

## PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Abdullah ÇALIŞKAN\* & Köksal HAZIR†

**Özet:** Bu çalışmanın amacı psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun, çalışanların iş tatminine etkisi ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ankara ilinde faaliyet gösteren ve elektronik haberleşme sektöründe yer alan özel işletmeler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 476 çalışandan toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin dört boyutunda iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. **Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Aracılık Etkisi.

---

### The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment

**Abstract:** The aim of this study is to investigate the effect of psychological empowerment on the employees' job satisfactions and the mediating role of organizational commitment on this effect. The relationship between the aforementioned variables is analyzed by using a set of statistical techniques, i.e., factor analysis, regression analysis, and sobel tests. The data used in the analysis is obtained through questionnaires filled out by 476 employees of the private firms in the electronic communication sector in Ankara. The results of the analysis indicate that psychological empowerment affects job satisfaction positively and organizational commitment has a partial mediating role in that effect.

**Keywords:** Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Mediating Effect.

---

## 1. GİRİŞ

Değişimin artan hızıyla beraber, rekabetin sınırları da uluslararası boyutlara taşınmıştır. İşletmeler, bu değişime ayak uydurabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, insan kaynaklarının kalitesini artırmak ve onu etkin bir şekilde kullanabilmek zorundadır. Bu nedenle, işletmelerin sorunlara çözüm üretmek doğrultusunda inisiyatif kullanabilen, kararlara katılan, hatta kendi kendine karar alabilen, sonuçların sorumluluğunu taşıyabilen işgörelere olan ihtiyacı artmaktadır (Moorhead ve

---

\* Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, Ankara, e-posta: [acaliskan@kho.edu.tr](mailto:acaliskan@kho.edu.tr)

† Çağ Üniversitesi, İşletme Bölümü, Mersin, e-posta: [khazir@cag.edu.tr](mailto:khazir@cag.edu.tr)

Griffin, 2001). Güçlendirme, işletmelere insan kaynaklarının geliştirilmesinde stratejik rekabet avantajı sağlayacak bir yönetsel teknik olarak ortaya çıkmıştır. Güçlendirme ile çalışanların işin sahibi haline gelmeleri sağlanmakta ve esnek bir ortam oluşturularak, her türlü karar alma sürecinde inisiyatiflerini kullanmaları mümkün olmaktadır. Bu noktada güçlendirmenin ortaya çıkmasının nedenleri olarak, örgütleri yüksek performansa ve verimliliğe taşıyacak bir örgütsel kültürün yaratılma ihtiyacı; örgütlerin hızlı, esnek ve yenilikçi olma ihtiyacı; eğitim düzeyi yüksek bireylerin daha fazla özgürlüğe gereksinim duymaları, yöneticilerin işgörenleri kararlara daha fazla katma zorunluluğunu hissetmeleri sayılabilir (Harvey ve Bowin, 1996; Daft, 2004; Şkerlavaj vd., 2010).

Güçlendirme bir hareket, bir faaliyet ve psikolojik bir durum olarak ifade edilebilmektedir. Güç verilerek yetkilendirilen işgörenler, kendilerini motive olmuş hissetmekte, iş tatminleri, bilgi ve yeteneklerine olan güvenleri artmakta, inisiyatif kullanarak harekete geçmek, kaynaklara erişmek veya karar almak arzusu duymaktadırlar (Koçel, 2010; Pizam, 2007). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise güçlendirme, örgüt içerisindeki işgörenlerin etkin kullanılmasını sağlayarak örgütsel bağlılığın, performansın ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlamakta, işin yapılışı üzerindeki bürokratik engelleri azaltmakta, risk almayı ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990; Dewald ve Sutton, 2000; Yukl, 2002; Matthews vd., 2003).

İş tatmini işin özellikleriyle, çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Modern yönetim yaklaşımlarında, örgütün başarısının, doğrudan insan ve beklentilerine verilen önemle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Serbest, 2000). Bu nedenle, örgüt içinde personelin iş tatmininin tesis edilmesi ve ölçülmesi için çaba gösterilmesi, yönetsel görevlerin en önemlilerindedir (Tietjen ve Myers, 1998; Jones ve George, 2003). Çünkü işinden tatmin olan personel, işe ve örgüte bağlılık, düşük işgören devir hızı, işgücü verimliliğinde istikrarlı artış, mutlu ve sağlıklı yapı, yetenek ve yaratıcılığın ortaya konması, örgüt amaçlarına daha kolay güdülenme gibi olumlu iş tutumları geliştirir (Eade, 1993; Akıncı, 2002; Arnett vd., 2002). Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği ise, personelin işinden uzaklaşmasına, işe bağlılığın azalmasına, iş performansının düşmesine, işten ayrılmalara, iş kazalarının ve personel devir hızının artmasına sebep olur (Davis, 1988; Wagner ve Hollenbeck, 1995; Akıncı, 2002; Sarker vd., 2003; Nasurdin vd., 2005). Ayrıca, çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi, örgüt içerisindeki mevcut ve olası problemlerin teşhisinde geri bildirim sağlayarak bu tarz örgütsel problemlerin çözümünü kolaylaştırır (Feldman ve Arnold, 1983).

Yukarıda ele alınan yaklaşım temelinde, bu çalışmada elektronik haberleşme sektöründe yer alan işletmelerde psikolojik güçlendirmenin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiş, bu kapsamda araştırmada ele alınan değişkenlerden elde edilen veriler ışığında yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## **2. TEORİ VE HİPOTEZLER**

### **2.1. Psikolojik Güçlendirme**

Günümüzde değişim etkisini giderek artan bir şekilde hissettirmekte, tüketici bilinci ve müşteri beklentilerindeki değişimler, işletmeler için insan kaynaklarının önemini vazgeçilmez kılmaktadır (Causon, 2004). Örgütler, bu değişime uyum sağlayabilmek ve küresel piyasalarda rekabet üstünlüğü yakalayabilmek için geleneksel yönetim tarzları yerine, yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan ve önemi gittikçe artan çağdaş yönetim tekniklerinden biri de güçlendirmedir (Ataman, 2003; Wall vd., 2004). Güçlendirmenin pek çok tanımı yapılmış olmasına rağmen, hem tanımlanması hem de uygulanması konusunda bir uzlaşıya varılamadığı ifade edilmektedir (Wilkinson 1998; Peccei ve Rosenthal, 2001; Menon, 2001).

Güçlendirme konusundaki araştırmalar personelin özyeterliliğinin artırılması çabaları ile başlamıştır (Eylon, 1977). Conger ve Kanungo (1988), bu çabalara, motivasyonu ilave etmiş ve işgörenlerin özyeterliliğinin artırılmasında motivasyonun önemi üzerinde durmuştur. Bowen ve Lawler (1992) ise, güçlendirme kavramını örgüte ait bilginin ödüllerin ve karar alma yetkisinin paylaşımı olarak ifade etmiştir. Farklı çalışmalarda güçlendirme, üst yönetim tarafından, çalışanlara işiyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi, çalışanların da, örgütsel hedef ve değerlere ulaşabilmek amacıyla, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, işe sahiplik ve sorumluluğu üstlenmesi olarak açıklanmıştır (Eade,1993; Besterfield vd., 1999). Araştırmacılar güçlendirme kavramına iki farklı bakış açısı ile yaklaşmışlardır: İlkinde, güçlendirmeyi üst yönetimin, personeli güçlendirmedeki rolünü içeren davranışsal (ilişkisel) boyutta ele almışlardır (Kanter, 1993; Cunningham ve Hyman, 1996; Honold, 1997). İkinci yaklaşımda ise, kavrama bilişsel açıdan yaklaşarak, üst yönetim tarafından uygulanan yönetsel faaliyetlerin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusu üzerinde durmuşlar, ve “psikolojik güçlendirme” kavramını ortaya atmışlardır. Bu yaklaşımı savunanlar, psikolojik güçlendirmenin tek bir boyutla açıklanamayacağını, anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşan dört boyutlu motivasyonel bir yapı olduğunu ifade etmişlerdir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Lashley, 1995; Spreitzer vd., 1997). Bu yapı içerisindeki aktif bir görev odaklılığı yansıtan her bir boyut, diğerinin öncülü

veya sonucu değil, güçlendirmenin farklı yüzlerini bütünleştiren unsurlarıdır (Spreitzer, 2007).

**Anlamlılık:** Personelin üstlendiği iş rolünün gerekleriyle, işgörenin kişisel idealleri, değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder (Hackman ve Oldham, 1980; Brief ve Nord, 1990; Spreitzer, 1995). Başka bir ifadeyle, işgörenin verilen görevi ne derecede önemseydiği ( Lee ve Koh, 2001). Bu önemsemenin derecesi örgüt içerisinde güçlendirme uygulamalarının başarısını doğrudan etkiler.

**Yetkinlik:** İşgörenin, işini en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancı, işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve bunu yapabilecek yetisinin olmasıdır (Gist, 1987; Hu ve Leung, 2003, Spreitzer, 2007). Bu boyutun tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için bireylerin tercih hakkı sahibi olması gerekir. Eğer bireyler görevlerini katı kuralların hakim olduğu hiyerarşik bir örgüt kültürü içerisinde yaptıklarına inanıyorlarsa, psikolojik güçlendirme uygulamalarını hissetmeyebileceklerdir.

**Özerklik:** İşgörenin iş faaliyetlerini başlatma, sürdürme ve düzeltme konusunda seçme ve uygulama şansının olması, iş yöntemleri, temposu ve girişimi hakkında karar alırken hissettiği otonomi düzeyidir (Spreitzer, 1996; Umashankar ve Kulkarni, 2002; Avolio vd., 2004). Başka bir ifadeyle, bireylerin tanımlanmış sınırlar içerisinde, göstereceği davranışlar ve atacağı adımlar ya da izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda bağımsız hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995; Rafiq ve Ahmed, 1998).

**Etki:** İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya yönetsel ve operasyonel iş çıktıları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etki, özerklikten farklıdır. Özerklik, işgörenin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki işgörenin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol yetisine işaret etmektedir (Spreitzer, 1995). Bireyler, aldıkları karar ve yaptıkları hareketlerin sisteme etkisinin olduğuna inanıyorlarsa, kendilerini güçlendirilmiş hissedecektir.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde insan kaynaklarına verilen önemin artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık konusuna verilen önemde artmıştır (Brown, 1996; Huczynski ve Buchanan, 2001; Chen ve Francesco, 2003). Örgütsel bağlılık, çalışanların, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve kabul etmesi, kendi değerleri, amaç ve hedefleri ile özdeşleştirilmesi, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çaba sarfetmesi, örgüte sağladığı faydalar ile örgütten aldıkları arasındaki eşitliği hissetmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu olarak ifade edilmektedir (Becker, 1992; Drummond, 2000; Durna ve Eren, 2005). Örgütsel bağlılık, bireylerin, işe ve örgüte karşı hissettikleri güçlü ilgi, sadakat ve inançtan kaynaklanan psikolojik bağlılıklarıdır (Ferris ve Aranya, 1983; O'Reilly, 1986). Porter vd. (1974), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı

unsurları ile açıklamışlardır: Buna göre örgütsel bağlılığı karakterize eden üç unsur, örgütün amaç ve değerlerinin kabulüne ilişkin güçlü inançlar, örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarfetme istekliliği ve örgüt üyeliğini devam ettirme kararlılığıdır.

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalarda Meyer ve Allen' ın (1997) normatif, devam ve duygusal bağlılık modelinin sıklıkla incelendiği görülmektedir. Bu modelde, normatif bağlılık bir yükümlülüğü, devam bağlılığı bir gereksinimi, duygusal bağlılık ise, bir isteği içermektedir (Yozgat ve Şişman, 2007). Normatif bağlılık, ahlaki değerleri ve inançları içeren, bireylerin örgütte kalmak için hissettikleri aidiyet duygusunu yansıtan bağlılığı ifade etmektedir (Laschinger vd., 2001; Meyer vd., 2002; Kuokkanen vd., 2003; Asa ve Dalkılıç; 2008). Birey aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler gibi sebepler yüzünden kendini, üyesi olduğu örgüte karşı borçlu hissetmekte ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmektedir (Yıldırım ve Demirel, 2009). Kısaca, çalışan örgütsel sadakati en doğru davranış ve en erdemli karar olarak değerlendirdiği için örgütsel üyeliğini devam ettirmektedir (Rowden, 2000). Devam bağlılığı, çıkara, menfaate bağlı olarak ortaya çıkan zorunlu bir bağlılıktır. Bu tür bağlılıkta işgören, örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanmakta ve bu inanç onun örgüte bağlılığını sağlamaktadır (Erkmen ve Bozkurt, 2011). Devam bağlılığındaki zorunluluğu oluşturan en önemli etmen, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşudur. Duygusal bağlılık ise, çalışanın örgüte ve amaçlarına olan bağlılığı, örgütle özdeşleşmesidir (Kanter, 1968; Steers, 1977; Mowday vd., 1979). Duygusal bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, örgütün değer ve normları ile çalışanlar arasında bir uyum oluşmakta, bu da bireylerin örgütün amaç ve hedeflerini daha kolay ve içten kabullenmesini sağlamaktadır (Meyer vd., 2002). Örgütün amaç ve hedeflerine yürekten bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesi konusunda her türlü çaba ve fedakârlığı göstermektedirler (Ketchland, 1998). Sonuçları itibariyle duygusal bağlılık, örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Çöl ve Gül, 2005).

### **2.3. İş Tatmini**

Çalışanların yaptığı işe ya da, çalıştığı işletmeye karşı gösterdiği tutumların genel bir sonucu olan iş tatmini, bireyin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade etmektedir (Oshagbemi, 2000). İş tatmini konusunda farklı birçok tanım vardır. İş tatmini, işgörenin işi ile ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir (Mrayyan, 2005). İş tatmini bir işgörenin işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu pozitif ve negatif tutumlar toplamıdır (Samad, 2006; Ghazzawi, 2008). Başka bir tanıma göre, çalışanın yaptığı işe takındığı genel tutumlardır (Greenberg ve Baron, 2003). Genel

anlamda iş tatmini, işin ve çalışanların isteklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşen, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur (Smith vd., 1969; Muchinsky, 2000; Koustelios, 2001; Fritzsche ve Parrish, 2005). Örgüt içerisinde, işin niteliği, işin ekonomik nitelikleri, kişisel gelişim fırsatları, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler, sağlık-iş güvencesi koşulları ve çalışma koşulları iş tatminini etkileyen unsurlardır (Luthans, 1994; Garcia-Bernal vd., 2005).

İş tatmini, çalışanın işine karşı olan içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir (Odom vd., 2000). Örgütten beklemedikleri ile örgütsel uygulamalar arasında uyum olduğunda, işgörenlerin motivasyonu daha iyi sağlanmakta ve olumlu tavır sergilemektedirler. (Arslantaş ve Dursun, 2008). İş tatmininin bu derece önemli olmasının temel nedeni, işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli olarak, daha yüksek performans gösteren, işyerine yararları daha fazla olan bir çalışan olmasıdır (Feldman ve Arnold, 1983; Schoderbek vd., 1991; Irvine vd., 2000; Suominen vd., 2001; Poon, 2004).

#### **2.4. Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütlerde güçlü bir bağlılık oluşturabilmek için, personelin güçlendirilmesine ihtiyaç vardır, çünkü güçlü örgütsel değerlerle güçlendirilmiş bireyler, örgütsel amaçlara ulaşılması yönünde çaba harcamak ve örgüt üyeliğini sürdürmek konusunda güçlü arzu hissetmektedirler (Chow, 1994). Literatür incelendiğinde güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmıştır: Sigler ve Pearson (2000), güçlendirme ile performans ve örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğunu öne sürmektedir. Laschinger vd. (2001) ise, güçlendirilmiş çalışanların, diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedir. Ismail vd. (2011), güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ispatlamıştır. Avolio vd. (2004) ise, psikolojik dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dolaylı olarak etki ettiğini saptamışlardır. Fulford ve Enz (1995) tarafından yapılan başka bir çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kazlauskaitė vd. (2006) tarafından yapılan bir çalışmada da, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkarak psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

**Hipotez 1:** Anlam, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 2:** Yetkinlik, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 3:** Özerklik, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 4:** Etki, çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### **2.5. Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmininin gelişmesinde, işyerinin çalışanlarına uyguladığı psikolojik güçlendirme uygulamaları belirleyici olmaktadır. Diğer bir anlatımla psikolojik güçlendirme uygulamaları ile işle ilgili beceriler ve yetkinlikler kazanmaları, işin sorumluluğunu almaları ve kendilerini işin sahibi olarak algılamaları, karar alma noktalarında inisiyatif kullanabilmeleri, çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır (Erstad, 1997; Kuokkanen vd., 2002; Kathleen vd., 2004; Bordin vd., 2007). Literatürde, güçlendirme ve iş tatmini ilişkisini konu edinen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Brown vd., 1993; McDonald ve Siegall, 1993; Riggs ve Knight, 1994; Spreitzer vd., 1997; Jun ve Lee, 2000; Hechanova vd., 2006; Kuo vd., 2007). Ugboro ve Obeng (2000), yaptıkları araştırmada, güçlendirme uygulamaları kapsamında sürekli iyileştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme programlarının iş tatminini artırdığını tespit etmişlerdir. Thakur (2007), örgüt içerisindeki iyi bir çalışma atmosferinin yüksek iş tatminine neden olduğunu iddia etmiştir. Liden vd. (2000), psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da, iş tatmini üzerinde pozitif bir etki yarattığını, ancak anlam boyutunun en fazla ilişkili boyut olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Osborn da (2002), anlam boyutunun önemine vurgu yapmış ve işini anlamlı ve değerli olarak algılayan bireylerin, diğerlerine göre daha fazla tatmin elde ettiğini ifade etmiştir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkarak, psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotezler aşağıda sunulmuştur:

**Hipotez 5:** Anlam, çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 6:** Yetkinlik, çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 7:** Özerklik, çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 8:** Etki, çalışanların iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### **2.6. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi**

Örgüte bağlılık, çalışanın örgütünü ve işini benimseme derecesidir. Bağlılığı yüksek olan bir çalışana güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolaydır. Bağlılığın artması, tatmine yönelik bireysel çabayı

arttırabilmektedir. İş tatmininin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur (Özdevecioğlu, 2003, Poyraz ve Kama, 2008). Bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde, çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğu, örgütü sahiplendikleri saptanmıştır (Gannon ve Noon, 1971; Romzek, 1989; Leck ve Saunders, 1992). Yapılan çeşitli araştırmalarda örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, iş tatmininin de yüksek olduğu; tam tersine örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olduğu durumlarda, iş tatmininin de düşük olduğu, işten ayrılma ve işgören devir hızını artırdığı bulgulanmıştır (Khaleque ve Rahman, 1987; Hellman ve McMillan, 1994; Harrison ve Hubbard, 1998; Yousef, 2000; Kim vd., 2005). Jenkins ve Thomlinson (1992) tarafından yapılan başka bir araştırmada, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif, devam bağlılığı ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki belirlenmiştir. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkarak örgütsel bağlılığın, iş tatminine etkisini test etmek üzere geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 9:** Örgütsel bağlılık iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Öncül değişken olan psikolojik güçlendirmenin, iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Fulford ve Enz (1995) tarafından yapılan araştırmada psikolojik güçlendirmenin, anlam, yetkinlik ve etki boyutlarının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ülkemizde yapılan başka bir araştırmada, güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdil ve Keskin, 2003). Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkarak geliştirilmiş aracılık etkisini ölçmeye yönelik hipotezler aşağıda sunulmuştur:

**Hipotez 10:** Anlamın, çalışanların iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

**Hipotez 11:** Yetkinliğin, çalışanların iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

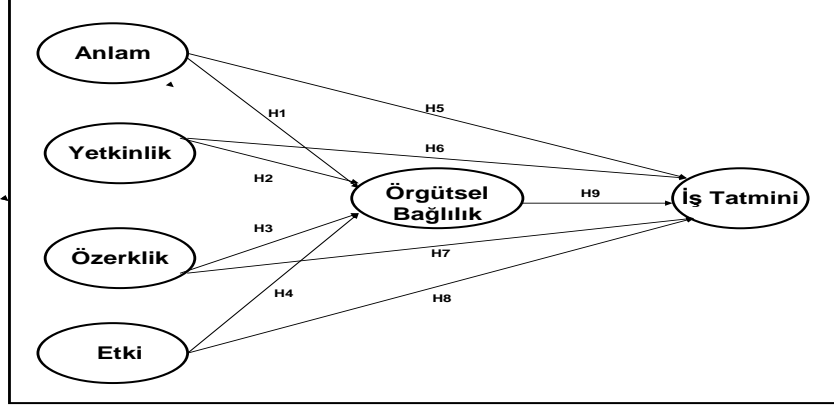
**Hipotez 12:** Özerkliğin, çalışanların iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

**Hipotez 13:** Etkinin, çalışanların iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi vardır.

Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1' de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Psikolojik güçlendirmenin (PG) dört boyutunun, iş tatmini (İT) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılığın (ÖB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Ardından aracılık etkilerini test etmek üzere Sobel testleri yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren elektronik haberleşme sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 7000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenlilik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 364 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen işletmelerden toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 488'i geri dönmüş, 476'sı analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların % 77,2'si erkek (n=367), % 67,3'ü (n=320) evlidir. Çalışanların % 22,4' ü (n=106) lise, %66,7 (n=317) üniversite, % 9,2'si de (n=43) de lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklemin, % 19,3'ü (n=91) 18-24 yaş, % 29,9'u (n=142) 25-32 yaş, % 28,3'ü (n=134) 33-40 yaş ve % 22,5'i de (n=109) 41 ve yukarı yaşlar arasındadır. Çalışanların %24,5'i

(n=116) 3 yıldan az, %49,4'ü (n=235) 4-9 yıl arası, % 9,7'si (n=46) 10-15 yıl arası, % 9,2'si (n=43) 16-21 yıl arası ve %7,2' si de (n=34) de 22 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

### 3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Psikolojik güçlendirmenin (PG) dört boyutunun, iş tatmini (İT) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılığın (ÖB) aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

**3.2.1. Psikolojik Güçlendirme (PG) Ölçeği:** Çalışanların içinde buldukları psikolojik güçlendirme düzeyi ile ilgili algılarını belirlemek üzere Spreitzer (1995) tarafından oluşturulan, Fulford ve Enz (1995) tarafından geliştirilen dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. Toplam oniki sorudan oluşan ölçekte psikolojik güçlendirmenin her bir boyutu üçer soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sorular “Yaptığım iş bana anlamlı gelir.”, “İşimi yapmam için gerekli olan yeteneklerim konusunda kendimden eminim.”, “İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.” ve “İş grubumda olan biteni etkileme gücüm vardır.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .71 ile .74 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .81 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .61 ile .70 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin ilk boyutu olan *anlam* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .71 ile .74 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .65 ile .69 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

İkinci boyut olan *yetkinlik* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .72 ile .74 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .93 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .67 ile .70 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

Üçüncü boyut olan *özerklik* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .72 ile .74 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .93 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .66 ile .69 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

Son boyut olan *etki* ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 3 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .71 ile .73 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .61 ile .67 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

**3.2.2. Örgütsel Bağlılık (ÖB) Ölçeği:** İşletmelerde çalışanların algılanan örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek üzere Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve altı sorudan oluşan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Sorular “Bu örgüte karşı duygusal bir bağ hissediyorum.”, “Çalıştığım örgütün problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .70 ile .75 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .84 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ )

olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .64 ile .72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .93 olarak bulunmuştur.

**3.2.3. İş Tatmini Ölçeği (İT):** İşletmelerde algılanan iş tatmini düzeyini belirlemek üzere Arnett (1999) ve Judge vd. (2009) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Sorular “İşimden tatmin olduğumu hissediyorum.”, “İşimden heyecan duyuyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .71 ile .75 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .85 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .64 ile .72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 1’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur.

#### 4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve Amos programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri (CFA) yapılmıştır. CFA sonuçları Tablo 1’de toplu halde sunulmuştur.

**Tablo 1.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

| Değişkenler        | CMIN/DF<br><5 | GFI<br>>.85 | AGFI<br>>.80 | CFI<br>>.90 | NFI<br>>.90 | TLI<br>>.90 | RMSEA<br><.08 |
|--------------------|---------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| 1. Anlam (ANL)     | 2.8           | .98         | .98          | .99         | .98         | .99         | .04           |
| 2. Yetkinlik (YET) | 3.1           | .99         | .98          | .99         | .98         | .99         | .05           |
| 3. Özerklik (ÖZR)  | 3.3           | .96         | .98          | .97         | .98         | .98         | .06           |
| 4. Etki (ETK)      | 1.3           | .96         | .96          | .95         | .97         | .96         | .02           |
| 5. Örg. Bağı. (ÖB) | 2.1           | .97         | .96          | .98         | .98         | .97         | .06           |
| 6. İş Tatm. (İT)   | 4.1           | .98         | .97          | .99         | .97         | .98         | .03           |

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

İkinci aşamada ise katılımcıların algıladıkları psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları ile örgütsel bağlılık ve iş tatminine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

**Tablo 2.** Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

|               | <b>Ort.</b> | <b>S.S.</b> | <b>ANL</b>   | <b>YET</b>   | <b>ÖZR</b>   | <b>ETK</b>   | <b>ÖB</b>    | <b>İT</b>    |
|---------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>1. ANL</b> | 3.22        | 1.23        | <b>(.87)</b> |              |              |              |              |              |
| <b>2. YET</b> | 3.21        | 1.24        | .79**        | <b>(.88)</b> |              |              |              |              |
| <b>3. ÖZR</b> | 3.19        | 1.25        | .78**        | .77**        | <b>(.89)</b> |              |              |              |
| <b>4. ETK</b> | 3.18        | 1.22        | .76**        | .74**        | .79**        | <b>(.87)</b> |              |              |
| <b>5. ÖB</b>  | 3.20        | 1.19        | .81**        | .78**        | .76**        | .77**        | <b>(.93)</b> |              |
| <b>6. İT</b>  | 3.18        | 1.20        | .83**        | .75**        | .83**        | .78**        | .84**        | <b>(.94)</b> |

\*\* p< .01

Not: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi **araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.** Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .2, VIF< 10).

Psikolojik güçlendirmenin anlam (ANL), yetkinlik (YET), özerklik (ÖZR) ve etki (ETK) boyutlarının iş tatmini (İT) üzerine etkisini ve bu etkide Örgütsel bağlılığın (ÖB) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İT) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda ÖB düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, ANL-ÖB, İT; YET-ÖB, İT; ÖZR-ÖB, İT ve ETK-ÖB, İT arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, 4, 5 ve 6’da verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken anlam ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ANL' nin İT' yi** ( $\beta = .83, p < .001$ ) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ANL' nin aracılığı araştırılan **ÖB' ye** olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ANL' nin ÖB' yi anlamli olarak etkilediği** ( $\beta = .81, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan **ÖB' nin İT' ye** olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **ÖB' nin İT' yi** ( $\beta = .84, p < .001$ ) **anlamli olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise ANL ve aracılığı araştırılan **ÖB** birlikte analize sokulmuş ve **İT** üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ANL' nin ÖB ile birlikte analize sokulmasıyla İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ( $\beta = .35, p < .001$ ), **ÖB' nin de İT üzerindeki etkisi devam etmiştir** ( $\beta = .62, p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ( $z = 8.3, p < .001$ ). Bu bulgu **ANL'nin İT'ye etkisinde ÖB' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H5, H9 ve aracılık hipotezi olan H10'un desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken yetkinlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **YET' in İT' yi** ( $\beta = .75, p < .001$ ) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda YET' in aracılığı araştırılan **ÖB' ye** olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **YET' in ÖB' yi anlamli olarak etkilediği** ( $\beta = .78, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise YET ve aracılığı araştırılan **ÖB** birlikte analize sokulmuş ve **İT** üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **YET' in ÖB ile birlikte analize sokulmasıyla İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ( $\beta = .36, p < .001$ ), **ÖB' nin de İT üzerindeki etkisi devam etmiştir** ( $\beta = .60, p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamli bulunmuştur ( $z = 7.5, p < .001$ ). Bu bulgu da **YET' in İT'ye etkisinde ÖB' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H6 ve aracılık hipotezi olan H11' in desteklendiği görülmektedir.**

Üçüncü adımda bağımsız değişken özerklik ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ÖZR' nin İT' yi** ( $\beta = .83, p < .001$ ) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda **ÖZR' nin** aracılığı araştırılan **ÖB' ye** olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ÖZR' nin ÖB' yi anlamli olarak etkilediği** ( $\beta = .76, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise **ÖZR** ve aracılığı araştırılan **ÖB** birlikte analize sokulmuş ve **İT** üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ÖZR' nin ÖB ile birlikte analize sokulmasıyla İT üzerindeki etkisi devam etmiş**

ve azalmış ( $\beta = .33$ ,  $p < .001$ ), **ÖB**' nin de **İT** üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .64$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 8.2$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu **ÖZR'nin İT' ye etkisinde ÖB' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. **Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H7 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği görülmektedir.**

**Tablo 3.** Aracılık Testi Sonuçları (ANL-ÖB-İT)

|              |                 | $\beta$          |                  |
|--------------|-----------------|------------------|------------------|
|              |                 | <b>ÖB</b>        | <b>İT</b>        |
| ANL          | <b>Test 1</b>   |                  |                  |
|              | Yaş             |                  | -.01             |
|              | Çal.Süresi      |                  | .01              |
|              | <b>ANL</b>      |                  | <b>.83***</b>    |
|              | <i>Adjusted</i> |                  | .83              |
|              | $\Delta R^2$    |                  | .83              |
|              |                 |                  | ( $F = 370***$ ) |
|              | <b>Test 2</b>   |                  | <b>ÖB → İT</b>   |
|              | Yaş             | -.03             | .001             |
|              | Çal.Süresi      | .02              | -.02             |
|              | <b>ANL</b>      | <b>.81***</b>    | <b>.84***</b>    |
|              | <i>Adjusted</i> | .84              | .87              |
|              | $\Delta R^2$    | .84              | .87              |
|              |                 | ( $F = 396***$ ) | ( $F = 514***$ ) |
|              | <b>Test 3</b>   |                  |                  |
|              | Yaş             |                  | -.005            |
|              | Çal.Süresi      |                  | -.01             |
|              | <b>ANL</b>      |                  | <b>.35***</b>    |
|              | <b>ÖB</b>       |                  | <b>.62***</b>    |
|              | <i>Adjusted</i> |                  | .89              |
|              | $\Delta R^2$    |                  | .89              |
|              |                 | ( $F = 309***$ ) |                  |
| <i>Sobel</i> |                 | <b>8.3***</b>    |                  |

\*\*\*  $p < .001$

Son olarak, bağımsız değişken etki ile iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ETK' nin İT' yi** ( $\beta = .78$ ,  $p < .001$ ) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ETK' nin aracılığı araştırılan **ÖB' ye olan etkisi** incelenmiştir. Analiz sonucunda **ETK' nin ÖB' yi anlamlı olarak etkilediği** ( $\beta = .77$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ETK ve aracılığı araştırılan **ÖB birlikte analize sokulmuş ve İT üzerindeki etkilerine** bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ETK' nin ÖB ile**

birlikte analize sokulmasıyla İT üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ( $\beta = .37$ ,  $p < .001$ ), ÖB' nin de İT üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .59$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 8.3$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu ETK' nin İT' ye etkisinde ÖB' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H8 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir. Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen toplam 13 hipotezin tamamı destek bulunmuştur.

**Tablo 4.** Aracılık Testi Sonuçları (YET-ÖB-İT)

|              |                 | $\beta$             |                   |
|--------------|-----------------|---------------------|-------------------|
|              |                 | ÖB                  | İT                |
| YET          | <b>Test 1</b>   |                     |                   |
|              | Yaş             |                     | -.02              |
|              | Çal.Süresi      |                     | .01               |
|              | <b>YET</b>      |                     | <b>.75***</b>     |
|              | <i>Adjusted</i> |                     | .83               |
|              | $\Delta R^2$    |                     | .83               |
|              |                 |                     | <b>(F=378***)</b> |
|              | <b>Test 2</b>   |                     |                   |
|              | Yaş             | -.04                |                   |
|              | Çal.Süresi      | .02                 |                   |
|              | <b>YET</b>      | <b>.78***</b>       |                   |
|              | <i>Adjusted</i> | .84                 |                   |
|              | $\Delta R^2$    | .84                 |                   |
|              |                 | <b>(F=387.2***)</b> |                   |
|              | <b>Test 3</b>   |                     |                   |
|              | Yaş             |                     | -.002             |
|              | Çal.Süresi      |                     | .004              |
|              | <b>YET</b>      |                     | <b>.36***</b>     |
|              | <b>ÖB</b>       |                     | <b>.60***</b>     |
|              | <i>Adjusted</i> |                     | .89               |
| $\Delta R^2$ |                 | .89                 |                   |
|              |                 | <b>(F=315.6***)</b> |                   |
| <i>Sobel</i> |                 | <b>7.5***</b>       |                   |

\*\*\*  $p < .001$



**Tablo 5.** Aracılık Testi Sonuçları (ÖZR-ÖB-İT)

|              |                 | $\beta$              |                   |
|--------------|-----------------|----------------------|-------------------|
|              |                 | ÖB                   | İT                |
| ÖZR          | <b>Test 1</b>   |                      |                   |
|              | Yaş             |                      | -.02              |
|              | Çal.Süresi      |                      | .01               |
|              | <b>ÖZR</b>      |                      | <b>.83***</b>     |
|              | <i>Adjusted</i> |                      | .82               |
|              | $\Delta R^2$    |                      | .82               |
|              |                 |                      | <b>(F=344***)</b> |
|              | <b>Test 2</b>   |                      |                   |
|              | Yaş             | -.04                 |                   |
|              | Çal.Süresi      | .02                  |                   |
|              | <b>ÖZR</b>      | <b>.76***</b>        |                   |
|              | <i>Adjusted</i> | .82                  |                   |
|              | $\Delta R^2$    | .82                  |                   |
|              |                 | <b>(F=356.92***)</b> |                   |
|              | <b>Test 3</b>   |                      |                   |
|              | Yaş             |                      | -.002             |
|              | Çal.Süresi      |                      | .004              |
|              | <b>ÖZR</b>      |                      | <b>.33***</b>     |
|              | <b>ÖB</b>       |                      | <b>.64***</b>     |
|              | <i>Adjusted</i> |                      | .89               |
|              | $\Delta R^2$    |                      | .89               |
|              |                 | <b>(F=307.6***)</b>  |                   |
| <i>Sobel</i> |                 | <b>8.2***</b>        |                   |

\*\*\* p< .001

**Tablo 6.** Aracılık Testi Sonuçları (ETK-ÖB-İT)

|              |                 | $\beta$             |                     |
|--------------|-----------------|---------------------|---------------------|
|              |                 | ÖB                  | İT                  |
| ETK          | <b>Test 1</b>   |                     |                     |
|              | Yaş             |                     | -.02                |
|              | Çal.Süresi      |                     | .01                 |
|              | <b>ETK</b>      |                     | <b>.78***</b>       |
|              | <i>Adjusted</i> |                     | .84                 |
|              | $\Delta R^2$    |                     | .84                 |
|              |                 |                     | <b>(F=378.6***)</b> |
|              | <b>Test 2</b>   |                     |                     |
|              | Yaş             | -.04                |                     |
|              | Çal.Süresi      | .02                 |                     |
|              | <b>ETK</b>      | <b>.77***</b>       |                     |
|              | <i>Adjusted</i> | .82                 |                     |
|              | $\Delta R^2$    | .82                 |                     |
|              |                 | <b>(F=362.3***)</b> |                     |
|              | <b>Test 3</b>   |                     |                     |
|              | Yaş             |                     | -.002               |
|              | Çal.Süresi      |                     | .004                |
|              | <b>ETK</b>      |                     | <b>.37***</b>       |
|              | <b>ÖB</b>       |                     | <b>.59***</b>       |
|              | <i>Adjusted</i> |                     | .90                 |
|              | $\Delta R^2$    |                     | .90                 |
|              |                 | <b>(F=323.2***)</b> |                     |
| <i>Sobel</i> |                 | <b>8.3***</b>       |                     |

\*\*\* p< .001

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile psikolojik güçlendirmenin dört boyutu olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etkinin çalışanların iş tatminine etkisi ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren elektronik haberleşme sektörü çalışanları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dahil edilen değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile elektronik haberleşme sektörüne ilişkin psikolojik güçlendirme – iş tatmini ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde psikolojik güçlendirmenin dört boyutunda iş tatmini ile ilişkili olduğu ve iş tatminini beklendiği şekilde pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Erstad, 1997; Spreitzer vd., 1997; Jun ve Lee, 2000; Kuokkanen,

vd., 2002; Kathleen, vd., 2004; Hechanova vd, 2006; Bordin vd., 2007; Kuo vd., 2007). İncelemeyi boyut bazında yaptığımızda, iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip boyutların, anlam ve özerklik olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bize, personelin üstlendiği işi ile, değer, inanç ve davranışları arasında uyum olması, tanımlanmış sınırlar içerisinde, göstereceği davranışlar konusunda bağımsız hareket edebilmesinin iş tatminini artıracaklarını göstermektedir. Aynı zamanda, araştırma sonuçları, elektronik haberleşme sektöründeki çalışanların, işyerlerindeki güçlendirme uygulamalarını olumlu olarak algıladıklarını, güçlendirmenin içeriğinde yer alan uygulamaların çalışanın işini yerine getirirken arzu ettiği unsurlardan olduğunu ve bunun da iş tatminlerini artırdığını göstermektedir.

Psikolojik güçlendirmenin boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu ve psikolojik güçlendirmenin, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgular kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Chow, 1994; Sigler ve Pearson 2000; Laschinger vd. 2001; İsmail vd. 2011). Bu sonuçlar bize, üstlendiği işi önemseyen, en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine inanan, inisiyatif sahibi bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir. Güçlendirme bir kültür olarak örgüt içerisine yerleştirilmelidir. Güçlendirme uygulamaları, üst yönetim tarafından desteklenerek örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğinde ve bu kültür çalışanlarca olumlu olarak algılandığında, çalışanların örgütsel bağlılığını artıran önemli bir unsur haline gelecektir.

Çalışmanın ilgi çekici sonuçlarından biri de örgütsel bağlılık – iş tatmini arasındaki ilişkiler ile ilgilidir. Örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkili olduğu ve iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer çalışmalar ile uyumludur (Gannon ve Noon, 1971; Romzek, 1989; Leck ve Saunders, 1992; Özdevecioğlu, 2003, Kim vd., 2005; Poyraz ve Kama, 2008). Çalışanların örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu amaçlar için gayret sarfetmesi anlamına gelen bağlılığın, iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş tatminine etkisinin olduğu, bu etkinin bazı değişkenler aracılığı ile de çıktı değişkenlere yansıtılabildiği düşünülmüştür. Bu noktadan hareketle psikolojik güçlendirmenin bu dört boyutunun çalışanların iş tatminine olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulardan psikolojik güçlendirmenin dört boyutunun da, çalışanların iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmış, aracılıkla ilgili tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Sonuç olarak, işletmelerde, psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş tatmininin artırılmasında önemli unsur olduğu bulgularla ortaya konulmuştur. Günümüz işletmelerinde önemli çıktı davranışlardan olan iş tatmininin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki ile birlikte örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin aracılığıyla şekillenebileceğinin tespiti bu çalışmada elde edilen önemli bir sonuçtur. Bu kapsamda günümüz lider ve yöneticilerine işletmelerde, çalışanların iş tatmininin sağlanmasında ve örgütsel bağlılıklarının artırılmasında, psikolojik güçlendirme gibi çok önemli bir yönetsel yaklaşımdan istifade etmeleri önerisinde bulunulabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın boyamsal olmaması ve sadece elektronik haberleşme sektörüne ait işletmelerde yapılmış olması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörlerden işletmeler seçilerek ve değişik zamanlarda elde edilen veriler ile yapılması durumunda bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, farklı sektörlerde boyamsal bir araştırma yapmaları önerilebilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (4), s. 1-25.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve McLane, C. (2002), Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April.
- Arnett, J. J. (1999), Adolescent Storm And Stress, Revisited, American Psychologist, 54(5), 317-326.
- Arslandaş, C. C. ve Dursun, M. (2008), Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.8, Sayı:1, s. 111-128.
- Asa, Y. ve Dalkılıç, N. (2008), Örgütsel Bağlılıkta Üç Bileşen ve Yan Unsurlar Teorisine Yönelik Kütahya Kamu Sektörü Araştırması, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs, Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 852-857.
- Ataman, G. (2003), Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Lisansüstü Eğitim Üzerindeki Etkileri, Öneri Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 20, Yıl: 10, Haziran, İstanbul.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004), Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of

- Psychological Empowerment and Mediating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25, s. 951-968.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986), The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, s. 1173-1182.
- Becker, T. E. (1992), Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, s. 232-244.
- Besterfield, D. H., Besterfield, C., Besterfield, G. H. ve Besterfield-Sacre, M. (1999), *Total Quality Management, Second Edition*, Prentice Hall: USA.
- Bordin C., Bartram, T. ve Casimir, G. (2007), The Antecedents And Consequences Of Psychological Empowerment Among Singaporean IT Employees, *Management Research News*, Vol.30, No.1, s.37.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. III (1992), The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 33, (1).
- Brief, A. P. ve Nord, W. R. (1990). *Meanings of Occupational Work: A Collection of Essays*. Lexington: MA, Lexington Books.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying The Concept And Simplifying The Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, s. 230-251.
- Brown, S. P., Cron W. L. ve Leigh, T. W. (1993), Do Feelings Of Success Mediate Sales Performance-Work Attitude Relationships? *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 21 (2), s. 91-100.
- Causon, J. (2004), The Internal Brand: Successful Cultural Change and Employee Empowerment, *Journal of Change Management*, C. 4, No: 4, s. 297-307.
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003), The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance In China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, s. 490-516.
- Chow, I. H. (1994), Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan, *The International Journal of Career Management*, 6 (4).
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3), s.471-482.
- Cunningham, I. ve Hyman, J. (1996), Empowerment: The Right Medicine for Improving Employee Commitment and Morale in the NHS? *Health Manpower Management*, 22 (6), s. 14-24.

- Daft, R. L. (2004), *Organization Theory and Design*, 18th ed., Thompson Learning, Ohio: South Western.
- Davis, K. (1988), *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (Çev: Kemal Tosun), İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 199, s.95-97, İstanbul.
- Dewald, B. W. A. (Ben), Sutton, J. (2000), *Hospitality Employees' Empowerment in Hong Kong and the Chinese Mainland*, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, C. 1, No. 1, s. 57-65.
- Drummond, H. (2000), *Introduction To Organizational Behavior*, New York, Oxford University Press.
- Durna U. ve Eren, V. (2005), *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 2, s.211.
- Eade, V. H. (1993), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Gorsuch Scarisbrick Publishers: Arizona.
- Erdil, O., Keskin, H., (2003), *Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması*, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 32, S. 1, s. 7-24.
- Erkmen, T, Bozkurt, S. (2011), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. XXXI, S. II, s. 197-228.
- Erstad, M. (1997), *Empowerment and Organizational Change*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C. 9, No. 7, s. 325-333.
- Eylon, D. (1997), *An Empirical Test of a Process Model of Empowerment*, *Journal of Management Systems*, 9, s. 15-30.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1983), *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Ferris, K. R. ve Aranya, N. (1983), *A Comparison of Two Organizational Commitment Scales*, *Personel Psychology*, Vol. 36, s. 87-98.
- Fritzsche, B. A. ve Parrish, T. J. (2005), *Theories and Research On Job Satisfaction*, In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development And Counseling: Putting Theory And Research To Work*, Hoboken, NJ: Wiley, s. 180-202
- Fulford, M. D. ve Enz, C. A. (1995), *The Impact Of Empowerment On Service Employees*, *Journal Of Managerial*, S. 7 (2), s. 161-175.
- Gannon, M. J., Noon J. P. (1971), *Management's Critical Deficiency: Executives Unaware of Applicable Research*, *Business Horizons*, (14), s. 49-56.

- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M. ve Rivera-Torres, P. (2005), Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences, Women In Management Review, Vol. 20 Iss: 4, s. 279-288.
- Ghazzawi I. (2008), Job Satisfaction Among Information Technology Professionals in the U.S.: An Empirical Study, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 13, s. 1-15.
- Gist, M. (1987), Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. Academy of Management Review, 12 (3):472-485.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003), Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C. (2007), Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, s.106.
- Güner Çöl ve Hasan Gül, Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2005, 19, 1, s.293
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980), Work Redesign, Reading, MA: Addison- Wesley.
- Harrison, J. K. ve Hubbard, R., (1998), Antecedents To Organizational Commitment Among Mexican Employees Od A US Firm in Mexico, The Journal of Social Psychology, Vol. 138, No: 5, s. 609-623.
- Harvey, D. ve Bowin, B. R. (1996), Human Resource Management-An Experiential Approach, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Hechanova, M., Alampay, R. ve Franco, E. (2006), Psychological Empowerment, Job Satisfaction And Performance Among Filipino Service Workers. Asian Journal Of Social Psychology, 9, s. 92-78.
- Hellman, C. ve MCMillan, W.L., (1994), Newcomer Socialization And Affective Commitment, The Journal of Social Psychology, Vol. 134, No: 2, s. 26-27.
- Honold, L. (1997). A Review of The Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5 (4), s. 202-212.
- Hu, S. L. Y. ve Leung, L. (2003), Effects of Expectancy-value, Attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace, Telematics and Informatics, Article in Press, s.365 382.
- Huczynski, A. ve Buchanan, D. (2001), Organizational Behavior: An Introductory Text, England, Prentice Hall.

- Irvine D. M., Leatt, P., Evans M. G. Ve G. Baker R. (2000), Cognitive And Behavioral Outcomes Of Quality Improvement Teams: The Influence Of Leadership And The Work Unit Environment, *Journal Of Quality Management*, 4 (2), s. 167-184.
- Ismail, A., Mohamed, H. B., Sulaiman, A. Z., Mohamed, M. H. ve Yusuf, M. H. (2011), An Empirical Study Of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2 No. 1, s. 89-107.
- Jenkins, M. ve Thomlinson, P. P. (1992), Organisational Commitment And Job Satisfaction As Predictors of Employee Turnover Intentions, *Management Research News*, 15(10), s. 18-22.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (2003), *Contemporary Management*, Third Edition, McGraw-Hill: USA.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., ve Hurst, C. (2009), Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study, *Personnel Psychology*, 62(1), s. 57-88.
- Jun, J. K. ve Lee, C. W. (2000), A Study Of Psychological Empowerment Of Hotel Employees In South Korea. In: *Proceedings From The 6th Asia Pasific Tourism Association Conference*. Phuket, Thailand: Prince Of Sonkla University.
- Kanter, Rosabeth M. (1993), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kathleen, K., Ferris G. R., Hochwarter W. A, Douglas C. ve Ammeter A. P. (2004), Leader Political Skill And Team Performance, *Journal Of Management*, 30(3), s. 309-327.
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I. ve Turauskas, L. (2006), Building Employee Commitment in the Hospitality Industry, *Baltic Journal of Management*, 1 (3), s. 300-314.
- Ketchland, A. (1998), The Existence Of Multiple Measures Of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in A Public Accounting Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 10, s. 112-115.
- Khaleque, A. ve Rahman, M. A. (1987), Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction on Industrial Workers. *Human Relations*, 40 (7), s. 401-415.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005), Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *International Hospitality Management*, 24 (2), s. 171-193.



- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 12. Bası, Beta Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Koustelios, A. D. (2001), Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Grek Teachers, *The International Journal Of Educational Management*, 15/7, s. 354.
- Kuo, H.T., Yin, T.J ve Li, I.C. (2007), Relationship Between Organizational Empowerment And Job Satisfaction Perceived By Nursing Assistants At Long-Term Care Facilities. *Journal Of Clinical Nursing*, 10:1-9.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. ve Katajisto, J. (2002), Do Nurses Feel Empowered? Nurses' Assessments Of Their Own Qualities And Performance With Regard To Nurse Empowerment, *Journal Of Professional Nursing*, 18(6), S. 328–335.
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. ve Katajisto, J. (2003), Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Nursing Care Quality*, Vol. 18, No 3, September-July.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, Joan E., Shamian, J. And Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis Of The Impact Of Workplace Empowerment On Work Satisfaction. *Journal Of Organizational Behavior*, 25 (4):527-545.
- Laschinger, H.K, Finegan, J. ve Shamian, J. (2001), The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment, *Health Care Management Review*, Summer.
- Lashley, C. (1995). Towards on Understanding of Employee Empowerment in Hospitality Services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (1):27-32.
- Leck, J.D., Saunders D.M. (1992). Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (5): 3: 219-230.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001), Is Empowerment Realy a New Concept? *International Journal of HRM*, 12 (4):684-695.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000), An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol:85 No:3, s. 407-416.
- Luthans, F. (1994), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc.: USA.
- Matthews, R. A., Diaz, W. M. ve Cole, S. G. (2003), The Organizational Empowerment Scale, *Personnel Review*, (32)3, s. 297-318.
- Mcdonald T. ve Siegall, M. (1993), The Effect Of Tecnological Self-Efficacy And Job Focus On Job Performance, Attitudes, And Withdrawal Behaviors. *Journal Of Psychology*, 126 (5), s. 465-475.

- Menon, S. T. (2001), Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, *International Review*, 50 (1), s. 153-180.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), s. 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*, Sage Publications, California.
- Meyer, J. P., David J. S., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, s. 20-52.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2001), *Organizational Behaviour*, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, C. 14, s. 224-247.
- Mrayyan, M. T. (2005), Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan, *Journal of Nursing Management*, Vol:13, s. 40-50.
- Muchinsky, P. M. (2000), *Psychology Applied to Work (Sixth Edition)*, USA: Wadsworth.
- Nasurdin, A. M., Ramayah, T. ve Hemdi, M. A. (2005), Job Satisfaction and Turnover Intention: Is Commitment a Mediator?, 2nd International Conference on Business & Economics, "Capitalising the Potential of the Asian Integrated Market", 28th–30th July 2005, Padang, Indonesia, 180.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., Dunn, M. G. (2000), Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion, *Public Productivity and Management Review*, Vol:14, No:2, s. 157-168.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, cilt 71, sayı 3, s. 492-499.
- Oshagbemi, T. (2000), Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?, *International Journal Of Social Economics*, 27 (3), s. 213-226.
- Özdevecioğlu, M. (2003), İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, s. 22-24.

- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001), Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: an Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 (6), s. 831-858.
- Pizam, A. (2007), *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Elsevier Ltd.
- Poon, J. M. L. (2004), Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover Intention, *Personel Review*, 33(3), s. 325.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, s. 603-609.
- Poyraz, K., Kama, B. (2008), Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S. 2, s. 143-164.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P.K. (1998), A Contingency Model For Empowering Customer-Contact Services Employees. *Management Decision*, 36 (10), s. 686-693.
- Riggs, M. L. ve Knight, P. A. (1994), The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), s. 755-766.
- Romzek, B. S. (1989), Personal Consequences of Employee Commitment, *Academy of Management Journal*, 32 (3), s. 649-661.
- Rowden, R. W (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *Leadership Organizational Development Journal*, 21(1), s. 30-35.
- Samad, S. (2006), Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol:8, No:2, s. 113-119.
- Sarker, S. J., Crossman, A. ve Chinmettepituck, P. (2003), The Relationships Of Age And Length Of Service With Job Satisfaction: An Examination Of Hotel Employees in Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 745-758.
- Schoderbek, P. P., Cosier R. A. ve Aplin J. C. (1991), *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Serbest, F. (2000), İş Yaşamı Niteliği, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2000/2, s. 21-35.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000), Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And

- Perceptions Of Empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, s. 27-52.
- Škerlavaj M., Song J. H. ve Lee Y. (2010), Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms Expert Systems With Applications, 37, s. 6390–6403.
- Smith, P. C., Kendal, L. M. ve Hulin, C. L. (1969), The measurement of study of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes, Rand McNally, Chicago, IL.
- Spreitzer, G. M. (1995), Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), s.1442 1465.
- Spreitzer, G. M. (1996), Soeial Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Managemem Journal*, 39(2), 8, s.483 504.
- Spreitzer, G. M. (2007), Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research On Empowerment At Work, In C. Cooper, J. Barling, ed., *Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. ve Nason, S. W. (1997), A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain, *Journal of Management*, 23(5), 8, s.679 704.
- Steers, M. R. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, s. 46-56.
- Suominen, T., Leino-Kilpi H., Merja M., Doran D. I. ve Puukka P. (2001), Staff Empowerment İn Finnish Intensive Care Units, *Intensive And Critical Care Nursing*, 17, s. 341–347.
- Tietjen, M. A., Myers, R. M. (1998), Motivation and Job Satisfaction, *Management Decision*, Vol. 36, S. 4, s. 226-231.
- Thakur, M. (2007), Job Satisfaction in Banking: A Study Of Private And Public Sector Banks, *The Icfai Journal Of Bank Management*, 6(4), s. 60-68.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Emprical Study, *Journal of Quality Management*, 5, s. 247-272.
- Umashankar, V. ve Kulkarni, A. (2002), Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality- Some Observations from India, *Journal of Services Research*, C.. 2, No. 1, s. 31-53.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (1995), *Management of Organizational Behavior*, Second Edition, Prentice-Hall Inc., USA.

- Wall, T.D., Wood, S.J. ve Leach, D.J. (2004), Empowerment and Performance, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Eds. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, New York: John Wiley & Sons, Ltd., s. 1-46.
- Wilkinson, A. (1998), Empowerment: Theory and Practise, *Personel Review*, Vol:27, No:1, 1998, s. 40-56.
- Yıldırım, M. H. ve Demirel, Y. (2009), Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 585-589.
- Yousef, D. A. (2000), The Interactive Effects Of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regression Approach, *International Journal of Stress Management*, Vol. 7, No: 4, s. 289-303.
- Yozgat, U. ve Şişman, A. F. (2007), Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, s. 745-752.
- Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.