

## GÜÇLENDİRMENİN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE MUKAYESELİ BİR ARAŞTIRMA

Hakan KİTAPÇI\*

Ramazan KAYNAK\*\*

Sultan Süleyman ÖKTEN\*\*\*

### Özet

Bu ampirik çalışma güçlendirme kavramının boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki kavramları hakkında görüş bildirmekte ve her birinin ayrı ayrı örgütsel sonuçlar olarak ifade edilebilen iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmaktadır. Otuz iki soruluk bir anket kullanılarak özel sektör ve kamu sektör işletmelerinden veriler elde edilmiştir. Anketimize 516 çalışan katılmış ve sonuçlar, güçlendirme ile diğer motivasyonel kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla analiz edilmiştir. Her bir boyut, özel sektör ve kamu sektörü olmak üzere iki ayrı bölümde incelenmiştir. Böylelikle bu iki sektör arasında ayrı bir kıyaslama yapılmasına olanak tanınmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun her iki sektörde iş tatmini pozitif bir biçimde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca anlam boyutu, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir. Etki boyutunun kamu sektöründe iş tatmini ve işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği görülmektedir. Otonomi boyutu ise, özel sektörde işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemektedir. Yetkinlik boyutu hiçbir ilişkide anlamlı çıkmamıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Güçlendirme, İş tatmini, İşten ayrılma niyeti, Kamu Sektörü, Özel Sektör.

### The Effect of Empowerment on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Comparative Study of Public and Private Sector

### Abstract

This empirical study assessed the empowerment dimensions of meaning, competence, self-determination, impact and how they differentially related to the organizational outcomes of job satisfaction and intent to leave the job. Data were collected through a 32-item questionnaire given to the some public and private sector companies. 516 employees participated our survey and the results were examined to understand the relationship between empowerment and other motivational concepts. All dimensions of empowerment have been examined separately for both public and private sector so that a separate comparison between results from public and private facilities could be conducted. Meaningfulness was positively associated with job satisfaction for both public and private sector, and also it was negatively associated with turnover intentions for both sectors. Impact was significant for both job satisfaction and turnover intention at the public facility. Self-Determination was negatively associated with turnover intention at the private facility. Competence was not found to be significant in any of the relationships.

**Key words:** Empowerment, Job satisfaction, Turnover intention, Public sector, Private sector.

\* GYTE, İşletme Bölümü, E-mail: [kitapci@gyte.edu.tr](mailto:kitapci@gyte.edu.tr)

\*\* GYTE, İşletme Bölümü, E-mail: [kaynak@gyte.edu.tr](mailto:kaynak@gyte.edu.tr)

\*\*\*Yüksek Lisans Öğrencisi.

## I.GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde “bilgi ve insan” kavramları çok önemli birer rekabet avantajı olarak görülmeye başlanmış ve bunun sonucu olarak güçlendirme kavramı sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı güçlendirme, eski bir kavram olmasına rağmen Toplam Kalite Yönetimi ile asıl şekline kavuşmuş ve uygulamadaki sıklıkları artmıştır. Önceleri pek çok yönetici üst hiyerarşik yapıyı kırarak birtakım değişiklikler anlamına gelen güçlendirmenin uygulanmasında çekimser kalmaktaydı. Çünkü Birçok yönetici güçlendirme uygulamasıyla kendi gücünü, kontrolünü, prestijini ve kendine güvenlerini kaybettiklerini hissetmekteydiler. Güçlendirme kavramının hem işlerinin gizliliğini hem de geleneksel rollerini tehdit ettiğini düşündüklerinden, gücü ve kontrolü bırakmak onlar için çok zor bir geçiş dönemi anlamına gelmekteydi.

Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkışı ve kalite konusunun işletmeciliğin temel konusu haline gelişiyle birlikte işletmelerde insan faktörü daha önemli hale gelmiştir. Yöneticilerin karar verme ve kontrol etme fonksiyonları daralmış, daha çok koçluk (coaching) ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. Uygulamada güçlendirmeye kritik önem atfeden bu yönetim tarzı, organizasyonlar da “düşünen ve karar veren” ile “iş fiilen yapan” arasındaki ayrımı ortadan kaldırmış veya en azından bulanık hale getirmiştir (Koçel, 2001). Toplam Kalite kültürü ile işletmelerde kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmuş ve amirlerle çalışanlar arasında serbest bilgi paylaşımı ve geribildirim sağlanmıştır. Çalışanlar karar mekanizmasına daha fazla dahil olmuş ve onlara amaçlarını gerçekleştirmede örgütsel kaynaklara kolayca erişebilme ve kaynakları kontrol edebilme imkanı verilmiştir. Çalışanların bilgi ve uzmanlıklarının geliştirilmesi için sürekli eğitim ve iyileştirme çabaları önem kazanmıştır. Güçlendirme kavramının birçok gerekleri yerine getirilerek uygulanması daha kolay hale gelmiştir.

Diğer taraftan kamu açısından bakıldığında geleneksel yönetim anlayışlarının toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yetmemesi ile kamuda TKY uygulanmasını gündeme gelmiştir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı özel sektörde geliştirilen yol ve yöntemlerin kamuda da uygulanmasını öngörmektedir. Son yıllarda yönetim yaklaşımları açısından TKY öncelikli bir öneme sahip olduğundan, bu yönetim anlayışının kamu yönetiminde uygulanıp uygulanamayacağı yeni kamu yönetimi anlayışı ışığında değerlendirilmekte ve birçok ülkede TKY uygulamalarına yer verilmektedir (Saraç, 2000, s.72). Modern ve yeni kamu yönetimi anlayışı, hukuki sorumluluk ve istikrar sorumluluğu ilkeleriyle birlikte performans sorumluluğu ilkesini de gündeme getirmektedir. Performans sorumluluğu, devletin kamu hizmetlerinde etkinliği ve verimliliği sağlayacak kurumlara

sahip olması yanında, kurum ve kuruluşların kaynakları hizmete dönüştürdüğü iş süreçlerinin analizini ve yeniden tanımlanmasını gerektirir. Verimlilik bu iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ile sağlanabilir. Bu anlayış bizi TKY ilkelerine götürür (Gedikli, 2001, s.20). Bu bakımdan TKY ilkelerinin etkin bir biçimde uygulanması kamunun sunmuş olduğu hizmet kalitesini yükseltecektir. Aynı zamanda bu ilkelerin etkinliğinin de sorgulanması gerekmektedir.

Çağdaş yönetim kavramlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi personel güçlendirmeyi en önemli ilkelerden biri olarak görmektedir. Bu çalışmada, güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi motivasyonel kavramlar arasındaki ilişkileri hem kamu hem de özel sektör açısından incelenmesi amaçlanmaktadır.

## II. TEMEL KAVRAMLAR

### II.I. Güçlendirme

Geniş bir alana yayılmış olan güçlendirme kavramı; küresel rekabetin ve değişimin zorunlu kıldığı, çalışanların inisiyatif almalarının ve yenilikçi olmalarının gerektiği bir zamanda ortaya çıkmıştır (Drucker, 1988). Personel Güçlendirme, özellikle Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından sonra sıklıkla üzerinde durulan bir kavram haline gelmiş, bir çok bilim adamı bu konuda kendi fikirlerini belirtmiştir. Artan rekabet ve globalleşme ile personel güçlendirme kavramı çok yeni bir yönetim tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Coffey, 1994, s.150). İngilizcede kısaca “empowerment” olarak adlandırılan kavrama. Türkçe karşılığı olarak kullanılan güçlendirme kavramı yerine “Personel Güçlendirme” kavramı da kullanılabilir (Koçel, 2001, s.337).

Güçlendirme “sorumluluğun dağıtılması”, “katılımlı yönetim” veya herhangi bir yönetim tanımının da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme bireyleri daha güçlü kılmaktır (Saeman, 1992, s.189). Ancak bu güçlü kılma onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak değildir. Daha çok, kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onları güçlü kılmaktır. Caudron da “çalışanların işlerine sahiplendiklerinde ve işletmeler ya da bölümlerin başarısı kadar kendi bireysel başarılarını da ölçme ve etkileme gücüne sahip olduklarında personel güçlendirme gerçekleşmiş olur” ifadesini

kullanmıştır (Caudron, 1995). Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Vogt and Murrel, 1990, s.8).

### II.I.I. Güçlendirmenin Boyutları

Spreitzer personel güçlendirme kavramını, Thomas ve Velthouse'un (1990) yaptığı boyutlandırmaya benzer bir şekilde "anlam, yetkinlik, otonomi ve etki" kavramlarıyla dört kategoride boyutlandırmıştır (Spreitzer, 1995, s.1443).

**1.Anlam (Meaning);** Bir bireyin kendi ideal ve standartlarıyla ilişkili olarak değerlendirilmiş, bir iş hedefinin veya amacının değeri olarak tanımlanabilir (Thomas and Velthouse, 1990). Anlam, bir iş rolünün gerekleri ile inançların, değerlerin ve davranışların arasındaki uyumu da kapsamaktadır (Brief and Nord, 1990; Hackman and Oldham, 1980).

**2.Yetkinlik (Competence);** Bir bireyin işini icra edebilme hususunda, kendi kapasitesine ve yeteneklerine olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Gist, 1987).Yetkinlik kavramı; inançlara, kişisel uzmanlığa ve çaba-performans beklentisine paralel bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Bandura, 1989, s.1176).

**3.Otonomi (Self-Determination);** Bir bireyin bir işe başlarken veya düzene koyarken kendi seçim inisiyatifini kullanabilme yetisi şeklinde tanımlanmaktadır (Gagne and Deci, 2005, s.334). Bireyin işe başlama veya devam ettirme konusunda özerklik hissetmesi ve iş metotları ve işin gidişatı ile ilgili kendi kendine karar verebilmesidir (Bell and Staw, 1989; Spector, 1986).

**4.Etki (Impact);** Bir bireyin iş yerindeki stratejik, yönetsel ve işletimsel (operational) sonuçlar üzerindeki tesir derecesidir (Ashforth, 1989). Diğer bir deyişle işletme içerisinde meydana gelen önemli sonuçları etkileyebilme gücüdür. Eğer birey, yaptığı işin fark yarattığına inanıyorsa ve işin amacını gerçekleştirdiğini düşünüyorsa etkileme gerçekleşmektedir. Etki, öğrenilmiş çaresizliğin zıt anlamı olarak nitelendirilebilir (Martinko and Gardner, 1982). Etki boyutu sosyo-politik destek ile yakından ilgili bir kavramdır (Spreitzer, 1996). Sosyo-politik destek; açık iletişimi, bireylerin korkusuzca fikirlerini ileri sürmesini ve örgütte sözü geçen kişilere ulaşılmasını sağlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Howard and Foster, 1999, s.9).

### II.II. İş Tatmini

İş tatmini kişinin mesleki değerlerinin karşılığını veren ve mesleki takdirden kaynaklanan pozitif duygusal bir tutumdur (Moorhead and Griffin, 1996, s.126). Diğer bir tanım "iş başarmış

olmanın verdiği hoş duygudur” şeklinededir (Locke and Henne, 1986, s.21). Locke (1969) yaptığı çalışmada iş tatminini “bir bireyin işini başarmasıyla sonuçlanan ve kişiye haz veren duygusal bir durumdur” şeklinede tanımlamıştır (Schwepker, 2001, s.41). Peter ve Steers (1973) ise iş tatminini “karşılanmış çalışan beklentilerinin kümülatif değeri olarak” nitelendirmiştir (Hwang and Kuo, 2006, s.255).

Genel olarak iş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini bireyin normlar, değerler ve beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider and Snyder, 1975, s.318). Birey işinden gerekli tatmini elde ediyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır.

### **II.III. İşten Ayrılma Niyeti**

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır (Porter vd., 1973, s.603). Çalışanların yetiştirilmesi şirketler için çok zor olmakta ve şirketler çalışanları yetiştirmek için para ve zaman harcamaktadır. Bu yüzden işten ayrılma, şirketler için önemli bir maliyet unsuru oluşurmaktadır. İşten ayrılma niyeti ile literatürde yapılan çeşitli tanımlamalar şöyledir: “İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir” (Tett and Meyer, 1993, s.259), “İşten ayrılma niyeti iş tatmini gibi motivasyonel bir kavramdır” (Krausz vd., 1998, s.63), “İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir” (Gaertner, 1999, s.479), “İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Rusbelt vd., 1988, s.599).

Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli lde kişilerin örgüte olan bağlılıkları ve iş tatmini kavramları ile ilgili bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık genel olarak işten ayrılma modellerinde ara değişken olarak incelenmiştir (Gaertner, 1999, s.480). İş tatmini ve örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti için öncelikli kavramlardır ve birbirlerini etkilemektedirler (Horn and Griffeth, 1995; zer and Günlük, (a) 2010; zer and Günlük, (b) 2010).

### III. Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Personel güçlendirme kavramı motivasyonel bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Conger and Canungo, 1988). Yapılan araştırmalar, güçlendirmenin diğer motivasyonel kavramlar olan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Başarılı Toplam Kalite Yönetimi programları güçlendirmenin iş tatmini düzeyini arttırdığını göstermektedir. Çünkü örgütün misyonu, değerleri ve yönetim stratejileri ile ilgili olan bilgilere ulaşılabilirliğin daha kolay olması bireyin Toplam Kalite prosesine daha fazla dâhil olmasını sağlamakta ve böylelikle iş tatmini düzeyi artmaktadır. Bir başka bulgu, güçlendirmenin sağladığı işçi katılımı, daha düşük organizasyon düzeylerinde iletişim, işin gerekleri ile ilgili bilgilerin sağlanmasındaki elverişlilik, özendirme imkanları, gelişme imkanları ve örgütün değerleri, vizyonu ve stratejileri hakkındaki bilgilerin elverişliliği ile iş tatmini düzeyinin arttığını göstermektedir (Ugboro and Obeng, 2000, s.263).

Güçlendirmenin dört boyutundan biri olan anlam, Liden (2000) ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar sonucunda iş tatmini ile en fazla ilişkili olan boyut olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca onlar diğer güçlendirme boyutlarının da iş tatmini üzerinde pozitif bir etki yarattığını ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları çalışma ile çalışanların örgütü etkileyen kararlara dâhil olduklarını hissetmeleri durumunda tatmin duygusu elde edebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Karar almaya daha fazla katılan bireylerin daha üst düzeyde iş tatmini duydukları sonucuna ulaşmışlardır. Onların çalışması ayrıca işleri üzerinde kontrol gücüne ve özerkliğe sahip bireylerin daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir. Çünkü bireyler elde edilen başarılarından kendilerine de pay çıkarabilme hissine sahip olmaktadır. Son olarak özsaygı (self-efficacy) hissine sahip yani bir şeyler başarabilme konusunda kendilerine güvenen bireyler, başarısızlık korkusuna sahip bireylerden çok daha fazla tatmin elde etmektedirler (Liden ve diğ., 2000, s.410).

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1950) yaptıkları çalışmada, bir bireyin işinden tatmin olabilmesi için kendisi için anlamlı olan işin gereklerine bağlı olması ve tanınma fırsatlarının olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Hackman ve Oldham anlamlılığın (job meaningfulness) iş tatmininin kritik bir belirtisi olduğunu ileri sürmüştür. İşini önemli ve değerli olarak algılayan bireyler diğerlerine göre daha fazla tatmin elde etmektedirler (Osborne, 2002, s.45). Spreitzer'in iki örgüt üzerinde yaptığı çalışmada güçlendirmenin anlam boyutu iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Bordin, Bertram ve Casimir iş tatminini güçlendirmenin önemli bir çıktısı olarak ele almıştır. Yaptıkları araştırmaya göre güçlendirmenin anlam boyutu iş tatmini için önemlidir. Çünkü

bireyler ancak anlamlı bir işe bağlı olduklarında tatmin elde edebilmektedirler (Spreitzer, 1996). Liden vd., (2000) güçlendirmenin etki boyutu ile ilgili şu ifadeyi kullanmıştır: “Bireyler yaptıkları işin örgüt sonuçlarını etkilediklerine inandıklarında kendilerini işin bir parçası olarak görürler ve bu yüzden daha fazla tatmin elde ederler”. Aynı şekilde işlerinde yetkin olduklarını hisseden bireyler işlerinde daha fazla tatmin elde etmektedirler (Bordin vd., 2007, s.37). Ugboro ve Obeng güçlendirme ile elde edilen ileri düzeydeki iş tatminin üst yönetimin işini kolaylaştırdığını ve bu sayede çalışanların Toplam Kalite Kültürünün en önemli amaçlarından biri olan müşteri tatmini olgusuna daha sıkı bağlandıklarını ileri sürmüştür (Ugboro and Obeng, 2000, s.247).

Güçlendirme, işten ayrılmayı ve işten ayrılma niyetini azaltan bir yönetim tarzı olarak bilinmektedir ve her bir boyutu işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilir. Meyer ve Smith’e (2003) göre örgütler, güçlendirmenin unsurlarından olan ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilmektedir. Örneğin güçlendirmenin eğitim boyutu çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Şöyle ki, eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle “örgüte özgü, spesifik” bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan çalışanlar, en azından bunların karşılıklarını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü hissetmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007, s.623). Birey güçlendirildiğinde, yapmış olduğu işi bütünün bir parçası olarak algılamakta, şirketin amacına ulaşmasında kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Kişinin çalıştığı şirkete karşı aidiyet duygusu kazanmasını sağlayacak olumlu geribildirim işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Güçlendirmenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar büyüme ve gelişme imkânı bulmaktadırlar. Love (1998) yaptığı çalışmada bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ifade etmiştir. Üst yönetimin çalışanları güçlendirdiğinde bireylerin daha fazla tatmin olmuş davranışlar sergilemekte ve örgütlerinden kalma eğilimi göstermektedirler (Huselid and Day, 1991).

Güçlendirilerek tatmin olmuş bireyler, görevlerini yerine getirmek için gerekli olan her türlü desteği elde etmekte, kaynakları harekete geçirebilmekte ve işinde devam etmeye yönelik arzusu artmaktadır (Kouzes and Posner, 1995). Personel güçlendirme katılımcı yönetim ve diğer insan

kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaya yardım etmektedir (Eby vd., 1999). Laabs (1998) ve Conger ve Kanungo (1988)' nun psikolojik yatırımlar üzerine teoriler adlı çalışmalarından esinlenerek bir çalışma yapan Barlow (1999) "işverenin personeli güçlendirerek ona özel bir ilgi duyması halinde işten ayrılma niyetinin azaltılabileceğini ileri sürmüştür. Barlow'a göre yöneticiler çalışanlara yaptıkları işin amacını göstermelidir. Böylelikle yapılan her iş daha anlamlı olur ve bireyler yaptıkları icraatların işletme başarısında katkısı bulunduğu izlenimine kapılırlar. Yaptığı iş kendisine anlamlı gelen bireyler daha fazla tatmin elde ederler ve örgütte kalmaya meyillidirler. Aynı şekilde Britton ve Stallings'e göre çalışanlara anlamlı ödüller vermek ve katılımlarını sağlamak motive edici olmakta ve onları uzun süreli işçiler haline getirmektedir (Sanderson, 2003, s.16). Yukarıdaki bilgiler ışığında hipotezlerimiz ve modelimiz şu şekilde oluşturulmuştur;

*H1a:* Kamu işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.

*H2a:* Kamu işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.

*H3a:* Kamu işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.

*H4a:* Kamu işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.

*H5a:* Kamu işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

*H6a:* Kamu işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

*H7a:* Kamu işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

*H8a:* Kamu işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

*H1b:* Özel sektör işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.

*H2b:* Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.

*H3b:* Özel sektör işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.

*H4b:* Özel sektör işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.

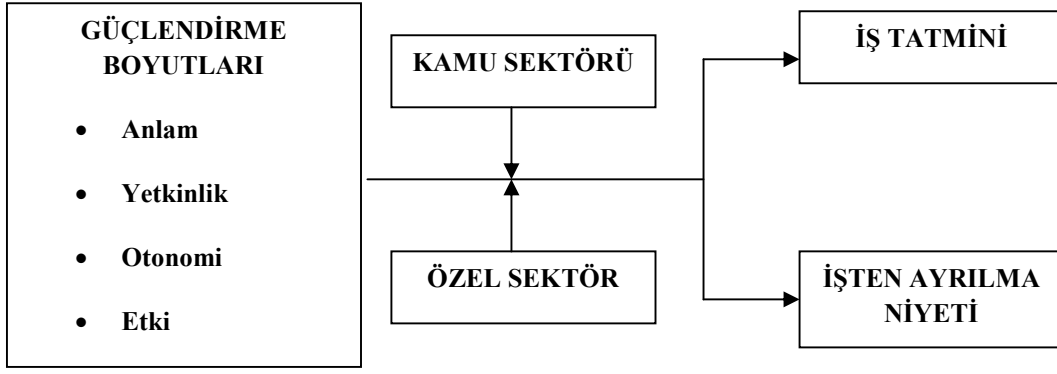
*H5b:* Özel sektör işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

*H6b:* Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

*H7b:* Özel sektör işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

*H8b:* Özel sektör işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.





Şekil 1. Araştırmanın Modeli

## IV. METODOLOJİ VE UYGULAMA

### IV.I. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

**1.Anlam;** Güçlendirme ile ilgili literatürde kapsamlı araştırmalar yapan Spreitzer' in (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" adlı makalesindeki güçlendirmenin ölçümü için kullanılan sorular Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Bu sorular: "Yaptığım iş bana çok önemli gelir", "İşle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir", "Yaptığım iş bana anlamlı gelir" şeklindeki sorulardır. Bu sorular, bireyin yaptığı işe ne derece önem verdiğini ve işini ne ölçüde anlamlı bulduğunu ölçmeye yönelik sorulardır.

**2.Yetkinlik;**Spreitzer'in (1995) kullandığı "İşimi yapmam için gerekli olan yeteneklerim hususunda kendimden eminim", "İşimi icra etmek için sahip olduğum kapasitem konusunda kendime güvenirim", "İşimi yapmak için gerekli yetenekleri kavramış durumdayım" soruları güçlendirmenin yetkinlik boyutunda ölçek olarak kullanılmıştır. Bu sorularla bireylerin sahip olduğu yetenekler hususunda ne derece kendilerine güvendikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

**3.Otonomi;** Spreitzer'in güçlendirmenin ölçülmesi için kullandığı sorular: "İşimi nasıl yapacağıma karar verme hususunda önemli ölçüde otonomiye (bağımsızlık, özerklik) sahibim", "İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar verebilirim", "İşimi yaparken bağımsızlık ve özgürlük konusunda önemli fırsatlara sahibim (işimi gerçekleştirirken önemli ölçüde bağımsızım)" anketimize otonomi ölçeği için uyarlanmıştır. Bu sorularla personelin hür iradesi ile işlerini nasıl gerçekleştirdiklerine karar verip veremedikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

**4.Etki;** Güçlendirme boyutunun son boyutu ile ilgili ölçek de Spreitzer'in güçlendirme ölçüm sorularından Türkçe'ye çevrilerek anketimize uyarlanmıştır. Bu sorular: "Departmanımda

gerçekleşen olaylar üzerindeki etkim büyüktür”, “Departmanımda olan olaylar üzerinde kontrolüm çok fazladır”, “Departmanımda olan olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahibim”. Bu soruların amacı bireylerin kendilerini örgütte ne derece değerli hissettiğinin ve örgütün başarısına olan etkilerinin ne ölçüde farkında olduklarının ölçülmesi ile ilgilidir.

**5. İş Tatmini;** İş Tatmini ölçeğinde beş adet soru kullanılmıştır. Bu sorular Schwepker’in (2001) yılında yaptığı çalışmadan ölçeğimize adapte edilmiştir. Sorular şu şekildedir: “İşim tatmin edicidir”, “İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum”, “Amirim genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır”, “Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur”, “Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över”.

**6. İşten Ayrılma Niyeti;** İşten ayrılma niyeti için üç adet soru kullanılmıştır. Bu sorular Camman, Fichman, Jenkins and Klesh’in (1979) “The Organizational Assessment Questionnaire” adlı çalışmasından ölçeğimize uyarlanmıştır. Bu sorular: “Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm”, “Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum”, “Gelecek yıl bu işi bırakacağım” şeklindedir.

#### IV.II. Örneklem

Araştırma İstanbul’daki büyük kamu kuruluşlarının Genel Müdürlüklerinde, değişik sektörlerde faaliyet gösteren çeşitli özel sektör işletmelerinde ve mobilya sektöründe imalat yapan bir KOBİ işletmesinin Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’ndeki fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmamıza katılan çeşitli kamu ve özel sektör işletmelerinin 516 adet personelinden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür.

### V. ANALİZ VE BULGULAR

Verilerin analizinde, SPSS 10.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevapların demografik özellikleri ve frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

## V.I. Örneklemeye Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Örneklemeye ait temel karakteristikler ve demografik veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Örneklemeye ait demografik veriler

<i>Anketi Cevaplayanlar</i>			<i>Eğitim Düzeyi</i>		
	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Kamu</i>	183	35,5	<i>İlkokul/Ortaokul Mezunu</i>	122	24,5
<i>Özel Sektör</i>	333	64,5	<i>Lise Mezunu</i>	95	19,2
<b>Toplam</b>	<b>516</b>	<b>100</b>	<i>Üniversite Mezunu</i>	245	49,4
<i>Pozisyon</i>			<i>Lisansüstü Mezunu</i>		
	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
<i>İşçi</i>	199	38,7	<b>Toplam</b>	<b>496</b>	<b>100</b>
<i>Ofis Çalışanı</i>	240	46,7			
<i>Orta Kademe Yönetici</i>	66	12,8			
<i>Üst Düzey Yönetici</i>	9	1,8			
<b>Toplam</b>	<b>516</b>	<b>100</b>			

Tablo.1’de görüldüğü üzere, ankete cevap veren kişilerin %35,5’u kamu işletmelerine, %64,5 ise özel sektör işletmelerine ait çalışanlardır. %38,7’si işçi, %46,7’si ofis çalışanı, %12,8’i orta kademe yönetici ve %1,8’i üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. %24,5’u ilk ve ortaokul mezunu, %19,2’si lise mezunu, %49,4’ü üniversite mezunu ve %6,9’u yüksek lisans veya doktora eğitimi almıştır. Bu kişilerin yaş ortalaması 29’dur ( $\sigma=6,8$ ).

## V.II. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler birlikte ele alınmış güçlendirme boyutlarını, iş tatmini, ve işten ayrılma niyetini içeren değişkenler birlikte faktör analizine tabi tutulmuştur.

Güçlendirmenin her bir faktöründen 3’er tane olmak üzere 12 soru, iş tatmini ile ilgili 5 soru, işten ayrılma niyeti ile ilgili 3 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda 6 faktöre ayrılmıştır. Bu altı faktör, anlam, yetkinlik, otonomi, etki, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir. Faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 2’de görülmektedir. Bu durum, değişkenleri ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arz ettiğini ve değişkenlere doğru yüklendiğini göstermektedir.

**Tablo 2:** Faktör Analizleri

SORULAR	FAKTÖRLER*					
	1	2	3	4	5	6
<b>ANLAM</b>						
Yaptığım iş bana çok önemli gelir	,817					
İşle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir	,828					
Yaptığım iş bana anlamlı gelir	,699					
<b>YETKİNLİK</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
İşimi yapmak için gerekli olan yeteneklerim hususunda kendimden eminim		,835				
İşimi icra etmek için sahip olduğum kapasitem konusunda kendime güvenirim		,886				
İşimi yapmak için gerekli olan yetenekleri kavramış durumdayım		,787				
<b>OTONOMİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
İşimi nasıl yapacağıma karar verme hususunda önemli derecede otonomiye sahibim			,775			
İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar verebilirim			,784			
İşimi yaparken bağımsızlık ve özgürlük konusunda önemli fırsatlara sahibim			,767			
<b>ETKİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Departmanımda gerçekleşen olaylar üzerindeki etkim büyüktür				,844		
Departmanımda olan olaylar üzerinde kontrolüm çok fazladır				,880		
Departmanımda olan olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahibim				,868		
<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
İşim tatmin edicidir.					,691	
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum					,649	
Amirim genellikle konular hakkındaki fikirlerimizi alır.					,791	
Amirim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.					,809	
Amirim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve bizi över					,709	
<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.						,800
Gelecek yıl yeni iş aramayı düşünüyorum						,895
Gelecek yıl bu işi bırakacağım						,851

\*Açıklanan toplam varyans %78

### V.III. Tüm Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3’de modeldeki değişkenlere ait Alfa, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 3’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü bire bir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu bağlamda, Tablo 3’de ( $P < 0.05$  seviyesinde) anlamlı her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Bu tabloya göre, iş tatmini, anlam, otonomi ve etkinin işten ayrılma niyeti ile aralarındaki ikili seviyedeki negatif korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Ancak, güçlendirmenin boyutlarından

olan yetkinlik ile işten ayrılma niyeti ve etki arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır. Güvenilirlik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alır bir diğer ifade ile ölçümün içsel tutarlığını göstermektedir (Sincich, 2003). Tablo 3'e bakıldığında alfa değerleri 0,77 ile 0,93 oranları arasında bulunmuş, bu da değişkenlerin içsel tutarlığa sahip olduklarını göstermektedir (Nunnally, 1978, s.245).

**Tablo 3:** Tüm Değişkenlere Ait Alfa, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER		Alfa ( $\alpha$ )	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1	İş Tatmini	0,85	3,67	,87					
2	İşten Ayrılma Niyeti	0,87	2,17	1,14	-,341*				
3	Anlam	0,80	3,87	,82	,344*	-,242*			
4	Yetkinlik	0,82	4,24	,67	,146*	-0,53	,372*		
5	Otonomi	0,77	3,81	,79	,201*	-,193*	,259*	,303*	
6	Etki	0,92	3,24	1,03	,251*	-,190*	,169*	,009	,406*

\* $p < 0.01$

#### V.IV. Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkeninin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

##### V.IV.I. Kamu İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Tablo 4'de kamu işletmelerinde güçlendirme boyutlarının iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda Model 1'in F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve  $F=15,719$  olarak bulunmuştur. Değer modelimizin anlamlı olduğunu göstergesidir.  $R^2$  değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüttür ve  $R^2$  değeri 0,261 olarak bulunmuştur. Modelde iş tatmini bağımlı değişken olarak yer almıştır. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %26'sını açıklamaktadır. Model 1'de güçlendirmenin anlam boyutu ( $\beta=,421$ )  $P < 0,01$  ve etki boyutu ( $\beta=,160$ )  $P < 0,05$  düzeylerine göre anlamlıdır.

Model 2'nin anlamlılığını gösteren F değeri 5,112 bulunmuştur buna göre modelimiz anlamlıdır. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan  $R^2$  değeri 0,103 olarak hesaplanmıştır.

Modelde işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak yer almıştır. Buna göre işten ayrılma niyetinin modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü %10'unu açıklamaktadır. Anlam ve etki boyutları ( $\beta=-2,697$ ;  $\beta=-2,294$ )  $P<0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Bir diğer ifadeyle işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilemektedir.

**Tablo 4:** Kamu Sektöründe Güçlendirme Boyutlarının İş Tatmini ve İşten ayrılma Niyetine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	İş Tatmini Model 1			İşten ayrılma Niyeti Model 2		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Anlam	,421	6,055	,000*	-,207	-2,697	,008**
Yetkinlik	-,009	-,132	,895	,049	,661	,510
Otonomi	,044	,602	,548	-,022	-,275	,784
Etki	,160	2,200	,029**	-,184	-2,294	,023**
<i>F</i>		15,719			5,112	
<i>R</i> <sup>2</sup>		,261			,103	
<i>Sig.</i>		,000*			,001**	

\*  $p<0.01$ , \*\* $p<0.05$

#### V.IV.II. Özel Sektör İşletmelerinde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Model 3'te iş tatmini bağımlı değişken olarak yer almıştır (Tablo 5). Modelin anlamlılığını gösteren *F* değeri 6,335 olarak hesaplanmıştır ve modelimiz anlamlı bulunmuştur. Tanımlayıcılık katsayısı olarak bilinen *R*<sup>2</sup> değeri 0,072 olarak bulunmuştur. Buna göre iş tatmininin modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü %7'sini açıklamaktadır. Anlam boyutu modele göre  $P<0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Model 4'de işten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak yer almaktadır (Tablo 5). Modelin anlamlılığını gösteren *F* değeri 6,878 olarak hesaplanmıştır ve modelimiz anlamlı bulunmuştur. *R*<sup>2</sup> değeri 0,077'dir. Buna göre işten ayrılma niyetinin modeldeki tüm bağımsız değişkenler %7'sini açıklamaktadır. Anlam ve otonomi boyutu  $P<0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 5:** Özel Sektörde Güçlendirme Boyutlarının İş Tatmini ve İşten ayrılma Niyetine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	İş Tatmini Model 3			İşten ayrılma Niyeti Model 4		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Anlam	,177	2,902	,004**	-,211	-3,457	,001**
Yetkinlik	,107	1,677	,094	,079	1,249	,212
Otonomi	,018	,293	,770	-,172	-2,803	,005**
Etki	,072	1,258	,209	-,028	-,499	,618
<i>F</i>		6,335			6,878	
<i>R</i> <sup>2</sup>		,072			,077	
<i>Sig.</i>		,000*			,000*	

\*  $p<0.01$ , \*\* $p<0.05$

Araştırma hipotezlerinin red ve kabul durumu Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Hipotezlerinin Red ve Kabul Durumu

<i>Hipotezler</i>	<i>Kabul/Red Durumu</i>
<i>H1a:</i> Kamu işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H2a:</i> Kamu işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H3a:</i> Kamu işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H4a:</i> Kamu işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H5a:</i> Kamu işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H6a:</i> Kamu işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H7a:</i> Kamu işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H8a:</i> Kamu işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H1b:</i> Özel sektör işletmelerinde Anlam, iş tatminini etkilemektedir.	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H2b:</i> Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, iş tatminini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H3b:</i> Özel sektör işletmelerinde Otonomi, iş tatminini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H4b:</i> Özel sektör işletmelerinde Etki, iş tatminini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H5b:</i> Özel sektör işletmelerinde Anlam, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H6b:</i> Özel sektör işletmelerinde Yetkinlik, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<i>Red</i>
<i>H7b:</i> Özel sektör işletmelerinde Otonomi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<b><i>Kabul</i></b>
<i>H8b:</i> Özel sektör işletmelerinde Etki, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	<i>Red</i>

## VI. SONUÇ, ÖNERİ VE KISITLAR

### VI.I. Araştırmanın Sonuçları

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar yapılan anket çalışması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Kamu ve özel sektör işletmelerindeki 516 çalışandan anket yoluyla toplanan verilerle araştırmamızdaki ilgili hipotezler test edilmiştir. Ankette uygulanan ölçekler uluslararası kabul görmüş makalelerden elde edilen ölçeklerdir ve güvenilirlik düzeyleri yüksektir. Bu uygulama ile elde edilen bulgular, kamu ve özel sektör işletmelerinde güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkileri açısından yöneticilere ve uygulamacılara çeşitli öneriler sunmaktadır.

Analizlerde kamu ve özel sektörde güçlendirme boyutlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri incelenmiştir. Tablo 6'da bu ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Güçlendirme Boyutlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri

Güçlendirme/ Motivasyonel Sonuçlar	KAMU SEKTÖRÜ		ÖZEL SEKTÖR	
	İŞ TATMİNİ	İŞTEN AYRILMA NİYETİ	İŞ TATMİNİ	İŞTEN AYRILMA NİYETİ
<b>ANLAM</b>	+	+	+	+
<b>YETKİNLİK</b>				
<b>OTONOMİ</b>				+
<b>ETKİ</b>	+	+		

Yaptığımız analizlerin sonucunda güçlendirmenin anlam boyutu her iki sektör için iş tatmini ile pozitif ve işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisinde bulunmuştur. Güçlendirmenin iş tatminini etkilediği bulgumuz, yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir (Boonyarit vd.,2010; Ullum,2011). Anlam, bireyin inanç, değer ve davranışları ile işinin gerekleri arasında bir uyumun olmasıdır. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gerekleri ile iş görenin inançları ve değerleri birbirine yakınlaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle yürütülen işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir (Spreitzer, 1995).

Anlam boyutunun her iki sektör için de iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olması personel güçlendirmenin en önemli boyutlarından biri olduğunun göstergesidir. Bir bireyin işinden tatmin olabilmesi için kendisi için anlamlı olan iş gereklerine bağlı olması gerekmektedir (Osborne, 2002, s.45). Anlamlılık iş tatmininin önemli bir belirtisidir ve işini önemli ve değerli olarak algılayan bireyler diğerlerine göre daha fazla tatmin elde etmektedirler.

Bireylerin iş üzerindeki algıları tatmin olmaları açısından önem kazanmaktadır. İş gereklerini önemli ve anlamlı olarak algılayan bireyler potansiyellerini işe yansıtmak için daha gönüllü olmaktadır. Yaptığı faaliyetlerin kendisi için ve örgütü için anlamlı olduğuna ve değer yarattığına inanan birey, işine karşı pozitif tutumlar geliştirmekte ve daha fazla tatmin olmaktadır.

Tablo 4 ve Tablo 5’de görüldüğü üzere anlam boyutu iş tatmini ile direkt ve pozitif bir şekilde etkilidir. Bireyin yaptığı iş faaliyetlerini kişisel olarak anlamlı bulması iş tatmin düzeyini artırıcı etkiye sahiptir. Bu her iki sektör içinde geçerlidir. Çünkü bireyin hangi sektörde çalışırsa çalışsın tatmin olabilmesi için yaptığı işi anlamlı olarak algılaması gerekmektedir. Yaptığı işin anlamlı olduğuna inanan bireylerin işinden tatmin oldukları yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir (Osborne, 2002, s.45; Boonyarit vd.; 2010; Laschinger vd., 2001; Dickson ve Lorenz, 2009). Bireyler işlerini anlamlı bulduklarında kendi enerjisini açığa çıkarmak için mücadele etmekte ve yaratıcı olma konusunda çaba göstermektedir. Bireyin kendi işine olan oryantasyonu işini anlamlı bulmasını



gerektirmektedir. Kişi anlamlı bulduğu işle uyum içerisinde olmakta ve yaptığı faaliyetlerin sonucunda daha fazla tatmin elde etmektedir.

Tablo 4 ve Tablo 5’de görüldüğü üzere anlam boyutu her iki sektör için işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içerisinde. Bunun anlamı, kişi işini anlamlı buldukça işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu hususun her iki sektör için de geçerli olması beklenen sonuçlardan biridir. Çünkü bireyin hangi sektörde çalışırsa çalışsın işini anlamsız bulması, işten ayrılma niyetini arttırıcı bir unsur olacaktır. Kendi değerleri ve inançları ile örtüşmeyen iş rollerine sahip bireylerin işten ayrılmaya meyilli olmaları muhtemeldir.

Bireyin işini anlamlı bulması, işine bağlılığını arttırmakta ve birey sevdiği işi yapmış olmanın verdiği olumlu tutumlar ile aidiyet duygusuna sahip olmaktadır. Birey yapmış olduğu işin bir anlamı olduğunu düşünmekte ve işletme amaçlarına ulaşmak için kendisine ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Bu durum, amaçları başarmak için örgütte kalmaya meyilli olmayla sonuçlanabilmektedir. Bireylere işlerini anlamlı hissettirecek geri bildirimler yapmak, onları uzun süreli işçiler haline getirmektedir (Britton and Stallings, 1986).

Araştırma bulguları, güçlendirmenin etki boyutunun kamu sektöründe iş tatmini üzerinde pozitif ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ilişkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Etki, çalışanların işletme içerisindeki önemli sonuçları etkileyebilme gücüdür (Doğan, 2006). Bireyin yaptığı işin fark yarattığına inanması ve yaptığı işin amacını gerçekleştirdiği düşüncesi etkilemeye meydana getirmektedir. Etki diğer bir deyişle bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir.

Bireyler, yaptıkları iş faaliyetlerinin örgütsel sonuçları etkilediğine inandıklarında kendilerini işin bir parçası olarak görmekte ve böylelikle daha fazla tatmin elde etmektedirler (Liden vd., 2000). Benzer bulgu, Dickson ve Lorenz’in (2009) çalışmasında da ifade edilmektedir. Örgüte katkılarının olmadığına inanan bireyler kendilerini mutsuz hissetmekte ve iş tatmin düzeyleri azalmaktadır.

Tablo 4’de görüldüğü üzere kamu sektöründe yer alan birey için çalıştığı bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkisi olduğuna inanması, iş tatminini arttırıcı bir unsurdur. Kendini etkisiz hisseden birey devamlı tedirgin olmakta ve iş tatminsizliği yaşamaktadır.

Bireyin kendi iş faaliyetlerinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi bulunmadığını hissetmesi kişide örgüte ait olmadığı hissi uyandırmakta ve işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır. Tablo 5’de görüldüğü üzere özel sektörde çalışan birey açısından güçlendirmenin etki boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki negatif ve anlamlıdır. Bireyin departmanında gerçekleşen

olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu hissetmesi işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olmaktadır.

Bireyler sosyal varlıklardır ve başarı ihtiyacı duymaktadırlar. Bir grupla çalışırken o grubun üyesi olarak başarıda pay sahibi olmak isterler. Dolayısıyla bireylerin örgüt sonuçlarında kendilerinin de payı olduğuna inanmaları örgüt için gerekli oldukları izlenimini verir ve bireyler örgütte kalmak ve işletme çıkarlarına katkıda sağlamak için çaba gösterirler.

Araştırma bulguları sonucunda otonomi boyutunun kamu işletmelerinde işten ayrılma üzerinde anlamlı bir etkisi gözlemlenmediği halde özel sektör işletmelerinde otonomi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır. Otonom boyutunun iş tatminini olumlu olarak etkilediği Spreitzer vd'nin (1997) yaptığı çalışmada da görülmektedir. Otonomi başka bir kişiden bağımsız karar verebilme şeklinde özetlenebilir. Otonom kişiler hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir ve işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissederler. Kişinin kendi işi üzerinde kontrol gücüne sahip olması ve görevini yerine getirirken kendi başına karar verip tercih hakkını kullanabilmesi güçlendirmenin otonomi boyutu ile gerçekleşir. Kamu sektöründe kararlar hiyerarşi içinde yöneticiler tarafından alındığı için otonomi değişkeninin analizlerde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde ilişkili çıkmaması beklenebilecek bir sonuç olmaktadır.

Tablo 5'de görüldüğü üzere özel sektörde yer alan bireyin kendini otonom hissetmesi işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bireyler bilgi sahibi oldukları işte kendi kendilerine karar verebilmeyi isterler. Bir işe başlarken ve devam ettirirken işin nasıl yapılacağına karar verme hususunda inisiyatif sahibi bireyler yaptıkları işi kendi işleri gibi görmekte ve bu nedenle örgüte daha sıkı bağlanmaktadır.

Kişilerin işleriyle ilgili kararları kendilerinin vermesi onları daha fazla sorumluluk sahibi yapmaktadır. Bireyler işletmenin yaşamını devam ettirmek için sorumluluk almakta ve daha fazla performans gayreti içerisinde olmaktadır.

Bireylerin yaptıkları işte vermeleri gereken kararı hiyerarşik düzenin üst kademelerine aktarmak günümüzün hızla değişen pazarında kararların çok yavaş verilmesine neden olmaktadır. Bu yüzden günümüz işletmeleri gereken kararların iş sahipleri tarafından verilmesi gerektiğini düşünmektedir (Plunkett and Fournier, 1991).

Özel sektör çalışanlarının kendilerini daha serbest hissetmek istediği aksi halde işten ayrılmaya yönelik tutumlar sergilediği araştırma bulgularımızın sonuçlarındandır. Bu sonuç özel

sektör çalışanlarının işleriyle ilgili hususlarda üstüne veya amirine bağımlı kaldığı ve bu durumdan mutsuz olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bireylerin kendi işleri ile ilgili hususlarda dahi üstlerine danışma gereği duyması bireyin doğru işi doğru zamanında yapamaması şeklinde sonuçlanabilmektedir. Kişiler her konuda bir üstün onayını beklediklerinden iş ile ilgili özgüven eksikliği hissetmektedirler. Bu sonuç kişilerin kendi yeterlilikleri hususunda olumsuz düşünmelerine neden olabilir ve bu nedenle çalışma verimleri düşerek daha isteksiz hale gelebilirler.

Bireyler yaptıkları iş üzerinde kontrol edebilme güçlerinin olmalarını beklemektedir. Güçlendirme olgusunun birçok tanımı kontrol kavramının bazı çeşitlerinden söz etmektedir. Bu çeşitlerden biri iş süreçleri üzerindeki kontroldür (Pfeffer, 1994). Son zamanlardaki araştırmalar kişilerin ancak kendi iş yaşamları üzerinde kontrollerinin olduğunu hissettiklerinde güçlendirmenin varlığından söz edilebileceğini ileri sürmektedir (Spreitzer, 1995; 1996).

Görüldüğü üzere güçlendirme çok boyutlu bir kavramdır ve esasını tek bir konsept ile ele almak doğru değildir. Güçlendirme kavramı bireyin görev motivasyonunu arttıran ve işindeki rolüne uyumunu veya oryantasyonunu sağlayan modern bir yönetim tarzıdır. Motivasyonel bir kavram olan güçlendirmenin bazı boyutları araştırma bulgularımızın sonucunda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi diğer motivasyonel kavramlarla ilişkili çıkmıştır. Bu ilişki gerek kamu ve gerekse özel sektör işletmelerinin asıl amacı olan müşteri memnuniyetine ulaşılması hususunda ve örgütün uzun ömürlülüğünü sağlayan çalışanın sadakati hususunda büyük önem taşımaktadır.

## **VI.II. Yöneticiler İçin Öneriler**

Bilindiği üzere rekabet avantajı elde etmede insan kaynağının önemi büyüktür. Toplam Kalite Yönetimi kültüründe de bu öneme yapılan vurgu sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamızda incelediğimiz güçlendirme olgusu da insan kavramının önemini vurgulayan ve Kalite Yönetiminin en önemli prensiplerinden biri olan bir yönetim tarzıdır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kamu ve özel sektör işletmelerinde üst yönetimin liderliği çok önemli bir husustur. Şüphesiz güçlendirme ile elde edilen iş tatmini üst yönetimin işini kolaylaştırmakta ve böylelikle çalışanlar Toplam Kalite Kültürü'nün en önemli amaçlarından biri olan müşteri tatmini olgusuna daha sıkı bağlanmaktadır. Yöneticilerin bu doğrultuda temel amaçlarından biri, çalışanların güçlendirildiği ve böylelikle tüm çabaların aynı hedefe yönlendirildiği bir örgüt kültürü yaratmak olmalıdır. Kamu ve özel sektör yöneticileri açısından; çalışanların yaptıkları işin kendileri için daha önemli ve anlamlı olduğunu benimsetecek eğitimler,

kişisel gelişim programlar uygulayabilirler. Yaptıkları işle ilgili geri bildirimlerde bulunabilirler. Özel sektör yöneticileri ise çalışanlarına işlerini yaparken daha fazla özgürlük ve fırsat tanımalıdır.

### **VI.III. Çalışmanın Kısıtları**

Bu çalışmamız ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması ağırlıklı olarak İstanbul Bölgesinde yapılmıştır. Daha homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir.

Araştırma bulgularının kamu ve özel sektör ayırımında tam bir homojenlik söz konusu değildir. Özel sektörde uygulanan anket sayısı kamu sektörüne nispetle daha fazladır. Bu durum sonuçların kıyaslanmasında güçlükler neden olabilmektedir.

Son olarak bu araştırmada, orta kademe ve üst kademe yöneticilerin ankete cevap verme yüzdesi, genel katılımın düşük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu anketin orta kademe ve üst kademe yöneticilerin daha çok katılımı ile gerçekleştirilmesi, şirket yönetiminin güçlendirme kavramına olan bakış açıları hakkında daha genel bilgileri elde etmemizi sağlayabilir.

**REFERANSLAR**

- Ashforth, B. (1989). "The Organizationally Induced Helplessness Syndrome: A Preliminary Model", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. 43, s.207-242.
- Bandura, A. (1989). "Human Agency In Social Cognitive Theory", *American Psychologist*, Vol.44, No:9, September, s.1175-1184.
- Bell, N. ve Staw, B. (1989). "People As Sculptors Versus Sculpture: The Roles Of Personality And Personal Control In Organizations". In J. Ott (Ed.), *Classic Readings In Organizational Behavior* (s.365-378). Florida: Harcourt Brace & Company.
- Boonyarit, I., Chomphupart, S, Arin, N. (2010). "Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes" *The Journal of Behavioral Science*, 5(1):1-14.
- 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.
- Brief, A.P. ve Nord, W.R. (1990). "Work And Meaning: Definitions And Interpretation" In W.R. Nord & A.P. Brief, (Eds.) *Meaning Of Occupational Work*, Lexington, Mass: Lexington Books.
- Britton, P. R., ve Stallings, J. W. (1986). *Leadership Is Empowering People*, University Press Of America, Lanham, MD.
- Camman, C., Fichman M., Jenkins D. ve Klesh J. (1979). *The Organizational Assessment Questionnaire*, University Of Michigan
- Caudron, Shari. (1995). "Create An Empowering Environment", *Personnel Journal*, Vol.74, September, s.28-36.
- Coffey, R., Cook, C. ve Hunsaker, P.(1994). *Management and Organizational Behavior*, Irwin.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", *Academy Of Management Review*, July, s.471-482.
- Dickson, K.E. ve Lorenz, A. (2009). "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation" *Institute of Behavioral and Applied Management*, 166-191.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme: Empowerment*, Kare Yayınları, 2.Basım, Nisan, İstanbul.

- Drucker, Peter F. (1988). "The Coming Of The New Organization". *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, s.45-53.
- Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., ve Lance, C.E. (1999). "Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of A Integrative Theoretical Model", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72, s.463-483.
- Gaertner, S. (1999). "Structural Determinants Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Turnover Models", *Human Resource Management Review*, Vol.9, No:4, s.479-493.
- Gagne, M. ve Deci, E.L. (2005). "Self-Determination Theory And Work Motivation", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.26, s.331-362.
- Gedikli, Bülent, (2001). *Kamu Harcama Yönetiminde Kalite*, İstanbul.
- Gist, M. (1987). "Self-Efficacy: Implications For Organizational Behavior And Human Resource Management." *Academy Of Management Journal*, 12, s.472-485.
- Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Horn, P.W ve Griffeth, R.W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: South-Western
- Howard, L.W. ve Foster, S.T. (1999). "The Influence of Human Resource Practices On Empowerment and Employee Perceptions Of Management Commitment To Quality", *Journal Of Quality Management*, Vol.4, No: 1, s.5-22.
- Huselid, M. ve Day, N. (1991). "Organizational Commitment, Job Involvement And Turnover: A Substantive And Methodological Analysis", *Journal Of Applied Psychology*, 76 (3), s.380-391.
- Hwang, I., ve Kuo, J. (2006). "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination Of Public Sector Organizations", *Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, Vol.8, No: 2, March, s.254-259
- Sincich, M. (2003). *Statistics, 9<sup>th</sup> Ed*. Prentice Hall, NJ
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8.Bası, İstanbul.
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Krausz, M., Koslowsky, M. ve Eiser, A. (1998). "Distal And Proximal Influences On Turnover Intentions And Satisfaction: Support For A Withdrawal Progression Theory", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.52, s.59-71.

- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E. ve Shamian, J. (2001). "Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction" *Nurs Economics*, 19(2):42-52.
- 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.
- Martinko, Mark J. ve Gardner, William L. (1982). Learned Helplessness: An Alternative Explanation For Performance Deficits. *Academy Of Management Review*, 7(2), s.195-204.
- Morhead, G. ve Griffin, R.W. (1996). *Organizational Behavior Managing People And Organizations*, Five Edition, Houghton Mifflin Comp. Boston, 1996
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd Ed., Mcgraw-Hill Publishing Company, New York.
- Osborne, J. S. (2002). Components Of Empowerment And How They Differentially Relate To Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Intent To Leave The Job, Peabody College Of Vanderbilt University, May.
- Özer, G. and Günlük, M. (a) (2010). "The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention", *Afr. J. Bus. Manage* 4 (8), 1500-1509.
- Özer, G. and Günlük, M. (b) (2010). "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimlerine Etkisi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9 (2), 459-485
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power Of The Workforce*, Boston; Harvard Business School Press
- Plunkett, L.C. ve Fournier, R. (1991). *Participative Management: Implementing Empowerment*, John Wiley Sons, Inc.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P. (1973). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, s.603-609.
- Quinn, Robert E., ve Spreitzer, G. M. (1997). "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Vol.26, Autumn, s.37-50.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous, A. G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, Vol.31 No: 2, s.599-627.

- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, Vol.7, No: 2, s.621-636.
- Saeman, R. (1992). "The Environment And The Need For New Technology: Empowerment And Ethical Values", *The Colombia Journal Of World Business*, Vol.17,Fall-Winter, s.186-193.
- Sanderson, P.A. (2003). The Relationships Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of The Navy's Medical Service Corps, Regent University, School Of Leadership Studies, May.
- Saraç, Ö. (2000). *Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite*, İzmir.
- Schneider, B. ve Snyder, R. (1975). "Some Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Climate", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.60, No:3, s.318-328.
- Schweper, C.H. (2001). "Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Sales force", *Journal Of Business Research*, Vol.54, s.39-52.
- Spector, P. E. (1986). "Perceived Control By Employees: A Meta-Analysis Of Studies Concerning Autonomy And Participation At Work". *Human Relations*, 39, s.1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation", *Academy Of Management Journal*, Vol.38, No.5, s.1442-1445.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment". *Academy Of Management Journal*, Vol: 39, No: 2, s.483-504.
- 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):679-704.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta Analytic Findings", *Personnel Psychology*, Vol.46, s.259-293.
- Thomas, K.W. ve Velthouse, B.A. (1990). "Cognitive Elements Of Empowerment: An "Interpretive" Model Of Intrinsic Task Motivation". *Academy Of Management Review*, Vol:15, No:4, s.666-681.



Ugboro, Isaiah O., ve Obeng, Kofi (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal Of Quality Management*, 5, s.247-272.

Ullum, A.G. (2011) "Understanding The Determinants of Job Satisfaction" Degree of Master of Science in Nursing, San Diego State University.

Vogth, J.F. ve Murrel, K.L., (1990). *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, University Associates, San Diego.