



## PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: YARDIMCI YARGI PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON JOB SATISFACTION: A STUDY ABOUT COURT-HOUSE EMPLOYEE

Yılmaz ESKİBİNA<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışmanın temel amacı; personel güçlendirme uygulamalarının yardımcı yargı personelinin iş tatminleri üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu amaçla Düzce Adliyesi ve mülhakat adliyelerinde (Akçakoca ve Yiğilca) yardımcı yargı personeli üzerine bir araştırma yapılmıştır. Veriler anket tekniği ile toplanmış, sonuçlar SPSS aracılığıyla test edilmiştir.

Personel güçlendirme anketinde yer alan 25 ifade; literatürden yararlanarak hazırlanmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda personel güçlendirme anketi altı faktör altında toplanmış, iş tatmini anketi ise iki faktör altında toplanmıştır. Regresyon analizi sonucunda; “psikolojik güçlendirmenin boyutunun” ve “davranışsal güçlendirmenin” yardımcı yargı personellerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip” olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlardan yararlanarak yardımcı yargı personelinin yönetim süreci için öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, İş Tatmini, Yardımcı Yargı Personelleri

### Abstract

The main objective of this study is to determine the effect of the employee empowerment practices on work satisfaction among the judiciary support staff. This study has been carried out in Duzce county courthouse and its branches, Akçakoca and Yiğilca. The data has been collected by survey research model and the results have been analyzed with SPSS.

The relevant 25 statements in the employee empowerment survey were prepared based on review of the literature. According to factor analysis, employee empowerment survey was gathered under six factors and job satisfaction survey was gathered under two factors. The implication of regression analysis suggests that the aspect of psychological empowerment and behavioural empowerment have a significant effect on the job satisfaction of the judiciary support staff. Strategies were developed for the management process of the judiciary support staff based on the obtained results.

**Keywords:** Employee Empowerment, Job Satisfaction, Court House Employees.

<sup>1</sup> Bu çalışma, 2016 yılında yapılmış olan “Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Yardımcı Yargı Personelleri Üzerine Bir Araştırma” isimli tezden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Adalet Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Personel Eğitim Merkezi’nde öğretim görevlisi; yilmazeskibina@gmail.com

## GİRİŞ

Bilgi çağının yöneticileri ve işverenleri için personel güçlendirme konusu giderek artan bir öneme sahiptir. Çünkü yeni ve genç işgücü eskilerden çok daha farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir (Fındıkçı, 2012: 71). Yeni nesil, otoriteyi çok fazla kabullenmek istememektedir. Onlar, bürokrasiye karşı durma eğilimindedirler ve askeri bir ruhla değil, katılımcı bir liderlik tarzı ile yönetilmek istemektedirler. Günümüzde çalışanların yönetime ve yönetimin de çalışanlara bakış açısının değişmesi, personel güçlendirmeye gidilen süreci hızlandırmaktadır (Doğan, 2012: 35).

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

Çeşitli internet kaynaklarında<sup>3</sup> yapılan araştırmada “yardımcı yargı personelini güçlendirme” ile ilgili daha önce akademik bir çalışma yapılmamış olduğu anlaşılmıştır. Daha doğrusu bu güne kadar yardımcı yargı personeli üzerine sadece iki yüksek lisans tez çalışması yapılmış, bu tezlerde performans ve örgütsel stres konuları işlenmiştir. Çalışmamız “yardımcı yargı personelinin iş tatminini artırmak için güçlendirmeden ne derece yararlanabiliriz?” sorusuna cevap arayan ilk çalışmadır.

## 1. PERSONEL GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT)

Salazar ve diğ. (2006), yapmış olduğu çalışmada güçlendirmenin bir “insan kaynakları” terimi olduğunu ve işletme içindeki üst düzeydeki personelden daha alt düzeydeki çalışanlara olan “güç transferini” içerdiğini; Psomos ve diğ. (2000) ise makalelerinde, güçlendirmenin; “gücün tepe yönetimden daha aşağıdakilere doğru transferini” içerdiği, ayrıca güçlendirmenin “çalışanların işlerini etkileyecek eylemlere ve kararlara daha fazla katılmaları için cesaretlendirmek” olduğunu belirtmişlerdir (Durmaz, 2011: 6-10).

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

### 1.1. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güçlendirmenin birçok bileşeni kapsaması kavramın bazı benzer kavramlardan ayırt edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü güçlendirmeye ilişkin yapılan tanımların tam olarak anlaşılması, söz konusu kavramla karıştırılan ya da karıştırılma ihtimali bulunan kavramlar ile güçlendirme kavramı arasındaki net çizginin belirlenmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır (Pelit, 2014:20).

**Yetki Devri:** Barner 1994 tarihli makalesinde, yetki devrinin güçlendirme için önemli bir unsur olduğunu, eğer insan kaynakları yöneticileri, yetki devri yapmadan çalışanları güçlendirmeye çalışılırsa bunun başarısızlıkla sonuçlanacağına dikkat çekmiştir (Atalay, 2009: 15). Uygulamada yöneticilerin bazı iş ve işlemleri astlarına devrettikleri görülmektedir. Yöneticilerin buradaki amacı astını güçlendirmek ve onu yöneticiliğe alıştırmak değil, basit ve anlamsız bulunduğu bazı iş ve görevlerden kurtulmaktır. Bu eylem yetki devri gibi gözükse de güçlendirmeye katkı sağlamayan bir yönetici davranış biçimidir.

**Yönetime Katılma:** Alınan kararlara katılma sayesinde, “personel” meydana getirilen kararların kendi kararları olduğuna içtenlikle inanacak ve bunların uygulanmasını da titizlikle sağlayacaktır (Eren,

<sup>3</sup> <http://scholar.google.com.tr/> <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> <http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/>

2011:479). Yöneticiler, personeli ilgilendiren kararları alırken işi fiilen yapan ve konunun uzmanı olan çalışanların görüşlerini almalıdır. Ülkemizde, yönetime katılmanın daha çok disiplin kurullarında gerçekleştiği görülmektedir. Toplam Kalite uygulamalarının önemli bir ayağı olan “katılımcı yönetim” personel güçlendirmeye katkı sağlayan bir unsurdur.

**İş Genişletme:** Yatay iş yüklemesi olarak da bilinen bu teknikte, çalışanların yeteneklerinden daha çok yararlanılması için, çalışanlara benzer görevler verilerek daha fazla görev çeşitliliğinin oluşturulmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2015:71). İş genişletme yöntemiyle çalışanları monotonluktan kurtarmak için benzer işleri yaparak bilgilerini artırması öngörülmüştür. Bu yönetim yaklaşımı personel güçlendirmenin bir basamağı olabilir. Özellikle güçlendirilmeye yatkın personeli tespiti için iş genişletme yöntemi uygulanabilir. Ancak personel güçlendirme farklı işleri yapabilme kabiliyeti kazanmaktan çok daha geniş bir kavramdır.

**İş Zenginleştirme:** Mathis ve Jackson 2011 tarihli çalışmalarında iş zenginleştirmeyi: “Planlama, organize etme, değerlendirme sorumlulukları ekleyerek bir işin derinliğini arttırmak” olarak tanımlamışlardır (Çetin ve diğ. 2014:33). İş zenginleştirme yaklaşımı, çalışana yaptığı işlerle ilgili karar verme hakkı tanınması bakımından personel güçlendirmeye en yakın iş tasarımı yaklaşımı olduğunu söylemek yanlış olmaz. İş zenginleştirme güçlü personele giden yolda önemli bir adımdır. Hatta iş zenginleştirmenin personel güçlendirmeden bir önceki seviye olduğu söylenebilir.

## 1.2. Güçlendirmeyi Gerekli Kılan Yönetim Yaklaşımları

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

**Öğrenen Organizasyonlar:** Öğrenen organizasyonlar: “Örgütsel öğrenmenin yolunu açmakta, bireylerin gelişmelerine imkân sağlayan bir ortam oluşturmakta ve elde ettiği potansiyel ile sürekli dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı” amaçlamaktadır (Gümüştakin ve Yörük, 2002: 185).

Bu açıklamadan hareketle Çöl (2004), “bu tür örgütlerdeki çalışanların, daha kolay ve hızlı iletişim kurmakta ve bu iletişim sayesinde birbirlerinden daha çok şey öğrenmekte olduklarına” dikkat çekmiştir. Öğrenme aracılığı ile personel güçlendirilmekte, güçlendirme ile de öğrenme teşvik edilmiş olmaktadır.

**Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam kalite yönetimi uygulamaları, örgütlerde her seviyedeki personelin başarısının iyileştirilmesine yönelik, en tepedeki yöneticiden en alt seviyedeki çalışana kadar, herkesi kapsayan düzenli ve sistematik çalışmalardır (Dinçer ve Fidan, 1996: 433 – 434). Dolayısıyla toplam kalite yönetiminin uygulandığı örgütlerde personel kendini daha güçlü hissetmekte, güçlü personel ise toplam kalite uygulamalarına daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

**Örgütsel Vatandaşlık:** Örgütsel vatandaşlık Koçel (2014) tarafından: “Organizasyonda çalışan bir bireyin, formel (biçimsel) görev tanımında olmamasına ve yapmaması halinde herhangi bir yaptırımla karşılaşacak olamamasına rağmen, kendi sorumluluk anlayışı sonucu, işletme içinde yardımlaşma, alınan kararları destekleme, işletme uygulamalarını işletme dışında de destekleme, işletme içinde gördüğü bir sorunu çözme yönünde gayret gösterme gibi tamamen ‘gönüllülük’ esasına dayanan bir davranış göstermesi” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmeleri için kendilerini güçlü hissetmeleri gerektiği açıktır.

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

vurgulamıştır. Modern yönetim uygulamalarından olan yönetişimin güçlendirme için vazgeçilmez sonuçları olacağı öngörülebilir.

### 1.3. Personel Güçlendirme Çeşitleri

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

**Yapısal Güçlendirme:** Sigh 2003 tarihinde yayınladığı çalışmada; “Yapısal güçlendirme bakış açısının en üstten en alt kademeye kadar kararlara katılımı, bilgiye erişimi ve en alt kademeye kadar tüm çalışanların kaynaklara erişimi içine alan yönetim uygulamaları üzerine odaklandığını, yapısal personel güçlendirmede temel mantığını, yapısal olarak önemli değişiklikler yaparak çalışanların davranışlarını değiştirmek olduğunu, yapısal olarak güçlendirilen çalışanların işini nasıl yapacağı ile ilgili olarak daha fazla kontrole sahip olduklarını, ayrıca daha dikkatli davranışlar sergileyerek daha fazla sorumluluk alacaklarını” iddia etmiştir (Allanazarov, 2008:37).

**Psikolojik Güçlendirme:** Psikolojik güçlendirme uygulamaları, “personelin organizasyon hakkındaki inançlarını etkilemeye çalışan” bir yönetim yaklaşımıdır (Çavuş, 2006:111). Psikolojik güçlendirmeye ilişkin “anlam”, “yetkinlik”, “özerklik” ve “etki” boyutu birleştiğinde, psikolojik güçlendirmeyle ilgili bütüncül bir kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlülük duygusunu tamamen ortadan kaldırırsa da derecesini azaltmaktadır. Boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” olarak nitelenmektedir (Hu ve Leung,2003’den akt; Karahan ve Yılmaz, 2010:159).

**Davranışsal Güçlendirme:** Hardy ve O’Sullivan 1998 tarihli metinlerinde, “davranışsal yaklaşımı esas alan güçlendirme uygulamaları, kendi kendini yöneten takımlar kurma, güçlendirilmiş bir işgücünün var olmasında önemli katkılar sağlamaktadır ve bu ekiplerin kendi performans standartları belirlenmesine, ekibi izlemesine, iş programları hazırlamasına, disiplin kararlarına katılmasına, ekibe yeni elaman alımına karar vermesine vb. gibi uygulamaları gerçekleştirmesine izin verme şeklinde gerçekleşen uygulamalar, güçlendirmeyi önemli ölçüde destekleyen uygulamalar olarak kabul edilmekte” olduğunu belirtmiştir (Pelit: 2014: 9).

## 2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, “kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine, değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır.” İş hayatında ihtiyaçların karşılanması, çalışan kişinin iş tatmini ile sonuçlanacaktır (Silah, 2001: 92).

### 2.1. İş Tatmininin Boyutları ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar içsel ve dışsal olarak isimlendirilmektedir.

Jungle ve diğ. 2002 tarihli makalelerine göre; içsel iş tatmini “bireyin yaptıkları işin merkezi veya içsel yönleri” ile ilişkilidir. Buna; “iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri, işin kendisi ve sorumluluk” gibi unsurlar örnek verilebilir. Dışsal iş tatmini ise, “işle ilgili görevlere dair dışsal yönlerle” ilgilidir. Dışsal iş tatminine, “ücret, ödemeler ve terfi” örnek verilebilir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013:211).

Litaratürde iş tatminini etkileyen faktörlerin, örgütsel faktörler (yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret, terfi imkânları, işin niteliği ve çalışma arkadaşları) ve kişisel faktörler (kıdem, yaş, zekâ, yetenek, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kişilik) olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir.

## 2.2. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Miner 1992 tarihli çalışmada, modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biri olarak görülen iş tatmininin birtakım yönetsel ve davranışsal sonuçları olduğuna dikkat çekmiştir (Kök, 2006:296). İş tatmini hem işgören, hem yönetici hem de örgüt lehine olumlu sonuçları içerisinde barındıran bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumsuzluğunun sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar (Pelit, 2014: 75).

Personel açısından iş tatminsizliğinin sonuçları; “çalışanlarda performans düşüklüğü, işe yabancılaşma, devamsızlık oranındaki ve personel devir hızında artış” gibi birçok olumsuzluğa neden olmaktadır (Kodan, 2013: 48 – 50). Bu olumsuz sonuçların her biri dolaylı olarak yöneticiler ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

## 3. YARDIMCI YARGI PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

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

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmamızda, konuyla ilgili literatürden toplanan bilgiler ışığında Düzce ve Mülhakat Adliyelerinde bir alan çalışması gerçekleştirilerek ülkemizdeki yardımcı yargı personeli (Adli kalem personeli) üzerinde uygulanacak olan güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş tatminlerine etkisini ortaya çıkartmak hedeflenmiştir.

Bu araştırma aşağıdaki hipotezleri test etmek için yapılmıştır.

### Araştırmanın Hipotezleri

#### **Hipotez 1**

Hipotez 0: Yapısal Güçlendirmenin İş Tatminine etkisi yoktur.

Hipotez 1: Yapısal Güçlendirmenin İş Tatminine etkisi vardır.

#### **Hipotez 2**

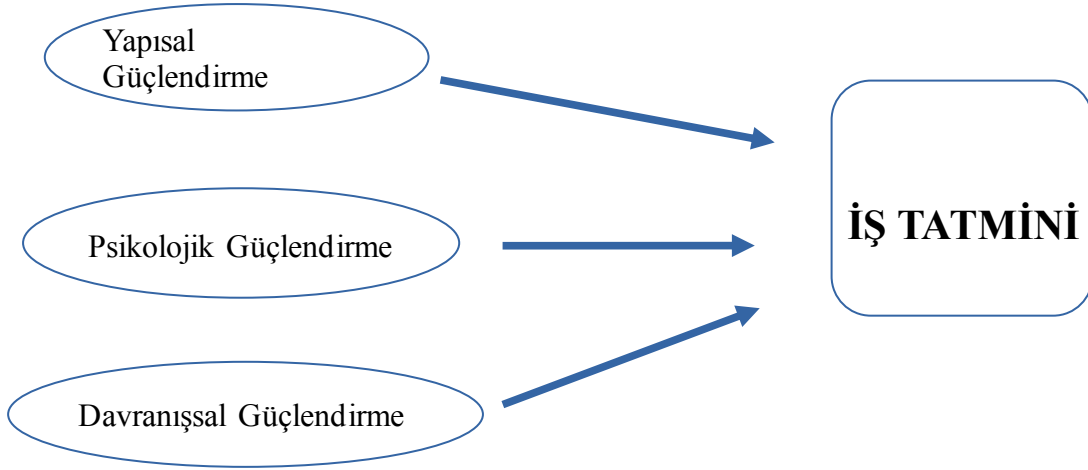
Hipotez 0: Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine etkisi yoktur.

Hipotez 1: Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine etkisi vardır.

#### **Hipotez 3**

Hipotez 0: Davranışsal Güçlendirmenin İş Tatminine etkisi yoktur.

Hipotez 1: Davranışsal Güçlendirmenin İş Tatminine etkisi vardır.



**Şekil 1:** Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

### **Araştırma Modeli**

#### **3.2. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı**

Bu çalışmada “nicel araştırma yöntemi” kullanılmış, araştırma verileri “anket formu” ile elde edilmiştir. Anket formu 25 soruluk “güçlendirme” ve 15 soruluk “iş tatmini” sorularını içermektedir. Çalışmanın yapıldığı Düzce ve mülhakat adliyelerine bizzat gidilmiş, anket formları elden dağıtılmıştır.

#### **3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Düzce Adliyesi ve mülhakat adliyelerinde (Akçakoca ve Yiğilca) çalışan toplam 232 yardımcı yargı personeli “evren” kabul edilmiştir. Çalışanlardan 200 kişiye ulaşılarak veri elde edilmiştir. Bu rakamlar örnek kütleinin evrenin %86’sına ulaşıldığını göstermektedir.

#### **3.4. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği**

“Geçerlilik” ölçüm değerlerindeki gözlemlenen farklılığın, sistematik veya tesadüfî hatadan kaynaklanmaktan ziyade, ölçülen özellikler açısından nesnelere arasındaki gerçek farklılığı yansıtmaya derecesi olarak da tanımlanabilir (Altunışık ve diğ. 2012: 123). Personel güçlendirme anket formunun genel güvenilirlik testi sonucunda “alpha” değerinin 0,88; iş tatmini anket formunun genel güvenilirlik testi sonucunda “alpha” değerinin ise 0,84 olduğu anlaşılmıştır.

Verilerin genel Cronbach alphas’ı Nunnally’nin (1967) belirttiği, ,70 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durum, anket formundaki veriler için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen ifadelerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu anlamına gelir (Mesci, 2008: 76).

#### **3.5. Betimleyici Analiz ve Demografik Bulgular**

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

**Tablo 1: Demografik Bulgular**

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

### 3.6. Personel Güçlendirme Faktör Analizi

**Tablo 2: KMO ve Bartlett's Testi**

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

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

**Tablo 3:** Personel Güçlendirme Faktör Analizi

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

PG: Yapısal Güçlendirme; PG anlam: Psikolojik Güçlendirme (ANLAM); PG yetkinlik: Psikolojik Güçlendirme (YETKİNLİK); PG özerklik: Psikolojik Güçlendirme (ÖZERKLİK); PG etki: Psikolojik Güçlendirme (ETKİ) ve DG: Davranışsal Güçlendirme

Varimax Rotasyonu ile uygulanan faktör analizi sonucunda 6 adet faktör oluşturulmuştur. Belirlenen bu 6 faktörün toplamı, “genel personel güçlendirme” faktörünü oluşturmaktadır. Personel güçlendirme ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 14. ve 15. ifadeler “yapısal güçlendirme” boyutunu, 2. 3. 11. ve 12. ifadeler psikolojik güçlendirmenin “anlam” boyutunu, 4. 5. ve 6. ifadeler psikolojik güçlendirmenin “yetkinlik” boyutunu, 9. ve 10. ifadeler psikolojik güçlendirmenin “özerklik” boyutunu, 16, 22, 23, 24, 25. ifadeler psikolojik güçlendirmenin “etki” boyutunu, son olarak, 1. 13. 17. 18. 19. ve 20. ifadeler “davranışsal güçlendirme” boyutunu kapsamaktadır.

Araştırma anketinde yer alan; “Amirim kişisel becerilerimi iş yapış biçimime yansıtman konusunda bana fırsat verir” (soru:7) ve “yeni fikirleri uygulamak ve işimi iyi yapabilmem için kullanabileceğim kaynaklara sahibim” (soru:8) ifadeleri ölçeğe uygun kuramsal tutarlığa sahip olmadığından faktör dışında tutulmuştur.



**Tablo 4: Personel Güçlendirme Faktörlerinin Açıkladığı Toplam Varyans**

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Özdeğer	% Varyans	Kümülatif toplam %
Yapısal Güçlendirme	3,495	15,196	15,196
Psikolojik Güçlendirme (ANLAM)	3,341	14,525	29,72
Psikolojik Güçlendirme (YETKİNLİK)	2,204	9,582	39,302
Psikolojik Güçlendirme (ÖZERKLİK)	2,158	9,382	48,684
Psikolojik Güçlendirme (ETKİ)	1,721	7,482	56,166
Davranışsal Güçlendirme	1,463	6,361	<b>62,527</b>

Araştırmanın birinci faktörü olan Yapısal Güçlendirme varyansın %15,196'sını, ikinci faktör olan Psikolojik Güçlendirmenin “Anlam” boyutu %14,525'ini, üçüncü faktör olan Psikolojik Güçlendirmenin “Yetkinlik” boyutu %9,582'sini, dördüncü faktör olan Psikolojik Güçlendirmenin “Özerklik” boyutu %9,382'sini, beşinci faktör olan Psikolojik Güçlendirmenin “Etki” boyutu %7,482'sini ve son olarak altıncı faktör olan Davranış Güçlendirme varyansın %6,361'ini açıklamaktadır.

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

Yapısal güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirmenin “anlam” boyutu oranlarının diğer faktörlere göre yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.7. İş Tatmini Faktör Analizi

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

**Tablo 5: İş Tatmini Faktör Analizi**

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

İş tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 11.12.13. ve 15. İfadeler “dışsal iş tatmini” boyutunu; 1.2.4.6.7.8.9. ve 11. İfadeler “içsel iş tatmini” boyutunu kapsamaktadır. İşyerimde çalışanlar arasında görev dağılımı adaletlidir (soru:3), işyerinde dedikodu oldukça yaygındır (soru:5), fazla çalışma saatlerimin karşılığında mesai ücreti alıyorum ya da yerine izin kullanabiliyorum (soru:10) ve yaptığım iş sonunda kendimi başarılı hissediyorum (soru: 14), ifadeleri faktör dışı tutulmuştur.

**Tablo 6:** İş Tatmini Faktörlerinin Açıkladığı Toplam Varyans

Total Variance Explained*			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Özdeğer	% Varyans	Kümülatif toplam %
Faktör:1 = Dışsal Tatmin	2,937	26,704	26,704
Faktör: 2 = İçsel Tatmin	2,478	22,530	<b>49,234</b>

\*Extraction Method: Principal Component Analysis.

İş tatmininin birinci faktörü olan “dışsal iş tatmini” varyansın %26,704’ünü; ikinci faktör olan “içsel iş tatmini” ise varyansın %22,530’ünü açıkladığı Tablo 6’da görülmektedir. Bu faktörlerin toplamı (genel iş tatmini) varyansın %49,234’ünü açıklamaktadır.

### 3.8. Regresyon Analizi

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

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

Çok yönlü regresyon analizi iki veya daha fazla tahmini değişkeninin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır (Ökten, 2008:67).

**Tablo 7:** Çok Yönlü Regresyon Analizi

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

\* Dependent Variable: Genel İş Tatmini

Personel güçlendirmenin üç faktörü bağımsız değişken olarak alınmış ve iş tatmini ise bağımlı değişken olarak alınarak analize tabi tutulmuştur. Sonuç olarak; yapısal güçlendirmenin iş tatmini üzerinde etkisi olup – olmadığına yönelik analiz gerçekleştirilmiş, analizde “sig” anlamlılık değerinin 0,220 çıktığı yani “p” değerinin 0,05’den büyük olduğu anlaşılmıştır. Bunun anlamı; “yapısal personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığıdır.

Psikolojik güçlendirmenin yardımcı yargı personellerinin iş tatmini üzerinde bir etkisi olup – olmadığına yönelik yapılan bu analiz sonucunda; “güçlendirmenin psikolojik boyutunun” yardımcı yargı personellerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip” olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü “sig” anlamlılık değeri 0,000 çıkarak “p” değerinin 0,05’den küçük olduğu görülmüştür.

Aynı şekilde davranışsal güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığına yönelik yapılan analizde, “sing” anlamlılık değerinin 0,020 çıktığı yani “p” değerinin 0,05’den küçük olduğu görülmüştür. Bunun anlamı, “davranışsal personel güçlendirmenin iş tatmini üzerinde etkisi vardır” hipotezi doğrulanmaktadır.

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın hipotezlerinin kabul durumları bir tablo eşliğinde verildikten sonra, literatür taraması yapılarak tartışma kısmı yazılacaktır. Son olarak da kişisel görüşlerimiz eşliğinde çeşitli öneriler sunulacaktır.

##### 4.1. Sonuç

Bu çalışmada personel güçlendirmenin tüm alt boyutlarıyla birlikte (yapısal, psikolojik ve davranışsal) iş tatminine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Düzce ve mülhakat adliyelerinde çalışan yardımcı yargı personellerinin katılımıyla araştırma hipotezleri test edilmiştir.

**Tablo 8:** Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumları

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	KABUL / RET
Yapısal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine Etkisi Vardır(H1)	RED
Psikolojik Güçlendirmenin Genel İş Tatminine Etkisi Vardır(H1)	KABUL
Davranışsal Güçlendirmenin Genel İş Tatminine Etkisi Vardır(H1)	KABUL

Yukarıdaki tabloda tezin ana hipotezlerinin kabul ve ret durumları yer almaktadır. Yaptığımız bu çalışmada personel güçlendirme; yapısal, psikolojik (Anlam, Yetkinlik, Özerklik ve Etki alt faktörlerinden oluşan) ve davranışsal olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda “yapısal” personel güçlendirmenin yardımcı yargı personellerinin iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bunun yanında “psikolojik” ve “davranışsal” personel güçlendirme yöntemlerinin yardımcı yargı personellerinin iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

##### 4.2. Tartışma

İnsan kaynağını güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi çok eskilere dayanmamaktadır. İkisi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmalar yerli literatürde çok yer almasa da yabancı literatürde pek çok çalışmaya konu olmuştur (Kodan, 2013:51). Yapılan bu çalışmalarda daha çok personel güçlendirmenin psikolojik yönü ele alınmış; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt faktörleri üzerinde durulmuştur (Somuncuoğlu, 2013:76).

Stewart ve diğ. 2010 yılında yaptıkları çalışmada: “Psikolojik olarak güçlendirilen hemşireler işlerine diğerlerine göre daha fazla değer vermekte ve yaptıkları işleri daha anlamlı bulmaktadırlar” sonucuna vararak, psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisine örnek bir çalışma ortaya koymuşlardır (Stewart ve diğ. 2010: 27 – 34). Bunun yanında Aydoğmuş 2111 yılında yayımlanan doktora tezinde: “Psikolojik güçlendirmenin çalışanların doğrudan davranışlarını etkilediğini, güçlendirilmiş çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağını, çalışanların örgütlerine karşı olan bağlılık derecelerinin aynı zamanda onların iş tatminlerinin de artmasını sağlayacağını” belirtmiştir (Aydoğmuş, 2011: 111).

Dickson ve Loenz 2009 yılında yaptıkları çalışmada: “Bireyin hangi sektörde çalışırsa çalışsın tatmin olabilmesi için yaptığı işi anlamlı olarak algılaması gerekir” diyerek psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun önemine vurgu yapmaktadır (Kitapçı ve diğ. 2013:65 – 67). Psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutundan biri olan “anlam” iş tatmininin ile en fazla ilişkili olan boyut olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca “etki”, “özerklik” ve “yetkinlik” alt boyutlarının da iş tatmini üzerinde pozitif etkileri vardır (Ökten, 2008:23). İşyerinde psikolojik güçlendirmenin çalışanların mesleki memnuniyetine olumlu bir

etkisi bulunmaktadır (Arayundada ve Aragundada, 2018:27 – 36). Benzer şekilde yardımcı yargı personelinin iş tatmini üzerine güçlendirmenin etkisini ölçmek için yaptığımız bu çalışmada, yukarıdaki çalışmaların sonuçlarına benzer şekilde sonuçlar çıkmış, psikolojik ve davranışsal güçlendirmenin iş tatminine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Voght ve Murrel (1990), güçlendirme konusunda tek boyutlu yaklaşımların yeterli olmadığını ve güçlendirmenin etkili olabilmesi için çok boyutlu bir yaklaşımla konuya bakmak gerektiğini belirtmektedirler. Güçlendirmenin yönetim uygulamalarıyla ilgisine dikkat çeken Sigh (2003) ve Vacharkar (2008) güçlendirmeyi yapısal boyutta incelemişlerdir (Pelit, 2014:17).

Vacharakiat'ın (2008) araştırmasında hemşirelerin iş doyumunun tek anlamlı belirleyicisinin “yapısal güçlendirme” olduğu saptanmıştır. Sarmient ve arkadaşlarının 2004 yılında yaptıkları çalışmada ise “yapısal güçlendirmenin” özellikle kaynaklara erişme ve destek boyutlarının çalışanların iş tatminini en çok etkileyen güçlendirme unsurları olduğu bulunmuştur. Tolay, Sürgevil ve Topoyan'ın 2012'de yaptıkları çalışmada: “Yapısal güçlendirmenin, iş tatminine psikolojik güçlendirme aracı ile dolaylı olarak; duygusal bağlılığı ile hem doğrudan hem de psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak pozitif etkilediği gözlenmiştir Tüm bu sonuçlar, yapısal güçlendirme algıları yüksek olan katılımcıların iş doyumlarının da yüksek olacağı anlamına gelmektedir (Somuncuoğlu, 2013:78). Yerli ve yabancı birçok çalışmada yapısal güçlendirmenin iş tatminine olumlu etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda yapılan analizler sonucunda yapısal güçlendirmenin yardımcı yargı personelinin iş tatminine en az etkisi olan güçlendirme çeşidi(faktörü) olduğu anlaşılmıştır.

Janssen (2004), “Çalışanların örgütte farklılık yaratabileceklerini hissetmelerini sağlayan davranışsal personel güçlendirme anlayışı örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir faktördür. Personel güçlendirme, çalışanın örgütle bütünleşmesi, örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığı artırmaktadır” şeklinde ifade ederek davranışsal personel güçlendirmenin iş tatminine etkisine vurgu yapmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009: 63). Davranışsal güçlendirme yaklaşımının yardımcı yargı personelinin iş tatminleri üzerinden pozitif bir etkiye sahip olduğu yaptığımız analizler sonucunda anlaşılmıştır.

### 4.3.Öneriler

Bireyin mutluluğu dolayısıyla ailenin ve tüm toplumun mutluluğu çalışanların işlerinden tatmin olmalarıyla yakından alakalıdır. Günün yaklaşık on saatini işine harcayan bireyin mutluluğu Türk toplumunun mutluluğuyula doğru orantılıdır. Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme zor ama imkânsız değildir, devlet memurlarının da güçlendirmeye ihtiyaç hissettikleri açıktır. Güçlendirilmiş personelin “öz güveni yüksek, kendisini sürekli geliştiren ve işi sahiplenen” bireyler olduğu düşünüldüğünde, güçlü memurların kamuda hizmet kalitesinin yükselmesine ve verimlik artışının sağlanmasında büyük etkiye sahip olacaklardır.

Vatandaşların sonuç odaklıdır, personel eksikliği ya da ödenek yokluğu hiçbir zaman kurumdan hizmet bekleyenler için geçerli bir mazeret değildir. Vatandaşlar kendilerine sunulan kamu hizmetinin hangi zorlu süreçlerden geçtiğiyle değil de aldığı hizmetin çabukluğuyla ilgilenmektedirler. Bu durumun adliyelerde daha belirgin olduğu gözlenmektedir. Taleplerin etkin şekilde karşılanabilmesi memurların kazanacakları yetkinliğe bağlıdır. Ülkemizde yaklaşık olarak yüz otuz bin yardımcı yargı personeli çalışmaktadır. Onların iş tatminleri güçlendirme aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Çalışanları güçlendirmede başarının anahtarı üst yönetimdir. Yardımcı yargı personeli için “üst yönetim” kuşkusuz Adalet Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'dür. Adalet Komisyonlarında, personelin istek, dilek, öneri ve şikâyetlerin toplandığı, genel müdürlüğe raporlar sunan bir birim oluşturulabilir. Yapılacak tüm çabaların eğitim yoluyla gerçekleştirilebileceği bilindiğinden Adalet Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı son yıllarda artırdığı eğitim çalışmalarına konuları genişleterek devam etmesi gerekmektedir. Yargıçların ve Cumhuriyet savcılarının yardımcı yargı personelinin güçlendirmenin önemli olduğu bilincine sahip olabilmeleri için çeşitli eğitim programlarına katılmaları

gerekir. Hukuk fakültelerine; insan kaynaklar yönetimi, örgüt psikolojisi, yönetim ve organizasyon gibi dersler konulmalıdır. Unutulmamalıdır ki; yargıçlar ve Cumhuriyet savcıları birer hukuk insanı olmanın yanında ileride adalet örgütünün yöneticisi ve personeli ortak hedefe yönlendiren kişiler olacaklardır. Bu nedenle Avrupa’da uygulanan hâkim yardımcısı, savcı yardımcısı kadrolarının bir an önce hayata geçirilmesi gerekmektedir. Hukuk fakültesi mezunu gençlerin önce en az 3 yıl hâkim – savcı yardımcısı olarak görev yaparak, bir ömür çalışacakları kurumu yakından tanımaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, A.Y. (2006). *Performans Yönetim Sistemi: Bursa Adliyesi'nde Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Allanazarov, Y. (2008). *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yildirim, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.*
- Arogundade, O. T., & Arogundade, A. B. (2015). Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees' Career Satisfaction. *North American Journal of Psychology*, 17(1).
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bedük, A., & Tambay, A. (2014). Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8), 319-338.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato - Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.
- Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *İş Güç Dergisi*, 2(7).
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş* (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, ss, 230.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 47-80. Ss:47 – 88.
- Durmaz, I.(2011). *Personel Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi* 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gümüştekin, G., & Yörük, N. (2002). Aracı Kurumlar Öğrenen Organizasyonlar mıdır? *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (27). ss. 183–195.

- Karagül, M. (2011). *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2010). Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), 153-171. ss. 153 – 171.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, 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. ss. 49 – 73.
- Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Mesci, M. (2008). *Türkiye'deki Seyahat Acentalarında Performans Değerlendirme Yaklaşımları: A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi* 3. Baskı, Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Pelit, E. (2014), *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu (Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)*, 1. Baskı, Ankara: Gece Kitaplığı.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52. ss.39-52.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", *Academy Of Management Journal*, Vol.38, No.5, ss.1442-1445.
- Stewart, J.G McNulty, R. Griffin, M.T.Q. & Fitzpatrick, J.J. (2010), Psychological Empowerment and Structural Empowerment Among Nurse Practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22(1), ss. 27 – 34
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ünal, M. (2012), *21. yy'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Veranyurt, G. (2009), *Personel Güçlendirmenin İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Voegtlin, C. Boehm, S.A. & Burch, H. (2015), How to Empower Employees: Usig Training to Enhance Work Units: Collective Empowerment. *International Journal of Manpower*. 36,(3), ss. 354 - 373.
- Yıldırım, H. (2015). Çağdaş Yönetim Yaklaşımlar, içinde; İsmail Bakan (Ed.), *Personel Güçlendirme: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yukl, G.A. & Becker, W.S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), ss. 2010 – 231.