan, eğer yöneticiler

çalışanlarını belirli davranışlara sevk eden bu faktörleri anlayabilirlerse, çalışanlarını daha iyi yönetebilecekleri varsayımdır. (Koçel, 2001, s. 510).

Kapsam kuramlarında, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı incelenecektir.

#### **1.3.4.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Motivasyon konusunda yapmış olduğu çalışmalarla tanınan Abraham Maslow, insan davranışlarını etkileyen en önemli, ihtiyaçlar olduğunu öne sürmüş ve bu şekilde motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır (Ertürk, 2013, s. 166).

Barutçugil'e göre (2004) bu kuram, bireylerin çeşitli ihtiyaçlar tarafından güdülendiğini ve ihtiyaçların hiyerarşik bir yapıda olduğunu öne sürer. İnsanları belirli davranışlara sevk eden bu ihtiyaçlar, fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak beş basamakta sıralanır.

Maslow bahsi geçen beş ihtiyacı, düşük ve yüksek olarak ikiye ayırmıştır. İlk iki basamak olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli ihtiyaçlar, son üç basamaktaki ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek düzeyli ihtiyaçlardır. Bu iki düzey arasındaki temel farklılık, düşük düzeyli ihtiyaçların dışsal faktörler (ücret, kıdem, sendikal sözleşmeler vb.), yüksek düzeyli ihtiyaçların ise içsel faktörlerle karşılanmasıdır (Robbins & Judge, 2012, s. 206).

#### **1.3.4.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmada çalışanlara, "işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" sorusu yöneltilmiştir. Araştırma sonuçları irdelendiğinde, verilen cevaplarda kendilerini en iyi hissettikleri zamanların başarma, sorumluluk gibi kavramlarla açıklandığı, en kötü hissettikleri zamanların ise ücret, çalışma koşulları gibi kavramlarla açıklandığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak Herzberg kullanılan kavram ve ifadeleri, motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak iki grupta toplamıştır (Koçel, 2001, s. 514),

Bu teoriye göre sorumluluk, takdir, başarı, işin niteliği gibi faktörler motive edici, ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, şirket politikaları ve ast-üst ilişkileri gibi faktörler ise hijyen faktörleridir. Motive edici faktörlerin yüksek olması, çalışanların motivasyonlarını ve iş performanslarını artırırken, olmamaları durumunda herhangi bir değişikliğe sebep olmamaktadır. Bununla birlikte hijyen faktörlerinin zayıf olması çalışanların iş doyumunu düşürürken, olmaları durumunda iş doyumsuzluğunu ortadan kaldırır fakat tek başına bir motivasyon unsuru oluşturmaz (Barutçugil, 2004, s. 376).

#### **1.3.4.1.3.Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer'in 1972 yılında Maslow'un ihtiyaç basamaklarını basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon kuramıdır. ERG ifadesi Existence (var olma), Relatedness (ilişki kurma) ve Growth (gelişme) kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur (Koçel, 2001, s. 516).

Üç kategoriden ilki olan var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişki kurma ihtiyacı sosyal etkileşimden kaynaklanır ve Maslow'un ait olma düzeyine karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacı ise kişinin kendisini geliştirmesi ve potansiyelini kullanması ile ilgili üst düzey bir ihtiyaçtır (Riggio, 2014, s. 191).

#### **1.3.4.1.4.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı**

David McClelland tarafından geliştirilmiş bir kuram olup kişilerin, üç farklı ihtiyacın etkisi altında olduğunu savunmaktadır. Bu ihtiyaçlar, ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyacıdır (Ertürk, 2013, s. 170).

Bu teoriye göre, kişiler farklı biçimlerdeki ihtiyaçlar ya da dürtülerle motive olurlar. İş motivasyonunu etkileyen etmenler, kişiden kişiye ihtiyaçların yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. İlişki kurma ihtiyacı, diğerleri tarafından sevilme ve kabul görme isteğini ortaya koyar. Güç kazanma ihtiyacı, diğerlerini yönetme ve kontrol etme isteğini gösterir. Başarı ihtiyacı ise, başarılı olmak ve işi yapmak için zorlayıcı bir dürtüdür (Riggio, 2014, s. 191).

### 1.3.4.2.Süreç Kuramları

Süreç kuramlarında yer alan motivasyon teorilerinin çıkış noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından, nasıl motive edildikleridir. Bir başka ifade ile bir davranışı sergileyen kişinin aynı davranışı yeniden yapması veya yapmamasının nasıl sağlanabileceği, bu kategorideki kuramların ilgilendiği temel sorundur (Koçel, 2001, s. 517).

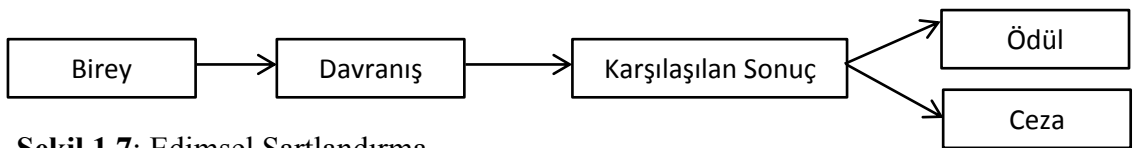
Kapsam kuramları, kişilerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarından kaynaklanan içsel faktörlere odaklanırken, süreç kuramları, kişilerin çevrelerini nasıl algıladıkları ve sürekli olarak nasıl tepki verdikleri ile ilgili dışsal faktörlere odaklanır (Barutçugil, 2004, s. 377).

Süreç kuramlarında, Pekiştirme Kuramı, Vroom'un Bekleyiş Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaç Kuramı olmak üzere dört motivasyon kuramı incelenecektir.

#### 1.3.4.2.1.Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme kuramı, sonuçsal (edimsel) şartlandırma prensiplerinden faydalanır ve temel olarak davranışın sonuçları tarafından harekete geçirildiğini söyler. Pekiştirici, bir davranışı takip eden ve aynı davranışın tekrarlanması için motivasyonu artırmaya hizmet eden bir sonuçtur (Riggio, 2014, s. 194).

Koçel'e göre (2001, s. 518), Pekiştirme Kuramının ana fikri, **Şekil 1.7**'de verildiği gibi, kişinin ihtiyaç, amaç, daha önceki şartlanma gibi nedenlerle bir davranışı sergilemesidir. Sergilenen bu davranışın sonunda elde edeceği sonuç, kişi açısından önemlidir. Elde edilecek sonuca göre, kişi aynı davranışı yeniden yapmaya veya yapmamaya karar verecektir.



**Şekil 1.7:** Edimsel Şartlandırma

Kaynak: (Koçel, 2001, s. 518)

#### **1.3.4.2.2.Vroom'un Beklenti Kuramı**

Robbins'e göre (2012, s. 225), günümüzde motivasyonla ilgili en çok kabul gören kuram Victor Vroom'un Beklenti Kuramıdır. Bununla birlikte çeşitli eleştiriler yapılsa da, elde edilen pek çok kanıt bu kuramı desteklemektedir.

Vroom'a göre bir kişinin bir iş için çaba göstermesi, valens ve beklenti adlı iki faktöre bağlıdır;. Valens, kişi tarafından ödülün arzulanma derecesini belirtir. Bir ödül, farklı kişiler tarafından farklı derecelerde arzulanabilir. Valens, -1 ile +1 arasında değer alabilen bir değişken olarak görülebilir. Yüksek valens değeri, kişinin daha çok çaba göstermesine neden olacaktır (Koçel, 2001, s. 520).

Kuramın diğer faktörü olan beklenti, kişi tarafından algılanan bir olasılığı temsil eder. Bu olasılık, bir çabanın sonucunda ödül elde edileceği inancıdır. Beklenti, 0 ile +1 arasında değer alabilen bir değişken olarak görülebilir. Eğer kişi, gösterdiği çaba ile ödül arasında bir bağ bulamazsa, bu değer 0 olacaktır. Kuramın diğer bir faktörü ise araçsallıktır. Araçsallık, kişinin arzu ettiği sonuçlara ulaşması durumunda bunun kendisine sağlayacağı faydaya ilişkin algısıdır (Koçel, 2001, s. 521).

#### **1.3.4.2.3.Lawler-Porter Beklenti Kuramı**

Lawler ve Porter adlı kuramcılar, Vroom'un Beklenti kuramını, örgütsel koşulları ve gerçekleri dikkate alarak geliştirmişlerdir. Kurama ekledikleri yeni faktörlerden biri, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak oluşan ve iş doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Eklenen diğer bir faktör ise örgüt içerisindeki rol çatışmalarıdır. Bir diğer ifadeyle, kişinin örgüt içerisindeki görev tanımları net olarak yapılmamış, yetki ve sorumlulukları belirlenmemiş ise bu başarı ve motivasyonu olumsuz düzeyde etkileyecektir (Eren, 2009, s. 575).

#### **1.3.4.2.4.Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, örgütlerdeki ödül adaletinin, çalışanları sürekli bir şekilde güdüleme ve teşvik etme bakımından, büyük bir önemi olduğuna işaret etmektedir. Adams yapmış olduğu çalışmalarla kişilerin, kendilerine

verilen ödüllere diğerlerine verilen ödülleri karşılaştırdıklarını ve verilen bu ödüllerin benzer başarıları gösteren kişilerle ne kadar eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2009, s. 576).

Kişiler açısından eşitsizliğin oluşması iki durumda gerçekleşir. Birinci durumda kişi, kendi konumuna benzer konumdaki diğer kişilerden daha az ödüllendirildiğini algılar ve bu durumda eşitsiz davranıldığı duygusuna kapılır. Diğer durumda ise kendisini, karşılaştığı diğer kişilerden daha fazla ödüllendirildiğini algılar ve yine eşitsiz davranıldığı duygusuna kapılır. Kurama göre, her iki durumda da kişi daha az doyum hissedecektir (Telman & Ünsal, 2004).

#### **1.3.4.2.5.Locke'un Amaç Kuramı**

Bu kuram bir başka ifadeyle Hedef Belirleme Kuramı olup, çalışanların zorlu performans hedefleri belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için çalışan bağlılığının rolünü vurgular (Riggio, 2014, s. 198).

Edwin Locke tarafından 1966'larda geliştirilen bu motivasyon teorisi, kişilerin belirlemiş olduğu amaçların, onların motivasyon derecelerini belirlediğini savunmaktadır. Eğer bir kişi erişilmesi zor ve yüksek bir amaç belirlemişse, daha kolay elde edilecek amaçlar belirleyen kişilere göre, daha üstün bir performans sergileyecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2001, s. 525).

#### **1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Sanayi sektörü profesyonelleri açısından önem verilmesi gereken bir diğer kavram ise örgütsel bağlılıktır. Özellikle büyük kurumsal şirketlerin olduğu sanayi sektöründe, yetenekli, başarılı, teknolojik gelişmeleri takip eden çalışanların elde tutulması çok önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılığı düşük olan bir çalışanın varlığı, deneyimi ve kritik bilgileri ile birlikte rakip şirketlere gitme olasılığını artırmakta, bu durum da örgütün gelecek yatırımlarını riske atma durumunu beraberinde getirebilmektedir.

Örgütsel bağlılık konusuna olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Bunun nedeninin, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha verimli olduklarının, sadık ve sorumluluk bilinciyle davrandıklarının düşünülmesidir (Balay, 2014).

Çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağ, örgütsel bağlılığın gücünü ifade etmektedir. Bu güç ne kadar yüksek olursa, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti gibi arzu edilmeyen sonuçların azaldığı, ürün ve hizmet kalitesinin yükseldiği düşünülmektedir (Bayram, 2005, s. 125).

#### **1.4.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

Örgütsel bağlılık, çalışanların işleri ile ilgili tutumlarından biridir. Bu kavramın üzerinde, özellikle 1970’li yıllardan itibaren yoğun bir şekilde durulmuş olmakla birlikte, tanımı ile ilgili tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Keleş, 2006, s. 247).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne dair işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı anlamına gelen psikolojik bağlılığı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık üç aşamada inşa edilmektedir: itaat etme, dâhil olma ve kimlik kazanma. İlk aşama olan itaatte, birey kendini tanıtmaya amacıyla, karşısındaki kişilerin etkisini kabul eder ve bir sonraki aşamada örgüte dâhil olarak bununla gurur duyar. Son aşamada ise birey, kendi değerleri ile örgütün değerlerinin aynı olduğunu fark eder. (Çetin, 2004, s. 90).

Reichers’a göre (1985, s. 465) bağlılık, bir örgütün tepe yönetimi, müşteriler, sendika ve halk gibi tüm yönleriyle pek çok ögesiyle özdeşleşme sürecidir.

Sagie ise örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmasında (1988, s. 156), çalışanların işe devamsızlıkları ile iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğundan söz etmiştir. Bu yaklaşım ışığında işe devamsızlığı olan bir çalışanın, bilinçli veya bilinçsiz olarak, örgüte negatif bir bağlılık davranışı sergilediği görülmektedir.

## **1.4.2.Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile benzerlik gösteren mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat kavramları incelenecektir. Çünkü bu kavramlar, örgütsel bağlılık ile karıştırılmakta ve onun yerine kullanılabilir.

### **1.4.2.1.Mesleki Bağlılık**

Mesleğe bağlılık örgütsel bağlılıktan farklı olarak, kişinin belirli bir meslek dalında uzmanlık kazanmak ve beceri elde etmek üzere göstermiş olduğu çabalar ve bu çabaların sonucunda mesleğini, hayatında önemli bir yere konumlandırması ile ilgilidir (Baysal & Paksoy, 1999).

### **1.4.2.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, kurumdaki diğer çalışanlarla uyum içerisinde olmak, onlara karşı sorumluluk hissetmek ve onlarla birlikte özdeşleşmek demektir. Bu şekilde elde tutulan kişiler, birlikte olduğu iş arkadaşları ile organizasyona karşı daha kalıcı bir olumlu tutum içerisinde olurlar, daha çok çaba gösterirler ve birbirlerine rehberlik ederler (Randall & Cote, 1991, s. 195).

### **1.4.2.3.İtaat**

İtaat, güçlü bir otorite tarafından verilen bir emre dayalıdır ve görev bilinci ile yerine getirilir. Kişiler, verilen emre uymama sonucunda alacakları ceza ve yaptırımları düşündükleri ve bundan çekindikleri için itaat ederler. Oysa örgütsel bağlılık dışarıdan yönlendirilen bir duygu değil, içten gelen bir duygudur. İçten geldiği için de, dıştan gelen emirlerle oluşması çok mümkün değildir (Gal, 1983).

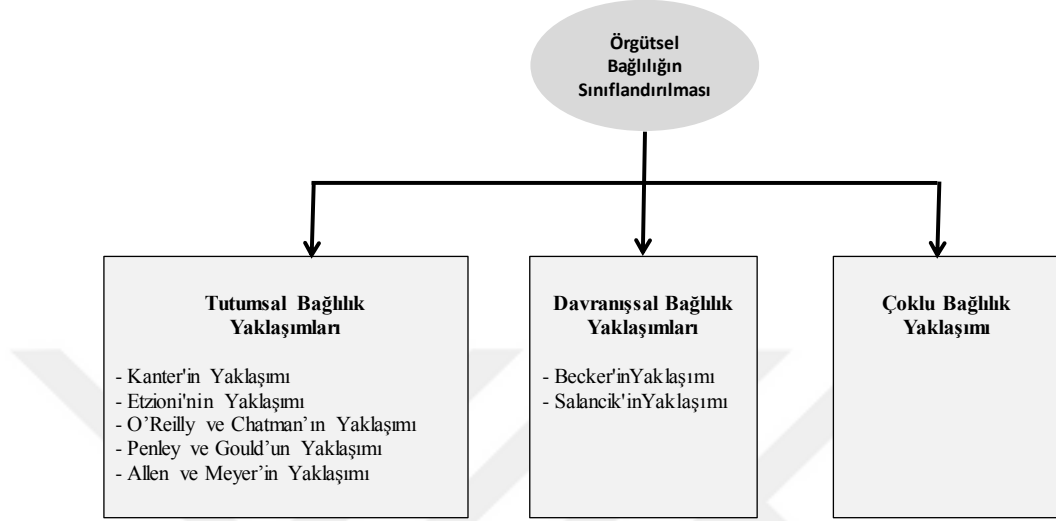
### **1.4.2.4. Sadakat**

Gerek örgütsel bağlılık gerek sadakat kavramları, bir örgütle olan bağlarının uzun süre devam ettirilmesine yönelik kavramlar olmakla birlikte, esas aldıkları noktalar açısından farklılık göstermektedir. Sadakat kavramı kültürel yapıya dayanırken, örgütsel bağlılık iş başarısına dayanmaktadır (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000, s. 310)



### 1.4.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılığa ilişkin tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları **Şekil 1.8**'de gösterildiği gibi, üç ana grup çerçevesinde incelenebilir.



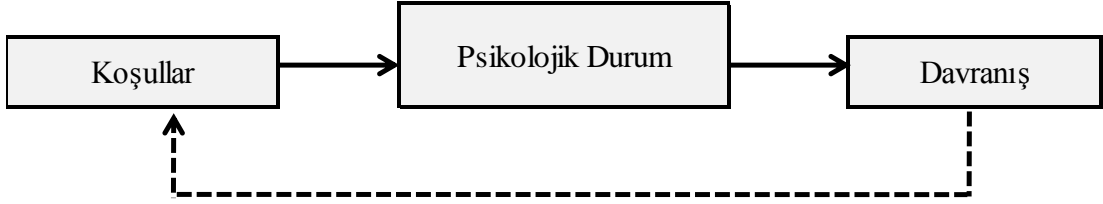
**Şekil 1.8:** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: (Akt: Gündoğan, 2005)

#### 1.4.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Mowday ve arkadaşlarına göre (1979) tutumsal bağlılık, kişinin organizasyon ile özdeşleşmesi veya organizasyonun hedefleri kişinin hedefleri ile uyumlu olduğu zaman ortaya çıkar. Bunun sonucu olarak tutumsal bağlılık, kişilerin belirli fayda ve bedellerin geri dönüşüne göre, kendilerini örgütle bütünleştirdikleri bir ilişki türünü kapsamaktadır.

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, bağlılığı geliştirecek öncül koşulları tanımlamaya ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönelik araştırmalara odaklanmaktadır. **Şekil 1.9**'da gösterildiği gibi sürekli çizgilerin gösterdiği koşullar (seçmek veya terk etmek), kişinin psikolojik durumunu (örgüte karşı olan duyguları ve inançları, bağlılığı) etkilemekte, bunun sonucunda da davranış oluşmaktadır. Kesik çizgilerin gösterdiği davranış ise, psikolojik durumun (bağlılık) değişmesini veya aynı kalmasını sağlayacak koşulları etkilemektedir (Meyer & Allen, 1991, s. 62).



**Şekil 1.9:** Tutumsal Bağlılık Döngüsü

Kaynak: (Meyer & Allen, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, 1991)

#### 1.4.3.1.1.Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre (1968, s. 499) bağlılık, kişisel deneyimler ile örgüt gereksinimlerinin kesişme noktasında ortaya çıkan bir tutumdur. Buna ek olarak bağlılık, kişilerin enerji ve sadakatlerini, sosyal sistemlere aktaran bir gönüllülüğü işaret etmektedir.

Çalışanlar bu gönüllüğü, örgüte karşı olumlu bir tavır içerisinde olarak, örgütü benimseyerek, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilirler.

Kanter yaptığı bu çalışma ile (1968, s. 500), örgütsel bağlılığı, devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak üç grupta toplamıştır.

- **Devam Bağlılığı:** Kişilerin örgütlerine kendilerini adanmalarıdır. Kişilerin, örgütte kalmaları ile ilgili yapmış oldukları fayda maliyet analizinde, olumlu zihinsel tutumlarını içermektedir. Devam bağlılığına sahip olan bir kişi, örgütteki rolü itibarıyla, örgütte kalmasının yararlı olacağı ile ilgili nedenlere sahiptir. Ayrıca, kişisel olarak örgüte yatırım yaptıkları için, örgütten ayrılmalarının kendileri için maliyetli olacağını düşünmektedirler.
- **Kenetlenme Bağlılığı:** Birbirine çok yakın olan ve kenetlenmiş grup üyelerinin, birbirlerinden haz almaları, gurur duymaları ile ilgilidir. Ayrıca, kişilerin örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Bu tür bağlılıkta, grup üyeleri kendi aralarındaki birlik duygusunu sürdürerek güçlü hale gelmektedirler.

- **Kontrol Bağlılığı:** Kişilerin, örgüt kural ve normlarına bağlılığı ile ilgilidir. Kişiler, örgütten gelen taleplerin ve ihtiyaçların, birer gereksinim ve doğru bir yaklaşım olduğunu düşünerek, otoriteye saygı göstermektedirler.

#### 1.4.3.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalardan biri de Etzioni'ye aittir. Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli makro düzeyde bir teori olmasına rağmen, kişilerin örgütlerine bağlılığı ile ilgili cazip bir yol sunar.

Penley (1988, s. 46) yapmış olduğu araştırmada, Etzioni'nin modelini açıklamak üzere, ahlaki bağlılık, hesapçı (çıkarıcı) bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı üç bölüme ayırmıştır.

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın duygusal bakış açılarından biridir. Bu bağlılığı ahlaki bağlılık olarak ifade eden Etzioni, bunun sembolik uygunluktan kaynaklandığını gözlemlemiştir. Kişilerin, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmeleri ve onunla özdeşleşmeleri temeline dayanmaktadır.
- **Hesapçı (Çıkarıcı) Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın duygusal yönünden ziyade, daha araçsal yönünü temsil etmektedir. Çalışanın, örgütten elde edeceği kazanç ve ödüllerin uyması durumunda, örgüte bağlılığı devam etmektedir. Dolayısıyla örgütle arasında bir çıkar ilişkisinden bahsedilebilir.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türü de ahlaki bağlılıkta olduğu gibi, örgütsel bağlılığın duygusal yönünü temsil etmektedir. Etzioni bu bağlılıkta, adeta askeri bir eğitim kampındaki gibi, bireylerin davranışlarının kısıtlandığını söylemektedir. Bunun yanında birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performanslarıyla orantılı bir şekilde değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bu olumsuz psikolojik duruma rağmen birey örgütte kalmaya devam eder fakat örgüte bağlılığı düşüktür.

#### 1.4.3.1.3.O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986, s. 493) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık konusundaki yaklaşımlarda pek çok farklılıklar olduğunu, fakat bunların temelde birleştikleri noktanın, kişinin örgüte psikolojik bağlılığının önemi, şeklinde ifade etmişlerdir.

Bundan dolayı O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üç grupta toplamıştır.

- **Uyum Bağlılığı:** Bu bağlılık türünde, ödül gibi dış faktörlere bağlı bir araçsallaştırma söz konusudur. Örgütlerdeki bağlılığı etkileyen en belirleyici çalışan davranışları, fedakârlık ve işbirliğidir. Bundan dolayı çalışan, belirli ödülleri elde ettiği sürece bağlılığını devam ettirmektedir.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Kişiler, örgüt içerisinde tatmin edici ilişkiler kurduğu sürece bağlılığını devam ettirmektedir. Böylece, örgütün değerlerine ve başarılarına saygı duymakta, ekibin bir parçası olmakta gurur duymaktadır.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Bu bağlılık türü, kişinin kendi değerleri ile örgütün değerleri örtüştüğü zaman ortaya çıkmaktadır.

#### 1.4.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) kendi yaklaşımlarını, Etzioni'nin modeli üzerine kurmuşlardır. Buradan yola çıkarak örgütsel bağlılığı, ahlaki, hesapçı (çıkarıcı) ve yabancılaştırıcı olarak üç boyutta incelemişlerdir. Ahlaki bağlılık, kişilerin örgüt amaçlarını ve değerlerini benimsemeleri ve onlarla özdeşleşmeleri ilkesine dayanmaktadır. Hesapçı (çıkarıcı) bağlılık, kişilerin örgütten elde edecekleri kazanç ve ödüllere dayalı olarak aralarındaki çıkar ilişkisine odaklanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık boyutunda ise kişilerin davranışları kısıtlanmakta ve ödül cezaların rastgele dağıtıldığı düşünülmektedir. Buna rağmen, örgüte bağlılık devam etmektedir.

#### 1.4.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımının en önemli araştırmacılarından Meyer ve Allen' göre (1990, s. 2), kişilerin örgütle ilişkisini tanımlayan psikolojik durum belirleyici olmaktadır. Bu durum aynı zamanda kişilerin davranışlarını da açıklamaktadır. Bunun sonucu olarak, kişiler örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Allen ve Meyer (1991, s. 69), örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta ele almışlardır.

- **Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılıkta kişi, örgüt değerlerini güçlü bir biçimde kabul eder ve örgütün bir parçası olamaya devam eder. Kişinin duygusal olarak örgüte bağlı olması, etkili bir faktördür. Kişi istediği için örgütte kalmaktadır. Bu kişiler, kendisini örgüte adanmış sadık çalışanlardır ve her örgütün istediği çalışan tipidir. Bu kişiler ek sorumluluk almak için oldukça isteklidirler. Mevcut görevlerinde olumlu bir tutum içerisinde oldukları ve gerektiğinde ek çaba gösterirler (Çetin, 2004, s. 95).

Allen ve Meyer (1990, s. 9) duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri, işin zorluğu, hedeflerin zorluğu, kişisel önem, geri bildirim, katılım, rolün ve hedeflerin açıklığı, arkadaş uyumu, eşitlik ve adalet olarak sıralamıştır.

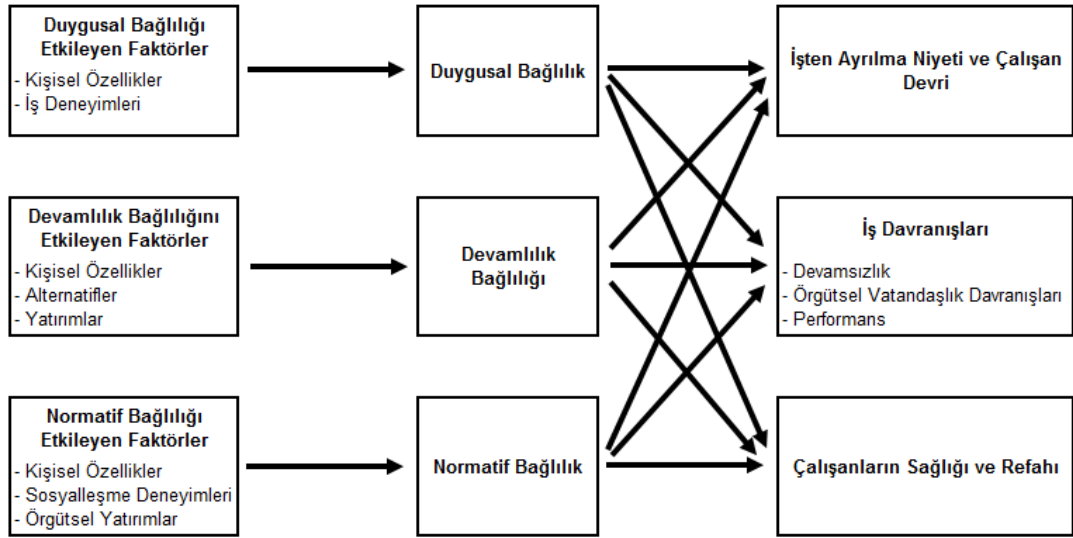
- **Devam Bağlılığı:** Bu bağlılık boyutu, çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırımların sonucunda gelişmektedir. Çalışan örgütü için zaman ayırdığını, çaba gösterdiğini ve bunun sonucunda da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2005, s. 133)

Devam bağlılığı kişinin, örgütten ayrıldığında kendisine getireceği maliyet dolayısı ile örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi anlamına gelmektedir. Bu zorunluluk iki şekilde oluşabilir. Bunlardan birincisi, kişinin örgütten ayrılması durumunda emeklilik planları, ödüller veya kıdemle ilgili konularda yapılacak fedakarlıklardır. İkinci zorunluluk sebebi ise, kişinin örgütten ayrılması durumunda daha az alternatiflerinin olacağını düşünmesidir (Allen & Meyer, 1990, s. 4).

- **Normatif Bağlılık:** Bu bağlılık türünde, çalışan örgütte kalmasının gerekli olduğunu inancındadır. Bu kişiler işverenlerine karşı minnettarlık ve sorumluluk duygusu taşırlar. Bunun sebebi, işverenin kendilerini ihtiyaç duydukları bir dönemde işe alması veya örgütte kalmalarının en doğru davranış olacağına ilişkin değer yargılarıdır (Çetin, 2004, s. 96).

Meyer ve arkadaşlarına göre (1993, s. 539), normatif bağlılık içerisinde olanlar çeşitli uygulamalar (ücret ödemeleri, eğitim uygulamaları vb.), nedeniyle örgüte sadık olmaları ve örgütte kalmaları gerektiğini düşünmektedirler.

Şekil 1.10'da Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin özeti verilmiştir.



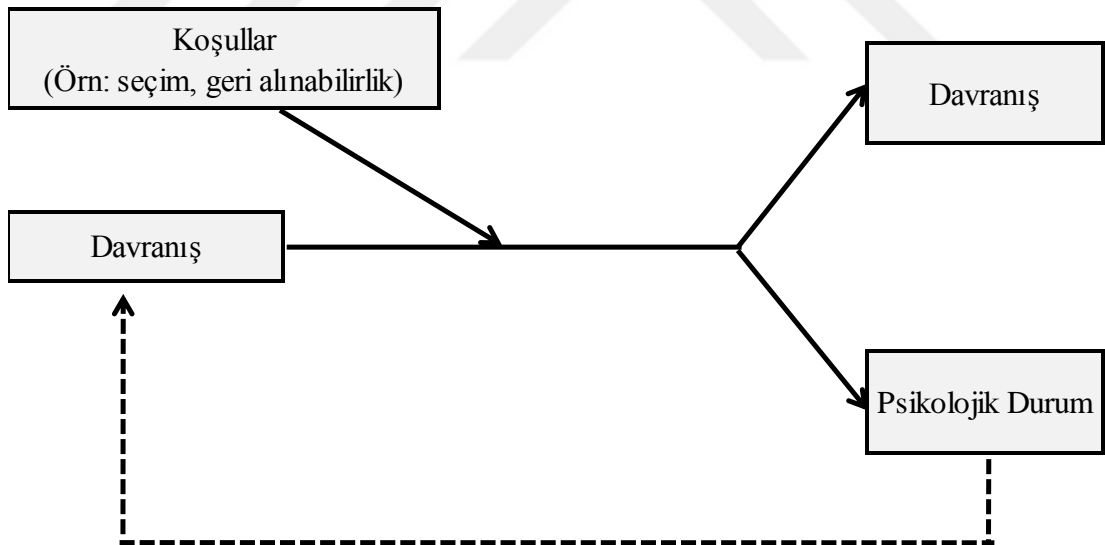
Şekil 1.10: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, s. 22)

### 1.4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık kavramı tutumsal bağlılık kavramının aksine, kişilerin davranışsal eylemleri ile ilgilidir. Sosyal psikologlar bu yaklaşımın, kişilerin geçmiş davranışları aracılığıyla kendilerini organizasyona bağlamaları ve organizasyona adapte olma süreçleri olarak görmektedirler (Mottaz, 1989, s. 144).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı **Şekil 1.11**'de gösterildiği gibi bireyin davranışlarına göre gelişmektedir. Sürekli çizgilerin gösterdiği davranış, belirli koşullar altında devam eder, bunun sonucunda da psikolojik durum (bağlılık) oluşur. Kesik çizgilerin gösterdiği psikolojik durumun sonucunda da kişiler tutum geliştirmekte, bu durum gelecekte tekrarlanma olasılığı olan davranışın etkisini tahmin etmeyi sağlayacaktır (Meyer & Allen, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, 1991, s. 62).



**Şekil 1.11:** Davranışsal Bağlılık Döngüsü

Kaynak: (Meyer & Allen, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, 1991)

#### 1.4.3.2.1.Becker'in Yaklaşımı

Bu yaklaşım Becker tarafından 1960 yılında gerçekleştirilmiştir. Becker bu yaklaşımını yan-bahis kuramı olarak adlandırmış ve daha çok örgütsel bağlılığın davranışsal yönü üzerinde durmuştur. Becker'a göre kişinin bağlılığı, yan bahislere girerek bir davranış dizisini, o davranışlarıyla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesi ile açıklanabilir. Bir başka ifadeyle, kişinin bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Powel & Meyer, 2004, s. 158).

#### 1.4.3.2.2.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre (1977, s. 62) bağlılık, bireyin önceki davranışlarına bağlanması durumudur. İnançları ile eylemlerinin tutarlı olması gerekmektedir. Ayrıca, bireyin davranışları aracılığı ile örgütüne olan ilgisini artıran inançlarında, bağlı olma durumudur.

Mowday ve arkadaşlarına göre (1982), Salancik yaklaşımında üç karakteristik bağ kişiyi kendini eylemlerine ve bunun sonucu olarak da organizasyona bağlar. Bunlar, görünürlük, geri dönülmezlik ve iradeliliktir.

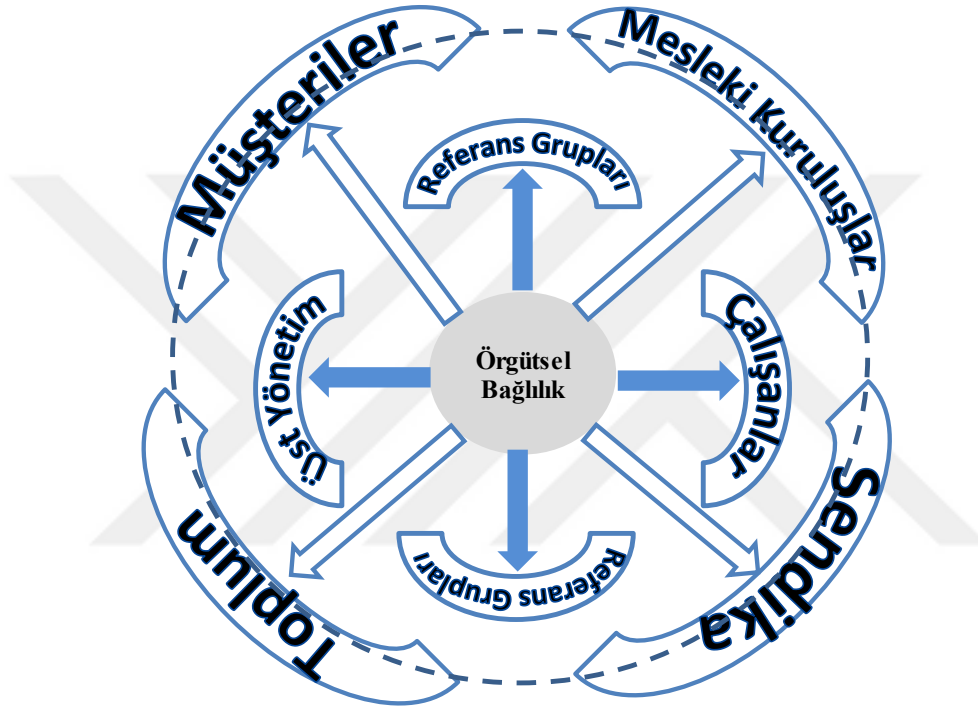
- **Görünürlük** bireyin eylemlerinin, içinde bulunduğu sosyal çevre tarafından görünme ihtimaline karşılık, hissedilen sorumluluk duygusudur.
- **Geri dönülmezlik** bireyin eylemi gerçekleştirmesi sonrasında, bu davranışının geri alınamayacağına ve mümkün olmayan davranışlara olan bağlılığıdır.
- **İradelilik**, bireyin davranışlarının kendi iradesi tarafından gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesidir.

#### 1.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireyler arasındaki bağlılığın, farklı olabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Bundan dolayı, örgüt içerisinde, birbirinden farklı ögeler, örgütsel bağlılığı farklı düzeylerde ortaya çıkartabilir.



Reichers'e göre (1985, s. 469) çoklu bağlılık, tüm organizasyonu kapsayan çeşitli gruplara olan bağlılığın toplamıdır. Çoklu bağlılığın kaynakları Şekil 1.12'de verilmiştir. Şekildeki kesik çizgiler, organizasyonel sınırların geçirgenliğini gösterir. Uzun oklar, merkez ile tanımlanmış çeşitli grupların bağımlı gösterir. Kısa oklar, bireylere göreceli olarak daha yakın olan grupların bağlılığını temsil eder.



Şekil 1.12: Organizasyonel Bağlılıklar

Kaynak: (Reichers, 1985, s. 472)

### 1.5. Personel Güçlendirme, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Aralarındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar

Sanayi sektöründe personel güçlendirme ile ilgili araştırmalardan birisi, İtalya'nın Markazi bölgesindeki özel sektör ve kamu kurumlarına ait 40 sanayi kuruluşunda çalışan 50'nin üzerinde kişiye uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, Markazi bölgesindeki imalat şirketlerinde, personel güçlendirme ile bireysel, örgütsel, yönetsel ve çevresel faktörlerle arasında, nispeten güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Fatahi-Bayat, Goudarzi, & Goudarzi, 2016, s. 102).

Bu araştırmada da olduğu gibi, Ürdün'deki 12 adet 5 yıldızlı otelde çalışan yaklaşık 185 çalışan üzerinde, personel güçlendirmenin hem yapısal hem de psikolojik boyutlarının iş doyumuna olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin ayrı ayrı iş doyumunu üzerinde etkisi bulunmaktadır. Fakat her iki boyut birleştirildiğinde, iş doyumunu üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Al-Ababneh, Samer Al, Al-Shakhsheer, & Masadeh, 2017, s. 133).

Bir başka araştırma ise hizmet sektörüne ait olmasına rağmen, sanayi sektöründeki gibi emeğe dayalı bir sektör olması açısından bulguları önemli bulunmuştur. Bu araştırma İstanbul bölgesinde toplam 112 otel (4 ve 5 yıldızlı) üzerinde ve 794 çalışan ile yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, personel güçlendirmenin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Özer, Ergün, & Okatan, 2015, s. 104).

Bu araştırmanın önemli bir yönü ise, mavi yakalı çalışanların da araştırmaya dâhil edilmesi olmuştur. Bu açıdan Karavardar'ın yaptığı çalışma (2017, s. 15) özellikle incelenmiştir. Çalışma, örme kumaş üreten bir fabrikadaki 234 mavi yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Yaptıkları korelasyon analizi sonucunda, psikolojik güçlendirme boyutlarından yeterlilik ve etki ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat anlamlılık ve özerklik boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, anlamlılık ve özerklik boyutlarının iş doyumunu üzerinde pozitif bir şekilde etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, alışanların demografik özelliklerine göre psikolojik güçlendirme algılarındaki ve iş doyumlarındaki farklılıklar araştırılmıştır. Buna göre, katılımcıların yaşlarının psikolojik güçlendirmeye yönelik algıları açısından anlamlı, cinsiyetlerinin iş tatminleri açısından anlamlı bir fark yarattığı belirlenmiştir.

İmalat sanayii üzerine yapılan bir araştırmada ise personel güçlendirmenin yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi incelenmiştir. Araştırmanın, sanayi sektörünün en büyük alt sektörü olan imalat sanayine yönelik olması ve psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutu ile ilgili olması sebebiyle, dikkat edilmiştir. Araştırma, gıda, tekstil, orman ürünleri, kâğıt, kimya, metal ana sanayi, makine ve ulaşım araçları sektörlerine dâhil

toplam 25 işletmedeki 280 çalışan üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmayla birlikte, personel güçlendirme algısının anlam ve yeterlilik boyutu ile özerklik boyutunun, örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Etki boyutunun ise örgütsel yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır. Bu durum yaptığı işi anlamlı ve yetenekli gören bireyin, kendisini daha yaratıcı hissetmesini sağladığını göstermektedir (Çavuş & Akgemci, 2017).

Bu araştırmada ele alınan 4 büyük (ana metal, otomotiv, kimya, elektronik) sanayi alt sektörü dışında olmasına rağmen, sanayi sektörünün önemli bir alt sektörü olan mobilya imalatı sektöründe yapılan bir başka araştırma, personel güçlendirmenin iş doyumuna olan etkisini incelemiştir. Araştırma yoğunluklu olarak, kamu ve özel sektör ile mobilya sektöründe imalat yapan bir KOBİ işletmesinin Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 516 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun kamu ve özel sektörde iş doyumunu pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun yanında, etki boyutunun kamu sektöründe iş doyumunu olumlu etkilediği görülmektedir. Yeterlilik boyutu hiçbir ilişkide anlamlı çıkmamıştır (Kitapçı, Kaynak, & Ökten, 2013, s. 49).

Han ve arkadaşları (2016) Güney Kore'de elektronik, imalat ve hizmet sektöründeki Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerde çalışan 426 kişi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediğini göstermiştir.

Sanayi sektörü ile ilgili olan bir diğer araştırma, Yavuz tarafından (2016), işgücü devir oranlarının yüksek olması açısından yapılmıştır. Araştırmanın incelenme sebebi, bu araştırmanın da önemli başlıklarından biri olan iş doyumunu ile ilgili olmasıdır. İlgili araştırma Denizli Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü'ndeki 18 meslek danışmanı ve 32 işsiz ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir ve sanayi sektöründe çalışanların sık iş değiştirme sebepleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Buna göre, çalışma saatlerinin yüksek oluşu, düşük ücret, işverenle anlaşamama, çalışma ortamının tozlu gürültülü nemli ve tehlikeli oluşu, ağır iş yükü, kariyer olanaklarının olmaması iş değiştirme sebebi olarak ortaya çıkmıştır. Tüm bu faktörlerin, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceği aşikârdır.

## **1.6.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı sanayi sektörü çalışanlarının personel güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini, bunlar arasındaki ilişkileri, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu etkide iş doyumunun ara değişken rolünü, ayrıca bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşmasını incelemektir.

### **1.6.1.Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir;

H<sub>1</sub>: Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunu ara değişken rolündedir.

H<sub>2</sub>: Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunu ara değişken rolündedir.

### **1.6.2.Araştırma Soruları**

Araştırma soruları;

1. Yapısal güçlendirme ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. İş doyumunu yükselen çalışanın örgütsel bağlılığı da yükselir mi?
6. Demografik özellikler açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında farklılıklar var mıdır?

### **1.7.Araştırmanın Önemi**

Günümüz iş dünyasında insan faktörü, önemini korumakta ve bünyesinde örgütüne bağlı çalışanlar bulundurmada, şirketlerin rekabet gücünü artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda iş doyumunun, örgüte bağlılık açısından önemli bir değişken olduğu, bu değişkenin de personel güçlendirme ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olan şirketlerin, performans düzeyleri de daha yüksek olmaktadır. Bunun yanı sıra nitelikli iş gücünü elde tutmak, çalışanların iş doyumlarını artırmak, personeli güçlendirerek işlerine sahip çıkmalarını sağlamak, yaratıcı fikirler üretebilecekleri ortamlar yaratmak, iş verimliliğini artırmak, şirketlerin çözmesi gereken önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenlerden dolayı bu çalışma, sanayi sektöründe çalışanların personel güçlendirme düzeylerini, bunun sonucunda iş doyumunu ile olan ilişkisi ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Personel güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık konularında pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, bu konuları sanayi sektörü çalışanları açısından inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Ülkedeki en önemli sektörlerin başında sanayi sektörü, bu sektörün de altında yer alan ve en fazla istihdama sahip alt sektör imalat sektörü olduğundan, buradaki dört önemli sektör çalışanları seçilmiştir. Sanayi sektörünün altındaki imalat sektörünün içinde yer alan bu sektörler, Ana Metal, Kimya, Otomotiv ve Elektroniklerdir. Bu açıdan yapılan çalışma, özellikle bu sektörün insan kaynakları profesyonelleri açısından önemli bir veri kaynağı olacak ve sektör çalışanlarının davranış eğilimlerini tahmin etmelerine imkânı sağlayacaktır.

### **1.8.Sınırlılıklar**

Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Bu araştırmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı şirketlerin sınırlılıkları dâhilindedir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların örneklem grubunun dışında genellemeler yaparak yorumlanması doğru olmayacaktır. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı firmalardaki örneklem grubunu temsil etmektedir.

### **1.9.Varsayımlar**

Bu araştırmada;

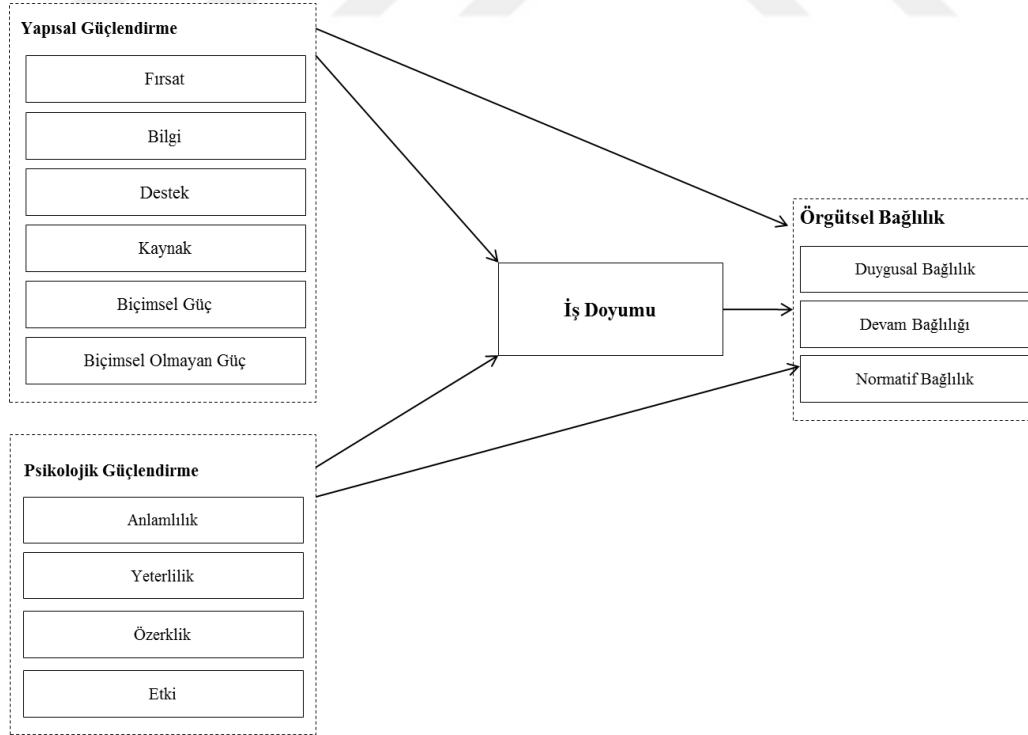
- Çalışanların anketleri içtenlikle yanıtladıkları,
- Örneklemin evreni temsil ettiği,
- Veri toplama araç ve yöntemlerinin araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerlilik ve güvenilirliği taşıdığı varsayılmaktadır.

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1.Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme bağımsız değişkenleri ile örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide, iş doyumunun ara değişken rolünü incelemek üzerine kurulmuştur. Bu çalışmada, araştırma modeli olarak betimsel nitelik taşıyan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2014, s. 81). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılığı, iş doyumunu aracılığı ile hangi düzeyde ve ne yönde etkileyeceği sorusu ve bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Araştırmanın şematik modelinin gösterimi Şekil 2.1’de verilmiştir.



## 2.2.İşlem

Araştırmada öncelikle personel güçlendirme, iş doyumu ve örgütsel bağlılık kavramları üzerine yapılan araştırmalar, yazılan makaleler, üretilen raporlar, elde edilen istatistikler ve literatür bilgileri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, kullanılacak ölçekler ve inceleme yapılacak demografik özellikler belirlenmiş, verileri toplamak üzere ölçekler elektronik ortamda oluşturuldu. Oluşturulan bu ölçekler beyaz yakalı çalışanlara bilgisayar ortamında, mavi yakalı çalışanlara ise kâğıt ortamında ulaştırıldı. Sanayi sektörü çalışanları gönüllülük esasına göre seçildi, iki aylık bir sürede de veriler toplandı.

## 2.3.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Karabük ve Zonguldak bölgelerindeki sanayi sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Sanayi sektörünün 4 ana alt sektörüne (Ana Metal, Otomotiv, Kimya ve Elektronik) ait 20 kurumsal firma belirlenerek bu firmalarda çalışan 640 kişi, kolayda örnekleme yoluyla seçilerek kendilerine anket gönderilmiştir. Anketi cevaplayan 182 kişi örneklem grubunu oluşturmuştur.

### 2.3.1.Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem grubunun % 72,5'ini erkek, %27,5'ini kadın çalışan oluşturmaktadır. Medeni durumları açısından çalışanların % 73,1'i evli, %26,9'ü bekârdır. Çalışanların yaşlarına bakıldığında 30 yaşın altında 36 kişi, 30-35 yaş arası 34 kişi, 36-41 yaş arası ise 39 kişi bulunmaktadır. En büyük çoğunluğu 41 yaşın üzerinde 73 kişi oluşturmaktadır. Bunların yüzdeleri sırasıyla % 19,8, % 18,7, % 21,4 ve % 40,1'dir. Eğitim düzeyleri ise % 22 ile lise ve dengi okul, %53,8 ile lisans, %24,2 ile yüksek lisans ve doktora çalışanlarından oluşmaktadır. Buna dayanarak çalışanların % 78 gibi büyük bir oranla, yüksek düzeyde eğitim seviyesine sahip olduğu söylenebilir. Araştırma sanayi sektörüne yönelik olduğu için çalışma biçimlerine göre de inceleme yapmak açısından % 17'sini mavi yakalı, % 83'ünü beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Mesleki deneyimleri açısından çalışanların % 17,6'sı 0-5 yıllık, % 16,5'i 6-10 yıllık, % 17'si 11-15 yıllık, % 24,2'si 16-20 yıllık, % 24,7'si ise 21 yıl ve üzeri bir deneyime sahiptir. Mevcutta çalıştıkları iş yeri içerisindeki kıdemleri ise % 35,7'si 0-5 yıl, % 19,2'si 6-10 yıl, % 19,8'i 11-15 yıl, % 18,7'si 16-



20 yıl, % 6,6'sı 21 yıl ve üzeri şeklindedir. Mesleki deneyim ve iş yeri kıdemi verilerine bakıldığında, çalışanların deneyimli olduğu söylenebilir. Çalışanların sanayi sektörünün hangi alt sektöründe yer aldığına bakıldığında, % 47,3'ü ana metal, % 17'si otomotiv, % 17'si kimya ve % 18,7'sinin elektronik sektöründe çalıştığı görülmektedir. Çalışanların iş yerindeki pozisyonları açısından % 35,7'si yönetici, % 64,3'ü yönetici değildir.

Örnekleme oluşturan 182 katılımcının demografik özelliklerine göre dağılımı **Tablo 2.1'de** sunulmaktadır.

**Tablo 2.1. Demografik Özelliklerin Dağılımı**

Özellik	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	50	27,5
Erkek	132	72,5
<b>Medeni Durum</b>		
Bekâr	49	26,9
Evli	133	73,1
<b>Yaş</b>		
30 Yaş Altı	36	19,8
30-35	34	18,7
36-41	39	21,4
46 Yaş Üzeri	73	40,1
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise ve Dengi Okul	40	22,0
Lisans	98	53,8
Yüksek Lisans ve Doktora	44	24,2
<b>Çalışma Biçimi</b>		
Beyaz Yakalı	151	83,0
Mavi Yakalı	31	17,0
<b>Mesleki Kıdem (Yıl)</b>		
0-5	32	17,6
6-10	30	16,5
11-15	31	17,0
16-20	44	24,2
21 ve Üzeri	45	24,7
<b>İş Yeri Kıdemi (Yıl)</b>		
0-5	65	35,7
6-10	35	19,2
11-15	36	19,8
16-20	34	18,7

21 ve Üzeri	12	6,6
<b>Sektör</b>		
Ana Metal	86	47,3
Otomotiv	31	17,0
Kimya	31	17,0
Elektronik	34	18,7
<b>Yönetici</b>		
Evet	65	35,7
Hayır	117	64,3

## 2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik özellikleri içeren “Kişisel Bilgi Formu”, “Yapısal Güçlendirme Ölçeği”, “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği”, “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

### 2.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırmada kullanılan Kişisel Bilgi Formunda, personel güçlendirme, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı etkileyeceği düşünülen demografik özellikler olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri, iş yerindeki çalışma biçimleri, mesleki tecrübeleri, işyeri kıdemleri, buldukları sektör ve yönetici olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla dokuz maddeden oluşan bilgi form oluşturulmuştur. Kişisel Bilgi Formunda yer alan sorulara verilecek cevaplar, ilgili ölçeklerle birlikte araştırma sorularından 6.nın yordanmasında kullanılacaktır.

### 2.4.2. Yapısal Güçlendirme Ölçeği

Yapısal güçlendirme düzeyini ölçmek amacıyla CWEQ (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire -II) (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001) ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Chandler tarafından geliştirilmiş olan CWEQ ölçeğinin kısa versiyonudur ve bu ölçek geliştirilerek elde edilmiştir.

Türkçe tercümesi Ton (2008) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği ise Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012) tarafından yapılan “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” çalışmasında yapılmıştır.

Yapısal güçlendirme ölçeğinin fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç başlıklı 6 alt boyutu bulunmaktadır ve 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre, katılımcılardan soru formunda verilen ifadeleri, mevcut işlerinde ne düzeyde yaşadıklarını, 1’den (Hiç), 5’e (Çok) uzanan 5’li ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek güçlendirme algısına işaret etmektedir. Ölçeğin her bir alt boyutun ortalaması alınır. Toplam yapısal güçlendirmeyi bulmak üzere ise 6 alt boyutun değerleri toplanır. 6-30 arasında bir değer alır.6-13 arası değer düşük, 14-22 orta ve 23-30 arası ise yüksek düzeyde güçlendirmeyi tanımlar (Laschinger & Heather, 2012).

### **2.4.3.Psikolojik Güçlendirme Ölçeği**

Psikolojik güçlendirme düzeyini ölçmek amacıyla PEI (Psychological Empowerment Instrument) ölçeği kullanılmıştır (Spreitzer, 1995, s. 1464).

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği Tolay, Sürgevil ve Topoyan (2012) tarafından yapılan “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” çalışmasında yapılmıştır.

Psikolojik güçlendirme ölçeğinin anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki başlıklı 4 alt boyutu bulunmaktadır ve 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre, katılımcılardan soru formunda verilen ifadeleri, mevcut işlerinde ne düzeyde yaşadıklarını, “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Nötr) , 4-Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puanlar, psikolojik güçlendirme algısına işaret etmektedir. Ölçeğin her bir alt boyutun ortalaması alınır. Toplam psikolojik güçlendirmeyi bulmak üzere ise 4 alt boyutun değerleri toplanır. 4-20 arasında bir değer alır. 4-9 arası değer düşük, 10-14 orta ve 15-20 arası ise yüksek düzeyde güçlendirmeyi tanımlar (Spreitzer, 1995).

#### 2.4.4.Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Minnesota İş Doyumu Ölçeği, Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeyini ölçmek üzere geliştirilmiştir. Ölçeğin, Türkçeye çevrilmesi 1985 yılında Baycan tarafından yapılmış ve geçerlilik güvenilirlik çalışmaları tamamlanmıştır (Cronbach Alpha değeri 0,77). Ölçek, işletmelerde çalışan veya akademik araştırma yapanlar tarafından kullanılmakta olup iş ve çevre koşullarına ait iş arkadaşları ile ilişkiler, terfi olanakları, ücret, yönetsel ilişkiler, başarı, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerin değerlendirilmesi, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları, teknik yardım konularını içeren 20 farklı boyutu ölçmektedir. Uzun formu 100 sorudan oluşmakta ve işe ait ölçtüğü her boyut beş soru içermektedir. Kısa formu ise 20 sorudan oluşmakta ve her bir soru, iş memnuniyeti ile ilgili iş boyutuna aittir (Telman & Çelik, 2013, s. 159). Bu araştırmada, uygulanabilirliği daha pratik olduğundan ölçeğin kısa formu kullanılmıştır.

Ölçek maddelerine ilişkin derecelendirme “1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Ne Memnunum Ne Memnun Değilim (Nötr), 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum” seçenekleri ile ifade edilmiştir. İçsel tatmin kategorisinde 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20. ifadelerde aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı boyutları; dışsal tatmin kategorisinde 5,6,12,13,14,17,18,19. sorularda yönetici – insan ilişkileri, yönetici – teknik, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir boyutları ölçülmüştür. İş Tatmin Ölçeğindeki 20 ifadenin tamamı genel tatmin boyutunu ölçmektedir. Genel tatmin puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye, içsel tatmin puanı içsel tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye, dışsal tatmin puanı dışsal tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile elde edilmektedir (Şahin, 2007). Bu bilgiler ışığında, ölçek sonucunda elde edilebilecek en düşük değer 20, en yüksek değer ise 100 olacaktır.

#### **2.4.5.Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve birçok araştırmada geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir (Telman & Çelik, 2013, s. 218).

Wasti (2002), Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmıştır. Üç boyutun geçerliliği kabul edilebilse de, ölçeğin farklı kültürlerde kullanımında bir takım düzeltmelere tabi tutulması gerektiğini belirtmiştir. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devam bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir. 3., 4., 5. ve 13. ifadeler olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır. Katılımcılar, bu ölçekte yer alan her bir ifadeyi 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum), 5'e (Tamamen Katılıyorum) uzanan 5'li ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir (Şahin, 2007). Her bir alt boyutun puanı, maddelere verilen değerlerin ortalaması alınarak hesaplanır. Örgütsel bağlılık puanı ise tüm maddelerin ortalaması alınarak hesaplanır.

#### **2.5.Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS 24 paket programına aktarılmış ve bu program aracılığı ile analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha güvenilirlik analiziyle test edilmiştir. Parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangisinin kullanılacağına ilişkin karar üzere verilerin normal dağılım analizleri yapılmıştır. Ayrıca yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin puanlarını göstermek üzere frekans analizi de yapılmıştır. Ölçek verilerinin, demografik özelliklere göre farklılaşmasını tespit etmek üzere bağımsız gruplar T testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda değişkenlerin arasında çıkan farklılaşmanın hangi gruplar arasında anlamlı olduğunu belirlemek için Scheffe ve Tamhane's çoklu karşılaştırma analizleri uygulanmıştır (Kayri, 2009). Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi (pearson) uygulanmıştır. Ara değişkene dair kurulan hipotez testi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon modelinden faydalanılmıştır.

### 3. BÖLÜM

#### BULGULAR

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulguların sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

##### 3.1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizleri

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Güvenilirlik analizi için kullanılan temel analiz Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerinin bulunmasıdır. Her bir madde için tek bir  $\alpha$  değeri olabileceği gibi, tüm soruların ortalama bir  $\alpha$  değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen  $\alpha$  değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0,7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük  $\alpha$  değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir,  $\alpha > 0,8$  olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri **Tablo 3.1.**'de listelenmiştir.

Güvenilirlik kategorileri ise daha kesin olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılır (Can, 2017):

Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,9 > \alpha \geq 0,8$	İyi
$0,8 > \alpha \geq 0,7$	Kabul edilebilir
$0,7 > \alpha \geq 0,6$	Şüpheli
$0,6 > \alpha \geq 0,5$	Kötü
$0,5 < \alpha$	Güvenilmez

**Tablo 3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi**

Ölçek	Cronbach's Alpha
Yapısal Güçlendirme	0,926
Psikolojik Güçlendirme	0,876
İş Doyumu	0,938
Örgütsel Bağlılık	0,887

### 3.2. Değişkenlerin Normallik Testleri

Hipotez testleri yapılırken parametrik veya non-parametrik testlerden hangisinin tercih edilmesi gerektiğine karar vermek için değişkenlere normallik testi uygulanmıştır. Normallik testi yapıldığında elde edilen sonuçlar **Tablo 3.2’de** gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri +/- 1 olduğundan, bu değişkenler normal dağılım göstermektedir. Böylece, parametrik testler uygulanabilecektir (Linley, Maltby, Wood, Osborne, & Hurling, 2009).

**Tablo 3.2 Değişkenlerin Normallik Testi**

Değişken	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Yapısal Güçlendirme	-0,087	0,180	-0,463	0,358
Psikolojik Güçlendirme	-0,798	0,180	0,973	0,358
İş Doyumu	-0,664	0,180	0,675	0,358
Örgütsel Bağlılık	-0,376	0,180	-0,223	0,358

### 3.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmada yer alan yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumu ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin her bir maddesine verilen puanların frekansları, yüzdeleri, ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Bu bulgular ışığında **Tablo 3.3’de** listelendiği üzere, yapısal güçlendirme ölçeğinin en düşük puanı olan “1-Hiç” seçeneğini, 62 kişi (% 34,1) “Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yapma” ve 49 kişi (% 26,9) “İşinize kattığınız yenilikler için aldığınız ödül veya teşvikler” olarak işaretlemiştir. Bunun yanında, en yüksek puanı olan “5-Çok” seçeneğini, 61 kişi (% 33,5) “Yeni bilgi ve beceriler elde edinme şansı” ve 50 kişi (% 27,5) “Çalışma arkadaşları ile birlikte sorunlara çözüm arama” olarak işaretlemiştir.

**Tablo 3.3 Yapısal Güçlendirme Puanı Frekans Analizi**

Maddeler	Hiç		Az		Biraz		Yeterli		Çok		X	SS
	F	%	f	%	f	%	F	%	f	%		
1-Zorlayıcı ama size katkı sağlayan bir iş	7	3,8	9	4,9	41	22,5	78	42,9	47	25,8	3,82	1
2-Yeni bilgi ve beceriler elde edinme şansı	2	1,1	10	5,5	34	18,7	75	41,2	61	33,5	4,01	0,919
3-Tüm bilgi ve becerilerinizi kullanabileceğiniz görevler	4	2,2	23	12,6	55	30,2	59	32,4	41	22,5	3,6	1,039
4-Kurumun mevcut durumu hakkında bilgi	1	0,5	15	8,2	54	29,7	66	36,3	46	25,3	3,77	0,94
5-Üst yönetimin değerleri hakkında bilgi	4	2,2	28	15,4	63	34,6	54	29,7	33	18,1	3,46	1,028
6-Üst yönetimin amaçları hakkında bilgi	8	4,4	26	14,3	56	30,8	57	31,3	35	19,2	3,47	1,091
7-İyi yaptığımız şeylerle ilgili geri bildirim	18	9,9	31	17	53	29,1	57	31,3	23	12,6	3,2	1,163
8-Geliştirebileceğiniz şeyler hakkında açıklayıcı bilgiler	12	6,6	26	14,3	66	36,3	60	33	18	9,9	3,25	1,036
9-Yararlı ipuçları veya sorun çözme önerileri	12	6,6	21	11,5	65	35,7	62	34,1	22	12,1	3,34	1,047
10-Gerekli evrak işlerini yapmak için zaman	6	3,3	34	18,7	57	31,3	64	35,2	21	11,5	3,33	1,014
11-İşin gereklerini yerine getirmek için zaman	4	2,2	23	12,6	60	33	71	39	24	13,2	3,48	0,95
12-İhtiyaç duyduğunuz anlarda yardım	8	4,4	24	13,2	53	29,1	57	31,3	40	22	3,53	1,106
13-İşinize kattığımız yenilikler için aldığımız ödül veya teşvikler	49	26,9	49	26,9	45	24,7	28	15,4	11	6	2,47	1,211
14-İşinizdeki esneklik düzeyi	18	9,9	42	23,1	60	33,0	43	23,6	19	10,4	3,02	1,134
15-İşle ilgili faaliyetlerinizin kurum içindeki görünürlüğü	14	7,7	33	18,1	58	31,9	53	29,1	24	13,2	3,22	1,125
16-Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yapma	62	34,1	43	23,6	45	24,7	26	14,3	6	3,3	2,29	1,174
17-Çalışma arkadaşları ile birlikte sorunlara çözüm arama	7	3,8	16	8,8	33	18,1	76	41,8	50	27,5	3,8	1,059
18-Yöneticilerle birlikte sorunlara çözüm arama	12	6,6	27	14,8	44	24,2	66	36,3	33	18,1	3,45	1,144
19-Bu kurumda, işimi etkili bir şekilde yapmam için beni güçlendirdiğini söyleyebilirim	10	5,5	23	12,6	47	25,8	69	37,9	33	18,1	3,51	1,096
20-Genel olarak güçlendirici bir iş ortamına sahip olduğumu düşünüyorum	13	7,1	21	11,5	48	26,4	70	38,5	30	16,5	3,46	1,115

**Tablo 3.4’de**, psikolojik güçlendirme ölçeğindeki maddelere verilen puanlar listelenmiştir. Buna göre, en düşük puan olan “1-Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini 8 kişi (% 4,4) “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” ve 7 kişi (% 3,8) “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer” olarak işaretlemiştir. Bunun yanında, en yüksek puan olan “5-Tamamen Katılıyorum” seçeneğini, 115 kişi (% 63,2) “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” ve 114 kişi (% 62,6) “Yaptığım iş benim için önemlidir” olarak işaretlemiştir.



**Tablo 3.4 Psikolojik Güçlendirme Puanı Frekans Analizi**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Nötr)		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X	SS
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
1-Yaptığım iş benim için önemlidir	0	0,0	3	1,6	12	6,6	53	29,1	114	62,6	4,53	0,695
2-İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir	4	2,2	7	3,8	24	13,2	76	41,8	71	39,0	4,12	0,930
3-Yaptığım iş benim için anlamlıdır	3	1,6	6	3,3	21	11,5	56	30,8	96	52,7	4,30	0,916
4-İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum	0	0,0	1	0,5	11	6,0	64	35,2	106	58,2	4,51	0,637
5-İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim	0	0,0	1	0,5	10	5,5	56	30,8	115	63,2	4,57	0,625
6-İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim	0	0,0	2	1,1	11	6,0	81	44,5	88	48,4	4,40	0,655
7-İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerliğe sahibim	0	0,0	10	5,5	36	19,8	80	44,0	56	30,8	4,00	0,854
8-İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim	2	1,1	8	4,4	44	24,2	79	43,4	49	26,9	3,91	0,884
9-İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim	5	2,7	17	9,3	54	29,7	68	37,4	38	20,9	3,64	1,002
10-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür	3	1,6	11	6,0	53	29,1	68	37,4	47	25,8	3,8	0,950
11-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim	8	4,4	18	9,9	47	25,8	70	38,5	39	21,4	3,63	1,063
12-Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer	7	3,8	15	8,2	48	26,4	70	38,5	42	23,1	3,69	1,038

**Tablo 3.5’de**, iş doyumu ölçeğindeki maddelere verilen puanlar listelenmiştir. Buna göre, en düşük puan olan “1-Hiç Memnun Değilim” seçeneğini 37 kişi (% 20,3) “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından” ve 26 kişi (% 14,3) “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından” olarak işaretlemiştir. Bunun yanında, en yüksek puan olan “5-Çok Memnunum” seçeneğini, 74 kişi (% 40,7) “Bana iş güvencesi sağlaması bakımından” ve 60 kişi (% 33,0) “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından” olarak işaretlemiştir.

**Tablo 3.5 İş Doyumu Puanı Frekans Analizi**

Maddeler	Hiç Memnun Değilim		Memnun Değilim		Ne Memnunum Ne Memnun Değilim (Nötr)		Memnunum		Çok Memnunum		X	SS
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%		
1-Şimdiki işimden bana memnuniyet sağlaması bakımından	4	2,2	10	5,5	38	20,9	92	50,5	38	20,9	3,82	0,899
2-Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	6	3,3	24	13,2	47	25,8	72	39,6	33	18,1	3,56	1,038
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	12	6,6	20	11,0	35	19,2	79	43,4	36	19,8	3,59	1,123
4-Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	7	3,8	11	6,0	35	19,2	77	42,3	52	28,6	3,86	1,025
5-Amirimin, emrindeki kişileri idare tarzı açısından	24	13,2	23	12,6	36	19,8	63	34,6	36	19,8	3,35	1,295
6-Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	18	9,9	26	14,3	42	23,1	68	37,4	28	15,4	3,34	1,191
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	8	4,4	10	5,5	40	22,0	64	35,2	60	33,0	3,87	1,074
8-Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	5	2,7	6	3,3	32	17,6	65	35,7	74	40,7	4,08	0,980
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	11	6,0	8	4,4	35	19,2	70	38,5	58	31,9	3,86	1,103
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	7	3,8	12	6,6	59	32,4	71	39,0	33	18,1	3,61	0,984
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	9	4,9	7	3,8	26	14,3	91	50,0	49	26,9	3,90	1,003
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	8	4,4	16	8,8	50	27,5	77	42,3	31	17,0	3,59	1,014
13-Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	22	12,1	25	13,7	42	23,1	57	31,3	36	19,8	3,33	1,275
14-İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	37	20,3	37	20,3	41	22,5	50	27,5	17	9,3	2,85	1,285
15-Kendi kararlarımı	8	4,4	28	15,4	53	29,1	62	34,1	31	17,0	3,44	1,079

uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından													
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	8	4,4	12	6,6	45	24,7	78	42,9	39	21,4	3,70	1,019	
17-Çalışma şartları açısından	13	7,1	17	9,3	47	25,8	61	33,5	44	24,2	3,58	1,162	
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından	7	3,8	19	10,4	47	25,8	62	34,1	47	25,8	3,68	1,087	
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	26	14,3	21	11,5	59	32,4	51	28,0	25	13,7	3,15	1,225	
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	9	4,9	12	6,6	30	16,5	72	39,6	59	32,4	3,88	1,091	

**Tablo 3.6’da**, örgütsel bağlılık ölçeğindeki maddelere verilen puanlar listelenmiştir. Buna göre, en düşük puan olan “1-Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini 77 kişi (% 42,3) “Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum” ve 72 kişi (% 39,6) “Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum” olarak işaretlemiştir. Bunun yanında, en yüksek puan olan “5-Tamamen Katılıyorum” seçeneğini, 66 kişi (% 36,3) “Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu” ve 60 kişi (% 33,0) “Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor” olarak işaretlemiştir.

**Tablo 3.6 Örgütsel Bağlılık Puanı Frekans Analizi**

Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Nötr)		Çoğunlukla Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		X	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1-Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım	20	11,0	15	8,2	37	20,3	57	31,3	53	29,1	3,59	1,287
2-Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum	16	8,8	11	6,0	43	23,6	53	29,1	59	32,4	3,70	1,230
3-Kurumuma karşı güçlü bir "aitlik" duygusu hissetmiyorum	72	39,6	35	19,2	35	19,2	22	12,1	18	9,9	2,33	1,364
4-Bu kuruma karşı "duygusal bağlılık" hissetmiyorum	77	42,3	38	20,9	35	19,2	14	7,7	18	9,9	2,22	1,332

5-Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum	67	36,8	49	26,9	36	19,8	15	8,2	15	8,2	2,24	1,260
6-Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor	17	9,3	15	8,2	45	24,7	45	24,7	60	33,0	3,64	1,275
7-Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de	7	3,8	13	7,1	52	28,6	52	28,6	58	31,9	3,77	1,092
8-Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu	14	7,7	13	7,1	47	25,8	42	23,1	66	36,3	3,73	1,239
9-Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı	19	10,4	14	7,7	51	28,0	39	21,4	59	32,4	3,58	1,297
10-Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşünecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi	26	14,3	37	20,3	50	27,5	37	20,3	32	17,6	3,07	1,299
11-Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	35	19,2	43	23,6	57	31,3	29	15,9	18	9,9	2,74	1,224
12-Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak bir kaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarının azlığıdır	25	13,7	23	12,6	42	23,1	40	22,0	52	28,6	3,39	1,377
13-Şu an ki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiç bir zorunluluk hissetmiyorum	33	18,1	32	17,6	62	34,1	28	15,4	27	14,8	2,91	1,284
14-Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum	29	15,9	21	11,5	51	28,0	44	24,2	37	20,3	3,21	1,331
15-Şu an bu kurumu bıraksam	54	29,7	33	18,1	44	24,2	31	17,0	20	11,0	2,62	1,357

suçluluk duyardım.												
16-Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	24	13,2	28	15,4	45	24,7	58	31,9	27	14,8	3,20	1,250
17-Bu kurumu şu an için bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum	60	33,0	40	22,0	50	27,5	22	12,1	10	5,5	2,35	1,211
18-Bu kuruma çok şey borçluyum	16	8,8	26	14,3	55	30,2	45	24,7	40	22,0	3,37	1,222

### 3.4.Araştırmaya Katılanların Algıladıkları Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Puanları

Araştırmaya katılanların algıladıkları yapısal güçlendirme ve onun altı alt boyutunun puanları **Tablo 3.7'de** gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi çalışanların yapısal güçlendirme puanı 20,17 olarak bulunmuştur. Bu değer 14-22 puan aralığında olduğundan, yapısal güçlendirme orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, yapısal güçlendirmenin alt boyutlarından biçimsel güç 2,90 ile en düşük ortalamada, fırsat alt boyutu ise 3,81 ile en yüksek ortalamada olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.7 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme ve Alt Boyut Puanları**

	Fırsat	Bilgi	Destek	Kaynak	Biçimsel Güç	Biçimsel Olmayan Güç
N	182	182	182	182	182	182
Ortalama	3,81	3,57	3,26	3,45	2,90	3,18
Standart Sapma	0,84914	0,88850	0,97313	0,84936	0,96596	0,88893
Minimum	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5
Yapısal Güçlendirme Puanı	20,17					

Araştırmaya katılanların algıladıkları psikolojik güçlendirme ve onun dört alt boyutunun puanları **Tablo 3.8'de** gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi çalışanların psikolojik güçlendirme puanı 16,36 olarak bulunmuştur. Bu değer 15-20 puan aralığında olduğundan, psikolojik güçlendirme yüksek düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etkinin 3,70 ile en düşük ortalama, yeterliliğin ise 4,49 ile en yüksek ortalama olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.8 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme ve Alt Boyut Puanları**

	Anlamlılık	Yeterlilik	Özerklik	Etki
N	182	182	182	182
Ortalama	4,31	4,49	3,85	3,70
Standart Sapma	0,76700	0,53566	0,80630	0,93029
Minimum	1,33	2,33	1,33	1
Maximum	5	5	5	5
Psikolojik Güçlendirme Puanı	16,36			

Araştırmaya katılanların algıladıkları iş doyumu ve iki alt boyutunun puanları **Tablo 3.9'da** gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi çalışanların ortalama iş doyumu puanı 3,60 olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışanların iş doyumu açısından memnun olduklarını göstermektedir. İçsel tatmin ortalamasının, dışsal tatmin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca içsel tatmin düzeyinin memnun, dışsal tatmin düzeyinin ise nötr olduğu bulunmuştur.

**Tablo 3.9 Araştırmaya Katılanların Ortalama İş Doyumu ve Alt Boyut Puanları**

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Doyumu
N	182	182	182
Ortalama	3,76	3,36	3,60
Standart Sapma	0,75932	0,86333	0,74803
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Araştırmaya katılanların algıladıkları örgütsel bağlılık ve onun üç alt boyutunun puanları **Tablo 3.10'da** gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi çalışanların ortalama örgütsel bağlılık puanı 3,35 olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışanların örgütsel bağlılık açısından nötr olduklarını göstermektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılığın 2,97 ile en düşük ortalama ve nötr düzeyde, duygusal bağlılığın ise 3,69 ile en yüksek ortalama ve memnun düzeyinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.10 Araştırmaya Katılanların Ortalama Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyut Puanları**

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
N	182	182	182	182
Ortalama	3,69	3,38	2,97	3,35
Standart Sapma	1,06910	0,86187	0,89839	0,74547
Minimum	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5

### 3.5.Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin, demografik özelliklere göre farklılaşması ile ilgili bulgular aşağıda sıralanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin alt gruplarındaki örneklem sayılarının dağılımı (Bkz. **Tablo 2.1.**)  $N \geq 30$  olanlar için bağımsız gruplar T testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA),  $N < 30$  olanlar için Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Ayrıca, Levene testi ile varyansların homojenliğine bakılarak, farklılaşma sonuçları buna göre değerlendirilmiştir. Anlamlı farklılık gösteren alt gruplar arasındaki anlamlılık düzeyini incelemek üzere homojen varyanslı ve eşit olmayan örneklem grupları için Post Hoc-Scheffe, homojen varyanslı olmayan ve eşit olmayan örneklem grupları için Post Hoc-Tamhane's çoklu karşılaştırma analizlerine başvurulmuştur. Her bir bulgu ayrı bir tablo ile sunulmuştur (Kayri, 2009).

### 3.5.1.Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.11'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre cinsiyetler arasında yapısal güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,997$ ;  $p=0,320$ ;  $p>0,05$ ). Ancak, yapısal güçlendirmenin biçimsel güç alt boyutunun cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ( $t=-2,151$ ;  $p=0,033$ ;  $p<0,05$ ), diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Biçimsel güç alt boyutunda, erkeklerin ortalaması (2,99), kadınların ortalamasından (2,65) daha yüksektir.

**Tablo 3.11 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Fırsat	Kadın	50	3,65	0.98148	-1,450	0,151
	Erkek	132	3,87	0.78865		
Bilgi	Kadın	50	3,53	0.84381	-0,321	0,749
	Erkek	132	3,58	0.90763		
Destek	Kadın	50	3,27	0.88241	0,097	0,923
	Erkek	132	3,26	1.00852		
Kaynak	Kadın	50	3,41	0.89668	-0,410	0,682
	Erkek	132	3,47	0.83372		
Biçimsel Güç	Kadın	50	2,65	0.94512	-2,151	0,033
	Erkek	132	2,99	0.96062		
Biçimsel Olmayan Güç	Kadın	50	3,17	0.88638	-0,057	0,954
	Erkek	132	3,18	0.89325		
Yapısal Güçlendirme Puanı	Kadın	50	19,69	3.91138	-0,997	0,320
	Erkek	132	20,35	4.05147		

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.12'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre yaş grupları arasında yapısal güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F=0,552$ ;  $p=0,647$ ;  $p>0,05$ ). Yapısal güçlendirmenin alt boyutları arasında da yaş değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.



**Tablo 3.12 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

<b>Yapısal Güçlendirme Boyutları</b>	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Fırsat</b>	30 Yaş Altı	36	3,68	0,98072	2,00	5,00	0,493	0,688
	30-35 Yaş	34	3,77	0,95248	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,83	0,88149	1,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,88	0,71009	2,33	5,00		
<b>Bilgi</b>	30 Yaş Altı	36	3,57	0,77095	2,33	5,00	0,353	0,787
	30-35 Yaş	34	3,43	0,97625	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,63	0,73665	2,33	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,59	0,98012	1,33	5,00		
<b>Destek</b>	30 Yaş Altı	36	3,28	0,94785	1,00	5,00	0,120	0,948
	30-35 Yaş	34	3,25	1,14976	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,19	0,90739	1,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,30	0,94797	1,00	5,00		
<b>Kaynak</b>	30 Yaş Altı	36	3,33	0,94952	1,33	5,00	0,495	0,686
	30-35 Yaş	34	3,43	0,95885	1,33	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,41	0,82526	1,33	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,53	0,76121	1,67	5,00		
<b>Biçimsel Güç</b>	30 Yaş Altı	36	2,57	0,94150	1,00	4,67	1,978	0,119
	30-35 Yaş	34	3,01	1,08707	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,87	0,85023	1,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,03	0,95703	1,33	5,00		
<b>Biçimsel Olmayan Güç</b>	30 Yaş Altı	36	3,06	0,83121	1,33	4,67	0,727	0,537
	30-35 Yaş	34	3,10	1,03647	1,00	4,67		
	36-41 Yaş	39	3,34	0,85323	1,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,19	0,86600	1,33	5,00		
<b>Yapısal Güçlendirme Puanı</b>	30 Yaş Altı	36	19,50	3,77082	12,00	26,00	0,552	0,647
	30-35 Yaş	34	19,99	4,84888	11,33	28,00		
	36-41 Yaş	39	20,27	3,46905	11,00	29,67		
	41 Yaş Üzeri	73	20,53	4,01076	12,33	28,33		

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.13’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucunda medeni duruma göre yapısal güçlendirme düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,509$ ;  $p=0,611$ ;  $p>0,05$ ). Yapısal güçlendirmenin alt boyutları arasında da medeni durum değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.13 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Fırsat	Bekâr	49	3,73	0,99298	-0,721	0,518
	Evli	133	3,84	0,79202		
Bilgi	Bekâr	49	3,66	0,80361	0,848	0,397
	Evli	133	3,53	0,91833		
Destek	Bekâr	49	3,30	0,97241	0,314	0,754
	Evli	133	3,25	0,97671		
Kaynak	Bekâr	49	3,33	0,95501	-1,113	0,267
	Evli	133	3,49	0,80673		
Biçimsel Güç	Bekâr	49	2,71	1,05109	-1,649	0,101
	Evli	133	3,97	0,92664		
Biçimsel Olmayan Güç	Bekâr	49	3,18	0,91556	0,038	0,969
	Evli	133	3,17	0,88244		
Yapısal Güçlendirme Puanı	Bekâr	49	19,91	4,10878	-0,509	0,611
	Evli	133	20,26	3,98996		

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin eğitim değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.14’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre eğitim düzeyleri arasında yapısal güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F=1,525$ ;  $p=0,221$ ;  $p>0,05$ ). Ancak, yapısal güçlendirmenin destek alt boyutunun eğitime göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ( $F=3,059$ ;  $p=0,049$ ;  $p<0,05$ ), diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Destek alt boyutunda en yüksek ortalamanın 3,51 ile lise ve dengi okul grubu olduğu görülürken, en düşük ortalamanın 2,99 ile yüksek lisans ve doktora grubu olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 3.14 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması**

<b>Yapısal Güçlendirme Boyutları</b>	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Fırsat</b>	Lise ve Dengi Okul	40	3,95	0,77552	2,33	5,00	1,593	0,206
	Lisans	98	3,83	0,74497	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,63	1,08838	1,00	5,00		
<b>Bilgi</b>	Lise ve Dengi Okul	40	3,57	0,87771	1,00	5,00	0,002	0,998
	Lisans	98	3,56	0,91244	1,33	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,58	0,86375	2,00	5,00		
<b>Destek</b>	Lise ve Dengi Okul	40	3,51	0,96369	1,00	5,00	3,059	0,049
	Lisans	98	3,28	0,87912	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	2,99	1,12635	1,00	5,00		
<b>Kaynak</b>	Lise ve Dengi Okul	40	3,66	0,81820	2,00	5,00	1,577	0,209
	Lisans	98	3,38	0,82258	1,33	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,40	0,92225	1,33	5,00		
<b>Biçimsel Güç</b>	Lise ve Dengi Okul	40	2,98	1,04973	1,00	5,00	1,118	0,329
	Lisans	98	2,96	0,89242	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	2,71	1,04075	1,00	5,00		
<b>Biçimsel Olmayan Güç</b>	Lise ve Dengi Okul	40	3,30	1,06965	1,00	5,00	0,492	0,612
	Lisans	98	3,16	0,80974	1,00	4,67		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,12	0,88948	1,33	5,00		
<b>Yapısal Güçlendirme Puanı</b>	Lise ve Dengi Okul	40	20,96	4,31600	11,33	29,67	1,525	0,221
	Lisans	98	20,18	3,65029	11,00	28,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	19,43	4,44116	11,67	28,33		

Destek alt boyutunda anlamlı farklılaşma gösteren eğitim düzeylerinin hangileri olduğunu incelemek üzere Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma analizi yapılarak bulguları **Tablo 3.15’de** listelenmiştir. ANOVA testinde eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösteren destek alt boyutu, Scheffe analizi sonrasında eğitim düzeyleri açısından farklılık göstermemiştir.

**Tablo 3.15 Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi)**

Yapısal Güçlendirme Boyutları		Lise ve Dengi Okul	Lisans	Yüksek Lisans ve Doktora
<b>Fırsat</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,764	0,224
	Lisans	0,764	X	0,414
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,224	0,414	X
<b>Bilgi</b>	Lise ve Dengi Okul	X	1,000	0,999
	Lisans	1,000	X	0,998
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,999	0,998	X
<b>Destek</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,458	0,052
	Lisans	0,458	X	0,255
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,052	0,255	X
<b>Kaynak</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,229	0,383
	Lisans	0,229	X	0,994
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,383	0,994	X
<b>Biçimsel Güç</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,994	0,461
	Lisans	0,994	X	0,382
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,461	0,382	X
<b>Biçimsel Olmayan Güç</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,692	0,657
	Lisans	0,692	X	0,977
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,657	0,977	X
<b>Yapısal Güçlendirme Puanı</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,583	0,221
	Lisans	0,583	X	0,592
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,221	0,592	X

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin çalışma biçimi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.16'da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre çalışma biçimleri arasında yapısal güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=0,142$ ;  $p=0,888$ ;  $p>0,05$ ). Yapısal güçlendirmenin alt boyutları arasında da çalışma biçimi değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.16 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Çalışma Biçimi	N	Ort.	SS	T	P
Fırsat	Beyaz Yakalı	151	3,80	0.87430	-0.441	0,660
	Mavi Yakalı	31	3,87	0.72356		
Bilgi	Beyaz Yakalı	151	3,59	0.92847	1.091	0,280
	Mavi Yakalı	31	3,44	0.65765		
Destek	Beyaz Yakalı	151	3,23	0.99717	-0.989	0,324
	Mavi Yakalı	31	3,42	0.84313		
Kaynak	Beyaz Yakalı	151	3,45	0.85405	0.134	0,894
	Mavi Yakalı	31	3,43	0.83972		
Biçimsel Güç	Beyaz Yakalı	151	2,94	0.96410	1.144	0,254
	Mavi Yakalı	31	2,72	0.97029		
Biçimsel Olmayan Güç	Beyaz Yakalı	151	3,18	0.89675	-0.096	0,923
	Mavi Yakalı	31	3,19	0.86399		
Yapısal Güçlendirme Puanı	Beyaz Yakalı	151	20,19	4.10899	0.142	0,888
	Mavi Yakalı	31	20,08	3.57326		

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.17'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre mesleki kıdemler arasında yapısal güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F=1,096$ ;  $p=0,360$ ;  $p>0,05$ ). Yapısal güçlendirmenin alt boyutları arasında da mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.17 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Mesleki Kıdem	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	p
Fırsat	0-5	32	3,57	1,05489	1,33	5,00	1,79	0,100
	6-10	30	4,04	0,82459	2,33	5,00		
	11-15	31	3,62	0,94179	1,00	5,00		
	16-20	44	3,80	0,76829	2,00	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,96	0,65220	2,33	5,00		
Bilgi	0-5	32	3,47	0,68710	2,33	4,67	0,372	0,829
	6-10	30	3,69	1,06829	1,00	5,00		
	11-15	31	3,46	0,81048	2,00	5,00		
	16-20	44	3,61	0,88710	1,33	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,59	0,95845	2,00	5,00		
Destek	0-5	32	3,27	1,00692	1,00	5,00	0,362	0,835
	6-10	30	3,24	1,17096	1,00	5,00		
	11-15	31	3,10	0,83086	1,00	5,00		
	16-20	44	3,27	0,95715	1,00	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,37	0,93804	1,00	5,00		
Kaynak	0-5	32	3,32	0,94465	1,33	5,00	0,514	0,725
	6-10	30	3,46	0,99994	1,33	5,00		
	11-15	31	3,41	0,80039	1,67	5,00		
	16-20	44	3,56	0,83766	1,67	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,50	0,72343	2,33	5,00		
Biçimsel güç	0-5	32	2,52	0,91164	1,00	4,33	1,689	0,155
	6-10	30	2,98	1,19043	1,00	5,00		
	11-15	31	2,92	0,84639	1,33	4,67		
	16-20	44	2,93	0,83086	1,33	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,07	1,00727	1,33	5,00		
Biçimsel Olmayan Güç	0-5	32	3,01	0,92935	1,33	4,67	0,650	0,628
	6-10	30	3,21	1,03385	1,00	4,67		
	11-15	31	3,11	0,74230	1,33	5,00		
	16-20	44	3,18	0,86998	1,33	4,67		
	21 ve Üzeri	45	3,33	0,88045	1,67	5,00		
Yapısal Güçlendirme Puanı	0-5	32	19,17	4,01074	12,00	26,00	1,096	0,360
	6-10	30	20,62	4,86502	11,00	28,00		
	11-15	31	19,56	3,65694	11,67	25,33		
	16-20	44	20,35	3,82495	12,33	29,67		
	21 ve Üzeri	45	20,82	3,78434	14,33	28,33		

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin iş yeri kıdemi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.18'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre iş yeri kıdemleri arasında yapısal güçlendirme açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=0,581$ ;  $p=0,965$ ;  $p>0,05$ ). Yapısal güçlendirmenin alt boyutları arasında da iş yeri kıdemi değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.18 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	İş Yeri Kıdemi	N	Sıra Ort. (Mean Rank)	$\chi^2$ (Chi-Square)	p
<b>Fırsat</b>	0-5	65	88,32	0,691	0,952
	6-10	35	90,17		
	11-15	36	93,97		
	16-20	34	93,40		
	21 ve Üzeri	12	99,79		
<b>Bilgi</b>	0-5	65	96,62	2,468	0,650
	6-10	35	92,00		
	11-15	36	83,89		
	16-20	34	94,51		
	21 ve Üzeri	12	76,63		
<b>Destek</b>	0-5	65	93,89	1,304	0,861
	6-10	35	94,16		
	11-15	36	83,46		
	16-20	34	90,28		
	21 ve Üzeri	12	98,38		
<b>Kaynak</b>	0-5	65	88,79	3,095	0,542
	6-10	35	84,34		
	11-15	36	89,06		
	16-20	34	101,44		
	21 ve Üzeri	12	106,21		
<b>Biçimsel güç</b>	0-5	65	80,60	5,226	0,265
	6-10	35	96,97		
	11-15	36	103,39		
	16-20	34	91,85		
	21 ve Üzeri	12	97,92		
<b>Biçimsel Olmayan Güç</b>	0-5	65	87,08	1,442	0,837
	6-10	35	95,99		
	11-15	36	97,22		
	16-20	34	92,12		
	21 ve Üzeri	12	83,42		
<b>Yapısal Güçlendirme Puanı</b>	0-5	65	87,75	0,581	0,965
	6-10	35	94,00		
	11-15	36	91,74		
	16-20	34	94,49		
	21 ve Üzeri	12	95,33		

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin sektör değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.19’da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre sektörler arasında yapısal güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=2,029; p=0,111; p>0,05). Ancak, yapısal güçlendirmenin bilgi alt boyutunun sektöre göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş (F=4,180; p=0,007; p<0,05), diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bilgi alt boyutunda en yüksek ortalama 3,89 ile otomotiv sektöründe olurken, en düşük ortalama 3,34 ile ana metal sektöründe gözlenmiştir.

**Tablo 3.19 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Sektör	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	P
Fırsat	Ana Metal	86	3,79	0,86345	1,00	5,00	2,573	0,056
	Otomotiv	31	3,51	0,98082	1,00	5,00		
	Kimya	31	3,86	0,78303	2,33	5,00		
	Elektronik	34	4,08	0,66190	2,33	5,00		
Bilgi	Ana Metal	86	3,34	0,78465	1,33	5,00	4,180	0,007
	Otomotiv	31	3,89	0,83616	2,00	5,00		
	Kimya	31	3,68	0,93287	1,00	5,00		
	Elektronik	34	3,75	1,01606	1,67	5,00		
Destek	Ana Metal	86	3,22	0,94366	1,00	5,00	1,720	0,165
	Otomotiv	31	3,26	0,81971	1,00	4,67		
	Kimya	31	3,04	1,13118	1,00	5,00		
	Elektronik	34	3,57	0,98995	1,00	5,00		
Kaynak	Ana Metal	86	3,45	0,77309	1,33	5,00	1,206	0,309
	Otomotiv	31	3,54	0,94547	1,33	5,00		
	Kimya	31	3,22	0,92516	1,33	5,00		
	Elektronik	34	3,59	0,86480	2,33	5,00		
Biçimsel Güç	Ana Metal	86	2,79	0,85698	1,00	5,00	1,811	0,147
	Otomotiv	31	2,85	0,96930	1,00	4,67		
	Kimya	31	2,90	1,04419	1,00	4,67		
	Elektronik	34	3,24	1,10867	1,33	5,00		
Biçimsel Olmayan Güç	Ana Metal	86	3,08	0,89725	1,00	5,00	1,106	0,348
	Otomotiv	31	3,28	0,79394	1,33	5,00		
	Kimya	31	3,13	1,04590	1,00	5,00		
	Elektronik	34	3,38	0,78338	1,33	4,67		
Yapısal Güçlendirme Puanı	Ana Metal	86	19,67	3,76395	11,00	29,67	2,029	0,111
	Otomotiv	31	20,32	3,88776	12,00	26,67		
	Kimya	31	19,83	4,50832	11,33	28,33		
	Elektronik	34	21,61	4,09029	12,33	28,00		



Bilgi alt boyutunda anlamlı farklılaşma gösteren sektörlerin hangileri olduğunu incelemek üzere Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma analizi yapılarak bulguları **Tablo 3.20’de** listelenmiştir. Bu analizin sonucunda farklılaşma gösteren bilgi alt boyutunun, ana metal ve otomotiv ( $p=0,027$ ;  $p<0,05$ ) sektörlerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.20 Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi)**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Ana Metal	Otomotiv	Kimya	Elektronik	
Fırsat	Ana Metal	X	0,440	0,987	0,427
	Otomotiv	0,440	X	0,430	0,059
	Kimya	0,987	0,430	X	0,777
	Elektronik	0,427	0,059	0,777	X
Bilgi	Ana Metal	X	<b>0,027*</b>	0,322	0,133
	Otomotiv	<b>0,027*</b>	X	0,812	0,938
	Kimya	0,322	0,812	X	0,988
	Elektronik	0,133	0,938	0,988	X
Destek	Ana Metal	X	0,998	0,856	0,372
	Otomotiv	0,998	X	0,857	0,644
	Kimya	0,856	0,857	X	0,192
	Elektronik	0,372	0,644	0,192	X
Kaynak	Ana Metal	X	0,966	0,641	0,876
	Otomotiv	0,966	X	0,525	0,996
	Kimya	0,641	0,525	X	0,373
	Elektronik	0,876	0,996	0,373	X
Biçimsel Güç	Ana Metal	X	0,992	0,953	0,154
	Otomotiv	0,992	X	0,997	0,456
	Kimya	0,953	0,997	X	0,586
	Elektronik	0,154	0,456	0,586	X
Biçimsel Olmayan Güç	Ana Metal	X	0,769	0,996	0,426
	Otomotiv	0,769	X	0,931	0,975
	Kimya	0,996	0,931	X	0,725
	Elektronik	0,426	0,975	0,725	X
Yapısal Güçlendirme Puanı	Ana Metal	X	0,892	0,998	0,126
	Otomotiv	0,892	X	0,971	0,640
	Kimya	0,998	0,971	X	0,359
	Elektronik	0,126	0,640	0,359	X

\* $p<0,05$

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin yönetici olup olmamalarına göre farklılaşması **Tablo 3.21’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre yönetici olunup olunmamasına göre yapısal güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=2,926$ ;  $p=0,004$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, yapısal güçlendirmenin bilgi alt boyutunun ( $t=3,295$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ), biçimsel güç alt boyutunun ( $t=3,247$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ) ve biçimsel olmayan güç alt boyutunun ( $t=2,592$ ;  $p=0,010$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yönetici olanların yapısal güçlendirme puanı (21,31), yönetici olmayanların puanından (19,53) daha yüksektir ve orta düzeydedir. Bilgi alt boyutu açısından yönetici olanların ortalaması (3,85), yönetici olmayanların ortalamasından (3,41) daha yüksektir. Biçimsel güç alt boyutu açısından yönetici olanların ortalaması (3,21), yönetici olmayanların ortalamasından (2,73) daha yüksektir. Diğer anlamlı farklılık gösteren biçimsel olmayan güç alt boyutu açısından ise, yönetici olanların ortalaması (3,41), yönetici olmayanların ortalamasından (3,05) daha yüksektir.

**Tablo 3.21 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Yönetici mi?	N	Ort.	SS	t	p
Fırsat	Evet	65	3,92	0,79006	1,348	0,179
	Hayır	117	3,75	0,87718		
Bilgi	Evet	65	3,85	0,90912	3,295	0,001
	Hayır	117	3,41	0,84007		
Destek	Evet	65	3,40	0,90177	1,431	0,154
	Hayır	117	3,19	1,00615		
Kaynak	Evet	65	3,53	0,87776	0,941	0,348
	Hayır	117	3,40	0,83371		
Biçimsel Güç	Evet	65	3,21	0,96590	3,247	0,001
	Hayır	117	2,73	0,92769		
Biçimsel Olmayan Güç	Evet	65	3,41	0,81966	2,592	0,010
	Hayır	117	3,05	0,90439		
Yapısal Güçlendirme Puanı	Evet	65	21,31	3,89126	2,926	0,004
	Hayır	117	19,53	3,95498		

Araştırmaya katılanların yapısal güçlendirme düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması, yukarıdaki tablolarda sunulmuştur. Bunun yanında analizin daha rahat takip edilebilmesi için, sadece anlamlı farklılık gösteren demografik özellikler **Tablo 3.22’de** özetlenmiştir. Bu analize göre, yapısal güçlendirme düzeyi sadece yönetici olup olunmaması özelliğine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Fırsat ve kaynak alt boyutları, hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak bilgi alt boyutu sektör ve yönetici olup olunmaması, destek alt boyutu eğitim düzeyi, biçimsel güç alt boyutu cinsiyet ve yönetici olup olunmaması, biçimsel olmayan güç alt boyutu ise yönetici olup olunmaması özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

**Tablo 3.22 Araştırmaya Katılanların Yapısal Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo)**

Yapısal Güçlendirme Boyutları	Demografik Özellik	Gruplar	N	Ort.	SS	p
Bilgi	Sektör	Ana Metal	86	3,34	0,78465	0,007
		Otomotiv	31	3,89	0,83616	
		Kimya	31	3,68	0,93287	
		Elektronik	34	3,75	1,01606	
	Yönetici mi?	Evet	65	3,85	0,90912	0,001
		Hayır	117	3,41	0,84007	
Destek	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	3,51	0,96369	0,049
		Lisans	98	3,28	0,87912	
		Yüksek Lisans ve Doktora	44	2,99	1,12635	
Biçimsel Güç	Cinsiyet	Kadın	50	2,65	0,94512	0,033
		Erkek	132	2,99	0,96062	
Biçimsel Olmayan Güç	Yönetici mi?	Evet	65	3,21	0,96590	0,001
		Hayır	117	2,73	0,92769	
Yapısal Güçlendirme Puanı	Yönetici mi?	Evet	65	3,41	0,81966	0,010
		Hayır	117	3,05	0,90439	
Yapısal Güçlendirme Puanı	Yönetici mi?	Evet	65	21,31	3,89126	0,004
		Hayır	117	19,53	3,95498	

### 3.5.2.Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.23'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre cinsiyetler arasında psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=-2,330$ ;  $p=0,021$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ( $t=-2,686$ ;  $p=0,008$ ;  $p<0,05$ ), diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Erkeklerin psikolojik güçlendirme puanı (16,60), kadınların puanından (15,73) daha yüksektir. Her iki cinsiyet grubu da yüksek düzeyde bir psikolojik güçlendirmeye sahiptir. Anlamlı farklılık gösteren özerklik alt boyutu açısından erkeklerin ortalaması (3,95), kadınların ortalamasından (3,59) daha yüksektir.

**Tablo 3.23 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Anlamlılık	Kadın	50	4,13	0.91349	-1,738	0,086
	Erkek	132	4,38	0.69547		
Yeterlilik	Kadın	50	4,45	0.58558	-0,712	0,477
	Erkek	132	4,51	0.51679		
Özerklik	Kadın	50	3,59	0.82558	-2,686	0,008
	Erkek	132	3,95	0.78019		
Etki	Kadın	50	3,56	0.96759	-1,281	0,202
	Erkek	132	3,76	0.91365		
Psikolojik Güçlendirme Puanı	Kadın	50	15,73	2.60994	-2,330	0,021
	Erkek	132	16,60	2.06962		

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.24'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre yaşlar arasında psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=3,872$ ;  $p=0,010$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt

boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ( $F=3,127$ ;  $p=0,027$ ;  $p<0,05$ ), diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yaş grupları arasında en yüksek psikolojik güçlendirme 16,79 puanla 41 yaş üzerindeki, en düşük psikolojik güçlendirme 30 yaş altında 15,29 puanla oluşmuştur. Diğer alt gruplardan 30-35 yaş aralığında psikolojik güçlendirme 16,35 puan, 36-41 yaş aralığında ise 16,54 puan olarak gerçekleşmiştir. Tüm yaş grupları yüksek düzeyde bir psikolojik güçlendirmeye sahiptir. Anlamlı farklılık gösteren anlamlılık alt boyutunda ise, en yüksek ortalama 4,50 ile 41 yaş üzerinde gözlemlenirken en düşük ortalama 4,06 ile 30 yaş altında gözlemlenmiştir.

**Tablo 3.24 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Yaş	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	P
Anlamlılık	30 Yaş Altı	36	4,06	0,88909	1,33	5,00	3,127	0,027
	30-35 Yaş	34	4,31	0,76516	2,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	4,21	0,89055	2,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	4,50	0,57768	2,33	5,00		
Yeterlilik	30 Yaş Altı	36	4,33	0,65707	2,33	5,00	1,783	0,152
	30-35 Yaş	34	4,44	0,49045	3,33	5,00		
	36-41 Yaş	39	4,57	0,57200	3,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	4,55	0,45549	3,00	5,00		
Özerklik	30 Yaş Altı	36	3,56	0,86923	1,33	5,00	2,034	0,111
	30-35 Yaş	34	3,93	0,90185	1,67	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,91	0,74907	2,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,93	0,73754	2,00	5,00		
Etki	30 Yaş Altı	36	3,34	0,96769	1,00	5,00	2,599	0,054
	30-35 Yaş	34	3,67	1,06679	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,85	0,82290	2,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,82	0,86610	1,67	5,00		
Psikolojik Güçlendirme Puanı	30 Yaş Altı	36	15,29	2,35184	7,33	19,00	3,872	0,010
	30-35 Yaş	34	16,35	2,32095	10,67	20,00		
	36-41 Yaş	39	16,54	2,23295	12,00	20,00		
	41 Yaş Üzeri	73	16,79	2,05678	9,33	20,00		

Anlamlı farklılık gösteren yaş gruplarının hangileri olduğunu incelemek üzere Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma analizi yapılarak bulguları **Tablo 3.25'de** listelenmiştir. Bu analizin sonucunda farklılaşma gösteren psikolojik güçlendirme puanının 30 yaş altı ile 41 yaş üzeri gruplardan ( $p=0,012$ ;  $p<0,05$ ), anlamlılık alt boyutunun ise 30 yaş altı ile 41 yaş üzeri gruplardan ( $p=0,043$ ;  $p<0,05$ ) kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.25 Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi)**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları		30 Yaş Altı	30-35 Yaş	36-41 Yaş	41 Yaş Üzeri
<b>Anlamlılık</b>	30 Yaş Altı	X	0,563	0,864	<b>0,043*</b>
	30-35 Yaş	0,563	X	0,945	0,710
	36-41 Yaş	0,864	0,945	X	0,284
	41 Yaş Üzeri	<b>0,043*</b>	0,710	0,284	X
<b>Yeterlilik</b>	30 Yaş Altı	X	0,869	0,289	0,256
	30-35 Yaş	0,869	X	0,775	0,798
	36-41 Yaş	0,289	0,775	X	0,998
	41 Yaş Üzeri	0,256	0,798	0,998	X
<b>Özerklik</b>	30 Yaş Altı	X	0,280	0,312	0,162
	30-35 Yaş	0,280	X	0,999	1,000
	36-41 Yaş	0,312	0,999	X	0,999
	41 Yaş Üzeri	0,162	1,000	0,999	X
<b>Etki</b>	30 Yaş Altı	X	0,538	0,125	0,096
	30-35 Yaş	0,538	X	0,858	0,891
	36-41 Yaş	0,125	0,858	X	0,998
	41 Yaş Üzeri	0,096	0,891	0,998	X
<b>Psikolojik Güçlendirme Puanı</b>	30 Yaş Altı	X	0,256	0,114	<b>0,012*</b>
	30-35 Yaş	0,256	X	0,988	0,818
	36-41 Yaş	0,114	0,988	X	0,952
	41 Yaş Üzeri	<b>0,012*</b>	0,818	0,952	X

\* $p<0,05$

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.26’da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucunda medeni duruma göre psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=-1,934$ ;  $p=0,055$ ;  $p>0,05$ ). Ancak, psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüş ( $t=-2,158$ ;  $p=0,032$ ;  $p<0,05$ ), diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Özerklik alt boyutu açısından evlilerin ortalaması (3,93), bekârların ortalamasından (3,64) daha yüksektir.

**Tablo 3.26 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	SS	T	P
Anlamlılık	Bekâr	49	4,13	0,99027	-1,650	0,104
	Evli	133	4,38	0,65795		
Yeterlilik	Bekâr	49	4,42	0,66240	-0,938	0,351
	Evli	133	4,52	0,48097		
Özerklik	Bekâr	49	3,64	0,93253	-2,158	0,032
	Evli	133	3,93	0,74348		
Etki	Bekâr	49	3,64	0,99032	-0,561	0,576
	Evli	133	3,73	0,90995		
Psikolojik Güçlendirme Puanı	Bekâr	49	15,83	2,70812	-1,934	0,055
	Evli	133	16,55	2,04326		

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin eğitim değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.27’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre eğitim seviyeleri arasında psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F=3,320$ ;  $p=0,038$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun ( $F=5,963$ ;  $p=0,003$ ;  $p<0,05$ ) ve özerklik alt boyutunun ( $F=4,821$ ;  $p=0,009$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Eğitim grupları arasında en yüksek psikolojik güçlendirme 17,14 puanla lise ve dengi okul iken, en düşük psikolojik güçlendirme lisans grubunda 16,07 puanla oluşmuştur. Yüksek lisans ve doktora grubunun psikolojik güçlendirmesi 16,30 puan olarak gerçekleşmiştir. Buradaki tüm eğitim grupları yüksek düzeyde bir psikolojik

güçlendirmeye sahiptir. Anlamlılık alt boyutundaki eğitim düzeylerinde en yüksek ortalama 4,67 ile lise ve dengi okul olurken, en düşük ortalama 4,15 ile yüksek lisans ve doktora gruplarında oluşmuştur. Anlamlı farklılık gösteren özerklik alt boyutu açısından en yüksek ortalama 4,18 ile lise ve dengi okul olurken, en düşük ortalama 3,72 ile lisans grubunda oluşmuştur.

**Tablo 3.27 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması**

<b>Psikolojik Güçlendirme Boyutları</b>	<b>Eğitim</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Anlamlılık</b>	Lise ve Dengi Okul	40	4,67	0,44658	3,33	5,00	5,963	0,003
	Lisans	98	4,24	0,76699	1,33	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	4,15	0,90206	2,00	5,00		
<b>Yeterlilik</b>	Lise ve Dengi Okul	40	4,53	0,51688	3,33	5,00	0,418	0,659
	Lisans	98	4,46	0,57738	2,33	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	4,54	0,45589	3,67	5,00		
<b>Özerklik</b>	Lise ve Dengi Okul	40	4,18	0,70791	1,67	5,00	4,821	0,009
	Lisans	98	3,72	0,84818	1,33	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,83	0,72064	2,00	5,00		
<b>Etki</b>	Lise ve Dengi Okul	40	3,77	0,96727	1,67	5,00	0,448	0,640
	Lisans	98	3,64	0,90847	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,78	0,95626	1,00	5,00		
<b>Psikolojik Güçlendirme Puanı</b>	Lise ve Dengi Okul	40	17,14	2,02391	12,00	20,00	3,320	0,038
	Lisans	98	16,07	2,36380	7,33	20,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	16,30	2,08627	10,67	19,33		



Anlamli bir farkliasma gosteren egitim gruplarinin hangileri oldugunu incelemek uzerine Post Hoc-Tamhane's coklu karstilarirma analizi yapilarak bulgulari **Tablo 3.28'de** listelenmistir. Bu analizin sonucunda psikolojik guclendirmedeki farkliasma'nin lise ve dengi okul ile lisans gruplarindan kaynaklandigi tespit edilmiştir (p=0,026; p<0,05). Anamlılık alt boyutundaki farkliasma'nin lise ve dengi okul ile lisans (p=0,000; p<0,05), lise ve dengi okul ile yuksek lisans ve doktora (p=0,004; p<0,05) gruplarindan kaynaklandigi gorulmüstür. Anlamli farklilik gosteren bir diger alt grup olan ozerklik boyutunun ise, lise ve dengi okul ile lisans gruplarindan dolayi farkliastigi gözlenmiştir (p=0,005; p<0,05).

**Tablo 3.28 Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anamlılığı (Tamhane's Analizi)**

<b>Psikolojik Güçlendirme Boyutları</b>		Lise ve Dengi Okul	Lisans	Yüksek Lisans ve Doktora
<b>Anamlılık</b>	Lise ve Dengi Okul	X	<b>0,000*</b>	<b>0,004*</b>
	Lisans	<b>0,000*</b>	X	0,919
	Yüksek Lisans ve Doktora	<b>0,004*</b>	0,919	X
<b>Yeterlilik</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,885	0,999
	Lisans	0,885	X	0,767
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,999	0,767	X
<b>Özerklik</b>	Lise ve Dengi Okul	X	<b>0,005*</b>	0,072
	Lisans	<b>0,005*</b>	X	0,848
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,072	0,848	X
<b>Etki</b>	Lise ve Dengi Okul	X	0,867	1,000
	Lisans	0,867	X	0,809
	Yüksek Lisans ve Doktora	1,000	0,809	X
<b>Psikolojik Güçlendirme Puanı</b>	Lise ve Dengi Okul	X	<b>0,026*</b>	0,177
	Lisans	<b>0,026*</b>	X	0,918
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,177	0,918	X

**\*p<0,05**

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin çalışma biçimi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.29'da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre çalışma biçimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=0,273$ ;  $p=0,785$ ;  $p>0,05$ ). Ancak, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun çalışma biçimi değişkenine göre farklılaştığı görülmüş ( $t=-2,338$ ;  $p=0,022$ ;  $p<0,05$ ), diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Anlamlılık alt boyutunda mavi yakalılarının ortalaması (4,53), beyaz yakalılarının ortalamasından (4,27) daha yüksektir.

**Tablo 3.29 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Çalışma Biçimi	N	Ort.	SS	T	p
Anlamlılık	Beyaz Yakalı	151	4,27	0,80619	-2,338	0,022
	Mavi Yakalı	31	4,53	0,49272		
Yeterlilik	Beyaz Yakalı	151	4,51	0,53157	1,206	0,229
	Mavi Yakalı	31	4,39	0,55174		
Özerklik	Beyaz Yakalı	151	3,85	0,81166	0,003	0,998
	Mavi Yakalı	31	3,85	0,79274		
Etki	Beyaz Yakalı	151	3,75	0,92992	1,374	0,171
	Mavi Yakalı	31	3,49	0,91842		
Psikolojik Güçlendirme Puanı	Beyaz Yakalı	151	16,38	2,32508	0,273	0,785
	Mavi Yakalı	31	16,26	1,92009		

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.30'da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre mesleki kıdemler arasında psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=4,590$ ;  $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunun ( $F=2,704$ ;  $p=0,032$ ;  $p<0,05$ ), özerklik alt boyutunun ( $F=4,197$ ;  $p=0,003$ ;  $p<0,05$ ) ve etki alt boyutunun ( $F=3,244$ ;  $p=0,013$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Mesleki kıdem grupları arasında en yüksek psikolojik güçlendirme 17,15 puanla 21 ve üzeri iken, en düşük psikolojik güçlendirme 0-5 grubunda 15,03 puanla oluşmuştur. Diğer mesleki kıdem gruplarının psikolojik güçlendirme puanları 6-10 grubu için 16,62, 11-15 grubu için

16,30 ve 16-20 grubu için 16,38 olarak gerçekleşmiştir. Tüm eğitim grupları yüksek düzeyde bir psikolojik güçlendirmeye sahiptir. Anlamlılık alt boyutundaki en yüksek ortalama 4,60 ile 21 ve üzeri mesleki kıdem yılında gerçekleşirken, en düşük ortalama 4,05 ile 0-5 mesleki kıdem yılında gözlenmiştir. Özerklik alt boyutunda en yüksek ortalama 4,16 ile 6-10 mesleki kıdem yılında, en düşük ortalama 3,48 ile 0-5 mesleki kıdem yılında tespit edilmiştir. Anlamlı farklılık gösteren bir diğer alt boyut etki açısından, en yüksek ortalama 3,85 ile 11-15 ve 16-20 mesleki kıdem yıllarında gerçekleşirken, en düşük ortalama 3,20 ile 0-5 mesleki kıdem yılında tespit edilmiştir.

**Tablo 3.30 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması**

<b>Psikolojik Güçlendirme Boyutları</b>	<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Anlamlılık</b>	0-5	32	4,05	0,83434	2,33	5,00	2,704	0,032
	6-10	30	4,28	0,91007	1,33	5,00		
	11-15	31	4,24	0,82639	2,00	5,00		
	16-20	44	4,29	0,70286	2,33	5,00		
	21 ve Üzeri	45	4,60	0,54402	2,33	5,00		
<b>Yeterlilik</b>	0-5	32	4,30	0,68449	2,33	5,00	1,829	0,125
	6-10	30	4,52	0,42601	4,00	5,00		
	11-15	31	4,46	0,55563	3,33	5,00		
	16-20	44	4,49	0,53066	3,00	5,00		
	21 ve Üzeri	45	4,63	0,44508	3,00	5,00		
<b>Özerklik</b>	0-5	32	3,48	0,81182	1,33	5,00	4,197	0,003
	6-10	30	4,16	0,70972	2,33	5,00		
	11-15	31	3,75	0,92283	1,67	5,00		
	16-20	44	3,75	0,76461	2,00	5,00		
	21 ve Üzeri	45	4,07	0,70313	2,33	5,00		
<b>Etki</b>	0-5	32	3,20	1,02254	1,00	5,00	3,244	0,013
	6-10	30	3,67	1,02833	1,33	5,00		
	11-15	31	3,85	0,80663	2,33	5,00		
	16-20	44	3,85	0,75894	2,00	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,84	0,93636	1,67	5,00		
<b>Psikolojik Güçlendirme Puanı</b>	0-5	32	15,03	2,52636	7,33	19,00	4,590	0,001
	6-10	30	16,62	1,62295	13,00	19,33		
	11-15	31	16,30	2,53765	11,00	20,00		
	16-20	44	16,38	2,02388	12,00	20,00		
	21 ve Üzeri	45	17,15	2,08718	9,33	20,00		

Anlamli bir farklılaşma gösteren mesleki kıdem gruplarının hangileri olduğunu incelemek üzere Post Hoc-Tamhane's çoklu karşılaştırma analizi yapılarak bulguları **Tablo 3.31'de** listelenmiştir. Bu analizin sonucunda psikolojik güçlendirme düzeyindeki farklılığın 0-5 ile 6-10 ( $p=0,044$ ;  $p<0,05$ ) ve 0-5 ile 21 ve üzeri ( $p=0,003$ ;  $p<0,05$ ) mesleki kıdem yıllarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Anamlılık alt boyutundaki farklılığın 0-5 ile 21 ve üzeri ( $p=0,020$ ;  $p<0,05$ ) mesleki kıdem yıllarından kaynaklandığı görülmüştür. Özerklik alt boyutundaki farklılık 0-5 ile 6-10 ( $p=0,009$ ;  $p<0,05$ ) ve 0-5 ile 21 ve üzeri ( $p=0,014$ ;  $p<0,05$ ) mesleki kıdem yıllarından kaynaklanmıştır. Anlamli farklılık gösteren etki alt boyutundaki farklılığın ise 0-5 ile 16-20 ( $p=0,036$ ;  $p<0,05$ ) mesleki kıdem yıllarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.31 Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anamlılığı (Tamhane's Analizi)**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Mesleki Kıdem	0-5	6-10	11-15	16-20	21 ve Üzeri
Anamlılık	0-5	X	0,977	0,992	0,891	<b>0,020*</b>
	6-10	0,977	X	1,000	1,000	0,604
	11-15	0,992	1,000	X	1,000	0,312
	16-20	0,892	1,000	1,000	X	0,198
	21 ve Üzeri	<b>0,020*</b>	0,604	0,312	0,198	X
Yeterlilik	0-5	X	0,757	0,976	0,885	0,196
	6-10	0,757	X	1,000	1,000	0,971
	11-15	0,976	1,000	X	1,000	0,842
	16-20	0,885	1,000	1,000	X	0,879
	21 ve Üzeri	0,196	0,971	0,842	0,879	X
Özerklik	0-5	X	<b>0,009*</b>	0,913	0,794	<b>0,014*</b>
	6-10	<b>0,009*</b>	X	0,465	0,203	1,000
	11-15	0,913	0,465	X	1,000	0,678
	16-20	0,794	0,203	1,000	X	0,339
	21 ve Üzeri	<b>0,014*</b>	1,000	0,678	0,339	X
Etki	0-5	X	0,552	0,065	<b>0,036*</b>	0,060
	6-10	0,552	X	0,997	0,995	0,997
	11-15	0,065	0,997	X	1,000	1,000
	16-20	<b>0,036*</b>	0,995	1,000	X	1,000
	21 ve Üzeri	0,060	0,997	1,000	1,000	X
Psikolojik Güçlendirme Puanı	0-5	X	<b>0,044*</b>	0,408	0,146	<b>0,003*</b>
	6-10	<b>0,044*</b>	X	1,000	1,000	0,922
	11-15	0,408	1,000	X	1,000	0,753
	16-20	0,146	1,000	1,000	X	0,570
	21 ve Üzeri	<b>0,003*</b>	0,922	0,753	0,570	X

\* $p<0,05$

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin iş yeri kıdemi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.32'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre iş yeri kıdemleri arasında psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=8,079$ ;  $p=0,089$ ;  $p>0,05$ ). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasında da iş yeri kıdemi değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.32 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	İş Yeri Kıdemi	N	Sıra Ort. (Mean Rank)	$\chi^2$ (Chi-Square)	P
<b>Anlamlılık</b>	0-5	65	81,78	5,432	0,246
	6-10	35	99,67		
	11-15	36	94,81		
	16-20	34	102,13		
	21 ve Üzeri	12	80,25		
<b>Yeterlilik</b>	0-5	65	84,25	3,394	0,494
	6-10	35	93,66		
	11-15	36	100,92		
	16-20	34	96,54		
	21 ve Üzeri	12	81,92		
<b>Özerklik</b>	0-5	65	78,70	8,023	0,091
	6-10	35	107,11		
	11-15	36	91,92		
	16-20	34	94,50		
	21 ve Üzeri	12	105,54		
<b>Etki</b>	0-5	65	81,52	4,478	0,345
	6-10	35	96,16		
	11-15	36	101,08		
	16-20	34	97,62		
	21 ve Üzeri	12	85,88		
<b>Psikolojik Güçlendirme Puanı</b>	0-5	65	77,15	8,079	0,089
	6-10	35	101,16		
	11-15	36	99,26		
	16-20	34	101,60		
	21 ve Üzeri	12	89,17		

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin sektör değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.33’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre sektörler arasında psikolojik güçlendirme düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmuştur (F=3,893; p=0,010; p<0,05). Bunun yanı sıra psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun (F=2,714; p=0,046; p<0,05) ve etki alt boyutunun (F=3,775; p=0,012; p<0,05) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Diğer alt boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sektör grupları arasında en yüksek psikolojik güçlendirme (17,45) elektronik, en düşük psikolojik güçlendirme ana metal sektöründe (15,99) oluşmuştur. Tüm sektör gruplarının psikolojik güçlendirme puanları yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Anlamlı farklılık gösteren özerklik alt boyutundaki en yüksek ortalama 4,18 ile elektronik sektöründe gerçekleşirken, en düşük ortalama 3,71 ile ana metal sektöründe gözlenmiştir. Etki alt boyutundaki en yüksek ortalama 4,09 ile elektronik, en düşük ortalama ise 3,50 ile ana metal sektörlerinde tespit edilmiştir.

**Tablo 3.33 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması**

<b>Psikolojik Güçlendirme Boyutları</b>	<b>Sektör</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Anlamlılık</b>	Ana Metal	86	4,33	0,73738	2,00	5,00	2,326	0,076
	Otomotiv	31	4,04	0,92992	2,00	5,00		
	Kimya	31	4,30	0,84920	1,33	5,00		
	Elektronik	34	4,54	0,51257	3,00	5,00		
<b>Yeterlilik</b>	Ana Metal	86	4,44	0,52999	3,00	5,00	1,237	0,298
	Otomotiv	31	4,46	0,67592	2,33	5,00		
	Kimya	31	4,49	0,53659	3,33	5,00		
	Elektronik	34	4,65	0,37552	4,00	5,00		
<b>Özerklik</b>	Ana Metal	86	3,71	0,76443	1,33	5,00	2,714	0,046
	Otomotiv	31	3,85	0,98447	1,33	5,00		
	Kimya	31	3,86	0,76871	2,33	5,00		
	Elektronik	34	4,18	0,69745	2,67	5,00		
<b>Etki</b>	Ana Metal	86	3,50	0,90856	1,00	5,00	3,775	0,012
	Otomotiv	31	3,67	1,09882	1,00	5,00		
	Kimya	31	3,87	0,92967	1,67	5,00		
	Elektronik	34	4,09	0,67324	2,33	5,00		
<b>Psikolojik Güçlendirme Puanı</b>	Ana Metal	86	15,99	2,18459	9,33	20,00	3,893	0,010
	Otomotiv	31	16,02	3,06586	7,33	20,00		
	Kimya	31	16,53	1,82325	13,33	20,00		
	Elektronik	34	17,45	1,53496	14,33	19,67		

Anlamli farklılık gösteren sektörlerin hangileri olduğunu incelemek üzere Post Hoc-Tamhane's çoklu karşılaştırma analizi yapılarak bulguları **Tablo 3.34'de** listelenmiştir. Bu analizin sonucunda psikolojik güçlendirmedeki farklılığın ana metal ile elektronik (p=0,000; p<0,05) sektörlerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Özerklik alt boyutundaki farklılığın ana metal ve elektronik (p=0,014; p<0,05), etki alt boyutundaki farklılığın ise ana metal ve elektronik (p=0,001; p<0,05) sektörlerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.34 Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Tamhane's Analizi)**

<b>Psikolojik Güçlendirme Boyutları</b>		Ana Metal	Otomotiv	Kimya	Elektronik
<b>Anlamlılık</b>	Ana Metal	X	0,577	1,000	0,373
	Otomotiv	0,577	X	0,834	0,068
	Kimya	1,000	0,834	X	0,701
	Elektronik	0,373	0,068	0,701	X
<b>Yeterlilik</b>	Ana Metal	X	1,000	0,998	0,111
	Otomotiv	1,000	X	1,000	0,708
	Kimya	0,998	1,000	X	0,726
	Elektronik	0,111	0,708	0,726	X
<b>Özerklik</b>	Ana Metal	X	0,985	0,942	<b>0,014*</b>
	Otomotiv	0,985	X	1,000	0,571
	Kimya	0,942	1,000	X	0,426
	Elektronik	<b>0,014*</b>	0,571	0,426	X
<b>Etki</b>	Ana Metal	X	0,976	0,325	<b>0,001*</b>
	Otomotiv	0,976	X	0,967	0,358
	Kimya	0,325	0,967	X	0,871
	Elektronik	<b>0,001*</b>	0,358	0,871	X
<b>Psikolojik Güçlendirme Puanı</b>	Ana Metal	X	1,000	0,711	<b>0,000*</b>
	Otomotiv	1,000	X	0,967	0,135
	Kimya	0,711	0,967	X	0,176
	Elektronik	<b>0,000*</b>	0,135	0,176	X

\*p<0,05

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin yönetici değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.35’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucunda yönetici olunup olunmamasına göre psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $t=3,185$ ;  $p=0,002$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Yönetici olanların psikolojik güçlendirme puanı (17,06), yönetici olmayanların puanından (15,97) daha yüksektir. Tüm gruplar yüksek düzeyde bir psikolojik güçlendirmeye sahiptir. Anlamlı farklılık gösteren etki alt boyutunda ise yönetici olanların ortalamasının (4,18), yönetici olmayanların ortalamasından (3,44) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.35 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Yönetici mi?	N	Ort.	SS	t	p
Anlamlılık	Evet	65	4,34	0,74528	0,398	0,691
	Hayır	117	4,30	0,78146		
Yeterlilik	Evet	65	4,54	0,57303	0,956	0,341
	Hayır	117	4,46	0,51409		
Özerklik	Evet	65	3,98	0,71548	1,690	0,093
	Hayır	117	3,77	0,84626		
Etki	Evet	65	4,18	0,69978	6,105	0,000
	Hayır	117	3,44	0,93717		
Psikolojik Güçlendirme Puanı	Evet	65	17,06	1,98043	3,185	0,002
	Hayır	117	15,97	2,31502		

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması, yukarıdaki tablolarda sunulmuştur. Bunun yanında analizin daha rahat takip edilebilmesi için, sadece anlamlı farklılık gösteren demografik özellikler **Tablo 3.36’da** özetlenmiştir. Bu analize göre, psikolojik güçlendirme düzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki kıdem, sektör ve yönetici olunup olunmaması ile ilgili özelliklere göre anlamlı farklılık göstermiştir. Yeterlilik alt boyutu hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak anlamlılık alt boyutu yaş, eğitim, çalışma biçimi, mesleki kıdem özelliklerine göre anlamlı farklılıklar



göstermiştir. Özerklik alt boyutunun cinsiyet, medeni durum, eğitim, mesleki kıdem ve sektör özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Etki alt boyutunun mesleki kıdem, sektör ve yönetici olup olmamaları ile ilgili özelliklere göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

**Tablo 3.36 Araştırmaya Katılanların Psikolojik Güçlendirme Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo)**

Psikolojik Güçlendirme Boyutları	Demografik Özellik	Gruplar	N	Ort.	SS	p
Anlamlılık	Yaş	30 Yaş Altı	36	4,06	0,88909	0,027
		30-35 Yaş	34	4,31	0,76516	
		36-41 Yaş	39	4,21	0,89055	
		41 Yaş Üzeri	73	4,50	0,57768	
	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	4,67	0,44658	0,003
		Lisans	98	4,24	0,76699	
		Yüksek Lisans ve Doktora	44	4,15	0,90206	
	Çalışma Biçimi	Beyaz Yakalı	151	4,27	0,80619	0,022
		Mavi Yakalı	31	4,53	0,49272	
	Mesleki Kıdem	0-5	32	4,05	0,83434	0,032
		6-10	30	4,28	0,91007	
		11-15	31	4,24	0,82639	
16-20		44	4,29	0,70286		
21 ve Üzeri		45	4,60	0,54402		
Cinsiyet	Kadın	50	3,59	0,82558	0,008	
	Erkek	132	3,95	0,78019		
Medeni Durum	Bekar	49	3,64	0,93253	0,032	
	Evli	133	3,93	0,74348		
Özerklik	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	4,18	0,70791	0,009
		Lisans	98	3,72	0,84818	
		Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,83	0,72064	
	Mesleki Kıdem	0-5	32	3,48	0,81182	0,003
		6-10	30	4,16	0,70972	
		11-15	31	3,75	0,92283	
		16-20	44	3,75	0,76461	
		21 ve Üzeri	45	4,07	0,70313	
	Sektör	Ana Metal	86	3,71	0,76443	0,046
		Otomotiv	31	3,85	0,98447	
Kimya		31	3,86	0,76871		
Elektronik		34	4,18	0,69745		
Etki	Mesleki Kıdem	0-5	32	3,20	1,02254	0,013
		6-10	30	3,67	1,02833	

Psikolojik Güçlendirme Puanı		11-15	31	3,85	0,80663	
		16-20	44	3,85	0,75894	
		21 ve Üzeri	45	3,84	0,93636	
	Sektör	Ana Metal	86	3,50	0,90856	0,012
		Otomotiv	31	3,67	1,09882	
		Kimya	31	3,87	0,92967	
		Elektronik	34	4,09	0,67324	
	Yönetici mi?	Evet	65	4,18	0,69978	0,000
		Hayır	117	3,44	0,93717	
	Cinsiyet	Kadın	50	15,73	2,60994	0,021
		Erkek	132	16,60	2,06962	
	Yaş	30 Yaş Altı	36	15,29	2,35184	0,010
		30-35 Yaş	34	16,35	2,32095	
		36-41 Yaş	39	16,54	2,23295	
		41 Yaş Üzeri	73	16,79	2,05678	
	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	17,14	2,02391	0,038
		Lisans	98	16,07	2,36380	
		Yüksek Lisans ve Doktora	44	16,30	2,08627	
	Mesleki Kıdem	0-5	32	15,03	2,52636	0,001
		6-10	30	16,62	1,62295	
		11-15	31	16,30	2,53765	
16-20		44	16,38	2,02388		
21 ve Üzeri		45	17,15	2,08718		
Sektör	Ana Metal	86	15,99	2,18459	0,010	
	Otomotiv	31	16,02	3,06586		
	Kimya	31	16,53	1,82325		
	Elektronik	34	17,45	1,53496		
Yönetici mi?	Evet	65	17,06	1,98043	0,002	
	Hayır	117	15,97	2,31502		

### 3.5.3.Araştırmaya Katılanların İş Doyumunu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılanların iş doyumunu düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.37'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre cinsiyetler arasında iş doyumunu düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=-1,046$ ;  $p=0,297$ ;  $p>0,05$ ). İş doyumunun alt boyutları arasında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.37 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	P
İçsel Doyum	Kadın	50	3,68	0,85874	-0,957	0,340
	Erkek	132	3,80	0,71887		
Dışsal Doyum	Kadın	50	3,26	0,86858	-1,002	0,318
	Erkek	132	3,40	0,86135		
İş Doyumu	Kadın	50	3,51	0,80130	-1,046	0,297
	Erkek	132	3,64	0,72683		

Araştırmaya katılanların iş doyumu düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.38**'de gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre yaşlar arasında iş doyumu düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=1,197$ ;  $p=0,312$ ;  $p>0,05$ ). İş doyumunun alt boyutları arasında da yaş değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.38 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	Yaş	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	P
İçsel Doyum	30 Yaş Altı	36	3,62	0,76258	2,08	4,83	1,280	0,283
	30-35 Yaş	34	3,66	0,93021	1,00	4,92		
	36-41 Yaş	39	3,76	0,76958	1,17	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,89	0,65342	2,25	5,00		
Dışsal Doyum	30 Yaş Altı	36	3,18	0,77083	1,38	4,50	0,959	0,413
	30-35 Yaş	34	3,39	1,12705	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,29	0,76492	1,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,47	0,81491	1,63	5,00		
İş Doyumu	30 Yaş Altı	36	3,45	0,71996	1,95	4,50	1,197	0,312
	30-35 Yaş	34	3,55	0,95754	1,00	4,85		
	36-41 Yaş	39	3,57	0,72200	1,10	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,72	0,65689	2,10	4,90		

Araştırmaya katılanların iş doyumunu düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.39'da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre medeni durumlar arasında iş doyumunu düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=-1.075$ ;  $p=0,284$ ;  $p>0,05$ ). İş doyumunun alt boyutları arasında da medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.39 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	P
İçsel Doyum	Bekâr	49	3,66	0,83257	-1,163	0,246
	Evli	133	3,80	0,72982		
Dışsal Doyum	Bekâr	49	3,28	0,87164	-0,793	0,429
	Evli	133	3,39	0,86151		
İş Doyumu	Bekâr	49	3,50	0,78295	-1,075	0,284
	Evli	133	3,64	0,73448		

Araştırmaya katılanların iş doyumunu düzeylerinin eğitim değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.40'da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre eğitim düzeyleri arasında iş doyumunu açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=2,448$ ;  $p=0,089$ ;  $p>0,05$ ). Ancak, iş doyumunun dışsal doyum alt boyutunun ( $F=3,071$ ;  $p=0,049$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak, anlamlı farklılık gösteren dışsal doyum alt boyutunda lise ve dengi okul grubunun ortalaması nötr durumun biraz üzerinde (3,56) olurken, yüksek lisans ve doktora grubunun dışsal doyum ortalaması nötr (3,11) olarak tespit edilmiştir. Lisans grubunun dışsal doyum ortalamasının ise 3,39 ile nötr bir memnuniyete sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.40 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	Eğitim	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	p
İçsel Doyum	Lise ve Dengi Okul	40	3,86	0,82359	1,83	5,00	1,560	0,213
	Lisans	98	3,80	0,70679	1,17	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,59	0,80205	1,00	4,83		
Dışsal Doyum	Lise ve Dengi Okul	40	3,56	0,94394	1,13	5,00	3,071	0,049
	Lisans	98	3,39	0,77996	1,00	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,11	0,92353	1,00	4,88		
İş Doyumu	Lise ve Dengi Okul	40	3,74	0,82163	1,55	5,00	2,448	0,089
	Lisans	98	3,64	0,68017	1,10	4,85		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,40	0,79796	1,00	4,85		

Anlamli bir farklılık gösteren eğitim gruplarının hangileri olduğunu incelemek üzere Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma analizi yapılarak bulguları **Tablo 3.41**'de listelenmiştir. ANOVA testinde eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösteren dışsal doyum alt boyutu, Scheffe analizi sonrasında eğitim düzeyleri açısından anlamlı farklılık göstermemiştir.

**Tablo 3.41 İş Doyumu Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi)**

İş Doyumu Boyutları	Lise ve Dengi Okul	Lisans	Yüksek Lisans ve Doktora
İçsel Doyum	Lise ve Dengi Okul	X	0,267
	Lisans	0,900	X
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,267	0,332
Dışsal Doyum	Lise ve Dengi Okul	X	0,056
	Lisans	0,574	X
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,056	0,193
İş Doyumu	Lise ve Dengi Okul	X	0,110
	Lisans	0,746	X
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,110	0,219

Araştırmaya katılanların iş doyumunu düzeylerinin çalışma biçimi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.42'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre çalışma biçimleri arasında iş doyumunu düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=0,294$ ;  $p=0,769$ ;  $p>0,05$ ). İş doyumunun alt boyutları arasında da çalışma biçimi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.42 Araştırmaya Katılanların İş doyumunu Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	Çalışma Biçimi	N	Ort.	SS	t	p
İçsel Doyum	Beyaz Yakalı	151	3,79	0,78937	0,871	0,385
	Mavi Yakalı	31	3,66	0,59033		
Dışsal Doyum	Beyaz Yakalı	151	3,34	0,87773	-0,510	0,610
	Mavi Yakalı	31	3,43	0,79898		
İş Doyumu	Beyaz Yakalı	151	3,61	0,77285	0,294	0,769
	Mavi Yakalı	31	3,57	0,62281		

Araştırmaya katılanların iş doyumunu düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.43'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre mesleki kıdemler arasında iş doyumunu düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=1,171$ ;  $p=0,325$ ;  $p>0,05$ ). İş doyumunun alt boyutları arasında da mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.43 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	Mesleki Kıdem	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	p
İçsel Doyum	0-5	32	3,59	0,92324	1,00	4,83	1,141	0,339
	6-10	30	3,67	0,83735	1,17	4,83		
	11-15	31	3,76	0,80057	2,08	5,00		
	16-20	44	3,79	0,62503	2,33	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,93	0,65631	2,25	5,00		
Dışsal Doyum	0-5	32	3,14	0,94333	1,00	5,00	0,918	0,455
	6-10	30	3,33	1,06805	1,00	4,88		
	11-15	31	3,32	0,72369	2,00	4,75		
	16-20	44	3,41	0,82993	1,50	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,51	0,77120	1,88	5,00		
İş Doyumu	0-5	32	3,41	0,89028	1,00	4,85	1,171	0,325
	6-10	30	3,53	0,88245	1,10	4,85		
	11-15	31	3,58	0,70939	2,20	4,80		
	16-20	44	3,64	0,64134	2,10	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,76	0,65248	2,55	4,90		

Araştırmaya katılanların iş doyumu düzeylerinin iş yeri kıdemi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.44’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre iş yeri kıdemleri arasında iş doyumu düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=2,859$ ;  $p=0,582$ ;  $p>0,05$ ). İş doyumunun alt boyutları arasında da iş yeri kıdemi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.44 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	İş Yeri Kıdemi	N	Sıra Ort. (Mean Rank)	$\chi^2$ (Chi-Square)	p
İçsel Doyum	0-5	65	85,64	2,690	0,611
	6-10	35	90,56		
	11-15	36	100,25		
	16-20	34	97,78		
	21 ve Üzeri	12	81,96		
Dışsal Doyum	0-5	65	82,59	3,913	0,418
	6-10	35	99,39		
	11-15	36	93,54		
	16-20	34	100,60		
	21 ve Üzeri	12	84,83		
İş Doyumu	0-5	65	83,88	2,859	0,582
	6-10	35	94,86		
	11-15	36	97,43		
	16-20	34	98,90		
	21 ve Üzeri	12	84,25		

Araştırmaya katılanların iş doyumu düzeylerinin sektör değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.45’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre sektörler arasında iş doyumu düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=1,510$ ;  $p=0,214$ ;  $p>0,05$ ). İş doyumunun alt boyutları arasında da sektör değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.45 Araştırmaya Katılanların İş Doymu Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doymu Boyutları	Sektör	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	p
İçsel Doyum	Ana Metal	86	3,71	0,72375	1,17	5,00	2,353	0,074
	Otomotiv	31	3,71	0,88789	1,00	5,00		
	Kimya	31	3,64	0,78945	1,83	5,00		
	Elektronik	34	4,07	0,63976	2,67	5,00		
Dışsal Doyum	Ana Metal	86	3,46	0,78798	1,00	5,00	1,474	0,223
	Otomotiv	31	3,25	0,83820	1,00	4,38		
	Kimya	31	3,11	1,02284	1,13	4,75		
	Elektronik	34	3,42	0,89439	1,63	4,88		
İş Doymu	Ana Metal	86	3,61	0,69538	1,10	5,00	1,510	0,214
	Otomotiv	31	3,53	0,82561	1,00	4,75		
	Kimya	31	3,43	0,85417	1,55	4,90		
	Elektronik	34	3,81	0,8148	2,55	4,85		

Araştırmaya katılanların iş doymu düzeylerinin yönetici değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.46'da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre yönetici olup olunmamasına göre iş doymu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t=2,815$ ;  $p=0,005$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, iş doyumunun içsel doyum alt boyutunun ( $t=2,657$ ;  $p=0,009$ ;  $p<0,05$ ) ve dışsal doyum alt boyutunun ( $t=2,575$ ;  $p=0,006$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Böylece, yönetici olanların iş doymu ortalaması (3,81) memnunluk düzeyinde olup, yönetici olmayanların ortalamasından (3,49) daha yüksektir. Ayrıca, yönetici olanların içsel doyum ortalaması (3,96) memnunluk düzeyinde olup yine yönetici olmayanların ortalamasından (3,65) daha yüksektir. Dışsal doyum alt boyutu açısından ise yönetici olanların ortalamasının (3,58) ortalama memnuniyetin biraz üzerinde olup, yönetici olmayanların ortalamasından (3,24) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 3.46 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması**

İş Doyumu Boyutları	Yönetici mi?	N	Ort.	SS	t	p
İçsel Doyum	Evet	65	3,96	0,65866	2,657	0,009
	Hayır	117	3,65	0,79142		
Dışsal Doyum	Evet	65	3,58	0,76377	2,575	0,006
	Hayır	117	3,24	0,89433		
İş Doyumu	Evet	65	3,81	0,65564	2,815	0,005
	Hayır	117	3,49	0,77403		

Araştırmaya katılanların iş doyumu düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması, yukarıdaki tablolarda sunulmuştur. Bunun yanında analizin daha rahat takip edilebilmesi için, sadece anlamlı farklılık gösteren demografik özellikler **Tablo 3.47’de** özetlenmiştir. Bu analize göre, iş doyumu düzeyi sadece yönetici olup olunmaması özelliğine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Diğer demografik özellikler açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. İçsel doyum alt boyut düzeyinin de sadece yönetici olup olunmaması özelliğine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Dışsal doyum alt boyutu eğitim düzeyi ve yönetici olup olunmaması özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterirken, diğer demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

**Tablo 3.47 Araştırmaya Katılanların İş Doyumu Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo)**

İş Doyumu Boyutları	Demografik Özellik	Gruplar	N	Ort.	SS	p
İçsel Doyum	Yönetici mi?	Evet	65	3,96	0,65866	0,009
		Hayır	117	3,65	0,79142	
Dışsal Doyum	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	3,56	0,94394	0,049
		Lisans	98	3,39	0,77996	
		Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,11	0,92353	
	Yönetici mi?	Evet	65	3,58	0,76377	0,006
		Hayır	117	3,24	0,89433	
İş Doyumu	Yönetici mi?	Evet	65	3,81	0,65564	0,005
		Hayır	117	3,49	0,77403	

### 3.5.4.Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.48’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre cinsiyetler arasında örgütsel bağlılık düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,017$ ;  $p=0,987$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.48 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	50	3,55	1,07752	-1,110	0,268
	Erkek	132	3,74	1,06498		
Devam Bağlılığı	Kadın	50	3,53	0,92318	1,458	0,147
	Erkek	132	3,32	0,83402		
Normatif Bağlılık	Kadın	50	2,96	0,98086	-0,115	0,908
	Erkek	132	2,98	0,86903		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	50	3,35	0,82404	-0,017	0,987
	Erkek	132	3,35	0,71682		

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.49’da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre yaşlar arasında örgütsel bağlılık düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=0,341$ ;  $p=0,795$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında da yaş değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.49 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Yaş	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	p
Duygusal Bağlılık	30 Yaş Altı	36	3,57	1,05893	1,67	5,00	2,439	0,066
	30-35 Yaş	34	3,32	1,29903	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,75	1,05954	1,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	3,89	0,92131	1,00	5,00		
Devam Bağlılığı	30 Yaş Altı	36	3,47	0,77919	1,67	4,67	1,502	0,216
	30-35 Yaş	34	3,36	1,03973	1,00	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,58	0,86758	1,67	4,83		
	41 Yaş Üzeri	73	3,24	0,79588	1,33	4,83		
Normatif Bağlılık	30 Yaş Altı	36	2,92	0,89043	1,33	4,83	0,233	0,873
	30-35 Yaş	34	3,06	1,04448	1,17	5,00		
	36-41 Yaş	39	2,91	0,99329	1,00	5,00		
	41 Yaş Üzeri	73	2,99	0,78415	1,83	5,00		
Örgütsel Bağlılık	30 Yaş Altı	36	3,32	0,68172	1,78	4,67	0,341	0,795
	30-35 Yaş	34	3,25	0,96518	1,33	5,00		
	36-41 Yaş	39	3,41	0,78895	1,72	4,67		
	41 Yaş Üzeri	73	3,37	0,63847	1,56	4,61		

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.50'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucunda medeni duruma göre örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=-0,262$ ;  $p=0,793$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında da medeni durum değişkenine göre farklılaşma tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.50 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekâr	49	3,60	1,08333	-0,721	0,472
	Evli	133	3,72	1,06582		
Devam Bağlılığı	Bekâr	49	3,45	0,88780	0,695	0,488
	Evli	133	3,35	0,85395		
Normatif Bağlılık	Bekâr	49	2,92	0,90976	-0,462	0,645
	Evli	133	2,99	0,89690		
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	49	3,32	0,75109	-0,262	0,793
	Evli	133	3,36	0,74605		

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.51’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre eğitim seviyeleri arasında örgütsel bağlılık düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=8,331$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunun ( $F=6,337$ ;  $p=0,002$ ;  $p<0,05$ ) ve normatif bağlılık alt boyutunun ( $F=10,415$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Böylece, lise ve dengi okuldakilerin örgütsel bağlılık ortalamasının (3,63) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Lisans grubundakilerin ortalaması (3,39) ile yüksek lisans ve doktora grubundakilerin ortalamasının (3,00) ise orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutu açısından en yüksek ortalama 3,91 ile lise ve dengi okul grubunda yüksek düzeyde tespit edilirken, lisans grubunda 3,82 ile yüksek, yüksek lisans ve doktora grubunda 3,21 ile orta seviyede tespit edilmiştir. Diğer alt boyut normatif bağlılık açısından ise lise ve dengi okul grubunda ortalaması 3,40 ile orta düzeyde bulunmuştur. Lisans grubunda 2,99 ile orta düzeyde, yüksek lisans ve doktora grubunda 2,55 ile düşük seviyenin çok az üzerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.51 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Eğitim	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	P
Duygusal Bağlılık	Lise ve Dengi Okul	40	3,91	1,01200	1,00	5,00	6,337	0,002
	Lisans	98	3,82	0,93165	1,17	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,21	1,26732	1,00	5,00		
Devam Bağlılığı	Lise ve Dengi Okul	40	3,57	0,84470	1,50	5,00	1,545	0,216
	Lisans	98	3,36	0,80864	1,33	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,25	0,97547	1,00	4,67		
Normatif Bağlılık	Lise ve Dengi Okul	40	3,40	0,90242	1,33	5,00	10,415	0,000
	Lisans	98	2,99	0,79170	1,17	5,00		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	2,55	0,94374	1,00	4,17		
Örgütsel Bağlılık	Lise ve Dengi Okul	40	3,63	0,74075	1,72	5,00	8,331	0,000
	Lisans	98	3,39	0,65187	1,44	4,67		
	Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,00	0,82689	1,33	4,50		

Anlamlı bir farklılık gösteren eğitim gruplarının hangileri olduğunu incelemek üzere Post Hoc-Scheffe çoklu karşılaştırma analizi yapılarak bulguları **Tablo 3.52'de** listelenmiştir. Bu analizin sonucunda örgütsel bağlılıktaki farklılığın lise ve dengi okul ile yüksek lisans ve doktora ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ), lisans ile yüksek lisans ve doktora ( $p=0,013$ ;  $p<0,05$ ) gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutundaki farklılığın lise ve dengi okul ile yüksek lisans ve doktora ( $p=0,010$ ;  $p<0,05$ ), lisans ile yüksek lisans ve doktora ( $p=0,006$ ;  $p<0,05$ ) gruplarında olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık alt boyutundaki farklılığın ise lise ve dengi okul ile lisans ( $p=0,044$ ;  $p<0,05$ ), lise ve dengi okul ile yüksek lisans ve doktora ( $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ), lisans ile yüksek lisans ve doktora ( $p=0,018$ ;  $p<0,05$ ) gruplarından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.52 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi)**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Lise ve Dengi Okul	Lisans	Yüksek Lisans ve Doktora	
Duygusal Bağlılık	Lise ve Dengi Okul	X	0,895	<b>0,010*</b>
	Lisans	0,895	X	<b>0,006*</b>
	Yüksek Lisans ve Doktora	<b>0,010*</b>	<b>0,006*</b>	X
Devam Bağlılığı	Lise ve Dengi Okul	X	0,429	0,227
	Lisans	0,429	X	0,765
	Yüksek Lisans ve Doktora	0,227	0,765	X
Normatif Bağlılık	Lise ve Dengi Okul	X	<b>0,044*</b>	<b>0,000*</b>
	Lisans	<b>0,044*</b>	X	<b>0,018*</b>
	Yüksek Lisans ve Doktora	<b>0,000*</b>	<b>0,018*</b>	X
Örgütsel Bağlılık	Lise ve Dengi Okul	X	0,219	<b>0,000*</b>
	Lisans	0,219	X	<b>0,013*</b>
	Yüksek Lisans ve Doktora	<b>0,000*</b>	<b>0,013*</b>	X

**\*p<0,05**

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma biçimi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.53'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucunda çalışma biçimleri arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t=-2,005$ ;  $p=0,046$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunun ( $t=-2,605$ ;  $p=0,010$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Böylece beyaz yakalılarının örgütsel bağlılık ortalaması 3,30 ile orta seviyede olurken, mavi yakalılarının örgütsel bağlılık ortalaması 3,59 ile orta seviyenin biraz üzerinde gerçekleşmiştir. Normatif bağlılık açısından mavi yakalılarının ortalaması (3,35), beyaz yakalılarının ortalamasından (2,90) daha yüksek olmakla birlikte her iki grubun da orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.53 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalışma Biçimi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Çalışma Biçimi	N	Ort.	SS	t	P
Duygusal Bağlılık	Beyaz Yakalı	151	3,67	1,10579	-0,606	0,545
	Mavi Yakalı	31	3,80	0,87635		
Devam Bağlılığı	Beyaz Yakalı	151	3,33	0,84611	-1,744	0,083
	Mavi Yakalı	31	3,62	0,90979		
Normatif Bağlılık	Beyaz Yakalı	151	2,90	0,87382	-2,605	0,010
	Mavi Yakalı	31	3,35	0,93527		
Örgütsel Bağlılık	Beyaz Yakalı	151	3,30	0,73717	-2,005	0,046
	Mavi Yakalı	31	3,59	0,74999		

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.54**'de gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre mesleki kıdemler arasında örgütsel bağlılık düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=0,403$ ;  $p=0,807$ ;  $p>0,05$ ). Örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında da mesleki kıdem değişkenine göre farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.54 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Mesleki Kıdem	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	p
Duygusal Bağlılık	0-5	32	3,32	1,19389	1,00	5,00	1,958	0,103
	6-10	30	3,74	1,07183	1,50	5,00		
	11-15	31	3,59	1,14978	1,00	5,00		
	16-20	44	3,70	1,11559	1,00	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,99	0,78963	1,17	5,00		
Devam Bağlılığı	0-5	32	3,42	0,90498	1,00	5,00	0,796	0,529
	6-10	30	3,53	0,95300	1,00	5,00		
	11-15	31	3,47	0,80404	1,17	4,83		
	16-20	44	3,36	0,86062	1,50	4,83		
	21 ve Üzeri	45	3,20	0,81331	1,33	4,67		
Normatif Bağlılık	0-5	32	2,92	0,98009	1,33	4,83	0,344	0,848
	6-10	30	2,98	0,98490	1,17	5,00		
	11-15	31	2,84	0,90009	1,33	4,83		
	16-20	44	3,07	0,87707	1,00	5,00		
	21 ve Üzeri	45	3,00	0,82112	1,83	5,00		
Örgütsel Bağlılık	0-5	32	3,22	0,83820	1,33	4,67	0,403	0,807
	6-10	30	3,42	0,83985	1,44	5,00		
	11-15	31	3,30	0,73531	2,11	4,67		
	16-20	44	3,38	0,75260	1,72	4,50		
	21 ve Üzeri	45	3,40	0,61916	1,56	4,67		

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin iş yeri kıdemi değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.55’de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre iş yeri kıdemleri arasında örgütsel bağlılık düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $\chi^2=8,907$ ;  $p=0,063$ ;  $p>0,05$ ). Ancak, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunun ( $\chi^2=10,261$ ;  $p=0,036$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak, en yüksek duygusal bağlılık sıra ortalaması 106,89 ile 6-10 yıl arasında görülürken, en düşük sıra ortalaması 75,95 ile 0-5 yıl arasında görülmüştür. Diğer iş yeri kıdem aralıkları açısından 11-15 yıl için sıra ortalaması 92,19, 16-20 yıl için 101,40, 21 ve üzeri için 100,71 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.55 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Yeri Kıdemi Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	İş Yeri Kıdemi	N	Sıra Ort. (Mean Rank)	$\chi^2$ (Chi-Square)	p
Duygusal Bağlılık	0-5	65	75,95	10,261	0,036
	6-10	35	106,89		
	11-15	36	92,19		
	16-20	34	101,40		
	21 ve Üzeri	12	100,71		
Devam Bağlılığı	0-5	65	91,73	2,727	0,605
	6-10	35	103,40		
	11-15	36	84,29		
	16-20	34	88,43		
	21 ve Üzeri	12	85,88		
Normatif Bağlılık	0-5	65	79,22	7,479	0,113
	6-10	35	105,70		
	11-15	36	89,40		
	16-20	34	97,63		
	21 ve Üzeri	12	105,54		
Örgütsel Bağlılık	0-5	65	78,59	8,907	0,063
	6-10	35	109,90		
	11-15	36	88,96		
	16-20	34	97,53		
	21 ve Üzeri	12	98,29		



Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin sektör değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.56'da** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre sektörler arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=3,839$ ;  $p=0,011$ ;  $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunun da ( $F=4,497$ ;  $p=0,005$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Ana metal sektöründeki örgütsel bağlılık ortalamasının 3,51 ile orta seviyenin çok az üzerinde gerçekleştiği görülmüştür. Diğer elektronik (3,37), otomotiv (3,21) ve kimya (3,02) sektörlerinin orta seviyede bir örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir. Normatif bağlılık alt boyutunda ise ortalamalar, ana metalde 3,21, elektronikte 2,84 ve otomotivde 2,83 ile ortalama bir düzeyde gerçekleşirken, kimya sektöründe 2,60 ile düşük seviyenin çok az üzerinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.56 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Sektör	N	Ort.	SS	Min.	Max.	F	p
Duygusal Bağlılık	Ana Metal	86	3,83	0,95759	1,33	5,00	2,229	0,086
	Otomotiv	31	3,51	1,16069	1,00	5,00		
	Kimya	31	3,33	1,27837	1,00	5,00		
	Elektronik	34	3,83	0,98473	1,00	5,00		
Devam Bağlılığı	Ana Metal	86	3,48	0,81896	1,00	5,00	1,440	0,233
	Otomotiv	31	3,28	0,89359	1,00	4,67		
	Kimya	31	3,13	0,89516	1,50	4,83		
	Elektronik	34	3,45	0,89209	1,17	4,83		
Normatif Bağlılık	Ana Metal	86	3,21	0,85566	1,17	5,00	4,497	0,005
	Otomotiv	31	2,83	0,93738	1,00	4,83		
	Kimya	31	2,60	0,95518	1,00	4,83		
	Elektronik	34	2,84	0,77518	1,33	5,00		
Örgütsel Bağlılık	Ana Metal	86	3,51	0,69950	1,44	5,00	3,839	0,011
	Otomotiv	31	3,21	0,79585	1,33	4,67		
	Kimya	31	3,02	0,82184	1,44	4,67		
	Elektronik	34	3,37	0,64242	1,72	4,44		

Anlamli farklilik gosteren sektorlerin hangileri oldugunu incelemek uzere Post Hoc-Scheffe coklu karstilarirma analizi yapilarak bulgulari **Tablo 3.57'de** listelenmistir. Bu analizin sonucunda orgütsel baglilikteki farklilikin, ana metal ve kimya (p=0,020; p<0,05) sektorlerinden kaynaklandigi gorüsmüstür. Normatif baglilik alt boyutundaki farklilikin benzer sekilde ana metal ve kimya (p=0,013; p<0,05) sektorlerinden kaynaklandigi tespit edilmiştir.

**Tablo 3.57 Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sektör Değişkenine Göre Farklılaşmasının Anlamlılığı (Scheffe Analizi)**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Ana Metal	Otomotiv	Kimya	Elektronik	
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Ana Metal	X	0,546	0,168	1,000
	Otomotiv	0,546	X	0,933	0,670
	Kimya	0,168	0,933	X	0,299
	Elektronik	1,000	0,670	0,299	X
<b>Devam Bağlılığı</b>	Ana Metal	X	0,768	0,295	0,999
	Otomotiv	0,768	X	0,916	0,903
	Kimya	0,295	0,916	X	0,531
	Elektronik	0,999	0,903	0,531	X
<b>Normatif Bağlılık</b>	Ana Metal	X	0,231	<b>0,013*</b>	0,236
	Otomotiv	0,231	X	0,793	1,000
	Kimya	<b>0,013*</b>	0,793	X	0,745
	Elektronik	0,236	1,000	0,745	X
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Ana Metal	X	0,283	<b>0,020*</b>	0,852
	Otomotiv	0,283	X	0,798	0,834
	Kimya	<b>0,020*</b>	0,798	X	0,283
	Elektronik	0,852	0,834	0,283	X

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetici değişkenine göre farklılaşması **Tablo 3.58'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonucuna göre yönetici olunup olunmaması arasında örgütsel bağlılık düzeyi açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $t=1,130$ ;  $p=0,260$ ;  $p>0,05$ ). Ancak, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunun yönetici olunup olunmamasına göre ( $t=2,675$ ;  $p=0,008$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak yönetici olanların duygusal bağlılık ortalamasının (3,97) yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yönetici olmayanların duygusal bağlılık ortalaması (3,53) ise orta düzeyin biraz üzerinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.58 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetici Değişkenine Göre Farklılaşması**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Yönetici mi?	N	Ort.	SS	t	P
Duygusal Bağlılık	Evet	65	3,97	1,05816	2,675	0,008
	Hayır	117	3,53	1,04761		
Devam Bağlılığı	Evet	65	3,33	0,78644	-0,563	0,574
	Hayır	117	3,41	0,90321		
Normatif Bağlılık	Evet	65	2,99	0,77975	0,221	0,825
	Hayır	117	2,96	0,96102		
Örgütsel Bağlılık	Evet	65	3,43	0,67164	1,130	0,260
	Hayır	117	3,30	0,78239		

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşması, yukarıdaki tablolarda sunulmuştur. Bunun yanında analizin daha rahat takip edilebilmesi için, sadece anlamlı farklılık gösteren demografik özellikler **Tablo 3.59'da** özetlenmiştir. Bu analize göre, örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim, çalışma biçimi ve sektör ile ilgili özelliklere göre anlamlı farklılık göstermiştir. Devam bağlılığı alt boyutu hiçbir demografik özelliğe göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Ancak duygusal bağlılık alt boyutu eğitim, iş yeri kıdemi ve yönetici olunup olunmaması özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Normatif bağlılık alt boyutunun ise eğitim, çalışma biçimi ve sektör özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Tablo 3.59 Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklılık Göstermesi (Özet Tablo)**

Örgütsel Bağlılık Boyutları	Demografik Özellik	Gruplar	N	Ort.	p
Duygusal Bağlılık	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	3,91	0,002
		Lisans	98	3,82	
		Yüksek Lisans ve Doktora	44	3,21	
	İş Yeri Kıdemi	0-5	65	75,95	0,036
		6-10	35	106,89	
		11-15	36	92,19	
		16-20	34	101,40	
		21 ve Üzeri	12	100,71	
	Yönetici mi?	Evet	65	3,97	0,008
		Hayır	117	3,53	
Normatif Bağlılık	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	3,40	0,000
		Lisans	98	2,99	
		Yüksek Lisans ve Doktora	44	2,55	
	Çalışma Biçimi	Beyaz Yakalı	151	2,90	0,010
		Mavi Yakalı	31	3,35	
	Sektör	Ana Metal	86	3,21	0,005
		Otomotiv	31	2,83	
		Kimya	31	2,60	
		Elektronik	34	2,84	
	Örgütsel Bağlılık	Eğitim	Lise ve Dengi Okul	40	3,63
Lisans			98	3,39	
Yüksek Lisans ve Doktora			44	3,00	
Çalışma Biçimi		Beyaz Yakalı	151	3,30	0,046
		Mavi Yakalı	31	3,59	
Sektör		Ana Metal	86	3,51	0,011
		Otomotiv	31	3,21	
		Kimya	31	3,02	
	Elektronik	34	3,37		

### 3.6.Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Araştırma kapsamında sunulan hipotezleri test etmek üzere basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan bağımlı ve bağımsız değişkenler ile yapılabileceği için, öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çerçevede yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile bunların alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları **Tablo 3.60'da** gösterilmiştir.

Korelasyon analizinde, Pearson korelasyon katsayısına (r) bakılarak ilişkinin kuvveti ve yönü değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısı -1,00 ile +1,00 arasında değer alır ve mutlak değer olarak 0,70-1,00 aralığında olması yüksek düzeyde bir ilişkiye, 0,30-0,70 aralığında olması orta düzeyde bir ilişkiye, 0,00-0,30 aralığında olması ise düşük düzeyde bir ilişkiye işaret eder. İşaretin pozitif olması, değişkenlerden birinin artması durumunda diğerinin de artacağını veya değişkenlerden birinin azalması durumunda diğerinin de azalacağını gösterir. İşaretin negatif olması ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ve birinin artması durumunda diğerinin azalacağını gösterir (Büyüköztürk, 2010, s. 31-32).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, yapısal güçlendirme ile iş doyumu arasında ( $r=0,83$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ) yüksek düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme ile iş doyumu arasında ( $r=0,628$ ;  $p<0,000$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,613$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,550$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ( $r=0,342$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Yapısal güçlendirme ile alt boyutları arasındaki ilişkide, en kuvvetli ilişki 0,830 ile destek alt boyutunda yüksek düzeyde, en zayıf ilişki ise 0,566 ile fırsat alt boyutunda orta düzeyde tespit edilmiştir. Yapısal güçlendirme ile diğer alt boyutları arasındaki ilişki, 0,703 ile 0,802 arasında değişmekte olup yüksek düzeyde ilişkilere işaret etmektedir. Psikolojik güçlendirme ile alt boyutları arasındaki ilişkide, en kuvvetli ilişki 0,803 ile özerklik alt boyutunda yüksek düzeyde, en zayıf ilişki ise 0,662 ile

anlamlılık alt boyutunda orta düzeyde tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ile yeterlilik alt boyutu arasında 0,689 ile orta düzeyde, etki alt boyutu arasında ise 0,788 ile yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. İş doyumunu ile içsel doyum alt boyutu arasında 0,951, dışsal alt boyutu arasında 0,912 ile yüksek düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık alt boyutu arasında 0,809 ve normatif bağlılık alt boyutu arasında 0,866 ile yüksek düzeyde, devam bağlılığı alt boyutu arasında ise 0,689 ile orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapısal güçlendirme alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en yüksek ilişki 0,719 ile biçimsel olmayan güç ve dışsal doyum arasında yüksek düzeyde, en zayıf ilişki 0,427 ile fırsat ve dışsal doyum arasında orta düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutları arasındaki ilişkiler ise 0,483 ile 0,697 arasında değişmekte olup orta düzeydedir. Psikolojik güçlendirme alt boyutları ile iş doyumunun alt boyutları arasındaki ilişkilerde, en yüksek ilişki 0,615 ile anlamlılık ve içsel doyum arasında orta düzeyde, en zayıf ilişki 0,272 ile yeterlilik ve dışsal doyum arasında düşük düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutları arasındaki ilişkiler ise 0,360 ile 0,512 arasında değişmekte olup orta düzeydedir. İş doyumunu alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları incelendiğinde, en yüksek ilişki 0,603 ile normatif bağlılık ve dışsal doyum arasında orta düzeyde, en zayıf ilişki 0,243 ile devam bağlılığı ve içsel doyum arasında düşük düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutları arasındaki ilişkiler ise 0,298 ile 0,591 arasında değişmekte olup orta düzeydedir. Yapısal güçlendirme alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en yüksek ilişki 0,472 ile biçimsel güç ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde, en zayıf ilişki 0,182 ile biçimsel güç ve devam bağlılığı arasında düşük düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutları arasındaki ilişkiler ise 0,204 ile 0,436 arasında değişmektedir. Bunun yanı sıra fırsat ve devam bağlılığı, bilgi ve devam bağlılığı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Psikolojik güçlendirme alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en yüksek ilişki 0,407 ile anlamlılık ve duygusal bağlılık arasında orta düzeyde, en zayıf ilişki 0,163 ile etki ve normatif bağlılığı arasında düşük düzeyde tespit edilmiştir. Diğer alt boyutları arasındaki ilişkiler ise 0,188 ile 0,309 arasında değişmektedir. Bunun yanı sıra yeterlilik ve duygusal bağlılık, anlamlılık ve devam bağlılığı, yeterlilik ve devam bağlılığı, özerklik ve devam bağlılığı, yeterlilik ve normatif bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

**Tablo 3.60 Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>1-Fırsat</b>	1																		
<b>2-Bilgi</b>	,228**	1			,486**			,196											
<b>3-Destek</b>	,377**	,503**	1																
<b>4-Kaynak</b>	,241**	,398**	,554**	1															
<b>5-Biçimsel Güç</b>	,340**	,486**	,628**	,512**	1														
<b>6-Biçimsel Olmayan Güç</b>	,361**	,498**	,579**	,544**	,547**	1													
<b>7-Yapısal Güçlendirme</b>	,566**	,703**	,830**	,729**	,802**	,795**	1												
<b>8-Anlamlılık</b>	,572**	,196**	,315**	,314**	,260**	,320**	,440**	1											
<b>9-Yeterlilik</b>	,286**	,295**	,154*	,274**	,198**	,295**	,334**	,338**	1										
<b>10-Özerklik</b>	,250**	,332**	,320**	,372**	,429**	,425**	,480**	,333**	,505**	1									
<b>11-Etki</b>	,341**	,394**	,291**	,246**	,407**	,496**	,490**	,299**	,379**	,516**	1								
<b>12-Psikolojik Güçlendirme</b>	,492**	,418**	,378**	,406**	,457**	,535**	,602**	,662**	,689**	,803**	,788**	1							
<b>13-İşsel Doyum</b>	,492**	,483**	,566**	,563**	,578**	,647**	,750**	,615**	,364**	,419**	,512**	,656**	1						
<b>14-Dışsal Doyum</b>	,427**	,517**	,697**	,583**	,659**	,719**	,815**	,441**	,272**	,360**	,370**	,496**	,740**	1					

<b>15-Genel İş Doyumu</b>	,496**	,533**	,666**	,612**	,656**	,726**	,833**	,578**	,347**	,421**	,483**	,628**	,951**	,912**	1				
<b>16-Duygusal Bağlılık</b>	,411**	,396**	,432**	,381**	,472**	,370**	,555**	,407**	,130	,252**	,280**	,375**	,540**	,591**	,602**	1			
<b>17-Devam Bağlılığı</b>	0	,117	,217**	,221**	,182*	,244**	,238**	,094	-,015	,115	,188*	,147*	,243**	,298**	,286**	,240**	1		
<b>18-Normatif Bağlılık</b>	,335**	,204**	,436**	,383**	,379**	,392**	,481**	,309**	,074	,207**	,163*	,264**	,421**	,603**	,535**	,593**	,469**	1	
<b>19-Örgütsel Bağlılık</b>	,358**	,316**	,465**	,421**	,448**	,428**	,550**	,355**	,086	,248**	,272**	,342**	,521**	,640**	,613**	,809**	,689**	,866**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



### **3.7. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Ara Değişken Rolü**

Hipotezleri test etmek üzere, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun ara değişken rolünü incelemek için, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon, aralarında ilişki olan iki veya daha fazla bağımsız değişken ile bağımlı değişken kullanılarak yapılan bir analiz olup, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yöneliktir. Bu analizde öncelikle dikkat edilmesi gereken konu, bağımsız değişkenler arasında çoklubağlantılılık (multicolinearity) sorununun olmaması gerektiğidir. Bunu tespit etmek üzere, iki bağımsız değişken arasındaki tolerans değeri, varyans büyütme faktörü (VIF) ve durum index (CI=condition index) değerlerine bakılır. Bu değerlerden toleransın  $>0,20$ , VIF  $<10$  ve CI $<30$  çıkması, bağımsız değişkenler arasında çoklubağlantılılık sorunu olmadığını gösterir (Büyüköztürk, 2010, s. 98-100).

Baron ve Kenny'e göre, bir değişkenin ara değişken fonksiyonunu yerine getirebilmesi için, aşağıdaki koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986);

1. Bağımsız değişkenin, ara değişken olduğu varsayılan değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması,
2. Ara değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması,
3. İlk iki şartın sağlanması durumunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, ara değişken dâhil edildikten sonra, kaybolmasıdır. Bir başka ifade ile bağımsız ve ara değişkenin aynı anda bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında, eğer bağımsız değişkenin daha önceki etkisi yok olursa tam ara değişken, etkisi azalırsa kısmi ara değişken rolünden bahsedilebilir.

Bununla ilgili ayrı ayrı yapılan regresyon analizleri aşağıda açıklanmıştır.

### 3.7.1.Yapısal Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Ara Değişken Rolü

Yapısal güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun ara değişken rolünü incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları sırasıyla **Tablo 3.61**'de gösterilmiştir. Bu analizin sonuçlarına göre ilk aşamada (Model 1) yapısal güçlendirmenin (bağımsız değişken), iş doyumunu (ara değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup yapısal güçlendirme düzeyi, iş tatmini düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,833$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca yapısal güçlendirme, iş doyumundaki varyansın %69,2 (Düzeltilmiş  $R^2=0,692$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. İkinci aşamada (Model 2) iş doyumunun (bağımsız değişken), örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup iş doyumunu düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,613$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca iş doyumunu, örgütsel bağlılıktaki varyansın %37,2 (Düzeltilmiş  $R^2=0,372$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. Üçüncü aşamada (Model 3) yapısal güçlendirmenin (bağımsız değişken), örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup yapısal güçlendirme düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,550$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca yapısal güçlendirme, örgütsel bağlılıktaki varyansın %29,9 (Düzeltilmiş  $R^2=0,299$ )'luk bir kısmını açıklamaktadır. Son aşamada (Model 4) yapısal güçlendirme ve iş doyumunu bağımsız değişkenler, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olacak şekilde çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur ve yapısal güçlendirmenin etkisi istatistiki açıdan anlamsız bulunmuştur ( $\beta=0,131$ ;  $p=0,219$ ;  $p>0,05$ ).

Bunun sonucu olarak yapısal güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunun tam ara değişken rolü üstlendiği söylenebilir.

**Tablo 3.61 Yapısal Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken						
		İş Doyumu (Ara Değişken)						
		$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
1	Yapısal Güçlendirme	0,833	20,187	0,000	0,694	0,692	407,527	0,000
		Örgütsel Bağlılık						
		$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
2	İş Doyumu	0,613	10,401	0,000	0,375	0,372	108,173	0,000
		Örgütsel Bağlılık						
		$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
3	Yapısal Güçlendirme	0,550	8,845	0,000	0,303	0,299	78,238	0,000
		Örgütsel Bağlılık						
		$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
4	Yapısal Güçlendirme	0,131	1,233	0,219	0,381	0,374	55,004	0,000
		İş Doyumu	0,504	4,738				

### 3.7.2. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Ara Değişken Rolü

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun ara değişken rolünü incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları sırasıyla **Tablo 3.62'de** gösterilmiştir. Bu analizin sonuçlarına göre ilk aşamada (Model 1) psikolojik güçlendirmenin (bağımsız değişken), iş doyumunu (ara değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup psikolojik güçlendirme düzeyi, iş tatmini düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,628$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca psikolojik güçlendirme, iş doyumundaki varyansın %39,1 (Düzeltilmiş  $R^2=0,391$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. İkinci aşamada (Model 2) iş doyumunun (bağımsız değişken), örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup iş doyumunu düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,613$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca iş doyumunu, örgütsel bağlılıktaki varyansın %37,2

(Düzeltilmiş  $R^2=0,372$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. Üçüncü aşamada (Model 3) psikolojik güçlendirmenin (bağımsız değişken), örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiş olup psikolojik güçlendirme düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır ( $\beta=0,342$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ ). Ayrıca psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılıktaki varyansın %11,2 (Düzeltilmiş  $R^2=0,112$ )'lik bir kısmını açıklamaktadır. Son aşamada (Model 4) psikolojik güçlendirme ve iş doyumu bağımsız değişkenler, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olacak şekilde çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur ve psikolojik güçlendirmenin etkisi istatistiki açıdan anlamsız bulunmuştur ( $\beta=-0,071$ ;  $p=0,351$ ;  $p>0,05$ ).

Bunun sonucu olarak psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunun tam ara değişken rolü üstlendiği söylenebilir.

**Tablo 3.62 Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Mode	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken						
		İş Doyumu (Ara Değişken)						
1	Psikolojik Güçlendirme	$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
		0,628	10,836	0,000	0,395	0,391	117,415	0,000
		Örgütsel Bağlılık						
2	İş Doyumu	$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
		0,613	10,401	0,000	0,375	0,372	108,173	0,000
		Örgütsel Bağlılık						
3	Psikolojik Güçlendirme	$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
		0,342	4,884	0,000	0,117	0,112	23,850	0,000
		Örgütsel Bağlılık						
4	Psikolojik Güçlendirme	$\beta$	t	p	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	p
		-0,071	-0,936	0,351	0,378	0,371	54,488	0,000
	İş Doyumu	0,657	8,677	0,000				

### 3.8.Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Sorularına Yönelik Bulgular

Araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumları **Tablo 3.63**'de listelenmiştir.

**Tablo 3.63 Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu**

Hipotezler	Kabul/Red
H1: Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunu ara değişken rolündedir.	Kabul
H2: Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunu ara değişken rolündedir.	Kabul

Araştırma sorularının cevapları **Tablo 3.64**'de listelenmiştir:

**Tablo 3.64 Araştırma Sorularının Cevapları**

Sorular	Evet/ Hayır	Açıklama
1. Yapısal güçlendirme ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?	Evet	Yapısal güçlendirme ile iş doyumunu arasında yüksek yüksek düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak da, yapısal güçlendirme arttığında iş doyumunu da artmaktadır.
2. Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?	Evet	Psikolojik güçlendirme ile iş doyumunu arasında, orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu durumda, psikolojik güçlendirme arttığında iş doyumunu da artmaktadır.
3. Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?	Evet	Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bunun sonucu olarak, örgüt içerisinde yapısal güçlendirmenin alt boyutlarını da dikkate alarak yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır.

4. Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır?	Evet	Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Bir başka ifadeyle, psikolojik güçlendirmenin artması örgütsel bağlılığı da artırmaktadır.
5. İş doyumunu yükselen çalışanın örgütsel bağlılığı da yükselir mi? Sorusunun cevabı evettir.	Evet	İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında, orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu için, iş doyumunu yükseldiğinde örgütsel bağlılık da yükselmektedir. Bunun tersi de söz konusudur, iş doyumunu azaldığında örgütsel bağlılık da azalmaktadır.
6. Demografik özellikler açısından yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında farklılıklar var mıdır?	Evet	Bu soruya ilişkin detaylar “Araştırmada Yer Alan Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması” bölümünde paylaşılmıştır. Buna göre, araştırmada yer alan değişkenler için, demografik özellikler farklılık göstermektedir.

## 4.BÖLÜM

### TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş doyumunun ara değişken rolünü belirlemek üzere, sanayi sektörünün en önemli alt sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evren ve örneklemini, bu işletmelerdeki mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın bulguları incelendiğinde, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunun tam ara değişken rolü üstlendiği belirlenmiştir. Ayrıca, incelenen diğer güçlendirme türü olan psikolojik güçlendirmenin de aynı şekilde örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde, iş doyumunu tam ara değişken rolü üstlenmiştir.

Bu ilişkilerden yola çıkarak çalışanların yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri, demografik değişkenlere göre de incelenmiş, bulguları bu anlamda da değerlendirilmiştir.

#### **4.1.Sanayi Sektörü Çalışanlarının Yapısal Güçlendirme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

1. Araştırmaya katılanların algıladıkları yapısal güçlendirmenin, orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapısal güçlendirmenin altı alt boyutundan en yüksek düzeyde olanı fırsat alt boyutu iken, en düşük düzeyde biçimsel güç alt boyutu olmuştur. Buradan yola çıkarak, sanayi sektörü çalışanlarının genel olarak, çalışma ortamlarının zorlayıcı fakat kendilerine katkı sağlayan fırsatlara sahip olduklarını, yeni bilgi ve beceriler elde etmek şanslarının olduğunu, tüm bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri görevlerde yer aldıklarını düşündükleri görülmüştür. Bunun yanında sanayi sektörü çalışanlarının, işlerine kattıkları yeniliklerle ilgili aldıkları ödül ve teşvikler, işlerindeki esneklik düzeyleri ve işleri ile ilgili faaliyetlerinin

kurum içerisindeki görünürlükleri konusundaki algıları, diğer faktörlere göre daha düşük fakat ortalama bir seviyededir.

2. Araştırmaya katılanların algıladıkları yapısal güçlendirme düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ve sanayi sektöründeki kadın ve erkek çalışanların yapısal güçlendirme algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak, biçimsel güç alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık görülmüştür. Kadınların biçimsel güç algıları düşük seviyenin biraz üzerinde kalırken, erkeklerin ortalama düzeyde olmuştur. Dolayısı ile kadınların işlerindeki esneklik düzeylerinin, kurum içerisindeki görünürlüklerinin, aldıkları ödül ve teşviklerin yeterli olmadığını düşündükleri söylenebilir. Diğer fırsat, bilgi, destek, kaynak, biçimsel olmayan güç alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermemesi, çalışanların yeni bilgi ve beceriler elde etme, kurumun amaç ve değerleri hakkında bilgi sahibi olma, çalışmalarını ile ilgili geri bildirim verilmesi, işi ile ilgili kaynaklara ulaşım kolaylığı, takım çalışmalarını aracılığı ile sorunlara çözüm aranması taleplerinin, cinsiyetten bağımsız olarak her çalışanın önemseydiğini göstermektedir.

3. Araştırmaya katılan sanayi sektörü çalışanlarının algıladıkları yapısal güçlendirme düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ve orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapısal güçlendirmenin tüm alt boyutları dikkate alındığında da yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum yaşlar arasında yapısal güçlendirme algısının çok büyük farklılık oluşturmadığını ve tüm çalışanlar için benzer özellikler sergilediğini göstermekle birlikte, yaş ilerledikçe yapısal güçlendirme algısı da artmıştır. Daha ileriki yaşlarda çalışanlar, şirketlerinin kendilerine güçlendirici bir iş ortamı sunduğunu ve işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için kendilerini güçlendirdiğini düşündükleri söylenebilir.

4. Demografik değişkenler kapsamında incelenen bir diğer değişken medeni durum olmuştur. Sanayi sektöründe çalışanlar açısından medeni durumun, yapısal güçlendirme algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Alt boyutlar açısından da anlamlı farklılık tespit edilmemesi ve genel olarak yeterli düzeyde olduklarını düşünmeleri, çalışanların evli veya bekâr olmasının kritik bir faktör olmadığı şeklinde açıklanabilir.



5. Sanayi sektörü çalışanlarının yapısal güçlendirme düzeylerinin eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Alt boyutları açısından da anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Fakat farklılık oluşmamasına rağmen, eğitim düzeyi yükseldikçe, iyi yapılan işlerle ilgili geri bildirim alınması, geliştirilebilecek konularla ilgili açıklayıcı bilgiler sunulması ve faydalı ipuçları ile sorun çözme önerileri getirilmesine destek olunması, çalışanlar açısından daha önemli olmaktadır.

6. Bu araştırmada önemli bir değişken olan çalışma biçimine göre, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların yapısal güçlendirme düzeyleri ve tüm alt boyutları açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Anlamlı fark göstermemiş olunmasına rağmen fırsat alt boyutu, hem beyaz yaka hem de mavi yaka açısından diğer tüm alt boyutlardan daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, her iki grubun da işleri ile ilgili yeni bilgi ve beceriler elde etme şanslarının, zorlayıcı fakat kendilerine katkı sağlayan bir ortam içerisinde olduklarını düşünme algılarının yüksek olması söylenebilir.

7. Yapılan araştırmada sanayi sektörü çalışanlarının yapısal güçlendirme düzeyleri ve alt boyutlarının mesleki kıdeme göre farklılaşması incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Anlamlı farklılık göstermemesine rağmen, yapısal güçlendirme düzeyinin yıllar içerisinde inişli çıkışlı bir seyir izlediği görülmüştür. Bu sonuç ışığında, mesleğine yeni başlayan kişilerin beklentilerinin yüksek olması sebebiyle en düşük yapısal güçlendirme düzeyine, mesleklerinde 21 yılın üzerinde olanların ise iş yeri olanaklarına daha rahat ulaşabilmeleri açısından en yüksek yapısal güçlendirme düzeyine sahip olmaları olasıdır.

8. Yapılan araştırmada mesleki kıdemlerin yanı sıra, aynı işyerindeki çalışma süreleri de incelenmiştir. Yapısal güçlendirme düzeyleri, İşyeri kıdemi ile mesleki kıdem açısından paralellik göstermektedir. Gruplar arasında, işyeri kıdemi açısından yapısal güçlendirme düzeylerinde bir farklılık saptanmamıştır. Bununla birlikte iş yerinde beş yıllık çalışanların yapısal güçlendirme düzeyleri en düşük, 21 yıl ve üzeri çalışanların ise en yüksek yapısal güçlendirme düzeyine sahip oldukları görülmüştür.

9. Bu araştırmanın en önemli noktalarından biri, sanayi sektörüne yönelik olmasıdır. Sanayi sektörünün önemli dört alt sektörü ana metal, otomotiv, kimya ve elektronik

sektörü çalışanları açısından yapısal güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, bilgi alt boyutu açısından alt sektörlerde farklılık görülmüştür. Bundan dolayı, farklılığın hangi sektörler arasında olduğu ayrıca incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre bilgi alt boyutunda otomotiv ile ana metal sektörü arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Otomotiv sektörü çalışanları kurumun mevcut durumu, üst yönetimin değerleri ve amaçları hakkındaki bilgilere güçlü şekilde ulaşabildiklerini düşünürken, ana metal sektörü çalışanlarında bu algı ortalama düzeyde gerçekleşmiştir.

10. Araştırmanın bir diğer değişkeni, çalışanın yönetici olup olmadığıdır. Sanayi sektörü çalışanlarının yapısal güçlendirme düzeyleri arasında, yönetici değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra yapısal güçlendirmenin, bilgi, biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç alt boyutları açısından da anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu alt boyutların hepsinde yönetici olanların, olmayanlara göre daha yüksek bir güçlendirme düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, yönetici pozisyonunda olanların kurumun mevcut durumu, amaç ve değerleri hakkındaki bilgilere daha rahat ulaşması, işlerinde daha esnek olabilmeleri, yaptıkları işlerin kurum içerisinde daha görünür olması, sorunlara çözüm bulma ve işbirliği geliştirme olanaklarının daha yüksek olması ile açıklanabilir.

#### **4.2.Sanayi Sektörü Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

1. Araştırmaya katılanların algıladıkları psikolojik güçlendirmenin, yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunun diğer boyutlara göre daha düşük olmasına rağmen ortalamanın üzerinde bir seviyede olduğu görülmektedir. Yeterlilik alt boyutunun ise çok yüksek bir seviyede olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak sanayi sektörü çalışanlarının, yaptıkları işler ve olaylar üzerinde etki sahibi olduklarını düşünmeleri, işleri ile ilgili faaliyetleri yerine getirebilecek kapasite, beceri ve yeteneğe sahip olduklarını düşünmelerine oranla daha aşağıda gerçekleşmiştir. Ayrıca sanayi sektörü çalışanlarının, yaptıkları işleri kendileri açısından çok önemli ve anlamlı buldukları söylenebilir.

2. Araştırmaya katılanların algıladıkları psikolojik güçlendirme düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre, sanayi sektöründe çalışan erkekler, kadınlara göre, kendilerini daha fazla psikolojik olarak güçlendirilmiş görmektedirler. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin sadece özerklik alt boyutunun, cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Diğer alt boyutları ile anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bilgiler ışığında erkekler kadınlara oranla daha çok, işlerini nasıl yapacaklarını belirlemede özerk olduklarını, işlerini nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verdiğini ve işlerini özgür bir şekilde yapabilmeleri için pek çok fırsata sahip olduklarını düşünmektedirler.

3. Araştırmaya katılan sanayi sektörü çalışanlarının algıladıkları psikolojik güçlendirme düzeyinin, yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı incelendiğinde ise özellikle 30 yaş altı ile 41 yaş üzerinde gerçekleşmiştir. Çalışanın yaşı ilerledikçe psikolojik güçlendirme algılarının yükseldiği, kendilerine güvenleri arttığı, karar verme ve sorumluluk alma konusunda daha motive oldukları görülmüştür. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunda da yaş gruplarına göre farklılık tespit edilmiştir. Benzer şekilde, farklılık 30 yaş altı ile 41 yaş üzerinde gerçekleşmiştir. Bu bilgi ışığında sanayi sektörü çalışanlarının tüm yaş grupları için, yaptıkları iş çok önemli ve kendileri için anlamlı olmakta, yaş ilerledikçe bu duyguları artmaktadır. Ek olarak, bu araştırmada yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunması, sadece mavi yakalı personele yönelik olmakla birlikte üretim yapan bir firmada yapılan araştırma (Karavardar, 2017) ile de benzer bulgulara sahiptir.

4. Demografik değişkenler açısından incelenen bir diğer değişken medeni durum olmuştur. Sanayi sektörü çalışanlarında medeni durum, psikolojik güçlendirme açısından anlamlı farklılık oluşturmamıştır. Ancak, psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu bilgi ışığında evli olan personel bekâr olanlara göre, işlerini nasıl yapacakları konusundaki özerkliğe ve karar verme fırsatlarına yüksek oranda sahip olduklarını düşünmektedirler.

5. Sanayi sektörü çalışanlarının psikolojik güçlendirme düzeylerinde eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca, anlamlılık ve özerklik alt boyutlarında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde, eğitim düzeyi yükseldikçe güçlendirme düzeyinin düştüğü görülmüştür. İşler üzerinde etki sahibi olmak, inisiyatif kullanmak, yapılan işin anlamlı bulunması, eğitim düzeyi yükseldikçe daha önemli olmakta ve bu beklenti karşılanmadığı zaman psikolojik güçlendirme düzeyi diğer gruplara göre daha düşük gerçekleşmektedir.

6. Bu araştırmada önemli bir değişken olan çalışma biçimine göre, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir. Alt boyutları açısından ise sadece anlamlılık boyutunda farklılık mevcuttur. Bu farklılıkta mavi yakalının, beyaz yakalıya göre yaptığı işi önemli ve anlamlı bulma algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, mavi yakalı personelin, üretim üzerindeki emek gücünü daha doğrudan hissetmesi ile açıklanabilir.

7. Yapılan araştırmada sanayi sektörü çalışanlarının psikolojik güçlendirme düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca anlamlılık, özerklik ve etki alt boyutlarında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiği incelendiğinde, mesleklerinde yeni olanlar ile mesleklerinde 21 yılın üzerinde olanlarda oluşmuştur. Bunun nedeni, mesleki tecrübeleri arttıkça yaptıkları işleri anlamlı bulmaları, edindikleri bilgi birikimi ile mesleklerinde daha esnek olabilmeleri, zaman içerisinde yönetici kadrolarına gelme imkânları ile etkilerinin artması ve böylece olaylara ve işletmeye bakış açılarının değişmesi olabilir.

8. Yapılan araştırmada mesleki kıdemlerin yanı sıra, aynı işyerindeki çalışma süreleri de incelenmiştir. İşyeri kıdemi açısından psikolojik güçlendirme düzeylerinde ve alt boyutlarında bir farklılık saptanmamıştır. İş yeri kıdemleri arasında inişli çıkışlı bir güçlendirme düzeyi olması, çalışma koşullarının yıllar içerisinde değişmesi, tecrübe ve bilgi seviyelerine göre kendilerine verilmiş olan görevlerin farklılaşması olduğu düşünülmektedir. Burada elde edilen bulgu, Karavardar'ın araştırmasında (2017) "mevcut işletmedeki çalışma süresi" olarak elde etmiş olduğu sonuçları desteklemektedir.

9. Yapılan araştırmanın bir diğer önemli değişkeni sektör olmuştur. Sanayi sektörünün önemli dört alt sektörü ana metal, otomotiv, kimya ve elektronik sektörü çalışanları açısından psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca özerklik ve etki alt boyutlarında da sektöre göre farklılaşma oluşmuştur. Bu farklılık elektronik ve ana metal sektörleri arasında gerçekleşmiştir. Ana metal sektöründe, elektronik sektörüne göre daha düşük bir memnuniyet düzeyi görülmektedir. Sektör grupları, sanayi alanında yer alsa da üretilen ürünlerin ve iş yapış biçimlerinin farklı olması, çalışanların kendilerini özerk hissetmelerini ve üretim üzerinde etki sahibi olmalarını etkilediği düşünülmektedir.

10. Araştırmanın bir diğer değişkeni, çalışanın yönetici olup olmadığıdır. Sanayi sektörü çalışanlarının psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında, yönetici değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra psikolojik güçlendirmenin diğer alt boyutlarının aksine, etki alt boyutunun da anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu alt boyutların hepsinde yönetici olanların, olmayanlara göre daha yüksek bir güçlendirme düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, yetkinlikleri yüksek olan kişilerin yöneticilik pozisyonuna getirilmesi, yöneticilerin karar alma yetkilerine sahip olmaları, alınan bu kararların diğer süreçleri etkileme gücünün olması şeklinde açıklanabilir.

### **4.3.Sanayi Sektörü Çalışanlarının İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

1. Araştırmaya katılan sanayi sektörü çalışanlarının algıladıkları iş doyumunun, ortalamanın biraz üzerinde memnuniyet düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. İş doyumunun alt boyutlarından içsel tatmin, dışsal tatmine göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bilgi ışığında, sanayi sektörü çalışanlarının işleriyle ilgili düşüncelerinin olumlu, işlerini severek yaptıkları, kendilerini geliştirme olanaklarının olduğu söylenebilir. Ayrıca, yöneticilerinin idare tarzı, ücretten duyulan memnuniyet, şirket politikaları, kişiler arası ilişkiler ve terfi olanakları bakımından nötr ya da ne memnun ne memnun değil durumunda oldukları görülmektedir. Fakat, inisiyatif kullanabilmeleri, potansiyellerini değerlendirebilmeleri, yapılan işin karşılığında duyulan başarı hissi açısından daha memnun olmaları beklenen bir sonuç olmuştur.

2. Sanayi sektörü çalışanları açısından, cinsiyet değişkeninin iş doyumunu ifade eden tutum ve davranışlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı görülmüştür. İş doyumunun, içsel ve dışsal alt boyutlarında da anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durum, iş doyumunun kadın veya erkek olma ile ilgili bir durum değil, memnuniyet düzeyi elde etmek yollarının tüm çalışanlar tarafından benzer faktörler olması ile açıklanabilir.

3. Araştırmaya katılan sanayi sektörü çalışanlarının algıladıkları iş doyumunun düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş doyumunun içsel ve dışsal alt boyutları dikkate alındığında da yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte, yaş ilerledikçe iş doyumunu da artmıştır. Bu bulgu, iş tecrübesi arttıkça çalışma koşullarına daha fazla uyum sağlanmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, çalışma hayatına yüksek beklentilerle başlanması, sanayi sektöründeki zorluklarla karşılaşan çalışanların iş doyumunun düşmesinde etkili olmuş olabilir. Burada elde edilen bulgu Karavardar'ın araştırması (2017) ile benzer sonuçlardadır.

4. Yapılan araştırmada sanayi sektörü çalışanlarının iş doyumunu düzeyi ile medeni durum değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. İçsel ve dışsal doyum düzeyleri açısından da farklılık görülmemiştir. Dolayısıyla, çalışanların evli veya bekâr olmaları, şirketlerin devreye alacakları yeni motivasyon projeleri için anlamlı bir faktör olmayabilir.

5. Sanayi sektörü çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin eğitim değişkenine göre anlamlı bir fark teşkil etmediği görülmüştür. Ancak dışsal doyum, eğitime düzeyine göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Bu farklılık, lise ve dengi okul ile yüksek lisans ve doktora grubunda oluşmuştur. Buradan yola çıkarak eğitim düzeyi yükseldikçe, ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları ve kişilerarası ilişkiler gibi örgüt tarafından gerçekleştirilmesi gerekenler, çalışanlar açısından önemli olmaktadır. Eğitim değişkeninin anlamlı farklılık göstermemesi, mavi yakalılar üzerinde yapılan bir başka araştırmadaki (2017) bulguları destekler niteliktedir.

6. Bu araştırmada önemli bir değişken olan çalışma biçimine göre, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların iş doyumunu düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir. İçsel ve dışsal doyum alt boyutları açısından da anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu bilgiler ışığında, çalışanı iten motive eden başarı, tanınma, zorlayıcı ve rekabet gerektiren görevler, yükselme ve gelişme olanağı gibi faktörler ile çalışanların dışsal motivasyonunu oluşturan ücret, çalışma koşulları ve kişilerarası ilişkiler gibi faktörler beyaz yakalı veya mavi yakalı olunmasına göre değişmemektedir. Tüm alışan grupları için bu faktörlerin önemli olduğu söylenebilir.

7. Yapılan araştırmada sanayi sektörü çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaşması incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunun yanında mesleki kıdem yılı arttıkça, içsel, dışsal ve iş doyumunu düzeylerinin arttığı görülmüştür. Bu durum, zaman içerisinde çalışan beklentilerinin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması, çalışanın iş hayatına adapte olması, üst pozisyonlara geldikçe ücret ve çalışma koşullarının iyileşmesi ile açıklanabilir. Ayrıca, meslek hayatlarına yeni başlayan ve iş tecrübesi yetersiz olan kişilerin gerçekçi olmayan ve karşılanması zor olan beklentileri de iş doyumunu üzerinde olumsuz etki yapabilir. Mesleki kıdeme göre iş doyumunun anlamlı farklılık göstermemesi, mavi yakalılar üzerinde yapılan ve toplam çalışma süresi olarak ele alınan bir çalışma (2017) ile benzer sonuçlar göstermektedir.

8. Yapılan araştırmada mesleki kıdemlerin yanı sıra, aynı işyerindeki çalışma süreleri de incelenmiştir. İşyeri kıdemi açısından içsel, dışsal ve iş doyumunu düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Aynı iş yerindeki ilk yıllarda içsel, dışsal ve iş doyumunu düzeyleri düşük gerçekleşirken, yıllar içerisinde bu oran artmakta ve 21 yılın üzerinde yeniden düşme eğilimine geçmektedir. Bunun nedeni olarak, çalışanların kariyer beklentilerinin azalması, verilen görevlerin rutinleşmesi olduğu düşünölmektedir. Buna ek olarak, Karavardar'ın araştırmasında (2017) mevcut işletmedeki çalışma süresi olarak ele alınan değişkendeki bulgular da desteklenmiştir.

9. Araştırmaya katılanların, çalıştıkları sektöre göre iş doyumlarında ve alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak, içsel doyum ve iş doyumunu düzeyleri açısından elektronik sektörü diğer sektörlere göre daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip iken, dışsal doyumda ana metal sektörü diğer sektörlere

göre daha yüksek bir memnuniyet seviyesine ulaşmıştır. Bunun sebebi olarak, elektronik sektörü çalışanlarının yeteneklerini ve yaratıcılıklarını daha fazla kullanabilecekleri ortamlarda olmaları, ana metal sektörünün ise daha tehlikeli çalışma koşulları sebebiyle iş sağlığı güvenliği bilincinin yüksek olması ve harcanan emek gücündeki ücret karşılığının yeterli düzeyde alınması olduğu düşünülmektedir.

10. Araştırmanın bir diğer değişkeni, çalışanın yönetici olup olmadığıdır. Sanayi sektörü çalışanlarının içsel doyum, dışsal doyum ve iş doyumları düzeyleri arasında, yönetici değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yönetici olanların iş doyumları ve alt boyutları, olmayanlara göre daha yüksektir. Burada, başarılı çalışanın takdir edilmiş olması, üst kademelerde daha yüksek ücretlerin alınması gibi faktörlerin rol oynadığı düşünülmektedir.

#### **4.4.Sanayi Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

1. Araştırmaya katılan sanayi sektörü çalışanlarının algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyinin, nötr olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucu olarak çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine inanmak, emir ve beklentilerine uymak açısından ortalama bir bağlılık düzeyine sahiptirler. Bu kişiler ayrıca, örgüt amaçlarının hedeflenen şekilde gerçekleşmesi için ortalama bir çaba ortaya koymakta ve örgütte kalma kararlılığını yine ortalama bir seviyede göstermektedirler. Bunun yanında örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık, diğer alt boyutlara göre daha yüksek, normatif bağlılık ise diğer alt boyutlara göre daha düşük gerçekleşmiştir. Bu durum, sanayi sektörü çalışanlarının örgüt değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmeleri, örgütün bir parçası olarak kalmayı istemeleri, fakat bunun yanında örgüte karşı bir minnettarlık duygusunu çok fazla taşımamaları ile açıklanabilir.

2. Sanayi sektörü çalışanları açısından, cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılığı ifade eden tutum ve davranışlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından da anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu durum, örgütsel bağlılık düzeyinin erkek veya kadın olunması ile ilgili olmayıp, tüm çalışanların benzer fikirlerde olduğunu göstermektedir.



3. Araştırmaya katılan sanayi sektörü çalışanlarının algıladıkları örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Anlamlı farklılık bulunmamasına rağmen, örgütsel bağlılık, duygusal ve devam bağlılık düzeylerinde 30-35 yaş aralığında düşüş olması, iş yeri ile ilgili beklentilerin zaman ilerledikçe karşılanmaması, iş ile ilgili bilgi ve tecrübe edindikçe yeni iş olanakları elde edileceğinin düşülmesinden kaynaklanabilir. Başka bir araştırmada Odabaş (2014) da, öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada 25-40 ve 41-63 gibi iki farklı yaş dilimi kullanmış olmasına rağmen, benzer şekilde örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

4. Yapılan araştırmada sanayi sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasındaki farklılaşmaya bakıldığında, araştırmaya katılanların evli veya bekâr olma durumuyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Alt boyutları açısından da anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak bir başka araştırmada (Odabaş, 2014), çalışanın evli veya bekâr olmasının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı farklılığı bulunmuştur. Bu durum, medeni halin araştırma yapılan örgüt veya sektöre göre farklılık gösterebileceği anlamına gelmektedir.

5. Araştırmaya katılan Sanayi sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinde eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Devam bağlılığı alt boyutundan anlamlı farklılık görülmemiştir. Anlamlı farklılık gösteren örgütsel bağlılık, duygusal ve normatif bağlılık açısından bakıldığında, eğitim düzeyi yükseldikçe bağlılığın azalması beklenen bir durumdur. Çünkü eğitim seviyesi yükseldikçe kurumdan beklentiler artmaktadır. Bundan dolayı şirketlerin, daha iyi eğitilmiş ve donanımlı çalışanlarını elde tutmalarına yönelik yapacağı çalışmalar önem arz etmektedir.

6. Araştırmanın bir diğer önemli değişkeni ise çalışma biçimidir. Sanayi sektöründe çalışanların beyaz yakalı ve mavi yakalı olmalarına göre, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Burada, mavi yakalı çalışanların bağlılığı beyaz yakalılara göre daha yüksek çıkmıştır. Bulgular ışığında, mavi yakalı çalışanların örgütlerine çok şey borçlu olduklarını düşündükleri, bunun yanına beyaz yakalı çalışanların ise, kurumdan ayrıldıklarında her hangi bir suçluluk duygusu içerisinde olmayacakları düşünülebilir.

7. Yapılan araştırmada sanayi sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaşması incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Aynı durum duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri için de geçerlidir. Anlamlı farklılık göstermemekle birlikte, tüm bağlılık boyutlarında inişli çıkışlı bir seyir izlemiştir. Meslek hayatlarının ilk beş yılında daha düşük başlayan bağlılık, 6-10 yıl arasında yükselmiş, 11-15 yıl arasında düşmüş, daha sonra yeniden yükselmeye başlamıştır. Bu durum, iş hayatı üzerine tecrübe kazanan bir çalışanın, mesleği konusunda bilgili ve özgüven sahibi oldukça, bağlılıkla ilgili algısının değişebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde bir başka araştırmada, mesleki kıdem değişkenini deneyim olarak ifade eden Odabaş (2014), örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

8. Yapılan araştırmada mesleki kıdemlerin yanı sıra, aynı işyerindeki çalışma süreleri de incelenmiştir. İşyeri kıdemi açısından örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak, iş yeri kıdemi duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmuştur. Anlaşıyor ki, sanayi sektörü çalışanlarında iş yerindeki görev süreleri arttıkça kuruma karşı hissedilen duygusal bağlılık da zaman içerisinde farklılık göstermektedir. Bundan dolayı, örgütlerin devreye alacakları projelerde veya uygulamalarda, çalışanların iş yeri kıdemlerini de gözeterek, kendilerini mutlu hissedecekleri uygulamaları farklılaştırmaları faydalı olabilir.

9. Yapılan araştırmanın bir diğer önemli değişkeni sektör olmuştur. Sanayi sektörünün önemli dört alt sektörü ana metal, otomotiv, kimya ve elektronik sektörü çalışanları açısından örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca normatif bağlılık düzeylerinde de sektöre göre farklılaşma oluşmuştur. Bu farklılık kimya ve ana metal sektörleri arasında gerçekleşmiştir.

Kimya sektöründe örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri diğer sektörlerle göre daha düşük, ana metal sektöründe ise diğer sektörlerle göre daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre kimya sektöründe, çalışanların örgüte ve örgütün diğer üyelerine karşı hissettikleri sorumluluk duygusunun ve örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak görülmesinin, diğer sektörlerle göre daha düşük olduğu söylenebilir. Bunlara ek olarak, kimya sektörünün sermaye ve bilgi yoğun yapısı nedeniyle işgücünün uzmanlaşması ve maliyetinin diğer sektörlerle göre daha yüksek oluşu ile ana metal sektörünün emek yoğun yapısı ve iş sağlığı güvenliği kavramının çok daha ön plana çıkması, bu farklılığın oluşmasında rol oynamış olabilir.

10. Araştırmanın bir diğer değişkeni, çalışanın yönetici olup olmadığıdır. Sanayi sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasında, yönetici değişkenine göre anlamlı farklılık oluşmamıştır. Ancak, duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yönetici olanların duygusal bağlılığı, olmayanlara göre daha yüksektir. Bu bilgiler ışığında, yöneticilerin duygusal olarak kendi tercihleriyle örgütte kalma istekleri, kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri ve örgütün bir parçası olmaktan memnun olmaları, beklenen bir sonuçtur.

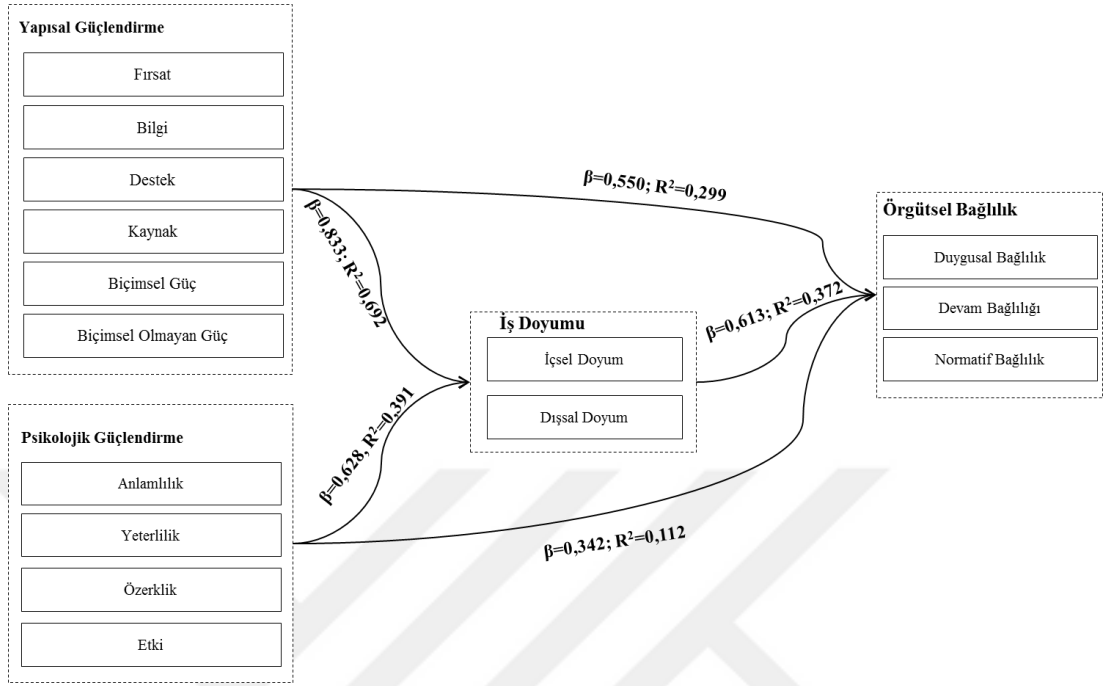
#### **4.5.Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon ve Regresyonlara İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırma kapsamındaki hipotezlere bakıldığında ise iş doyumunun, hem yapısal güçlendirme hem de psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında tam ara değişken rolü üstlendiği görülmüştür.

Bu noktadan hareketle H1 ve H2 hipotezlerinin % 100 desteklendiği görülmektedir.

Bu hipotezlerin kabul edilmiş, desteklenmiş olmasının literatüre önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Nitekim Odabaş (2014, s. 89) yapmış olduğu araştırmanın sınırlılık ve önerilerinde, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında başka ara değişkenlerin bulunduğunu düşünmüş ve başka değişkenlerin ara değişken rollerinin test edilmesinin mümkün olacağını belirtmiştir. Buradan yola çıkarak iş doyumunun, yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ara değişkenlerden biri olduğu görülmüştür.

Şekil 4.1’de tüm değişkenlerin korelasyon ve regresyon değerleri özetlenmiştir.



Şekil 4.1: Değişkenlere Ait Korelasyon ve Regresyon Değerleri

#### 4.6.Öneriler

Elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda bu araştırma için aşağıdaki hususlar önemlidir;

- Hipotez testleri incelenirken, personel güçlendirmenin, yapısal ve psikolojik güçlendirme boyutları ayrı ayrı ele alınmış ve örgütsel bağlılıkla ilişkilerinde iş doyumunun, her birisi için ayrı olacak şekilde ara değişkenlik rolü incelenmiştir. Bununla birlikte, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin aralarında da yükseğe yakın bir ilişki bulunduğu dikkate alındığında, her iki boyutu içeren tek bir ölçek geliştirilmesi ve iş doymumu ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin birlikte incelenmesi, literatüre önemli bir katkı yapacaktır.

- Bu çalışmada kurulmuş olan araştırma modeline göre iş doyumu, güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında tam ara değişken rolü üstlenmiştir. Bir başka yeni araştırmada, devreye alınacak bir proje veya eğitim programı aracılığıyla kontrol grupları oluşturularak, ön-test ve son-test uygulamaları ile model üzerindeki korelasyon ve memnuniyet düzeyleri incelenebilir.
- Yapısal güçlendirme ölçeğindeki en yüksek puan ortalamasının 4,01 ile “Yeni bilgi ve beceriler elde edinme şansı” faktörü olduğu dikkate alındığında, sanayi sektöründe çalışanlar için yeni teknolojileri edinmenin, bu konuda kendilerine fırsatlar tanımanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar yaratılması, iş doyumu ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Benzer şekilde yapısal güçlendirme ölçeğinin en düşük puan ortalaması 2,29 ile “Eğitim ve/veya araştırma konularında öğretim üyeleri ile işbirliği yapma” faktörü olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların bu yöndeki arzularının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu açıdan ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin önemli bir göstergesi olan sanayi sektöründeki çalışanların, yeni teknolojilerle tanışmaları, robotik sistemler, yapay zekâ, üst düzey yazılım gibi çalışmaların içerisinde olmaları çok önem arz edecektir.
- Psikolojik güçlendirme ölçeğindeki “Yaptığım iş benim için önemlidir”, “İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum” ve “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim” faktörlerinin 4,5 puanın üzerinde olması, sanayi sektörü çalışanlarının yaptıkları işleri ne kadar anlamlı buldukları ve çok spesifik alanlar olduğundan, sektörün neredeyse kendi çalışanını yarattığı ve bu açıdan da kendi potansiyel ve yeterliliklerinin farkında oldukları söylenebilir. Ayrıca “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim” faktörünün 3,63 ile en düşük ortalamaya sahip olması, iş yerinde inisiyatif kullanmanın ve zaman zaman işi doğrudan yapan kişinin söz sahibi olmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Bunlardan yola çıkarak, sektör içerisinde çalışanın iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için takdir, tanıma faaliyetlerinin ön plana çıkartılması önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanların yaratıcı fikirler üretebilecekleri takım

çalışması ortamları ve öneri sistemleri uygulamalarının şirketlerde geliştirilmesi gerekmektedir.

- İş doyumu ölçeğindeki en yüksek ortalama 4,08 ile “Bana iş güvencesi sağlaması bakımından” faktörünün olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlar açısından şirketinin sağladığı imkânların ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, en düşük ortalamanın 2,85 ile “İş içinde terfi olanağının olması bakımından” faktörü olduğu göz önünde bulundurulduğunda, sanayi sektörü çalışanlarının kariyer olanaklarını artıracak yetenek yönetimi projelerinin, yöneticilik programlarının, kariyer sistemlerinin, koçluk-mentörlük çalışmalarının devreye alınması, çalışanların kariyer yolculuğuna ve iş doyumlarına önemli katkı sağlayacaktır.
- Örgütsel bağlılık ölçeğindeki en yüksek ortalamanın 3,77 ile “Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de” faktörünün çıkması, sanayi sektöründeki çalışanların daha çok devamlılık bağlılığı içerisinde oldukları görülmektedir. Bu durum daha çok, diğer sektörlerle göre daha az alternatifinin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bundan dolayı sanayi sektörü çalışanlarının, diğer şirket veya sektörlerle kayması, şirketin know-how’ının rakiplere gitmesi açısından bir risk teşkil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, şirketin potansiyel çalışanlarının elde tutulmasına yönelik, yurt dışı eğitim faaliyetlerine katılım, konferanslarda sunum yapma olanaklarının artırılması çok önemli olacaktır.
- Bunların yanı sıra genel olarak, çalışanın kendilerini daha güçlendirilmiş hissedecekleri, kararlara katılabildikleri, işletmenin amaçları, vizyonu ve misyonu hakkındaki bilgiye ulaşabildikleri, üstlerinden ve astlarından destek alabildikleri, yaratıcı fikirler üretebilecekleri, işlerini daha verimli yapabilecekleri esnekliklerin sağlandığı bir örgüt kültürü ve ikliminin oluşturulması gereklidir.

- Sanayi sektörünün ağır iş koşulları, üretim baskısı, vardiyalı çalışma sistemleri, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının önemi göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların kendilerini mutlu hissedecekleri, zihinsel ve bedensel odaklanmalarının sağlanabileceği, iş güvenliği olanaklarının üst düzeyde olduğu uygulamaların geliştirilmesi, bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Bu araştırmada her ne kadar psikolojik güçlendirme değişkeni dışında diğer değişkenlerde cinsiyet özelliği açısından anlamlı farklılık oluşmasa da, kadınlara yönelik daha büyük kitlelerle veya başka sektörlerde araştırmalar yapılması faydalı olacaktır.
- Bu araştırmada medeni durum ve iş yeri kıdemi özellikleri, yapısal güçlendirme, psikolojik güçlendirme, iş doyumu ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin hiç birinde anlamlı farklılık göstermemiş olmakla birlikte, bu özelliklerin ön plana çıkacağı alanlar belirlenerek, farklı konularda çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırmadaki bulgularda, yönetici olunup olunmaması durumuna göre tüm değişkenlerde anlamlı farklılık tespit edilmiş ve yönetici olanların memnuniyet düzeyleri olmayanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Her ne kadar, bu sonuç sanayi sektörü için bulunmuş olsa da, aynı sektörde daha fazla kişi veya farklı bir sektör üzerinde araştırma yapılması faydalı olacaktır. Böylece örgütlerin, çalışanları için kariyer olanaklarını artırma, organizasyon şemalarını gözden geçirme, farklı liderlik projelerini devreye alma konuları daha önemli olacaktır.
- Bu araştırmada mesleki kıdem ve yaş özellikleri, sadece psikolojik güçlendirme değişkeninde anlamlı farklılık göstermiştir. Yaş ilerledikçe mesleki kıdem de arttığı için, buradaki kitle hemen hemen aynı kişilerden oluşmaktadır. Ve mesleğinin ilk yıllarında bulunan genç çalışanların psikolojik güçlendirme algıları daha düşük olmaktadır. Bu kitlenin motivasyonunu artırıcı faaliyetlerde bulunulması, potansiyellerini daha etkin kullanabilecekleri ortamın yaratılması, verimliliği artırıcı yaratıcı fikirlerinin alınması örgütler açısından çok önemli olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Akinci, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(4), 1-25.
- Aksayan, S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi Doktora Tezi.
- Akt: Gündoğan, T. (2005). *İnce, M. ve Gül, H.Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- Akt: Kuzgun, Y., Sevim, S. A., & Hamamcı, Z. (1999). Mesleki Doyum Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11), 14-18.
- Al-Ababneh, M., Samer Al, S. A.-S., Al-Shakhsheer, F., & Masadeh, M. (2017). The Influence Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotel In Jordan. *International Business Research*, 10(3), 133-147.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*(63), 1-18.
- Arısoy, İ. (2008). *Türkiye'de Sanayi Sektörü-İktisadi Büyüme İlişkisinin Kaldor Hipotezi Çerçevesinde Test Edilmesi*. 2017 tarihinde Türkiye Ekonomi Kurumu: [http://www.tek.org.tr/dosyalar/ARISOY-Sanayi\\_Buyume.pdf](http://www.tek.org.tr/dosyalar/ARISOY-Sanayi_Buyume.pdf) adresinden alındı
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*(467), 31-51.
- Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi (Employee Empowerment). *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 181-207.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık (2 b.)*. Pegem Akademi.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51(No. 6), 1173-1182.
- Barutçugil, P. D. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.



- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe Ve Örgütte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers. *The Journal Of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*(Spring), s. 31-39.
- Bulu, M., Eraslan, İ. H., & Kaya, H. (2006). Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 49-66.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. içinde
- Can, A. (2017). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (5. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), s. 471-482.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2017). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 229-244.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Nobel Basımevi.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı* (2. b.). İstanbul: Kare Yayınları.
- Dolun, L. (2016). *Türkiye Kalkınma Bankası*. 2017 tarihinde Kalkınma: <http://www.kalkinma.com.tr> adresinden alındı
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Stabilities. *Journal Of Organizational Behavior*, 483-504.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayıncılık.
- Fatahi-Bayat, G., Goudarzi, A., & Goudarzi, M. (2016). Study On Variables Influencing The Employee Empowerment Case Study: Industries Of Markazi Province. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 7(5), 102-110.
- Gal, R. (1983). The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium. (Derleyen: Donald Lang). 270-279.

- Gill, R. (2011). *Theory And Practice Of Leadership* (s. 232-233). içinde SAGE Publications Ltd.
- Han, S.-h., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). The Mediating Effect Of Organizational Commitment And Eemployee empowerment: How Transformational Leadership Impacts Employee Knowledge Sharing Intention. *Human Resource Development International*(19).
- Honold, L. (1997). A Review Of The Literature On Employee Empowerment. *Empowerment In Organizations*, 5(4), 202-212.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 124-143.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kanter, R. M. (1977). *Men And Women Of The Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power Failure In Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), s. 65-75.
- Kanter, R. M. (1993). *Men And Women Of The Corporation* (New Edition b.). New York: Basic Books.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 79-105.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (27. b.). İstanbul: Nobel.
- Karavardar, G. (2017). Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 51-64.
- Keleş, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(243-263), 243.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review Of Economics And Management*, 1(1), 49-73.
- Koç, E., Kaya, K., & Şenel, M. C. (2016). Türkiye'de Sanayi Sektörü ve Temel Sanayi Göstergeleri-Sanayi Üretim Endeksi. *Mühendis ve Makina*, 57(682), 42-53.

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern- Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar* (8 b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kök, M., & Çakıcı, A. (2016). Fabrika Çalışanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Etmenler. *İnsan & İnsan, Kış(7)*, 40-63.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact Of Structural And Psychological Empowerment On Job Strain In Nursing Work Settings-Expanding Kanter's Model. *Journal Of Nursing Administration, 31(5)*, 260–272.
- Laschinger, H. K., Gilbert, S., Smith, L. M., & Leslie, K. (2010). Towards A Comprehensive Theory Of Nurse/Patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory To Patient Care. *Journal Of Nursing Management(18)*, 4–13.
- Laschinger, K. S., & Heather, D. (2012, Ocak). Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I And II. Canada.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *The International Journal of Human Resource Management, 12(4)*, s. 684-695.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring Happiness: The higher Order Factor Structure Of Subjective. *Personality and Individual Differences, 47*, 878–884.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies(42)*, 211–227.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. (Twelfth Edition)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Mercan, M., & Kızılkaya, O. (2014). Türkiye'de Sanayi Sektörü Ekonomik Büyüme ve Verimlilik İlişkisinin Kaldor Yasaları Çerçevesinde Sınanması: Ekonometrik Bir Analiz. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 36(1)*, 137-160.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2017). *Mesleki Yeterlilik Kurumu*. 2017 tarihinde <http://www.myk.gov.tr/index.php/en/ulusal-meslek-standard/182> adresinden alındı
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1(1)*, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment To Organization And Occupations: Extension And est Of A Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology, 78(4)*, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-analysis Of Antecedents,Correlates Aand Consequences. *Journal Of Vocational Behavior(61)*, 20–52.

- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology Of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*(14), 224-247.
- O'Brien, J. L. (2010). "Structural Empowerment, Psychological Empowerment And Burnout In Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers" Degree of Doctor of Philosophy. The State University Of New Jersey.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişikte Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okpara, J. O. (2004). Personal Characteristics As Predictors Of Job Satisfaction An Exploratory Study Of IT Managers In A Developing Economy. *Information Technology & People*, 17(3), 327-338.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not What It Was And Not What It Will Be: The Future Of Job Design Research. *Journal of Organizational Behavior*, 463-479.
- Ongori, H. (2009). Managing Behind The Scenes: A View Point On Employee Empowerment. *African Journal Of Business Management*, 3(1), 009-015.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence From UK Universities. *International Journal of Social Economics*, 30, 1210 - 1232.
- Özer, K. O., Ergün, Ö., & Okatan, T. (2015). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(6).
- Pelit, E., & Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal Of Organizational Behaviour*, 9, 43-59.
- Pişkin, S. (2017). *Otomotiv Sanayii Derneği*. 2017 tarihinde Osd: <http://www.osd.org.tr/bilgi-bankasi/tskb-raporlari/> adresinden alındı

- Powel, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet Theory And The Three-component Model Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*(65), 157–177.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Riggio, R. E. (2014). *Industrial/Organizational Psychology*. içinde Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behaviour*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The Nature Of The New Employment Relationship: A Content Analysis Of The Practitioner And Academic Literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.
- Roelena, C., Koopmansb, P., & Groothoffc, J. (2008). Which Work Factors Determine Job Satisfaction? *Work*(30), 433–439.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes And Job. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Sagie, A. (1988). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, And Job Satisfaction: Another Look. *Journal Of Vocational Behavior*(52), 156–171.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy. *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimentions, Measurement And Validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi (Motivation Theory). *Istanbul Medeniyet Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 2(1), 22.
- Şimşek, M. (2001). *Türkiye Kalkınma Bankası*. 2017 tarihinde Kalkınma: <http://www.kalkinma.com.tr> adresinden alındı
- Telman, N., & Çelik, D. A. (2013). *Endüstri Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Terzi, H., & Oltulular, S. (2004). Türkiye'de Sanayileşme ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensel İlişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 219-226.

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Review*, 15(4), s. 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Ton, İ. A. (2008). *Bireycilik Toplulukçuluk Ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- TÜİK. (2017a, Mart). İşgücü İstatistikleri. *TÜİK Haber Bülteni*. TÜİK.
- TÜİK. (2017b). *TÜİK*. 2017b tarihinde TÜİK Sınıflama Sunucusu: <https://biruni.tuik.gov.tr/DIESS/> adresinden alındı
- Türk Dil Kurumu. (2017). *Türk Dil Kurumu*. 2017 tarihinde Türk Dil Kurumu: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) adresinden alındı
- Ünal, Ç. (2010). *TÜRKİYE'DE SANAYİ (Sanayinin Tarihi Gelişim ve Bugünkü Yapısı) [Elektronik Sürüm]*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Üstünay, M. (2008). İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Çerçevesinde Yeşil Pazarlama Uygulamaları Ve Kimya Sektörüne Yönelik Bir İnceleme: Yüksek Lisans Tezi.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test Of An Integrated Model In The Turkish Context. *International Journal Of Intercultural Relations*(26), 525–550.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory And Practice. *Personnel Review*, 27(1).
- Yavuz, H. V. (2016). *Sanayi Hizmet Sektöründe İşgücü Devir Oranlarının Yüksek Olmasının Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Denizli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 254-278.
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment In Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- Yüksel, Ö., & Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*(1), 131-142.

## EKLER

EK I

### Yönerge

Sayın Katılımcı,

İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri ve Örgüt Psikoloji Yüksek Lisans Programında yürüttüğüm tez çalışmam için araştırma yapmaktayım.

Sonraki sayfalarda sunulan anketler, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinde, iş doyumunun rolünü anlamaya yönelik olarak yürütülen bugüne kadar ki bilimsel çalışmalardan birine daha katkı sağlaması amacıyla sizlere ulaştırılmıştır.

Her bir ölçeği yanıtlamaya geçmeden önce ölçek başlarında sunulan kısa açıklamaları dikkatlice okuyunuz.

Lütfen ölçeklerdeki her cümleyi cevapladığınızdan emin olunuz. Anketlerde yer alan soruların hepsini cevaplamanız bu araştırmanın sonuçları açısından kritik önem taşımaktadır.

Araştırmamız açısından şirketinizin adı ve kimliğiniz önem taşımadığından, anket formlarında AD SOYAD, E-MAIL ve ŞİRKET bilgileri İSTENMEMİŞTİR. Vereceğiniz yanıtlar sadece araştırmacı tarafından bilimsel veri amacıyla kullanılacaktır.

Ankette yer alan hiç bir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Yapılan bilimsel çalışmanın geçerliği ve güvenilirliği vereceğiniz samimi cevaplara bağlıdır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı : Emine SEVER  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nursel TELMAN

EK II

### Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek

2. Yaşınız: \_\_\_\_\_

3. Medeni Durumunuz:  Evli  Bekâr

4. Eğitim Seviyeniz:

- Lise ve Dengi Okul
- Lisans
- Yüksek Lisans ve Doktora

5. Sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz:

- Mavi Yakalı (Saat Ücretli) Çalışanım
- Beyaz Yakalı (Aylık Ücretli) Çalışanım

6. İş Hayatınızdaki Çalışma Süreniz? (Mesleki Kıdeminiz): \_\_\_\_\_

7. Mevcut Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz? (İşyeri Kıdeminiz): \_\_\_\_\_

8. Çalıştığınız Sektör:  Ana Metal  Otomotiv  Kimya  Elektronik

9. Yönetici Pozisyonunda mısınız?  Evet  Hayır



## ÖZGEÇMİŞ

Emine SEVER

Eğitmen, Assessor (Değerlendirici)

[eminesever@hotmail.com](mailto:eminesever@hotmail.com)

1990 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Matematik Mühendisliği bölümünü bitirdi. Daha sonra 1991-1992 yıllarında IBM firmasının genel pazarlama ajanslarından Destek Bilgisayar'da yazılımcı olarak çalıştı. 1992-2015 yılları arasında Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları Eğitim Müdürlüğü'nde bilgisayar yazılım kullanımı, kişisel gelişim ve yöneticilik eğitimleri verdi. Eğitim Uzmanı olarak başladığı buradaki iş hayatında sırasıyla Eğitim Şefi ve Eğitim Müdürlüğü görevlerini üstlendi. Eğitim ihtiyaç analizi, eğitim planlarının oluşturulması ve uygulanması, ihtiyaca yönelik eğitim içeriklerinin geliştirilmesi, iç eğitmen yetiştirilmesi, eğitimlerin ölçme ve değerlendirilmesi, davranış değişikliğinin takip edilmesi konularında uzmanlaştı. Bu sürecin tamamında özgün eğitim oyunları geliştirilmesi çalışmalarında da yer aldı.

Ayrıca, organizasyonel gelişim projelerinde çalıştı. Bunlar arasında, Yönetici Geliştirme, Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, İç Mentör Yetiştirme, Erdemir Akademi, Mesleki Yeterlilik Projeleri yer almaktadır. Bu çalışmalarının yanı sıra 2008-2010 yılları arasında Erdemir Mühendisler Derneği'nin başkanlığını da yürüttü. Bu görevi esnasında ağır sanayide çalışan mühendislerin yaşadığı fiziksel ve psikolojik zorlukları yakından gözlemleme ve çözüm önerileri getirme imkânı elde etti.

Kurumsal iş hayatı süresince çeşitli sertifikaları almaya hak kazandı. Bunlar arasında İnsan Kaynakları Micro MBA Sertifikası, Kariyer ve Yetenek Yöneticiliği Sertifikası, Assessment Center (Değerlendirme Merkezi) Sertifikası bulunmaktadır. Halen İnsan Kaynakları alanında Assessor (Değerlendirici) olarak çalışmakta, İTÜ Mezunlar Derneği'nde gönüllü Mentörlük yapmakta ve Maltepe Üniversitesi'nde Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanında yüksek lisans yapmaktadır.