

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE PSİKOSOSYAL**  
**RİSKLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**MEHTAP TÜRKAN**

**BALIKESİR, 2020**



**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE PSİKOSOSYAL**  
**RİSKLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE**  
**YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**MEHTAP TÜRKAN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. ÖNDER MET**

**BALIKESİR, 2020**

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAY

Enstitümüzün, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201112502006 numaralı Mehtap TÜRKAN'ın hazırladığı **“Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikososyal Riskler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”** konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 26.06.2020 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Danışman/ Başkan) Prof. Dr. Önder MET

İmza

Üye Prof. Dr. Ahmet KÖROĞLU

İmza

Üye Prof. Dr. Aydın KAYABAŞI

İmza

Üye Doç. Dr. Emrah ÖZKUL

İmza

Üye Doç Dr. Göksel Kemal GİRGIN

İmza

06/28/2020

Enstitü Onayı

Prof. Dr. Kenan Ziya Taş

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

01/06/2020

Mehtap TÜRKAN

## ÖZET

### PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE PSİKOSOSYAL RİSKLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**TÜRKAN, Mehtap**

**Doktora, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Önder MET**

**2020, 203 sayfa**

Çalışanları her bakımdan tehdit eden psikososyal riskler; demotivasyon, iş tatminsizliği, yabancılaşma, tükenmişlik ve bağılılık sorunları gibi pek çok olumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının yükseltilmesi, onların iş ve sosyal yaşam kalitelerinin sağlanması bakımından büyük öneme sahiptir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın amacı; psikolojik personel güçlendirme ile çalışanların iş yaşamında karşı karşıya oldukları psikososyal riskler arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmanın evrenini; İstanbul Tarihi Yarımada'da bulunan turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin personeli oluşturmaktadır. Kümelere göre örnekleme yöntemi kullanılarak bölgede bulunan 36 farklı konaklama tesisinde görev yapan ve araştırmaya katılan 507 çalışanın vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda ulaşılan veriler, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 24 istatistik paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Bu çözümlemede; korelasyon ve regresyon analizleri, frekans analizi, yüzde analizi, t-testi, anova testi kullanılmıştır.

Çalışmada, psikolojik personel güçlendirme ve psikososyal riskler arasındaki ilişkiler bir model yardımıyla incelenmiştir. Araştırma bulguları bütünsel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ve onların

karşılaştıkları psikososyal riskler ile demografik faktörler arasında çeşitli anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Psikolojik personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutuyla liderlik kalitesi-sosyal destek, işe etki-özgürlük derecesi, iş tatmini, işin anlamı-işe bağlılık, duygusal-bilişsel talep, rol açıklığı, topluluk duygusu, gelişme olanağı gibi psikososyal risklerin her biri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca anlam, özerklik, etki boyutunun rol çatışması ile; özerklik, etki boyutunun duyguları gizleme ile; etki boyutunun da nicel talep ile arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların psikolojik güçlendirme algısının, psikososyal riskleri etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Personel Güçlendirme, Psikososyal Riskler, 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri, İstanbul

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCH ON DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL PERSONNEL EMPOWERMENT AND PSYCHOSOCIAL RISKS**

**TURKAN, Mehtap**

**Phd Thesis, Department of Tourism and Hotel Management**

**Advisor: Prof. Dr. Önder MET**

**2020, 203 pages**

Psychosocial risks that threaten employees in all respects; causes demotivation, job dissatisfaction, alienation, burnout and commitment problems. Increasing the perception of psychological empowerment of employees is of great importance in terms of ensuring their quality of work and social life. From this point of view, the main purpose of the study is to determine the relationship between psychological empowerment and the psychosocial risks faced by employees at work.

The universe of the study consists of the personnel working in 4 and 5 star hotel enterprises with tourism operation certificate in Istanbul Historic Peninsula. Using the sampling method by clusters, the data obtained from the responses of 507 employees working in 36 different accommodation establishments in the region and participating in the research were analyzed with SPSS 24 statistical package program. Percentage analysis, frequency analysis, T-test, Anova test, correlation and regression analysis were used in the study.

In this study, the relationships between psychological personnel empowerment and psychosocial risks were examined with the help of a model. When the findings of the research were evaluated holistically, statistically significant relationships were



found between the employees' perceptions of psychological empowerment and their psychosocial risks and demographic factors at various levels of significance.

A significant relationship was found among meaning, competence, self-determination and impact dimension of psychological empowerment and psychosocial risks such as leadership quality-social support, the degree of influence-freedom to work, job satisfaction, meaning-commitment to work, sensory-cognitive demand, role openness, sense of community, the possibility of development. In addition, a significant relationship were also determined between the following: meaning, self-determination, impact dimension and role conflict; self-determination, impact dimension and hiding feelings; impact dimension and quantitative demand. In this context, employees' perception of psychological empowerment affects psychosocial risks.

**Keywords:** Psychological Personnel Empowerment, Psychosocial Risks, 4 and 5 Star Accommodation Establishments, Istanbul

## ÖNSÖZ

Çalışanları gerek iş gerekse özel hayatlarında her bakımdan olumsuz etkileyerek onların yaşam enerjilerini düşüren psikososyal risklere karşı olan farkındalık, günümüzde giderek artsa da henüz arzu edilen düzeye ulaştığı söylenemez. Çalışma psikolojisi alanında, psikolojik personel güçlendirmeye dair pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen henüz psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskler arasındaki ilişkiyi inceleyen yeteri kadar çalışmaya rastlanamamaktadır. Mevcut çalışmalar ise psikososyal risklerin belli başlı olanlarıyla ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmayla; hem literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak hem de çalışma ilişkilerinin taraflarını tehdit eden psikososyal risklerin ve yol açabilecekleri kayıpların azaltılmasını sağlamak amaçlanmıştır.

Geride kalan zorlu süreçte; öncelikle geniş vizyonu ve büyük birikimiyle her yönden desteklerini hissettiğim, akademik niteliğiyle birlikte yüksek insani özelliklerini meslek hayatım boyunca örnek alacağım danışman hocam Prof. Dr. Önder MET'e minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Doktora tezimin izleme jürisinde yer alan ve çalışmamın doğru yönde gelişerek şekillenmesi hususunda en büyük pay sahiplerinden olan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na ve Doç. Dr. Emrah ÖZKUL'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca; süreç boyunca her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan ve tecrübeleriyle, fikirleriyle çalışmamı destekleyen değerli hocalarım Prof. Dr. Aydın KAYABAŞI'na ve Doç. Dr. Göksel Kemal GİRGİN'e teşekkür ederim.

Ayrıca, anket çalışmasını İstanbul Tarihi Yarımada'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirmeme destek veren L'Collection Hotels Kurucu Ortağı ve TRYP by Wyndham Topkapı Genel Müdürü Muhammet Murat CÜNTAY'a; yıllardır turizme büyük emek veren Eresin Topkapı Hotel Genel Müdürü

değerli büyüğüm Erhan ÇAKAY'a ve her ihtiyaç hissettiğimde yanımda olan değerli arkadaşım Doç. Dr. Muammer BEZİRGAN'a teşekkür ederim.

Sevgili eşim ve canım oğlum, bu süreçte size yeterince zaman ayıramadığım için hissettiğim üzüntüyü kelimelerle ifade edemem. Gösterdiğiniz anlayış için ne kadar teşekkür etsem yetersiz kalır. Sizi çok seviyorum. İyi ki hayatımdasınız...

**BALIKESİR, 2020**

**MEHTAP TÜRKAN**

**Canım Hocam ÖMER LÜTFÜ MET'E**

**En Derin Özlemlerimle...**

**Nur İçinde Uyu Hocam...**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖZET</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VII
<b>ÖNSÖZ</b> .....	IX
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	XII
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ</b> .....	XVI
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	XIX
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	XX
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Problem .....	3
1.2. Amaç .....	4
1.3. Önem .....	4
1.4. Varsayımlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar .....	6
1.6. Tanımlar .....	6
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	8
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	8
2.1.1. Personel Güçlendirmenin Psikolojik Boyutu .....	8
2.1.1.1. Personel Güçlendirme .....	9
2.1.1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı .....	10
2.1.1.1.2. Personel Güçlendirmenin Gelişimi ve Önemi .....	14
2.1.1.1.3. Personel Güçlendirmeye Yakın Kavramlar .....	17

2.1.1.1.4. Personel Güçlendirme Süreci .....	20
2.1.1.2. Psikolojik Personel Güçlendirme .....	22
2.1.1.2.1. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Tanımı .....	23
2.1.1.2.2. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları .....	24
2.1.1.2.3. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Olumlu Yanları .....	27
2.1.1.2.4. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yanları ....	27
2.1.1.2.5. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Maliyeti .....	29
2.1.1.2.6. Konaklama Sektöründe Psikolojik Personel Güçlendirme	30
2.1.2. Psikososyal Riskler .....	32
2.1.2.1. Psikososyal Risklerin Tanımı .....	33
2.1.2.2. Psikososyal Risklerin Gelişim Süreci ve Önemi .....	33
2.1.2.3. Psikososyal Risk Faktörleri .....	39
2.1.2.3.1. İşin İçeriği .....	40
2.1.2.3.2. İş Yükü ve Temposu .....	41
2.1.2.3.3. Çalışma Programları .....	45
2.1.2.3.4. Kontrol .....	48
2.1.2.3.5. Çevre ve Ekipman .....	50
2.1.2.3.6. Örgüt Kültürü .....	53
2.1.2.3.7. Kişilerarası İlişkiler .....	55
2.1.2.3.8. Örgütsel Rol Tanımlamaları .....	58
2.1.2.3.9. Kariyer Gelişimi .....	59
2.1.2.3.10. Ev-İş Yaşam Dengesi .....	61
2.2. İlgili Araştırmalar .....	62
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>74</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	74

3.2. Evren ve Örneklem .....	80
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	81
3.4. Verilerin Toplanma Süreci .....	86
3.5. Verilerin Analizi .....	86
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>87</b>
4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	87
4.2. Güvenilirlik Analizi .....	89
4.3. Geçerlilik Analizi .....	90
4.4. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	91
4.4.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	92
4.4.2. Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	94
4.5. Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikososyal Risklerin Birbirleriyle Korelasyonlarına İlişkin Bulgular .....	100
4.6. Psikolojik Personel Güçlendirme ve Psikososyal Risk İlişkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	102
4.7. Psikolojik Personel Güçlendirme ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Bulgular .....	114
4.7.1. Çalışanların Cinsiyetine Yönelik Bulgular .....	114
4.7.2. Çalışanların Medeni Durumuna Yönelik Bulgular .....	115
4.7.3. Çalışanların Yaş Grubuna Yönelik Bulgular .....	116
4.7.4. Çalışanların Eğitim Seviyesine Yönelik Bulgular .....	118
4.7.5. Çalışanların Çalışma Süresine Yönelik Bulgular .....	120
4.7.6. Çalışanların Departmanına Yönelik Bulgular .....	122
4.8. Psikososyal Riskler ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Bulgular .....	124
4.8.1. Çalışanların Cinsiyetine Yönelik Bulgular .....	124

4.8.2. Çalışanların Medeni Durumuna Yönelik Bulgular .....	125
4.8.3. Çalışanların Yaş Grubuna Yönelik Bulgular .....	127
4.8.4. Çalışanların Eğitim Seviyesine Yönelik Bulgular .....	131
4.8.5. Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumuna Yönelik Bulgular .....	134
4.8.6. Çalışanların Çalışma Süresine Yönelik Bulgular .....	135
4.8.7. Çalışanların Departmanına Yönelik Bulgular .....	138
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>145</b>
5.1. Sonuçlar .....	148
5.2. Öneriler .....	154
5.2.1. Konaklama İşletmelerine Yönelik Öneriler .....	155
5.2.2. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Yönelik Öneriler .....	159
5.2.3. Çalışanlara Yönelik Öneriler .....	159
5.2.4. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	161
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>163</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>181</b>



## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1.</b> İş Kaynaklı Psikososyal Riskler .....	39
<b>Çizelge 2.</b> Örgütlerde Stresi Ortaya Çıkaran Fiziksel Çevre Koşulları .....	50
<b>Çizelge 3.</b> Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğinde Yer Alan İfadeler .....	83
<b>Çizelge 4.</b> Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği .....	84
<b>Çizelge 5.</b> Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	88
<b>Çizelge 6.</b> Güvenilirlik Katsayısının Yorumlanması .....	90
<b>Çizelge 7.</b> Araştırma Sonuçlarına Göre Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	90
<b>Çizelge 8.</b> Psikolojik Personel Güçlendirme Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	93
<b>Çizelge 9.</b> Psikososyal Risk Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	94
<b>Çizelge 10.</b> Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikososyal Risk Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi .....	101
<b>Çizelge 11.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Liderlik Kalitesi- Sosyal Destek Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	103
<b>Çizelge 12.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İş Güvencesizliği Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	104
<b>Çizelge 13.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İşe Etki-Özgürlük Derecesi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	104
<b>Çizelge 14.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	105
<b>Çizelge 15.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İşin Anlamı-İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	106
<b>Çizelge 16.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Duyusal-Bilişsel Talep Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	107
<b>Çizelge 17.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Rol Çatışması Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	108

<b>Çizelge 18.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Rol Açıklığı Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	109
<b>Çizelge 19.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Topluluk Duygusu Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	110
<b>Çizelge 20.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Gelişme Olanığı Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	111
<b>Çizelge 21.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Nicel Talep Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	112
<b>Çizelge 22.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Duyguları Gizleme Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi .....	113
<b>Çizelge 23.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Cinsiyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları .....	114
<b>Çizelge 24.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Medeni Durumu Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları .....	115
<b>Çizelge 25.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Testi Sonuçları .....	116
<b>Çizelge 26.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları .....	119
<b>Çizelge 27.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları .....	121
<b>Çizelge 28.</b> Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Departmanı Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları .....	123
<b>Çizelge 29.</b> Psikososyal Risklerin Alt Boyutları ile Çalışanların Cinsiyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları .....	125
<b>Çizelge 30.</b> Psikososyal Risklerin Alt Boyutları ile Çalışanların Medeni Durumu Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları .....	126
<b>Çizelge 31.</b> Psikososyal Risklerin Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları .....	127
<b>Çizelge 32.</b> Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Sonuçları .....	131

<b>Çizelge 33.</b> Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları .....	134
<b>Çizelge 34.</b> Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	135
<b>Çizelge 35.</b> Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Departmanına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları .....	139
<b>Çizelge 36.</b> Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi .....	142

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci .....	21
<b>Şekil 2.</b> Junk ve Sosik'in Modeli .....	63
<b>Şekil 3.</b> Arslantaş'ın Modeli .....	64
<b>Şekil 4.</b> Chiang ve Jang'ın Modeli .....	65
<b>Şekil 5.</b> Zhang ve Bartol'un Modeli .....	66
<b>Şekil 6.</b> Altındış ve Özutku'nun Modeli .....	67
<b>Şekil-7.</b> Bolat, Bolat ve Yüksel'in Modeli .....	69
<b>Şekil 8.</b> Javed, Khan, Bashir ve Arjoon'un Modeli .....	71
<b>Şekil 9.</b> Kanbur'un Modeli .....	72
<b>Şekil 10.</b> Araştırmanın Modeli .....	76

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ETUC</b>	: Avrupa Sendikalar Konfederasyonu
<b>EU-OSHA</b>	: Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı
<b>ILO</b>	: International Labour Office
<b>KOPSOR</b>	: Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği
<b>PRIMA-EF</b>	: Psikososyal Risk Yönetimi Mükemmellik Modeli
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>WHO</b>	: Dünya Sağlık Örgütü

## 1. GİRİŞ

Rekabet şiddetinin oldukça yükseldiği koşullarda yaşamak zorunda olan işletmelerin rakipleriyle mücadelelerinde öne çıkabilmeleri, örgütsel yapılarının bu ortama uyum sağlayacak şekilde reorganizasyonu ile mümkündür. Geleneksel kurallarla yeni koşulları yönetebilmek artık imkânsız hale gelmiştir. Günümüzde gittikçe karmaşıklaşan iş süreçlerinin talep ettiği çoklu yeteneğe sahip olan kalifiye çalışanların işteki sorumluluklarının artırılması, bu düzeyi karşılayabilecek derecede yetkilendirmede bulunulmasını gerektirmiştir. Aslen üst kademelerin sahip olduğu yetkilerin astlar tarafından üstlerin izin verdiği sürede ve ölçüde kullanılabilmesini öngören bu süreç “yetki devri” olarak kavramlaştırılmıştır. Bununla birlikte, yönetim kademelerinin en yalın hale getirilmesi ihtiyacı doğrultusunda işletmelerin yetki devrinden daha etkili olacak farklı bir güç dağıtım boyutuna ihtiyaç duydukları da aşikârdır.

Personel güçlendirme; çalışanların özerkleştirilmeleriyle birlikte işleriyle ilgili planlama, organize etme ve uygulama süreçlerinde kullandıkları yetkilerin gerçek sahibi haline getirilmeleri durumunu ifade eden yönetsel bir kavramdır. Başarılı bir güçlendirme süreci; her türlü olumsuzluktan uzaklaştırmayı amaçladığı çalışanların örgütsel özdeşlik ve bağlılık duyguları geliştirmesini sağlamakta, kurumsal hedeflerle bireysel hedefler arasında olumlu ilişkiler kurarak her iki tarafın da kazanmasını destekleyecek bir iş ortamını oluşturmayı amaçlamaktadır.

Güncel iş koşullarında, çalışanların vücut bütünlüklerini oluşturan bedensel ve ruhsal sağlıklarına zarar verebilecek pek çok risk söz konusudur. Dikkat çekici olmaları dolayısıyla öne çıkarılan fiziki riskler herkes tarafından kolayca algılanabilirken, gizli tehdit halindeki psikososyal riskler ise adeta buz dağının altında kalan ve algılanması daha zor olan kısmı ifade etmektedir. Çalışma süreçlerinde vücut bütünlüğünü tehdit eden olumsuz koşullar altında iş görmek zorunda bırakılan bireylerin çalışma psikolojisinin kapsamında bulunan motivasyon, tatmin, bağlılık, işe

devam, çatışma vb. hususlarda da sorun yaşayabilecekleri söylenebilir. Bu durumun süreklilik arz etmesinin ileri aşamalarda ortaya çıkaracağı tablo, “tükenmişlik” kavramıyla ifade edilmektedir.

İş ortamında yaşanan her türlü olumsuzluk, psikososyal risklerin temel kaynağı olabilir. Bu olumsuzlukların ortak özellikleri, çalışan birey üzerinde yol açtıkları tahribatlardır. Bireyin içine kapanması, dış çevresiyle iletişimini kısıtlayacak şekilde tedirgin ve şüpheli yaklaşımlarda bulunması, baskı ve stres hissiyatı içinde psikosomatik tehditlere açık hale gelmesi vb. sorunlar, çalışma yaşamıyla birlikte özel yaşam kalitesini de düşürmektedir. İşletmeler, psikososyal risk faktörlerinden kaynaklanan bu olumsuz tabloyu gereken hassasiyetle ele almalı ve çözüm arayışlarında bulunmalıdır. Konunun, taraflara büyük zararlar verebilecek düzeydeki ekonomik boyutu da göz ardı edilmemelidir.

Psikososyal risklere karşı, insan faktörünün çalışma yaşamındaki rolünü ve anlamını geliştiren katılımcı yönetim uygulamalarından faydalanılabilir. Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu, işletmeler tarafından yapısal boyutla birlikte değerlendirilebilecek en etkili çözüm olarak görülmektedir.

Yapısal güçlendirme; yetkinin kaynağı ve işin asıl sahibi olarak gördüğü çalışanları karar alma ve uygulama hususlarında özerkleştirerek yüksek performanslı çalışan profili yaratmayı amaçlayan mekanik bir uygulamadır. Burada, üstlerin sahip olduğu gücün astlara aktarımı kararına dayandırılan bir ilişki esas olmakla birlikte güçlendirme üzerinde çalışanların hissiyatının yeterince dikkate alınmadığı söylenebilir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 471; Menon, 2001, s. 156)

Psikolojik personel güçlendirme ise çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleriyle ilgili bir algının ifadesi olarak psikolojik bakımdan mutlu çalışanlar geliştirilmesini amaçlayan boyutu ifade etmektedir. Çalışanların yeterlilik düzeylerinin artmasıyla bireysel güçsüzlük algısının azalma hissiyatı, psikolojik personel güçlendirmenin dayandırıldığı en temel iki beklentidir (Spreitzer, 2007, s. 56-57)

Bu çalışma; psikolojik personel güçlendirmenin, psikososyal risklerin önlenmesi sürecindeki rolünün değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskler arasındaki ilişki; hizmetin sunulmasıyla tüketilmesinin aynı anda gerçekleşmesi sebebiyle müşterilerle doğrudan kurulan iletişimin büyük önem arz ettiği 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan araştırmayla belirlenmiştir.

### **1.1. Problem**

Günümüzün şiddetli rekabet ortamı, iş süreçlerinde yeni koşulları ortaya çıkarmıştır. Bu koşulların en belirleyici özellikleri; esneklik, yalınlık ve hız kavramlarıdır. Yaşanan değişimle birlikte yeniden tanımlanan işçi kavramı; yüksek hızla, yüksek sorumluluklarla ve yüksek hedeflerle çalışanları ifade etmektedir.

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, çalışanları olumsuz etkileyen mevcut risklerin etkisini büyüttüğü gibi yıkıcı sonuçlar oluşturabilecek yeni riskleri de meydana getirmektedir. Geçmişten bu yana genellikle bedensel riskler üzerinden yorumlanan iş sağlığı ve güvenliği kavramı, günümüzde daha da dikkat çekici hale gelen psikososyal boyuta odaklanılarak incelenmektedir. Çalışanların karşı karşıya oldukları riskler bakımından adeta buz dağının altındaki kısmı ifade eden psikososyal boyut, “bedensel risklerin oluşumunu etkileyen en temel faktör” olarak da değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risk faktörleri arasındaki olumlu/olumsuz ilişkilerin belirlenmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Çalışmada, ilk olarak ayrıntılı yazın araştırması yapılmıştır. Sonrasında, geliştirilen anket formu İstanbul Tarihi Yarımada’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmış ve ulaşılan verilerin değerlendirilmesi sonucunda psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal faktörler arasındaki risk ilişkisi ortaya konmuştur.



## 1.2. Amaç

Araştırmanın amacı; günümüz işletmelerinde çalışanları işlerinden kaynaklanan yetkinin asıl sahibi haline getiren personel güçlendirme kavramıyla, çalışanlar üzerinde olumsuz pek çok etkisi bulunan psikososyal riskleri turizm sektörü özelinde ayrıntılı olarak inceleyerek bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve belirlenen sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir. Bu amaçla yapılacak araştırmayla aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu psikososyal riskleri etkiler mi?
- Psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu psikososyal riskleri etkiler mi?
- Psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu psikososyal riskleri etkiler mi?
- Psikolojik personel güçlendirmenin etki alt boyutu psikososyal riskleri etkiler mi?
- Demografik faktörler, psikolojik personel güçlendirmeyi etkiler mi?
- Demografik faktörler, psikososyal riskleri etkiler mi?

## 1.3. Önem

Çalışanlar üzerinde strese ve dolayısıyla ruhsal ve bedensel sorunlara sebep olabilecek tehditler, psikososyal riskleri meydana getirebilir. Psikososyal risklerin tehdidi altında çalışanlar, ciddi psikosomatik rahatsızlıklarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Görülebilir olan ve dolayısıyla dikkat çeken bedensel etkilerin doğrudan algılanabilmesine karşın çalışanın ruhsal yapısı üzerinde yıkıcı sonuçlar oluşturabilen psikososyal etkilerin fark edilmesi her zaman mümkün olmayabilir. International Labour Office (ILO), iş sağlığı ve güvenliği kavramını; “çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal bakımlardan sahip oldukları tam bir iyilik hali” olarak açıklamıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere bedensel boyutla beraber ruhsal ve sosyal boyutlar da kavramın içeriğinde yer alan önemli unsurlardır. Çalışma psikolojisi bakımından ruhsal ve sosyal yönlerden sorun yaşayan çalışanın iş motivasyonu içinde olması, işine ve işletmesine bağlılık duygusu geliştirmesi ve dolayısıyla iş tatmini hissetmesi pek olası değildir. Bu durumun ileri aşamalarda ulaşacağı olumsuzluk hali, “tükenmişlik” şeklinde ifade edilmektedir. Tükenmişlik; bireyin yaşamını tehdit eden ciddi bir durumdur. Bireyin içine kapanması ve dış çevreyle iletişimini kısıtlaması, süreklilik gösterecek biçimde her şeyden tedirgin olarak şüpheli yaklaşımlarda bulunması, hissettiği baskı ve stres sebebiyle psikosomatik rahatsızlıklarla karşılaşması gibi haller, intihar eğilimini dahi ortaya çıkarabilmektedir. Türkiye’de Yargıtay kararlarında görülebileceği üzere; “işyerinde intihar” iş kazası kapsamında değerlendirilmiştir. Benzer şekilde; sistematik yıldırma davranışı olan mobbing, İsveç, Almanya, İtalya gibi ülkelerde meslek hastalığı kapsamında görülebilmektedir. Günümüzde bireyselleşen, yoğunlaşan ve gittikçe iş güvencesinden uzaklaşan ağır çalışma koşullarının sonucu olarak ortaya çıkan stres, ayrımcılık, yabancılaşma, monotonluk, demotivasyon, iş tatminsizliği, mobbing, iş-aile yaşamı çatışması, tükenmişlik vb. psikososyal tehditler, iş sağlığı ve güvenliği bakımından bireyin ruhsal ve sosyal iyilik halinin oluşmasını engellemektedir.

Gerekçeleri, etkileri ve sonuçları bireyden bireye değişkenlik gösterebilen psikososyal risklerin, bedensel risklerden daha büyük bir derinliği olduğu gerçeği doğrultusunda değerlendirilmesi gerekir. Bu hususta, ülkemizde faaliyetlerini sürdüren turizm işletmelerindeki tablonun ortaya çıkarılmasının sorunun çözümüne katkısı bakımından büyük önemi olduğu aşikârdır. İlgili alanyazında, hem psikolojik personel güçlendirme hem de psikososyal riskler konularında yapılmış araştırmalar vardır. Buna karşın psikososyal riskleri oluşturan on boyutun tamamının psikolojik personel güçlendirme ile birlikte değerlendirildiği başka bir çalışmaya rastlanmaması bakımından bu araştırmanın özgün bir değere sahip olduğunu belirtmek gerekir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskler arasındaki ilişkinin saptanması için seçilen araştırma yönteminin, çalışmanın ana amacı ile birlikte alt amaçlarını da gerçekleştirmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

Ayrıca bu amaçla geliştirilen anket formunda bulunan soruların araştırma konusunun sınanması için sayı ve anlam olarak da yeterli olduğu ve uygulamanın gerçekleştirildiği konaklama işletmelerinin çalışanlarınca gerçekçi ve samimi bir yaklaşımla cevaplandırılacağı varsayılmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen alanyazın ve görgül uygulaması ise konaklama işletmesi personeli ile sınırlıdır. Aynı zamanda bu araştırma; evrenin oldukça geniş bir alana yayılması, çalışanların araştırmaya katılım konusundaki istek durumları, zaman ve maliyet tasarrufu ve turizm sektöründe yaşanan ekonomik sıkıntılardan etkilenen konaklama işletmelerinin karşılaştıkları zorluklar gibi nedenlerle İstanbul Tarihi Yarımada'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur.

Fen bilimleri alanından farklı olarak sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmaların deneysel boyutundaki yetersizlikler dolayısıyla ortaya çıkan sınırlılıklar, bu çalışma özelinde de görülmektedir.

#### **1.6. Tanımlar**

Çalışmada ele alınan kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

**Psikolojik Personel Güçlendirme:** Gerçek bir içsel motivasyon süreci olan psikolojik personel güçlendirme; “çalışanların iş ve sosyal yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmaları” şeklinde tanımlanmıştır (Spreitzer, 1995, s. 602).

**Anlam:** Çalışanın sahip olduğu iş yapma biçimi gibi davranışsal ve inançlar gibi düşünsel değerler ile işin gereği olan role dair özelliklerin birbirine uyumlu olma halidir (Spreitzer, 1995, s. 1443; Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672).

**Yetkinlik:** Çalışanın, kendisinden istenen görevle ilgili olarak başarımlar düzeyini belirleyen bilgi, yetenek ve uygulama düzeyinin ifadesidir (Lee ve Koh, 2001, s. 686).

**Özerklik:** Çalışanın, işi üzerinde kendi kararını verebilme özgürlüğünün bulunmasıdır (Spreitzer, 1995, s. 1443).

**Etki:** Çalışanın doğru strateji geliştirerek ve planlamada bulunarak işletmenin yönetim ve/veya üretim kaynaklı çıktıları üzerinde belirleyici olabilme düzeyidir (Spreitzer, 1995, s. 1443).

**Psikososyal Risk:** Yönetimsel örgütlenmelere ve uygulanan yöntemlere bağlı olarak çalışma yaşamında ortaya çıkan her türlü olumsuzluğun çalışanlar üzerinde sebep olabileceği bedensel ve ruhsal kayıpları anlatan psikososyal riskler, işe ve iş koşullarına yönelik psikolojik tepkilerini olumsuz etkilediği çalışanların sağlığı üzerinde psikolojik sorunlar oluşturabilen faktörlerdir (Samra vd., 2018, s. 1).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

Çalışmanın ikinci bölümünde, psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risk kavramları incelenecektir. İlk olarak bu iki kavram arasındaki ilişki teorik bakımdan ortaya konacak; sonrasında alanyazında yer alan çeşitli araştırmalarla ilgili olarak araştırmacılar, kullanılan yöntemler, elde edilen sonuçlar hakkında bilgi verilerek değerlendirmelerde bulunulacaktır.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu kısımda; öncelikle personel güçlendirme kavramı tanımlanarak sürecin ortaya çıkışı ve gelişimi hakkında bilgi verilecektir. Bu kapsamda, personel güçlendirme ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler üzerinde durularak kavramın benzer kavramlarla ilişkisi incelenecek ve konunun önemi izah edilecektir. Akışın devamında; personel güçlendirme, psikolojik alt boyutuyla ele alınarak süreci etkileyen faktörler belirlenecek, kavramın olumlu ve olumsuzluk içeren yönleri araştırılacak ve psikolojik personel güçlendirme süreci, konaklama sektörü özelinde değerlendirilecektir.

#### 2.1.1. Personel Güçlendirmenin Psikolojik Boyutu

Psikolojik personel güçlendirme; işletmelerde çalışanların işleriyle ilgili verecekleri kararlarda inisiyatif sahibi olmalarının ve problemler karşısında üst yönetime ihtiyaç duymadan çözüme ulaşmalarının sağlanması amacıyla güçlendirmenin yapısal boyutunun eksik kalan psikolojik yönünü tamamlayıcı nitelikteki bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla birlikte; kendi gücünün farkında olan,

işleriyle ilgili seçme özgürlüğüne sahip çalışanların motivasyon duyguları da artmaktadır (Okтуğ, 2017, s. 247).

Psikolojik personel güçlendirme; kâğıt üzerinde kendilerine tanımlanan yetkilerin oluşturduğu özerk hareket kabiliyetinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve anlamlandırıldığıyla ilgilenir. Söz konusu algının içeriği; “üst yönetim tarafından mekanik bir şekilde tanımlanmış olan yetkilere psikolojik yaklaşım yoluyla duygusal boyut kazandırmasının etkisiyle çalışanların işletmedeki varlık hissiyatlarının kuvvetlendirilmesi” şeklinde izah edilebilir.

Bu noktada, öncelikle yapısal boyutun kavramsal ifadesi olan personel güçlendirme ortaya konacak ve sonra da diğer boyut olan psikolojik personel güçlendirme açıklanacaktır.

#### **2.1.1.1. Personel Güçlendirme**

Kavramsal bakımdan personel güçlendirme, 1970’lerin sonlarından itibaren yönetim literatüründe yer bulmaya başlayan bir konudur (Kurtluk, 2019, s. 117). Büyük bir süratle değişen ve küresel olarak gelişen rekabet koşullarında rakipleri karşısında avantajlı olmak isteyen işletmeler, üretim ve yönetim süreçlerini alışılmışın dışında yapılandırma ve bu amaçla geliştirilen çeşitli uygulamaları çalışanlarına kabul ettirerek uygulama zorunluluğu hissetmişlerdir. İşletme kademelerinde çalışanlar, üretim kaynaklarının emek boyutunu oluşturmaktadır. Söz konusu gelişmelerle birlikte, hizmetlerin sunumunda oldukça önemli fonksiyonu bulunan insan faktörü, işletmeler için sürekli geliştirilmesi gereken en kıymetli unsurlardan birisi halindedir. Sürekli değişen yapısı ve birbirinden oldukça farklılaşabilen özellikleri sebebiyle yönetilmesi ve yönlendirilmesi son derece zor olan insan kaynağının, bir işletme stratejisi olarak planlı şekilde güçlendirilmesi, performanslarını maksimize edebilmek için ellerindeki bütün kaynakları en etkili biçimde değerlendirmek mecburiyetinde olan işletmeler açısından önemli bir hedef haline gelmiştir. Bunu sağlayacak olan uygulamaların başında işletmelerin faaliyetlerinde daha hızlı hareket etmelerini

sağlayan personel güçlendirme olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz vd., 2015, s. 1; Yarımoglu, 2017, s. 1).

“Çok hızlı değişen dış çevrede hızlı hareket kabiliyeti olan çalışanların var olmasıyla organizasyonlar hızlı karar verebilecekler ya da çalışanların aklını ve duygularını iş aktivitelerine katmayı başaramayan organizasyonlar kendilerini piyasa dışında bulabileceklerdir. Proaktif davranışı benimseyen organizasyonlar ise güçlendirilmiş çalışanları aracılığıyla organizasyonel kararlarında hızlı davranacak ve bulunduğu ekonomide öncülük yapacaklardır (Bilge ve Aksaraylı, 2014, s. 37).”

#### **2.1.1.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı**

Personel güçlendirme, çalışanların iş süreçlerine katkılarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Üretim performansı üzerinde insan faktörünün etkinliğinin arttığı günümüz işletmelerindeki personel güçlendirme yaklaşımı, yalın örgütlenme/yalın yönetim modeli çerçevesinde şekillendirilmiştir. Bu bağlamda; ilişkili alt kavramlarla birlikte personel güçlendirme kavramının genel hatlarıyla izah edilmesi yerinde olacaktır.

Örgütlerde karar verme sınırlarını çizen ve bir eylemi gerçekleştirme etkinliği olarak değerlendirilen güç kavramının otorite, denetleme, yönlendirme gibi çeşitli anlamlarda da kullanılabildiği görülmektedir.

Türk Dil Kurumu'na göre güç; fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneğidir (<http-1>).

Pfeffer (1992, s. 20), güç kavramını; “davranışları etkileyebilme, olayların akışına müdahale edebilme, direnişlerle mücadele edebilme ve bireyleri kazanabilme kabiliyeti” olarak açıklamıştır.

Bununla birlikte; “gücün, kurumsal gerçeklik haline dönüştürülmüş kullanım şekli” olarak izah edilebilecek olan otorite kavramı (Esmailzade, 2015, s. 3), Henry Fayol tarafından “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlanmaktadır. Kavram, güçlendirme kapsamında değerlendirildiğinde; işletme yönetimi tarafından

çalışanlara tanınan “görevlerini, davranış biçimlerini belirleme, işleriyle ilgili kararlar alma ve uygulama hakkı” şeklinde açıklanabilir. Bu hakkın kaynağı, bireyin o an için bulunduğu statüdür. O statüde kim bulunursa o hakkı da o kişi kullanacaktır. Buna” formel otorite” denir (Koçel, 2005, s. 566).

Keltner, Gruenfeld ve Anderson, (2003, s. 265-267); “diğerlerinin yargılarını, onlara ihtiyaçları olan değerleri sunarak veya değerlerden yoksun bırakarak ve ceza sistemini yöneterek değiştirme kapasitesi” şeklinde tanımladıkları güç kavramının, bu yönüyle otoriteden farklı olduğunu belirtmişlerdir.

Weber de güç ile otorite kavramları arasındaki farktan bahsetmiş, emretme ve hakimiyet gücüne sahip bireylerin üç farklı otoriteden güç aldığı düşüncesini savunmuştur. Bunlar, “Yasal (Rasyonel/Ussal) Otorite, Karizmatik Otorite ve Geleneksel Otorite” şeklinde ortaya konmuştur (Karaarslan, 2018, s. 340). Weber, otoriteyi; gücün meşruiyet kazandırılmış hali olarak görür. Örgütsel yapılanmada yer alan hiyerarşik kademeler, gücün otoriteye evirildiği sürecin de ifadesidir (Bayraktaroğlu, 2000, s. 111).

Benzer şekilde Kotter de güç ile otorite kavramlarını birbirinden net olarak ayırmıştır. Kotter’e (1985, s. 86) göre güç, “bir işi yaptırmak için çevresini etkileme yeteneğinden kaynaklanırken otorite ise bir statüye sahip olmaktan dolayı elde edilen formel haklar” olarak ifade edilebilir.

Görüldüğü üzere güç kavramı; yönetsel süreç içinde çalışanın kişiliği, bulunduğu pozisyon, uzmanlık düzeyi ve kaynaklara erişebilme yeterliliği gibi kriterler bakımından değerlendirilebilir. Buna göre, katılımın sağlanmasıyla pozisyon gücünün elde edilmesi, eğitim faaliyetleriyle nitelik gücünün geliştirilmesi, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşımın teminiyle kaynak gücüne erişilmesi ve motivasyon ile özgüven düzeyinin yükseltilmesi çalışanlar açısından personel güçlendirmenin gerçekleştirileceği aşamalar olarak görülmektedir (Koçel, 2005, s. 417).

Bir yönetim kavramı olan personel güçlendirme, küresel düzeydeki kıran kırana rekabetin oluşturduğu sert etkilerin neden olduğu örgütsel değişim ihtiyacının ortaya çıkardığı önemli bir yöntemdir (Çuhadar, 2005, s. 1). Buna karşın personel



güçlendirmenin örgüt kültürüne dönüşebilmesi için işletmenin bütününü kapsayacak etkili bir değişim sürecine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu süreçte eğitim düzeyleriyle birlikte beklentileri de yükselen çalışanlar, artık kendilerine söylenen işi yapmak yerine kararları kendilerinin verdiği işlere yoğunlaşacaklardır. İşinde mutlu olan çalışanın da gerek iç gerekse dış müşteri ilişkilerinde olumlu bir tutum ve başarı gösterdiği bilinmektedir (Doğan ve Demiral, 2007, s. 283-301).

Demirbilek ve Türkan, (2008, s. 62) personel güçlendirmeyi; “iş ortamından kaynaklanan ve işgücü organizasyonu üzerinde pek çok olumsuzluğa neden olan sorunların çözülmesiyle çalışanların motive edildikleri, iş tatmini hissettikleri, işleriyle ve kendileriyle ilgili kararlara katıldıkları, sonuçta işlerine ve işletmelerine bağlılıklarını geliştirdikleri sağlıklı bir örgütsel yapının tesisini amaçlayan etkili bir yaklaşım” olarak tanımlamışlardır.

Kavram, Kanter (1977, s. 166) tarafından; “çalışanların, iş koşulları üzerinde kontrol sahibi olmalarına izin verilmesi” şeklinde izah edilirken Erstad, (1997, s. 325) “çalışanların işleriyle ilgili kararlar verebilecekleri ve bunları uygulayabilecekleri imkânlarla donatılan, davranışlarının ve eylemlerinin sorumluluğunu taşıyabildikleri sağlıklı bir örgütsel yapının oluşturulması” ifadeleriyle güçlendirmeyi açıklamıştır.

Conger ve Kanungo'ya (1988, s. 478) göre personel güçlendirme; “örgütsel ortamda güçsüzlüğe sebep olan gerekçelerin belirlenerek giderilmesi yoluyla çalışanların özgüvenlerinin yükseltilmesi” anlamına gelmektedir. Vogt ve Murrell (1990, s. 8) ise “çalışanların karar verme niteliklerinin yardımlaşma, eğitim, takım çalışması gibi kolektif araçlar kullanılarak artırılması yoluyla işletmede görev yapan her bir çalışanın geliştirilmesi süreci” ifadesini kullanmışlardır.

Riggs (1995, s. 7), personel güçlendirmeyi; “örgütlerin hedefler koyduğu çalışanlarının karar yetkileriyle donatılarak işletme süreçlerine katılımlarının sağlanması” olarak değerlendirmektedir. Pardo Del Val ve Llyod, (2003, s. 102) konuya; “örgüt üyelerinin karar sürecine doğrudan dahil edilmeleri” şeklinde yaklaşmışlardır. Leslie ve Holzhalb (1998, s. 1) da aynı doğrultuda, “örgüt ihtiyaçları ile çalışan karakterinin uyumlulaştırılmasıyla çalışanın memnuniyeti, üretkenliği ve verimliliğinde artış sağlanması” açıklamasında bulunmuşlardır.

Kavramla ilgili daha detaylı bir tanımlama yapan Koçel'e göre (2003, s. 416) personel güçlendirme; çalışanların motivasyon hissini yükselten, sahip oldukları niteliklere olan güvenlerini artıran, inisiyatif kullanmalarını teşvik eden, örgütsel hedeflerle uygunluk taşıyan işleri geliştirmelerini ve gerçekleştirmelerini sağlayan yönetsel nitelikli uygulamalardır.

Bowen ve Lawler; personel güçlendirmenin başarılması için dört temel girdinin paylaşımını öngörmüşlerdir. Bu girdiler şunlardır: (Yüksel ve Erkutlu, 2003, s. 131-132).

- Organizasyonun performansı ile ilgili bilginin paylaşılması,
- Organizasyonun performans düzeyini anlatan bilginin, sürece katkıda bulunabilecek olan çalışanlarla paylaşılması,
- Organizasyonun stratejisini ve performansını etkileyecek olan karar alma ve uygulama yetkisinin çalışanlarla paylaşılması,
- Organizasyonun performansı üzerinde etkili olan ödüllerin paylaşılması...

Görüldüğü gibi; alan çalışmaları, personel güçlendirme kavramıyla ilgili olarak birçok tanım geliştirilmiştir. Bunların ortak noktaları genel hatlarıyla şöyle sıralanabilir (Bakan, 2004, s. 100–101):

- Örgütsel yapıda gücü elinde bulunduran üst statülere ait olan yetkilerin, bu duruma uygunluk gösterebilecek en alt kademelere kadar mümkün olduğunca devredilmesi ve bunun artırılması,
- Alt kademe çalışanlarının, kariyerlerinin geleceğine yönelik sorumluluk almasına imkân verilmesi,

- Personel güçlendirmenin gerekleri doğrultusunda, alt kademe çalışanlarının sorunları tespit edebilme çözüm geliştirme becerilerinin yükseltilmesi,
- İşletmedeki bütün çalışanların mevcut potansiyellerinin tamamını kullanabilmelerinin sağlanması,
- Güçlendirmenin sağladığı avantajların çalışanların hem iş hem de sosyal yaşamlarına yansıtılabilmesi.

#### **2.1.1.1.2. Personel Güçlendirmenin Gelişimi ve Önemi**

Personel güçlendirme; kökleri bakımından klasik yönetim teorisyenlerinden Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında ortaya koyduğu ekonomik insan modelinden, Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının sonuçlarından olan sosyal insan modeline geçiş ile birlikte temelleri atılmış ve bu doğrultuda pek çok teorisyenin doğrudan ya da dolaylı katkılarıyla geliştirilerek günümüz işletmeleri tarafından artan bir ilgiyle benimsenmiş önemli bir kavramdır.

Kavramının ilk izlerine, bilimsel yönetim paradigmasının yetersizliklerini ortaya koymak üzere 1924-1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmalarında rastlanmaktadır (Odabaş, 2014, s. 33). Taylor'a ait olan ve örgütsel manada bütün gücün üst yönetimde toplandığı bilimsel yönetim yaklaşımında, sistemin katı bir hiyerarşik düzen içinde çalışanların koşulsuz itaati üzerinde tesis edilmesi, aklını ve yeteneklerini kullanmaktan uzaklaştırılan insanı adeta makineleştirmiştir. Bu durumun ciddi biçimde eleştirilmesinin sonucu olarak Mayo ve arkadaşları; çalışanların herhangi bir örgütsel kademenin birebir denetimi olmaksızın, öz denetimin etkin hale getirilmesiyle sağlanacak olan motivasyon yoluyla görevlerini yerine getirebilecekleri görüşlerini ifade etmişlerdir (Eren, 2002, s. 12-13). Hawthorne araştırmalarıyla birlikte işletmelerdeki sosyal sistemin üstünlüğünü savunan “insan ilişkileri yaklaşımı” dönemi başlamıştır.

1950'lerden itibaren yeniden yapılandırılan üretim koşullarıyla birlikte çalışma yaşamında da devrim niteliğinde değişimler yaşanmıştır. İnsan davranışları yaklaşımının geliştirildiği bu dönemde McGregor'un insan faktörünü öne çıkardığı Y teorisi; motivasyon üzerinde büyük etkileri bulunan öz denetim, yaratıcılık, sorumluluk, yetki devri gibi kavramlara dikkat çekmiş ve bu durum personel güçlendirme yaklaşımının gelişim sürecine büyük katkı sunmuştur. Sürecin devamında Likert, 1960'lı yıllarda yayınladığı “Yeni Yönetim Modelleri” ve “Beşerî Organizasyon” adlı kitaplarında bir işletmenin en değerli varlığının insan kaynakları olduğunu belirtmiş ve geliştirdiği 4 aşamalı modelinde yöneticilerin insana verdiği değerini ifade etmiştir. Likert'in Sistem-4 teorisi; etkin liderlik modelini benimseyerek astlara güven duyması, katılımcılığı teşvik etmesi, ekip çalışmalarını desteklemesi, örgüt içinde çok yönlü iletişimi öngörmesi gibi yönleriyle personel güçlendirmeyi destekler nitelikte yaklaşımlar ortaya koymuştur (Levent, 2014, s. 107).

Argyris'in olgunlaşma teorisi de personel güçlendirme düşüncesinin geliştirilmesinde gerçek manada önemli bir rol oynamıştır. Argyris'e göre, bir işletmedeki çalışanların üstleriyle katı bir emir komuta ilişkisi içinde bulunması ve bu sebeple öz denetim, öz yeterlilik gibi sorunlar yaşamaması sebebiyle kişi olgunlaşmamaktadır. Çalışanların sorumluluk alanının genişletilmesi onları olgunlaştırmakta ve böylelikle hem kendilerinin hem de işletmelerinin verimlilik düzeyleri yükselmektedir (Eren, 1996, s. 36). Argyris, çalışanların iş yaşamlarında daha fazla yetki ve sorumluluk yani özgürlük talep ettiklerini, bilgi ve yeteneklerini sürekli geliştirmek istediklerini, örgütsel başarı için yönetim kademelerinin mümkün olduğunca basık yapı şeklinde tasarlanması gerektiğini ifade etmiştir ki bu ifade, Toyotaizm'in ya da güncel tabirle yalın düşüncenin de temel kriterlerindedir.

1950'lerden sonra Japonya'da geliştirilen ve 1970'lerden itibaren küresel bir kimlik kazanan yeni üretim paradigması olan Toyotaizm'in insan odaklı çalışma ortamını öngörmesi, personel güçlendirme düşüncesinin geliştirilmesi üzerinde etkili olmuştur. İlerleyen süreçte kalite kavramının öneminin artmasıyla birlikte ortaya çıkan toplam kalite yönetimi kapsamındaki kaizen, proje ekipleri, kalite çemberleri gibi katılımcılık temelli küçük grup faaliyetleri, personel güçlendirmenin değerini artırarak güncel anlamını kazanmasını sağlamıştır.

Bu bağlamda; personel güçlendirmenin ana ilkesi olan katılımcılık yaklaşımının gelişiminde McGregor, Likert ve Argyris gibi isimlerin derin izlerinin ve katkılarının bulunduğu görülmektedir. Buna göre McGregor; katılımcılık ile çalışanların kendilerini etkileyebilecek kararlara yönelik fikirlerini ortaya koyabileceklerini, böylelikle otokontrol, öğrenme ve sorumluluk taşıma isteklerinin artarak potansiyellerinin gelişeceğini belirtmiştir. Liderlik tarzları ile yönetimin grup yönünü inceleyen Likert, etkin liderlik anlayışının katılımı gerektiği düşüncesindedir. Argyris ise, McGregor ve Likert'in yaklaşımlarının motivasyonu artıracaklarını, çalışan-örgüt bütünleşmesini sağlayacağını ve çalışanların olgunlaşma sürecini destekleyeceğini ifade etmiştir (Dessler, 1995, s. 100).

Personel güçlendirme; yönetim bilimleri alanında, özellikle örgütsel davranış kapsamında önemli yeri olan ve işletmeler tarafından kabul gören bir uygulamadır. Kavramsal bakımdan büyük bir geçmişe sahip olmayan personel güçlendirme, ilk olarak 1977 yılında Kanter tarafından "çalışan güçlendirmesi" şeklinde ifade edilerek büyük ilgi görmüştür (Odabaş, 2014, s. 33). Rosabeth Kanter, "Men and Women of the Corporation" isimli kitabında güçlendirme düşüncesini, "çalışanın, amaçlarına ulaşma sürecinde ihtiyaç duyduğu işletme kaynaklarından faydalanabilmesi ve özerk kararlar alabilmesi" şeklinde tanımlamıştır (Tolay vd., 2012, s. 451).

Kavram, "personel güçlendirme" olarak 1980'lerin başlarında Harison, Kanter (1983), Bennis ve Naus (1985), Burke ve Neilsen (1986), Block (1987) ve House (1988) tarafından kullanılmış ve yönetim bilimciler tarafından gittikçe artan bir ilgiyle karşılanmıştır. Kavramın köklerine bakıldığında, Chris Argyris'in olgunlaşma teorisinin derin izlerini taşıdığı görülmektedir. Personel güçlendirme kavramının, post modernizmle birlikte üretim ilişkilerinde esnekliğin hâkim olmaya başladığı 1970'lerin sonlarından itibaren işletmelerin daha fazla ilgisini çektiği söylenebilir. Bu dönemde işletmeler tarafından benimsenen toplam kalite yaklaşımının içinde yer alan kaizen, kalite çemberleri ve çalışma yaşamının kalitesi gibi uygulamaların kavramın önemini artırmasıyla birlikte bu yönde çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Doğan, 2003, s. 6).

Personel güçlendirme, işletmenin mevcut koşullarının ve üretim performansının yanı sıra çalışanların psikolojik durumlarını da dikkate almakta ve

onlara kendi yaşamlarını doğru yöneterek hedeflerine ulaşabilecekleri vaadinde bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin, güncel anlamdaki tanınırlığı, Block'un araştırmalarıyla artmış ve sonrasında daha derinlemesine çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Block, kavramı; “örgütsel koşullar, politikalar ve uygulamalarla birlikte çalışanların ruhsal durumları” biçiminde de tanımlar (Doğan, 2003, s. 6-7).

Block'un 1986 yılındaki “The Empowered Manager” isimli çalışmasıyla birlikte gerçek manada literatürdeki yerini alan personel güçlendirme kavramı (Zencir, 2004, s. 26), 1990'lar ve 2000'ler boyunca büyük ilgi görerek çok yönlü araştırmalarla geliştirilmiş ve bugünkü anlamına ulaştırılmıştır.

Personel güçlendirme ile ilgili olarak gerçekleştirilen yönetsel araştırmalar, örgütsel etkinliğin ve yönetsel başarıların artırılmasında kavramın oldukça önemli bir rolünün bulunduğunu göstermişlerdir (Moye ve Henkin, 2006, s. 103). Örgütsel değeri olan her kavram gibi personel güçlendirme de değişen koşullarda farklılaşan işletme talepleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Kavram, şüphesiz ki bu alanda yaşanan her değişimle birlikte yenilenerek gelişecek, evrilecek ve misyonunu tamamladığında yerini başka kavramlara bırakacaktır.

#### **2.1.1.1.3. Personel Güçlendirmeye Yakın Kavramlar**

Personel güçlendirme, içeriği itibarıyla yönetim bilimleri alanında sıkça kullanılan bazı kavramlarla yakınlık taşımaktadır. Amacı ve niteliği yönüyle bu kavramlardan farklılaşan personel güçlendirmenin iç içeymiş gibi görüldüğü ve dolayısıyla sıkça karıştırıldığı benzer kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

**Katılımcılık:** Post modern yönetim yaklaşımlarının uygulandığı işletmelerde sürdürülen insan odaklı her faaliyetin temelinde bulunan katılımcılık kavramı; “yönetim katına ait olan karar alma ve uygulama yetkisinin, çalışanlar tarafından iş ile ilgili faaliyetlerde kullanılmasına izin verilmesi suretiyle, bedensel güçlerin yanı sıra zihinsel güçlerin de sürece katılması “şeklinde tanımlanabilir. Katılımcılık, bu yönüyle çalışanların güç kazandıkları bir uygulama olarak değerlendirilse de tek başına personel güçlendirme anlamına gelmemektedir.

İnsan kaynağının en doğru şekilde kullanılması amacındaki katılımcılık uygulamaları, bireyin işletmedeki görevine yönelik olmakta ve daha çok iş tatmini ile verimlilik arasında kurulan ilişkiye dayandırılmaktadır. Çalışanların etkinlik düzeylerini ve yaratıcılıklarını artırarak işletmelerde monotonluk, işe devamsızlık, işgücü devri gibi olumsuzluklarla mümkün olduğunca karşılaşılmaması amacıyla tercih edilen katılımcılık temelli uygulamalar, kurumsal beklentileri karşılayabilecek sonuçlar verdiği sürece yönetimlerin desteklediği faaliyetlerdir (Koray, 1981, s. 97-98).

**Yetki Devri:** Çalışan açısından güç, gücün kaynağı olmak ve hür irade dahilinde süreklilik gösterecek şekilde kullanabilmek ile anlam kazanır. Başkasına ait bir gücü kullanmak, gücün asıl sahibi olmanın değil, talimatlarla geçici süreli devredilen ve sahibi olunmayan bir hakkın asıl sahibince geri alınmaya kadar yönetilmesinin, yönlendirilmesinin ifadesidir. Dolayısıyla personel güçlendirme yaklaşımının temelini teşkil eden “gücün asıl sahibi haline getirilme” düşüncesi, personeli güçlendirmeyi diğer kavramlardan ayıran en önemli özelliğdir.

Yetki devrinde; bir yönetici, sahibi olduğu herhangi bir karar alma yetkisini kendi arzusu doğrultusunda astı olan bir çalışana, dilediği süre kadar devreder ve gerek gördüğü an geri alabilir. Burada yetkinin asıl kaynağı çalışan değil devreden yöneticisidir (Koçel, 2003, s. 415).

Buna karşın personel güçlendirmede; çalışan, kendisinden üstte bulunan bir yönetim kademesinin yetkisine sahip olmaktadır. Yetkinin kaynağı bir başkası değil bizzat çalışanın kendisidir. Sorumlulukla birlikte yetki de verilen çalışan artık işinin gerçek sahibi haline getirilmiştir. İş ile ilgili olan karar verme, planlama, organize etme ve gerçekleştirme yetkileri artık tamamen çalışana aittir.

Yöneticiler, süreçte kendilerine ait olan gücü alt kademelerdeki çalışanlarla paylaştıklarında gerçekte güçlerinde bir azalma yaşamayacaklar, aksine güçlerini artırmış olacaklardır. Bunun sebebi, çalışanlar işlerini en iyi şekilde yaptıklarında üstlerin de başarısının artacak olmasıdır (Kanter, 1977, s. 159).

**İş Genişletme:** Bir işin içeriğinin, yapısal bakımdan benzer niteliğe sahip işlerle nicelik olarak geliştirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Burada yatay büyüme söz konusudur. İş genişletmede, çalışanın sadece bir görevde uzmanlaşmasının yerine birkaç işi yapabilecek hale getirilmesi esastır (Tınar, 1996, s. 145).

Argyris tarafından geliştirilen bir uygulama olan iş genişletmeyle, yapılan işin kapsamı artırılarak çalışanların tatmin düzeylerinin yükseltilmesi amaçlanır. İş genişletme, özelliği itibarıyla personel güçlendirmeye destek sağlayan bir boyut olarak görülebilir.

**İş Zenginleştirme:** Örgütler, çalışanlarının verim düzeyini artırmak için iş koşullarını geliştirmekte, işi daha ilgi çekici ve önemli hale getirmeyi istemektedirler. Yalınlık ilkesine göre yapılandırılan organizasyonlarda çalışanlara işi tasarlama, planlama, karar verme, uygulama yetkilerinin sunulması ve küçük ekip faaliyetleri yoluyla işin önemli bir bölümünü hatta bütünü gerçeğe getirmeleri şansının tanınması iş performansı üzerinde olumlu bir gelişme sağlayacaktır. Toplam verimli bakım, kaizen, kalite çemberi, bireysel öneri sistemi gibi faaliyetler bu amaçla oluşturulmuş en güzel örneklerdendir (Türkan, 2007, s. 139).

İş zenginleştirme, işin hem yatay hem de dikey yönlü büyütülmesi anlamını taşır. Böylece, çalışana işiyle ilgili verilen sorumluluğun yanı sıra zihinsel becerilerin de sürece katılması sağlanarak karar verme özerkliği sunulmaktadır. Bu yönü dikkate alındığında iş zenginleştirmenin, personel güçlendirme kavramıyla iş genişletmeye göre çok daha yakın bir ilişki içinde olduğu söylenebilir.

**İş Değiştirme (İş Rotasyonu):** Kavram, genellikle birbirine benzer işlerde veya aynı bölümlerde çalışanların, birbirlerinin işlerini önceden belirlenmiş kurallara uygun şekilde karşılıklı olarak devralmaları durumunu ifade eder. Değiştirme sürecindeki işler kısıtlı tutabileceği gibi bir bölümün aynı hiyerarşik basamağındaki tüm işleri de kapsayabilir. Çalışanlar, iş değiştirme yoluyla monotonluk sorunundan kurtularak farklı görevleri öğrenirlerken işletmeler ise mevcut işlerin bütün çalışanlar tarafından yapılabildiği etkili bir genel işgücü profiline sahip olmaktadır. Bu uygulamayla çalışanların nitelikleri ve özgüven düzeyleri yükseltilmektedir (Tınar, 1996, s. 144-145).



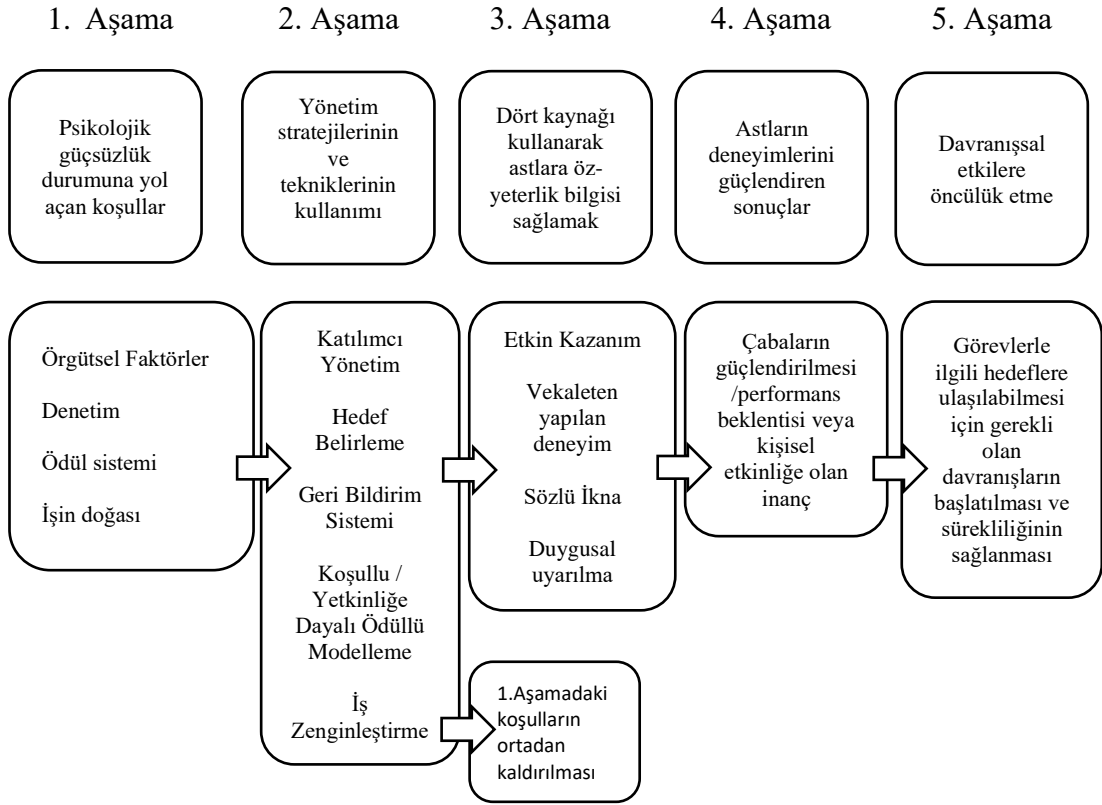
İş değiştirme, çalışanlara farklı beceriler kazandırması ve bireyin sosyal çevresini işletme içindeki iletişimini artıracak şekilde genişletmesi gibi kazanımlar sağlaması dolayısıyla personel güçlendirme ile benzerlikler taşımaktadır.

#### **2.1.1.1.4. Personel Güçlendirme Süreci**

Etkileşimli bir süreç olan personel güçlendirme ile işletmenin vizyonu, misyonu, hedefleri gibi hususlarda çalışanlara ihtiyaç duyacakları her türlü veri açık iletişim yoluyla net bir şekilde aktarılmakta, çalışanların yeteneklerini geliştirecek, bilgi birikimlerini artıracak nitelikte eğitim faaliyetleri planlanmakta, böylelikle örgütsel yapıda hâkim olacak bütünsel bir güçlendirme kültürünün oluşturulması amaçlanmaktadır (Fox, 1998, s. 5).

İşletmelerde süreç veya sistem geliştirmeyle ilgili yetkiler ve sorumluluklar, klasik yönetimde st yöneticiler tarafından kullanılır. Bu hususta çalışanların desteğine onay verilmez. Buna karşın yalın örgütlerde ise örgütün bütün kademelerinde çalışanların birlikte sorumlulukları ve katılımları öngörülmektedir. Personel güçlendirmenin işletim sistemi, yalın düşüncedir. Yalınlaşma ile mevcut kademeler azaltılır ve örgütsel yapı olabildiğince basık hale getirilir. Bu durum, artık emir-komuta işleyişinden bağımsız bir anlam ifade eden yönetim kavramının tanımını değiştirdiği gibi fonksiyonlarına da yönlendirici, koordine edici bir misyon yüklemiştir. Bahsi geçen değişimler; işletmenin bütün çalışanlarının örgütsel süreçlere katılımlarını, karar almada zerkleştirilmelerini, farklı görevlerde yetkinleştirilmelerini ve kendilerini örgütleriyle zdeşleştirmelerini gerektirmektedir (Türkan, 2007, s. 146).

Personel Güçlendirme, iş süreçlerinde olumlu ıktıları olan ve genel performansı artırarak işletmelere rekabet avantajı sağlayan değerli bir araçtır (Yıldız ve Kaya, 2017, s. 17). Conger ve Kanungo'ya göre personel güçlendirme; güçlendirme deneyiminin psikolojik durumunu, öngörülen koşullarını ve davranışsal sonuçlarını içeren beş aşamadan oluşmaktadır. Bu durum, Şekil.1.'de gösterilmiştir.



**Şekil 1. Beş Aşamalı Güçlendirme Süreci**

**Kaynak:** Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

Şekil 1.'e göre personel güçlendirme sürecindeki ilk aşama; örgüt içinde, astlar arasındaki güçsüzlük duygularından sorumlu olan koşulların ve faktörlerin teşhisidir. Bu durum, 2. aşamada yöneticiler tarafından yetkilendirme stratejilerinin kullanılmasına neden olur. Bu stratejilerin kullanılması, güçsüzlükten sorumlu görülen dış koşulların bazılarının kaldırılmasını amaçlar. Bundan daha da önemli olarak 3. aşamada astlara öz-yeterlik bilgisi sağlanması hedeflenmektedir. Bu türdeki bilgileri almanın sonucu olarak 4. aşamada, çalışanlar güçlenmiş hissederler. Personel güçlendirmenin davranışsal etkileri, 5. aşamada görülmektedir (Conger and Kanungo, 1988, s. 474).

Fishman ve Keys, (1997, s. 347) göre; işletmedeki önemli gelişmeler ve bu gelişmelerin ortaya çıkardığı sonuçlar üzerinde hem bireyler hem de gruplar için etkin kazanımlar sağlayan personel güçlendirme sürecinin temeli; insan/çevre etkileşimi kapsamında çalışanların kapasiteleri, beklentileri ile örgütte ortaya çıkan fırsatlar ve çalışanlara sunulan destekler arasındaki dinamiklere bağlıdır. Söz konusu örgütsel

fırsatlarla destekler, bireylerin beklentileriyle uyumlu olduğunda ve bireylerin sahip olduğu yeteneklerle kapasite de örgütün beklentileriyle uyumlu olduğunda personel güçlendirme süreci başarıya ulaşabilecektir.

### **2.1.1.2. Psikolojik Personel Güçlendirme**

İşletmelerin rekabet edebilirlikleri bakımından çalışanların desteklenmesi oldukça önemli bir ihtiyaçtır. Bu sebeple İnsan Kaynakları Yönetimi, yaratıcılığın ve yenilikçiliğın adeta bir ön koşulu olarak görülmektedir. Personel güçlendirme, bu kapsamda yönetim bilimlerindeki küresel değışimin bir parçasıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008, s. 229).

Çalışmanın başlarında da belirtildiğı üzere, personel güçlendirme kavramı, günümüzde yapısal boyut ve psikolojik boyut şeklinde ayrı ayrı değerlendirilmektedir (Yürür ve Demir, 2011, s. 313). Yapısal güçlendirme, “resmi yetkilendirme” şeklinde ifade edilir ve iş tanımlarında gerçekleştirilen değışiklerle üst yönetimin otorite aktarımına onay vermesi anlamına gelir (Metcalf, 2014, s. 6). Yapısal güçlendirme; “üst yönetime ait gücün ve sorumluluğın dağılımıyla ilgilidir.” Gücün, daha fazla sahibi olanlardan daha az sahibi olanlara doğru aktarımı üzerine kurgulanan yapısal yaklaşım, gücü elinde bulunduranların davranışlarına odaklanır, güç aktarılanların psikolojik durumuyla ilgilenmez (Menon, 2001, s. 156). Buna karşın “gayriresmî yetkilendirme” şeklinde ifade edilen psikolojik personel güçlendirme ise temelde çalışanların süreçle alakalı olan hislerini ve algılarını konu etmektedir (Metcalf, 2014, s. 6).

Conger ve Kanungo tarafından 1988 yılında yapılan çalışma, araştırmacıları güçlendirme konusunda farklı düşünmeye sevk etmiştir. Araştırmacılar, öz yeterlilik duygusundan yoksun olan yapısal güçlendirmenin eksikleri olduğunu ve çalışanların sadece yapısal güçlendirmeyle yeterince güçlendirilemeyeceğini savunmuşlardır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 482).

Yapısal boyutun yanında psikolojik olarak da güçlendirilen çalışanların iş ortamında yaşadıkları stresin azaldığı, motivasyon, iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin arttığı bilinmektedir. Öz yönetim içinde kendi kararlarını alabilen çalışanların performanslarında önemli iyileşmeler görülmektedir. Psikolojik personel güçlendirme, bu yönüyle çalışanların örgütsel güven algılarını da geliştirmektedir. Başarılı bir güçlendirme uygulamasının bulunduğu işletmelerin yönetim kadrosu, denetim fonksiyonu görmek yerine işletme için değerler üretecek vizyon, misyon ve strateji geliştirme konularına odaklanarak zamanı verimli şekilde değerlendirmektedir. Bu bakımdan psikolojik personel güçlendirme, iç ve dış müşterilerin memnuniyetini anında sağlamaları gereken hizmet işletmeleri için büyük önemi olan yönetsel bir yaklaşım olarak görülmelidir.

#### **2.1.1.2.1. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Tanımı**

Psikolojik personel güçlendirme; kişilerin beceri ve yetkinlik düzeyleri hakkında kendilerini izledikleri bir süreci ve bu süreçte çalışanların algıladıkları etkinlik düzeylerine katkıda bulunmayı ifade eden bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Develi vd., 2018, s. 663).

Psikolojik personel güçlendirme, çalışanların işlerine dair kontrol duygularını içeren bir dizi psikolojik durumun ifadesidir. Kavram; üstlerin, elindeki gücü çalışanlarla paylaştığı yönetsel uygulamalardan çok çalışanların işlerini yaparken deneyimlediklerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı; psikolojik personel güçlendirmenin, çalışanların iş ortamlarında sahip oldukları kişisel inançlarıyla ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Psikolojik personel güçlendirme, çalışanların işlerini gerçekleştirme biçimlerini esas alan psikolojik yaklaşımı anlatmaktadır (Spreitzer, 2007, s. 56).

Conger ve Kanungo (1988'den aktaran Spreitzer, 2007, s. 56), çalışanların gayretlerinin ve dolayısıyla performans düzeylerindeki beklentilerinin artması durumunu psikolojik personel güçlendirme ile ilişkilendirmişlerdir. Thomas ve

Velthouse (1990'dan aktaran Spreitzer, 2007, s. 56-57), psikolojik personel güçlendirme için “çalışanların işlerine uyumunu kolaylaştıran ve iş çevresi tarafından etkilenebilen bilişsel bir süreç” değerlendirmesinde bulunmuşlardır.

Laschinger de (2001, s. 44) kavramın, personel güçlendirmenin yapısal boyutunun çalışanlar tarafından psikolojik olarak nasıl algılandığı ve yorumlandığıyla ilgili olduğu düşüncesini ifade etmiştir.

Jefkins (1995'ten aktaran Kesen, 2015, s. 6532.); çalışanların işleri başarabilme yeteneklerini azaltacak sınırlamaların ortadan kaldırılmasının ve işlerini kendilerinin yapabilmelerinin sağlanmasının modern örgütlerde daha önemli hale geldiğini ifade etmiştir. Bu durumun ifadesi olan psikolojik personel güçlenme, örgütsel etkinliği artırabilir. Çünkü yüksek düzeyde özerklik duygusunun veya bir görevi seçme yetkinliğinin varlığını algılayan çalışanların kendilerini güçlenmiş hissetme ve sonuçları kontrol etme ya da etkileme çabasıyla harekete geçme olasılıkları daha yüksektir (Collins, 2007, s. 25).

Bütün bu yaklaşımların ışığında, psikolojik personel güçlendirme kavramı; “yapısal bakımdan güçlendirilerek işlerinin gerçek sahibi haline getirilen çalışanların bireysel yetkinliklerini ve örgütsel pozisyonlarını performans doğrultusunda algılama ve anlamlandırma çabaları “olarak tanımlanabilir.

#### **2.1.1.2.2. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları**

İlgili alanyazın, çalışanların psikososyal olarak güçlendirmenin farklı boyutları bulunan yönetsel bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Spreitzer (1995, s. 1142-1444), psikososyal risklerin boyutlarını; “anlam, yetkinlik, özerklik, etki” şeklinde dört başlık altında değerlendirmiştir. Çalışanların sahip oldukları inançları, değerleri ve davranışları ile işleri arasında uyumun bulunması, “güçlendirmenin anlam boyutunu”; çalışanların işleriyle ilgili sonuca dayalı bir performansa sahip olmaları,

“güçlendirmenin yetkinlik boyutunu”; çalışanların işleri üzerindeki karar verebilme özgürlüğü, “güçlendirmenin özerklik boyutunu” ve çalışanların yaptıkları işe değer kattıkları inancına sahip olmalarıyla işletmedeki sonuçları etkileyebilmeleri, “güçlendirmenin etki boyutunu” ifade etmektedir.

**Anlam:** Çalışanların kendi hedefleri ve sahip oldukları standartlar ile işlerinin amaçları arasında bir uyumun olması durumunu ifade eder. Başka bir deyişle; çalışanın, işini içselleştirmesi durumudur (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672). Çalışanlar için işlerinin önemi, işin gerekleri ile onların işlerindeki inançları ve sahip oldukları değerler arasındaki uyum düzeyine göre belirlenmektedir. Söz konusu düzey arttıkça çalışanlar açısından işin önemi de artmaktadır. Bir çalışan, böylelikle işine dair yüksek anlam düzeyine erişebilmektedir (Spreitzer, 1995, s. 1443).

Düşük anlam düzeyine sahip bir çalışanın, işine karşı ilgisiz tavır içinde olması, beklenen bir durumdur. İşini anlamlı bulmayan ve örgüte bağlılık duygusu hissetmeyen çalışanın işini önemsemekten kaynaklanan hata yapma oranında artış görülür. Müşteri taleplerine en kısa zamanda ve en yüksek kalitede cevap verebilmenin önem arz ettiği hizmet sektöründe bu durumun hem yöneticiler hem de müşteriler açısından çoğu zaman açıklanabilir bir yanı bulunamaz.

**Yetkinlik:** Bu boyutta; çalışanlar, işin yapılabilmesi için gerekli becerilere sahip olduklarının farkındadırlar. Mishra ve Spreitzer’e (1988’den aktaran Stander ve Rothmann, 2009, s. 197) göre çalışanlar yeterli olduklarını düşündükleri eylemlere katılırlarken, kendi becerilerinin üzerinde olduğunu düşündükleri eylemlerden ise uzaklaşma eğilimi gösterirler.

Çalışanların sahip oldukları yetkiye güvenmeleri, onların işlerinde daha özgüvenli bir duruş sergilemesini sağlar. Kendi becerilerinin farkında olan öz yeterlilik duygusuna sahip bir çalışan, sorunlar karşısında inisiyatif kullanmaktan çekinmeyecek, engeli ortadan kaldırmak için elinden geleni yapacaktır (Arslantaş, 2007, s. 230; Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672). Öz yeterlilik, kişilerin kendileriyle

ilgili olumlu hissiyat içinde bulunmaları ve kendilerini değerli görmeleriyle alakalı bir durumdur. Bu sebeple öz yeterlilik duygusu yüksek olan çalışanların zor hedefleri başarma konusunda daha ısrarcı oldukları bilinmektedir. Çalışanların karmaşık sorunlarda pes etmeyip çözüm arayışına devam etmeleri, güdüleyici ve performans artırıcı bir eyleme dönüşür. Yetkinlik, aynı zamanda işteki öz yeterlilik duygusuna karşılık gelmekte olup bu bilinçle görevlerini yerine getiren çalışanların örgüt için daha fazla çaba harcadıkları görülmektedir (Janssen, 2004, s. 57; Goodale vd., 1997, s. 196).

**Özerklik:** Çalışanların, işleriyle ilgili eylemleri harekete geçirme ve devamını sağlama konusundaki özgürlük derecelerini ifade eder (Spector, 1986, s. 1012). Diğer bir deyişle; özerklik, çalışanların yaptıkları işlerde sorumluluk alabilecek durumda olup olmadıklarını gösteren bir kavramdır. Çalışanlar, işlerinde kendilerini yeterince özgür hissettiklerinde kararlarını çekinmeden verebilecek ve gerektiğinde davranışlarını değiştirebileceklerdir (Tekiner, 2014, s. 179). Bu bakımdan psikolojik personel güçlendirmenin özerklik boyutu; çalışanlara, işlerini yaparken farklı yolları deneyebilme ve iş yapma biçimlerini değiştirebilme fırsatlarını tanımaktadır.

**Etki:** Çalışanların, kendilerinden istenen işi yerine getirirken farklılık yaratma davranışlarının derecesi olarak tanımlanabilir (Thomas ve Velthouse, 1990, s. 672). Anlam, yetkinlik, özerlik ve etki boyutları psikolojik personel güçlendirmeyi tam anlamıyla açıklayan bir set sunmaktadır. Bunlardan herhangi birinin eksilmesi, psikolojik personel güçlendirmeyi ortadan kaldırırsa da güçlendirme algısını azaltacaktır (Spreitzer, 1995, s. 1443).

Erdem vd. (2016, s. 161) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki faktörlerinden oluşan psikolojik personel güçlendirme boyutlarının çalışanların iş performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

### **2.1.1.2.3. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Olumlu Yanları**

Örgütlerde psikolojik personel güçlendirmenin tesis edilmesi, uzun dönemli bir sürece ihtiyaç gösterir. Uygulamanın sağladığı kazanımların başında, katılımcılık yoluyla çalışanların yaratıcı güçlerinin açığa çıkarılması gelir. Yöneticilerin, güçlendirme yoluyla yetkilerini çalışanlarına devretmeleriyle birlikte çalışanlar aldıkları sorumlulukların gereklerini yerine getirebilecekleri bilgi düzeyine erişebilmek için daha fazla öğrenmeyi talep edeceklerdir. Böylelikle işletme de öğrenen organizasyona dönüşebileceği bir fırsatı elde etmiş olacaktır. Psikolojik personel güçlendirme, çalışanların karar alma sürecine daha çok dahil oldukları, işle ilgili olarak istek düzeylerinin yükseldiği, artan özgüven ve özerklikle birlikte daha fazla inisiyatif talep ettikleri bir tabloyu ortaya çıkarmıştır. Müşteri memnuniyetini artıran bu durum, onların işletmeye uzun vadeli bağlılıklarını da sağlamaktadır (Doğan 2006, s. 175).

Güçlendirme, uygulaması, örgütsel bakımdan topyekûn kazanımı vadetmektedir. Süreçte; yöneticilerin, çalışanların ve örgütün başarı düzeyinin yanı sıra müşterilerin kazanımı da artmakta, bu durum genel ekonomiye olumlu şekilde yansımaktadır. Çünkü çalışanların güçlendirilmesi, çok yönlü bilgi akışını sağlayabilecek sağlıklı bir iletişim ortamını gerektirmektedir. Böyle bir yapı, bireysel beklentilerle örgütsel beklentileri aynılaştırarak çatışmaları azaltmakta, karşılıklı güven hissini ve ekip ruhunu geliştirerek örgütsel birlik düşüncesini bütün işletmeye yaymaktadır.

### **2.1.1.2.4. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Olumsuz Yanları**

Psikolojik personel güçlendirme sürecinde gerek örgütsel gerekse bireysel açılardan bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Söz konusu sorunların önem düzeyi yüksek olanları şöyle özetlenebilir (Koçel 2003, s. 345-346; Yüksel ve Erkutlu 2003, s. 138-139):



- İşletme yönetimi, uygulamanın gerekliliğinin farkına varamıyorsa; yöneticiler, yetkilerini paylaşma yönünde isteksiz davranıyor ve bunu statülerinin devamı için adeta bir tehdit olarak değerlendiriyor olabilirler. Bu durum, yöneticilerin sürece yeterli desteği vermelerini engelleyebilir.
- Başarılı bir psikolojik personel güçlendirme süreci, işletme içinde çok yönlü bilgi akışına sahip olan nitelikli bir iletişim ortamının tesisine ihtiyaç duymaktadır. Bu yapı doğru kurgulanamaz veya işletilemezse çalışanların gereksinim duydukları bilgilere ulaşmaları ve işlerinde başarı göstermeleri zorlaşmaktadır.
- Sürecin başarısı ve geliştirilmesi, bireysel performansların en doğru şekilde değerlendirilebileceği bir sistemin varlığına ve gerçekçi geri bildirimlerin yapılabilmesine bağlıdır. Böylelikle yetersizliklerin giderilmesi için gereken etkili eğitim faaliyetleri planlanabilir.
- Süreç, başta eğitim-geliştirme ve ücret olmak üzere çalışanların işletmeye olan maliyetini yükseltebilir.
- Uygulama dışında kalan personelde çatışma eğilimi görülebilir.
- Ekip toplantıları, zaman kaybı gibi değerlendirilebilir.
- Orta kademe yönetimi bu uygulamaya karşı direnç gösterebilir.
- Personel, değişime karşı direnç gösterebilir.
- Karşılanması mümkün olmayan beklentiler oluşabilir.
- Hatalı veya zamanında alınamayan kararlar söz konusu olabilir.
- İşletmede kurallar doğru olarak tespit edilemeyebilir.

Görüldüğü üzere, psikolojik personel güçlendirmenin hem çalışanlara hem de örgütlere sağladığı çeşitli avantajlar olduğu gibi taraflar bakımından dezavantaj gibi görünen yönleri de bulunmaktadır. İleri aşamalarda karşılaşılabilecek sorunların sebep olabileceği maliyetlerin yüksekliği düşünüldüğünde, başlangıç aşamalarından itibaren dezavantaj yaratabilecek hususlar ciddiyle ele alınarak olası olumsuzlukların önüne geçilmesi doğru olacaktır.

#### **2.1.1.2.5. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Maliyeti**

Psikolojik personel güçlendirmenin örgütler üzerinde pek çok olumlu etkisi olmakla birlikte bu süreç kaçınılmaz olarak bazı maliyetlerin oluşmasına da yol açabilmektedir. Söz konusu maliyetler, şöyle ifade edilebilir (Yıldırım, 2004, s. 106; Çavuş, 2006, s. 67-68):

- Sürecin uzun süreli olması,
- Örgütsel bütünlük içinde her birimi ve her bireyi kapsayacak şekilde uygulanma gerekliliği,
- Uygun personelin seçimi, işe yerleştirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi gibi maliyetlerin bulunması,
- Doğru ve etkin bilgi akışını sağlayacak yönetim bilgi sisteminin maliyeti,
- “İşi doğru yapmak” yerine “doğru işi bir defada yaparak” müşteriye hemen memnun etme zorunluluğuna bağlı olarak ortaya çıkan maliyetler.

### 2.1.1.2.6. Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Personel Güçlendirme

İşletmeler açısından rekabet avantajı olarak görülen psikolojik personel güçlendirmenin kendine özgü özellikleri sebebiyle turizm sektöründe daha da önemsenmesi ve tercih edilmesi gereklidir (Özgen ve Türk, 1997, s. 85).

Müşteri-çalışan ilişkisinin birebir ve sürekli etkileşimle gerçekleştiği turizm sektöründe hizmetin planlanmasından uygulanmasına kadar tasarlanmış her aşama, müşteri memnuniyeti başta olmak üzere büyük önem arz etmektedir (Yılmaz ve Eroğluer, 2018, s. 66). Konaklama işletmelerinde gerek sunulan hizmetin kalitesi gerekse müşteri memnuniyeti üzerinde çalışanların güçlenme algılarının ve bağlılık derecelerinin önemli etkisi bulunmaktadır (Karakaş ve Serçek, 2014, s. 91) Işık ve Yasım'ın (2017, s. 1591) gerçekleştirdiği araştırmaya göre; konaklama işletmelerinde görevli olan personelin psikolojik olarak güçlendirilmesi, genel olarak örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

Bu noktada diğer bir önemli husus da psikolojik personel güçlendirmenin etkili faktörlerinden birisi olan örgütsel özdeşleşmedir. Çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, örgütsel bir kimlik geliştirerek kendileriyle örgütlerini aynı görmeleri algısına sahip olmaları durumunu ifade eder. Böylelikle örgütün başarılarında da başarısızlıklarında da sorumluluğu olduğu düşüncesi içine giren çalışanların özellikle hizmet sektörü işletmelerinde sağlayacakları olumlu katkıların artacağı düşünülebilir (Erbay ve Turgut, 2015, s. 263).

Başarılı bir psikolojik personel güçlendirme uygulaması; çalışanların yetkinlik, sorumluluk ve dolayısıyla özerklik düzeylerini artırarak müşteri ilişkilerinde doğru iletişimin geliştirilmesini sağlamaktadır. Her müşteriyle birebir ilişki kuran bir çalışan, o an oluşabilecek talep karşısında üstlerine danışmasını gerektirmeyecek şekilde bireysel karar alma yetkisiyle donatılmamışsa “talebinizi yöneticime sormam gerek”, “bu durum benim yetkimi aşıyor”, “amirim geldiğinde uğrasanız” gibi ifadelerle sorunu çözmek yerine ertelemekte, bu durum da müşterinin talebini o an gerçekleştirebilecek başka işletmeler aramasına yani rakiplere gitmesine neden olmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın maliyetinin çok yükseldiği güncel rekabet

koşullarında işletmelerin öncelikli hedefinin mevcut müşterilerinin sadakatini sağlamak olması, psikolojik personel güçlendirmeyi konaklama işletmeleri için de oldukça önemli hale getirmiştir.

Buna göre; konaklama işletmelerinde görevli personelin nitelik ve özerklik düzeyinin artırılması, anlık müşteri taleplerinin üst makamların onayına gerek kalmadan bizzat çalışan tarafından gerçekleştirilebileceği ve böylelikle müşteri tatmininin etkin şekilde sağlanabileceği anlamına gelmektedir. Çünkü müşteriler, çalışanların kendileri için hangi aşamalarda ne gibi zorluklarla uğraştığıyla değil kendilerine en kısa sürede en etkili çözümün sunulmasıyla ilgilirlir.

Turizm işletmeleri özelinde, Boella (1988), Tuna (2007), Chalkiti ve Sigala (2010) tarafından yapılan çalışmalarda, uzun yıllar boyunca sektördeki işgücü devir oranının yıllık %20 ile %30 arasında değişebildiği yönünde bulgular elde edilmiştir. Hizmeti sunan çalışanların devamlı değişmesi, örgüt kültürü açısından büyük sorunlara sebep olabildiği gibi personel istihdamı, eğitim ihtiyacı vb. gerekçelerle maliyetleri de yükseltmektedir. Bu durum, işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini olumsuz etkilemektedir (Yılmaz ve Eroğluer, 2018, s. 66). Söz konusu gerekçeler dikkate alındığında; işgücü devrinin, sektörün başarısını engelleyebilecek bir faktör olduğu söylenebilir. İşletmeler, bireysel beklentileri örgütün hedefleriyle uyumlu olan nitelikli çalışanlarını güçlendirdiklerinde devamsızlık ve işgücü devri gibi sorunları ortadan kaldıracak, böylelikle hizmet kalitesi ve işletme performansı da yükselecektir (Gürbüz vd., 2015, s. III).

Ayrıca, psikolojik personel güçlendirme, özdenetim mekanizmasının işletilmesiyle örgütsel şemada orta kademe yöneticileri olarak yer alan denetimcileri ortadan kaldıracak ve böylelikle konaklama işletmelerinde yüksek iş yoğunluğu koşullarında çalışan üst kademelerin görevleri azalacak, vakitlerini işletme için daha önemli ve değerli olabilecek konularla ilgilenmeye ayırabileceklerdir. Rekabet koşullarının giderek daha da sertleştiği konaklama sektöründe müşterilere sunulacak olan mükemmel hizmetin her bakımdan geliştirilmiş güçlü çalışanlarla mümkün olacağı aşikârdır.

### 2.1.2. Psikososyal Riskler

Çalışma ortamlarında, sağlık ve güvenlik faktörleriyle ilgili olarak akla gelen ilk başlıklar, fiziksel, kimyasal, biyolojik vb. riskler olarak değerlendirilir. Buna karşın insanlar üzerinde doğrudan etkisi bulunan psikososyal faktörler genellikle göz ardı edilir. Oysa bu faktörler, çalışma yaşamının kalitesinin sağlanması ve geliştirilmesi bakımından belirleyici öneme sahiptirler. Çalışanlar, çalışma ilişkilerinden kaynaklı sosyal ortamın bulunduğu işyerlerinde, kendilerini mutlu edebilecek bir sosyal çevreye ait olmayı arzularlar. İşte bu ortam, işyerindeki psikososyal yapıyı oluşturmaktadır.

Günümüzde, art arda gelen ileri teknolojik devrimlerin büyük bir süratle yaşanması, iş ve çalışan kavramlarının tanımlarını büyük ölçüde değiştirdiği gibi iş sağlığı ve güvenliği alanında da farklı risklerin oluşmasına sebep olmuştur. Fiziksel, kimyasal ve biyolojik riskler dışında kalan, çalışan üzerinde olumsuz etkileri bulunan ve diğer risk gruplarına göre farkındalık düzeyinin daha düşük olduğu bu faktörler “psikososyal riskler” olarak adlandırılmaktadır (Brun ve Milczarek, 2007, s. 4; EU-OSHA, 2011, s. 38).

İş sağlığı ve güvenliği alanında adeta buz dağının üst kısmını oluşturan rahatlıkla fark edilebilir/görülebilir risklere göre daha az üzerinde durulan bir boyut olan psikososyal riskler, artan çalışma saatleri, çalışma temposu ve iş yükü gibi etkilere bağlı olarak çalışanları stres sorunuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu durum, çalışanların önce psikolojik olarak ve ilerleyen süreçte fiziksel bakımdan zarar görmelerinin temel nedenlerindedir (Vatansever, 2014, s. 117).

Çalışma yaşamının önemli risklerinden olan meslek hastalıklarının oluşumuna sebep olan faktörlerin başında fiziksel, kimyasal, biyolojik ve psikososyal faktörler yer alır. Başta örgüt içi çatışmalar olmak üzere psikososyal çevre faktörleri, çalışma ortamlarındaki en etkili stres gerekçeleri arasındadır. Gece çalışarak gündüz uyumak, tercihen olağan görülmeyen vakitlerde uyanık olmak gibi nedenlerle günlük yaşam ritminde (sirkadyen ritim) görülen olumsuz değişiklikler, vardiyalı çalışmayla da ilişkilendirilen çalışma yaşamındaki stresin temel nedenlerindedir. Böyle bir durumun içinde bulunan çalışanlarda, süreç içerisinde depresyon, sindirim

rahatsızlıkları, kalp ve damar rahatsızlıkları hatta kanser gibi sonuçlarla karşılaşılabilir (Güler, 2014, s. 41; Gök vd., 2017, s. 31-32).

İşletmelerde psikososyal risklerin olabildiğince önüne geçilebilmesi; işletmelerin ve çalışanların, ilgili devlet kuruluşlarının da destekleriyle bir araya gelerek örgütsel politikalar kapsamındaki yapıcı yöntemler üzerinde çalışmalarıyla ve bunların işletmenin bütününde sistemli bir şekilde uygulanmasıyla yakından ilişkilidir (Leka ve Cox, 2008, s. 48).

### **2.1.2.1. Psikososyal Risklerin Tanımı**

Psikososyal riskler; çalışanın, işi üzerinde olumsuz sonuçları olan yöneticilere, çalışma arkadaşlarına, çalışma koşullarına karşı geliştirdiği tepkilerdir (HSE, 2020).

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA), psikososyal riskleri; “iş ortamındaki sosyoekonomik koşullara ek olarak işin tasarımı, düzenlenmesi ve yönetilmesinden kaynaklanan stres düzeyini artırabilen ve zaman içinde hem fiziksel hem de ruhsal bakımlardan çalışanın sağlığında çöküntülere neden olabilen riskler” şeklinde açıklamıştır (EU-OSHA, 2007, s. 1).

Leka ve Cox, (2008, s. 1) psikososyal riskleri; “işletmelerdeki yönetim uygulamalarından kaynaklanan örgütsel sorunların çalışanları karşı karşıya bırakabilecekleri psikolojik ve sosyal boyuta dair kayıplar” olarak değerlendirmektedirler.

### **2.1.2.2. Psikososyal Risklerin Gelişim Süreci ve Önemi**

İşin psikososyal olarak değerlendirilmesi, ilk defa 1950’lerde ele alınan bir durumdur. Bu alanda araştırmalara başlayan psikologlar, çalışanların iş hayatına adaptasyonunu sağlamak için mücadele verirken farkında olmadan çalışma çevresinin yaratacağı psikososyal riskleri göz ardı etmişlerdir. Zaman geçtikçe çalışma psikolojisinde yaşanan gelişmelerle birlikte iş hayatının psikososyal özelliklerinin

çalışan sağlığı üzerindeki etkileri görülmeye başlanmıştır. Psikososyal risk faktörleri, çalışanların sağlığını stres aracılığıyla doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkilemektedir (Korkut, 2014, s. 3).

Üretim ilişkileri bakımından yakın dönemdeki gelişmeler incelendiğinde, Post modern yaklaşımlara göre kurgulanan işletmelerde çalışanlar için tehdit oluşturan riskler arasında psikososyal boyutun belirginleştiği görülmüştür. Bu durumun sebep olduğu olumsuzlukların üye ülkelerde giderek yaygınlaşmasıyla birlikte Psikososyal riskler, 1989 yılında Avrupa Birliği'nin 89/131 numaralı direktifine eklenerek hukuki yaptırım kapsamına alınmıştır. Böylelikle, günümüzün çalışma yaşamında sıkça karşılaşılan psikososyal risklerin önlenmesi için 89/131 numaralı direktif kapsamında yasal düzenlemeler yapılarak işletmelerde risk analizlerinin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Bu direktifle birlikte Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve EU-OSHA vb. uluslararası kurumlar, psikososyal risk faktörlerinin belirlenerek engellenmesi için farklı programlar oluşturmuşlardır. Söz konusu oluşumlardan birisi Psikososyal Risk Yönetimi Mükemmellik Modeli (PRIMA-EF) Konsorsiyumu'dur. WHO'nun paydaşlığında, İngiltere'nin Nottingham Üniversitesi'nin koordinatörlüğünde, Avrupa'nın önemli ülkelerinin iş sağlığı ve güvenliği alanındaki kurumlarının katılımıyla psikososyal risklerin oluşmasını engellemeyi amaçlayan bir program oluşturulmuştur (Vatansever, 2014, s. 119).

2013 yılında, Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC); çalışma yaşamındaki stres ile ilgili çerçeve anlaşmasını yorumlama rehberi hazırlayarak söz konusu stres kaynaklarını geniş bir yelpazede değerlendirerek sınıflandırmıştır (Korkut, 2014, s. 5).

Konu ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, 29.12.2012 tarihli ve 28512 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği'nin 8. Maddesinin 3. Ve 4. Fıkralarında kavram olarak psikososyal risklerden kavram olarak bahsedildiği görülmektedir (Resmî Gazete, 2012a). Buna karşın 20.06.2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası'nda psikososyal boyuta yer verilmemiştir (Resmî Gazete, 2012b). İçerik olarak, yasanın genel kurgusunun fiziki riskler esasına göre şekillendirildiği söylenebilir. Böyle bir yapının, İş Sağlığı ve Güvenliği kapsamındaki

riskleri bütünsel olarak açıklamak ve bunlara karşı önleyici ya da telafi edici yöntemler geliştirmek hususlarında yeterli olmadığı ortadadır. Ayrıca; yasanın kapsamına aldığı çalışanları “işyerlerindeki istihdam sayısına dayandırdığı bir sınırlılık içinde değerlendirmesi, yürürlüğe girme tarihini zaman toleransıya esnetmesi” gibi hükümlere bağlı olarak çalışanların tamamını ilk günden itibaren kapsamına ve korumasına almaması da yasanın gözde geçirilmesi gereken eksiklerindedir.

Gerçekten, yasanın 7. Maddesinin ilk fıkrasının a bendinde yer alan “*Kamu kurum ve kuruluşları hariç 10’den az çalışanı bulunanlardan, çok tehlikeli ve tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri faydalanabilir. Ancak, Cumhurbaşkanı, 10’den az çalışanı bulunanlardan az tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinin de faydalanmasına karar verebilir.*” İfadesiyle bütün çalışanların doğrudan kapsama alınmadığı ve bazıları için şartlı faydalanma imkânı tanındığı görülmektedir. Ayrıca 38. Maddenin a, b ve c fıkralarında ve bunların alt bentlerinde “*Bu yasanın; 6, 7 ve 8 inci maddeleri; Kamu kurumları ile 50’den az çalışanı olan ve az tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri için yayımı tarihinden itibaren iki yıl sonra; 50’den az çalışanı olan tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerleri için yayımı tarihinden itibaren bir yıl sonra; Diğer işyerleri için yayımı tarihinden itibaren altı ay sonra; 9, 31, 33, 34, 35, 36 ve 38. Maddeleri ile geçici 4, geçici 5, geçici 6, geçici 7 ve geçici 8 inci maddeleri yayımı tarihinde; diğer maddeleri, yayım tarihinden itibaren 6 ay sonra yürürlüğe girer.*” İfadeleriyle de yasanın Resmî Gazete’de yayımıyla birlikte yürürlüğünün herkes için başlamadığı, çeşitli sınıflar için 2 yıllık, 1 yıllık ve 6 aylık farklı tarih öngörülere bulunduğu anlaşılmaktadır (Resmî Gazete, 2012b)

Buna karşın istatistikler incelendiğinde, iş kazalarının %56’sı; 1 ila 49 arasında çalışanı olan, herhangi bir sağlık birimi ve/veya işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı vb. çalışanları istihdam etme mecburiyeti bulunmayan işletmelerde oluşmaktadır. Bu gerçeklik, yasayı yapanların ilk aşamadan itibaren söz konusu işletmelerde %56 oranında gerçekleşen iş kazalarının 1-2 yıl devam etmesini adeta göze aldıkları şeklinde yorumlanabilir. Bütün bunlar, iş sağlığı ve güvenliği alanına yönelik olarak alınan tedbirlerin yeteri kadar hızlı ve etkili şekilde gerçekleştirilmesinin önünde çeşitli engeller bulunduğu bağlamında değerlendirilebilir (Çakar, 2014, s. 14).



Yukarıda verilen bilgilere ek olarak 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası'nın söz konusu risklere karşı önlem alınabilmesi amacıyla işletmelerde risk değerlendirmesi yapılmasını zorunlu hale getirdiğini de önemle belirtmek gerekir (Vatansever, 2014, s. 117). Yasa incelendiğinde, işletmelerde risk değerlendirmesi yapılmasını ve bu hususun denetimini öngören pek çok ifade ile karşılaşılmaktadır. 4. Maddenin 1. Fıkrasının c bendinde *“İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır.”* İfadesi yer almaktadır. 10. Maddenin 1. Fıkrasında *“İşveren, iş sağlığı ve güvenliği yönünden risk değerlendirmesi yapmak veya yaptırmakla yükümlüdür”* ve aynı maddenin 2. Fıkrasında *“İşveren, yapılacak risk değerlendirmesi sonucu alınacak iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri ile kullanılması gereken koruyucu donanım veya ekipmanı belirler”*; 16. Maddenin 2.fıkrasının c bendinde *“İşveren; Risk değerlendirmesi, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili koruyucu ve önleyici tedbirler, ölçüm, analiz, teknik kontrol, kayıtlar, raporlar ve teftişten elde edilen bilgilere, destek elemanları ile çalışan temsilcilerinin ulaşmasını sağlar”*; 18. Maddenin 2. Fıkrasının b bendinde *“İşveren, görüş alma ve katılımın sağlanması konusunda, çalışanlara veya iki ve daha fazla çalışan temsilcisinin bulunduğu işyerlerinde varsa işyeri yetkili sendika temsilcilerine yoksa çalışan temsilcilerine aşağıdaki imkânları sağlar: Risk değerlendirmesi yapılarak, alınması gereken koruyucu ve önleyici tedbirlerin ve kullanılması gereken koruyucu donanım ve ekipmanın belirlenmesi”*; 25. Maddenin ilk fıkrasında *“Ayrıca çok tehlikeli sınıfta yer alan maden, metal ve yapı işleri ile tehlikeli kimyasallarla çalışılan işlerin yapıldığı veya büyük endüstriyel kazaların olabileceği işyerlerinde, risk değerlendirmesi yapılmamış olması durumunda iş durdurulur.”*; 26. Maddenin 1. Fıkrasının ç bendinde *“Bu yasanın 10 uncu maddesinin birinci fıkrasına göre risk değerlendirmesi yapmayan veya yaptırmayan işverene 3000 Türk Lirası, aykırılığın devam ettiği her ay için 4500 Türk Lirası, dördüncü fıkrasında belirtilen yükümlülükleri yerine getirmeyen işverene 1500 Türk Lirası, idari para cezası verilir”*; 30. Maddenin 1. Fıkrasının c bendinde *“Aşağıdaki konular ile bunlara ilişkin usul ve esaslar Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliklerle düzenlenir: Risk değerlendirmesi ile ilgili olarak, risk değerlendirmesinin hangi işyerlerinde ne şekilde yapılacağı, değerlendirme yapacak kişi ve kuruluşların niteliklerinin belirlenmesi, gerekli izinlerin verilmesi ve izinlerin iptal edilmesi”* ve aynı maddenin g bendinde *“İçişleri Bakanlığı ile müştereken, işyerlerinde işin durdurulması, hangi işlerde risk değerlendirmesi yapılmamış olması durumunda işin*

*durdurulacağı, durdurma sebeplerini gidermek için mühürlerin geçici olarak kaldırılması, yeniden çalışmaya izin verilme şartları, acil hallerde işin durdurulmasına karar verilinceye kadar geçecek sürede alınacak tedbirlerin uygulanması” ifadeleri bulunmaktadır (Resmi Gazete, 2012b).*

İş sağlığı ve güvenliği alanı; mühendislik yaklaşımlarıyla birlikte temelde hukuk, davranış bilimleri, endüstriyel psikoloji ve sosyoloji gibi sosyal bilim alanlarından da faydalanmaktadır. İş kazalarının büyük bir çoğunluğu, belki de teknik nedenlerden daha önce insan faktörüne bağlanabilir. Çeşitli araştırmalar; iş kazalarının, trafik kazalarının, uçak kazalarının ve nükleer kazaların önemli oranlarda insan hatalarından kaynaklandığını göstermektedir. Dolayısıyla iş sağlığı ve güvenliği alanında sadece teknolojik çözümlerin yeterli olmadığı ortadadır.

İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, doğrudan çalışanları yani insanları hedeflemektedir. Bu noktada, sosyal bilimlerin önemli katkıları söz konusudur. Çalışanların işyerlerindeki güvenlik kurallarına çeşitli nedenlerle uymamaları, risklere ve kaza nedenlerine karşı farklı algılar ve önyargılar geliştirmeleri gibi konular, başta psikoloji ve sosyoloji olmak üzere sosyal bilimlerin yardımıyla açıklanabilmektedir. Gerçekten, insanların bazı özelliklerinin iş sağlığı ve güvenliği kapsamında çeşitli sorunlara neden olabildiği görülmektedir. Çalışanların, işlerinden kaynaklanan tehlikelerin farkına varamamaları veya olası riskleri dikkate almamaları güvensiz davranışları ortaya çıkarır. Bazı çalışanlar; koruyucu ekipman kullanmak vb. güvenlik kurallarını sırf cesur duruşlarına aykırı olarak değerlendirip itaatsiz davranışta bulunabilirler; daha fazla prim almak, eve erken gitmek gibi kazanımlarını artırmak amacıyla güvenlik kurallarını yerine getirmekten imtina edebilirler; zaman baskısının olduğu durumlarda işlerini vaktinde tamamlayabilmek için kestirme yolları seçmek gibi riskli tercihlerde bulunarak herkesin güvenliğini tehlikeye atacak davranışlar geliştirebilirler. Kısacası, insanlar pek çok nedenle yanılabilen ve akıl dışı olarak nitelendirilebilecek, tahmin edilemez davranışlarda bulunabilmektedirler (Lingard ve Rowlinson, 2005, s. 231). Buna göre; çalışma ortamlarındaki iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin başarılı şekilde uygulanabilmesi için öncelikle çalışanların davranışlarının her yönden araştırılması ve anlamlandırılması gerektiği söylenebilir.

Hem fiziksel hem de psikolojik baskılar sebebiyle çalışanların algulamaları ve iş yapabilirlikleri olumsuz yönde etkilendiğinden, psikososyal risklerin bulunduğu işletmelerde yaşanan iş kazalarında artışlar görülmektedir (Hansez ve Chmiel, 2010, s. 267).

Psikososyal risk faktörleri; işletmelerde yüksek oranda devamsızlık, işgücü devri, disiplin sorunları, performans düzeylerinin düşmesi, işe bağlılığın azalması, çalışanlar arasında çatışma-gerilim gibi çeşitli problemlere ve olumsuz sonuçlara neden olabilmekte, dış çevreye karşı işletmenin imajını bozabilmekte, iç ve dış çevreden gelebilecek yasal isteklere ve uygulamalara karşı işletmeyi zora sokabilmektedir (Çilingirtürk vd., s. 2014).

“İşletmelerin psikososyal risk faktörlerini yönetebilmesi için gerekli olan stratejiler şu şekilde özetlenebilir (Çakmak vd., 2012, s. 70):

- Çalışanların yönetsel kararlara katılım yönünde cesaretlendirilmesi,
- Yönetim kararlarında ve örgüt politikalarında adaletin sağlanması,
- Örgüt içi gelir dağılımında adaletin sağlanması,
- Yöneticilerin iletişim ve insan ilişkileri konusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Mesailere ilişkin esnek çalışma düzeninin sağlanması,
- İş ve aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanmasına yönelik uygulamaların faaliyete geçirilmesi ve bunu destekleyici kültürün örgüte yerleştirilmesi,
- Çalışanların iş gayretlerini destekleyici yönde takdir gösterilmesi,
- İşyeri ortamında tüm çalışanların birbirine saygı duymasının sağlanması,
- Çalışanların iş memnuniyetlerinin düzenli olarak ölçülmesi ve sonuçlar çerçevesinde düzenlemeler yapılması,
- Çalışanların iş yükünü ağırlaştırıcı sorunların ortaya konması ve önlenmesi.

### 2.1.2.3. Psikososyal Risk Faktörleri

“Psikososyal risk faktörleri, çalışanın işine ve işyeri durumlarına karşı geliştirdiği psikolojik tepkilerini etkileyen ve potansiyel olarak psikolojik sağlık sorunlarına neden olan unsurlar olarak belirlenmiştir (Samra vd., 2018, s. 1).”

“WHO'nun çalışan sağlığını etkileyen psikososyal risk faktörlerinin belirlenmesi, önlenmesi amacıyla oluşturduğu, PRIMA-EF Konsorsiyumu tarafından hazırlanan rehberde, iş kaynaklı psikososyal riskler on kategoride ele alınmıştır (Leka ve Cox, 2008, s. 2).”

**Çizelge 1. İş Kaynaklı Psikososyal Riskler**

KATEGORİLER	İÇERİK
<b>İşin İçeriği</b>	Görev çeşitliliğinin bulunmaması veya kısa çalışma döngüleri, işin çok bölünmüş veya anlamsız olması, çalışanın yeteneğine göre iş verilmemesi, iş belirsizliklerinin yüksekliği, işte sürekli insanlarla bir arada olmak...
<b>İş Yükü ve Temposu</b>	Az ya da aşırı iş yükü, makine hızını ayarlama, zaman baskısının yoğunluğu, işin teslim tarihinden kaynaklı baskı...
<b>Çalışma Programları</b>	Vardiyalı çalışma, gece çalışması, esnek olmayan katı çalışma programları, tahmin edilemeyen çalışma saatleri, uzun sürelerle yalnız çalışma...
<b>Kontrol</b>	Karar alma sürecine çalışanların yetersiz katılımı, iş yükünün aşırı artmasından kaynaklı kontrol sorunu, ilerleme hızı...
<b>Çevre ve Ekipman</b>	Malzeme yetersizliği, uygunsuzluğu, bakımsızlığı; çalışma mekânının yeterli olmayışı, aydınlatma eksikliği ve gürültülü ortam vb. uygun olmayan fiziki şartlar...
<b>Örgüt Kültürü</b>	İletişimin yetersizliği, sorunları çözülmesi ve bireysel gelişimin sağlanması gibi konularda destek yetersizliği, örgütsel hedeflerin tanıtımında ve çalışanlarca içselleştirilmesindeki eksiklikler...
<b>Kişilerarası İlişkiler</b>	Fiziki ya da sosyal olarak ayırma (tecrit), üst kademedekilerle (amirler) ve çalışma arkadaşlarıyla yetersiz ilişkiler, kişilerarası çatışma, sosyal desteğin yetersizliği...
<b>Örgütsel Rol Tanımlamaları</b>	Çalışanların rol yetersizliği, belirsizliği, çatışması, sorumluluk düzeyi...
<b>Kariyer Gelişimi</b>	Kariyer belirsizliği, eksik ya da aşırı yükselme, fazla tanıtım, yetersiz ücret, iş güvencesinden yoksun olma, toplumsal değer bakımından işin cazibesinin yeterli olmaması...
<b>Ev-İş Yaşam Dengesi</b>	İş yaşamı ile ev/aile yaşamının çelişkili talepleri, iş dışı yaşamdaki destek yetersizliği, eşler arasında çift kariyerli olmanın ortaya çıkardığı sorunlar...

**Kaynak:** Leka and Cox. (2008). Guidance on the European framework for psychosocial risk management: A resource for employers and worker representatives, *WHO Protecting Workers' Health Series. No. 9.*

Psikososyal risklere, işyerinde "yumuşak faktörler" de denir. Bu şekilde bir tanımlama doğru kabul edilebilir. Çünkü “bir çalışanın 2500 metrekarelik stresi var, ya da diğer çalışan 4000 tonluk mobbinge maruz kaldı” şeklinde bir ifade kullanılamayacağından psikososyal risklerin ölçülebilmesi konusunda bazı zorlukları vardır. Henüz psikososyal risklerin somut olarak ölçülebilmesini sağlayan hiçbir teknik cihaz yoktur. Adı “yumuşak faktörler” olan psikosoyal risklerin etkileri, maalesef ki sanıldığından daha ağırdır (Portune, 2012, s. 124).

Psikososyal riskler, Çizelge 1.'de yer aldığı şekilde; “işin içeriği, iş yükü ve temposu, çalışma programları, kontrol, çevre ve ekipman, kurum kültürü, kişilerarası ilişkiler, organizasyonel roller, kariyer gelişimi, ev-iş yaşam dengesi” başlıklarıyla aşağıda açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.3.1. İşin İçeriği**

Bu kategoride; kapsamın yetersiz kalması, yeteneksizleştirme/yetenek kullanımının engellenmesi, iş/görev çeşitliliğinin az olması, belirsizliğin ve tekrarlanan işlerin varlığı, öğrenme fırsatlarının eksikliği, talep çatışmalarının yaşanması ve kaynakların yetersizliği gibi tehlikeli olan pek çok boyuttan bahsedilebilir (Cox vd., 2000, s. 75).

İş bölümü, çalışanlara bazı avantajlar sağlarken diğer taraftan dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Bu dezavantajlar, çeşitli sorunların ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Söz konusu sorunların başında “monotonluk” gelmektedir. Fourier’e göre; mesaisi boyunca bütün enerjisini tek bir işte harcayan çalışan, vücudunun ve beyninin tüm fonksiyonlarını etkili şekilde kullanamaz. Fourier, bu sebeple çalışana sürekli aynı işi yaptırmanın doğru bir karar olmadığını vurgulamaktadır (Eren, 2004, s. 253-254).

Teknolojinin hızla ilerlemesi, beraberinde makineleşmeyi artırmış, bu durum teknik bilgi, beceri ve sanatsal özellikleri olan kalifiye personel ihtiyacını ortaya çıkarırken düşük nitelikli ve niteliksiz işgücüne olan ihtiyacı azaltmıştır. Bu noktada

önem arz eden husus; çalışanlara verilen görevlerin, onların nitelikleriyle uyum içerisinde olmasıdır. Bilgi ve yetenek kapasitesinin altında olan görevler, çalışanın iş tatmininden yoksun kalmasına sebep olarak monoton iş süreçlerini ortaya çıkaracaktır. Aynı ortamda çalışanlarda zamanla birbirlerine karşı yabancılaşma, işten soğuma, tatminsizlik gibi bir takım olumsuz duygu ve davranışların oluşması monotonluğun diğer sonuçlarından. Çalışanın işini monoton olarak görmesinde, eğitim ve zekâ düzeyi kadar kültür seviyesi de önemli rol oynamaktadır. Zekâ düzeyi yüksek olan, eğitim ve kültür seviyesi bakımından da standartların üzerinde bulunan çalışanlara sunulan basit işler, onları tatmin etmeyeceği gibi işi monoton bulmalarına ve dolayısıyla verim düzeylerinin düşmesine sebep olacaktır. Monotonluğun çalışanlar üzerindeki etkileri bunlarla sınırlı kalmayıp pasif direnme, ilgisizlik, saldırganlık gibi psikolojik ve sosyolojik bazı bozuklukları da ortaya çıkarabilmektedir.

İşte çeşitliliğin olmaması, çalışanlar üzerinde stresi artırıcı bir rol oynamaktadır. İşin içeriğini zenginleştirmek yoluyla çalışanlara daha fazla sorumluluk vermek, bazı başarı fırsatlarını da ortaya çıkarmaktadır. İşin niteliğinin iyileştirilmesi, motivasyonun artmasını sağlayacaktır. Çalışanlar, iş zenginleştirmeye birlikte sahip oldukları becerileri kullanabilecekleri işlerde daha fazla sorumluluk alarak üstlerine kendilerini daha iyi tanıtmaya fırsatını yakalayacaklardır. Bunun sonucunda da çalışanların rutin işleri yaparken karşı karşıya kalacakları stres kaynakları azalacak ya da tamamen ortadan kalkacaktır (Güçlü, 2001, s. 103; Akgündüz, 2006, s. 72). İşin içeriğinde değişiklik yapıldıkça çalışanların görevleri yerine getirmesindeki tekrar sıklığı da azalacaktır. Bu durum, iş tatminini artıran bir özellik göstermektedir (Başaran, 2000, s. 218).

#### **2.1.2.3.2. İş Yükü ve Temposu**

Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte rekabetin koşulları da sınırları da değişmiştir. Önceden, en iyi yatırımı yapmayı sağlayacak maddi güce sahip olan işletmeler rekabette ilk sırayı alırken diğer işletmeler gelişmeleri takip etmekte zorlanmakta veya çok geçmeden piyasadan çekilmek zorunda kalmaktaydılar. Ancak günümüzde şartların değişmesiyle birlikte her işletme teknolojiye daha rahat ulaşabilmekte, gelişmeleri daha kolay ve düşük maliyetle takip edebilmektedir. Bu

ortamda, işletmelerin insan kaynakları rekabet üzerinde belirleyici olmaktadır. Yöneticilerin hem sayısal hem de niteliksel beklentileri arttığından, çalışanlar kısa zamanda çok sayıdaki işi yetiştirebilmek için zaman baskısıyla çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Bunun sonucunda, çalışma saatlerinin yasal sınırları aştığı gerçeğiyle sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bir taraftan yöneticilerinin taleplerini yerine getirebilmek diğer taraftan müşterilere tatmin edici ürün ya da hizmeti sunabilmek gibi mecburiyetler, baskıyı her geçen gün daha da artırmaktadır. Müşterilerle sürekli iletişimin yaşandığı konaklama işletmelerinde çalışanların işlerini aşırı iş yükü altında yapıyor olmaları, stresi baş edilmesi kolay olmayan düzeylere çıkarabilmektedir.

İş yükü, “çalışanların sahip oldukları yetenekleri doğrultusunda belli bir zaman içerisinde tamamlaması gereken iş miktarı” olarak tanımlanabilir (Karacaoğlu ve Çetin, 2015, s. 48). İçeriği incelendiğinde, iş yükü kavramının doğrudan psikososyal risk faktörü olarak değerlendirilemeyeceği ön görülebilir. Ancak, çalışanın iş tanımı dışında da görevlendirilmesi veya çalışma sürelerinde yasal sınırların üzerinde bir artış yaşanması durumunda aşırı iş yükünden bahsedilecektir ki bu durum psikososyal riskleri de ortaya çıkarır.

İşveren, yasal açıdan çalışanın sağlığını korumak zorundadır. WHO tarafından yapılan ve evrensel olarak kabul edilen tanıma göre sağlık; “sadece hastalık veya sakatlık halinin dışında kalmak değil; fiziksel, ruhsal ve sosyal bakımdan da tam bir iyilik hali içinde bulunmak” şeklinde açıklanmıştır (WHO Constitution). Bu tanımdan hareketle, çalışan sağlığını korumak için sadece fiziksel, kimyasal ve biyolojik riskleri azaltmak ya da ortadan kaldırmak için alınacak önlemler yeterli olmayacaktır. Çalışanın ruh sağlığı için psikososyal riskleri hedef alan önlemlere de ihtiyaç bulunmaktadır. Bu risklerin başında da aşırı iş yükü ve zaman baskısı gelmektedir (Çalışkan ve Bekmezci, 2019, s. 383-384).

Aşırı iş yükü; iş sürecinde, çalışanın yeteneklerinin ya da performans düzeyinin üzerinde talep olduğu zaman ortaya çıkan bir durumdur (Nasurdin ve O’Driscoll, 2011, s. 39). Diğer bir anlatımla, aşırı iş yükü; çalışandan belirli bir zaman dilimi içinde istenen iş miktarının, o görev için normal kabul edilebilecek düzeyin üzerinde olması durumunu ifade eder. Bu durum, stresin ortaya çıkmasına neden olan etkilerin başında gelen ve çalışana hem bedensel hem de ruhsal olarak yıpratıcı önemli bir

faktördür (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 274). Aşırı iş yükü, dikkat süresinin azalmasına, tepki süresinin uzamasına, stresin ve yorgunluğun artmasına bağlı olarak çalışanın görevini layıkıyla yerine getirememesine ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır (Dağdeviren vd., 2005, s. 518).

Aşırı iş yükünün çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları kadar yetersiz iş yükünün de yarattığı tahribattan söz edilmelidir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde iş miktarının azalması sebebiyle zamanlarının çoğunu oturarak, dakikaları sayarak geçiren veya sahip oldukları yeteneklerin altındaki işleri yapmak zorunda kalan çalışanların psikososyal açıdan risk altında oldukları görülmektedir. Hatta bazı çalışanlar, zekâ ve yeteneklerinin altında verilen yetersiz iş yükünden dolayı suçlu psikolojisine girerek bu durumu kendi başarısızlıklarıyla da ilişkilendirebilmektedirler (Klarreich, 1993, s. 125).

Aşırı iş yükü, genel olarak niceliksel (kantitatif) aşırı iş yükü ve niteliksel (kalitatif) aşırı iş yükü olmak üzere iki grupta incelenebilir. Niceliksel aşırı iş yükü, belirli bir süre zarfında yapılması gereken iş miktarının fazlalığı sebebiyle işlerin fiziksel açıdan yorucu ve yıpratıcı olarak algılanmasını ifade eder. Bu durumun tersi olan niceliksel yetersiz iş yükü ise belirli süre zarfında yapılması gereken iş miktarının azlığı sebebiyle çalışanın işini tamamladıktan sonra çok fazla boş zamanının kalması durumunu anlatır. Burada, işin tamamlanmasına karşın günlük mesainin sonlanmaması sebebiyle herhangi bir faaliyette bulunulmadan geçirilmek zorunda kalınan pasif süre söz konusu olacağından çalışanın kendini gerçekleştiremeyeceği ve buna bağlı olarak da iş tatminsizliği sorunuyla karşılaşacağı söylenebilir (Karacaoğlu ve Çetin, 2005, s. 49; Soysal, 2009, s. 20).

Niteliksel aşırı iş yükü ise; çalışanın sahip olduğu bilgi, tecrübe ve yetenek düzeyinin üzerinde bir iş yüküyle karşılaşıldığında ortaya çıkar. Niceliksel iş yükü, işin miktarı ile ilgiliyken niteliksel iş yükü, işin özelliğiyle alakalıdır (Aydın, 2008, s. 43). Niteliksel yetersiz iş yükü, işin gerektirdiği nitelikler ile çalışanın nitelikleri arasında uyumun olmadığı ve çalışana kapasitesinin çok altında işler verildiği zaman ortaya çıkar. Burada, çalışanın uzun süre kendi yeteneklerini kullanamamasıyla monotonluk sorunu baş gösterir ve kişi, yetersiz olduğu için ona bu kadar basit bir işin verildiği kanısına kapılabilir (Cam, 2004, 1; Soysal, 2009, s. 20).



Aşırı iş yükü altında çalışan bir bireyin kalbinin, akciğerlerinin ve kaslarının ihtiyaç duyduğu oksijeni sağlamak için harcayacağı enerji miktarı da yükselir. Dinlenme fırsatı olmadan, sürekli aşırı iş yüküyle işlerini yapmak zorunda kalan çalışanların dikkat düzeylerinde düşüşler yaşanacağından iş kazaları daha fazla ortaya çıkabilir (Eroğlu, 2006, s. 429). Bu noktada, çalışanın sahip olduğu bilgi, tecrübe ve yetenek düzeyinin işin gereksinimleriyle uyum içerisinde olması, başarının ilk anahtarıdır. İşletmelerin, iş değerlendirme metodunun temel prensibi doğrultusunda, “çalışana göre iş” anlayışının yerine “işe göre çalışan” anlayışını benimsemeleri, hem çalışanın beden ve ruh sağlığı hem de işletmelerin çıkarları bakımından dikkate alınması gereken önemli bir husustur.

Aşırı iş yükü; işletmenin, gerekenden daha az sayıda çalışana istihdam etmesi nedeniyle yapılması gereken iş miktarının artmasıyla oluşabileceği gibi iş bölümünün adaletli olmamasından da kaynaklanabilir. Çalışanlar, her iki koşulda da daha fazla gelir elde edebilmek, terfi fırsatı yakalayarak daha yüksek statü kazanabilmek gibi amaçlarla bu zorluklara karşı direnmektedirler. Yapılan araştırmalarda; aşırı iş yükünün, çalışanlar üzerindeki stresi artırdığı görülmektedir. Bu konudaki bir araştırma kapsamında oluşturulan ve koroner damar hastalığı tespit edilmiş 100 kişilik genç hasta grubunda yer alanların 25’inin 2 farklı işte, 45’ininse haftada 60 saatin üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. İsveç’te bulunan Volvo Otomobil Fabrikası’nda görevli olan mavi ve beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise aşırı iş yükünün en etkili stres kaynaklarından birisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu örneklerin yanı sıra, aşırı iş yükünün zararlı madde kullanımı gibi sakıncalı yönelimlere yol açabildiği de ifade edilmektedir (Paşa ve Kaymaz, 2013, s. 30-34).

Genel verimlilik düzeyinin yükseltilebilmesi için hem üretim hem de hizmet işletmelerindeki yöneticilerin, çalışanların üzerindeki aşırı iş yükünü ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Çalışanların, bazı mecburiyetler sebebiyle aşırı iş yüküne razı geldikleri bilinmektedir. Yöneticiler, iş yükünün sınırlarını belirlerken; çalışanların iş yaşamı dışında bir sosyal yaşamlarının da olduğunu ve dinlenmek, ailelerine, sevdiklerine zaman ayırmak, öz bakımlarını yapmak gibi ihtiyaçlarının da bulunduğunu dikkate almalıdırlar.

Çalışma saatlerinin uzunluğu, molaların yetersizliği, gerçekçi olmayan iş bitirme süreleri ve zaman baskısı gibi sebeplerle yoğun stres altında kalan çalışanların hızlı ve doğru karar verme hususundaki başarı oranlarının azaldığı gözlenmektedir. Zaman baskısıyla çalışanlar, işi zamanında bitirebilmek için kestirme yolları seçerek bazı güvenlik önlemlerini görmezden gelebilirler. Bu durum, başta iş kazalarındaki artış olmak üzere çalışanların sağlıkları üzerinde olumsuzluklara sebep olabilecek çeşitli etkileri ortaya çıkarabilmektedir.

Özel sektörde çalışanlar, zaman baskısını daha fazla hissetmekte, böyle bir ortamda işlerini yapmaya çalışırken maddi-manevi olarak daha yüksek bedeller ödeyebilmektedirler (Güney ve Demir, 1997'den aktaran Ergül, 2012, s. 23). Sık aralıklarla ziyarete gelen misafirler, gereksiz yazışmalar, bitiş saatlerinin bilinmediği gündemsiz toplantılar çalışanlar üzerindeki işlerin çoğalmasına sebep olmaktadır. Yığılan işlerin altından kalkmaya çabalayan çalışanların zaman baskısı yaşamaları, neticede hatalı üretim sorununu da ortaya çıkaracaktır (Sabuncuoğlu, 2002, s. 83-89).

### **2.1.2.3.3. Çalışma Programları**

Uluslararası rekabetin artmasıyla birlikte sabah 08:00'da başlayan ve akşam 05:00'da biten bir çalışma düzeni yerini günün kalan kısmında da çalışma zorunluluğuna bırakmıştır. 24 saat olan günün 8 saatinde ürün ya da hizmet üretmenin yetersiz kaldığı günümüzde, işletmeler çözümü günün geri kalan kısmında da çalışmanın sürdürülmesinde bulmuşlardır (Bacak ve Kazancı, 2014, s. 132). Üretim donanımından daha fazla faydalanarak kesintisiz üretim yapma, kesintisiz hizmet verme ve daha yüksek kar sağlama gibi beklentiler, esnek çalışma sistemleri içinde en eski modeli oluşturan vardiyalı sistemi zorunlu hale getirmiştir (Demirbilek, 2004, s. 77-78).

Vardiyalı çalışma sistemi ile birlikte üretim ve hizmet miktarında artış yaşanırken çalışanların yaşam kalitesinde ve verimliliğinde düşüşler görülebilmektedir. Bu sistemin gece çalışmasını içeren kısmında çalışanların gündüz çalışmasından çok daha fazla yıprandıkları ve yoruldukları görülmektedir. Organizmanın kendini yenilediği gece saatlerinde işi gereği ayakta kalmak zorunda

olanların hem fizyolojik hem de psikolojik olarak zarar gördükleri aşikârdır. 8 saatlik vardiya sisteminde; sabah, öğleden sonra ve gece vardiyasında yaşanan olası riskleri tahmin eden bazı araştırmalar; riskin, öğleden sonra %18 ve gece vardiyasında ise %30 oranında arttığını göstermiştir. Ayrıca bu riskin vardiyada yaklaşık olarak art arda ikinci gece %6, üçüncü gece %17 ve dördüncü gece %36 oranında arttığı da ortaya konmuştur (Costa, 2010, s. 114).

Konuya fizyolojik perspektiften yaklaşan çeşitli araştırmalarda, insanın günlük aktivite ve uyku döngülerinin sağlanmasında görev yapan güçlü bir zaman işleyiş sistemine ve biyolojik saate sahip olduğu ifade edilmektedir. “Sirkadyen” olarak adlandırılan bu çevrimler, gün ışığında baskılanan melatonin hormonu ile ilişkilidir (Ross ve Altmaier, 1994, s. 43). Melatonin hormonunun yapay ışık altında sentezlenemediği bilinmektedir. Bu durum, gece çalışanları psikososyal bakımdan risk altında bırakmaktadır. Asıl görevi, vücudun biyolojik saatini ve ritmini korumak olan melatonin; bağışıklık sisteminden hücrelerin yenilenmesine, uyku ritminden vücut ısısının ayarlanmasına kadar birçok görevi yerine getiren ve epifiz bezi tarafından salgılanan bir hormondur. Ortalama olarak 21:00-22:00 arasında başlayıp 07:00-09:00’a kadar salgılanmaya devam eden ve sonrasında tekrar salgılanacağı vakit gelene kadar baskılanan, 02:00-04:00 arasında pik noktaya ulaşan melatonin hormonunun kanser hastaları üzerinde dahi olumlu etkileri olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Çam ve Erdoğan, 2003, s. 105; Özçelik vd., 2013, s. 189). Tarhan’a (2007, s. 97) göre vardiya usulü çalışma, nöropsikolojik ritm bozulmasına yol açarak ülser, şeker hastalığı, tansiyon gibi birçok psikosomatik hastalığı alevlendirmektedir.

Uzmanlar, iş kazaları açısından çok tehlikeli buldukları 01:00-06:00 saatleri arasındaki periyodu, “Tehlike Penceresi (Vulnerability Window)” olarak adlandırmaktadırlar. Gece çalışanlar, vücudun uyumak istediği saatlerde çalışmak zorundadırlar ve vardiyalı çalışma da vücut ritimlerini bozmaktadır (Türkan, 2019, s. 997). Bundan dolayı Jet-lag kavramından yola çıkılarak “shift-lag” kavramı türetilmiştir. Tıp bilimi, bir insanın gün ve gece rutinini değişmesi halinde yeni rutine alışabilmesi için 4 ila 14 gün arasında bir zaman dilimine ihtiyaç duyduğunu söylemektedir ([http-2](http://2)).

Görüldüğü üzere, periyodik olarak değiştirilen çalışma sürelerinin 24 saate yayıldığı durumu ifade eden vardiyalı çalışma, uyku problemleriyle birlikte çalışanlarda pek çok fiziksel ve ruhsal bozuklukların gelişmesine neden olabilmektedir. İnsan sağlığı üzerinde çalışma saatlerinin etkilerini inceleyen araştırmaların bulguları; vardiyalı çalışmanın, organizma üzerinde pek çok olumsuzluğa neden olduğunu ve sonuçta bireysel performansı düşürdüğünü ortaya koymaktadır (Şenol, 2015, s. 3). Bireysel dikkatin azalması ve bilişsel performans düşüklüğü ile gece boyunca uykusuz kalma arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Buna göre, gece uykusu 5 saatten az olan yetişkin bir bireyin öğrenme ile anlatım gücünde ve sorun çözme becerisinde %50'ye varan azalmalar görülebilmektedir (Veasey vd. 2002'den aktaran Sarıcaoğlu vd., 2005, s. 107).

Üretimin kesintisiz sürmesi gereken madencilik, çelik ve petro-kimya gibi endüstri kolları ile ulaşım, sağlık, güvenlik ve turizm gibi aralıksız hizmet verilmesi gereken sektörlerde vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır. Burada hem çalışma hem de dinlenme saatleri devamlı olarak değişmektedir. Bu değişiklikler, organizmanın uyku ve beslenme alışkanlıklarını da etkilemektedir. İnsan vücudu, her vardiya değişiminde fizyolojik olarak uyum sorunu yaşayacaktır. Bu durum, çalışanların yeterli uyuma ve beslenme ihtiyaçlarının önünde engel oluşturmaktadır. Gece vardiyasında çalışanların çay, kahve, alkol, sigara gibi maddelerin tüketimine yönelebildikleri bilinmektedir. Bu alışkanlıklar, çalışanların gerekli enerjiyi alabilecekleri sağlıklı beslenme biçimlerinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Eroğlu, 2006, s. 431).

Vardiyalı çalışma düzeni, başta aile yaşantısı olmak üzere çalışanların sosyal hayatları üzerinde de çeşitli sınırlamalar oluşturabilmektedir (Eroğlu, 2006, s. 431). Çalışma süreleriyle birlikte işyerlerindeki molaların süresi ve sayısı çalışanların fiziksel ve ruhsal dengelerinin sağlanması bakımından önemlidir. Yapılan araştırmalar; insan anatomisi dikkate alındığında, çalışma süresinin günde 7,5 ve haftada da 45 saati aşmaması gerektiğini ortaya koymaktadır. İş kazalarının, gece çalışmaları sırasında daha fazla olduğu, bu kazaların etkilerinin gün içinde oluşan iş kazalarından daha ağır olabildiği bilinmektedir. Süreklilik gösterecek şekilde gece vardiyasında çalışanların bir süre sonra yalnızlık hissiyatı içine girdikleri, bağışıklıklarının zayıflamasına bağlı olarak sindirim sistemi, soğuk algınlığı, grip vb.

rahatsızlıklara karşı daha dirençsiz hale geldikleri görülmüştür. Bu gerekçelerle; gece çalışmalarının denetim altına alınmasıyla, çalışma sürelerinin mümkün olduğunca azaltılması hususunun gerçekçi bir bakışla değerlendirilmesinin yerinde olacağı söylenebilir (Camkurt, 2007, s. 88-90).

#### **2.1.2.3.4. Kontrol**

Kontrol; kişinin, çalıştığı kurumda kararların alınma süreci üzerindeki etkisini ifade eder. Çalışanı ilgilendiren hususlarda kişiye fikri sorulmadan alınan kararlar çalışan üzerinde stres oluşturur. İşyerindeki değişikliklerin nedeni hakkında bilgi sahibi olamamak, çalışanların moralini ve motivasyonunu aşağılara çekmektedir. Böylece kişilerin işleri üzerindeki hakimiyetlerinde ve verimliliklerinde düşüşler meydana gelmektedir. Çalışanların kendilerini daha güvende hissetmeleri ve özveriyle işlerini yapabilmeleri için karar sürecinde söz sahibi olmaları oldukça etkili bir yöntemdir (Altuntaş, 2003, s. 126; Şahin, 2011).

Çöl ve Ardiç, (2008, s. 161) yaptıkları çalışmada katılım boyutundan bahsederken, çalışanların üretime katılmalarının yanında süreçte oluşabilecek sorunlara çözüm bulunmasında ve yönetsel kararların alınmasında söz sahibi olmalarının önemine vurguda bulunmuşlar ve katılımcı çalışma ortamını, “çalışanların işletme içerisinde etkili olduklarına ve farklılık yaratabileceklerine olan inançları” şeklinde ifade etmişlerdir.

Psikolojik personel güçlendirme kavramıyla oldukça yakın ilişkisi olan katılımcı yönetimin kavramsal oluşumu, Dr. Alfred J. Marrow’un 1947 yılında bir konfeksiyon işletmesinde gerçekleştirdiği çalışmalara dayandırılabilir. Marrow ve yardımcıları, işlerini ilgilendiren konularda üst yönetim tarafından kendileriyle karar alma yetkisi paylaşılan çalışanların üretim performanslarında %14 artış olduğunu fark etmişlerdir. Marrow’un çalışması, 1960’lı yıllardan itibaren kalite yönetiminin bir parçası olarak görülen katılımcı yönetimi 1947’de ifade etmesi bakımından da önemli görülmektedir (Pojidiaeff, 1995, s. 45).

Spreitzer, (1996, s. 487), katılımcı bir iş ikliminin çalışanın psikolojik olarak güçlendirilmesinde önemli olduğunu ve güçlendirme sürecinin hızlanmasını sağladığını ifade etmiştir. Dolayısıyla, emir komuta zincirinin bulunduğu işletme yapılarının aksine, çalışanların kararlara katıldığı, işleri üzerinde kontrol duygusu hissettiği bir yapının varlığı son derece önem taşımaktadır.

Katılımcı yönetim; çalışanların beden güçlerinin yanında, işleriyle ilgili sorun çözme ve süreç geliştirme yeteneklerinin yani zihin güçlerinin de yaptıkları işe dahil edilmesi anlamını taşımaktadır. Katılımcılık düzeylerinin düşük olması, stres oluşumunda önemli bir faktör olarak görülmektedir. Katılımcılığın sağlanmasıyla birlikte çalışanlar kendilerini etkileyen kararların alınmasında etkin hale gelerek bir bakıma işteki başarılarını ve geleceklerini kendileri belirleyebileceklerdir.

Katılımcı yönetim, yetki ve sorumlulukla donatılarak otorite haline getirilen çalışanların, işletmelerin karar alma sürecine dahil edilmeleriyle kendilerini işletmenin ve işin parçası olarak görmelerini sağlar. Karar sürecinin dışında bırakılan çalışanların aidiyet duygularının azalacağı ve dolayısıyla da motivasyon düzeylerinin düşeceği bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 350; Balcı, 2000, s. 14). Buna göre, karar sürecinde yer verilen katılımcı çalışanlar, işletmenin amaçlarını benimsemeye daha motive olmuşlardır ve belirsizliklerden kaynaklanan stresin ortadan kalkmasında pay sahibi olmaktadır. Ancak alınan yüksek sorumluluklar da bazı çalışanlar üzerinde farklı stres türlerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Aydın, 2004, s. 63).

Katılımcı yönetim, çalışanları olumlu yöne etkileyerek mevcut çatışmaları çözmek ya da olası çatışmaları engellemek amacıyla da kullanılan bir yöntemdir. Karar sürecine katılımın sağlanmasıyla birlikte çalışanların işleriyle ilgili korkuları en aza iner ve sorumluluk duyguları artar. Uygulama sırasında yaşanan sıkıntıları bertaraf edebilmenin yolu, çalışanlara kendilerini etkileyecek olan kararlara itiraz hakkının verilmesidir (Bursalıoğlu, 1987, s. 122). Katılımcı yönetim anlayışına sahip olan işletmelerde çalışanların kendilerini etkileyen kararların alınmasında pay sahibi olmaları, alınan kararların benimseneceği ve bu kararları uygulamadaki isteğin daha da artacağı anlamına gelmektedir (Başar, 2017, s. 3-5).

### 2.1.2.3.5. Çevre ve Ekipman

Psikososyal risklerden bir diğeri de çevre ve ekipman hususudur. Çalışılan alanın ihtiyaçtan daha dar ya da gereğinden fazla geniş olması, uygun ısı ve aydınlatma koşullarının bulunmaması, kullanılan iş ekipmanının yetersizliği, yerleşim planında yapılan hatalar, koşulların çalışanı korumaya elverişli olmaması gibi faktörler iş ve yaşam konforu bakımından çalışanların karşısına engel olarak çıkmaktadır.

**Çizelge 2. Örgütlerde Stresi Ortaya Çıkaran Fiziksel Çevre Koşulları**

<b>Fiziksel Çevre Koşulları</b>	<b>Örnekler</b>
<b>Gürültü</b>	- Yüksek ses ile çalışan makinaları kullanmak. - Ofisteki düzenin, gürültü sebebiyle zarar görmesi.
<b>Titreşim</b>	- Yüksek titreşim ile çalışan makinaları kullanmak.
<b>Sıcaklık</b>	- İşyeri dışındaki işlerde aşırı soğuğa maruz kalma. - Yüksek ısı içeren üretim ortamında çalışmak. - Ortamdaki ani sıcaklık değişimleri.
<b>Aydınlatma</b>	- İşyerindeki yetersiz veya aşırı ışıklandırma.
<b>Ergonomik Faktörler</b>	- Aşırı kas gücüne dayanan işler. - Otomasyon sisteminde, montaj sürecinde çalışmak.
<b>Kirli Hava</b>	- Zararlı maddeler içeren gazları teneffüs etmek. - Deriyi etkileyen virüslere maruz kalmak. - Radyasyona maruz kalmak

**Kaynak:** Ross and Altmaier. (1994). *Intervention in occupational stress*. London: Sage Publications.

İşyeri düzeni, çalışanlar üzerindeki stres kaynaklarından biridir. Geçiş yolları, merdivenler, kapılar, yer döşemeleri gibi bina özellikleriyle işyerinin ve ekipmanın korunması, temizliği, ortamın boyası gibi faktörler işyeri düzenini belirlemektedirler (Camkurt, 2007, s. 82-83).

İşyerinde düzenin oturmuş olması ve çalışma ortamında uyumun sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıkları risklerine karşı güvenli koşulların oluşturulmasını sağlayarak çalışanların motivasyonlarını artıracaktır (Spiers, 2003, s. 22-24).

Örgütün her kademe çalışanları, iş çevresinden ve ekipmanından kaynaklı olarak bazı sağlık problemleri yaşayabilmektedirler. WHO, 1983 yılında fiziksel

çevrenin olumsuzluklarıyla örgütlerde ortaya çıkan “Hasta Bina Sendromu (Sick Building Syndromy)” hastalığını tanımlamıştır. Bu hastalık, çalışanlarda ve yöneticilerde sinirlerin gerilmesi, mide bulantısı, bitkinlik, baş dönmesi gibi birtakım belirtilerle kendini göstermektedir. Bu belirtilerin, işyerinde geçirilen her an biraz daha arttığı ve çalışanın işten ayrılması sonucunda zamanla etkisini kaybettiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda; bu hastalığın oluşmasında mikro moleküler organik tozların, kullanılan binanın yaşının, havalandırma yönteminin ve diğer iklimsel faktörlerin bileşiminin etkili olduğu ortaya konulmuştur (Cartwright, Cooper ve Murphy, 1995, s. 227).

Kişilerarası ilişkilere imkân vermeyen, özel yaşamının korunmasını göz ardı eden ofisler, çalışanı her bakımdan olumsuz etkilemektedir. Ofislerin fiziki boyutlarındaki uygunsuzluklar da stresi tetikleyebilir. İşletmeler, gürültüye maruz kalan çalışanlarını korumak için onlara koruyucu kulaklık ya da tıkaç sağlarlar. Ancak çoğu zaman bu malzemelerin çalışanlar tarafından kullanılmadığı görülmektedir.

Bu durum, çeşitli nedenlere bağlanabilmekle birlikte en önemli neden, iç kulağın ön kısmında şekli salyangoza benzeyen kemik bir tüp olarak tanımlanabilecek olan kokleanın yapısı olarak gösterilebilir (Uzer, 2005, s. 8). Çünkü tehlike algımız, acı ile ilişkilidir.

“Kokleada acı reseptörleri yoktur, yani koklea acı çekmez, koklea’da meydana gelen harabiyet ağrı yapmaz, işte bu nedenle gürültü bir tehlike olarak algılanmaz ve gürültüye maruz kalma devam edebilir. Acı, ancak 130 dB’ i geçen ani patlamalarda hissedilir, ancak gürültüye bağlı işitme kayıpları daha düşük seviyede, uzun süreli maruz kalmalarda ortaya çıkar. İkinci bir neden, bu konudaki bilgi ve veri eksikliğidir. Gürültü ve etkileri ile ilgili yeterli bilgimiz olmadığı zaman onun olumsuz etkilerinden kaçınmak da güçleşir. Gürültülü yerlere kişiler bir işitme taramasından geçirilerek alınmalı ve periyodik muayenelerle işitme kayıplarının olup olmadığı izlenmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır. Gürültülü bir işyerinde iletişimde güçlük yaşıyorsa, çalışanlar mesai saati sonunda kulak çınlamasından, baş ağrılarından şikâyet ediyorlarsa ve konuşma seslerinin kalitesinde farklılıklar algılıyorlarsa ve en önemlisi iş yerindeki gürültü şiddeti 85 dB’ in üzerindeyse koruma programlarının devreye girmesi ve çalışanların gürültü ve etkileri konusunda bilgilendirilmeleri gerekir (Yüceer, 2002, s. 24)”

Gürültünün insan sağlığına etkisi, seviyesine ve çalışanın gürültüye maruz kalma süresine bağlı olarak değişir. Konaklama işletmelerinde bulunan diskotek, bar ve animasyon mekanlarındaki 100 dB seviyesinde gürültüye maruz kalan çalışanlarda uzun dönemde işitme kaybı yaşanmaktadır.



Çalışma alanının yeteri kadar ışıklandırılması ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalar, ışık şiddetinin artırılmasına bağlı olarak üretimimde %8 ile 27 arasında değişen oranlarda artışın olduğunu ortaya koymaktadır. Yetersiz ışıklandırma ya da fazla ışıklandırma neticesinde çalışanın göz sinirlerinde yıpranma başlayacak ve geçici ya da daimî görme kayıpları meydana gelebilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 236). Görme duyusunu sağlıklı şekilde gerçekleştiremeyen çalışanlarda, sosyo-ekonomik etkileri de fazla olan ve strese bağlanan primer baş ağrısı bozukluklarından gerilim tipi baş ağrısı görülmektedir. Bu ağrı, 30 dakikadan 7 güne kadar sürebilen ağrıların devamlı hal almasıyla da kronik hale gelebilir. En az 3 ay, ayda ortalama 15 gün veya daha sık ortaya çıkan, yılda 180 gün ve daha fazla görülen bu ağrı tipi, fotofobi olarak bilinen aşırı parlak ışıktan oluşabileceği gibi fiziksel ve/veya psikososyal stresten, pozisyon bozukluklarından ve ortamda bulunanları rahatsız etmemesine karşın ortamdaki seslerden rahatsızlık duyma hissi olarak izah edilebilecek olan fonofobiden de kaynaklanabilir. Çalışan, ağrısını ağrı kesicilerle geçirebilirken atakların artmasıyla tıbbi yardıma ihtiyaç duyabilir (Saip, 2009, s. 1; Erinç, 2019).

İşletmelerin kalabalık oluşu, çalışanları olumsuz etkileyen diğer bir etkidir. Kalabalık ortamda çalışmak, gizliliği ve çalışana özgülüğü ortadan kaldırdığı için stres yaratmaktadır. Ayrıca kalabalığın, ortamdaki gürültüyü yükselteceği de dikkate alındığında, bu olumsuz etkinin dozajının daha da artacağı söylenebilir (Aydın, 2008, s. 49).

Psikososyal riskler kapsamında, “çevre ve ekipman” başlığı altında çalışan-makine uyumu da yani iş ergonomisi de incelenebilir. Çalışanlar, iş sistemlerinin anahtar parçalarıdır. Bu sebeple sistemler, araçlar ve donanımlar çalışanın düşünce sınırlarına ve potansiyel yeteneklerine göre dizayn edilmelidir. Öte yandan; üretimin yapıldığı binanın güneş, havalandırma, nem gibi fiziksel niteliklerinin ve üretimde yer alan makinelerin çalışanın kullanımına uygunluk durumlarını gösteren karmaşık olmama, kolaylıkla kontrol edilebilme gibi özelliklerinin yeterli olması, çalışanların karşılaşabilecekleri psikososyal riskleri ortadan kaldıracaktır. Bununla birlikte, çalışan-makine uyumuna özen gösterilmesi ergonomik nedenlerden kaynaklanan iş kazalarını büyük oranda azaltacaktır (Korkut, 2014, s. 8).

Çalışan-makine ilişkisindeki en önemli uyumsuzluk nedeni, çalışanların kullandıkları makinelerin özelliklerini reddeden bir tutum içinde olmalarıdır. Çalışanların, kullandıkları makinelerin tehlike arz eden durumlarını önemsememeleri, makineleri kullanma talimatlarına ve özelliklerine aykırı olarak zorlamaları, kullanım sırasında tehlikeli olabilecek şekilde makinelere yaklaşmaları veya uzaklaşmaları uyumu bozacak nedenler arasında gösterilebilir (Camkurt, 2007, s. 87).

#### **2.1.2.3.6. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü konusunda çalışanların maruz kaldıkları psikososyal riskler, genellikle kurum kültürünün ve yönetim tarzının bir sonucudur. Bunlar; katılım eksikliği ve etkin danışma, zayıf iletişim ve kurum politikası gibi faktörleri içerir.

Örgüt kültürü boyutunda bilgiye erişimin sağlanması, çalışanın misyon ve vizyona daha iyi odaklanmasını sağlayacaktır. Spreitzer'e (1995, s. 1447) göre bilgiye erişim; çalışanların örgütsel amaçlara ve beklentilere uygun biçimde karar alabilme becerilerini geliştirdiğinden psikolojik personel güçlendirmeyi etkileyen ilk ve önemli faktörlerdendir.

İşletmeler; şirket birleşmeleri, devralmalar ve ortak girişimlere dahil olma gibi gerekçelerle veya küçülme konusunda baskı algıladıklarında yeniden yapılanma mecburiyetini hissedebilirler. Böyle durumlarda, genellikle kültür değişimine, bireysel kültür uyumsuzluğuna ve belirsiz çalışma ortamlarına sebep olan çatışmalar görülebilir (Cooper ve Cartwright, 1994, s. 467).

Günümüz koşullarında varlıklarını sürdürmek isteyen hemen her örgüt, sürekli değişim ve işletme hedefleri doğrultusunda gelişim içinde bulunmaktadır. Dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeler, işletmeleri yeni iş yöntemleri geliştirme arayışına itmektedir. Böylece, çalışanlarda aranan nitelik düzeyi yükselmektedir. Bu şartlarda, yaşanan değişim sürecine uyum gösteremeyen çalışanlar yetersizlik hissi dolayısıyla stres davranışı geliştirebilmektedirler. İşletmeler, bu sorunu çözebilmek amacıyla öncelikle etkili bir değişim planı oluşturmalı ve örgüt içi eğitim ve geliştirme projeleri uygulayarak bu süreci desteklemelidir (Koçel, 1986, s. 30).

Gerçekten, bir işletmede örgüt kültürünü oluşturmak ve geliştirmek, başarıyla uygulanacak eğitim faaliyetiyle yakından ilişkilidir. Eğitim; insan davranışlarını geliştirmek amacıyla planlı ve istikrarlı şekilde gerçekleştirilen bilgi ve beceri kazandırma süreci olarak tanımlanabilir. İnsan kaynaklarını geliştirme olanağı sağlayan eğitim, bu yönüyle insana yapılan en önemli yatırım giderlerindedir (Yumuşak, 2008, s. 245).

Eğitim, çalışanları örgütteki gelecekleri için de hazırlar. Sürekli eğitim ile kişisel gelişimin sağlanması, işini layıkıyla yapma yeteneği kazandırılan çalışanların özgüven ve yeterlilik duygularını da geliştirmektedir. Çalışanların, işlerindeki yeterlilikleri ile algıladıkları stres düzeyleri arasında ters orantı bulunmaktadır. Buna göre; stres düzeyi, yetersizlik hissiyatıyla artarken yeterliliğin yükselmesiyle azalacaktır (Akat vd., 1999, s. 321).

Her kademedeki yer alan işletme personeli tarafından benimsenen değer ve normlar, örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Bu değer ve normların varlığının geliştirilmesi, işletmenin yasal yaptırım gücünü artırarak örgütsel düzeni ve devamlılığı sağlar. Böyle bir yapı içinde, bütünü ifade eden değerler sisteminin varlığıyla birlikte, her birimin de kendine özgü değerler sistemi bulunmaktadır. Başka bir anlatımla, örgüte ait olan genel bir kültürel yapıyla birlikte bu yapının parçaları olan alt kültürel yapılar da söz konusudur. Örgüt kültürünü içselleştirme sürecinde, çalışanlar öncelikle alt kültürel yapının sunduğu değerleri içselleştirirler. Çalışanların, örgüt kültürünü kabullenme veya reddetme davranışları, bir uyum göstergesi olarak işletmeyle özdeşleşme seviyelerini ortaya koyarken bu süreçte hissedilen baskılar ise stres faktörünü ifade etmektedir. Depresyona bağlı olarak gelişen psikosomatik hastalıklar, böyle durumlarda belirgin oranda artmaktadır. Yöneticilerin adaletli davranmaması, bireysel kıymeti oluşturan bilgiye, tecrübeye, yeteneğe, katılımcılığa yeteri kadar değer vermemesi iç gerilimi artırmaktadır (Güney, 2011, s. 413-415). Çalışanlarla örgütlerin iletişimini sağlayan ilişkiyel yapı çok yönlü olmalı, açık ve anlaşılır şekilde kurgulanmalıdır. Böyle olmaması halinde doğru iletişimin kurulması mümkün olmayacak, yetersiz algı ve olumsuz düşünceler sebebiyle stres düzeyi yükselecektir (Tarhan, 2007, s. 99).

### 2.1.2.3.7.Kişilerarası İlişkiler

Takım çalışması gibi kolektif davranışlardan ve yardımlaşma duygusundan yoksunluk; derin görüş ayrılıklarından kaynaklanan bireysel çekişmeler, çatışmalar ve güç gösterileri iş ortamlarında stresi açığa çıkaran önemli faktörlerdendir.

Bu gibi olumsuzlukların yoğun olarak yaşandığı işletmelerde çalışanlar, parçası olduklarını hissettikleri olumlu ortamlarda değil, sürekli mücadele etmeyi gerektiren olumsuzluklarla dolu ortamlarda çalışmak zorunda olduklarını düşünerek hareket edeceklerdir. Böyle durumlarda rahatsız edici bir hissiyat içine giren çalışanlar, strese neden olacak şekilde enerjilerini iş dışında kalan her yöne dağıtabilirler (Bakan, 2004, s. 43-44).

Sosyal destek; bireyin çevresindeki insanlarla yakın ilişkiler kurabilmesi, kuvvetli bağlar oluşturabilmesi anlamına gelir. Çalışanların sosyal destekten yoksun olması, onları psikososyal risklere karşı daha açık ve savunmasız hale getirecektir.

Sosyal desteğin, çalışanlara sağladığı çift yönlü fayda söz konusudur. Çalışma ortamlarında yeterli düzeyde sosyal destek hisseden bireyler, fizyolojik ve psikolojik bakımlardan kendilerini daha iyi hissetmekte, iş ortamındaki stres ile başa çıkabilmede daha fazla başarı göstermektedirler. Sosyal destek, örgütsel davranış alanındaki önemi son yıllarda daha da artan bir konudur. Çalışanları yakınlaştırmayı amaçlayan şirket yemekleri, geziler, spor turnuvaları, iş dışı yaşamda aileler arasında sürdürülen misafirlikler, çalışanların meslekleriyle ya da hobileriyle ilgili olan dernek, topluluk vb. sosyal nitelikli oluşumlara üyelikleri, işletmede hissedilen sosyal destek düzeyini artırmaktadır (Johns, 1992, s. 521).

Sosyal destek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirdiği gibi çalışanların örgütleriyle ilişkilerini de geliştirmektedir. Bu bakımdan, kavramın stres ve sağlık arasında tampon görevi gördüğü söylenebilir. Birçok araştırma, sosyal desteğin stres düzeyini ve dolayısıyla gerilimi azaltıcı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Tutar, 2000, s. 290).

Çalışanların iş yerindeki ilişkileri, dikey ve yatay iletişim şeklinde ikiye ayrılabilir. Dikey iletişim, üst kademedeki yöneticiler ile alt kademedeki çalışanlar arasında kurulan iletişimdir. Bu iletişimin başarı düzeyi, çalışanları olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Her bir çalışanın, üstlerinden beklentisi farklı olabilmektedir. Yüksek niteliğe sahip olup daha çok sorumluluk almak isteyen çalışanlar, katı, otokratik tavır sergileyen yöneticilerle verimli çalışamazlar. Buna karşın ortalama düzeydeki veya düşük nitelik grubuna giren itaatkâr çalışanlar da esneklik gösteren, çalışmanı işinde özgür bırakan yöneticileri kolayca benimseyemezler. Çalışanlarla yöneticiler arasında yaşanan bu tür olumsuzluklar, zaman içinde ilişkileri karşılıklı olarak zayıflatacak, şüphe ve tedirginlik hissiyatını artıracak ve güvensizliğin hâkim olduğu sorunlu bir ortamın oluşmasına neden olacaktır. Buna karşın yatay iletişim ise; aynı ya da yakın kademelerde görev yapan, yetki ve sorumluluk düzeyleri benzer çalışanlar arasında kurulmaktadır. Dikey iletişimden farklı olarak daha kısa yoldan, genellikle doğrudan gerçekleştirilen yatay iletişim, içerik ve nitelik bakımından farklı işletmelerde değişiklikler gösterebilir. Yatay iletişim; örgüt içi çatışmaların, karmaşanın azaltılması ve zaman tasarrufu sağlaması gibi olumlu yönleriyle katılımcılık düzeyinin artırılması üzerinde de etkilidir (Şenyüz, 1999, s. 17).

Yetersiz örgütsel iklim, katı hiyerarşik yapı ve iletişim eksikliği, çalışanları stres riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Hiyerarşik yapıların resmiyet ve mesafe gerektirmesi, kademeler arasındaki güven duygusunu da zedeleyebilmektedir (Genç, 2005, s. 270). Üstlerin otoriteye dayanan güçleriyle çalışanların bu husustaki beklentileri arasında genel olarak çatışma yaşanmaktadır. Çalışanların, üstlerinden üstün olduklarını düşünmeleri veya üstlerde böyle bir algının olması; üstlerin, çalışanlar üzerinde baskı, tedirginlik, korku yaratabilecek tavırlar sergilemeleri, gerçek dışı performans hedefleri koymaları vb. davranışlar karşılıklı ilişkileri yıpratmakta ve örgüt içindeki stres düzeyini yükseltmektedir (Güney, 2011, s. 413-414).

İnsanlar, genel olarak sadece maddi beklentilerle değil kendilerini gerçekleştirme, toplumda takdir görecekları sosyal bir statüye sahip olma ve sonuçta manevi tatmin hissine ulaşma gibi düşüncelerle de çalışırlar (Koç ve Yeğen, 2002, s. 3). İş ortamındaki gayretleri ve başarılı davranışları üstlerince takdirle ödüllendirilmeyen çalışanlar, buldukları ortamda varlık sorunu yaşayacaklardır. Bu durum, iş ortamını ve çalışmayı katlanılması zor bir hale getirebilir. Bu bakımdan;

üstlerin, başarılı çalışanlarına takdir edilme duygusunu yaşatmaları çalışanlar açısından hak edilmiş, masum bir beklenti olarak görülmelidir (Işıkkhan, 1998, s. 63).

Bir işletmedeki yöneticilerin, çalışanların veya çalışanların mesai arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin nasıl olduğunu belirleyen şey, iş ortamının neyi serbest bıraktığı ya da neyi engellediğiyle çok alakalıdır. Birçok işletme, çalışanlarını bürokrasinin yükü altında ezerek onların yaratıcılıklarını, yeteneklerini görmezden gelmektedir. Bu şekilde çalışanların motivasyonunu yükseltmek, bağlılık duygularını geliştirmek, inisiyatif kullanmalarını ve gönülle iş yapmalarını beklemek pek mümkün değildir (Rosen, 1998, s. 134). Kişilerarası ilişkilerin böyle yürütüldüğü bir işletmede çalışan için o işyeri sabah gidilen ve akşam mesai bitiminde eve dönülen bir yer olarak görülür ki gönül bağının olmadığı yerlerde başarıyı tam anlamıyla yakalayabilmek imkânsıza yakın bir beklenti olarak değerlendirilebilir.

“Özellikle otoriter yönetim biçimi ile oluşturulan çalışma ortamı; gerilim, korku ve endişe doğurucu niteliktedir. Buna göre, bilimsel teknik yönü ağır basan yönetici, yönetim süreçlerinde etkileşimli usulleri kullanan bir yöneticiden daha stres verici olarak görülmektedir. Böylece sürekli baskı altında ceza verileceği korkusu ve endişesi içerisinde iş yapan birey, doğal olarak stres yaşayacaktır. (Türkmen, 2016, s. 7).”

İşletmelerde karşılaşılan en büyük sorunlardan biri de mobbingtir. Mobbing; işyerindeki üstün çabaları, başarılı çalışmaları, nitelikli davranışları vb. olumlu yönleri nedeniyle diğer çalışanların kendileri için adeta bir tehdit gibi gördükleri çalışana karşı bireysel ya da toplu halde uyguladıkları, en az altı ay sürdüğü, haftada en az bir defa tekrar ettiği düşünülen düzenli yıldırma, bezdirme hareketi, psikolojik şiddet olarak tanımlanmaktadır.

Mobbing, statü fark etmeksizin bir çalışanın, başka bir çalışana karşı sürekli olarak kötü niyetli davranarak onun toplum içindeki itibarını kaybetmesinin ve sonuçta işinden ayrılmasının sağlanması amacıyla gerçekleştirilen duygusal saldırıdır. Bu süreçte, mobbingi uygulayanlar, mobbinge maruz kalan mağdur veya kurbanlar ile mobbing olayına tanıklık eden seyirciler olmak üzere üç farklı grup bulunmaktadır. Mobbinge şahitlik eden kişilerin hedef haline gelmekten çekindikleri için genellikle olaya müdahale etmedikleri ve bu durumun mobbing uygulayanların işini kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu süreçte uygulanan ahlak dışı yöntemler ile bireyin bütün hayatını olumsuz yönde etkileyerek itibarsızlaştırılması ve çalışma ortamından

uzaklaştırılması amaçlanmaktadır. Bu hususta gerçekleştirilen bir araştırmada; mobbing ile karşılaşan çalışanların %40'ında depresyon sorunu görülmüş, bu oranın %31'ini oluşturan kadınların ve %21'ini oluşturan erkeklerin travma sonrası stres bozukluğu yaşadıkları belirlenmiştir (Çögenli, 2013, s. 6-7; Yüçetürk, 2005, s. 267).

#### **2.1.2.3.8. Örgütsel Rol Tanımlamaları**

Örgütsel rol tanımlamalarının başarıyla uygulanması üzerinde bireysel faktörler oldukça etkilidir. Bireysel faktörler söz konusu rolün sahibi olan çalışandan kaynaklı faktörlerdir. Çalışanlar, kendilerine verilen role dair edindikleri bilgilerle algılarını şekillendirirler ve buna uygun rol davranışları geliştirirler. Algı sürecinin gerçeğe uymaması ve rolü anlatmada yetersiz kalması halinde çalışanın rolünü başarıyla uygulaması, o ölçüde zorlaşacaktır (Başaran, 2008, s. 342).

Yöneticilerin ve çalışanların, işlerinde hangi rolü yerine getireceklerini bilememelerine bağlı olarak ortaya çıkan kararsızlıktan kaynaklanan zorlanmanın, gerilim halinin bir ifadesi olan (Yılmaz ve Ekici, 2006, s. 37) rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışanların karşı karşıya kaldıkları önemli psikososyal risklerdendir

Rol çatışması; kendisine verilen birden fazla rolü aynı anda yerine getirmek durumundaki çalışanın rol gereklerinin birini diğer gereklerden daha fazla benimsemesi halinde, çalışanın üzerindeki roller ya da diğer çalışanların rolleri arasında ortaya çıkacak kargaşa hali olarak tanımlanabilir (Gökçe ve Şahin, 2003, s. 146). Rol çatışması, çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar içinde örgütsel havayı kısa sürede bozabilecek türde bir sorundur (Yılmaz ve Ekici, 2006, s. 38). Örgütün büyüklüğü ve örgütsel yapının karmaşıklığı ile rol çatışması arasında doğru orantı vardır. Bu durumda, etkileşim içinde olan rollerin sayısının artması, yönetimin bu rollerden beklentileri doğrultusunda çatışmaları da artıracaktır.

Rol belirsizliği ise; çalışana verilen rolün sınırlarının tam olarak çizilmemesi ya da net bir şekilde aktarılmaması sebebiyle oluşur. Bunun sonucunda birey yeterince bilgiye sahip olmadığı için işin gereklerini yerine getiremeyecektir. (Basım vd., 2010, s. 151). Başka bir anlatımla, rol belirsizliği; işlerini doğru yapabilmeleri için gerek

duydıkları yeterli bilginin verilmediği çalışanların, kendilerinden talep edilen rol davranışlarını yeterince içselleştirememeleri dolayısıyla oluşmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006, s. 38; Walker vd., 1975, s. 33).

Rol belirsizliği ile karşılaşan çalışanlar; özgüven eksikliği, aşırı kaygı ve öfkelenme gibi bir dizi olumsuzluğu yaşayabilmekte ve bunlara bağlı olarak da bireysel performans düşüklüğü gösterebilmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2006, s. 38). Rol belirsizliği yaşayan çalışanların işlerinde ne yapmaları gerektiğini algılayamamaları halinde stres kaçınılmaz olacaktır (Aytaç, 2002, s. 2). Spreitzer (1996, s. 487), bu durumdaki çalışanların işlerinden uzaklaşma, kaçma eğiliminde olduklarını ifade etmiştir.

Üst yönetim, rol çatışmalarının ve rol belirsizliklerinin ortaya çıkmasını mümkün olduğunca engelleyerek bu durumdan kaynaklanan stres düzeyini oldukça azaltabilir. Güçlü'ye (2001, s. 103) göre; çatışmaları engelleyecek yöntemler, sağlıklı bir örgütsel yapıda çalışanların da örgütün de beklentilerini karşılayacak nitelikte tasarlanır. Bu amaçla örgüt içinde tanımlanan her rol, açıkça ifade edilir ve ihtiyaç duyulacak bilgilerle donatılır. Bütün bunları destekleyecek düzeyde bir eğitim programının oluşturulması ile rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri büyük ölçüde engellenebilir.

#### **2.1.2.3.9. Kariyer Gelişimi**

Kariyer; çalışanın, iş hayatında istikrarlı şekilde, adım adım yol alarak kendine ait başarı merdivenlerini tırmanması” olarak tanımlanabilir (Gül ve Oktay, 2009, s. 227). Kariyer kavramı, insanın davranış motifleri ile donanmış ve yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Çalışan, işinde ilerleyebilmek için daha fazla sorumluluk talebinde bulunacak, bunun sonucunda da daha fazla güç, statü, saygınlık ve ekonomik kazanç elde edecektir (Tüz, 2003, s. 171).

Kariyer gelişimi sürecinde ortaya çıkan olumsuzluklar, çalışma yaşamındaki psikososyal risklerdendir. Örgütlerde bireysel performans değerlendirmelerinin ve terfilerin doğru ve objektif kriterlere dayandırılmadığı düşüncesi, kısıtlı terfi



imkânlarına bağlı yetersiz terfilerin veya sübjektiflik şüpheleri bulunan hızlı terfilerin görülmesi, değerlendirme sisteminin anlaşılır ya da inanılır olmaması, iş güvencesi sorunu ve işin toplumsal değer algısının düşüklüğü bu süreçte karşılaşılabilen önemli riskler arasındadır (Palmer ve Bhyman, 1993, s. 29). Bunlarla birlikte; örgütlerde kariyer hususunda yaşanan olumsuzluklar, çalışanlar arasında ve üstlerle çok yönlü çatışmalara yol açarak stres sorununu ortaya çıkarabilmektedir.

Çalışanların, mesleki kariyerlerinde o an buldukları statüden daha fazlasını hak ettiklerini düşünmeleri, işlerine ve işletmelerine karşı olumsuz duygu ve tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. Bu durumda motivasyonları düşen çalışanlar, yabancılaşma sorunu yaşayarak bilgi, beceri ve tecrübelerini işlerine yeteri kadar aktarmaktan kaçınabilmektedirler (Aydın, 2008, s. 55).

Örgütler; kariyer yolları belirleyerek, kariyer etkinlikleri düzenleyerek ve kendilerini geliştirme, gerçekleştirme fırsatı sunarak çalışanlarına kariyer desteği sağlamalıdır (Geylan vd., 2013, s. 96). Bu amaçla, çalışanların kariyer amaçları karşılaştırılmalıdır. Etkili kariyer yönetim programlarının tasarlanması, çalışanların performanslarıyla birlikte örgütsel üretkenliği de artıracaktır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 87-88).

Çalışanlar, kariyerlerinin gelişim sürecinde; kariyer platosu, terfilerde sorun, ayışığı sorunu, çift kariyerlilik gibi olumsuzluklarla karşılaşabilmektedirler. Orta kariyer aşamasının sonunda, “gelişmelere ayak uyduramamaya bağlı olarak durağan bir döneme girme” şeklinde tanımlanan kariyer platosu sorunu, çalışanların iş performansını düşürebildiği gibi psikolojik bakımdan da çeşitli olumsuzluklara neden olabilmektedir (Uzunbacak, 2006, s. 31; Aydın, 2007, s. 71-72).

Terfi; bir çalışanın bulunduğu pozisyondan, yetki, sorumluluk, ücret gibi kriterler bakımından üst seviyede bulunan daha iyi bir pozisyona atanması durumudur. Çalışanlara yeterli terfi imkânlarının sunulması, kısıtlı, yetersiz ve hızlı terfi sorunlarının yaşanmaması bu bakımdan oldukça önemlidir. Objektif şekilde gerçekleştirilen terfi uygulamaları çalışanları isteklendireceği gibi işlerine ve işletmelerine olan bağlılıklarını da artıracaktır (Bayraktaroğlu, 2003, s. 142).

Ayıışığı sorunu; çalışanların daha fazla gelir sağlayabilmek, mevcut yeteneklerini geliştirebilmek ya da yeni yetenekler, tecrübeler kazanabilmek gibi amaçlarla birden fazla işte çalışması durumunu ifade etmektedir. Bu gibi durumlarda, çalışanın asıl işine vermesi gereken gücü ve enerjisi bölüneceğinden düşük performans, devamsızlık, sadakatsizlik gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Başka bir anlatımla; çalışan, gün içerisinde gereğinden fazla zamanda çalıştığı için yorgun düşmekte, performansı azalıp stresi artmakta ve böylelikle hastalıklara kadar uzanan sonuçlar oluşabilmektedir (Karcıoğlu, 2001, s. 133).

Çift kariyerlilik; bir çalışanın, birden fazla uzmanlık alanının bulunması halini ifade etmektedir. Böyle bir tercih, işyerinde terfi etmek isteyen çalışanın gücünü birden çok kariyer basamağına bölmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, performans düşüklüğüne ve olası başarısızlıklara yol açabilmektedir. Çift kariyerli çalışanların, öncelikle kariyerlerini ilerletmek istedikleri uygun alanı belirlemeleri gereklidir. Böylelikle, kariyer gelişim sürecindeki zorlukların daha kolay aşılabilmesi mümkün olacaktır (alık ve Ereş, 2006, s. 68-69; zdemir ve Aras, 2015, s. 113).

Gerek çalışandan gerekse kurumdan kaynaklı olarak gelişsin; kariyer yolunda ilerlerken yaşanan sorunlar, hedefe giden yolun uzamasına ve sürecin yavaşlamasına neden olmaktadır. Buna karşın, hızlı ilerlemenin de çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Kariyer basamaklarını hızlı tırmanan çalışana verilen sorumlulukların ağır gelmesi ve bireysel yetenek ile tecrübelerin yetersiz kalması halinde çalışan üzerinde stres oluşmakta bu da işte başarısızlığa sebep olmaktadır.

#### **2.1.2.3.10. Ev-İş Yaşam Dengesi**

Ev-iş yaşam dengesinin oluşturulmasında kültürel beklentiler ve rol birleşimlerinin etkisi göz ardı edilemez. Evlilik ve partner ilişkilerinde, eşler arasındaki diyaloğun uyum sağlama üzerindeki önemi yüksektir. Kadın ve erkeklerin rollerine ilişkin beklentiler; kadınların iyi eş ve anne, erkeklerinse iyi eş ve baba olmaları şeklindedir. Kadının ocuk sahibi olmasıyla birlikte beklentileri de artacaktır. Buna karşın erkek, iş ve aile kimliklerinde daha bağımsız olduğundan yaşayacağı stres de daha az olacaktır. Erkekler, belirgin olarak destekleyici, baba ve eş rolleriyle n

plandadırlar. Özellikle küçük çocuk sahibi olup aynı zamanda çalışan kadınların erkeklere göre denge algısı negatiftir (Milkie ve Peltola, 1999, s. 479-480).

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Özellikle son yıllarda hem psikolojik personel güçlendirme hem de psikososyal riskler ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Dolayısıyla, söz konusu iki kavramın başka değişkenlerle bir arada kullanıldığı pek çok modelin varlığından bahsedilebilir. Ancak bu modellerin, kavramlar arasındaki ilişkiyi kısıtlı boyutlar dahilinde ele aldığı görülmüştür. Gerçekleştirilen alanyazın taramaları neticesinde, araştırmanın modelini oluşturan iki değişkenin bu çalışmadaki şekliyle birlikte kullanıldığı başka bir modele rastlanmamıştır.

Bu çalışmayla, literatürde yer alan eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla, araştırmanın modelinde yer alan hipotezler, psikolojik personel güçlendirmenin dört boyutu ile psikososyal risklerin çok boyutlu yapısı birlikte kullanılarak oluşturulmuştur.

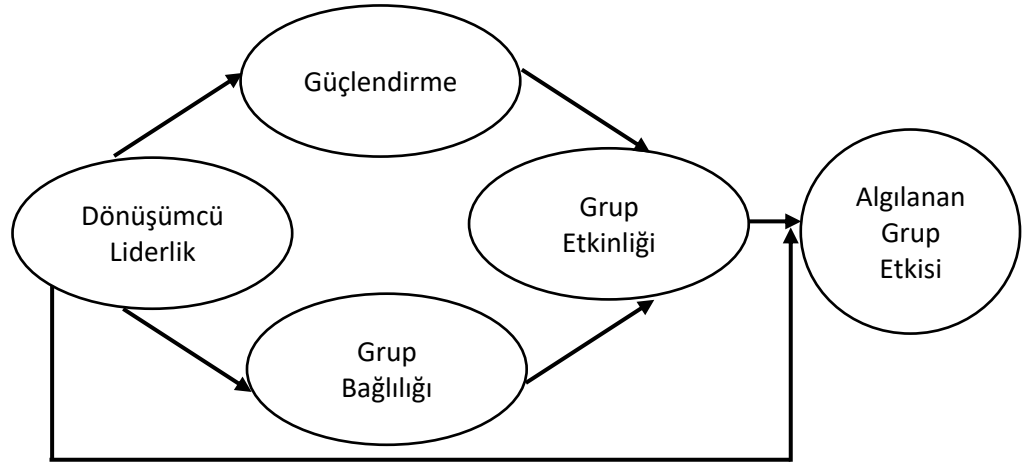
Bu bölümde, araştırmanın modelini oluşturan psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risk değişkeninin kullanıldığı çalışmalara ayrıntılı olarak yer verilecektir. İlgili çalışmalar, araştırma modeline yakınlık derecelerine göre amaçları ve sonuçları doğrultusunda ortaya konacaktır.

Zaph vd. (1996) tarafından yapılan çalışmada, mobbing ile işin özellikleri ve sosyal çevre değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. “Leymann Psikolojik Şiddet Envanteri”nin analiz edildiği bu çalışma, mobbing mağduru olan 144 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları; mobbing davranışının, kötü iş içeriği ve kötü sosyal çevre ile ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Karasek ve Theorell (2000); psikososyal risklerin çalışan sağlığı üzerindeki etkilerini, sosyal destek, iş yükü ve iş kontrolünden oluşan bir model ile

araştırmışlardır. Üç boyutlu olarak gerçekleştirilen bu araştırmada; yetenek düzeyinin üzerinde verilen iş yükünün çalışan sağlığını olumsuz yönde etkilediği ileri sürülmüştür. Sosyal destekten yoksun olan bir çalışma ortamının varlığı ya da bireyin işi üzerinde etkisinin olmadığı gibi durumlarda da çalışanların psikososyal olarak risk altında bulduklarına vurgu yapılmaktadır.

Jung ve Sosik (2002) tarafından, Güney Kore'nin Seul kentinde bulunan büyük ölçekli dört ayrı firmada çalışan 217 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin; psikolojik personel güçlendirme, grup bağlılığı ve grup etkinliği ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Çalışmada; dönüşümcü liderlerin ekipte bulunanlara rehberlik ve koçluk yapmalarının, takipçilerinin kendilerine olan güven duygusunu artırması hususundaki önemine vurgu yapılmıştır.



Şekil 2. Jung ve Sosik'in Modeli

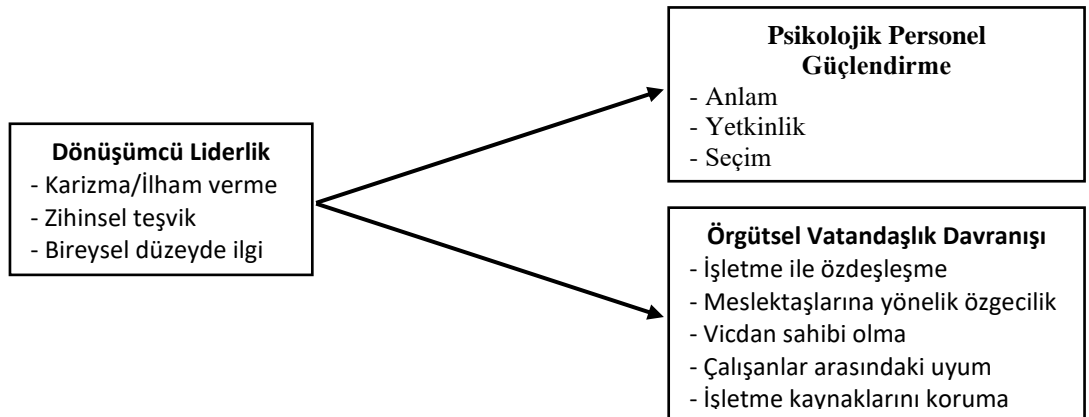
**Kaynak:** Jung and Sossik. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.

Dewettinck vd. (2003), psikolojik personel güçlendirmenin sağladığı kazanımlarla donatılmış çalışanların, işlerini anlamlı ve kendilerini yetkin buldukları için sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirerek işletme çıktılarına olumlu yönde etki edeceklerini savunmaktadırlar. Bu yüzden psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların, işlerinde daha yüksek performans gösterdiklerini ileri sürmektedirler. Psikolojik personel güçlendirmenin etki ve özerklik alt boyutları kapsamında;

çalışanların işlerine olan etkilerinin, gelişme olanağı ve memnuniyet düzeyleriyle doğru orantılı olarak arttığı ve işleriyle ilgili sonuçlara etki ettiklerini düşünen çalışanların iş tatmini duygularının geliştiği görülmüştür.

Ceylan vd., (2005), araştırmalarında; çalışanların sosyal-yapısal özelliklerinin, işin anlamlılık düzeyi üzerindeki olası tesirlerini incelemiştir. 13 kamu üniversitesindeki 222 idari çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; rol belirsizliğinin, kaynaklara erişimin ve bilgiye erişimin, çalışanların yaptıkları işlerin anlamını artıran özellikler olduğu saptanmış ve buna bağlı olarak da işini anlamlı bulan çalışanların işlerine bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; rol belirsizliğinin, psikolojik personel güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde negatif yönlü bir tesirinin bulunduğu da belirlenmiştir.

Arslantaş, (2007) 233 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, dönüşümcü liderliğin, psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada, dönüşümcü liderlik bağımsız değişken, psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliği üç boyutlu bir yapı şeklinde ele alan yazar, araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

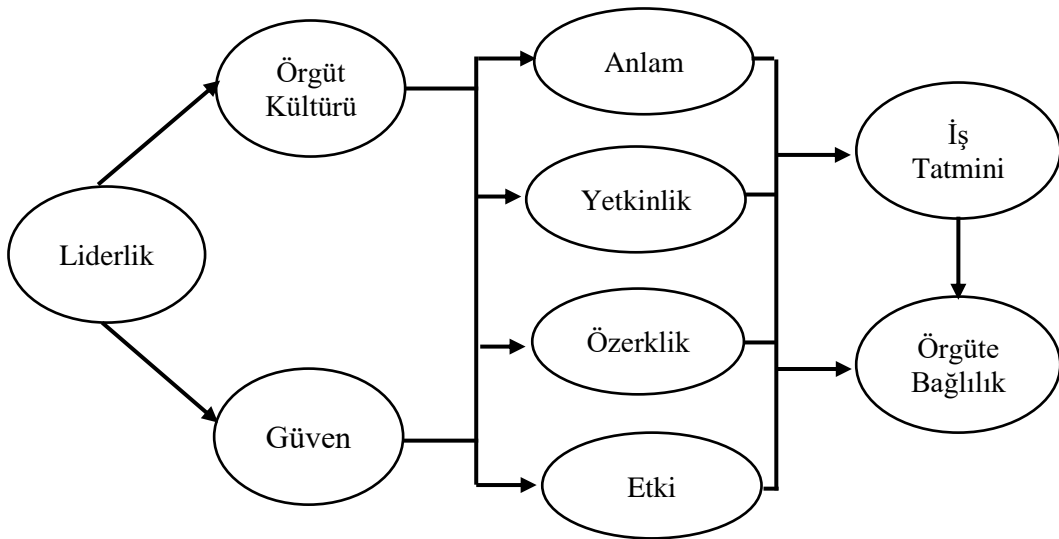


**Şekil 3. Arslantaş'ın Modeli**

**Kaynak:** Arslantaş, (2007). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (4), 81-101.

Bordin vd. (2007) tarafından, Singapur'da faaliyet gösteren çok uluslu bir Amerikan şirketinde görevli olan 99 çalışan üzerinde uygulanan çalışmada, psikolojik personel güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları araştırılmıştır. Regresyon analizi kullanılarak yapılan çalışma ile psikolojik personel güçlendirme üzerinde bilgiye erişim, sosyal destek ve çalışanların katılımının etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar; bilgiye erişim, çalışanların katılımı ve sosyal desteğin psikolojik personel güçlendirme ile pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğunu göstermiştir.

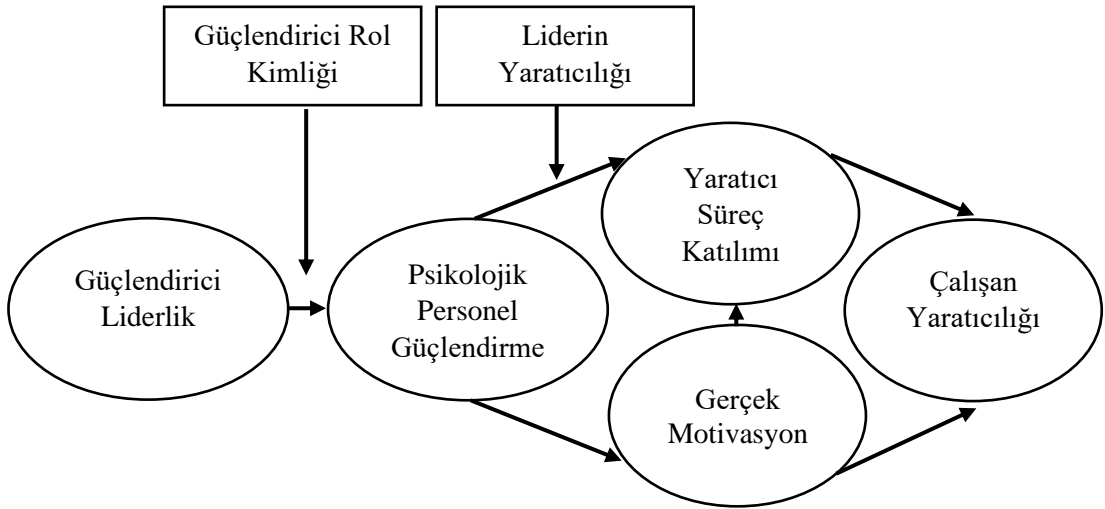
Chiang ve Jang (2008) tarafından yapısal eşitlik modeli kullanılarak Tayvan'daki 7 konaklama işletmesinde görev yapan 159 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; psikolojik personel güçlendirme seviyesinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve psikolojik personel güçlendirme ile liderlik, güven ve örgüt kültürü arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; liderlik, güven ve örgüt kültürünün psikolojik personel güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutları üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu saptanmıştır. Güvenin ve örgüt kültürünün psikolojik personel güçlendirmenin öncüsü olduğunu ifade eden çalışma, Tayvan'daki konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerinde özellikle güven boyutunun oldukça önemi bulunduğunu ortaya koymuştur.



Şekil 4. Chiang ve Jang'ın Modeli

**Kaynak:** Chiang and Jang. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (1), 40-61.

Zhang ve Bartol (2010), yaptıkları çalışmada; güçlendirici liderlik ile psikolojik personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Çin’de faaliyet gösteren bilişim şirketlerinde çalışan yazılım mühendisi, yeni ürün geliştiricileri ve onların amirlerinden oluşan 367 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmayla; güçlendirici liderliğin, psikolojik personel güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediği ve bu durumun da çalışanların yaratıcılığını teşvik ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.



Şekil 5. Zhang ve Bartol’un Modeli

**Kaynakça:** Zhang and Bartol. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107–128.

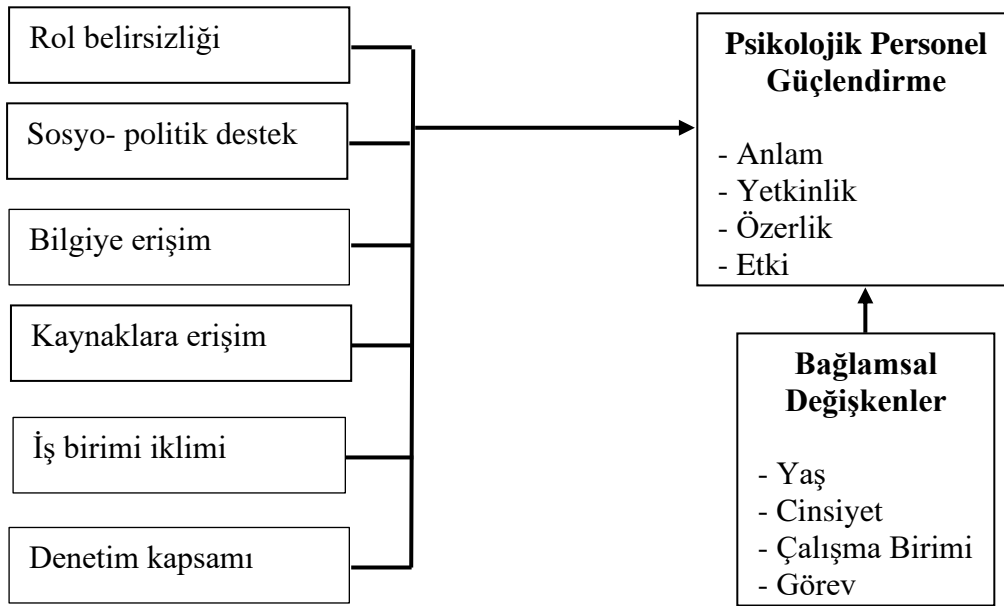
Akgün vd., (2010) çalışmalarında, psikososyal risklerin iş kazalarına olan etkilerini incelemiştir. Araştırma; İzmir Konak Belediyesi, Temizlik İşleri Müdürlüğü’nde çöp toplama görevini yerine getiren 92 çalışanın gönüllü katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; çalışanlar arasında yüksek iş yükü puanı bulunanların iş kazası yaşama ihtimallerinin, düşük iş yükü puanı bulunanlara göre anlamlı düzeyde fazla olduğu belirlenmiştir.

Regan ve Rodriguez’in 2011 yılında yaptıkları çalışmada; personelin güçlendirilebilmesi için öncelikle liderin kendi içinde güçlendirme duygusuna sahip olması gerektiği belirtilmekte ve kendisini güçlenmiş hissedilen bir liderin, diğer çalışanlar için de güçlendirmeyi sağlayabilecek koşulları oluşturabileceği

düşüncesinden hareketle; psikolojik personel güçlendirmenin, liderlik kalitesini ve sosyal desteği pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir.

Altındış ve Özutku (2011), Türkiye’deki 11 devlet hastanesinde çalışan 238 sağlık yöneticisinin ve çalışanının katılımıyla yaptıkları araştırmada; rol belirsizliği, sosyo-politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ve işyeri ikliminin psikolojik personel güçlendirme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda; örgüt yapısına ilişkin değişkenlerden sosyo-politik destek ve bilgiye erişimin psikolojik personel güçlendirme üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu, buna karşın diğer yapısal değişkenlerin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

### Sosyal-Yapısal Faktörler



Şekil 6. Altındış ve Özutku’nun Modeli

**Kaynak:** Altındış ve Özutku. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye’deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 161-191.

Safari vd., (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelenmiştir. İran’ın Fars Eyaleti, Beden Eğitimi Bölümü’nden 350 kişi ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre;



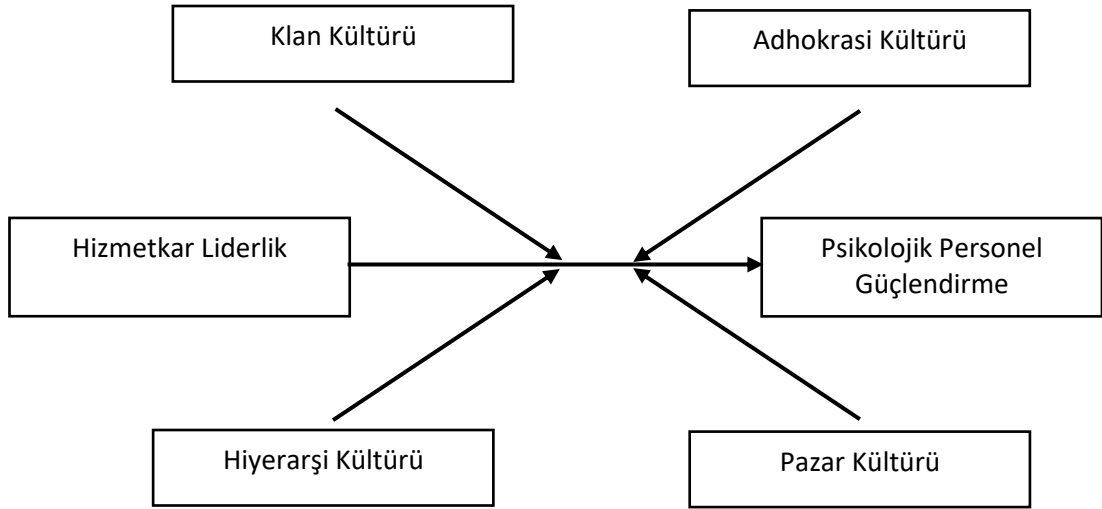
psikolojik personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerlik ve etki boyutlarıyla örgütsel öğrenme arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmayla; psikolojik personel güçlendirmeye yapılan yatırımın, örgütsel öğrenmeyi artıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çakmak vd., (2012) tarafından yapılan çalışma ile başta teknoloji alanındaki gelişmeler olmak üzere sosyal, ekonomik ve kültürel yönlerden gerçekleşen değişiklikler neticesinde bireyin çalışma hayatını etkileyebilme kapasitesine sahip olan psikososyal risklerin tanımını yapmak ve bu riskler karşısında insan kaynakları yöneticilerinin alması gereken tedbirleri belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmada; insan kaynakları yöneticilerinin karşı karşıya oldukları psikolojik sözleşmenin ihlali, yaşanan iş gücü, iş-özel yaşam dengesizliği ve mobbing olmak üzere psikososyal risklerin dört farklı boyutu ele alınarak incelenmiştir.

Psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki, Prati ve Zani (2013) tarafından da incelenmiştir. Doktor, hemşire, terapist, diyetisyen ve diğer sağlık uzmanlarından oluşan 5195 kişilik bir grup üzerinde yapılan araştırmada, psikolojik personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Tüfekçi ve Gökçe (2015), psikososyal riskleri, “metal sanayinde çalışan kadınlar arasında algılanan bir risk faktörü” boyutuyla incelemiştir. Bu amaçla; metal sanayinde çalışan kadınlardan anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, çok değişkenli istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda; algılanan psikososyal risk kapsamında, stres faktörü ile çalışanların tatminsizlik duydukları konular arasında doğru orantılı, anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna bağlı olarak; çalışanların tatminsizlik duygularının, işletme içinde strese yol açan faktörlerle paralel şekilde arttığı sonucu elde edilmiştir.

Bolat vd. (2016), Balıkesir’de faaliyet gösteren borik-asit fabrikasında ve Eskişehir’de faaliyet gösteren mobilya fabrikasında çalışan toplam 526 kişi ile yaptıkları araştırmada, hizmetkar liderlik tipi ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır. Bu çalışmada, hizmetkar liderlik tarzına sahip olan yöneticilerle bir arada çalışanların psikolojik açıdan kendilerini daha güçlü hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 7. Bolat, Bolat ve Yüksel’in Modeli

**Kaynak:** Bolat vd. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 75-104.

Akın ve Saruhan (2016), Ankara OSTİM’de faaliyet gösteren bazı küçük ölçekli işletmelerdeki 89 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme; cinsiyet, yaş, çalışma süresi kavramlarıyla anlamlı bir farklılık göstermezken, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bardakoğlu ve Akgündüz (2016); 332 konaklama işletmesi çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel saygınlık ve psikolojik personel güçlendirme algılarının iş birliği davranışları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Modelde, psikolojik personel güçlendirmeye bağımsız değişken olarak yer veren

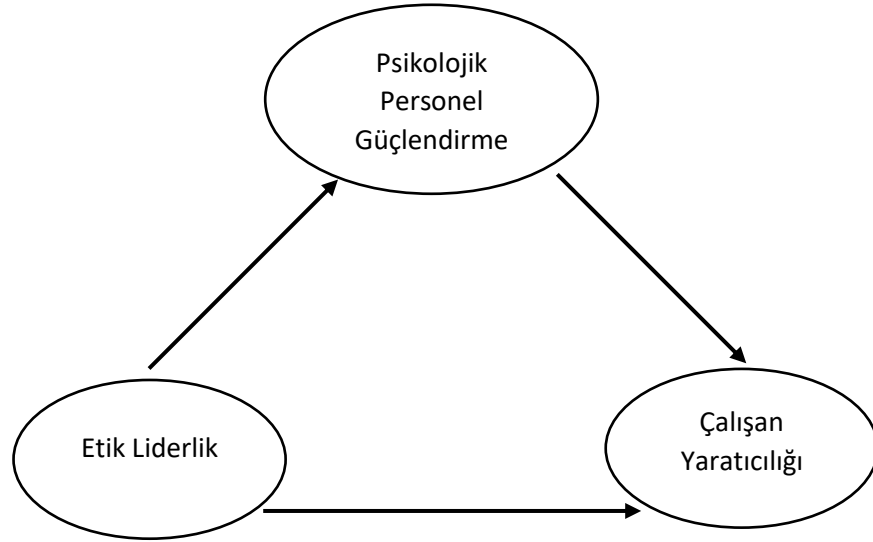
araştırmacılar, bağımlı değişken olarak da iş birliğini kullanmışlardır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun çalışanların iş birliğine yönelik olan davranışlarını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşın anlam, özerklik ve etki boyutlarının iş birliği davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Kırılmaz vd., (2016), Bolu Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki doktor, hemşire ve sağlık çalışanlarından oluşan 115 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri ‘‘Sağlık alışanlarında Psikososyal Risk Faktörlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’’ isimli çalışmalarında; sağlık personelinin tükenmişlik, iş yükü ve mobbing vb. psikososyal riskler ile karşılaştıkları sonucuna ulaşmışlar ve psikososyal risk faktörlerinin sağlık sektörünü olumsuz etkilediğine vurguda bulunmuşlardır. Araştırmayla sağlanan veriler, çalışma saatleri ile ilgili risk faktörleri hususunda sağlık çalışanlarının %75,7'sinin artan risk düzeyinde bulduklarını göstermektedir.

avuşoğlu ve Güler (2017) tarafından, İzmir Şehir merkezinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkinin demografik değişkenlere göre farklılıkları incelenmiştir. 434 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; psikolojik yönden kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin daha fazla olduğu saptanmıştır. Çalışmada, psikolojik personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasındaki ilişkinin güçlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca 18-24 ve 25-44 yaş gruplarında bulunan çalışanların psikolojik personel güçlendirme algılarının diğer yaş gruplarından daha fazla olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan istatistiksel analizler neticesinde; turizm sektöründe 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında görev yapan çalışanların psikolojik personel güçlendirme algılarının, diğer grupta yer alan çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

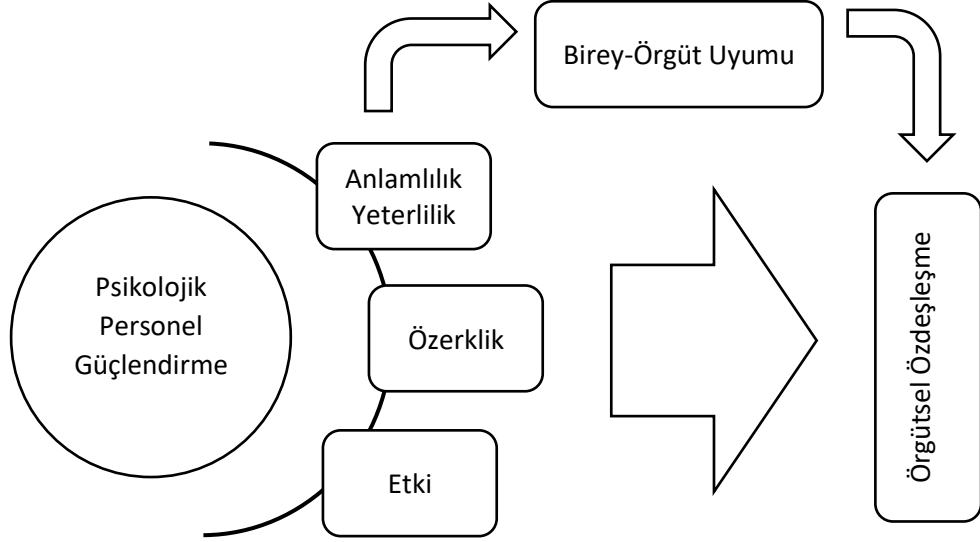
Javed vd., (2017) Pakistan’da gerçekleştirdikleri araştırmayla etik liderlik, yaratıcılık ve psikolojik personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 183 kişi üzerinde uygulanan çalışmanın sonuçlarına göre, etik liderlik ve yaratıcılık ile psikolojik personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Çalışma sonuçları, psikolojik personel güçlendirmenin etik liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi güçlendireceğini göstermektedir. Buna göre; sahip oldukları yaratıcılık duygusu gelişime açık olan güçlendirilmiş bireyler, ihtiyaç halinde farklı işlerde görev yapan çalışma arkadaşlarına yönelik çözüm önerileri geliştirebilirler ve onların performanslarının artmasına katkıda bulunabilirler.



Şekil 8. Javed, Khan, Bashir ve Arjoon’un Modeli

**Kaynak:** Javed et all. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20 (8), 839–851.

Kanbur (2017), havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin bakım ve onarımında görevli olan 213 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmada; psikolojik personel güçlendirmenin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; psikolojik personel güçlendirme ile hem örgütsel özdeşleşme hem de birey-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Buna göre; psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve özdeşleşmelerinin de arttığı ifade edilmektedir.



**Şekil 9. Kanbur'un Modeli**

**Kaynak:** Kanbur, E. (2017). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 63-82.

Kapusu vd., (2018); Türkiye’de kamu sektöründe ve özel sektörde bulunan farklı meslek gruplarında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, işbirlikçi iklimin psikolojik personel güçlendirme üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. 123 çalışan üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre işbirlikçi iklim ve psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Kocabaş vd., (2018) tekstil, inşaat, maden ve sağlık sektörlerinde görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 442 kişi üzerinde yapılan çalışmada, psikososyal risklerin; iş kazası ve meslek hastalıkları ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; çalışanların iş yüklerinin fazla olduğu, izole edilmiş bir ortamda çalıştıkları, kişilerarası ilişkilerde sıkıntılar yaşandığı, terfilerin liyakate uygun olarak yapılmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun iş kazasıyla karşılaşmadığı ve çalışmanın büyük kısmını oluşturan sağlık sektöründeki iş kazası oranının da düşük olduğu ifade edilebilir.

Doğan vd. (2019), kamudaki 390 çalışanın katıldığı bir araştırmada, örgütsel iletişimin ve işyeri arkadaşlıklarının psikolojik personel güçlendirme üzerindeki

etkilerini incelemişlerdir. Elde edilen bulgularla; psikolojik personel güçlendirmenin “anlam” ve “etki” boyutları ile işyeri arkadaşlığı ve dikey örgütsel iletişim arasında, psikolojik personel güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu ile işyeri arkadaşlığı arasında ve psikolojik personel güçlendirmenin “özerklik” boyutu ile dikey örgütsel iletişim arasında istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır.

Aracı (2019) tarafından Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde bulunan Girne bölgesinde faaliyetlerini sürdüren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görevli olan 211 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; psikolojik personel güçlendirme, duygusal bağlılık ve çalışanın, işiyle ilgili sorun çözücü ve iyileştirici önerilerde bulunması anlamına gelen (Şener vd. 2018 ve Çankır, 2016’dan aktaran Türkoğlu ve Misican, 2019, s. 1001) “yapıcı ses çıkartma davranışı” ilişkisi incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda, psikolojik personel güçlendirmenin tüm alt boyutlarının duygusal bağlılık davranışına ve yapıcı ses çıkartma davranışına pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

### 3. YÖNTEM

Bu bölüm, araştırmanın modeli ve araştırma yöntemi hakkında bilgiler içermektedir. Çalışmanın amacı, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik açıdan güçlendirilmeleri ile onların karşı karşıya kaldıkları psikososyal riskler arasındaki ilişkinin ölçülmesidir. Bu bağlamda, bağımsız değişken olan “psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları” ile bağımlı değişken olan “psikososyal risklerin alt boyutları” arasındaki ilişkiler açıklanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmaktadır. Daha sonra araştırmanın evren ve örneklemini açıklanmakta, veri toplama araçları ve teknikleri ile verilerin toplanma süreci ve analizi hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli; araştırmanın amacına hizmet edecek şekilde verilerin toplanması ve analiz edilebilmesi sürecinin en güvenilir bilimsel metotla nasıl geliştirilerek sonuçlandırılacağını gösteren yoldur (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, s. 97; Karasar, 2008, s. 76). Çalışmanın amacı doğrultusunda, ilgili alanyazın incelemesine uygun olarak ve daha önce yapılmış çalışmalarda bulgular dikkate alınarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırmanın modeli; bağımsız değişken olan psikolojik personel güçlendirmenin dört boyutu ve bağımlı değişken olan psikososyal risklerin on iki boyutundan oluşmaktadır

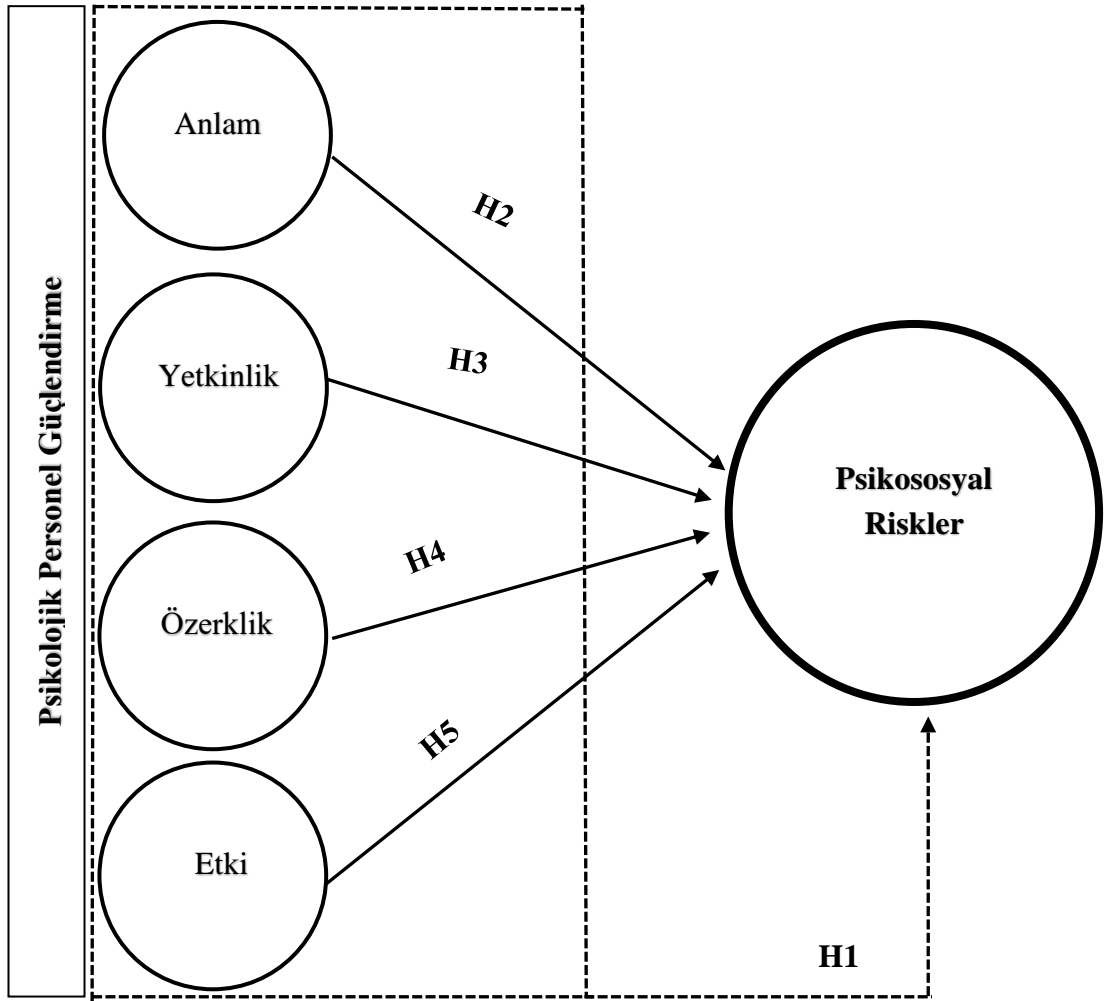
Alanyazında hem psikolojik personel güçlendirme hem de psikososyal riskler üzerine gerçekleştirilmiş çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Psikososyal risk faktörleriyle ilgili olarak daha çok tanımlayıcı nitelikte yapılmış çalışmalara rastlanmaktadır. Araştırma sürecinde psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal

risklerin on iki boyutunu bütünlük oluşturacak şekilde bir arada inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle risklerin yalnızca tek boyutu ele alınmıştır. Bu noktada bir araştırma boşluğu oluşmaktadır. Çalışmada, tüm bu bileşenlerin birlikte kullanılması ve aynı zamanda araştırmanın turizm sektöründe uygulanmış olması çalışmanın orijinalliğini sağlamaktadır.

Alanyazın incelendiğinde; psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin liderlik kalitesi-sosyal destek boyutu arasında (Zaph vd., 1996; Karasek ve Theorell, 2000; Jung ve Sosik, 2002; Ceylan, vd., 2005; Arslantaş, 2007; Bordin vd., 2007; Chiang ve Jang, 2008; Zhang ve Bartol, 2010; Altındış ve Özutku, 2011; Regan ve Rodriguez, 2011; Fong ve Snape, 2015; Bolat vd., 2016; Javed vd., 2017 ve Doğan vd., 2019), psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin iş güvencesizliği boyutu arasında (Kim vd. 2011), psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin işe etki-özgürlük derecesi boyutu arasında (Karasek ve Theorell, 2000 ve Kim vd., 2011), psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin işin anlamı-işe bağlılık boyutu arasında (Fong ve Snape, 2015; Mudallal vd., 2017 ve Aracı, 2019), psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin duyuşsal- bilişsel talep boyutu arasında (Gül ve Çöl, 2004; Ceylan vd., 2005; Bordin vd., 2007 ve Altındış ve Özutku, 2011), psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin rol çatışması boyutu arasında (Knudsen vd., 2007; Eriksen vd.,2008 ve Iwasaki vd., 2018), psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin rol açıklığı boyutu arasında (Ceylan vd., 2005; Eriksen vd., 2008; Knudsen vd., 2007; Altındış ve Özutku, 2011; Iwasaki vd., 2018), psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin topluluk duygusu boyutu arasında (Zaph vd., 1996; Gül ve Çöl, 2004; Chiang ve Jang, 2008; Altındış ve Özutku, 2011; Prati ve Zani, 2013; Akın ve Saruhan, 2016; Bardakoğlu ve Akgündüz 2016; Kanbur, 2017; Çavuşoğlu ve Güner, 2017; Kapsu vd., 2018; Doğan vd., 2019) ve psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risklerin gelişme olanağı boyutu arasında (Dewettinck vd., 2003; Safari vd. 2011, Akın ve Saruhan, 2016) ilişki olduğu saptanmıştır.

Şekil 10.'da verilen araştırma modelinin; araştırmanın sonucunda ulaşılmak istenen hedefe uygun olarak biçimlendirildiği ve verilerin objektif bir şekilde değerlendirilmesine imkân sağlayacağı düşünülmüştür.





Şekil 10. Araştırmanın Modeli

Hipotez; ana kütle hakkında araştırmanın sonlandırılmasına kadar geçen zaman diliminde geçici olarak doğru olduğu düşünülen, test edilebilme niteliğine sahip varsayımlardır (Şencan, 2007, s. 31). Şekil 10'da verilen araştırma modelinin çözümlenmesini sağlamak ve psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) ile psikososyal risklerin alt boyutları (liderlik kalitesi-sosyal destek, iş güvencesizliği, işe etki-işte özgürlük derecesi, iş doyumu, işin anlamı-işe bağlılık, duyuşal-bilişsel talep, rol çatışması, rol açıklığı, topluluk duygusu, gelişme olanağı, nicel talep, duyguları gizleme) arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla oluşturulan ana hipotez ve alt hipotezler de aşağıdaki gibidir:

H1: Psikolojik personel güçlendirme, psikososyal riskleri etkilemektedir.

H2: Psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu psikososyal riskleri etkilemektedir.

H2<sub>a</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan liderlik kalitesi-sosyal desteği etkilemektedir.

H2<sub>b</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş güvencesizliğini etkilemektedir.

H2<sub>c</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işe etki-özgürlük derecesini etkilemektedir.

H2<sub>ç</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş doyumunu etkilemektedir.

H2<sub>d</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işin anlamı-işe bağlılığı etkilemektedir.

H2<sub>e</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duyuşal-bilişsel talebi etkilemektedir.

H2<sub>f</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol çatışmasını etkilemektedir.

H2<sub>g</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol açıklığını etkilemektedir.

H2<sub>ğ</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan topluluk duygusunu etkilemektedir.

H2<sub>h</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan gelişme olanağını etkilemektedir.

H2<sub>i</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan nicel talebi etkilemektedir.

H2<sub>i</sub>: Anlam boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duyguları gizlemeyi etkilemektedir.

H3: Psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu psikososyal riskleri etkilemektedir.

H3<sub>a</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan liderlik kalitesi-sosyal desteği etkilemektedir.

H3<sub>b</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş güvencesizliğini etkilemektedir.

H3<sub>c</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işe etki-özgürlük derecesini etkilemektedir.

H3<sub>ç</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş doyumunu etkilemektedir.

H3<sub>d</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işin anlamı-işe bağlılığı etkilemektedir.

H3<sub>e</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duyuşal-bilişsel talebi etkilemektedir.

H3<sub>f</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol çatışmasını etkilemektedir.

H3<sub>g</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol açıklığını etkilemektedir.

H3<sub>g</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan topluluk duygusunu etkilemektedir.

H3<sub>h</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan gelişme olanağını etkilemektedir.

H3<sub>i</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan nicel talebi etkilemektedir.

H3<sub>i</sub>: Yetkinlik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duyguları gizlemeyi etkilemektedir.

H4: Psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu psikososyal riskleri etkilemektedir.

H4<sub>a</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan liderlik kalitesi-sosyal desteği etkilemektedir.

H4<sub>b</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş güvencesizliğini etkilemektedir.

H4<sub>c</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işe etki-özgürlük derecesini etkilemektedir.

H4<sub>ç</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş doyumunu etkilemektedir.

H4<sub>d</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işin anlamı-işe bağlılığı etkilemektedir.

H4<sub>e</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duyuşal-bilişsel talebi etkilemektedir.

H4<sub>f</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol çatışmasını etkilemektedir.

H4<sub>g</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol açıklığını etkilemektedir.

H4<sub>ğ</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan topluluk duygusunu etkilemektedir.

H4<sub>h</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan gelişme olanağını etkilemektedir.

H4<sub>ı</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan nicel talebi etkilemektedir.

H4<sub>i</sub>: Özerklik boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duyguları gizlemeyi etkilemektedir.

H5: Psikolojik personel güçlendirmenin etki alt boyutu psikososyal riskleri etkilemektedir.

H5<sub>a</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan liderlik kalitesi-sosyal desteği etkilemektedir.

H5<sub>b</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş güvencesizliğini etkilemektedir.

H5<sub>c</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işe etki-özgürlük derecesini etkilemektedir.

H5<sub>ç</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan iş doyumunu etkilemektedir.

H5<sub>d</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan işin anlamı-işe bağlılığı etkilemektedir.

H5<sub>e</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duygusal-bilişsel talebi etkilemektedir.

H5<sub>f</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol çatışmasını etkilemektedir.

H5<sub>g</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan rol açıklığını etkilemektedir.

H5<sub>ğ</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan topluluk duygusunu etkilemektedir.

H5<sub>h</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan gelişme olanağını etkilemektedir.

H5<sub>i</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan nicel talebi etkilemektedir.

H5<sub>j</sub>: Etki boyutu psikososyal risklerin alt boyutu olan duyguları gizlemeyi etkilemektedir.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Bilimsel araştırmaların ana amacı, araştırma amacıyla uyumlu verileri kullanarak sonuçlar elde etmek ve bu sonuçları genelledebilmektir. Araştırma kapsamında bulunan ve özellik bakımından benzeşen birimlerin tamamı evreni oluşturmaktadır. Evreni meydana getiren söz konusu birimler, araştırmanın kapsamı dahilindeki olay, olgu ve varlıklardan ibarettir (Ural ve Kılıç, 2005, s. 33).

Araştırma için, bölgede bulunan konaklama işletmesi sayısının fazla oluşu, ulaşılabilirlik, zaman ve maliyet gibi nedenlerle anket uygulama imkanının daha çok

olduğu, önemini geçmişten günümüze kadar korumayı başaran İstanbul Tarihi Yarımada tercih edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini, İstanbul Tarihi Yarımada’da faaliyet gösteren ve turizm işletme belgesine sahip olan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Evreni belirleyebilmek için Kültür ve Turizm Bakanlığı aranarak bölgede bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin isimleri kaydedilmiştir. Bu bilgiler ışığında İstanbul Tarihi Yarımada’da 9 beş yıldızlı ve 52 dört yıldızlı olmak üzere toplamda 61 konaklama işletmesinin mevcut olduğu saptanmıştır. Anket uygulamasının yapıldığı her konaklama işletmesinin insan kaynakları departmanından alınan bilgiler doğrultusunda çalışan sayısı kaydedilmiş ve 61 konaklama işletmesinde toplam personel sayısının 4300 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmada; evrenin tamamına ulaşılabilmesinin zorluğuyla birlikte fazla zaman alacak olması ve yüksek maliyetinin bulunması vb. nedenlerle “örneklem alma” seçimiyle hareket edilmiştir.

Evrenden örneklem oluşturabilmek için “kümelere göre örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Veriler, bu şekilde bölgelerdeki 36 farklı konaklama tesisinde çalışan personelden elde edilmiştir. Kümelere göre örnekleme yöntemi, elemanların değil de grupların, kurumların ya da coğrafi birimlerin tesadüfi seçildikleri örnekleme şeklidir. Grubun bir üyesi olabilmek için ortak bir özelliğe sahip olunması gerekir (Coşkun vd., 2017, s. 147). Bu çalışmada işletmelerin ortak özelliği, İstanbul Tarihi Yarımada’da faaliyet göstermeleri ve dört ya da beş yıldıza sahip olmalarıdır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri**

Bilimsel araştırmalarda anket, görüşme, gözlem, deney ve kaynak tarama gibi her biri diğerinden farklı özelliklere sahip veri toplama tekniklerinden faydalanılmaktadır. (Ural ve Kılıç, 2011, s. 55). Bu araştırmada, veri toplama tekniklerinden anket kullanılmıştır. Anket, belirli bir amaç doğrultusunda daha önceden hazırlanmış soruların katılımcı tarafından cevaplanması yoluyla veri elde etme tekniğidir (Coşkun vd., 2017, s. 85). Araştırmada kullanılan anket formuna EK-1’den ulaşılabilir.

Araştırmada, öncelikle psikolojik personel güçlendirme ve psikosoyal riskler ile ilgili yazın taraması yapılmış ve elde edilen bilgilerin ışığında oluşturulan anket formuyla verilerin toplanmasına başlanmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, katılımcılara; demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş durumu, eğitim durumu, çocuk durumu, işletmedeki çalışma süreleri ve görev yaptıkları departman hakkındaki bilgilere ulaşabilmek amacıyla ordinal ve nominal ölçek olarak hazırlanan yedi soru yöneltilmiştir.

Anket çalışmasının ikinci bölümü için Spreitzer'in (1995) geliştirdiği, Sürgevil vd.'nin (2013) Türkçe'ye uyarladığı Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinden (Psychological Empowerment Instrument-PEI) faydalanılmıştır. Bu ölçek, "anlam, yetkinlik, özerklik ve etki" boyutlarından oluşmaktadır. Her boyutta üç ifade olmak üzere toplam on iki ifade bulunmaktadır. Spreitzer (1995), dört boyuta ayırdığı ölçeğini geliştirirken anlamlılık boyutunu ifade eden ölçeği Tymon (1988) ile Hackman'dan ve Odham'dan (1980); yeterlilik boyutunu ifade eden ölçeği Jones'dan (1986); özerklik boyutunu ifade eden ölçeği Hackman ve Oldham'dan (1985) ve etki boyutunu ifade eden ölçeği de Aschforth'dan (1989) uyarlayarak psikolojik personel güçlendirme ölçeğini oluşturmuştur (Sürgevil vd., 2013, s. 5376). Spreitzer'in psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin dört boyutu genel kabul görmüş ve daha sonraki tarihlerde gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda da Menon (2001), Chiang ve Jang (2008), Zhang ve Bartol (2010), Safari vd. (2011), Yürür ve Demir (2011), Ambad ve Bahron (2012), Prati ve Zani (2013), Metcalf (2014), Yılmaz ve Karahan (2015), Javed vd. (2017), Gün ve Turabik (2017), Karavardar (2017), Jordan vd. (2017), Yorulmaz vd. (2018), Yang vd. (2019), Liu vd. (2019), Aggarwal vd. (2020) gibi araştırmacılar tarafından kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışanların psikolojik personel güçlendirme algılarını ölçmeye yönelik olarak "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden oluşan 5 seçenekli Likert ölçüm sistemi tercih edilmiştir.

**Çizelge 3. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğinde Yer Alan İfadeler**

<b>Anlam (3 ifade)</b>	Yaptığım iş benim için önemlidir.
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.
<b>Yetkinlik (3 İfade)</b>	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.
	İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.
	İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.
<b>Özerklik (3 ifade)</b>	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.
	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.
	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.
<b>Etki (3 ifade)</b>	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.
	Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.
	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.

**Kaynak:** Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Anketin üçüncü bölümünde; Kristensen vd. (2005) tarafından kısa, orta, uzun sürümleri geliştirilen ve halk sağlığı uzmanı Ceyda Şahan'ın (2016) yüksek lisans teziyle orta uzunluktaki sürümü Türkçe'ye uyarlanmış olan "Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği (KOPSOR)-(Copenhagen Psychosocial Questionnaire COPSOQ)" kullanılmıştır. Orijinalinde yirmi boyuttan ve 69 sorudan oluşan bu ölçek, araştırmanın amacına ve uygulandığı turizm sektörüne uyarlanarak kullanılmıştır. KOPSOR, daha sonraki yıllarda gerçekleştirilen çeşitli araştırmalarda Dupret vd. (2012), Nuebling vd. (2013), Berthelsen vd. (2016), Rosario vd. (2017), Stauder vd. (201), Dicke vd. (2018), Lima vd. (2019) ve Useche vd. (2019) Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme ölçeğini kullanmışlardır. Ölçek, Çizelge 4.'te yer almaktadır.



**Çizelge 4. Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği**

<b>Nicel Talep (4 ifade)</b>	Çok hızlı çalışmak zorunda kalırım.
	İş yüküm eşit dağıtılmadığı için birikir.
	Tüm görevlerimi tamamlamak için zamanım yetmiyor.
	Fazla mesai yapmak zorunda kalırım.
<b>Bilişsel Talep (4 ifade)</b>	Çalışırken çok fazla şeye dikkat etmek zorundayım.
	İşim, çok fazla şeyi hatırlamamı gerektirir.
	İşim, yeni fikirler ortaya koymamı gerektirir.
<b>Duygusal Talep (3 ifade)</b>	İşim, zor kararlar vermemi gerektirir.
	İşim, benim duygusal olarak rahatsız edici durumlara girmeme neden olur.
	İşim, duygusal olarak yük getirir.
<b>Duyguları Gizleme (2 ifade)</b>	İşime duygularımı katarım.
	İşim, görüşlerimi saklamamı gerektirir.
<b>Duyusal Talep (4 ifade)</b>	İşim, duygularımı saklamamı gerektirir.
	İşim, gözlerimin çok net ve keskin görmesini gerektirir.
	İşim, el kol hareketlerimi dikkatlice yapmamı gerektirir.
	İşim, sürekli dikkat gerektirir.
<b>İşe Etki (4 ifade)</b>	İşim tamamen hatasız çalışmamı gerektirir.
	İşime ilişkin büyük oranda etki gücüm vardır.
	Çalışma arkadaşlarımı seçme konusunda söz hakkım vardır.
	Verilen iş miktarını belirlemede etkim vardır.
<b>Gelişme Olanığı (4 ifade)</b>	İşimde ne yapacağıma ben karar verebilirim.
	İşimde çeşitli görevlerim var.
	İşim, inisiyatif almamı gerektirir.
	İşimde yeni şeyler öğrenme olanağım var.
<b>Özgürlük Derecesi (4 ifade)</b>	İşimde becerilerimi ve uzmanlığımı kullanabiliyorum.
	İşe ne zaman ara verebileceğime karar verebiliyorum.
	Yıllık iznimi kullanacağım zamanlar, mümkün olduğunca talebim dikkate alınarak belirlenir.
	Arkadaşımla kısa bir sohbet için işime ara verebiliyorum.
	Özel bir işim için yarım saat gibi kısa sayılacak bir süre için resmi izin almadan işletmeden ayrılabilirim.
<b>İşin Anlamı (3 ifade)</b>	İşimi anlamlı buluyorum.
	Yaptığım işin önemli olduğunu hissediyorum.
	Kendimi, işimde motive ve ilgili hissediyorum.
<b>İşe Bağlılık (4 ifade)</b>	Çalışma yaşamının geri kalan kısmında bu işyerinde kalmak isterim.
	Başkalarına işyerimi anlatmaktan hoşlanırım.
	İşyerimdeki sorunların benim de sorunum olduğunu hissediyorum.
	İşyerimin, benim için önemli bir yer olduğunu düşünüyorum.
<b>Öngörülebilirlik (2 ifade)</b>	İşletmede alınan önemli kararlar, değişiklik gerektiren hususlar veya geleceğe yönelik planlamalar, bana önceden bildirilir.
	İşimi iyi yapabilmek için gerek duyduğum bilgiyi alıyorum.

Çizelge 4-devamı

<b>Rol Açıklığı</b> (4 ifade)	İşyerimde tam olarak ne kadar söz hakkım olduğunu biliyorum.
	İşimin amaçları belirlidir.
	Sorumluluğumdaki alanları kesin olarak biliyorum.
	İşimle ilgili olarak benden beklenenleri tam olarak biliyorum.
<b>Rol Çatışması</b> (4 ifade)	İşyerimde bazı kişilerin kabul ettiği bazılarıymısa etmediği işleri yapıyorum.
	İşimde çelişkili taleplerle karşılaşıyorum.
	Bazen başka türlü yapılması gerektiğini düşündüğüm şeyleri yapmak zorunda kalıyorum.
	Bazen gereksizmiş gibi görünen şeyleri yapmak zorunda kalıyorum.
<b>Liderlik Kalitesi</b> (4 ifade)	Bir üst amirim, çalışan herkesin gelişimi için uygun ve yeter miktarda imkân sunmaktadır.
	Bir üst amirim, personelin yaptığı işten mutlu olmasına öncelik verir.
	Bir üst amirim, iş planlaması konusunda iyidir.
	Bir üst amirim, çalışmalarını çözme konusunda iyidir.
<b>Sosyal Destek</b> (4 ifade)	İş arkadaşlarımdan sıklıkla yardım ve destek alırım.
	İş arkadaşlarımla, işle ilgili sorunlarımı dinlemeye isteklidir.
	Bir üst amirimden sıklıkla yardım ve destek alırım.
	Bir üst amirim, işimle ilgili sorunlarımı dinlemeye isteklidir.
<b>Geri Bildirim</b> (2 ifade)	İşimi nasıl yürüttüğümle ilgili olarak amirim benimle sıkça konuşur.
	İşimi nasıl yürüttüğümle ilgili olarak iş arkadaşlarımla benimle sıkça konuşur.
<b>Sosyal İlişkiler</b> (2 ifade)	Arkadaşlarımdan izole edilmiş olarak çalışıyorum.
	Çalışırken iş arkadaşlarımla konuşmam mümkündür.
<b>Topluluk Duygusu</b> (3 ifade)	İşyerinde arkadaşlık ortamımız iyidir.
	İşyerinde arkadaşlarımız arasında iyi bir iş birliğimiz var.
	İşyerinde kendimi bir topluluğa ait hissediyorum.
<b>İş Güvencesizliği</b> (4 ifade)	İşsiz kalmaktan kaygı duyuyorum.
	Yeni bir teknolojinin kullanımı dolayısıyla işsiz kalmaktan kaygı duyuyorum.
	İşsiz kalırsam yeni bir iş bulmamın zor olacağından kaygı duyuyorum.
	İsteğim dışında başka bir işe transfer olmaktan kaygı duyuyorum.
<b>İş Doyumu</b> (4 ifade)	İşimle ilgili ileriye yönelik beklentilerimden memnunum.
	İşimle ilgili fiziksel çalışma koşullarından memnunum.
	İşimle ilgili yeteneklerimi kullanma şeklinden memnunum.
	Her şey dikkate alındığında genel olarak işimden memnunum.

### **3.4 Verilerin Toplanma Süreci**

Anket formlarının, İstanbul Tarihi Yarımada'da faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlara birinci elden dağıtılmasıyla başlayan uygulama çalışması, 2017 yılının Mayıs ve Haziran aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılmak için gönüllü olan 850 çalışana anket formu elden dağıtılmış ve bu formların çok büyük kısmı aynı gün içinde toplanmıştır. Bu sayede çalışanlarla sohbet edebilme ve araştırma konusuyla ilgili onların görüş ve önerilerini dinleme fırsatı yakalanmıştır. Geriye kalan formların küçük bir kısmı ise dağıtılmasından sonraki birkaç gün içerisinde çalışanların departman yöneticilerinden ya da genel müdürlerinden teslim alınmıştır. Toplamda 613 adet anket formu toplanmıştır. Yapılan değerlendirmeler neticesinde bazı anket formlarının yeterli veriye ve anlamlılığa sahip olmadığı görüldüğünden, formların 106 adedi değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak toplamda 507 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada yer alan konaklama işletmesi çalışanlarının, anketteki soruları cevaplandırmaları neticesinde elde edilen veriler, SPSS 24 istatistik paket programı ile değerlendirilmiştir. Çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çocuk sayısı olup olmadığı, işletmede çalışma süresi ve görev aldığı departman ile ilgili özellikleri belirlemek amacıyla frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Demografik özelliklere göre t- testi, Anova testi ve farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren Tukey testinden faydalanılmıştır. Son olarak, değişkenler arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi ve iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti de korelasyon analizi ile incelenmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla, İstanbul Tarihi Yarımada'da faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görevli olan personel üzerinde uygulanan anket çalışmasıyla ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Öncelikle araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve ölçeklere ilişkin açıklayıcı faktör analizleri tablo haline getirilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Sonrasında korelasyon ve regresyon analizleriyle ulaşılan bulgular tablolandırılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

### 4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanların demografik özellikleri, çalışma süreleri ve çalıştıkları departmanlara ilişkin frekans ve yüzde değerleri Çizelge 5'te gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan 507 çalışanın 342'sini erkek katılımcılar (%67,5) ve 165'ini kadın katılımcılar (%32,5) oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle; örneklem grubunun büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; 312 kişinin evli (%61,5) ve 195 kişinin bekar (%38,5) çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş değişkeni bakımından incelenmesi sonucunda ise, toplam katılımcılar içerisinde en yüksek paya sahip olan 188 kişinin 25-35 yaş grubunda (%37,1) yer aldıkları görülmüştür. Bu yaş grubunu sırasıyla; 118 kişi ile 36-

45 (%23,3), 116 kişi ile 18-24 (%22,9), 74 kişi ile 46-55 (%14,6) ve 11 kişi ile 56 ve üzeri (2,2) yaş grupları izlemektedir.

**Çizelge 5. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

<b>Demografik</b>	<b>Özellikler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	165	32,5
	Erkek	342	67,5
<b>Medeni Durum</b>	Evli	312	61,5
	Bekâr	195	38,5
<b>Yaş Aralığı</b>	18-24	116	22,9
	25-35	188	37,1
	36-45	118	23,3
	46-55	74	14,6
	56 ve üstü	11	2,2
<b>Eğitim Durumu</b>	Okumamış	22	4,3
	İlkokul	117	23,1
	Ortaokul	63	12,4
	Lise	155	30,6
	Önlisans	72	14,2
	Lisans	72	14,2
	Lisansüstü	6	1,2
<b>Çocuk</b>	Evet	261	51,5
	Hayır	246	48,5
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	131	25,8
	1-3 yıl	145	28,6
	4-10 yıl	122	24,1
	11-15 yıl	44	8,7
	16-20 yıl	21	4,1
	21 yıl ve üstü	44	8,7
<b>Departman</b>	Ön Büro	127	25,0
	Yiyecek-İçecek	174	34,3
	Kat Hizmetleri	84	16,6
	Müşteri İlişkileri	8	1,6
	Güvenlik	24	4,7
	Muhasebe	90	17,8

Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımları değerlendirildiğinde; 155 kişi ile lise mezunlarının (%30,6) çizelgenin en üst sırasında yer aldığı görülmektedir. Lise mezunu çalışanları 117 kişi ile ilkokul mezunları (23,1) izlemektedir. Sonrasında, 72'şer katılımcıdan oluşan ve %14,2'lik oranla toplam katılımcılar içerisinde aynı paya sahip olan ön lisans ve lisans mezunları gelmektedir. Çizelgenin devamında ise 63 kişi ile ortaokul (%12,4), 22 kişi ile okumamış (4,3) ve 6 kişi ile lisansüstü (1,2) eğitime sahip katılımcılar bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların 261'i çocuk sahibiyken (%51,5) 246'sının ise çocuğunun olmadığı (%48,5) belirlenmiştir.

İşletmedeki çalışma süreleri bakımından; 1-3 yıl arasında çalışan 145 kişinin (%28,6) toplam içerisinde en büyük payla listenin en üstünde yer aldığı ve 131 kişinin (%25,8) işletmede 1 yıldan daha az bir süredir çalıştığı saptanmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılanların 122'sinin (%24,1) 4-10 yıl, 44 kişinin (%8,7) 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstünde aynı işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir. Çizelgenin en altında ise, 16-20 yıl arasındaki sürelerde aynı işletmede çalışan 21 kişi (%4,1) vardır.

Son olarak; katılımcıların konaklama işletmelerinde çalıştıkları departmanlara göre dağılımına bakıldığında, en büyük pay ile toplamda 174 kişinin (%34,3) yiyecek-içecek departmanında çalıştığı görülmektedir. Yiyecek içecek departmanından sonra 127 kişinin (%25) çalıştığı ön büro departmanı gelmektedir. Bunu, sırayla 90 kişinin (%17,8) çalıştığı muhasebe departmanı, 84 kişinin (%16,6) çalıştığı kat hizmetleri departmanı, 24 kişinin (%4,7) çalıştığı güvenlik departmanı ve 8 kişinin (%1,6) çalıştığı müşteri hizmetleri departmanı izlemektedir.

## **4.2. Güvenilirlik Analizi**

Erdoğan, (2003, s. 247) güvenilirlik kavramını; ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması şeklinde izah etmiştir. Herhangi bir ölçme enstrümanının güvenilirliğini gösteren kriterler, aynı zaman diliminde elde edilen cevaplar ile değişik zaman dilimlerinde elde edilen cevaplar arasındaki tutarlılığın bulunması şeklinde izah

edilebilir (Büyüköztürk, 2004, s. 163-164). Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenilirliği, Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir.

**Çizelge 6. Güvenilirlik Katsayısının Yorumlanması**

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin güvenilirliği düşük
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir

**Kaynak:** Altunışık, vd. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 7.'de verilmiştir.

**Çizelge 7. Araştırma Sonuçlarına Göre Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Kullanılan Ölçekler</b>	<b>Derecesi</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı (<math>\alpha</math>)</b>
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği	5'li Likert	12	0,85
Kopenhag Psikososyal Risk Ölçeği	5'li Likert	45	0,86

Çizelge 7.'de, 507 çalışan ile gerçekteştirilen araştırmanın sonucunda, kullanılan ölçeklerin (psikolojik güçlendirme ölçeği ve Kopenhag psikososyal risk ölçeği) güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) yer almaktadır. Buna ilişkin olarak, psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,85$  ve psikososyal risk ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,86$  olarak hesaplanmıştır. Ortaya konan bu sonuçlar, Çizelge 6.'ya göre değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

### **4.3. Geçerlilik Analizi**

Güvenilirlikle birlikte önem verilmesi gereken diğer bir konu da geçerliliktir. Geçerlilik; "araştırma tasarımıının ölçmek istediğini ölçüp ölçmediğiyle ilgilidir"

(Erdoğan, 2003, s. 243). Sekaran'a (2002, s. 20) göre geçerlilik; araştırmada ölçülmesi istenilenin ölçülüp ölçmediğinin yanında sonuçların doğruluğunu da denetler.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğiyle ilgili olarak, içerik ve yapısal geçerlilik ölçütlerinden faydalanılmıştır. İçerik geçerliliği; ankette yer alan soru sayılarının yeterliliğinden ve soruların, ölçülmesi istenen olguyu temsil kabiliyetinden emin olmak için yapılır. İçerik geçerliliğini test etmek için uzman görüşüne başvurulur (Coşkun vd., 2017, s. 131).

Bu çalışmada, uzman görüşüne dayalı olarak içerik geçerliliğinden yararlanılmıştır. Buna bağlı olarak demografik faktör soruları ile psikolojik personel güçlendirme ve psikososyal risk ölçeklerinden oluşan anket formu; soruların içeriği ve ifadelerde anlaşılabilirlik hususlarında önce danışman öğretim üyesinin, sonra tez izleme komitesindeki öğretim üyelerinin, daha sonra da çalışma alanı bağlamında konuya yakınlığı bulunan farklı üniversitelerin öğretim üyelerinin ve çeşitli konaklama işletmelerinde görev yapan insan kaynakları müdürlerinin görüşleri ve önerileri doğrultusunda şekillendirilmiştir. Anket formu, tüm bu aşamalardan sonra uygulama için hazır hale gelmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer bir geçerlilik analizi ise yapısal geçerlilik analizidir. Yapısal geçerlilik ise anketteki soruların hangi kavramı veya özellikleri ölçtüğünü belirlemek amacıyla kullanılır (Coşkun vd., 2017, s. 131). Çalışmada, ölçeğin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi sonuçları, değişkenlerin ortak faktör varyans değerleri kullanılarak incelenmiştir.

#### **4.4. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Ölçeğin yapı geçerliliğinin değerlendirilebilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Faktör analizi; temel amacı, birbirleriyle ilişkili olduğu varsayılan pek çok değişken arasında bulunan ilişkilerin anlaşılabilir olarak yorumlanmasını kolaylaştırmak düşüncesiyle daha az temel boyuta azaltılması ve özetlenmesi olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir (Coşkun vd., 2017, s. 269-270). Faktör analizi;



“ortak faktör” olarak ifade edilen yeni kavramları oluşturma veya maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını ortaya koyma süreci şeklinde de izah edilebilir (Büyüköztürk, 2007, s. 123). Açıklayıcı faktör analizi, çok değişkenli analizlerde değişken sayısının artması neticesinde değişkenlerin yorumlanmasında ortaya çıkan sorunlardan dolayı özellikle sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2017, s. 269-270).

#### **4.4.1. Psikolojik Personel Güçlendirme Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Verilerin faktör analizine uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,82’dir. Örneklemin yeterli olduğunu da gösteren bu değer yüksekliği; ölçekte bulunan her bir değişkenin, diğer değişkenlerce mükemmel olarak tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. KMO testi sonucunda değer 0.50’den düşük olması halinde faktör analizinin, söz konusu veri seti için uygun olmadığı değerlendirilmesinde bulunulur (Çokluk vd., 2012, s. 207). Örnekleme yeterliliğini ölçmeyi sağlayan KMO testi, örnek büyüklüğüyle ilgilendirir. Bu testin sonucunun oransal bakımdan %60,0’ın üzerinde olması istenir (Yavuz, 2007, s. 96). Araştırma sonucunda %82 olarak belirlenen bu değer, oranın arzu edilen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelgede 8.’de görüldüğü üzere, psikolojik personel güçlendirme değişkeninde Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, ki-kare değerinin ( $X^2=3125,98$ ;  $p<0,000$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Bartlett testi, korelasyon matrisinde bulunan bütün korelasyonların anlamlılıklarını gösteren istatistiksel bir testtir (Coşkun vd., 2017, s. 272). Her iki test sonucuna da bakıldığında psikolojik personel güçlendirme ölçeğine faktör analizi yapılmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır.

Çizelge 8. Psikolojik Personel Güçlendirme Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Psikolojik Personel Güçlendirme		Ort.	ss.	Faktör Yükleri	A.Varyans	$\alpha$
Faktör 1 Etki	E 11	3,59	1,22	0,916	22,375	0,90
	E 12	3,40	1,23	0,885		
	E 10	3,65	1,16	0,838		
Faktör 2 Anlam	A 3	4,47	0,71	0,869	19,655	0,83
	A 2	4,35	0,83	0,851		
	A 1	4,64	0,63	0,749		
Faktör 3 Özerklik	Ö 8	4,09	1,00	0,839	16,959	0,76
	Ö 7	4,23	0,90	0,796		
	Ö 9	3,76	1,13	0,593		
Faktör 4 Yetkinlik	Y 5	4,67	0,59	0,829	16,313	0,72
	Y 4	4,62	0,59	0,776		
	Y 6	4,27	0,82	0,650		
Toplam		4,14	0,57		75,303	0,85
<b>KMO: 0,82; Bartlett Test Değeri: 3125,98 p:0,000</b>						

Psikolojik personel güçlendirme ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda her biri üç ifadeden oluşan dört faktör elde edilmiştir. Birinci faktör etki, ikinci faktör anlam, üçüncü faktör özerklik, dördüncü faktör yetkinlik olarak belirlenmiştir.

**Etki Faktörü:** Faktörün, ölçeği açıklama yeterliliği olarak isimlendirilebilecek olan, açıklanan varyans oranı 22,375, cronbach alfa değeri 0,90'dır. Etki faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre E 11 (0,916), E 12 (0,885), E 10 (0,838) olarak gerçekleşmiştir.

**Anlam Faktörü:** Faktörün açıklanan varyans oranı 19,655 ve cronbach alfa değeri 0,83'tür. Anlam faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre A 3 (0,869), A 2 (0,851) ve A 1 (0,749) olarak gerçekleşmiştir.

**Özerklik Faktörü:** Faktörün açıklanan varyans oranı 16,959 ve cronbach alfa değeri 0,76'dır. Özerklik faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre Ö 8 (0,839), Ö 7 (0,796) ve Ö 9 (0,593) olarak gerçekleşmiştir.

**Yetkinlik Faktörü:** Faktörün açıklanan varyans oranı 16,313 ve cronbach alfa değeri 0,72'dır. Yetkinlik faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre Y 5 (0,829), Y 4 (0,776) ve Y 6 (0,650) olarak gerçekleşmiştir.

Çalışmada, psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin alındığı Spreitzer'in (1995) çalışmasında yer alan tüm ifadelerin AFA sonucunda aynı şekilde bir araya toplandığı görülmüştür. Faktör sonuçları, orijinal ölçektekiyle aynı şekilde gruplandırıldığı için ifade isimleri de değiştirilmemiştir.

#### 4.4.2. Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Bartlett kürsellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri, 0,84'dür. Oldukça yüksek olan bu değer, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir.

Çizelge 9. Psikososyal Risk Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Psikososyal Risk		Ort.	ss.	Faktör Yükleri	A.Varyans	$\alpha$
Faktör 1 Liderlik Kalitesi- Sosyal Destek	LS 49	3,95	0,96	0,815	9,586	0,87
	LS 50	3,98	0,99	0,775		
	LS 54	3,91	1,06	0,747		
	LS 53	3,82	1,08	0,745		
	LS 48	3,79	1,04	0,703		
	LS 47	3,81	1,01	0,694		
	LS 52	3,76	1,11	0,528		

Çizelge 9-devamı

<b>Faktör 2</b> İş Güvencesizliği	İG 64	2,59	1,42	0,900	7,025	0,90
	İG 63	2,61	1,42	0,898		
	İG 62	2,83	1,44	0,833		
	İG 65	2,72	1,35	0,816		
<b>Faktör 3</b> İşe Etki-Özgürlük Derecesi	EÖ 20	2,92	1,31	0,791	6,812	0,79
	EÖ 19	2,89	1,41	0,774		
	EÖ 21	3,14	1,32	0,744		
	EÖ 26	3,37	1,37	0,640		
	EÖ 29	2,41	1,42	0,559		
<b>Faktör 4</b> İş Doyumu	İD 68	3,95	0,97	0,793	6,205	0,83
	İD 69	4,08	0,93	0,766		
	İD 67	3,66	1,09	0,742		
	İD 66	3,51	1,14	0,665		
<b>Faktör 5</b> İşin Anlamı-İşe Bağlılık	AB 31	4,18	0,89	0,738	5,792	0,76
	AB 32	4,06	0,88	0,700		
	AB 30	4,05	0,95	0,687		
	AB 33	3,54	1,22	0,504		
<b>Faktör 6</b> Duyusal-Bilişsel Talep	DB17	4,21	0,96	0,751	5,281	0,71
	DB16	4,46	0,76	0,695		
	DB 5	4,27	0,89	0,652		
	DB 6	4,14	0,93	0,546		
<b>Faktör 7</b> Rol Çatışması	RÇ 45	3,20	1,23	0,820	5,269	0,73
	RÇ 46	3,13	1,26	0,694		
	RÇ 44	3,24	1,22	0,682		
	RÇ 43	3,07	1,33	0,654		
<b>Faktör 8</b> Rol Açıklığı	RA 40	4,16	0,85	0,753	5,061	0,71
	RA 41	4,36	0,77	0,717		
	RA 42	4,30	0,80	0,629		
	RA 39	3,75	1,04	0,550		
<b>Faktör 9</b> Topluluk Duygusu	TD 60	3,98	0,99	0,748	4,531	0,72
	TD 61	3,84	1,08	0,738		
	TD 59	4,18	0,82	0,685		
<b>Faktör 10</b> Gelişme Olanığı	GO 22	3,99	1,01	0,731	3,718	0,73
	GO 23	3,95	1,02	0,595		

Çizelge 9-devamı

<b>Faktör 11</b>	NT 3	2,74	1,40	0,815	3,709	0,70
Nicel Talep	NT 2	2,96	1,40	0,761		
<b>Faktör 12</b>	DG 12	3,02	1,37	0,859	3,684	0,76,
Duyguları Gizleme	DG 13	3,23	1,31	0,857		
Toplam		4,84	3,59		66,673	0,86
<b>KMO: 0,84; Bartlett Test Değeri: 10465,65 p: 0,000</b>						

Çizelge 9’da görüldüğü üzere; psikososyal risk ölçeği için Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, ki-kare değerinin ( $X^2=10465,65$ ;  $p<0,000$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Her iki test sonucuna da bakıldığında psikososyal risk ölçeğine faktör analizi yapılmasının uygun olacağı sonucuna varılmıştır. Bu analiz sonucunda duygusal talep, öngörülebilirlik, geri bildirim ve sosyal ilişkiler olarak isimlendirilmiş faktörlerin güvenilirliği düşük çıktığı için analiz kapsamına alınmamıştır. KOPSOR ölçeğinde her biri ayrı bir boyut olan sekiz boyut kendi aralarında birleşerek 4 yeni boyut oluşmuştur. Bilişsel ve duygusal talep boyutlarının birleşmesiyle “duyusal-bilişsel talep”, işe etki-özgürlük derecesinin birleşmesiyle “işe etki-özgürlük derecesi”, işin anlamı-işe bağlılık boyutlarının birleşmesiyle “işin anlamı-işe bağlılık” ve son olarak liderlik kalitesi-sosyal destek boyutunun birleşmesiyle “liderlik kalitesi-sosyal destek” faktörleri oluşmuştur. Analiz esnasında ortak varyans değerleri incelenmiş ve 0.50’nin altında yüklenen ifadeler de ölçekten çıkarılmıştır. Bu şekilde 69 ifadeden 45 ifadeye ve 20 boyuttan 12 boyuta inen KOPSOR ölçeği ile ilgili açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek Faktörü:** Bu faktör, çalışanın üzerinde bulunan amirlerinin etki alanlarındaki yeteneğini ve çalışanın ihtiyaç duyduğu zaman amirlerinden, astlarından ve eş düzeydeki çalışma arkadaşlarından destek alabilme durumunu ifade etmektedir. Çalışanın davranışları, bahsi geçen taraflarca kabul görüyor ve onaylanıyorsa sosyal destek faktöründen bahsedilebilir. Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek, KOPSOR ölçeğinde iki ayrı boyut olarak verilmiştir. Ancak bu çalışmada sosyal destek olarak adlandırılan boyuttan “iş arkadaşlarımdan sıklıkla yardım ve destek alırım.” ifadesi çıkarılmış ve iki boyut birleşmiştir. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 9,586 ve cronbach alfa değeri 0,87’dir. Liderlik kalitesi-sosyal destek faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre LS 49

(0,815), LS 50 (0,775), LS 54 (0,747), LS 53 (0,745), LS 48 (0,703), LS 47 (0,694) ve LS 52 (0,528) olarak gerçekleşmiştir.

**İş Güvencesizliği Faktörü:** Çalışanın, işten çıkarılması veya kendi isteğiyle ayrılması sonrasında iş bulabilme olasılığıyla ilgili olarak iş güvencesi konusundaki görüşünü ifade etmektedir. Bu faktör, orijinal ölçekte olduğu gibi 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 7,025 ve cronbach alfa değeri 0,90'dır. İş güvencesizliği faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre İG 64 (0,900), İG 63 (0,898), İG 62 (0,833) ve İG 65 (0,816) olarak gerçekleşmiştir.

**İşe Etki-Özgürlük Derecesi Faktörü:** Bu faktör, çalışanın işini etkileyebilme ve çalışma günleri, çalışma saatleri, tatil günleri konusundaki özgürlük durumunu ifade etmektedir. Ölçeğin orijinalinde, işe etki-özgürlük derecesi isimleriyle iki ayrı boyutta bulunup bu boyutlar, çalışmada işe etki-özgürlük derecesi olarak birleşmiştir. İşe etki boyutundaki “işime ilişkin büyük oranda etki gücüm vardır” ifadesi çıkarılmıştır. Aynı zamanda özgürlük derecesi boyutunda “işe ne zaman ara verebileceğime karar verebiliyorum” ve “arkadaşımınla kısa bir sohbet için işime ara verebiliyorum” ifadeleri yük değerleri 0,50'nin altında olduğu için kaldırılmıştır. Bu faktör son şekliyle 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 6,812 ve cronbach alfa değeri 0,79'dur. İşe etki-özgürlük derecesi faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre EÖ 20 (0,791), EÖ 19 (0,774), EÖ 21 (0,744), EÖ 26 (0,640) ve EÖ 29 (0,559) olarak gerçekleşmiştir.

**İş Doyumu Faktörü:** Çalışanın işinden ve işiyle ilgili faktörlerden duyduğu mutluluğu ifade eder. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 6,205 ve cronbach alfa değeri 0,83'tür. İş doyumu faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre İD 68 (0,793), İD 69 (0,766), İD 67 (0,742) ve İD 66 (0,665) olarak gerçekleşmiştir.

**İşin Anlamı-İşe Bağlılık Faktörü:** Bu faktör, işin amacı ve içeriğiyle ilgili kaygıların tamamını ve kişinin çalıştığı kuruma olan bağlılığını ifade eder. KOPSOR ölçeğinde iki ayrı boyut olarak bulunan bu faktörden “başkalarına işyerimi anlatmaktan hoşlanırım”, “işyerimdeki sorunların benim de sorunum olduğunu

hissediyorum” ve “işyerimin benim için önemli bir yer olduğunu düşünüyorum” ifadeleri çıkarılmıştır. Çalışmada, işin anlamı-işe bağlılık boyutları birleşmiştir. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 5,792 ve cronbach alfa değeri 0,76’dır. İşin anlamı-işe bağlılık faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre AB 31 (0,738), AB 32 (0,700), AB 30 (0,687) ve AB 33 (0,504) olarak gerçekleşmiştir.

**Duyusal-Bilişsel Talep Faktörü:** Bu faktör, çalışanın duyusal olarak etkinliğini ve bilişsel yetenekleri ile başa çıkması gereken talepleri ifade eder. KOPSOR ölçeğinde iki ayrı boyut olarak bulunan bu faktör, çalışmada birleşmiş ve duyusal-bilişsel talep ismini almıştır. Analiz sırasında faktör yük değeri 0.50 ve daha yüksek olanlar analize alınmış ve 0,50’nin altında kalan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Buradan hareketle “işim yeni fikirler ortaya koymamı gerektirir”, “işim zor kararlar vermeme gerektirir”, “işim gözlerimin çok net ve keskin görmesini gerektirir” ve “işim el kol hareketlerimi dikkatlice yapmamı gerektirir” ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 5,281 ve cronbach alfa değeri 0,71’dir. Duyusal-bilişsel talep faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre DB 17 (0,751), DB 16 (0,695), DB 5 (0,652) ve DB 6 (0,546) olarak gerçekleşmiştir.

**Rol Çatışması Faktörü:** Bu faktör, hem yapılan işin doğasıyla çelişen taleplerin olması hem de verilen görevlerin öncelik sırasının karışmasıyla alakalı durumları anlatır. Dört ifadeden oluşan faktörün açıklanan varyans oranı 5,269 ve cronbach alfa değeri 0,73’tür. Rol çatışması faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre RÇ 45 (0,820), RÇ 46 (0,694), RÇ 44 (0,682) ve RÇ 43 (0,654) olarak gerçekleşmiştir.

**Rol Açıklığı Faktörü:** Bu faktör, çalışana göreviyle ilgili hedeflerinin açık ve net olarak aktarılmasını, yetkilerinin tam anlamıyla tanımlanmasını ve buna bağlı olarak çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesini ifade eder. Dört ifadeden oluşan faktörün açıklanan varyans oranı 5,061 ve cronbach alfa değeri 0,71’dir. Rol açıklığı faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre RA 40 (0,753), RA 41 (0,717), RA 42 (0,629) ve RA 39 (0,550) olarak gerçekleşmiştir.

**Topluluk Duygusu Faktörü:** Bu faktör, çalışanın işiyle ilgili sorununun olmaması ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi gitmesi neticesinde kendisini bir topluluğun parçası gibi hissetmesi ve örgütsel çıkarlar doğrultusunda örgütsel işlevleri yerine getirmesi anlamını taşır. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 4,531 ve cronbach alfa değeri 0,72'dir. Topluluk duygusu faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre TD 60 (0,748), TD 61 (0,738) ve TD 59 (0,685) olarak gerçekleşmiştir.

**Gelişme Olanığı Faktörü:** Bu faktör, çalışanın işiyle ilgili yeni şeyler öğrenme olanağının olması ayrıca bilgi, beceri ve uzmanlığını kullanarak kendisini geliştirebilmesi anlamını taşır. Açıklayıcı faktör analizi sırasında "işimde yeni şeyler öğrenme olanağım var" ve "işimde becerilerimi ve uzmanlığımı kullanabiliyorum" ifadeleri, faktör yükleri düşük olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Gelişme olanağı faktörünün açıklanan varyans oranı 3,718 ve cronbach alfa değeri 0,73'tür. Gelişme olanağı faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre GO 22 (0,731) ve GO 23 (0,595) olarak gerçekleşmiştir.

**Nicel Talep Faktörü:** Bu faktör, çalışanın görevini yerine getirebilmesi hususunda mevcut zaman ile işin miktarı arasındaki uyumsuzluğun değerlendirilmesini ifade eder. Faktör yükü 0,50'nin altında olan "çok hızlı çalışmak zorunda kalırım" ve "fazla mesai yapmak zorunda kalırım" ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Faktörün açıklanan varyans oranı 3,709 ve cronbach alfa değeri 0,70'tür. Nicel talep faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre NT 3 (0,815) ve NT 2 (0,761) olarak gerçekleşmiştir.

**Duyguları Gizleme Faktörü:** Bu faktör, çalışanın duygularını işyerinde birlikte çalıştığı iş arkadaşlarından, astından ve üstünden veya birlikte çalışmadığı ancak, hasta, müşteri ya da öğrenci konumunda olan diğer kişilerden gizlemesini gerektiren durumları ifade eder. Bu faktörün açıklanan varyans oranı 3,684 ve cronbach alfa değeri 0,76'dır. Duyguları gizleme faktörünü oluşturan ifadelerin almış olduğu faktör yüklerine göre DG 12 (0,859) ve DG 13 (0,857) olarak gerçekleşmiştir.



#### 4.5. Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikososyal Risklerin Birbirleriyle Korelasyonlarına İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın gücünü belirlemeye yönelik bir tekniktir (Coşkun, 2017, s. 235). Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında ortak bir düşüncenin varlığından söz etmek pek mümkün olmamakla birlikte korelasyonun yorumlanmasında sıklıkla kullanılan değerlere göre korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta ve 0.30-0.00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişki olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2007, s. 32).

Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının (anlam, yetkinlik, özerklik, etki) psikososyal risklerin alt boyutları (liderlik kalitesi-sosyal destek, iş güvencesizliği, işe etki-özgürlük derecesi, iş doyumunu, işin anlamı-işe bağlılık, duyuşsal-bilişsel talep, rol çatışması, rol açıklığı, topluluk duygusu, gelişme olanağı, nicel talep, duyguları gizleme) ile ilişkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizi Çizelge 10.'te gösterilmektedir. Söz konusu analizde, psikolojik personel güçlendirme bağımsız değişken; psikososyal risk ise bağımlı değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre; anlam boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek ( $p=0,000$ ), işe etki-özgürlük derecesi ( $p=0,000$ ), iş doyumunu ( $p=0,000$ ), işin anlamı-işe bağlılık ( $p=0,000$ ), duyuşsal-bilişsel talep ( $p=0,000$ ), rol çatışması ( $p=0,048$ ), rol açıklığı ( $p=0,000$ ), topluluk duygusu ( $p=0,000$ ) ve gelişme olanağı ( $p=0,000$ ) arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Anlam boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek, işe etki-özgürlük derecesi, duyuşsal-bilişsel talep, topluluk duygusu ve gelişme olanağı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki ve rol çatışması ile düşük düzeyde ancak negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca anlam değişkeniyle, işin anlamı-işe bağlılık (0,436) ile rol açıklığı (0,373) değişkeni arasında orta düzeyde bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

**Çizelge 10. Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikososyal Risk Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi**

<b>Boyutlar</b>	<b>Pearson Korelasyon Katsayısı</b>	<b>Anlam</b>	<b>Yetkinlik</b>	<b>Özerklik</b>	<b>Etki</b>
Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek	r	0,235**	0,149**	0,226**	0,185**
	p	0,000	0,001	0,000	0,000
İş Güvencesizliği	r	-0,031	-0,068	0,029	0,080
	p	0,487	0,124	0,510	0,072
İşe Etki-Özgürlük Derecesi	r	0,161**	0,182**	0,476**	0,482**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İş Doymumu	r	0,253**	0,175**	0,205**	0,234**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İşin Anlamı-İşe Bağlılık	r	0,436**	0,282**	0,197**	0,260**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Duyusal-Bilişsel Talep	r	0,298**	0,342**	0,285**	0,216**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Rol Çatışması	r	-0,088*	0,028	0,190**	0,184**
	p	0,048	0,533	0,000	0,000
Rol Açıklığı	r	0,373**	0,349**	0,211**	0,174**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Topluluk Duygusu	r	0,205**	0,141**	0,201**	0,182**
	p	0,000	0,001	0,000	0,000
Gelişme Olanığı	r	0,178**	0,208**	0,357**	0,269**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Nicel Talep	r	-0,045	-0,025	0,076	0,089*
	p	0,309	0,570	0,089	0,045
Duyguları Gizleme	r	-0,040	0,087	0,098*	0,130**
	p	0,375	0,051	0,027	0,003

\*\* : p<0,01 \* : p<0,05

Psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek (p=0,001), işe etki-özgürlük derecesi (p=0,000), iş doymumu (p=0,000), işin anlamı-işe bağlılık (p=0,000), duyusal-bilişsel talep (p=0,000), rol açıklığı (p=0,000), topluluk duygusu (p=0,001) ve gelişme olanağı (p=0,000) arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Yetkinlik alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek, işe etki-

özgürlük derecesi, iş doyumu, işin anlamı-işe bağlılık, topluluk duygusu ve gelişme olanağı arasında düşük bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yetkinlik ile duyusal-bilişsel talep (0,342) ve rol açıklığı (0,349) arasında ise orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek (p=0,000), işe etki-özgürlük derecesi (p=0,000), iş doyumu (p=0,000), işin anlamı-işe bağlılık (p=0,000), duyusal-bilişsel talep (p=0,000), rol çatışması (p=0,000), rol açıklığı (p=0,000), topluluk duygusu (p=0,000), gelişme olanağı (p=0,000) ve duyguları gizleme (p=0,027) arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Özerklik boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek, iş doyumu, işin anlamı-işe bağlılık, duyusal-bilişsel talep, rol çatışması, rol açıklığı, topluluk duygusu ve duyguları gizleme arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Özerklik ile işe etki-özgürlük derecesi (0,476) ve gelişme olanağı (0,357) arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Psikolojik personel güçlendirmenin etki alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek (p=0,000), işe etki-özgürlük derecesi (p=0,000), iş doyumu (p=0,000), işin anlamı-işe bağlılık (p=0,000), duyusal-bilişsel talep (p=0,000), rol çatışması (p=0,000), rol açıklığı (p=0,000), topluluk duygusu (p=0,000), gelişme olanağı (p=0,000) nicel talep (p=0,045) ve duyguları gizleme (p=0,000) arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Etki boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek, iş doyumu, işin anlamı-işe bağlılık, duyusal-bilişsel talep, rol çatışması, rol açıklığı, topluluk duygusu, gelişme olanağı, nicel talep ve duyguları gizleme arasında düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Etki boyutu ile işe etki-özgürlük derecesi (0,482) arasında ise orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **4.6. Psikolojik Personel Güçlendirme ve Psikososyal Risk İlişisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal risk değişkenleri arasındaki ilişkinin etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Bağımsız değişken psikolojik personel güçlendirme, bağımlı değişken psikososyal risktir.

Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, liderlik kalitesi-sosyal destek boyutu üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları Çizelge 11.'de yer almaktadır. Burada, liderlik kalitesi-sosyal destek bağımlı, psikolojik personel güçlendirme alt boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır.

**Çizelge 11. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit Terim	2,233	7,348	0,000	0,086	F: 11,823 p: 0,000
Anlam	0,239	3,823	0,000		
Yetkinlik	-0,032	-0,424	0,672		
Özerklik	0,127	2,451	0,015		
Etki	0,052	1,406	0,160		

$$\text{Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek} = 2,233 + (0,239) * A + (0,127) * \text{Ö}$$

Modelde yer alan değişkenlerden anlam ve özerklik boyutu modele katkı sağlamaktadır. Ancak yetkinlik ve etki boyutunun 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Liderlik-sosyal destek üzerinde en açıklayıcı değişkenin, psikolojik personel güçlendirmenin anlam boyutu olduğu görülmektedir.

Çizelge 11.'deki sonuçlara göre, liderlik kalitesi-sosyal destek ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. (F=11,823; p<0,05). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirme bağımsız değişkeninin alt boyutlarının, liderlik kalitesi-sosyal destek bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. Liderlik kalitesi-sosyal destek üzerinde yetkinlik ve etki boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi yokken; anlam ve özerklik alt boyutlarının liderlik kalitesi-sosyal destek üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi vardır.

Determinasyon katsayısı (R<sup>2</sup>=0,086) dikkate alındığında liderlik kalitesi-sosyal destek boyutundaki toplam varyansın (değişkenin) %8,6'sının anlam ve özerklikten

kaynaklandığı söylenebilir. Anlam alt boyutu, liderlik kalitesi-sosyal desteği 0,239 oranında etkilerken özerklik alt boyutu, 0,127 oranında etkilemektedir.

Bu sonuçlara göre; psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek arasındaki etkiyi ölçen H2a ve özerklik alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek arasındaki etkiyi ölçen H4a hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek arasındaki etkiyi ölçen H3a ve etki alt boyutu ile liderlik kalitesi-sosyal destek arasındaki etkiyi ölçen H5a hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 12. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İş Güvencesizliği Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit Terim	3,250	6,553	0,000	0,015	F: 1,902 p: 0,109
Anlam	-0,010	-0,097	0,923		
Yetkinlik	-0,216	-1,767	0,078		
Özerklik	0,018	0,207	0,836		
Etki	0,110	1,815	0,070		

Çizelge 12.'de, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, iş güvencesizliği boyutu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Psikolojik personel güçlendirme ile çalışanların iş güvencesizliği algıları arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır (F=1,902; p>0,05). Bu sonuca göre H2b, H3b, H4b, H5b hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 13. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İşe Etki-Özgürlük Derecesi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit Terim	0,547	1,595	0,111	0,292	F: 51,792 p: 0,000
Anlam	0,038	0,543	0,587		
Yetkinlik	-0,053	-0,628	0,530		
Özerklik	0,363	6,188	0,000		
Etki	0,284	6,755	0,000		

$$\text{İşe Etki} = 0,547 + (0,363) \cdot \text{Ö} + (0,284) \cdot \text{E}$$

Çizelge 13.'te psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, işe etki-özgürlük derecesi boyutu üzerindeki etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların işe etki-özgürlük derecesi ile psikolojik personel güçlendirmenin özerklik ve etki alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ( $F=51,792$ ;  $p<0,05$ ). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin işe etki-özgürlük derecesi bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. İşe etki-özgürlük derecesi üzerinde özerklik ve etki alt boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken anlam ve yetkinlik alt boyutlarının bir etkisi yoktur. Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,292$ ) dikkate alındığında işe etki değişkenindeki toplam varyansın %29'unun özerklik ve etkiden kaynaklandığı söylenebilir.

Özerklik alt boyutu çalışanların işe etkisini 0,363 oranında etkilerken, etki alt boyutu 0,284 oranında etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu ile işe etki-özgürlük derecesi arasındaki etkiyi ölçen H4c ve etki alt boyutu ile işe etki-özgürlük derecesi arasındaki etkiyi ölçen H5c hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile işe etki-özgürlük derecesi arasındaki etkiyi ölçen H2c ve yetkinlik alt boyutu ile işe etki-özgürlük derecesi arasındaki etkiyi ölçen H3c hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 14. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	$R^2$	Anlamlılık
Sabit Terim	1,864	5,710	0,000	0,101	F: 14,051 P: 0,00 0
Anlam	0,271	4,035	0,000		
Yetkinlik	0,018	0,230	0,818		
Özerklik	0,047	0,845	0,399		
Etki	0,126	3,154	0,002		

$$\text{İş Doyumu} = 1,864 + (0,271) * A + (0,126) * E$$

Çizelge 14.'te, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, iş doyumu boyutu üzerindeki etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların işlerinde sağladıkları doyum ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur (F=14,051; p<0,005). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin, iş doyumu bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. İş doyumu üzerinde anlam ve etki alt boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken yetkinlik ve özerklik alt boyutlarının bir etkisi yoktur.

Determinasyon katsayısı (R<sup>2</sup>=0,101) dikkate alındığında, iş doyumu değişkenindeki toplam varyansın %10'unun anlam ve etkiden kaynaklandığı söylenebilir. Anlam alt boyutu çalışanların iş doyumunu 0,271 oranında etkilerken etki alt boyutu, iş doyumu üzerinde 0,126 oranında bir etki oluşturmaktadır.

Bu sonuçlara göre, psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile iş doyumu arasındaki etkiyi ölçen H2ç ve etki alt boyutu ile iş doyumu arasındaki etkiyi ölçen H5ç hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile iş doyumu arasındaki etkiyi ölçen H3ç ve özerklik alt boyutu ile iş doyumu arasındaki etkiyi ölçen H4ç hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 15. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile İşin Anlamı-İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	β	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit Terim	1,230	4,515	0,000	0,224	F: 36,297 P: 0,000
Anlam	0,467	8,320	0,000		
Yetkinlik	0,076	1,141	0,254		
Özerklik	-0,050	-1,083	0,279		
Etki	0,139	4,166	0,000		

$$\text{İş Anlamı ve İşe Bağlılık} = 1,230 + (0,467) * A + (0,139) * E$$

Çizelge 15.'te, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, işin anlamı-işe bağlılık boyutu üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, işin anlamı-işe bağlılık ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ( $F=36,297$ ;  $p<0,005$ ). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin işin anlamı-işe bağlılık bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. İşin anlamı-işe bağlılık üzerinde anlam ve etki alt boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken yetkinlik ve özerklik alt boyutlarının bir etkisi yoktur.

Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,224$ ) dikkate alındığında, işin anlamı-işe bağlılık değişkenindeki toplam varyansın %22'sinin anlam ve etkiden kaynaklandığı söylenebilir. Anlam alt boyutu, çalışanların işi anlamlı bulması-işe bağlılıklarını 0,467 oranında etkilerken etki alt boyutu, bu bağımlı değişken üzerinde 0,139 oranında bir etki oluşturmaktadır.

Bu sonuçlara göre, psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile işin anlamı-işe bağlılık arasındaki etkiyi ölçen H2d ve etki alt boyutu ile işin anlamı-işe bağlılık arasındaki etkiyi ölçen H5d hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile işin anlamı-işe bağlılık arasındaki etkiyi ölçen H3d ve özerklik alt boyutu ile işin anlamı-işe bağlılık arasındaki etkiyi ölçen H4d hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 16. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Duyusal-Bilişsel Talep Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	$R^2$	Anlamlılık
Sabit Terim	1,996	8,271	0,000	0,161	F: 24,140 p: 0,000
Anlam	0,149	2,988	0,003		
Yetkinlik	0,240	4,045	0,000		
Özerklik	0,098	2,376	0,018		
Etki	0,037	1,259	0,209		

$$\text{Duyusal-Bilişsel Talep} = 1,996 + (0,149)*A + (0,240)*Y + (0,098)*Ö$$



Çizelge 16.'da psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, duyuşal-bilişsel talep boyutu üzerindeki etkisine ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, duyuşal-bilişsel talep ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ( $F=24,140$ ;  $p<0,005$ ). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin duyuşal-bilişsel talep bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. Duyuşal-bilişsel talep üzerinde anlam, yetkinlik ve özerklik alt boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken etki alt boyutunun bir etkisi yoktur.

Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,161$ ) dikkate alındığında, duyuşal-bilişsel talep değişkenindeki toplam varyansın %16'sının anlam, yetkinlik, özerklik alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Duyuşal-bilişsel talep bağımlı değişkeni üzerinde anlam alt boyutunun 0,149, yetkinlik alt boyutunun 0,240 ve özerklik alt boyutunun 0,098 oranında etkisi vardır. Etki alt boyutunun duyuşal-bilişsel talep üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Bu sonuçlara göre, psikolojik personel güçlendirmenin anlam ile duyuşal-bilişsel talep arasındaki etkiyi ölçen H2e, yetkinlik ile duyuşal-bilişsel talep arasındaki etkiyi ölçen H3e ve özerklik ile duyuşal-bilişsel talep arasındaki etkiyi ölçen H4e hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, psikolojik personel güçlendirmenin etki boyutu ile duyuşal-bilişsel talep arasındaki etkiyi ölçen H5e hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 17. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Rol Çatışması Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	$R^2$	Anlamlılık
Sabit Terim	3,048	8,271	0,000	0,069	F: 9,266 p: 0,000
Anlam	-0,257	-3,382	0,001		
Yetkinlik	0,035	0,381	0,703		
Özerklik	0,187	2,960	0,003		
Etki	0,101	2,233	0,026		

$$\text{Rol Çatışması} = 3,048 + (-0,257) * A + (0,187) * Ö + (0,101) * E$$

Çizelge 17.'de, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, rol çatışması boyutu üzerindeki etkisine ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, rol çatışması ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ( $F=9,266$ ;  $p<0,005$ ). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin, rol çatışması bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. Rol çatışması boyutu üzerinde anlam, özerklik ve etki alt boyutlarının  $0,05$  anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken yetkinlik alt boyutunun bir etkisi yoktur.

Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,069$ ) dikkate alındığında, rol çatışması değişkenindeki toplam varyansın %7'sinin anlam, özerklik ve etki alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Rol çatışması bağımlı değişkeni üzerinde anlam alt boyutunun  $-0,257$ , özerklik alt boyutunun  $0,187$  ve etki alt boyutunun  $0,101$  oranında etkisi varken; yetkinlik alt boyutunun rol çatışması üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Bu sonuçlara göre; psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile rol çatışması arasındaki etkiyi ölçen H2f, özerklik alt boyutu ile rol çatışması arasındaki etkiyi ölçen H4f ve etki alt boyutu ile rol çatışması arasındaki etkiyi ölçen H5f hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile rol çatışması arasındaki etkiyi ölçen H3f hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge 18. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Rol Açıklığı Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	$R^2$	Anlamlılık
Sabit Terim	1,773	7,576	0,000	0,178	F: 27,154 p: 0,000
Anlam	0,258	5,354	0,000		
Yetkinlik	0,225	3,910	0,000		
Özerklik	0,019	0,469	0,639		
Etki	0,034	1,189	0,235		

$$\text{Rol Açıklığı} = 1,773 + (0,258)*A + (0,225)*Y$$

Çizelge 18.'de, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, rol açıklığı boyutu üzerindeki etkisine ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, rol açıklığı ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ( $F=27,154$ ;  $p<0,005$ ). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin rol açıklığı bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. Rol açıklığı boyutu üzerinde anlam ve yetkinlik alt boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken özerklik ve etki alt boyutlarının bir etkisi yoktur.

Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,178$ ) dikkate alındığında, rol açıklığı değişkenindeki toplam varyansın %18'inin anlam ve yetkinlik alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Rol açıklığı bağımlı değişkeni üzerinde anlam alt boyutunun 0,258 ve yetkinlik alt boyutunun 0,225 oranında etkisi varken, özerklik ve etki alt boyutlarının herhangi bir etkisi yoktur.

Bu sonuçlara göre, psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile rol açıklığı arasındaki etkiyi ölçen H2g ve yetkinlik alt boyutu ile rol açıklığı arasındaki etkiyi ölçen H3g hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu ile rol açıklığı arasındaki etkiyi ölçen H4g ve etki alt boyutu ile rol açıklığı arasındaki etkiyi ölçen H5g hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 19: Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Topluluk Duygusu Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	$R^2$	Anlamlılık
Sabit Terim	2,532	8,327	0,000	0,069	F: 9,353 p: 0,000
Anlam	0,197	3,138	0,002		
Yetkinlik	-0,006	-0,081	0,935		
Özerklik	0,094	1,814	0,070		
Etki	0,066	1,767	0,078		

$$\text{Topluluk Duygusu} = 2,532 + (0,197) * A$$

Çizelge 19’da psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, topluluk duygusu boyutu üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, topluluk duygusu ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur (F=9,353; p<0,005). Topluluk duygusu boyutu üzerinde anlam alt boyutunun 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarının bir etkisi yoktur.

Determinasyon katsayısı (R<sup>2</sup>=0,069) dikkate alındığında topluluk duygusu değişkenindeki toplam varyansın %7’sinin anlam alt boyutundan kaynaklandığı söylenebilir. Topluluk duygusu bağımlı değişkeni üzerinde anlam alt boyutunun 0,197 oranında etkisi varken; yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarının topluluk duygusu üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Bu sonuçlara göre psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile topluluk duygusu arasındaki etkiyi ölçen H2ğ hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu ile topluluk duygusu arasındaki etkiyi ölçen H3ğ, özerklik alt boyutu ile topluluk duygusu arasındaki etkiyi ölçen H4ğ ve etki alt boyutu ile topluluk duygusu arasındaki etkiyi ölçen H5ğ hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 20. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Gelişme Olanığı Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Anlamlılık</b>
Sabit Terim	1,814	5,343	0,000	0,140	F: 20,507 p: 0,000
Anlam	0,077	1,106	0,269		
Yetkinlik	0,084	1,001	0,317		
Özerklik	0,292	5,023	0,000		
Etki	0,073	1,766	0,078		

$$\text{Gelişme Olanığı} = 1,814 + (0,292) * \ddot{O}$$

Çizelge 20’de psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, gelişme olanağı boyutu üzerindeki etkisine yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, gelişme olanağı ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur ( $F=20,507$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin gelişme olanağı bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. Gelişme olanağı boyutu üzerinde özerklik alt boyutunun 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken diğer alt boyutlarının bir etkisi yoktur.

Determinasyon katsayısı ( $R^2=0,140$ ) dikkate alındığında gelişme olanağı değişkenindeki toplam varyansın %14’ünün özerklik alt boyutundan kaynaklandığı söylenebilir. Gelişme olanağı bağımlı değişkeni üzerinde özerklik alt boyutunun 0,292 oranında etkisi varken; anlam, yetkinlik ve etki alt boyutlarının gelişme olanağı üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Bu sonuçlara göre psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu ile gelişme olanağı arasındaki etkiyi ölçen H4h hipotezi kabul edilmiştir. Diğer taraftan psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile gelişme olanağı arasındaki etkiyi ölçen H2h, yetkinlik alt boyutu ile gelişme olanağı arasındaki etkiyi ölçen H3h ve etki alt boyutu ile gelişme olanağı arasındaki etkiyi ölçen H5h hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 21. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Nicel Talep Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	$R^2$	Anlamlılık
Sabit Terim	3,095	6,246	0,000	0,015	F: 1,942 p: 0,102
Anlam	-0,116	-1,139	0,255		
Yetkinlik	-0,090	-0,739	0,460		
Özerklik	0,100	1,177	0,240		
Etki	0,081	1,329	0,184		

Çizelge 21’de, nicel talep ile psikolojik personel güçlendirme alt boyutları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Psikolojik personel güçlendirme ile nicel talep arasındaki regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır (F=1,942; p>0,05). Bu sonuca göre, H2<sub>1</sub>, H3<sub>1</sub>, H4<sub>1</sub>, H5<sub>1</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

**Çizelge 22. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Duyguları Gizleme Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit Terim	2,512	5,228	0,000	0,032	F: 4,146 P: 0,003
Anlam	-0,246	-2,487	0,013		
Yetkinlik	0,250	2,118	0,035		
Özerklik	0,040	0,482	0,630		
Etki	0,121	2,056	0,040		

$$\text{Duyguları Gizleme} = 2,512 + (-0,246)*A + (0,250)*Y + (0,040)E$$

Çizelge 22.’de, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının, duyguları gizleme boyutu üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanın işiyle ilgili duyguları gizleme durumu ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur (F=4,146; p<0,05). Bu sonuçlar, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları bağımsız değişkeninin duyguları gizleme bağımlı değişkeniyle arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. Duyguları gizleme boyutu üzerinde anlam, yetkinlik ve etki alt boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi vardır. Diğer taraftan, özerklik alt boyutuyla 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Determinasyon katsayısı (R<sup>2</sup>=0,032) dikkate alındığında, duyguları gizleme değişkenindeki toplam varyansın %3’ünün anlam, yetkinlik ve etki alt boyutlarından kaynaklandığı söylenebilir. Duyguları gizleme bağımlı değişkeni üzerinde anlam alt boyutunun -0,246, yetkinlik alt boyutunun 0,250 ve etki alt boyutunun 0,121 oranında etkisi varken, özerklik alt boyutunun duyguları gizleme üzerinde bir etkisi yoktur.

Bu sonuçlara göre; psikolojik personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile duyguları gizleme arasındaki etkiyi ölçen H2i, yetkinlik alt boyutu ile duyguları gizleme arasındaki etkiyi ölçen H3i ve etki alt boyutu ile duyguları gizleme arasındaki etkiyi ölçen H5i hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu ile duyguları gizleme arasındaki etkiyi ölçen H4i hipotezleri reddedilmiştir.

#### 4.7. Psikolojik Personel Güçlendirme ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkları Tespit Etmeye Yönelik Bulgular

Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının (anlam, yetkinlik özerklik, etki), çalışanların demografik özellikleriyle (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çocuk sahibi olma, işletmede çalışma süresi, çalıştığı departman) karşılaştırılmasına ilişkin T-testi ve Anova testi sonuçları aşağıda ifade edilmiştir.

##### 4.7.1. Çalışanların Cinsiyetine Yönelik Bulgular

Çizelge 23.'te; psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların cinsiyetlerinin karşılaştırılmasına ilişkin T-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Çizelge 23. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Cinsiyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ort.	ss.	t	p
Anlam	Kadın	165	4,51	0,64	0,72	0,46
	Erkek	342	4,47	0,62		
Yetkinlik	Kadın	165	4,51	0,54	-0,23	0,81
	Erkek	342	4,52	0,55		
Özerklik	Kadın	165	3,87	0,96	-2,97	0,00
	Erkek	342	4,10	0,75		
Etki	Kadın	165	3,40	1,17	-2,03	0,04
	Erkek	342	3,62	1,06		

Burada; özerklik ( $p=0,00<0,05$ ), etki ( $p=0,04<0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı farklılıklar gösterirken, anlam ( $p=0,46>0,05$ ) ve yetkinlik boyutunda ( $p=0,81>0,05$ ) cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık görülmemektedir.

Elde edilen sonuçlara göre; erkeklerin etki ve özerklik algısının kadınlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Altındış ve Özutku, (2011) çalışmalarında; psikolojik personel güçlendirme algısı ile çalışan cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık belirleyememişlerdir. Aynı şekilde Akın ve Saruhan'ın (2016) Ankara'da makine-imalat sektöründe kurulu olan işletmelerde yaptıkları çalışmada psikolojik personel güçlendirme ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

#### 4.7.2. Çalışanların Medeni Durumuna Yönelik Bulgular

Çizelge 24.'te psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların medeni durumlarının karşılaştırılmasına ilişkin T-testi sonuçları gösterilmektedir.

**Çizelge 24. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Medeni Durumu Arasındaki İlişiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ort.	ss.	t	p
Anlam	Evli	312	4,53	0,58	2,25	0,02
	Bekar	195	4,40	0,69		
Yetkinlik	Evli	312	4,55	0,54,	1,60	0,10
	Bekar	195	4,47	0,55		
Özerklik	Evli	312	4,03	0,83	0,00	0,99
	Bekar	195	4,03	0,84		
Etki	Evli	312	3,50	1,15	-1,16	0,24
	Bekar	195	3,62	1,01		



Elde edilen sonuçlara göre; psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutlarının çalışanların medeni durumlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde sadece işlerini anlamlı bulmaları konusunda önemli bir fark gösterdiği ortaya çıkmıştır. Durukan vd. (2010), çalışanların medeni durumları ile psikolojik güçlendirilmeleri arasında istatistiki bakımdan anlamlı farklılıkların bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

#### 4.7.3. Çalışanların Yaş Grubuna Yönelik Bulgular

Çizelge 25.'te, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların yaş gruplarının karşılaştırıldığı Anova testi sonuçları bulunmaktadır.

**Çizelge 25. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Testi Sonuçları**

Değişkenler	Yaş	n	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Anlam	18-24	116	4,40	0,60	4,049	0,003	2-3 2-5
	25-35	188	4,40	0,66			
	36-45	118	4,61	0,61			
	46-55	74	4,54	0,56			
	56+	11	4,93	0,20			
Yetkinlik	18-24	116	4,46	0,57	4,357	0,002	2-3
	25-35	188	4,43	0,57			
	36-45	118	4,62	0,48			
	46-55	74	4,60	0,49			
	56+	11	4,87	0,16			
Özerklik	18-24	116	3,96	0,83	2,061	0,085	-
	25-35	188	4,02	0,75			
	36-45	118	4,07	0,90			
	46-55	74	3,99	0,93			
	56+	11	4,69	0,43			
Etki	18-24	116	3,36	1,15	4,696	0,001	5-1 5-2 5-3 5-4
	25-35	188	3,68	0,87			
	36-45	118	3,49	1,24			
	46-55	74	3,44	1,27			
	56+	11	4,66	0,25			

Yukarıdaki çizelgeye göre, çalışanların işlerini anlamlı bulmaları ( $p=0,003<0,05$ ), işlerindeki yetkinlik durumları ( $p=0,002<0,05$ ) ve çalışanların işyerinde etkili olmalarında ( $p=0,001<0,05$ ) yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar söz konusudur.

Altındış ve Özutku (2011) tarafından Türkiye'nin değişik bölgelerindeki devlet hastanelerinde yapılan çalışmada, sağlık yöneticilerinin ve çalışanlarının psikolojik güçlendirme algılarında yaş gruplarına göre anlamlı görülebilecek farklılıkla karşılaşılmamıştır. Akın ve Saruhan'ın (2016) yaptığı çalışmada yaş değişkeni ile çalışanların psikolojik güçlendirme algıları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Her iki çalışmada da yaş değişkenine göre çalışanların psikolojik güçlendirme algılamalarının anlamlı bir farklılık ifade etmediği görülmektedir. Buna karşın Çizelge 8.'de belirtilen sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların anlam, yetkinlik ve etki algılarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Diğer bir deyişle güçlendirme düzeyinin yükseltilmesi durumunda bu iki faktörün negatif etkilerinin azalacağı söylenebilir. Bilgiye erişimin kolaylaşmasıyla birlikte rol belirsizliği ortadan kalkacak ve rol açıklığıyla birlikte çalışan üzerindeki stres de azalacaktır. Bu sonuç; Bordin vd., (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen "çalışanların psikolojik güçlendirme algısıyla yaş değişkeni arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır" bulgusuyla benzerliğe sahiptir

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey) sonuçları değerlendirildiğinde; çalışanların, yaşları bakımından işlerini anlamlı bulmaları hususunda 25-35 ile 36-45 ve 25-35 ile 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında farklılıklar saptanmıştır. Buna göre; 25-35 yaş grubundaki çalışanlar, işlerini 36-45 ve 56 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlardan daha az anlamlı bulmaktadırlar.

Yaş grubuna göre "yetkinliği algılama" konusundaki riskin algılanması hususunda; 25-35 ile 36-45 yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında farklılıklar saptanmıştır. Buna göre 36-45 yaş grubunda yer alan çalışanlar, kendilerini 25-35 yaş grubunda bulunanlardan daha yetkin görmektedirler.

Yaş grubuna göre “çalışanların kendilerini işlerinde özerk hissetmeleri” konusundaki riskin algılanması hususunda; 18-24 ile 56 ve üzeri yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında farklılıklar saptanmıştır. Bu açıklamaların ışığında, 56 ve üzeri yaşta olan çalışanların kendilerini işlerinde daha özerk hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş grubuna göre “çalışanların işlerinde etkili olmaları” konusundaki riskin algılanması hususunda; 56 ve üzeri yaş grubunda bulunan çalışanlar ile 18-24, 25-35, 36-45 ve 46-55 yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında farklılıklar saptanmıştır. Durukan ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada, psikolojik personel güçlendirme ile yaş arasında anlamlı farklılıkların bulunduğunu saptamışlar ve 30-49 yaş grubundaki çalışanların, 20-29 yaş grubundaki çalışanlara göre daha fazla güçlendirme algısına sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

#### **4.7.4. Çalışanların Eğitim Seviyesine Yönelik Bulgular**

Çizelge 26.’da psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların eğitim seviyelerinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları yer almaktadır.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; yetkinlik boyutu ( $p=0,020<0,05$ ) özerklik, ( $p=0,000<0,05$ ) ve etki boyutu ( $p=0,000<0,05$ ) çalışanların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, anlam boyutu açısından herhangi bir farklılık görünmemektedir.

Tukey sonuçları; yetkinlik boyutunun algılanmasıyla ilgili farklılığın, ortaokul ile lisans eğitim seviyesine sahip çalışan gruplarından kaynaklandığını göstermektedir. Bu sonuca göre; lisans mezunu çalışanlar, işlerinde ortaokul mezunu çalışanlardan daha fazla yetkinliğe sahiptirler. Bu durum; eğitim seviyesiyle paralel olarak çalışanın, sahip olduğu bilgi ve bilgiyi kullanma kabiliyetinin artması ve birden fazla işi yeterli düzeyde yapabilme becerisi kazanmasıyla açıklanabilir.

**Çizelge 26. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışanların Eğitim Seviyesi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları**

Değişkenler	Eğitim	n	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Anlam	Okumamış	22	4,57	0,47	1,585	0,149	-
	İlkokul	117	4,40	0,74			
	Ortaokul	63	4,43	0,65			
	Lise	155	4,46	0,61			
	Önlisans	72	4,67	0,52			
	Lisans	72	4,50	0,57			
	Lisansüstü	6	4,33	0,51			
Yetkinlik	Okumamış	22	4,53	0,43	2,544	0,020	3-6
	İlkokul	117	4,48	0,53			
	Ortaokul	63	4,34	0,59			
	Lise	155	4,49	0,61			
	Önlisans	72	4,62	0,46			
	Lisans	72	4,66	0,38			
	Lisansüstü	6	4,66	0,81			
Özerklik	Okumamış	22	4,10	0,83	5,822	0,000	2-4 2-5 3-5
	İlkokul	117	3,76	1,05			
	Ortaokul	63	3,79	0,89			
	Lise	155	4,08	0,76			
	Önlisans	72	4,28	0,52			
	Lisans	72	4,31	0,56			
	Lisansüstü	6	3,88	0,91			
Etki	Okumamış	22	3,36	1,25	4,919	0,000	2-5 2-6 4-6
	İlkokul	117	3,18	1,33			
	Ortaokul	63	3,68	0,88			
	Lise	155	3,49	1,08			
	Önlisans	72	3,79	0,93			
	Lisans	72	3,96	0,79			
	Lisansüstü	6	3,72	1,10			

Özerklik boyutuyla ilgili farklılık; ilkokul ile lise, ilkokul ile ön lisans ve ortaokul ile ön lisans eğitimine sahip çalışan gruplarından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre; ön lisans eğitimine sahip çalışanların, ortaokul mezunu çalışan gruplarından daha fazla özerk oldukları tespit edilmiştir. Aynı şekilde lise ve ön lisans

mezunu çalışanların da ilkokul mezunlarından daha fazla özerk oldukları belirlenmiştir.

Test sonuçlarında yer alan, çalışanların eğitim bakımından kendilerini etkili bulması hususundaki farklılık, ilkokul mezunu olan çalışanlar ile ön lisans mezunu olan çalışanların ve ilkokul mezunu olan çalışanlar ile lisans mezunu olan çalışanların bulunduğu gruplardan kaynaklanmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda, ilkokul mezunu olan çalışanların işlerindeki etkilerinin ön lisans ve lisans mezunu olan çalışanlardan daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **4.7.5. Çalışanların Çalışma Süresine Yönelik Bulgular**

Çizelge 27.'da psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile personelin çalışma süresinin karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; anlam boyutu ( $p=0,454<0,05$ ) ve yetkinlik boyutu ( $p=0,111<0,05$ ) ile çalışanların çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak çalışanların işlerinde özerk olmaları ( $p=0,006<0,05$ ) ile işlerinde etkili olmaları ( $p=0,000<0,05$ ) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Durukan vd., (2010) yaptıkları çalışmada, hemşirelerin psikolojik güçlendirme algıları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hacettepe Üniversitesi Hastanesi'nde yapılan bu çalışma, 6-10 yıl arasında kıdemli olan hemşirelerin, 1 yıldan daha az süredir çalışanlara göre psikolojik olarak daha fazla güçlendirildiğini ortaya koymuştur. Çalışma, bu yönüyle Durukan vd., (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir.

Tukey sonuçları; özerklik boyutunun algılanmasıyla ilgili farklılığın, çalıştığı konaklama işletmesinde bir yıl veya daha az süre çalışanlar ile 21 yıl veya daha fazla süre çalışanlardan kaynaklandığını göstermektedir.

**Çizelge 27. Psikolojik Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları**

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Anlam	1 <	131	4,48	0,65	0,941	0,454	-
	1-3	145	4,48	0,61			
	4-10	122	4,41	0,55			
	11-15	44	4,56	0,68			
	16-20	21	4,46	0,59			
	21 +	44	4,62	0,73			
Yetkinlik	1 <	131	4,46	0,59	1,802	0,111	-
	1-3	145	4,51	0,52			
	4-10	122	4,47	0,53			
	11-15	44	4,58	0,65			
	16-20	21	4,61	0,46			
	21 +	44	4,71	0,38			
Özerklik	1 <	131	3,82	1,05	3,328	0,006	1-6
	1-3	145	4,06	0,82			
	4-10	122	4,03	0,72			
	11-15	44	4,15	0,58			
	16-20	21	4,22	0,69			
	21 +	44	4,33	0,53			
Etki	1 <	131	3,16	1,17	5,550	0,000	1-2 1-3 1-6
	1-3	145	3,66	1,05			
	4-10	122	3,71	0,97			
	11-15	44	3,40	1,17			
	16-20	21	3,88	1,01			
	21 +	44	3,85	1,06			

Yaş grubuna göre, etki boyutundaki riskin algılanması hususunda; aynı işletmede 1 yıl veya daha az süre çalışanlar ile 1-3 yıl arasında çalışanlar; 1 yıl veya daha az süre çalışanlar ile 4-10 yıl arasında çalışanlar; 1 yıl veya daha az süre çalışanlar ile 21 ve üzeri yıl çalışanlar arasında farklılıklar saptanmıştır. Dolayısıyla; çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin artması neticesinde, işleri üzerindeki etkilerinin de arttığı söylenebilir.

#### 4.7.6. Çalışanların Departmanına Yönelik Bulgular

Çizelge 28.'de psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların departmanlarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; anlam boyutu ( $p=0,008<0,05$ ), özerklik boyutu ( $p=0,001<0,05$ ) ve etki boyutu ( $p=0,000<0,05$ ) ile çalışanların departmanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ancak yetkinlik boyutu ( $p=,158<0,05$ ) ile çalışanların departmanları arasında anlamlı olarak değerlendirilebilecek herhangi bir farklılıkla karşılaşılmamıştır.

Altındış ve Özutku (2011) tarafından Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan devlet hastanelerinde yapılan çalışmada; sağlık yöneticilerinin ve çalışanlarının psikolojik güçlendirme algısının, çalıştığı birime göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna karşın Çizelge 11.'de belirtilen sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların anlam, yetkinlik ve etki boyutlarına yönelik olan algılarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Tukey sonuçları; özerklik boyutuyla ilgili olarak farklılığın kat hizmetleri departmanı ile ön büro ve kat hizmetleri departmanı ile muhasebe departmanı arasında oluştuğunu göstermektedir. Bu sonuca göre; ön büro ve muhasebe çalışanlarının, kat hizmetlerindeki çalışanlardan daha fazla özerkliklerinin bulunduğu söylenebilir. Özerkliğin sağlanabilmesi için belli bir eğitim seviyesine sahip olabilmenin önemi de burada ortaya çıkmaktadır.

Ön büro departmanında çalışanların işleri üzerindeki etkilerinin, yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanında çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; etki boyutundaki farklılığın, ön büro departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek departmanında çalışanlar arasında ve ön büro departmanında çalışanlar ile kat hizmetleri departmanında çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, muhasebe departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek departmanında çalışanlar arasında ve muhasebe departmanında çalışanlar ile kat hizmetleri departmanında çalışanlar arasında etki boyutuyla ilişkili farklılık saptanmıştır. Böylelikle, muhasebe

departmanında çalışanların yiyecek içecek ve kat hizmetleri departmanlarındaki çalışanlara göre işlerinde daha etkili oldukları tespit edilmiştir.

**Çizelge 28. Psikolojik Personel Güçlendirme'nin Alt Boyutları ile Çalışanların Departmanı Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları**

Değişkenler	Departman	n	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Anlam	Ön büro	127	4,59	0,51	3,148	0,008	-
	Yiyecek içecek	174	4,42	0,73			
	Kat Hizmetleri	84	4,34	0,65			
	Müşteri İlişkileri	8	4,66	0,47			
	Güvenlik	24	4,33	0,80			
	Muhasebe	90	4,61	0,43			
Yetkinlik	Ön büro	127	4,63	0,50	1,602	0,158	-
	Yiyecek içecek	174	4,48	0,56			
	Kat Hizmetleri	84	4,48	0,54			
	Müşteri İlişkileri	8	4,45	0,43			
	Güvenlik	24	4,54	0,65			
	Muhasebe	90	4,46	0,54			
Özerklik	Ön büro	127	4,22	,65	4,122	0,001	3-1 3-6
	Yiyecek içecek	174	3,99	0,83			
	Kat Hizmetleri	84	3,76	1,05			
	Müşteri İlişkileri	8	3,87	0,81			
	Güvenlik	24	3,81	0,74			
	Muhasebe	90	4,16	0,80			
Etki	Ön büro	127	3,81	0,96	4,902	0,000	1-2 1-3 6-2 6-3
	Yiyecek içecek	174	3,38	1,12			
	Kat Hizmetleri	84	3,28	1,26			
	Müşteri İlişkileri	8	3,87	0,73			
	Güvenlik	24	3,25	0,96			
	Muhasebe	90	3,80	1,03			



#### **4.8. Psikososyal Riskler ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bulgular**

Araştırmada, çalışanların algıladıkları psikososyal risklerin alt boyutlarının (liderlik kalitesi-sosyal destek, iş güvencesizliği, işe etki-özgürlük derecesi, iş doyumunu, işin anlamı-işe bağlılık, duygusal-bilişsel talep, rol çatışması, rol açıklığı, topluluk, gelişme olanağı, nicel talep, duyguları gizleme) demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çocuk durumu, çalışma süresi, çalıştığı departman) karşılaştırılmasına ilişkin T-testi ve Anova testi sonuçları yer almaktadır.

##### **4.8.1. Çalışanların Cinsiyetine Yönelik Bulgular**

Çizelge 29.'da psikososyal risklerin alt boyutları ile çalışanların cinsiyetlerinin karşılaştırılmasına ilişkin T-testi sonuçları bulunmaktadır.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; rol çatışması ( $p=0,00<0,05$ ), gelişme olanağı ( $p=0,00<0,05$ ) ve duyguları gizleme ( $p=0,01<0,05$ ) boyutları ile cinsiyetler arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde önemli farklılıklarla karşılaşılmıştır. Psikososyal risklerin alt boyutlarından olan liderlik kalitesi-sosyal destek, iş güvencesizliği, işe etki-özgürlük derecesi, iş doyumunu, işin anlamı-işe bağlılık, duygusal-bilişsel talep, rol açıklığı, topluluk duygusu, gelişme olanağı, nicel talep ile cinsiyet faktörleri arasında ise anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Psikososyal risk boyutlarından rol çatışması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu kapsamda; erkeklerin, bayanlardan çok daha fazla rol çatışması yaşadığı görülmektedir. Fiziksel bakımdan bayanların, erkeklerden daha güçsüz olmaları sebebiyle çalışanların iş tanımını dışında kalan diğer işlerde erkeklerin öncelikli olarak tercih edilmeleri, erkeklerin işlerinde yaşadıkları rol çatışmasını artırmaktadır.

**Çizelge 29. Psikososyal Risklerin Alt Boyutları ile Çalışanların Cinsiyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>ss.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek	Kadın	165	3,87	0,80	0,11	0,90
	Erkek	342	3,86	0,77		
İş Güvencesizliği	Kadın	165	2,62	1,21	-0,91	0,35
	Erkek	342	2,72	1,24		
İşe Etki-Özgürlük Derecesi	Kadın	165	2,90	1,04	-0,72	0,46
	Erkek	342	2,97	0,98		
İş Doyumu	Kadın	165	3,80	0,78	-0,03	0,97
	Erkek	342	3,80	0,88		
İşin Anlamı-İşe Bağlılık	Kadın	165	3,95	0,68	-0,21	0,83
	Erkek	342	3,96	0,80		
Duyusal-Bilişsel Talep	Kadın	165	4,25	0,66	-0,61	0,53
	Erkek	342	4,28	0,64		
Rol Çatışması	Kadın	165	2,86	0,82	-5,05	0,00
	Erkek	342	3,30	0,96		
Rol Açıklığı	Kadın	165	4,20	0,68	1,34	0,17
	Erkek	342	4,11	0,61		
Topluluk Duygusu	Kadın	165	3,94	0,79	-1,21	0,22
	Erkek	342	4,03	0,77		
Gelişme Olanığı	Kadın	165	3,79	1,01	-3,19	0,00
	Erkek	342	4,06	0,83		
Nicel Talep	Kadın	165	2,76	1,24	-1,15	0,24
	Erkek	342	2,89	1,23		
Duyguları Gizleme	Kadın	165	2,93	1,08	-2,57	0,01
	Erkek	342	3,22	1,25		

#### **4.8.2. Çalışanların Medeni Durumuna Yönelik Bulgular**

Çizelge 30.'da psikososyal risklerin alt boyutları ile çalışanların medeni durumlarının karşılaştırılmasına ilişkin T-testi sonuçları bulunmaktadır.

**Çizelge 30. Psikososyal Risklerin Alt Boyutları ile Çalışanların Medeni Durumu Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik T-Testi Sonuçları**

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ort.	ss.	t	p
Liderlik Kalitesi- Sosyal Destek	Evli	312	3,85	0,79	-0,32	0,74
	Bekar	195	3,87	0,76		
İş Güvencesizliği	Evli	312	2,78	1,25	2,04	0,04
	Bekar	195	2,55	1,20		
İşe Etki-Özgürlük Derecesi	Evli	312	3,01	1,03	1,76	0,07
	Bekar	195	2,85	0,95		
İş Doyumu	Evli	312	3,83	0,86	0,84	0,39
	Bekar	195	3,76	0,83		
İşin Anlamı-İşe Bağlılık	Evli	312	4,02	0,69	2,31	0,02
	Bekar	195	3,86	0,85		
Duyusal-Bilişsel Talep	Evli	312	4,34	0,62	2,96	0,00
	Bekar	195	4,16	0,67		
Rol Çatışması	Evli	312	3,11	0,97	-1,44	0,15
	Bekar	195	3,23	0,88		
Rol Açıklığı	Evli	312	4,16	0,61	0,61	0,53
	Bekar	195	4,12	0,67		
Topluluk	Evli	312	4,02	0,81	0,66	0,50
	Bekar	195	3,97	0,72		
Gelişme	Evli	312	4,01	0,92	1,06	0,28
	Bekar	195	3,92	0,87		
Nicel Talep	Evli	312	2,83	1,21	-0,46	0,64
	Bekar	195	2,88	1,26		
Duyguları Gizleme	Evli	312	3,05	1,21	-1,70	0,08
	Bekar	195	3,24	1,19		

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; iş güvencesizliği ( $p=0,04<0,05$ ), işin anlamı-işe bağlılık ( $p=0,02<0,05$ ) ve duyusal-bilişsel talep ( $p=0,00<0,05$ ) ile çalışanların medeni durumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Çalışma sonuçlarında; evli olan çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla iş güvencesizliği hissettikleri ortaya çıkmıştır. Evli olan çalışanların eşleri ve varsa

çocukları konusunda daha fazla sorumluluk içinde bulunmaları sebebiyle daha fazla iş güvencesizliği kaygısı taşıdıkları söylenebilir. Bekar olan çalışanlar, işlerini kaybettiklerinde birlikte yaşadıkları aile bireylerinden alacakları desteklerden dolayı iş güvencesizliği kaygısını daha az yaşamaktadırlar.

#### 4.8.3. Çalışanların Yaş Grubuna Yönelik Bulgular

Çizelge 31.'de psikosozal risklerin alt boyutları ile çalışanların yaş gruplarının karşılaştırılmasına ilişkin Anova testi sonuçları bulunmaktadır.

**Çizelge 31. Psikosozal Risklerin Alt Boyutları ile Çalışanların Yaş Grupları Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Anova Sonuçları**

Değişkenler	Yaş	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek	18-24	3,83	0,78	2,536	0,039	2-3
	25-35	3,73	0,75			
	36-45	3,98	0,81			
	46-55	3,96	0,80			
	56+	4,10	0,70			
İş Güvencesizliği	18-24	2,57	1,21	3,805	0,005	5-1
	25-35	2,65	1,24			5-2
	36-45	2,71	1,22			5-3
	46-55	2,72	1,20			5-4
	56+	4,06	1,03			
İşe Etki-Özgürlük Derecesi	18-24	2,63	1,01	4,943	0,001	1-2 1-3 1-4
	25-35	2,98	0,90			
	36-45	3,08	1,02			
	46-55	3,19	1,03			
	56+	2,67	1,43			
İş Doyumu	18-24	3,78	0,86	4,197	0,002	2-3 2-5
	25-35	3,65	0,88			
	36-45	3,98	0,80			
	46-55	3,85	0,77			
	56+	4,38	0,42			

Çizelge 31-devamı

İşin Anlamı-İşe Bağlılık	18-24	3,73	0,92	9,106	0,000	1-3
	25-35	3,87	0,68			1-5
	36-45	4,21	0,56			2-3
	46-55	4,03	0,83			2-5
	56+	4,61	0,35			
Duyusal-Bilişsel Talep	18-24	4,08	0,73	5,416	0,000	1-2
	25-35	4,29	0,62			1-3
	36-45	4,38	0,62			1-5
	46-55	4,25	0,55			
	56+	4,81	0,40			
Rol Çatışması	18-24	3,19	0,85	4,651	0,001	2-4
	25-35	3,33	0,87			
	36-45	3,10	1,02			
	46-55	2,82	0,97			
	56+	2,81	1,30			
Rol Açıklığı	18-24	4,09	0,69	2,711	0,030	2-4
	25-35	4,06	0,61			
	36-45	4,21	0,59			
	46-55	4,31	0,66			
	56+	4,27	0,51			
Topluluk Duygusu	18-24	3,87	0,73	1,680	0,153	-
	25-35	4,02	0,71			
	36-45	4,07	0,87			
	46-55	3,96	0,83			
	56+	4,36	0,65			
Gelişme Olanığı	18-24	3,72	0,98	3,428	0,009	1-3
	25-35	4,01	0,80			
	36-45	4,08	0,93			
	46-55	4,03	0,95			
	56+	4,40	0,58			

Çizelge 31-devamı

Nicel Talep	18-24	2,83	1,17	1,980	0,096	-
	25-35	2,93	1,21			
	36-45	2,81	1,29			
	46-55	2,62	1,28			
	56+	3,63	1,12			
Duyguları Gizleme	18-24	3,06	1,25	1,602	0,173	-
	25-35	3,14	1,18			
	36-45	3,29	1,24			
	46-55	3,00	1,10			
	56+	2,50	1,28			

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; psikosozal risklerin alt boyutları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Tukey sonuçları; çalışanların, liderlik kalitesi-sosyal destek riskini algılamalarındaki farklılığın 25-35 yaş ile 36-45 yaş gruplarından kaynaklandığı göstermektedir. Bu sonuca göre, 36-45 yaş aralığında bulunan çalışanların liderlik kalitesi-sosyal destek konusunda daha yüksek risk altında oldukları söylenebilir.

56 ve üzeri yaş grubu ile diğer bütün yaş grupları arasında iş güvencesizliği riskini algılama hususunda kuvvetli farklılıklar bulunduğu saptanmıştır. Burada, 56 ve üzeri yaş grubunun içinde yer alan çalışanların, iş güvencesizliği riskini diğer yaş gruplarından çok daha fazla taşıdıkları görülmektedir. Bu yaş grubunda bulunan çalışanların, işlerini kaybetmeleri durumunda yeni bir iş bulma sürecinin zor olması ya da yeni bir iş bulduklarında adapte olamama düşüncesi gibi sebeplerle diğer gruplardan daha fazla risk altında oldukları görülmektedir.

İşe etki ve özgürlük derecesi bakımından 18-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 25-35, 36-45 ve 46-55 yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. 18-24 yaş grubunda bulunan çalışanların işe etki-özgürlük derecesi bakımından algıladıkları riskin diğer yaş gruplarından fazla olmasının sebebi, profesyonel hayatı öğrenme çabası ve çok gelişmemiş iş tecrübesi olarak gösterilebilir.

Yaş grubuna göre iş doyumunu riskinin algılanması hususunda; 25-35 yaş grubundaki çalışanlar ile 36-45 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, yaşın ve tecrübenin artmasıyla birlikte kişinin iş doyumunu konusunda algıladığı riskin daha da arttığı sonucuna ulaşılabilir. Daha genç veya yeni mezun olmuş bir çalışanın tecrübe bakımından diğer yaş gruplarında bulunan çalışanlardan daha yetersiz olduğu düşüncesiyle işine sahip çıkıp yüksek doyum sağlayabildiği çıkarımı yapılabilir.

Yaş grubuna göre, işin anlamı-işe bağlılık konusundaki riskin algılanması hususunda; 18-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 36-45 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında farklılıklar gözlenmiştir. Ayrıca bu farklılıklar, 25-35 yaş grubundaki çalışanlar ile 56 ve üzeri yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında da mevcuttur. İşin anlamı ve işe bağlılık konusunda 18-24 ve 25-35 yaş grubunda bulunan çalışanların söz konusu riski algılama oranları, diğer yaş gruplarından daha düşüktür.

Yaş grubuna göre, duyuşsal-bilişsel talep konusundaki riskin algılanması hususunda; 18-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 25-35, 36-45 ve 56 ve üzeri yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların duyuşsal-bilişsel talep konusundaki risk algıları 18-24 yaş grubunda daha azdır.

Yaş grubuna göre, rol çatışması konusundaki riskin algılanması hususunda; 25-35 yaş grubundaki çalışanlar ile 46-55 yaş grubunda bulunan çalışanlar arasında farklılıklar saptanmıştır. Chris Argyris'in Olgunlaşma Teorisine göre insan, yaşı ilerleyip olgunlaştıkça davranışları daha pozitif bir hale dönüşmektedir. Erken yaşlardaki davranışları belirli sınırlar içerisinde olan birey, zamanla daha itidalli ve gerçekçi düşünmeye başlar. Ayrıca olgunluk öncesinde kısa dönemli düşünme eğilimi belirgin olan bireyin olgunlaşma düzeyi arttıkça kendi bilgi ve yeteneklerini de kavramasıyla uzun dönemli düşünme isteği artar. Buradan hareketle 25-35 yaş grubunda bulunan çalışanların enerjilerinin daha yüksek oluşu, tecrübelerinin azlığı, karar verme konusunda daha cüretkâr olmaları ve iş değiştirme konusunda risk alabilme potansiyellerinin yüksek oluşu gibi nedenlerden dolayı rol çatışması bakımından risk algıları da diğer grupta bulunan çalışanlardan yüksektir.

Araştırma sonuçlarına göre yaş grupları ile rol açıklığı arasındaki farklılıkların rol çatışması riskini algılamada olduğu gibi 25-35 yaş grubu ile 46-55 yaş grubundan kaynaklandığı görülmektedir.

Yaş grubuna göre, gelişme olanağı konusundaki riskin algılanması hususunda; 18-24 yaş grubundaki çalışanlar ile 36-45 yaş grubundaki çalışanlar arasında farklılıklar mevcuttur. 18-24 yaş grubunda bulunan çalışanlar öğrenme olanaklarını ve buna bağlı olarak tecrübelerini artırma çabası içinde olacaklarından gelişme olanağı konusunda taşıdıkları risk daha azdır.

#### 4.8.4. Çalışanların Eğitim Seviyesine Yönelik Bulgular

Çizelge 32.'de, psikososyal risklerin alt boyutları ile çalışanların eğitim seviyelerinin karşılaştırıldığı Anova testi sonuçları bulunmaktadır.

**Çizelge 32. Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Sonuçları**

Değişkenler	Eğitim	N	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek	Okumamış	22	3,99	0,71	1,540	0,163	-
	İlkokul	117	3,92	0,80			
	Ortaokul	63	3,77	0,73			
	Lise	155	3,81	0,77			
	Önlisans	72	4,02	0,68			
	Lisans	72	3,79	0,90			
	Lisansüstü	6	3,33	0,75			
İş Güvencesizliği	Okumamış	22	3,15	1,35	7,208	0,000	1-6 2-4 2-5 2-6
	İlkokul	117	3,19	1,17			
	Ortaokul	63	2,67	1,22			
	Lise	155	2,61	1,24			
	Önlisans	72	2,51	1,24			
	Lisans	72	2,15	1,00			
	Lisansüstü	6	2,00	0,54			



Çizelge 32-devamı

İşe Etki- Özgürlük Derecesi	Okumamış	22	3,18	0,88	1,707	0,117	-
	İlkokul	117	2,78	1,14			
	Ortaokul	63	2,78	1,01			
	Lise	155	2,95	0,92			
	Önlisans	72	3,05	0,94			
	Lisans	72	3,17	0,96			
	Lisansüstü	6	2,96	1,35			
İş Doyumu	Okumamış	22	3,82	0,98	0,795	0,574	-
	İlkokul	117	3,85	0,81			
	Ortaokul	63	3,93	0,83			
	Lise	155	3,76	0,87			
	Önlisans	72	3,84	0,94			
	Lisans	72	3,67	0,72			
	Lisansüstü	6	3,50	0,86			
İşin Anlamı- İşe Bağlılık	Okumamış	22	4,17	0,59	0,513	0,799	-
	İlkokul	117	3,89	0,76			
	Ortaokul	63	3,93	0,65			
	Lise	155	3,99	0,85			
	Önlisans	72	3,98	0,76			
	Lisans	72	3,93	0,73			
	Lisansüstü	6	3,87	0,51			
Duyusal- Bilişsel Talep	Okumamış	22	4,31	0,70	1,678	0,124	-
	İlkokul	117	4,23	0,61			
	Ortaokul	63	4,32	0,69			
	Lise	155	4,16	0,72			
	Önlisans	72	4,37	0,57			
	Lisans	72	4,38	0,54			
	Lisansüstü	6	4,58	0,34			
Rol Çatışması	Okumamış	22	2,92	0,98	1,598	0,146	-
	İlkokul	117	3,06	0,98			
	Ortaokul	63	3,00	1,06			
	Lise	155	3,19	0,85			
	Önlisans	72	3,38	0,97			
	Lisans	72	3,21	0,89			
	Lisansüstü	6	3,50	0,83			

Çizelge 32-devamı

Rol Açıklığı	Okumamış	22	4,31	0,48	0,986	0,434	-
	İlkokul	117	4,10	0,59			
	Ortaokul	63	4,00	0,61			
	Lise	155	4,16	0,68			
	Önlisans	72	4,19	0,57			
	Lisans	72	4,17	0,72			
	Lisansüstü	6	4,29	0,60			
Topluluk	Okumamış	22	3,69	1,18	2,011	0,063	-
	İlkokul	117	4,05	0,73			
	Ortaokul	63	4,07	0,66			
	Lise	155	3,97	0,73			
	Önlisans	72	4,13	0,65			
	Lisans	72	3,92	0,94			
	Lisansüstü	6	3,33	1,03			
Gelişme Olanağı	Okumamış	22	3,88	0,92	2,981	0,007	-
	İlkokul	117	3,76	1,10			
	Ortaokul	63	3,88	1,00			
	Lise	155	3,96	0,81			
	Önlisans	72	4,17	0,71			
	Lisans	72	4,23	0,73			
	Lisansüstü	6	4,33	0,51			
Nicel Talep	Okumamış	22	2,81	1,69	1,655	0,130	-
	İlkokul	117	2,85	1,22			
	Ortaokul	63	3,21	1,23			
	Lise	155	2,89	1,23			
	Önlisans	72	2,75	1,13			
	Lisans	72	2,61	1,17			
	Lisansüstü	6	2,33	0,81			
Duyguları Gizleme	Okumamış	22	3,22	1,09	0,310	0,932	-
	İlkokul	117	3,04	1,24			
	Ortaokul	63	3,15	1,21			
	Lise	155	3,14	1,23			
	Önlisans	72	3,13	1,22			
	Lisans	72	3,20	1,14			
	Lisansüstü	6	2,66	0,75			

Bu sonuçlara göre; iş güvencesizliği ( $p=0,000<0,05$ ) ve gelişme olanağı ( $p=0,007<0,05$ ) çalışanların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, diğer boyutlar açısından herhangi bir farklılık görülmemektedir.

Tukey sonuçları; iş güvencesizliği riskinin, eğitim seviyesindeki değişikliklere göre algılanmasında, okumamış olan çalışanlar ile lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, farklılıkların ilkokul mezunu çalışanlar ile lise; ilkokul mezunu çalışanlar ile ön lisans ve ilkokul mezunu çalışanlar ile lisans eğitim seviyelerine sahip çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça iş güvencesizliği riskini algılamalarında düşüşlerin yaşandığı söylenebilir.

#### 4.8.5. Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumuna Yönelik Bulgular

Çizelge 33.'de psikososyal risklerin alt boyutları ile çalışanların çocuk sahibi olma durumlarının karşılaştırıldığı T-testi sonuçları bulunmaktadır.

**Çizelge 33. Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları**

Değişkenler	Çocuk	n	Ort.	ss.	t	p
Liderlik Kalitesi- Sosyal Destek	Evet	261	3,83	0,79	-0,74	0,46
	Hayır	246	3,89	0,77		
İş Güvencesizliği	Evet	261	2,88	1,26	3,57	0,00
	Hayır	246	2,49	1,17		
İşe Etki-Özgürlük Derecesi	Evet	261	2,99	1,04	0,93	0,35
	Hayır	246	2,90	0,96		
İş Doyumu	Evet	261	3,78	0,88	-0,42	0,67
	Hayır	246	3,82	0,81		
İşin Anlamı-İşe Bağlılık	Evet	261	3,99	0,72	0,86	0,39
	Hayır	246	3,93	0,80		
Duyusal-Bilişsel Talep	Evet	261	4,35	0,61	2,75	0,00
	Hayır	246	4,19	0,68		
Rol Çatışması	Evet	261	3,11	0,97	-1,28	0,20
	Hayır	246	3,21	0,91		

Çizelge 33-devamı

Rol Açıklığı	Evet	261	4,14	0,60	-0,10	0,92
	Hayır	246	4,14	0,67		
Topluluk	Evet	261	4,02	0,82	0,81	0,41
	Hayır	246	3,97	0,73		
Gelişme	Evet	261	3,99	0,97	0,53	0,59
	Hayır	246	3,95	0,83		
Nicel Talep	Evet	261	2,91	1,23	1,17	0,24
	Hayır	246	2,78	1,23		
Duyguları Gizleme	Evet	261	3,06	1,19	-1,13	0,25
	Hayır	246	3,19	1,22		

Elde edilen sonuçlara göre; psikososyal risklerin alt boyutları ile çalışanların çocuk sahibi olma durumları karşılaştırıldığında, iş güvencesizliği alt boyutunda ( $p=0,00<0,05$ ) ve duygusal-bilişsel talep alt boyutunda 0,05 anlamlılık düzeyinde ( $p=0,00<0,05$ ) fark bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, çalışanların çocuk sahibi olma durumlarıyla diğer risk boyutları arasında önemli farklılıkların oluşmadığı saptanmıştır.

#### 4.8.6. Çalışanların Çalışma Süresine Yönelik Bulgular

Çizelge 34.'te, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile çalışanların çalışma sürelerinin karşılaştırıldığı Anova testi sonuçları bulunmaktadır.

Çizelge 34. Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	n	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Liderlik Kalitesi- Sosyal Destek	1 <	131	3,84	0,79	1,245	0,287	-
	1-3	145	3,93	0,80			
	4-10	122	3,76	0,73			
	11-15	44	3,88	0,89			
	16-20	21	3,67	0,74			
	21 +	44	4,02	0,69			

Çizelge 34-devamı

İş Güvencesizliği	1 <	131	2,52	1,19	1,013	0,409	-
	1-3	145	2,82	1,22			
	4-10	122	2,65	1,12			
	11-15	44	2,82	1,41			
	16-20	21	2,88	1,60			
	21 +	44	2,63	1,27			
İşe Etki-Özgürlük Derecesi	1 <	131	2,69	1,02	5,273	0,000	1-6 2-6 3-6
	1-3	145	2,89	1,06			
	4-10	122	3,01	0,83			
	11-15	44	3,03	0,99			
	16-20	21	3,17	1,12			
	21 +	44	3,52	0,92			
İş Doyumu	1 <	131	3,75	0,80	0,542	0,745	-
	1-3	145	3,86	0,89			
	4-10	122	3,78	0,74			
	11-15	44	3,69	1,12			
	16-20	21	3,84	0,80			
	21 +	44	3,90	0,85			
İşin Anlamı-İşe Bağlılık	1 <	131	3,88	0,69	2,263	0,047	1-6
	1-3	145	3,91	0,79			
	4-10	122	3,94	0,74			
	11-15	44	4,08	0,64			
	16-20	21	3,92	1,21			
	21 +	44	4,28	0,70			
Duyusal-Bilişsel Talep	1 <	131	4,22	0,68	1,671	0,140	-
	1-3	145	4,32	0,66			
	4-10	122	4,17	0,65			
	11-15	44	4,30	0,55			
	16-20	21	4,48	0,59			
	21 +	44	4,40	0,58			
Rol Çatışması	1 <	131	3,06	0,95	0,984	0,427	-
	1-3	145	3,16	0,98			
	4-10	122	3,27	0,79			
	11-15	44	3,00	1,04			
	16-20	21	3,17	1,09			
	21 +	44	3,27	0,98			

Çizelge 34-devamı

Rol Açıklığı	1 <	131	4,10	0,63	1,751	0,121	-
	1-3	145	4,19	0,68			
	4-10	122	4,05	0,62			
	11-15	44	4,11	0,55			
	16-20	21	4,25	0,78			
	21 +	44	4,34	,50			
Topluluk Duygusu	1 <	131	3,99	0,73	1,208	0,304	-
	1-3	145	3,97	0,79			
	4-10	122	3,96	0,73			
	11-15	44	3,90	0,98			
	16-20	21	4,07	1,05			
	21 +	44	4,25	0,57			
Gelişme Olanığı	1 <	131	3,83	0,96	4,537	0,000	1-3 1-6 4-1 4-2 4-3
	1-3	145	3,92	1,00			
	4-10	122	3,93	0,81			
	11-15	44	4,42	0,68			
	16-20	21	3,78	0,98			
	21 +	44	4,32	0,53			
Nicel Talep	1 <	131	2,79	1,15	1,232	0,293	-
	1-3	145	2,85	1,23			
	4-10	122	2,91	1,20			
	11-15	44	2,55	1,28			
	16-20	21	3,28	1,52			
	21 +	44	2,97	1,32			
Duyguları Gizleme	1 <	131	3,10	1,23	0,538	0,748	-
	1-3	145	3,07	1,21			
	4-10	122	3,20	1,16			
	11-15	44	3,06	1,32			
	16-20	21	2,90	1,24			
	21 +	44	3,31	1,10			

Elde edilen sonuçlara göre; çalışanların çalışma süreleri ile işe etki-özgürlük derecesi ( $p=0,000<0,05$ ), işin anlamı-işe bağlılık ( $p=0,047<0,05$ ), ve gelişme olanağı ( $p=0,000<0,05$ ) alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna karşın çalışma süreleri ile diğer psikososyal risklerin alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tukey sonuçları, işe etki-özgürlük dereceleri riskinin, çalışma sürelerine göre algılanmasında 21 yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahip çalışanlar ile 1 yıl ve daha az, 1-3 yıl ve 4-10 yıl arası çalışma tecrübesine sahip olan çalışanlar arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. 21 yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahip olan çalışanların diğer gruplardaki çalışanlardan daha yüksek risk algılarının olduğu belirlenmiştir.

İşin anlamı ve işe bağlılık alt boyutu ile çalışma süreleri hususunda, 1 yıl ve daha az çalışma süresine sahip olan çalışanların oluşturduğu grup ile 21 ve üzeri yıl çalışanların oluşturduğu grup arasında farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 21 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip olanların bu riski algılamaları, 1 yıl ve daha az çalışma süresine sahip çalışanlardan fazladır.

Gelişme olanağı alt boyutu ile çalışma süreleri hususunda, 1 yıl ve altında çalışma süresine sahip olan çalışanların oluşturduğu grup ile 4-10 yıl ve 21 ve üzeri yıl çalışma süresine sahip olan gruplar arasında farklılıklar bulunmuştur. Buna ek olarak; 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu grup ile 1 yıl ve altında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu grup, 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu grup ile 1-3 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu grup ve 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu grup ile 4-10 yıl arasında çalışma süresine sahip olanların oluşturduğu grup arasında da farklılıklar saptanmıştır.

#### **4.8.7. Çalışanların Departmanına Yönelik Bulgular**

Çizelge 35.'te, psikososyal risklerin alt boyutları ile çalışanların departmanlarının karşılaştırıldığı Anova testi sonuçları bulunmaktadır.

**Çizelge 35. Psikososyal Risklerin Alt Boyutlarının Çalışanların Departmanına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Anova Testi Sonuçları**

Değişkenler	Departman	n	Ort.	ss.	F	p	Tukey
Liderlik Kalitesi-Sosyal Destek	Ön büro	127	3,88	0,75	1,164	0,326	-
	Yiyecek içecek	174	3,86	0,80			
	Kat Hizmetleri	84	3,80	0,78			
	Müşteri İlişkileri	8	3,94	0,81			
	Güvenlik	24	3,55	0,54			
	Muhasebe	90	3,96	0,83			
İş Güvencesizliği	Ön büro	127	2,64	1,17	1,626	0,151	-
	Yiyecek içecek	174	2,72	1,32			
	Kat Hizmetleri	84	2,97	1,19			
	Müşteri İlişkileri	8	2,21	1,07			
	Güvenlik	24	2,54	0,96			
	Muhasebe	90	2,51	1,23			
İşe Etki- Özgürlük Derecesi	Ön büro	127	2,87	0,94	1,717	0,129	-
	Yiyecek içecek	174	2,95	1,04			
	Kat Hizmetleri	84	2,84	1,04			
	Müşteri İlişkileri	8	3,57	0,62			
	Güvenlik	24	2,79	1,00			
	Muhasebe	90	3,14	0,98			
İş Doyumu	Ön büro	127	3,79	0,96	1,524	0,181	-
	Yiyecek içecek	174	3,84	0,83			
	Kat Hizmetleri	84	3,76	0,75			
	Müşteri İlişkileri	8	4,18	0,72			
	Güvenlik	24	3,41	0,80			
	Muhasebe	90	3,86	0,79			
İşin Anlamı- İşe Bağlılık	Ön büro	127	4,01	0,82	1,829	0,106	-
	Yiyecek içecek	174	3,93	0,79			
	Kat Hizmetleri	84	3,88	0,74			
	Müşteri İlişkileri	8	4,18	0,54			
	Güvenlik	24	3,63	0,65			
	Muhasebe	90	4,08	0,65			



Çizelge 35-devamı

Duyusal- Bilişsel Talep	Ön büro	127	4,27	0,71	1,732	0,125	-
	Yiyecek içecek	174	4,18	0,66			
	Kat Hizmetleri	84	4,29	0,61			
	Müşteri İlişkileri	8	4,46	0,54			
	Güvenlik	24	4,22	0,77			
	Muhasebe	90	4,42	0,51			
Rol Çatışması	Ön büro	127	3,28	0,85	3,913	0,002	1-3 2-3 2-6
	Yiyecek içecek	174	3,31	0,93			
	Kat Hizmetleri	84	2,88	1,05			
	Müşteri İlişkileri	8	3,34	1,08			
	Güvenlik	24	3,16	0,88			
	Muhasebe	90	2,94	0,89			
Rol Açıklığı	Ön büro	127	4,15	0,65	0,769	0,573	-
	Yiyecek içecek	174	4,11	0,64			
	Kat Hizmetleri	84	4,13	0,68			
	Müşteri İlişkileri	8	4,28	0,55			
	Güvenlik	24	3,98	0,60			
	Muhasebe	90	4,23	0,58			
Topluluk Duygusu	Ön büro	127	4,07	0,77	1,423	0,214	-
	Yiyecek içecek	174	3,91	0,80			
	Kat Hizmetleri	84	3,98	0,77			
	Müşteri İlişkileri	8	4,25	1,36			
	Güvenlik	24	3,81	0,68			
	Muhasebe	90	4,10	0,68			
Gelişme Olanığı	Ön büro	127	3,94	0,91	4,149	0,001	3-2 3-6
	Yiyecek içecek	174	4,00	0,87			
	Kat Hizmetleri	84	3,64	1,052			
	Müşteri İlişkileri	8	4,50	0,59			
	Güvenlik	24	4,02	0,71			
	Muhasebe	90	4,21	0,78			

Çizelge 35-devamı

Nicel Talep	Ön büro	127	2,47	1,11	4,657	0,000	1-2 1-3
	Yiyecek içecek	174	3,07	1,32			
	Kat Hizmetleri	84	3,11	1,24			
	Müşteri İlişkileri	8	3,00	0,84			
	Güvenlik	24	2,79	0,99			
	Muhasebe	90	2,72	1,17			
Duyguları Gizleme	Ön büro	127	3,35	1,23	3,796	0,002	6-1 6-2
	Yiyecek içecek	174	3,21	1,23			
	Kat Hizmetleri	84	2,99	1,18			
	Müşteri İlişkileri	8	3,62	1,27			
	Güvenlik	24	3,18	1,10			
	Muhasebe	90	2,71	1,06			

Rol çatışması boyutu ( $p=0,002<0,05$ ), gelişme olanağı ( $p=0,001<0,05$ ), nicel talep ( $p=0,000<0,05$ ) ve duyguları gizleme ( $p=0,002<0,05$ ) boyutu ile çalışanların departmanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tukey sonuçlarına göre; rol çatışması konusundaki riskin algılanması hususunda, ön büro departmanı ile kat hizmetleri departmanı; yiyecek-içecek departmanı ile kat hizmetleri departmanı ve yiyecek-içecek departmanı ile muhasebe departmanı arasında farklılıklar gözlenmiştir. Buradan hareketle ön büro departmanının rol çatışması konusunda algıladığı riskin, kat hizmetleri departmanından daha fazla olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, yiyecek içecek departmanında çalışanların kat hizmetleri ve muhasebe departmanlarında çalışanlardan daha fazla rol çatışması riski algıladıkları belirlenmiştir.

Gelişme olanağı konusundaki riskin algılanması hususunda; kat hizmetleri departmanında çalışanların oluşturduğu grup ile yiyecek içecek departmanı ve kat hizmetleri departmanında çalışanların oluşturduğu grup ile muhasebe departmanı arasında farklılıklar gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre, kat hizmetleri departmanında çalışanların diğer grup çalışanlarından daha az risk algısı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlar, departmanlar açısından incelendiğinde; çalışanların nicel talep boyutuyla ilgili olarak risk algılamalarındaki farklılıkların ön büro ile yiyecek-içecek ve ön büro ile kat hizmetleri departmanlarından kaynaklandığı görülmektedir. Ön büro departmanında çalışanların, yiyecek-içecek departmanıyla kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre daha az risk algıladıkları saptanmıştır.

Duyguları gizleme konusundaki riskin algılanması hususunda; muhasebe departmanında çalışanların oluşturduğu grup ile ön büro ve yiyecek-içecek departmanında çalışanların oluşturduğu grup arasında farklılıklar gözlenmiştir. Ön büro departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek departmanında çalışanların muhasebe departmanında çalışanlara göre daha fazla risk algıladıkları belirlenmiştir.

**Çizelge 36. Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi**

<b>Hipotez</b>	<b>Hipotezin İçeriği</b>	<b>Sonuç</b>
H2 <sub>a</sub>	Anlam-Liderlik kalitesi-sosyal destek	DESTEKLENDİ
H2 <sub>b</sub>	Anlam-İş güvencesizliği	DESTEKLENMEDİ
H2 <sub>c</sub>	Anlam-İşe etki-özgürlük derecesi	DESTEKLENMEDİ
H2 <sub>ç</sub>	Anlam-İş doyumu	DESTEKLENDİ
H2 <sub>d</sub>	Anlam-İşin anlamı-işe bağlılık	DESTEKLENDİ
H2 <sub>e</sub>	Anlam-Duyusal-bilişsel talep	DESTEKLENDİ
H2 <sub>f</sub>	Anlam-Rol çatışması	DESTEKLENDİ
H2 <sub>g</sub>	Anlam- Rol açıklığı	DESTEKLENDİ
H2 <sub>ğ</sub>	Anlam-Topluluk duygusu	DESTEKLENDİ
H2 <sub>h</sub>	Anlam-Gelişme olanağı	DESTEKLENMEDİ
H2 <sub>ı</sub>	Anlam-Nicel talep	DESTEKLENMEDİ
H2 <sub>i</sub>	Anlam-Duyguları gizleme	DESTEKLENDİ
H3 <sub>a</sub>	Yetkinlik-Liderlik kalitesi-sosyal destek	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>b</sub>	Yetkinlik-İş güvencesizliği	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>c</sub>	Yetkinlik-İşe etki-özgürlük derecesi	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>ç</sub>	Yetkinlik-İş doyumu	DESTEKLENMEDİ

Çizelge 36-devamı

H3 <sub>d</sub>	Yetkinlik-İşin anlamı-işe bağlılık	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>e</sub>	Yetkinlik-Duyusal-bilişsel talep	DESTEKLENDİ
H3 <sub>f</sub>	Yetkinlik-Rol çatışması	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>g</sub>	Yetkinlik-Rol açıklığı	DESTEKLENDİ
H3 <sub>ğ</sub>	Yetkinlik-Topluluk duygusu	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>h</sub>	Yetkinlik-Gelişme olanağı	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>ı</sub>	Yetkinlik-Nicel talep	DESTEKLENMEDİ
H3 <sub>i</sub>	Yetkinlik-Duyguları gizleme	DESTEKLENDİ
H4 <sub>a</sub>	Özerklik-Liderlik kalitesi-sosyal destek	DESTEKLENDİ
H4 <sub>b</sub>	Özerklik-İş güvencesizliği	DESTEKLENMEDİ
H4 <sub>c</sub>	Özerklik-İşe etki-özgürlük derecesi	DESTEKLENDİ
H4 <sub>ç</sub>	Özerklik-İş doyumunu	DESTEKLENMEDİ
H4 <sub>d</sub>	Özerklik-İşin anlamı-işe bağlılık	DESTEKLENMEDİ
H4 <sub>e</sub>	Özerklik-Duyusal-bilişsel talep	DESTEKLENDİ
H4 <sub>f</sub>	Özerklik-Rol çatışması	DESTEKLENDİ
H4 <sub>g</sub>	Özerklik-Rol açıklığı	DESTEKLENMEDİ
H4 <sub>ğ</sub>	Özerklik-Topluluk duygusu	DESTEKLENMEDİ
H4 <sub>h</sub>	Özerklik-Gelişme olanağı	DESTEKLENDİ
H4 <sub>ı</sub>	Özerklik-Nicel talep	DESTEKLENMEDİ
H4 <sub>i</sub>	Özerklik-Duyguları gizleme	DESTEKLENMEDİ
H5 <sub>a</sub>	Etki-Liderlik kalitesi-sosyal destek	DESTEKLENMEDİ
H5 <sub>b</sub>	Etki-İş güvencesizliği	DESTEKLENMEDİ
H5 <sub>c</sub>	Etki-İşe etki-özgürlük derecesi	DESTEKLENDİ
H5 <sub>ç</sub>	Etki-İş doyumunu	DESTEKLENDİ
H5 <sub>d</sub>	Etki-İşin anlamı-işe bağlılık	DESTEKLENDİ
H5 <sub>e</sub>	Etki-Duyusal-bilişsel talep	DESTEKLENMEDİ

Çizelge 36-devamı

H5 <sub>f</sub>	Etki-Rol çatışması	DESTEKLENDİ
H5 <sub>g</sub>	Etki-Rol açıklığı	DESTEKLENMEDİ
H5 <sub>ğ</sub>	Etki-Topluluk duygusu	DESTEKLENMEDİ
H5 <sub>h</sub>	Etki-Gelişme olanağı	DESTEKLENMEDİ
H5 <sub>ı</sub>	Etki-Nicel talep	DESTEKLENMEDİ
H5 <sub>i</sub>	Etki-Duyguları gizleme	DESTEKLENDİ

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

20. yüzyıl boyunca dünya endüstrilerinin hâkim üretim paradigması olan Fordizm ve onun idari felsefesini oluşturan klasik yönetim yaklaşımı, 1970'lerin başlarında enerji piyasalarında yaşanan daralmayla başlayan ve ekonomileri art arda etkisi altına alan küresel krizlerin yıkıcı etkileriyle birlikte gücünü büyük ölçüde yitirmiştir. Böyle zor bir ortamda, krizden çıkmak isteyen işletmeler, yeni üretim ve yönetim paradigmalarının arayışına girmişlerdir. Başlangıçta Post Fordizm olarak adlandırılan yeniden yapılanmanın en önemli kuralı esnekliktir. Bu dönemde mikroelektronikte yaşanan hızlı gelişmeler, esnek yapılanma sürecini desteklemiştir. Üretimin yalınlaştırılmasıyla birlikte yönetim yaklaşımlarında ve işgücü organizasyonunda görülen köklü değişiklikler, işçi kavramının yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir. Eskinin hantal yapılarındaki rutin işlerde çalıştırılan, otoriter kurallarla yönetilen vasıfsız veya yarı vasıflı işgücü, esnek örgütlerde yerini eğitilmiş, çoklu yeteneğe sahip, katılımcı işgücüne bırakmıştır.

Esnek örgütlerde yönetsel kademelerin mümkün olan en az sayıya indirilmesi esastır. Bu yaklaşım, çalışanların işletmede yeni roller oynaması anlamına da gelmektedir. Orta kademe denetçi sınıfının kaldırılmasıyla birlikte yönetici tanımı da değişim göstermiştir. Geçmişte emir komuta ile tanımlanan yöneticiler, yerlerini fikir paylaştan, eğitim veren, kılavuzluk eden yöneticilere bırakmışlardır. Bu yapıdaki işletmeler, çalışanlarının karar mekanizmalarında sorumluluk almalarını talep ederler. Süreç odaklı bir yaklaşımın da ifadesi olan bu durum, çalışanların işletme yönetimine etkin katılımını sağlamıştır.

Önceleri, üst kademe yöneticilerine ait olan yönetsel yetkilerin alt kademe çalışanlarına devri yoluyla işletilen bu sürecin daha etkin hale getirilmesi amacıyla

geliştirilmesi düşüncesi, günümüzde personel güçlendirme kavramıyla ifade edilmektedir. Bir yöneticinin örgütsel statüsünden aldığı gücü; iradesi dahilinde, arzu ettiği koşullarda, geçici olarak bir alt kademe çalışanına devretmesi esasına dayandırılan yetki devri, çalışanın bu durumu içselleştirmesini ve özerklik algısı hissetmesini yeteri kadar sağlayamamaktadır. Buna karşın yetkinin asıl kaynağı haline getirilen çalışanların psikolojik beklentilerini de dikkate alan personel güçlendirme; işleriyle ilgili konularda sorumluluk hisseden, hızlı ve doğru karar alabilecek bilgi ve yetenek düzeyinde bulunan, yenilikçi, yaratıcı özelliklere sahip olan çalışanları talep eden etkili bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Personel güçlendirme kavramı, literatürde yapısal güçlendirme olarak da nitelendirilmektedir. Burada mekanik bir güçlendirme uygulamasından bahsedilebilir. Çalışanların özerkleştirilmeleriyle birlikte işlerine yönelik “planlama, örgütlenme ve uygulama” yetkilerine sahip hale getirilmesi durumunu ifade eden yapısal güçlendirmede, üst düzey performansa sahip olan bir çalışan kimliği oluşturma amacı bulunmakla birlikte sürecin işletilmesine ve çıktılara odaklanan bu yapının, çalışanların algılarını ve duygularını yeteri kadar dikkate almadığı belirtilmektedir.

Buna karşın psikolojik personel güçlendirme ise; işinde mekanik olarak güçlendirilen çalışanların, bu durumu duygusal bakımdan da algılamaları ve hissetmeleri halini ifade etmektedir. Burada, çalışanların işleriyle ilgili gücün sahibi yapılmalarının yanı sıra mesleki yeterlilik düzeylerindeki artıştan kaynaklı olarak yetersizlik/güçsüzlük algısında azalma hissiyatı duymaları en temel belirleyiciler olarak görülmektedir.

Bir işletmenin, çalışanlarının gelişimi için uygun koşulları hazırlaması ve ihtiyaçları olan her türlü desteği sağlaması, gittikçe sertleşen küresel piyasa koşullarında rekabet avantajı kazandıracak bir yöntemdir. İnsan kaynakları uygulamalarının başarısı, işletme performansını doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda değerlendirilen psikolojik personel güçlendirmenin, yenilikçi ve yaratıcı düşünce üzerinde de önemli katkıları bulunmaktadır. Her bakımdan geliştirilen nitelikli çalışanlar; işlerini yaparlarken özerk davranabilecekler, işletme amaçlarını

işselleştirebilecekler, motivasyon ve iş tatmini düzeylerini yükseltebilecekler, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme hisleri geliştirebileceklerdir. Sahip oldukları donanıma uygun düzeyde sorumluluk ve yetki talep eden güçlendirilmiş çalışanlar, artık sıradan bir personel olmayacaklarından, örgütteki liderlik kalitesini de olumlu yönde etkileyeceklerdir.

Konu, işletmeler açısından ele alındığında; nitelikli örgüt kültürünün oluşturulması, yeterli sayıda ve özellikle personelin istihdam edilmesi, değişen piyasa taleplerine hızla karşılık verilmesi, süreçteki sorunlara katılımcı çözümler üretilmesi, mutlu çalışanların artırılması ve işin anlamsızlığı, işe devamsızlık, işgücü devri vb. sorunların azaltılması gibi hususlar, psikolojik personel güçlendirme ile sağlanan temel kazanımlara örnek olarak verilebilir.

Çalışanların ve örgütsel çevrenin karşılıklı etkileşim yoluyla birbirlerini geliştirdikleri psikolojik personel güçlendirme, örgütsel öğrenmenin süreklilik ilkesi doğrultusunda geliştirilerek geleceğe de aktarılabilme özelliği bulunan örgüt kültürünü oluşturan en önemli unsurlardandır. Psikolojik personel güçlendirme, sadece üst yönetimin kararı ya da talimatıyla gerçekleştirilebilecek bir husus değildir. Uygulamanın başarısı için; yöneticilerle çalışanlar arasındaki karşılıklı güven algısını da destekleyen “biz” duygusunu ifade edebilecek ortak örgütsel değerlerin varlığıyla birlikte yöneticilerin de çalışanların da güçlendirme fikrini destekler düşüncede olmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Aksi durumda, taraflarca her adımı sorgulanan bir sürecin başarısından bahsedilemeyecektir. Bununla birlikte; görevlerini çalışanlara doğru ve kesintisiz şekilde aktaracak çok yönlü iletişim sisteminin kullanılması, çalışanların talep ettikleri nicelik ve nitelikteki kaynakların zamanında sağlanması, güçlendirme sürecini destekleyecek etkin eğitim programlarının oluşturulması, katılımcılığın ve takım çalışmalarının teşvik edilmesi ile adil ödüllendirmenin gerçekleştirilmesi, psikolojik personel güçlendirme uygulamalarının başarısı üzerinde etkili olan diğer faktörlerdir.



## 5.1. Sonuçlar

İŖ ortamları, alıŖanların sağlığını ve güvenliğini tehdit eden pek çok riski barındırmaktadır. Bu hususta genellikle fiziksel, kimyasal, biyolojik unsurların algı bakımından ne çıktığı söylenebilir. Bunlar, kolaylıkla fark edilebilen boyutu oluŖtururken, alıŖanların vücut btnlkleriyle birlikte hem iŖ hem de iŖ dıŖı yaŖamları üzerinde tahrip edici etkileri bulunmasına karŖın daha zor farkına varılabilen boyutu temsil eden psikososyal risklerin yeterince dikkate alınmadığı söylenebilir.

Psikososyal risklerin, alıŖma yaŖamının kalitesi üzerinde yıkıcı etkilerinin bulunduğu aŖıkardır. Söz konusu riskler; uzun alıŖma süreleri, vardiyalı alıŖma, gerçekçi olmayan hedefler, mobbing, aŖırı veya eksik iŖ yükü, rol belirsizliği, kiŖilerarası atıŖma vb. sebeplerle alıŖanlar üzerinde ruhsal ve buna bağlı olarak geliŖebilen fiziksel olumsuzlukları ortaya çıkaran stres sorununu oluŖturmaktadır. Stresin, insan sağlığı üzerinde psikosomatik olarak ifade edilen baŖta depresyon, migren, sindirim bozuklukları, kalp damar rahatsızlıkları gibi önemli görülen olumsuz etkileri bulunmaktadır. İŖletmelerde ise psikososyal risklere bağlı olarak iŖe devamsızlık, iŖ ortamında disiplinsizlik ve gerilim, iŖgc devri, yabancılaŖma, bireysel performans, kurumsal itibar kaybı gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Bununla birlikte, alıŖanlara her bakımdan daha konforlu bir iŖ ortamı sağlamayı amaçlayan psikolojik personel güçlendirmenin süreçte ortaya çıkan sorunlara karŖı adeta bir kalkan vazifesi gördüğü de bilinmektedir. Bu bakımdan, psikolojik personel güçlendirmenin, alıŖanları psikososyal risklere karŖı koruyabilecek etkili bir yöntem olabileceği öngörülebilir. Literatürdeki pek çok alıŖma, bu iki kavramın eŖitli alt boyutları arasındaki iliŖkiyi ortaya çıkarmak amacıyla geliŖtirilmiŖtir. Buna karŖın, araŖtırma sürecinde psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskleri oluŖturan 12 alt boyutun iliŖkilendirildiėi baŖka bir alıŖmaya rastlanmaması, eksiklik olarak deėerlendirilmiŖ ve bu alıŖma gerekleŖtirilmiŖtir.

Bu alıŖmada, psikolojik personel güçlendirme bağımsız deėiŖkeni dört boyut olarak ele alınmıŖ ve anket araŖtırmasında Spreitzer (1995) tarafından geliŖtirilen ‘‘Psikolojik Güçlendirme leği’’ kullanılmıŖtır. Alan yazın incelendiğinde, aynı

ölçeğin farklı araştırmacılar tarafından yine dört boyut şeklinde kullanıldığı tespit edilmiştir.

Psikososyal risk kavramı için de yirmi boyuttan oluşan ve şahan'ın (2016) yüksek lisans tezinde Türkçe'ye uyarlanmış olan "Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeğinden" faydalanılmıştır. Alan yazında bulunan araştırma örneklerinde çoğunlukla beş boyut olarak ele alındığı gözlenen psikososyal riskler, bu çalışmada verilerin analizinden sonra on iki boyutuyla değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre; psikolojik personel güçlendirmenin anlam ile özerklik alt boyutlarının liderlik kalitesi-sosyal destek üzerinde önemli bir etkisinin olduğu saptanmış, yetkinlik ve etki boyutlarının ise önemli bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır. Çalışanın işini anlamlı bulmasının, motivasyon ve iş tatmini düzeylerini yükselttiği; özerklik kriterinin de karar alma ve uygulama kolaylığı tanıdığı düşüncesi doğrultusunda psikolojik personel güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutlarının liderlik kalitesi-sosyal destek üzerinde olumlu etki yarattığı tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular; ilgili alanyazında yer alan (Zaph vd., 1996; Karasek ve Theorell, 2000; Bordin vd., 2007; Chiang ve Jang, 2008; Regan ve Rodriguez, 2011; Fong ve Snape, 2015; Javed vd., 2017) "liderlik kalitesi-sosyal destek alt boyutunun, çalışanların psikolojik personel güçlendirme algılarını olumlu etkilediği" yönündeki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Çünkü; sorumluluklarıyla birlikte yetkileri de artırılan güçlendirilmiş çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik becerilerinin de aynı doğrultuda gelişeceği öngörülmektedir. Bununla beraber liderlik kalitesi-sosyal destek; çalışanların kendilerine olan güvenleriyle birlikte örgütsel bağlılıklarını ve grup etkinliklerini de artıracaktır. Söz konusu durumun, çalışanların psikolojik personel güçlendirme algılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Psikolojik personel güçlendirme-iş güvencesizliği arasındaki ilişki değerlendirildiğinde; çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmeleriyle iş

güvencesizliği boyutu üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etki tespit edilemediği görülmüştür. Bu durum, işletme içindeki psikolojik personel güçlendirme uygulamasının başarısından çok iş güvencesizliğini oluşturan koşulların ekseriyetle işletmenin dış çevresindeki dinamiklerden kaynaklanmasıyla ilişkilendirilebilir. Çünkü düşük konjonktür dönemlerinde görülen ekonomik krizlerin talep ve üretim üzerinde başlayan olumsuz etkileri, sonraki aşamada istihdam daralması şeklinde sürmekte, bu durum da iş güvencesizliği koşullarını oluşturabilmektedir.

Araştırma; çalışanın işinde bağımsız karar alma ve uygulama özgürlüğünün ifadesi olan özerklik düzeyi ve yaptığı işin sonuçlarını değiştirebilme gücünün ifadesi olan etki düzeyi arttıkça, stres düzeyini yükselten psikosoyal risk algısının düştüğü sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda, özerklik ile etki alt boyutlarının en fazla tesir ettiği risk faktörünün işe etki-özgürlük alt boyutu olduğu saptanmıştır. Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların işlerinde ve işyerlerinde kendilerini özgür hissetmeleri, işe etki-özgürlük derecesi alt boyutunu olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde yaşanan bazı terör olaylarına bağlı olarak turizm sektörünün faaliyetlerinde yaşanan düşüş, işletmelerin maliyetlerini düşürmek amacıyla çalışan sayılarını azaltma yönünde karar almalarına neden olmuştur. Bu durum; çalışanların, ayrıntılı parçalara bölünerek basitleştirilmiş rutin işler yerine işin tamamını içeren sorumluluklar almaları gereğini otaya çıkarmıştır. Araştırmayla elde edilen bu bulgular, ilgili alanyazındaki (Karasek ve Theorell, 2000 ve Kim vd., 2011) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre; çalışanın iş doyumunu üzerinde, anlam ile etki düzeylerinin önemli bir etkisinin bulunduğu saptanmış, yetkinlik ile özerklik alt boyutlarının ise bu kapsamda herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. İş doyumunu üzerinde ortaya konan pozitif yönlü sonuç, çalışanın işini anlamlı bulduğu ve işi üzerinde etkisinin olduğu anlamına gelirken negatif yönlü sonuç ise çalışanın hem yetkinlik hem de özerklik hususlarındaki yoksunluğundan ya da yetkin ve özerk olmasına karşın o işte tercihi dışında, zorunlu gerekçelerle çalışıyor olmasından

kaynaklanabilmektedir. Çünkü normal koşullarda yetkinlik ve özerklik faktörlerine sahip olan bir çalışanın, iş doyumunu hissi geliştirmesi beklenir.

Araştırmada; psikolojik personel güçlendirmenin anlam ile etki alt boyutlarıyla işin anlamı-işe bağlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın; etki alt boyutunun, işin anlamı-işe bağlılık alt boyutuna olan etkisinin güçsüz olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar arasında en yüksek etki derecesinin anlam alt boyutuyla işin anlamı-işe bağlılık alt boyutu arasında olduğu görülmüştür. Araştırmanın gerçekleştirildiği konaklama işletmelerinde çalışanların yetenek ve tecrübe düzeyleriyle işlerinin gerekleri arasında uyumlu bir ilişkinin bulunması, işin anlamı-işe bağlılık alt boyutu üzerindeki etkiyi artırmıştır. Buna karşın, çalışanların yetkinlik ile özerklik algılarının, işin anlamı-işe bağlılık boyutu üzerinde bir etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Bu durum; söz konusu konaklama işletmelerindeki psikolojik personel güçlendirme uygulamasının bütün boyutlarıyla gerçekleştirilemediğinin bir göstergesidir.

Analiz sonuçları, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile duyuşal-bilişsel talep arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Anlam, yetkinlik ve özerklik alt boyutlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli bir etkisi varken etki alt boyutunun herhangi bir etkisi tespit edilememiştir.

Analiz sonuçlarına göre, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile rol çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, rol çatışması üzerinde anlam, özerklik ve etki alt boyutlarının önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Araştırmaya göre; bir çalışanın işini anlamlı bulma düzeyi arttıkça rol çatışması ile karşılaşma ihtimali azalmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği konaklama işletmelerinde, çalışanın özerklik düzeyi ve işi üzerindeki etkisi ile rol çatışması arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmanın gerçekleştirildiği konaklama işletmelerindeki istihdamın, dönemin koşulları gereği azaltılmasına bağlı olarak çalışanlar üzerindeki iş yükünün düzensiz biçimde artırılmasıyla ilişkilendirilebilir. Bu dönemde, söz konusu konaklama işletmelerinin üst yönetimleri ile yapılan görüşmelerde, mevcut müşteri profillerinin ve fiyat

politikalarının ekonomik gerekçelere bağı olarak olumsuz yönde değışmesi sebebiyle daha düşük bütçeli müşteri profiline hizmet etme zorunluluğı ortaya çıktığı bilgisi elde edilmiştir. Bu durum, süreçte sayısı azaltılan personelin sorumluluğundaki rol çeşitliliğinin artırmasıyla sonuçlanmıştır. Böyle bir ortamda çalışanların rol çeşitliliğine bağı olarak iş yüklerinin de artırılmasının, özerkleştirilen ve işleri üzerinde daha etkili hale gelen çalışanların rol çatışması yaşamalarına neden olduğu söylenebilir. Bununla birlikte; yetkinlik algısının, rol çatışması üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı da saptanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile rol açıklığı bağımlı değışkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, rol açıklığı boyutu üzerinde anlam ve yetkinlik alt boyutlarının önemli bir etkisi varken, özerklik ve etki alt boyutları ile aralarında herhangi bir etkiye rastlanmamıştır. Bu sonucun nedeni; yapılan işin tekdüze olması ya da çalışanın işine etkide bulunacak kadar niteliğinin bulunmaması ve üst yönetim tarafından çalışana işinde özerk davranma yetkisinin tanımlanmaması gibi gerekçelerle izah edilebilir.

Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları ile topluluk duygusu arasındaki ilişki değıerlendirildiğinde, topluluk duygusu boyutu üzerinde sadece anlam boyutunun bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Prati ve Zani'nin (2013) çalışmalarında ortaya koydukları “psikolojik personel güçlendirmenin, topluluk duygusunu olumlu etkilediğı” yönündeki bulgular ile paralellik göstermektedir. Araştırma ile elde edilen bulgular; ilgili alanyazında yer alan (Ceylan vd., 2005) “topluluk duygusu üzerinde işin anlamlılığının etkisinin olmadığını” savunan araştırmanın sonucundan farklılıklar göstermektedir. Aynı çalışmada; işlerini anlamlı bulan bireylerin, işlerine duygusal yönden bağı oldukları da belirtilmiştir. Buradan hareketle, araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışanların anlam algılarının yüksek oluşunun; astlarına, üstlerine ve eş düzeyde çalıştıkları iş arkadaşlarına karşı samimi duygular beslemelerini, bağılıklarının artmasını ve buna bağı olarak topluluk duygusunun yükselmesini sağladığı söylenebilir. Topluluk duygusunun yüksek oluşu, çalışanın güç duygusunun da artmasını sağlamaktadır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen diğer bir bulgu ise yetkinlik, özerklik ve etki algısı ile topluluk duygusu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığıdır. Alanyazındaki çeşitli çalışmalarda; (Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016; Doğan vd., 2019; Kapusu vd., 2018) topluluk duygusunun, psikolojik personel güçlendirme üzerindeki etkileri incelenmiş ve topluluk duygusu boyutu ile psikolojik personel güçlendirmenin her bir boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Alanyazında yer alan araştırmalardaki uygulamaların kamu sektöründeki işletmelerde yapılmış olmasına karşın bu araştırmanın turizm sektöründe gerçekleştirilmiş olması, alanyazındaki araştırmalar ile bu araştırma arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Turizm sektörünün dinamikleri, diğer sektörlerden önemli farklılıklar göstermektedir. Turizm sektöründe işgücü devrinin daha yüksek, yöneticilerin ve çalışanların eğitim seviyelerinin daha düşük, disiplin düzeyinin kamu sektörüne göre daha az olması gibi gerekçelerle topluluk duygusu algısının daha düşük düzeyde gerçekleştiği söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, psikolojik personel güçlendirmenin özerklik alt boyutu ile gelişme olanağı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmesine karşın; anlam, yetkinlik ve etki alt boyutları ile gelişme olanağı arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir. Elde edilen söz konusu bulgu, alanyazında yer alan (Dewettinck vd, 2003) çalışmanın sonucuyla özerklik alt boyutu bakımından paralellik göstermektedir. Bu husus, Safari vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada psikolojik personel güçlendirmenin gelişme olanağını artırdığı yönündeki bulgularla kısmen örtüşmektedir. Çalışanın işiyle ilgili kararları özgürce verebileceğini bilmesi onun gelişme olanağını da yükseltmektedir.

Araştırmada, nicel talep ile psikolojik personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak elde edilen bulgunun aksine, alanyazında (Bordin vd.,2007; Kocabaş, 2018 ve Kırılmaz vd., 2016) nicel talep ile psikolojik personel güçlendirme arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Alanyazındaki bu çalışmalar; çalışanların belirli bir zaman diliminde tamamlaması gereken iş miktarı ile zaman arasında uyumsuzluğun başladığı noktada çalışanların stres düzeylerinin yükseldiği,

kişilerarası ilişkilerde sıkıntı yaşandığı ve psikososyal risk faktörlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde; çalışanın duygularını, değişik sebeplerle diğer bireylerden saklaması halini ifade eden duyguları gizleme alt boyutu ile psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Diğer bireyler, çalışanın üstü, astı ya da benzer statüde çalıştığı iş arkadaşları olabildiği gibi konaklama işletmesini ziyarete gelen müşteriler ya da işletmenin malzeme eksikliğini gideren tedarikçiler de olabilir. Duyguları gizleme alt boyutu üzerinde anlam, yetkinlik ve etki alt boyutlarının önemli bir etkisi varken özerklik alt boyutunun herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın yapıldığı dönemde yaşanan terör olaylarına ve ekonomik dar boğazlara bağlı olarak turizm faaliyetlerinde görülen azalmalara bağlı olarak işletmeler istihdam ettikleri çalışanların önemli bir kısmını işten çıkarmıştır. Buna bağlı olarak; işini anlamlı bulan, işiyle ilgili yetkinliklerinin yüksek olduğunu düşünen ve iş sonuçlarına etkisi yüksek olan bir çalışanın, işini koruma ve işinde yükselme gibi beklentilerle işletme içindeki diğer çalışanları rakip görerek duygularını gizleme ihtiyacı hissettiği düşünülebilir. Bu bulgulara ek olarak, yetkinlik alt boyutunun, en fazla duyguları gizleme alt boyutunu etkilediği hususu da ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Bu araştırmayla, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile psikososyal riskler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan modelin desteklendiği belirlenmiştir.

## **5.2. Öneriler**

Emek yoğun çalışmanın hâkim olduğu turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde psikososyal risklerin ortaya çıkma olasılığı oldukça yüksektir. Bunun nedeni; çalışanların, sürecin her aşamasında gerek iç müşteri olarak tanımlanan çalışma arkadaşlarıyla gerekse dış müşteri olarak tanımlanan turizm

faaliyetlerinden çeşitli şekillerde faydalanmak amacıyla işletmeye gelen konuklarla sürekli iletişim halinde olmasıdır. Psikososyal risklerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri fiziksel, kimyasal ve biyolojik riskler kadar net ortaya konulamadığı için çoğu zaman bu riskler görmezden gelinmektedir.

Çalışmanın bu kısmında; İstanbul Tarihi Yarımada'da gerçekleştirilen araştırmayla elde edilen sonuçlar doğrultusunda; işletmelere, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na, çalışanlara ve gelecekte bu konuda çalışacak olan araştırmacılara yönelik öneriler paylaşılacaktır.

### **5.2.1. Konaklama İşletmelerine Yönelik Öneriler**

Psikososyal risklerle mücadele, şüphesiz ki işçi, işletme, işçi ve devlet mekanizmalarının iş birliği ile mümkün olacaktır. Bu konuda en aktif rol oynayan aktörün, psikososyal risklerin hem ortaya çıktığı hem de önleyici uygulamaların gerçekleştiği yer olan işletmeler olduğu söylenebilir.

Psikolojik personel güçlendirme ile psikososyal riskler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan araştırmanın değerlendirme sonuçları doğrultusunda, işletmelere yönelik olarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Araştırmaya konu olan konaklama işletmelerindeki çalışanların özerklik algıları, işe etki-özgürlük derecesi haricindeki diğer psikosoyal risk alt boyutları üzerinde düşük bir puanlama almıştır. Konaklama işletmelerinin çalışanlara işiyle ilgili özerk bir ortamı sağlamaları, çalışanların işe etki-özgürlük derecesini ve gelişmişlik düzeylerini yükseltecektir. Bu sebeple; başta yöneticiler olmak üzere, örgütün bütün çalışanlarının özerliğin sağlandığı



örgütsel bir iş ortamının tesis edilmesi ve geliştirilmesi idealini desteklemesi ve bu yönde çalışması gerekmektedir.

- Araştırmada; etki alt boyutu, diğer boyutlara nazaran daha düşük puan almıştır. Bu durum, çalışanların etki algılarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Çalışanların işleri üzerindeki etki derecesinin yükseltilmesi için işletmelerin, çalışanlarını psikolojik olarak güçlendirmeye istekli olması ve bu hususta politikalar üretmesi, programlar geliştirmesi gerekmektedir.
- Çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında işletme yöneticilerinin rol dağılımını yaparken çalışanların yeteneklerini ve tecrübelerini göz önünde bulundurmadan işletmedeki tüm iş yükünü çalışanlara dağıttığı görülmüştür. İşletmeler; yöneticilerini, psikolojik personel güçlendirme kavramını tam olarak anlamış ve bu kavramın gereklerini içselleştirmiş kişilerden seçmelidir. Aksi takdirde, yetkilerini paylaşmak istemeyen ve talimatlar vererek idare etmeye meyilli olan yöneticiler, çalışanlarının psikolojik yönden güçlendirilmelerine katkı sağlamayacakları gibi psikososyal risklerle karşılaşma algılarını da yükselteceklerdir.
- Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, çalışanların yaklaşık %55'inin çalışmaya başladıktan sonraki 3 yıl içinde iş değişikliği yaptığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde işgücü devrinin yüksek olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, işletmelerin işe alacağı çalışanı iyi tanması ve yatırım yapılmaya değer olup olmadığını titizlikle araştırarak seçmesi gerekmektedir.
- İşletme yöneticilerinin, turizm kapsamındaki işler için; “herkes tarafından kolaylıkla yapılabilir” düşüncesinden vazgeçmesi gerekmektedir. Turizm sektörünü tanıyan çalışanların istihdam edilmesi durumunda, adaptasyon sorunu yaşanmayacağından işgücü devri oranı da düşecektir. Bu bakımdan, istihdam edilecek çalışanların, mümkün olduğunca turizm eğitimi almış kişilerden seçilmesi doğru olacaktır.

- Turizm sektöründe çalışanların maruz kaldıkları risklerin diğer sektörlerdeki çalışanlardan daha az olduğu fikrinden hareketle, turizm işletmelerinin iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine gereken önemi vermemesi, çalışanların psikososyal risk algılarını yükseltmektedir. Oysa bu inancın aksine, turizm işletmelerinde hizmet üretirken sürekli insan faktörüyle iç içe olmak, çalışanların hissettikleri psikososyal risk algısını da artırmaktadır. Bu nedenle; işletmeler, çalışanlarının risk algılarını düşürmek için iş sağlığı ve güvenliğine gereken önemi vermelidir.
- İşletmeler, istihdam edecekleri işyeri hekimini seçerken özellikle psikososyal riskler hususunda bilinç ve bilgi sahibi olanları tercih etmelidir. Çalışanların sağlıklı olmaları “hem fiziksel hem de ruhsal bakımlardan iyi durumda bulunmaları” anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, bu beklentinin karşılanabilmesi amacıyla işletmelerin mevcut işyeri hekimlerinin yeterliliği üzerine çalışmalar yapmaları büyük önem arz etmektedir.
- İşletmelerde, işyeri hekiminin yanında bir de psikiyatrist ya da psikolog istihdam edilmesi, çalışanları tehdit eden psikososyal risklerin önlenmesi bakımından faydalı olacaktır.
- Çalışanların, işletme içinde maruz kaldıkları riskleri azaltabilmek ya da tamamen ortadan kaldırmak amacıyla psikososyal risklerle ilgili farkındalığı artıracak rehberlik faaliyetlerinin belirli aralıklarla gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, özellikle psikososyal riskler hakkında çalışmalar yapmış olan araştırmacıların yılın belirli zamanlarında işletmeye davet edilmesi yoluyla çalışanların bu riskleri nasıl azaltabileceklerine yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıca, işletmelerde istihdam edilen İş Sağlığı ve Güvenliği uzmanları tarafından çalışanlara belirli aralıklarla psikososyal riskler hakkında tanıtıcı, bilinçlendirici ve önleyici eğitimler verilmesinin, çalışan sağlığı bakımından faydalı olacağı öngörülmektedir.

- Çalışanların sağlığını ruhsal olarak korumanın, en az fiziksel sağlığı korumak kadar önemi vardır. Bu hususta herhangi bir sorunla karşılaşan çalışan, önce birim yöneticisine sonra da insan kaynakları yöneticisine başvurmuştur. Süreçte, etkin rolü bulunan insan kaynakları yöneticisinin, bu durumdaki çalışana varsa işyeri psikoloğuna ya da işyeri hekimine yönlendirmesi gereklidir. Dolayısıyla; işletmeler, insan kaynakları yöneticilerini istihdam ederken, psikososyal riskler konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olanları tercih etmeli veya mevcut insan kaynakları yöneticilerini bu doğrultuda geliştirmelidir.
- İşletme içindeki psikososyal risklerle mücadele edilmesi hususunda üst yönetimin desteği şüphesiz ki çok önemlidir. Sadece departman yöneticilerinin isteği ve desteği, bu hususta yeterli gelmeyecektir. İşletme yönetimi, örgütün tamamını tehdit eden psikososyal riskleri kısmi bir sorun olarak değerlendirmemeli ve çözüm için bütünsel yönde politikalar geliştirmelidir. Bu kapsamda, ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması gereklidir. Ayrıca etkili bir geri bildirim mekanizmasının kullanılması, mevcut durumun tespit edilebilmesi bakımından faydalı olacaktır.
- İşletmelerde gerçekleştirilen risk analizlerine psikososyal etkenler de dahil edilmelidir.
- İşleme yönetimi, psikososyal risklerin örgüt içinde yayılmasını önlemek amacıyla çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulmasını sağlayarak olumlu bir örgüt iklimi oluşturabilir. Bu amaçla şirket yemekleri, eğlenceler, piknikler, spor turnuvaları gibi aktiviteler düzenlenebilir.
- Psikososyal risklerden kaynaklı sorunlar yaşayan çalışanların beden ve ruh sağlıklarıyla ilgili bütün bilgiler saklı tutulmalı ve bu bilgiler, bölüm yöneticisi ve insan kaynakları departmanı yöneticisi haricinde kimseyle paylaşılmamalıdır. Kişisel verilerin korunmasıyla ilgili olan bu durum, 2016 yılında yürürlüğe giren 6698 sayılı kanunla da koruma altına alınmıştır.

### 5.2.2. Kùltür ve Turizm Bakanlığı'na Yönelik Öneriler

- Kùltür ve Turizm Bakanlığı, turizm işletmelerindeki istihdam tercihlerini işletme yöneticilerinin inisiyatifine bırakmamalı, istihdam edilecek olan çalışanların turizm eğitimi almış kişilerden oluşmasını sağlayacak yasal düzenlemelerle ilgili olarak gerekli girişimlerde bulunmalıdır.
- Kùltür ve Turizm Bakanlığı, turizm işletmelerinde çalışanları tehdit eden psikososyal risk başlıklarını belirlemeli ve bu riskleri mümkünse önleyecek, önlenemiyorsa azaltacak etkin tedbirler almalıdır.
- Kùltür ve Turizm Bakanlığı yetkilileri, turizm işletmelerinde karşılaşılan psikososyal risk faktörleriyle mücadele edebilmek amacıyla; işverenlerden, yöneticilerden, çalışanlardan, sendika yetkililerinden, psikososyal riskler konusunda çalışmaları bulunan akademisyenlerden ve konuya hâkim olan uzmanlardan oluşturulacak sektör temsilcileriyle bilgi ve fikir alışverişlerinde bulunmak üzere bir kurul oluşturmalı ve belirli aralıklarla interaktif toplantılar planlamalıdır.
- Psikososyal riskler, 6331 sayılı kanun kapsamına alınmalı ve eksiklikleri ortadan kaldıracak değişiklikler en kısa sürede yapılmalıdır. Bu konudaki kararlar sadece işletme yönetimlerinin inisiyatifine bırakılırsa yasanın mevcut halindeki eksiklikler sebebiyle istenilen seviyede bir gelişmenin sağlanması mümkün olmayacaktır.

### 5.2.3. Çalışanlara Yönelik Öneriler

Psikososyal riskler, çalışanları doğrudan etkileyen ve sağlıklarını üzerinde pek çok olumsuzluğa neden olan ciddi tehditlerdir. Bir çalışanın psikososyal risklerle başa

çıkabilmesi için işletmenin verdiği desteğin yanında bireysel olarak da geliştirmesi gereken bazı davranışlar bulunmaktadır. Bu konudaki öneriler, aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanların psikososyal risklerle mücadelelerinde yapmaları gereken ilk şey, örgüt içindeki varlıklarını, tatminkâr düzeyde anlamlı hale getirmeleridir. Bunun için işletme yönetiminin değişim öngören politikalarına karşı gelmek yerine değişimin parçası olmayı talep etmek ve bu doğrultuda kişisel gelişimlerini planlamak etkili bir yol olarak değerlendirilmektedir.
- Çalışanların katılımcı ekip faaliyetlerinde yer almaları; onlara sosyalleşme, bilgi ve yeteneklerini geliştirme, tecrübelenme gibi kazanımlar sağlayacaktır. Bu faaliyetlerin içinde yer alanların sosyal destek algısı da güçlenecektir. Kendilerini daha güçlü hisseden çalışanlar stres, yabancılaşma, tükenmişlik gibi tehditlerden uzaklaşmaktadırlar.
- Psikososyal riskler, çalışanlar üzerinde stres hissinin oluşmasının nedenlerindedir. Stres, çalışanların ileri süreçlerde karşılaştıkları pek çok sağlık sorununun gerekçeleri arasında gösterilmektedir. Bu süreci doğru yönetmeleri gereken çalışanların, psikososyal riskler karşısında güçlü olmalarının bir yolu da yapmaktan keyif alacakları sosyal ve kültürel etkinliklere katılmalarıdır. Bu kapsamda; resim, müzik, tiyatro gibi çalışmalarda, spor takımlarında, turnuvalarda yer alma istekleri çalışanları monotonluktan kurtarmakta ve hem bedensel hem de ruhsal olarak güçlendirmektedir.
- Çalışanları stres tehdidinden uzaklaştıracak ve psikososyal risklere karşı koruyacak diğer bir yol, uyku düzenidir. Sirkadyen ritim olarak adlandırılan ve gün ışığında baskılanmasına karşın genellikle uyku saatleri olan 21.00-09.00 saatleri arasında salgılanan melatonin hormonu, vücudu onarır ve bağışlılık sistemini kuvvetlendirir. İnsan bedeninin sağlıklı bir uyku döngüsüne sahip olması, onun psikososyal risklerden korunmasına büyük ölçüde yardımcı olacaktır.

- Çalışanların dengeli ve sağlıklı beslenmeleri de güçlü olmaları bakımından önemlidir. Kafein kullanmanın kalp ritmi üzerindeki olumsuz etkileri, aşırı tuz ve yağ kullanmanın damar sağlığı ve kan basıncı üzerinde sebep olduğu olumsuzluklar, kalorili besinlerden kaynaklanan obezite gibi sorunlar, alkol, sigara hatta uyarıcı-uyuşturucu madde kullanımı gibi zararlı alışkanlıklar, psikososyal risklere karşı çalışanları tamamen savunmasız bırakabilmektedir.
- Günlük aktivite kapsamında düzenli olarak yürüyüş, nefes egzersizi, gevşeme gibi hafif sporlar yapılması; kandaki oksijen miktarını artırır, kan dolaşımını düzenler, kan şekeri, tansiyonu normalleştirir, zihinsel ve bedensel yorgunluğun atılmasını sağlayarak rahatlama hissi verir. Bu kapsamdaki faaliyetler, çalışanların psikososyal risklere karşı direncini artıracaktır.
- Ağrı ve strese karşı en etkili hormonlardan olan endorfin, düzenli yapılan egzersizlerin yanı sıra gülme yoluyla da salgılanabilmektedir. Yaşamına mizahi öğeleri, gülmeceyi katmayı başarabilen çalışanların duygusal yükleri ve stres algıları azalırken psikososyal risklere karşı dirençleri artmaktadır.
- Düzenli tatil imkânına sahip olan çalışanlar, çalışma yaşamındaki yoğunluklardan uzaklaşarak bedenen ve zihnen dinlenme fırsatını bulacaklardır. Çalışma yaşamındaki kısa izinlerin, çalışanları güçlendirdiği ve süreçteki performansını artırdığı bilinmektedir.

#### **5.2.4. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Bu çalışma, İstanbul Tarihi Yarımada'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Bu içerikteki çalışmaların, konaklama işletmeleriyle birlikte turizm sektörü özelindeki farklı faaliyet alanlarında hizmet veren diğer işletmelerde de gerçekleştirilmesi, konunun daha geniş perspektiften değerlendirilebilmesi bakımından önemlidir.

- Çalışmada; katılımcıların psikolojik personel güçlendirme ve psikososyal risk algıları, anket formu aracılığıyla yöneltilen sorularla belirlenmeye çalışılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, konu nitel yöntemler kullanılarak araştırılabilir. Böylece, çalışanların psikolojik personel güçlendirme algılarıyla ve sahip oldukları psikososyal risk düzeyleriyle ilgili yeni bulgular elde edilebilir. Ayrıca, yeni araştırmalarda farklı ölçeklerin de kullanılması, konunun sonuç bakımından zenginleştirilmesini sağlayacaktır.
- Alanyazın taraması yapıldığında, psikososyal riskler kapsamındaki araştırmaların genellikle sağlık sektöründe gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Konunun disiplinlerarası özelliği sebebiyle, araştırmaların farklı sektörlerde yer alan işletmelere yayılması, elde edilen sonuçların kıyas yoluyla değerlendirilebilmesi imkânını verecektir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi (3. baskı)*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akgün, A., Soysal, A. ve Demiral, Y. (2010). İzmir Konak Belediyesi temizlik işçilerinde psikososyal etmenlerin iş kazalarına etkileri. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 9 (6), 623-632.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, A. ve Saruhan, S. (2016). Küçük ölçekli işletmelerde psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin tespiti üzerine bir araştırma. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 25-42.
- Altındış ve Özutku. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 161-191.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aracı, Ü. E. (2019). Hizmet sektöründe psikolojik güçlendirme, duygusal bağlılık ve yapıcı ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16 (2), 229-243.
- Arslantaş C. C. (2007). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (4), 81-101.
- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirmesi ve bir kariyer geliştirme programı olarak koçluk uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, İ. (2008). *İş yaşamında stres*. (3. baskı), Ankara: Pegem Yayınevi.
- Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 49-74.



- Aytaç, S. (2002). İşyerindeki kronik stres kaynakları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (1).
- Bacak, B. ve Kazancı, E. (2014). Türk çalışma hayatında vardiyalı gece çalışan işçilerin karşılaştığı fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik etkilerin değerlendirilmesi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (6), 131-149.
- Bakan, İ. (2004). *Çağdaş yönetim yaklaşımları (ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim elemanlarının iş stresi kuram ve uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Bardakoğlu, Ö. ve Akgündüz, Y. (2016). Otel çalışanlarının örgütsel prestij ve psikolojik güçlendirme algılarının iş birliği davranışlarına etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (30), 145-158.
- Basım, H. N., Erkenekli, M. ve Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (1), 145-165.
- Başar, P. (2017). Katılımcı yönetimin iş doyumuna üzerine etkisi. *JEBPIR*, 3 (1), 1-34.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış-İnsanın üretim gücü*. Ankara: Umum Yayım Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg'in güç devreleri yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 111-123.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bilge, H. ve Aksaraylı, M. (2014). Psikolojik güçlendirme ile iç girişimcilik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeliyle araştırılması. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 37-46.

- Bolat vd. (2016). Hizmetkar liderlik ve psikolojik güçlendirme ilişkisi: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 75-104.
- Bordin, C., Bartram T. and Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*. 30 (1), 34-46.
- Brun, E. and Milczarek, M. (2007). Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. *European Agency for Safety and Health at Work*, Belgium.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-10.
- Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20 (6), 21 (1), 80-106.
- Cartwright, S., Cooper, C. L. and Murphy, L. R. (1995). *Diagnosis a healthy organization: A proactive approach to stress in the workplace*, in L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter and G.P. Keita (Eds) *Job Stress Intervention: Current Practice and Future Directions*, Washington, DC: American Psychological Association.217-233.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 35-51.
- Chiang, C.F. and Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (1), 40-61.
- Collins, M.D. (2007). *Understanding the relationships between leader-member exchange (lmx), psychological empowerment, job satisfaction and turnover intent in a limited-service restaurant environment*. The Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of. ABD: The Ohio State University.

- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Cooper, C.L. and Cartwright, S. (1994). Healthy mind: Healthy organization – a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47 (4), 455-471.
- Costa, G. (2010). Shift work and health: Current problems and preventive actions. *Safety and Health at Work*, 1 (2), 112-123.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cox, T., Griffiths, A. and Rial-González, E. (2000). Research on work-related stress. *European Agency for Safety and Health at Work* <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress> (Erişim tarihi: 14.04.2017)
- Çakar, A. E. (2014). İşçi sağlığı ve iş güvenliğinde günümüz gelişmelerine çok yönlü bakış. *Mühendis ve Makine Dergisi*, 655 (55), 10-19.
- Çakmak, A.F., Ofluoğlu, G. ve Büyükyılmaz, O. (2012). İnsan kaynakları yöneticisinin karşı karşıya olduğu yeni psikososyal riskler: Psikolojik sözleşmenin ihlali, yaşlanan iş gücü, iş-özel yaşam dengesizliği ve mobbing (Psikolojik taciz). *Kamu-İş*, 12 (3). 53-78.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar-kavramlar-ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalışkan, A. ve Bekmezci, M. (2019). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin rolü, sağlık kurumu çalışanları örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (31), 381-431.
- Çam, A. ve Erdoğan, M. F. (2003). Melatonin. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* 56 (2), 103-112.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çavuşoğlu, F. ve Güler, M. E. (2017). Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ve demografik değişkenlere göre farklılıkları: İzmir şehir merkezindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 14 (2), 47-64.
- Çilingirtürk, A. M., Uyar, M., Aktaş, A., Arıcı, F. ve Yalçınay, M. (2014). Kurumsal amaçlı psikososyal risk yönetimi ölçeği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36 (1), 1-13.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çögenli, M. Z. (2013). *Üniversitelerde mobbingin incelenmesi ve akademisyenler üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G ve Ardıç, K. (2008). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 157-174.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1-21.
- Dağdeviren, M., Eraslan, E. ve Kurt, M. (2005). Çalışanların toplam iş yükü seviyelerinin belirlenmesine yönelik bir model ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 517-525.
- Demirbilek, S. ve Türkan, Ö.U. (2008). Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 47-67.
- Demirbilek, T. (2004). Vardiyalı çalışmanın kadının aile ve sosyal yaşamına etkisi. *SÜ İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (7), 77-98.
- Dessler G. (1995). *Managing organizations in an era of change*. Orlando: Dryden Press.

- Develi, A., Çavuş, M.F. ve Öz, B. (2018). Psikolojik personel güçlendirmeyi yöneticinin güç kaynaklarıyla açıklamak: Sağlık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 661-680.
- Dewettinck, K., Singh, J. and Buyens, D. (2003). *Psychological empowerment in the workplace: Reviewing the empowerment effects on critical work outcomes*. Universiteit Gent, Faculteit Economie En Bedrijfskunde, Working Paper, 1-24. <https://www.researchgate.net/publication/236466582> (Erişim tarihi: 11.02.2018).
- Doğan, B., Elçi, M. ve Gülay M. (2019). Örgütsel iletişimin ve işyeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirmeye olan etkileri: Bir kamu kurumunda ampirik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 25-43.
- Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). *Personel güçlendirme/rekabette başarının anahtarı*. (2. baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (12), 282-303.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Çoşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 411-434.
- Erbay, E.Ö. ve Turgut, T. (2015). Yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik güçlenmenin ara değişken etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 37 (2), 261-284.
- Erdem, H. Gökmen, Y. ve Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (2), 161-176.
- Erdem, H., Gökmen, Y., ve Türen, U. (2016). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Görgül bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (2), 161-176.
- Ergül, A. (2012). *Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: Eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Erinç, M. (2019). Enine boyuna hiperakuzi-1: Hiperakuzi nedir. <https://odyolog.com/enine-boyuna-hiperakuzi-1-hiperakuzi-nedir/> (Erişim tarihi: 12.03.2020)
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-33.
- Esmailzade, S. (2015). Otorite-güç-etkileme. [http://docs.neu.edu.tr/staff/samin.esmaeilzadeh/otorite-g%C3%BC%C3%A7-etkileme\\_2.pdf](http://docs.neu.edu.tr/staff/samin.esmaeilzadeh/otorite-g%C3%BC%C3%A7-etkileme_2.pdf) (Erişim tarihi: 14.02.2019)
- Fishman, G. P. F. and Keys B. C. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: An organizational culture. *American Journal of Community Psychology*, 25 (3), 345-369.
- Fox, J. (1998). *Employee empowerment: An apprenticeship model*. Barney School of Business, University of Hartford.
- Fong, K.H. and Snapel, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26, 126-138.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geylan, R., Taşçı, D., Tonus, H. Z., Benligiray, S. ve Oktal, Ö. (2013). *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Goodale J.C., Koerner, M. and Roney, J. (1997). Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization. *Journal of Quality Management*, 2 (2), 191-215.

- Gök, D. K., Peköz, M. T. ve Aslan, K. (2017). Vardiyalı çalışma ve vardiyalı çalışma sonucu gelişen uyku bozuklukları: Tanısı, bulguları ve tedavisi. *Journal of Turkish Sleep Medicine (JTSM)*, 4, 30-34.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 133-156.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2004). Personeli güçlü kılan örgütsel bir yapı oluşturmada sosyal-yapısal öncüllerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 249-272.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). *Relations between pay, career, job satisfaction and performance: An application in Karaman Governorship*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 223-238.
- Güler, N. K. (2014). *Pilotlarda psikososyal risklerin belirlenmesi*. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Gümüştekin, G. Y. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2015). Personel güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisinin analizinde yapısal eşitlik modeli ile regresyon analizinin karşılaştırılması: Bir uygulama. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri*, 2015 (1), 1-14.
- Hansez, I. and Chmiel, N. (2010). Safety behavior: Job demands, job resources, and perceived management commitment to safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (3), 267-278.
- HSE (Health and Safety Executive). (2020). What Are Psychosocial Risk Factors? <http://www.hse.gov.uk/msd/mac/psychosocial.htm>. (Erişim tarihi: 15.09.2020).
- Işık, U. ve Yasım, Y. K. (2017). Otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 1582-1593.

- Işıkhan, V. (1998). *Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticileri etkileyen iş stres faktörleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, . (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (4. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between empowerment and organizational commitment. *Work and Stress*, 18 (1), 56-65.
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S. and Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: The role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20 (8), 839–851.
- Johns, G. (1992). *Organizational behaviour*. (Third edition). New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Jung, D. ve Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33 (3), 313-336.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel zdeşleşme arasında birey-rgt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 63-82.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books,
- Kapusu, A. G. Pekkan, N. U., Develi, A. and Cavus, M. F. (2018). How collaborative climate affects the psychological empowerment? An empirical study. *International Conference on Contemporary Issues in Business & Economics (ICCIBE)*, Conference Proceedings, Tokat, 39-43.
- Karaarslan, . (2018). Max Weber’e göre liderlik çeşitleri ve geleneksel liderliğin dönüşümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5 (12), 334-347.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: AFAD rneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 46-69.



- Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (2), 90-107.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (10. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasek, R. and Theorell, T. (2000). *The demand-control-support model and CVD*. In P.L. Schnall, K. Belkić, P. Landsbergis and D. Baker (Eds), *State of art reviews, occupational medicine, the workplace and cardiovascular disease* 15 (1). (pp. 78-83) Philadelphia: Hanley&Belfus Inc,
- Karcıoğlu F. (2001). *Kariyer yönetimi*. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., ve Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110 (2), 265-284.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı? *Journal of Yasar University*, 10 (38), 6478-6554.
- Kırılmaz, H., Yorgun, S. ve Atasoy, A. (2016). Sağlık çalışanlarında psikososyal risk faktörlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)*, 2(1), 66-82.
- Klarreich, S. H. (1993). *Stressiz çalışma ortamı: İşyerinizde duygusal ve fiziksel rahatlığınız için bir rehber*. (Çev: B. Güngör). Ankara: Öteki Yayınları.
- Kocabaş, F., Aydın, U., Özgüler, V. C., İlhan, M. N., Demirkaya, S., Ak, N. ve Özbaş, C. (2018). Çalışma ortamında psikososyal risk etmenlerinin iş kazası, meslek hastalıkları ve işle ilgili hastalıklarla ilişkisi. *Sosyal Güvençe Dergisi*, 7 (14), 28-62.
- Koç, S. ve Yeğen, Ö. (2002). *İşyeri stresi, hemşirelikte işle ilgili stres ve stres yönetimi*. İstanbul: Acıbadem Hastanesi Yayını.
- Koçel, T. (1986). Yönetimde stres yaratan faktörler. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE). *Stres yönetimi semineri*: 25-26 Aralık, Gebze-Kocaeli.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (6. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Koray, M. (1981). Bir seçim sorunu: Katılnalı yönetim. *Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1 (1-2), 97-106.
- Korkut, A. E. (2014). *Psikososyal risk faktörleri ve inşaat sektöründe bir çalışma*. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Kotter, J. P. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: Free Press.
- Kurtluk, E. (2019). Hemşirelikte yapısal ve psikolojik güçlendirme uygulamalarının karşılaştırmalı değerlendirmesi. *Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hemşirelik Dergisi*, 1 (2), 116-121.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J. ve Shamian, J. (2001). Promoting nurses' health: Effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19 (2), 42-52.
- Lee, M. and Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684-695.
- Leka, S. ve Cox, T. (2008). PRIMA-EF Guidance on the european framework for psychosocial risk management: A resource for employers and worker representatives. *WHO Protecting Workers' Health Series No.9*.
- Leslie, D. R. ve Holzhalb, C. M. (1998). Measuring staff empowerment: Development of a worker empowerment scale. *Research on Social Work Practice*, 8 (2), 212-223.
- Levent F. (2014). Yönetim teorileri ve yeni yönetim yaklaşımları. M. Çelikten ve M. Özbaş (Editörler), *Eğitim yönetimi içinde* (89-116). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Lingard, H. and Rowlinson, S. (2005). *Occupational health and safety in construction project management*. New York: Spon Press.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153-180.
- Metcalf, A. Y. (2014). *Structural and psychological empowerment in healthcare: A study of assess and treat programs in respiratory care*. Doctoral Dissertation. United States of America: University of South Carolina.

- Milkie, M. A. and Peltola, P. (1999). Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act. *Journal of Marriage and the Family*, 61 (2), 476- 490.
- Moye, M. J. ve Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal Of Management Development*, 25 (2), 101-117.
- Nasurdin, A.M. ve O'Driscoll, M.P. (2011). Work overload, parental demand, perceived organizational support, family support, and work-family conflict among New Zealand and Malaysian academics. *New Zealand Journal of Psychology*, 40 (3), 38-48.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: Öğretmenler üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oktuğ, Z. (2017). Psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide bireycilik-toplulukçuluk eğilimlerinin biçimlendirici rolü. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 245-266.
- Özçelik, F., Erdem, M., Bolu, A. ve Gülsün, M. (2013). Melatonin: Genel özellikleri ve psikiyatrik bozukluklardaki rolü. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 5 (2), 179-203.
- Özdemir, Y. ve Aras, M. (2015). Sosyal hizmetlerde kariyer yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi: Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 107-121.
- Özgen H. ve Türk M. (1997). Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 75-87.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:149.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde kadınlar*. (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Pardo Del Val, M. and Llyod, B. (2003). Measuring empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 102-108.
- Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2013). *Stres yönetimi*. (1.baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.

- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School.
- Pojidaeff, D. (1995). The core principles of participative management. *Journal for Quality and Participation*, 18 (7), 44-47.
- Portune, R. (2012). Psychosocial risks in the workplace: An increasing challenge for German and international health protection. *Arh Hig Toksikol*, 63, 123-131.
- Prati, G. and Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Community Psychology*, 41 (7), 851-866.
- Regan, L.C. and Rodriguez, L. (2011). Nurse empowerment from a middle-management perspective: Nurse managers' and assistant nurse managers' workplace empowerment views. *The Permanente Journal*, 15 (1), 101-107.
- Resmî Gazete. (2012a). İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121229-13.htm>. (Erişim tarihi: 20.03.2018)
- Resmî Gazete. (2012b). İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120630-1.htm>. (Erişim tarihi: 17.03.2018)
- Riggs, J. (1995). *Empowering workers by setting goals- Entrepreneur's notebook- Column*, Nations Business.
- Rosen, H. R. (1998). *İnsan yönetimi*. (Çev: G. Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- Ross R. R. and Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in occupational stress*. London: Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa, M. (2002). *Zaman yönetimi*. (1. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. (3. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Safari, K., Haghighib, A. S., Rastegara, A. and Jamshidib, A. (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30 (2011), 1147-1152.

- Saip, S. (2009). Primer baş ağrıları. <http://www.ctf.edu.tr/stek/pdfs/42/4204.pdf> (Erişim tarihi:12.06.2018).
- Samra, J., Gilbert, M., Shain, M., & Bilsker, D. (2018). Psychosocial factors. Guarding Mind@Work [https://www.guardingmindsatwork.ca/assets/pdfs/Psychosocial\\_Factors.pdf](https://www.guardingmindsatwork.ca/assets/pdfs/Psychosocial_Factors.pdf) (Erişim tarihi: 25.11.2018).
- Sarıcaoğlu, F., Akıncı, S. B., Gözaçan, A., Güner, B., Rezaki, M. ve Aypar, Ü. (2005). Gece ve gündüz vardiya çalışmasının bir grup anestezi asistanının dikkat ve anksiyete düzeyleri üzerine etkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16 (2), 106-112.
- Sekaran, U. (2002). *Research methods for business: A skill building approach*. (4th edition). United Kingdom: John Wiley.
- Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 3 (23), 17-40.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 3 (11), 1005-1016.
- Spiers, C. (2003). Tools to tackle workplace stress. *Occupational Health*, 55 (12), 22-25.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural charecteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Spreitzer, G.M. (2007). Takings: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. J. Barling and C.P. Cooper (Eds.), *In the Sage Handbook of Organizational Behaviour*, 1, 54-72.
- Stander, M.W. and Rothman, S. (2009). Psychological empowerment of employees in selected organizations in South Africa. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 35 (196), 196-203.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yaşar University*, 8 (31), 5371-5391.

- Şahan, C. (2016). *Kopenhag psikososyal risk değerlendirme ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, M. (2011). *Yönetim bilgi sistemi kitabı*. <http://mehmetsahin.web.tr/bilimsel-yazilar/> (Erişim tarihi: 13.11.2019).
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve davranışsal bilimlerde bilimsel araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şenol, U. (2015). *Bir sanayi kuruluşundaki vardiyalı ve vardiyasız çalışanların anksiyete ve depresyon düzeylerinin yaşam kalitesine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenyüz, A. (1999). *Feminin ve maskulin mesleklerde algılanan iş doyumu ve stres düzenleyicilerin cinsiyetler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarhan, N. (2007). *Mutluluk psikolojisi*, İstanbul: Timas Yayınları.
- Tekiner, M.A. (2014). Psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık: Emniyet teşkilatı örnekleme. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 172-203.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tınar, M. Y. (1996). *Çalışma psikolojisi*. (1. baskı). İzmir: Necdet Bükey Basım.
- Tüfekçi, U. ve Gökçe, A. (2015). Metal sanayinde çalışan kadınlar arasında algılanan bir risk faktörü olarak psiko-sosyal riskler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, Özel Sayı*, 3 (3), 301-307.
- Türkan Ö.U. (2007). *Yalın üretim organizasyonunda personeli güçlendirmenin rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkan, Ö.U. (2019). Gece çalışmasının işçi sağlığı üzerindeki etkileri. *II. Uluslararası İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Kongresi*, Bandırma: Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, 997.

- Türkmen, M. (2016). *Bilişim sektöründe çalışanların psikososyal risklerinin değerlendirilmesi ve e-devlet proje çalışanları üzerine bir uygulama*. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Türkoğlu, N ve Misican, D.Ö. (2019). Çalışanların psikolojik rahatlık algısı, pozitif ses çıkarma davranışı ve işten ayrılma ilişkisi üzerine amprik bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 998-1010.
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (4), 169-176.
- Ural, A. ve Kılıç İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzer, T. Ş. (2005). *Akustik travmada pentoksifilin-steroid kombine tedavisinin işitme kaybı üzerine etkisi (hayvan modeli)*. Uzmanlık Tezi. İstanbul: Sağlık Bakanlığı, Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi.
- Uzunbacak, H.H. (2006). Kariyer platosu (mesleki durgunluk): Emniyet Teşkilatı'nda çalışan amir sınıfı personelin mesleki durgunluk boyutu üzerine bir araştırma. *Polis Bilimleri Dergisi*, 8 (3-4), 29-48.
- Vatansever, Ç. (2014). Risk değerlendirme'de yeni bir boyut: Psikososyal tehlike ve riskler. *Çalışma ve Toplum*, 1 (40), 117-138.
- Vogt, J. F. ve Murrell, K. L. (1990). *Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance*. San Diego, CA.: University Associates.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A. ve Ford, N. M. (1975), Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *The Journal of Marketing*, 39 (1), 32-39.
- WHO Contitution (World Health Organization). <https://www.who.int/about/who-we-are/constitution> (Erişim tarihi: 24.06.2019).
- Yarimoğlu, M. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirme yaklaşımı ve uygulaması*. İller Bankası Anonim Şirketi Uzmanlık Tezi.
- Yıldırım, H. (2004). *Personel güçlendirme-empowerment: Çağdaş yönetim yaklaşımları: İlkeler, kavramlar ve yaklaşımlar*. İ. Bakan (Ed.). İstanbul: Beta Basım Yayınları.

- Yıldız, A. ve Kaya, S. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 17 (1), 1-21.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11 (1), 31-58.
- Yılmaz, Ö. ve Eroğluer, K. (2018). Turizm sektöründe personel güçlendirme ve güç mesafesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir uygulama. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 7 (13), 65-81.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.
- Yüceer, N. (2002). Gürültü. *Metaller ve Malzeme Mühendisleri Odası Dergisi*, 127, 22-26. [https://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi127/der127\\_22.pdf](https://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi127/der127_22.pdf) (Erişim tarihi:10 Kasım 2017).
- Yüçetürk, E. (2005). Türkiye’de iş yaşam kalitesini ve verimliliği azaltan gizli bir sendrom: Yıldırma (mobbing). *İktisat, İşletme, Finans Dergisi*, 20 (231) 97-108.
- Yüksel Ö. ve Erkutlu H. (2003). Personeli güçlendirme-empowerment. *GÜ İİBF Dergisi*, 5 (1), 131-142
- Yürür, Ş. ve Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 311-335.
- Zaph, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.
- Zencir, E. (2004). *Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankara’da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, X. and Bartol K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107–128.



http-1: <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 15.04.2020).

http-2: <https://forum.memurlar.net/konu/1116013/> (Erişim tarihi: 22.08.2019).

## EK-1: ANKET FORMU

### Sayın Katılımcı

Otel işletmelerinde psikolojik personel güçlendirme ve psikososyal riskler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu anketten elde edilen bulgular **sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak, size ve işletmenize ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.** Sizden istenen tüm soruları dikkatlice okuyup, içten ve doğru cevaplar vermenizdir. İfadeler hakkında kesin yargılara sahip değilseniz, lütfen o soruyu boş bırakınız. Lütfen anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi yazmayınız. Ankete ayırdığınız zaman, gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Mehtap TÜRKAN  
Prof. Dr. Önder MET

- 1) Cinsiyetiniz Kadın  Erkek
- 2) Medeni Durumunuz Evli  Bekar
- 3) Yaşınız 18-24 Arası  25-35 Arası  36-45 Arası   
46-55 Arası  56 ve Üstü
- 4) Eğitim Durumunuz Okumamış  İlkokul  Ortaokul  Lise   
Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü (Yazınız)
- 5) Çocuğunuz var mı? Evet  Hayır   
(Varsa Sayısını Yazınız.)
- 6) Bu işletmede çalışma süreniz? 1 yıldan az  1-3 yıl arası  4-10 yıl arası   
11-15 yıl arası  16-20 yıl arası  21 yıl ve üstü
- 7) Hangi departmanda çalışmaktasınız? Ön büro  Yiyecek-İçecek  Kat Hizmetleri   
Müşteri İlişkileri  Güvenlik  Muhasebe

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili alana "X" yazarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2. İşime ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	1	2	3	4	5
4. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5
5. İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır.	1	2	3	4	5
6. İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
7. İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
8. İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim.	1	2	3	4	5
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim.	1	2	3	4	5
10. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
11. Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır.	1	2	3	4	5
12. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili alana "X" yazarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çok hızlı çalışmak zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
2. İş yüküm eşit dağıtılmadığı için birikir.	1	2	3	4	5
3. Tüm görevlerimi tamamlamak için zamanım yetmiyor.	1	2	3	4	5
4. Fazla mesai yapmak zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
5. Çalışırken çok fazla şeye dikkat etmek zorundayım.	1	2	3	4	5
6. İşim çok fazla şeyi hatırlamamı gerektirir.	1	2	3	4	5
7. İşim yeni fikirler ortaya koymamı gerektirir.	1	2	3	4	5
8. İşim zor kararlar vermeme gerektirir.	1	2	3	4	5
9. İşim, benim duygusal olarak rahatsız edici durumlara girmeme neden olur.	1	2	3	4	5
10. İşim duygusal olarak yük getirir.	1	2	3	4	5
11. İşime duygularımı katarım.	1	2	3	4	5
12. İşim görüşlerimi saklamamı gerektirir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi ilgili alana "X" yazarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. İşim duygularımı saklamamı gerektirir.	1	2	3	4	5
14. İşim gözlerimin çok net ve keskin görmesini gerektirir.	1	2	3	4	5
15. İşim el kol hareketlerimi dikkatlice yapmamı gerektirir.	1	2	3	4	5
16. İşim sürekli dikkat gerektirir.	1	2	3	4	5
17. İşim tamamen hatasız çalışmamı gerektirir.	1	2	3	4	5
18. İşime ilişkin büyük oranda etki gücüm vardır.	1	2	3	4	5
19. Çalışma arkadaşlarımı seçme konusunda söz hakkım vardır.	1	2	3	4	5
20. Verilen iş miktarını belirlemede etkim vardır.	1	2	3	4	5
21. İşimde ne yapacağıma ben karar verebilirim.	1	2	3	4	5
22. İşimde çeşitli görevlerim var.	1	2	3	4	5
23. İşim inisiyatif almamı gerektirir.	1	2	3	4	5
24. İşimde yeni şeyler öğrenme olanağım var.	1	2	3	4	5
25. İşimde becerilerimi ve uzmanlığımı kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
26. İşe ne zaman ara verebileceğime karar verebiliyorum.	1	2	3	4	5
27. Yıllık izin zamanım yaklaşık olarak isteğim doğrultusunda belirlenir.	1	2	3	4	5
28. Arkadaşımın kısa bir sohbet için işime ara verebiliyorum.	1	2	3	4	5
29. Kendi işim için yarım saatliğine özel bir izin almadan işyerinden ayrılabilirim.	1	2	3	4	5
30. İşimi anlamlı buluyorum.	1	2	3	4	5
31. Yaptığım işin önemli olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
32. Kendimi işimde motive ve ilgili hissediyorum.	1	2	3	4	5
33. Çalışma yaşamının geri kalan kısmında bu işyerinde kalmak isterim.	1	2	3	4	5
34. Başkalarına işyerimi anlatmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
35. İşyerimdeki sorunların benim de sorunum olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
36. İşyerimin benim için önemli bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37. İşyerindeki önemli kararlara, değişikliklere ilişkin önceden bana haber verilir.	1	2	3	4	5
38. İşimi iyi yapabilmek için gerek duyduğum bilgiyi alıyorum.	1	2	3	4	5
39. İşyerimde tam olarak ne kadar söz hakkım olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
40. İşimin amaçları belirlidir.	1	2	3	4	5
41. Sorumluluğumdaki alanları kesin olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
42. İşimle ilgili olarak benden beklenenleri tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
43. İşyerimde bazı kişilerin kabul ettiği bazılarınsa etmediği işleri yapıyorum.	1	2	3	4	5
44. İşimde çelişkili taleplerle karşılaşıyorum.	1	2	3	4	5
45. Başka türlü yapılması gerektiğini düşündüğüm şeyleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
46. Bazen gereksizmiş gibi görünen şeyleri yapmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
47. Bir üst amirim her bir çalışan için yeterli gelişme fırsatı sağlar.	1	2	3	4	5
48. Bir üst amirim çalışanların işinden memnun olmasına öncelik verir.	1	2	3	4	5
49. Bir üst amirim iş planlaması konusunda iyidir.	1	2	3	4	5
50. Bir üst amirim çalışmalarını çözme konusunda iyidir.	1	2	3	4	5
51. İş arkadaşlarımdan sıklıkla yardım ve destek alırım.	1	2	3	4	5
52. İş arkadaşlarım işle ilgili sorunlarımı dinlemeye isteklidir.	1	2	3	4	5
53. Bir üst amirimden sıklıkla yardım ve destek alırım.	1	2	3	4	5
54. Bir üst amirim işimle ilgili sorunlarımı dinlemeye isteklidir.	1	2	3	4	5
55. İşimi nasıl yürüttüğümle ilgili olarak amirim benimle sıkça konuşur.	1	2	3	4	5
56. İşimi nasıl yürüttüğümle ilgili olarak iş arkadaşlarım benimle sıkça konuşur.	1	2	3	4	5
57. Arkadaşlarımdan izole edilmiş olarak çalışıyorum.	1	2	3	4	5
58. Çalışırken iş arkadaşlarımla konuşmam mümkündür.	1	2	3	4	5
59. İşyerinde arkadaşlık ortamımız iyidir.	1	2	3	4	5
60. İşyerinde arkadaşlarımız arasında iyi bir iş birliğimiz var.	1	2	3	4	5
61. İşyerinde kendimi bir topluluğa ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
62. İşsiz kalmaktan kaygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
63. Yeni bir teknolojinin kullanımı dolayısıyla işsiz kalmaktan kaygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
64. İşsiz kalırsam eni bir iş bulmamın zor olacağından kaygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
65. İsteğim dışında başka bir işe transfer olmaktan kaygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
66. İşimle ilgili ileriye yönelik beklentilerimden memnunum.	1	2	3	4	5
67. İşimle ilgili fiziksel çalışma koşullarından memnunum.	1	2	3	4	5
68. İşimle ilgili yeteneklerimi kullanma şeklimden memnunum.	1	2	3	4	5
69. Her şey dikkate alındığında genel olarak işimden memnunum.	1	2	3	4	5

**Anket sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.**