

# Demografik Özelliklerin Personel Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama

Faruk Çakmak<sup>1</sup>

Başvuru/Received: 07/12/2021

Yayın/Online Published: 20/04/2022

Kabul/Accepted: 16/03/2022

## Özet

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren lider bir işletmede çalışanların personel güçlendirme seviyeleri üzerinde etkili olan faktörleri belirleyip, ana tetikleyicileri belirlemektir. Bu amaçla, ilgili işletmede Samsun, Giresun ve Amasya lokasyonlarında görev yapan 648 çalışana çevrim içi anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analiz aşamasında ana başlıklarda; tanımsal istatistik yöntemleri, korelasyon ve güvenilirlik analizleri, açıklayıcı faktör analizi ve parametrik analiz testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, telekomünikasyon sektöründe çalışanların personel güçlendirme boyutlarındaki gelişim alanları yüksek önem ve etki seviyesine göre sırasıyla; etki ve özerklik boyutlarında ortaya çıkmıştır. Çalışmada ayrıca personel güçlendirmenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerinde farklılık bulunmazken, medeni durum ve lokasyon değişkenlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar üzerinden karar vericilere ve gelecekteki çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** personel güçlendirme, personel güçlendirme düzeyleri, demografik özellikler, telekomünikasyon sektörü, parametrik testler

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, M14

## Impact of Demographic Features on Personnel Empowerment: An Application in the Telecommunication Sector

### Abstract

The aim of this study is to identify factors that impact on personnel empowerment of employees at a leading business operating in the telecommunications sector. For this purpose, an online questionnaire was applied to 648 employees working in Samsun, Giresun and Amasya locations of the relevant company. The data obtained from the survey were analyzed using the SPSS program. In the analysis phase of the data; descriptive statistical methods, correlation and reliability analysis, exploratory factor analysis and parametric analysis tests were used. According to the results of the study, the development areas of employees in terms of personnel empowerment dimensions are influence and autonomy. In the study, it was also examined whether personnel empowerment differs according to demographic characteristics. While no difference was found in the variables of gender, age, education level and seniority, differences were found in the variables of marital status and location. Based on the results, recommendations were made to decision makers and future studies.

**Keywords:** personnel empowerment, personnel empowerment levels, demographic features, parametric tests, telecommunication industry

**JEL Classification:** M10, M12, M14

<sup>1</sup> Dr, Türk Telekom İnsan Kaynakları, farukcakmaktr@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8291-9659

## 1. Giriş

Küreselleşme hareketiyle işletmelerin yakından deneyimlediği yıkıcı rekabetçi ortamda; kurumların rekabet edebilme ve değişime uyum reflekslerini geliştiren önemli yönetim kavramlarından birisi de personelin güçlendirmesi kavramıdır. Günümüzün teknolojiye bağımlı hızla değişen ve gelişen dünyasında faaliyet gösteren kurumlar, gerek hayatta kalabilmek gerekse de pazarda fark oluşturup tercih edilebilir hale gelebilmek için, insandan ve dolayısıyla insan kaynakları uygulamalarından azami ölçüde faydalanmaya çalışmaktadırlar. Tam da bu noktada en çok faydalanılan insan kaynakları uygulamaları bağlamında karşımıza personel güçlendirme (empowerment) kavramı çıkmaktadır. Personel güçlendirme genel olarak, çalışanların yetki ve sorumluluk alanını genişletmek olarak tanımlanmakta olup, işletmedeki insan sermayesi düzeyinin yükseltilmesinde önemli katkı sağlayan bir insan kaynakları uygulamasıdır (Yatkın, 2008).

Personel güçlendirme süreci; çalışanların yetkinliklerinin gelişmesine, otonomi kapsamında çalışmasına, kurum içinde ürettikleriyle etki oluşturmaya hizmet etmektedir. Diğer taraftan bir işletme için başarı kriterlerinin başında; istihdam ettiği çalışanların, tam motive durumuyla çalışması gelmektedir. Bir çalışanın yüksek motivasyon seviyesiyle çalışabilmesi için, öncelikle yaptığı işi anlamlandırabilmesi gerekmektedir. Yaptığı işi anlamlandırabilen, yani kendi değer ve hedefleriyle kurumun değer, strateji, vizyon ve hedeflerini entegre edip hizalayan ya da konuşturabilen çalışanlar, iş hayatında çok daha yüksek motivasyona sahip olabilmektedir. Bu aşamada personel güçlendirme; çalışanın anlamlandırma refleksini artırma noktasında devreye girmektedir (Karahana, 2009).

Çalışan deneyimi döngüsü içerisinde uçtan uca (işe alım, eğitim, performans, ödüllendirme, çalışma ilişkileri vs.) yapılandırılmış bir personel güçlendirme sürecinin, başta insan sermayesi olmak üzere, tüm entelektüel sermaye bileşenlerine (yapısal sermaye ve müşteri sermayesi) pozitif yönde etki etme potansiyeli bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak da; “mutlu çalışan, mutlu müşteri” mottosu doğrultusunda iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek mutlu çalışanlarla, tatmin edici seviyede müşteri memnuniyetine sahip mutlu müşterilere ulaşılmaktadır. Tüm bu değişkenler arasındaki zincirleme etki ise en nihayetinde, işletmenin var olma nedeni olan finansalların (ebit-da, gelir, nakit akışı vs.) daha iyi bir noktaya gelmesine neden olmaktadır. Personel güçlendirmenin değişkenler arasındaki zincirleme etkide; katalizör görevi üstlenmesi, bu kavramın bir işletmenin yüksek performans hedeflerine ulaşmada ne denli önemli bir kavram olduğunu açıkça göstermektedir (Genç, 2004).

Bu çalışmanın temel amacında; telekomünikasyon sektöründe çalışanların personel güçlendirme boyutlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. İkincil amaç ise; personel güçlendirme boyutlarının demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve lokasyon) farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların ve sonuçların literatüre, özellikle de telekomünikasyon sektöründe personel güçlendirmeye dair yeterince çalışma bulunmadığından, sektöre katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Personel Güçlendirme

Güçlendirme ifadesi Block tarafından yazılan “The Empowered Manager” kitabıyla ilk defa literatürde yerini almıştır (Höpfl, 1994). Block’un güçlendirme kavramıyla ilgili yaptığı tanımlamalar zamanla as-üst ilişkisi bağlamında evrilerek, üstün astıyla yani yöneticinin çalışanıyla gücünü paylaştığı bir noktaya gelmiştir. Bu yönüyle güçlendirme kavramı katılımcı liderlik olarak ifade edilen liderlik tipiyle yakından ilintilidir. Daha sonra yapılan çalışmalarda güçlendirme ve katılımcı liderlik boyutları ilişkilendirilerek, yöneticinin ekip üyelerine maksimum seviyede yetki ve sorumluluk vermesi olarak açıklanmıştır. Aynı çalışmalarda çalışanları yapılan yetki ve güç eskalasyonunun, çalışanlarının özellikle içsel motivasyon boyutlarını ciddi manada arttırdığıyla ilişkili saptamalar bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle yetkilenen ya da sorumluluk verilen çalışanın, verilmeyenlerle kıyaslandığında, daha yüksek motivasyona sahip olduğu görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988).

Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemde, yönetici-çalışan ilişkisi daha çok emir-komuta zinciri içerisinde yürümektedir. Bu yönetim tarzında çalışan, genellikle yöneticisinin söylediği veya aktardığı işleri sorgusuz sualsiz yerine getirmekle görevlidir. Aksi durum yöneticiler tarafından ve örgüt kültürü bağlamında hoş görülmemekte ve çalışanlar kurum içi süreçlerde dışlanabilmektedir. Hatta bu durum işten ayrılış durumlarına dahi neden olabilmektedir. Bununla birlikte bilginin ve buna bağlı entelektüel sermaye kavramlarının bilgi toplumu süreciyle paralel önemini arttırmasıyla birlikte, işletmeler için en önemli varlık; insan kaynağı yani istihdam edilen çalışanlar olmuştur. Çalışanların işletmenin en büyük sermayesi olarak adreslendiği bir eko sistemde; operatif ya da finansal tüm hedeflerin başarısı, insan kaynağının yüksek performans sergilemesine bağlıdır. Bu pencereden değerlendirildiğinde, insan kaynağının performansını arttırma hedefi, bu kaynağı önemli düzeyde motive etmekten geçmektedir. Motivasyonun ise; önemli girdilerinden birisi çalışanları güçlendirmektir (Torun, 2016).

Son yıllarda çalışma hayatına dahil olan özellikle yeni nesil çalışanların (y ve z nesli) özellikleri ve iş hayatıyla ilgili beklentileri göz önüne alındığında; içsel motivasyon boyutlarının ön planda olduğu görülmektedir. Yani bu segmentteki çalışanlar, X neslindeki dış motivasyon tabanlı konjonktürden farklı olarak, içsel motivatörleri önemsemektedirler. Daha detayda; geleneksel İK yönetim yaklaşımında olduğu bir çalışan için artık sadece alacağı ücret, faydalanacağı yan haklar, çalışma koşulları esnekliği, iş sağlığı güvenliğiyle ilgili imkanlar tek başına yeterli değildir. Bu parametreler artık modern İK yönetimi bakış açısı içinde hijyenik faktör haline gelmiştir. Çalışanlar için asıl önemli olan ve iş yerinde insan sermayesi kapsamında fark oluşturmasını sağlayan parametreler, içsel motivasyon parametreleridir. Bu motivatörlerden en önemlilerden biri ise; personel güçlendirme kapsamında yerine getirilen aksiyonlardır. Çalışanlar bir işletmede çalıştığı alanda veya genel olarak kurum içerisinde fikir üretebilme özgürlüğüne sahipse, yaptığı işte yanlış yapabilme esnekliğini hissedebiliyorsa, ürettiği fikirlerin yöneticiler tarafından dikkate alındığını görüyorsa ve işletmenin karar verme mekanizmalarına dahi olabiliyorsa; o işletmede personel güçlendirmeden bahsedilebilir. Aksi durum; çalışanın reaktif bir tutum içerisinde, yani söyleneni veya iletileni yapmanın ötesine

geçemeyeceği bir iş ortamına işaret eder ki bu durum; personel güçlendirmenin en düşük düzeyde olduğu senaryodur. İşletme karar vericilerine burada düşen sorumluluk; katılımcı liderlik anlayışıyla personel güçlendirme parametrelerini yönettikleri ekip üyeleri nezdinde tetiklemektir. Her yöneticinin bunu yapması durumunda ise; personel güçlendirme uygulaması bireysellikten çıkıp, şirket genelinde herkesin üzerinde mutabık kaldığı nesnel bir platforma dönüşecektir (Çöl, 2008).

## 2.2. Personel Güçlendirme Boyutları

Personel güçlendirme; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört algısal boyuttan oluşmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990). Anlamlılık boyutu; çalışanın sahip olduğu inanç, değer ve yetkinlik sistematığıyla şirketin değer, strateji ve hedeflerinin tutarlılık göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Anlamlılık boyutu yüksek olan bir çalışan, yaptığı iş ve üstlendiği sorumlulukla şirketin büyük resmini rahatlıkla ilişkilendirebilir. Bu seviyedeki bir çalışan, görev tanımı kapsamında gerçekleştirdiği işlerin şirketin strateji, öncelik ve hedefleriyle nasıl konuştuğunu iyi biçimde bilmektedir. Bir başka ifadeyle, şirketin belirlediği makro hedeflerle, çalışanın sahip olduğu hedefler arasında yüksek bir hizalama ve uyum söz konusudur. Bu uyum; çalışanın bölüm bazında lokalde yaptığı işi, daha motive yapmaya ve sonuçta da yüksek verimlik sergileyip, tatmin edici performansla ulaşmasına hizmet eder. Bu durumun sonucu olarak ise; çalışan bazında elde edilen başarı çoklanarak dip toplamda şirket başarısına dönüşmektedir (Çöl, 2008).

Personel güçlendirmenin bir diğer algısal boyutu yetkinliktir. Bu boyut çalışanın, kendisine verilen işi yapabilmeye ya da kotarabilmeye karşı duyduğu inançtır. Bu inanç olduğu sürece, çalışan verilen görevleri uygulama aşamasında başarılı olabilir. İnançın eksik olduğu bir yapıda, çalışanın işe yapabilmeye dair kabulü eksik olacağından, muhtemel başarısızlık durumuyla karşılaşılabilir. Personel güçlendirmenin üçüncü algısal boyutu olan özerklik; çalışanın kendi kendine iş yapabilme ve karar verebilme refleksini ifade etmektedir. Özerklik refleksine sahip çalışanlar, yüksek bir özgüven duygusuyla hareket etmektedirler. Bu tür çalışanlara bir iş verildiğinde, o işin başlangıcından sonuna kadarki tüm süreci uçtan uca kendileri yönetmek isterler. Bu durum içsel motivatörlerini olumlu etkileyen bir faktöre dönüşür. Diğer taraftan çalışanların kendi başlarına özgürce çalışabilmeleri ve verilen görevleri özerkçe yerine getirmeleri, sahip oldukları yetkinliklerle yakından alakalıdır. Nitekim yetkinlik seviyesi yeterli veya pozisyona uyumlu biçimde istenilen düzeyde olmayan çalışanlar, tek başlarına iş yapma ve sorumluluk alma bir yana, var olan işi gerçekleştirme noktasında dahi zorluk yaşamaktadırlar. Bundan dolayı, personel güçlendirmenin özerklik boyutunun işlevsel olabilmesi için, çalışanların yetkinlik boyutunun iyi seviyede olması gerekmektedir. Yetkin olmayan bir çalışandan kendi başına bir iş yapmasını beklemek oldukça güç ve zorlayıcı olacaktır (Atalay, 2009).

Personel güçlendirmenin dördüncü ve son algısal boyutu etki; yani etki oluşturmaktır. Çalışanlar yaptıkları iş, buldukları ortam itibarıyla etki oluşturmak isterler. Bu doğrultuda, iş ortamında söylediklerinin iş arkadaşları, yöneticileri ve işletme karar vericileri tarafından önemsenmelerini isterler. Bu durum çalışanların içsel motivatörlerini olumlu düzeyde etkileyip, işe motive olmasını ve daha yüksek performans çıktıları elde etmelerini kolaylaştırmaktadır.

Bir başka ifadeyle yöneticileri tarafından karar alma süreçlerine dahil edilen çalışanlar, daha yüksek motivasyona sahip oldukları gibi, kendilerine verilen hedeflere ulaşmada daha başarılı olmaktadır. Konu jenerasyon segmentleriyle ilişkili değerlendirildiğinde; y ve z nesli çalışanların, çalışma hayatlarında daha çok etki oluşturmak istedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu segmentlerde bulunan çalışanlar, yaptıkları işlerin etkileri ve sonuçlarını görmek isterler. Etki oluşturmak, onlar için başarılı olma yolunda en önemli motivasyon kaynaklarından biridir (Churin, 2006).

### 2.3. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Personel güçlendirmenin işletme, çalışan ve yönetici üçgeninde sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. İlk olarak işletme yani organizasyon penceresinden personel güçlendirmenin kuruma sağladığı faydalar dikkate alındığında; artan müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve bağlılık, sunulan ürün ya da hizmetin kalitesinde gözle görülür artış ve daha iyi finansal metrikler (Ebit-da, gelir, nakit akış vs.) gibi parametreler göze çarpmaktadır (Sancar, 2012).

Çalışan penceresinden bakıldığında, çalışanların özgürce fikirlerini ifade edebildiği, önerdiği görüşlerin göz önüne alındığı ve karar verme mekanizmalarına aktif katılım sağladığı bir iş ortamında, yüksek çalışan motivasyonundan bahsedilebilir (Gülcan, 2007). Diğer taraftan çalışma şartlarındaki esneklik (evden ve ofisten karma çalışma şekli), yine motivasyon düzeyini ciddi oranda arttırmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların iş yapış şekillerini kolaylaştıran her türlü bilgi teknolojisi alt yapısı, çalışan motivasyonu ve verimliliğine pozitif yönde etki etmektedir. Daha spesifik olarak, yapısal sermaye bağlamında süreçlerin sadeleştirilmesi, mümkün olduğunca manuel süreç yönetiminden sıyrılıp otomasyona geçilmesi, çalışanların personel güçlendirme seviyelerini yükseltecektir (Ataman, 2002). Çünkü otomasyona geçmiş iş ya da süreçler, çalışanların daha katma değerli işlere kanalize olmasına fırsat tanıyacaktır. Otomasyonun düşük düzeyde olduğu ve bunun sonucu olarak çalışanların zamanının büyük ölçüde operatif işlerde geçtiği bir işletmede, çalışanın zamanının etkin kullanımı bakımından fırsat maliyeti oldukça yüksektir. Yani çalışan iş ortamında daha yüksek kalitedeki işleri yapması gerekirken, operatif, rutin veya tekrar eden işlerle zamanını geçirmektedir. Bu durum işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağından, etkin bir biçimde yararlanılması vizyonu ile örtüşmemektedir (Spreitzer vd., 1997).

Personel güçlendirme çerçevesinde alınacak aksiyonların yöneticilere sağladığı yararlar göz önüne alındığında; çalışanlarla yakın iletişim kurma ve daha iyi tanıma fırsatı başlıca faydalardan biridir (Teare vd., 2002). Yöneticiler personel güçlendirme adımları sayesinde kendilerini bağlı çalışanlarını daha iyi tanımakta, temel motivatörlerini ve gelişim alanlarını bilmektedir. Gelişim alanlarının bilinmesiyle ise; İK birimleriyle koordineli olarak, çalışanları geliştirme amaçlı eğitim programları uygulanmaktadır. Tüm bu süreçler yönetici-çalışan arasındaki iletişimi kuvvetlendirip güven, şeffaflık ve yardımcı olma duygularının tesis edilmesine imkan tanımaktadır (Crossman ve Abouzaki, 2003).

### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Örnekleme**

Bu araştırmanın ana amacı; telekomünikasyon sektöründe çalışanların personel güçlendirme seviyelerini etkileyen araçları belirlemektir. İkincil amaç olarak ise; personel güçlendirme boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir.

Araştırma, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren lider bir işletmede çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma çevrim içi ortamda 721 kişiye açılmış olup, 693 kişi katılım gerçekleştirerek, %96 oranda katılım oranına ulaşılmıştır. Anket analizi aşamasında 693 kayıt, yapılan kontroller (eksik ve tutarsız veri vs.) sonucunda 648’e düşmüş olup, bu örneklem üzerinden değerlendirilmeler yapılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programından faydalanılmıştır. SPSS analizi kapsamında öncelikle ankete katılım sağlayanların demografik bilgilerinin tanımsal istatistikleri elde edilmiş olup, daha sonra hipotezlerin analizi amacıyla parametrik testler uygulanmıştır.

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

Araştırmada birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmıştır. Anket tasarımında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde deneklerin demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise; personel güçlendirme boyutlarıyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim düzeyi ve çalışılan lokasyon değişkenlerinden oluşmaktadır. İkinci bölümü oluşturan personel güçlendirme ifadeleri kapsamında; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen dört boyutlu güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; anlam, yetkinlik, otonomi (özerklik), ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşmakta olup, her boyutta 3 ifade bulunmaktadır. Toplamda ise ölçek; 12 sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya ait anket 2.12.2019 ve 16.12.2019 tarihleri arasında gerçekleştirildiğinden, etik kurulu onayı süreci uygulanmamıştır.

Geliştirilen anket son kullanıcılara açılmadan önce, ölçeğin tasarım ve tutarlılık kontrolünü sağlamak amacıyla, 23 kişiden oluşan bir örnekleme anket açılmıştır. Örneklem içinde telekomünikasyon sektörü yöneticileri ve konu uzmanı olan akademisyenler yer almaktadır. Örneklemi oluşturan hedef kitlenin anketle ilgili yorum ve cevapların üzerinden sonuçlar elde edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar ışığında, anket tasarımı ve ölçeğinin kendi içinde tutarlı olduğu anlaşıldığından, anketin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

### **4. Analiz ve Bulgular**

#### **4.1. Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan demografiklere ait tanımsal istatistikler çerçevesinde, demografik ifadelerin dağılımları Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Demografik özellikler

Demografik Değişkenler		Frekans	% Oranı
Cinsiyet	Kadın	345	53,24%
	Erkek	303	46,76%
Medeni Durum	Bekar	294	45,37%
	Evli	354	54,63%
Yaş	30 yaş ve altı	284	43,83%
	31 yaş üstü	364	56,17%
Eğitim Düzeyi	Lise	183	28,24%
	Lisans	432	66,67%
	Yüksek Lisans	33	5,09%
Çalışma Süresi (Kıdem)	3 yıl ve altı	304	46,91%
	4 yıl üstü	344	53,09%
Çalışılan Lokasyon	Samsun	266	41,05%
	Giresun	214	33,02%
	Amasya	168	25,93%

Araştırmada personel güçlendirme ölçeklerine, öncelikli olarak SPSS’te güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ölçütü değerlendirmesinde, içsel tutarlılığın test edilmesinde en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha yönteminden yararlanılmıştır. Cronbach alpha değeri; 0 ile 1 arasında bir değer almakta olup, bu değer bire yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği de artmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011).

Cronbach Alpha değerinin %70’in üzerinde olması, anket çalışmasının başarılı olduğunu ifade etmektedir. Kimi araştırmacılar tarafından ise %75 değerinin geçilmesi esas alınmaktadır (Sezgin & Kınay, 2010; Sezgin, 2016). Diğer ölçütlerin de %70’in üzerinde olması, anketin iç tutarlılık gösterdiğini ve sonuçlara güvenilebileceğini ifade etmektedir (Sart vd., 2018:124; Sart, 2020:65). Ölçeklere ait Cronbach Alpha değerleriyle tanımsal istatistikler incelendiğinde Tablo’2 ye ulaşılmaktadır.

**Tablo 2:** Ölçeklere ait tanımsal istatistikler ve güvenilirlik

Faktör	N	Ortalama	Standart Sapma	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Anlam	648	3,58	1,01	0,92
Yetkinlik	648	4,34	0,74	0,94
Özerklik	648	3,14	0,91	0,96
Etki	648	3,02	1,19	0,91

#### 4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinin temel amacı; görülebilen ve ölçülebilen pek çok özelliğin arkasında kalan asıl nedenleri, bir başka deyişle gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaktır (Johnson ve Winchern, 2014). Faktör analizi sonucunda personel

güçlendirmenin anlam boyutu için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,917), yetkinlik boyutu için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,922), özerklik boyutu için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,939) ve son olarak etki boyutu için KMO örneklem yeterliliği değeri (0,904) olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde her dört ölçeğin Bartlett testi anlamlılık düzeyi (0,000) olarak çıkmış olup bu sonuç; tüm ölçeklerin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğine işaret etmektedir. Ölçeklerin faktör sayılarını bulmamızı sağlayan açıklanan varyans değerlerine bakıldığında ise; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutları için bu değerler sırasıyla: % 61,23, % 73,46, % 72, 08 ve % 65,16 olarak gerçekleşmiş olup, her dört ölçek % 50 eşik değeri geçmiş bulunmaktadır.

Tüm ölçekler için KMO, Bartlett testi anlamlılık düzeyleri ve açıklanan varyans değerleri hesaplanıp kabul edilebilirlik durumları literatürdeki eşik değerlere göre kontrol edildikten sonra, faktör analizi kapsamında faktör analiz tablosu incelemesine geçilebilir. Bu tablonun incelenmesi sonucunda; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına karşılık gelmek üzere dört faktör ortaya çıkmıştır. Faktör ifadeleriyle ilgili olarak ise; iyi bir faktör kombinasyonu elde etmek için yapılan aşamalı analizler sonucu, bazı ifadeler modelden çıkartılıp model her defasında tekrar çalıştırılmıştır. Beşinci iterasyon sonrasında, modeli düşük ya da çapraz yükleme problemlerinden arındırmak için, yetkinlik ve etki boyutlarından birer ifade modelden çıkartılmıştır. Diğer iki boyutta (anlam ve özerklik), düşük ya da çapraz faktör yüklenme problemi oluşmadığından, her hangi bir ifade çıkartılmamıştır. Bu açıklamalar çerçevesinde Tablo 3'te, ölçeklere ait nihai faktör analiz verileri görülmektedir.

**Tablo 3:** Personel güçlendirme ölçeğine ait faktör analizi sonuçları

İfade	Anlam	Yetkinlik	Özerklik	Etki
a1	0,715			
a2	0,647			
a3	0,628			
y1		0,536		
y3		0,724		
ö1			0,659	
ö2			0,622	
ö3			0,732	
e2				0,639
e3				0,705

#### 4.3. Çalışanların Personel Güçlendirme Boyutlarını Etkileyen Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, hangi personel güçlendirme boyutundan en çok etkilendiği değerlendirilmesinde; tanımsal istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında sayı aralıkları bazında aşağıdaki yorumlar yapılmaktadır (Özdamar, 2003). Aritmetik ortalama:

$1,00 \leq X < 1,79$  ise; katılımcıların o personel güçlendirme faktörlerinden hiç etkilendiği; (hiç etkilemez),



$1,80 \leq X < 2,59$  ise; katılımcıların o personel güçlendirme faktörlerinden düşük düzeyde etkilendiği (düşük),  
 $2,60 \leq X < 3,39$  ise; katılımcıların o personel güçlendirme faktörlerinden orta düzeyde etkilendiği (orta),  
 $3,40 \leq X < 4,19$  ise; katılımcıların o personel güçlendirme faktörlerinden yüksek düzeyde etkilendiği (yüksek),  
 $4,20 \leq X < 5,00$  ise; katılımcıların o personel güçlendirme faktörlerinden çok yüksek düzeyde etkilendiği (çok yüksek) şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu yorumlamalarla ilişkili olarak personel güçlendirme boyutlarının aritmetik ortalamaları Tablo-2’de görülmektedir. Tablo-2’den de görüleceği üzere, telekomünikasyon sektöründe çalışanların personel güçlendirme seviyelerine; anlam boyutu (ortalama: 3,58), yetkinlik boyutu (ortalama: 4,34), özerklik boyutu (ortalama: 3,14) ve etki boyutu (ortalama: 3,02) rakamlarında etki etmektedir. Bu sonuçlara göre; çalışanların en yüksek puan verdikleri personel güçlendirme boyutu; yetkinlik boyutu olmuştur. Bu boyutu sırasıyla; anlam, özerklik ve etki boyutları izlemektedir. Ortalama rakamları üzerinden çalışanların yetkinlik boyutuyla ilgili değerlendirmeler “çok yüksek”, anlam ve özerklik boyutları için “yüksek” ve etki boyutunda ise “orta” seviyede etki oluşmaktadır (Özdamar, 2003).

#### 4.4. Personel Güçlendirme Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Araştırmanın ikincil amacı; personel güçlendirme boyutlarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin tespitidir. Bu sorunun analiziyle ilgili olarak, iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi kullanılırken, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında ise; tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmaktadır. Diğer taraftan araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmış olup elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

##### 4.4.1. Cinsiyete Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme boyutunu etkileyen faktörlerin cinsiyete göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 4’te özetlenmiştir. Cinsiyet kategorik değişkeni; kadın ve erkek olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testinin uygulanmasının diğer bir nedeni; cinsiyete ait erkek ve kadın boyutlarının bağımsız örneklemelerden oluşmasıdır.

**Tablo 4:** Personel güçlendirme boyutlarının cinsiyete göre T testi sonuçları

Faktör / Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Anlam	Erkek	345	3,57	0,721	0,673	0,512
	Kadın	303	3,59	0,723		
Yetkinlik	Erkek	345	4,32	0,651	0,793	0,093
	Kadın	303	4,36	0,234		

<b>Özerklik</b>	Erkek	345	3,16	0,711	0,705	0,253
	Kadın	303	3,12	0,729		
<b>Etki</b>	Erkek	345	3,01	0,801	0,61	0,195
	Kadın	303	3,04	0,236		

Çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre; Tablo 4'ten de görüleceği üzere, tüm personel güçlendirme boyutları için  $p > 0.05$  olduğu için, çalışanların kadın veya erkek olmaları ile personel güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

#### 4.4.2. Medeni Duruma Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme boyutunu etkileyen faktörlerin medeni duruma göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 5'te özetlenmiştir. Medeni durum kategorik değişkeni; evli ve bekar olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

**Tablo 5:** Personel güçlendirme boyutlarının medeni duruma göre t testi sonuçları

Faktör / Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
<b>Anlam</b>	Bekar	294	3,41	0,323	0,521	0,002
	Evli	354	3,73	0,325		
<b>Yetkinlik</b>	Bekar	294	4,02	0,253	0,428	0,015
	Evli	354	4,60	0,164		
<b>Özerklik</b>	Bekar	294	2,94	0,315	0,626	0,048
	Evli	354	3,32	0,331		
<b>Etki</b>	Bekar	294	2,71	0,402	0,419	0,021
	Evli	354	3,29	0,162		

Tablo 5'ten görüleceği üzere; çalışanların medeni durumlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, tüm personel güçlendirme boyutları için  $p < 0.05$  olduğu için, çalışanların evli veya bekar olmaları ile tüm personel güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

#### 4.4.3. Yaşa Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların tüm personel güçlendirme boyutlarını etkileyen faktörlerin yaşa göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 6'da özetlenmiştir. Yaş değişkeni; 30 yaş ve altı ve 31 yaş üstü olmak üzere iki kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

**Tablo 6:** Personel güçlendirme boyutlarının yaşa göre Anova testi sonuçları

Faktör / Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Anlam	30 yaş ve altı	284	3,56	0,491	0,429	0,208
	31 yaş üstü	364	3,58	0,493		
Yetkinlik	30 yaş ve altı	284	4,31	0,421	0,624	0,167
	31 yaş üstü	364	4,36	0,004		
Özerklik	30 yaş ve altı	284	3,16	0,481	0,349	0,087
	31 yaş üstü	364	3,12	0,499		
Etki	30 yaş ve altı	284	3,05	0,571	0,218	0,343
	31 yaş üstü	364	3,02	0,006		

Tablo 6'dan görüleceği üzere; çalışanların yaşlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, tüm personel güçlendirme boyutları için  $p > 0.05$  olduğu için, çalışanların yaşlarıyla tüm personel güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 3.4.4. Eğitim Düzeyine Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme boyutlarını etkileyen faktörlerin eğitim düzeylerine göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 7'de özetlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni; lise, lisans ve yüksek lisans olmak üzere üç kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

**Tablo 7:** Personel güçlendirme boyutlarının eğitim düzeyine göre Anova testi sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
Anlam	Lise	183	3,56	0,963	0,231	0,821
	Lisans	432	3,58	0,529		
	Yüksek Lisans	33	3,61	0,842		
Yetkinlik	Lise	183	4,32	1,370	0,563	0,183
	Lisans	432	4,34	1,382		
	Yüksek Lisans	33	4,46	0,279		
Özerklik	Lise	183	3,11	0,961	0,403	0,328
	Lisans	432	3,15	0,529		
	Yüksek Lisans	33	3,19	0,495		
Etki	Lise	183	3,01	1,258	0,721	0,262
	Lisans	432	3,03	0,529		
	Yüksek Lisans	33	3,13	0,395		

Tablo 7'den görüleceği üzere; çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan Anova testi sonuçlarına göre, çalışanların personel güçlendirme boyutlarının hepsi için  $p > 0.05$  olduğu için,

personel güçlendirme boyutlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği yorumu yapılabilir.

#### 4.4.5. Kıdeme Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme boyutlarını etkileyen faktörlerin kıdeme göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 8’de özetlenmiştir. Çalışanların kıdem değişkeni; “3 yıl ve altı” ve “4 yıl üstü” olmak üzere iki kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

**Tablo 8:** Personel güçlendirme boyutlarının kıdeme göre Anova testi sonuçları

Faktör / Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
Anlam	3 yıl ve altı	304	3,59	0,381	0,218	0,629
	4 yıl üstü	344	3,57	0,383		
Yetkinlik	3 yıl ve altı	304	4,37	0,311	0,539	0,458
	4 yıl üstü	344	4,31	0,346		
Özerklik	3 yıl ve altı	304	3,12	0,371	0,332	0,061
	4 yıl üstü	344	3,17	0,389		
Etki	3 yıl ve altı	304	3,01	0,461	0,751	0,292
	4 yıl üstü	344	3,06	0,344		

Çalışanların kıdemlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre; personel güçlendirme boyutlarının hepsi için  $p > 0.05$  olduğu için, çalışanların kıdem durumlarıyla personel güçlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılabilir.

#### 4.4.6. Lokasyona Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme boyutlarını etkileyen faktörlerin çalışılan lokasyona göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo 9’da özetlenmiştir. Lokasyon değişkeni; Samsun, Giresun ve Amasya illerinden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

**Tablo 9:** Personel güçlendirme boyutlarının lokasyona göre Anova testi sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
Anlam	Samsun	266	3,61	0,545	0,276	0,001
	Giresun	214	3,57	0,488		
	Amasya	168	3,58	0,495		
Yetkinlik	Samsun	266	4,33	0,952	0,385	0,003
	Giresun	214	4,33	0,131		
	Amasya	168	4,39	0,129		
Özerklik	Samsun	266	3,17	0,545	0,634	0,023
	Giresun	214	3,12	0,140		
	Amasya	168	3,14	0,164		
Etki	Samsun	266	3,01	0,952	0,730	0,044

	Giresun	214	3,02	0,783		
	Amasya	168	3,04	0,245		

Çalışanların çalıştığı lokasyonlarına göre yapılan anova testi sonuçlarına göre; Tablo 9'dan da görüleceği üzere, personel güçlendirme boyutlarının hepsi için  $p < 0.05$  olduğu için, personel güçlendirme boyutları çalışanların çalıştığı lokasyonlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, personel güçlendirme boyutları ve bu boyutların demografik özelliklerle olan ilişkilerinden türetilen bir model sunarak, özellikle telekomünikasyon sektöründe insan kaynakları literatürüne katkıda bulunmaktadır. Araştırmanın uygulama aşamasına katılan katılımcıların verdikleri cevaplara göre; personel güçlendirme boyutlarında öne çıkan boyut yetkinlik boyutudur. Bu boyuta verilen cevapların ortalaması 5'li skala üzerinden 4,34 olarak gerçekleşmiştir. Yetkinlik boyutta en yüksek puan verilen ifade; "İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahibim" ifadesidir. Personel güçlendirme boyutlarından olan anlam boyutunda ise, verilen cevaplar üzerinden 3,58 ortalama oluşmuştur. Bu boyut örnekleme sahip işletmenin personel güçlendirme konusunda en güçlü olduğu ikinci boyuttur. Bu boyutta en yüksek puan verilen ifade ise; "Yaptığım iş benim için anlamlıdır" ifadesidir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplara göre; üçüncü en yüksek puana sahip personel güçlendirme boyutu özerklik olup ortalaması 3,14'tür. Özerklik boyutundan en düşük puan; "İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum" ifadesinde verilmiştir. Personel güçlendirmenin son boyutu olan etki boyutunda ise; ortalama 3,02 olarak gerçekleşmiş olup, katılımcılar tarafından en düşük puanı alan ifade; "Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır." ifadesidir.

Personel güçlendirme boyutlarına ait araştırma sonuçlarına göre çeşitli yorumlamalarda bulunulabilir. İlk olarak yetkinlik boyutu "çok yüksek" bir puan ortalamasına sahip olduğundan, bu boyutla ilgili mevcut durumun yani güçlü reflekslerin kurum içinde korunması gerekmektedir. Bu sonuçtan hareketle, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle ilgili yeteri kadar yetkinliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun muhafaza edilmesi bağlamında, çalışanların yetkinliklerini koruyabilecekleri yapılandırılmış eğitim ve gelişim programları uygulanabilir. Personel güçlendirme boyutlarından bir diğeri olan anlam boyutuyla ilgili sonuçlar, yetkinlik boyutuyla karşılaştırıldığında daha düşük çıksa da, yine de yüksek seviyede değerlendirilebilir (Özdamar, 2003). Anlam boyutu; çalışanların sahip olduğu değer, yetkinlik ve hedeflerle şirketin değer, strateji ve hedeflerinin konuşması anlamına gelmektedir. Uygulamanın yapıldığı telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren lider işletmede, anlam boyutu tatmin edici düzeyde çıkmıştır. Bu sonuca göre; işletmenin büyük resmini oluşturan vizyon, misyon, değer, strateji ve makro hedeflerle çalışanların sahip oldukları değer ve lokal hedefler entegre biçimdedir. Yani şirket hedefleriyle birim ya da kişisel hedefler arasında bir hizalama problemi bulunmamaktadır.

Personel güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutlarının dışında kalan özerklik ve etki boyutlarında ortaya çıkan ortalama değerler, anlam ve yetkinlik boyutlarının çok daha altındadır. Bu iki boyut işletme karar vericilerinin üzerinde durması gereken ve aksiyonlarını yapılandırması

gereken gelişim alanlarıdır. Çalışanlar her ne kadar yetkinlik ve anlam boyutlarında, çalıştıkları kurumla ilgili bir memnuniyet ifade etseler de, özerklik ve etki boyutlarında yöneticilerinden ve kurumlarından beklenti içindedirler. Dolayısıyla öncelikle kurum içinde çalışanların özerkliğini arttırma kapsamında, çalışanların tek başına ve uçtan uca işlerini yapabilmeleriyle ilgili, yöneticiler tarafından çalışanlara sorumluluk verilmelidir. Bu konuda proje bazlı iş delegasyonu, uçtan uca sorumluluk noktasında faydalı olmaktadır. Diğer taraftan çalışanların personel güçlendirme çerçevesinde yetkinlik seviyeleri yüksek olduğundan, işlerini yaparken özerkliğe yani otonomiye sahip olmaları çalışanları zorlamayacaktır. Araştırma sonuçlarında bunun tam tersi durum gerçekleşseydi, yani çalışanların yetkinlik seviyesi düşük çıksaydı, yöneticiler için gelişim alanıyla ilgili odak; bu boyut olacaktır. Çünkü yetkinlik seviyesi düşük olan çalışanlara özerkliğin verilmesi, işin yardım almadan yapılabilme potansiyeli düşük olduğundan, çalışanların işten kopmasına ve hatta işten ayrılması sonucuna kadar gidebilecektir.

Araştırma bulgularına göre; personel güçlendirmeye ilgili en çok gelişim alanının ortaya çıktığı boyut etki boyutudur. Bu boyutun iyileştirilmesiyle ilgili, öncelikle çalışanlara işletme içinde kendilerini göstermekle ilgili imkan verilmelidir. Yaptıkları işin etkisini görmeye fırsat verilmeyen çalışanlar, zamanla içe kapanıp, demotive olarak iş ortamından izole olabilirler. Bu durum bir işletmenin hiç istemeyeceği durumlar arasındadır. Çünkü bu seviyeye gelen çalışan, artık kopmuş çalışan olup, bu çalışana kazanmak için gerek İK aksiyonları gerekse de yönetici aksiyonları bağlamında oldukça fazla efor sarf etmek gerekmektedir. Çalışanın bu duruma gelmesini engellemek için, şirkete etki edip motive olabilmesi için çalışana bir zemin hazırlanmalıdır. Örneğin, yöneticiler tarafından üst yönetime yapılan periyodik faaliyet sunumlarına ilgili çalışanların katılması ve konuşması, çalışanların etkisi noktasında pozitif sonuçlara yol açacaktır. Diğer taraftan çalışanların farklı iş birimleriyle aktif iletişime geçmesi, sunumlar yapması, çalıştaylara katılıp fikir beyan etmesi ve proje yönetmesi de bu etkiyi artıracak çözüm yollarından bazılarıdır.

Araştırmada personel güçlendirmenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü anova testlerinden yararlanılmıştır. Demografik özelliğin iki boyutlu olduğu araştırma sorularında, bağımsız örneklem t testi kullanılırken; iki boyuttan fazla demografisi olan kategorik verilerde tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Buradan hareketle cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem değişkenleri analizinde t testi; eğitim düzeyi ve lokasyon değişkenlerinde ise tek yönlü anova testi kullanılmıştır.

Personel güçlendirmesiyle cinsiyet değişkeni arasında ilişki incelendiğinde, personel güçlendirmenin tüm boyutlarında erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Benzer alanda yapılan araştırmalardan biri olan ve personel güçlendirmenin imalat sanayindeki çalışanların demografik özellikleri üzerinden incelendiği bir çalışmada, personel güçlendirme ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Çavuş, 2008). Bu sonuç Aslan ve Sünbül (2018) ve Sarıçam (2011) tarafından desteklenmiştir.

Medeni durum değişkenine göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, personel güçlendirmenin tüm boyutlarında bekar ve evliler arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç literatürde yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir

(Aslan ve Sünbül, 2018). Buna karşın Çeliktepe vd. (2018), gerçekleştirdikleri çalışmada personel güçlendirme ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulmamışlardır.

Çalışanların yaşlarına göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, personel güçlendirmenin tüm boyutlarında yaşa göre farklılık tespit edilmemiştir. Çavuş (2008) ve Karahan (2009), yaptıkları çalışmalarda personel güçlendirmenin yaşa göre farklılık gösterdiğini tespit ederken, Çeliktepe vd. (2008), bu iki değişken arasında her hangi bir farklılık bulmamışlardır. Bu yönüyle araştırma sonuçları, literatürdeki belli çalışmalarla uyumluluk gösterirken, belli çalışmalardan ise ayrılmaktadır.

Personel güçlendirme, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenlerine göre incelendiğinde, personel güçlendirmenin tüm boyutlarında çalışanlar arasında eğitim düzeyi ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Aslan ve Sünbül (2018) ve Çeliktepe vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Lokasyon değişkenine göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, personel güçlendirmenin boyutlarıyla çalışanların çalıştığı lokasyonlara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Demografikler üzerinden yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenleriyle personel güçlendirme arasında bir fark bulunmamıştır. Buna karşın, medeni durum ve lokasyon değişkenleriyle personel güçlendirme arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; fark oluşturan demografik özellikler üzerinden yöneticiler, çalışanlarının personel güçlendirme seviyelerini arttırmak için butik çözümler üretebilirler. Örneğin araştırma bulgularına göre; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenleriyle personel güçlendirme arasında anlamlı bir farklılık olmadığından; personel güçlendirme seviyesini iyileştirmeye yönelik işletme karar vericilerin alacağı aksiyonların, bu alandaki demografikler bazında farklılaştırılmasına gerek bulunmamaktadır. Bununla birlikte; personel güçlendirme boyutlarıyla medeni durum ve lokasyon değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğundan, bu ilişkiler üzerinden hazırlanacak yol haritaları, demografik bazda farklılaştırılmalıdır. Deha spesifik olarak; çalışanları personel güçlendirme seviyelerini yükseltmeye yönelik atılacak adımlar; evli ve bekar çalışanlar bazında ayrımlaşmalıdır. Çünkü evli ve bekar çalışanların personel güçlendirmeyle ilgili gelişim alanları aynı değildir. Benzer yorumlama lokasyon ve personel güçlendirme ilişkisi için yapılabilir. Samsun'da çalışanların personel güçlendirme seviyelerini yükseltmek için alınacak aksiyonlarla, Giresun ve Amasya'da çalışanlar için atılacak adımlar aynı olmamalıdır. Bu durum işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

Geleceğe yönelik çalışmalara yön vermek amacıyla; çalışma kapsamının geliştirilmesi çerçevesinde, araştırma modeline farklı değişkenler eklenerek kapsam genişletilebilir. Bu değişkenler demografik özelliklere iş yaşamıyla ilgili faktörlerin eklenmesiyle gerçekleştirilebilir. Beyaz/Mavi yaka ayrımı, X/Y/Z nesli ayrımı, gelir seviyesi ve sahip olunan çocuk sayısı gibi değişkenler; bu kapsamda değerlendirilebilir. Diğer taraftan çalışmanın hizmet ya da üretim sektörlerinde gerçekleştirilmesi, sektör bazlı karşılaştırmaların yapılabilmesine imkan verilmesi, araştırma sonuçlarının genellenebilmesi noktasında faydalı olacaktır.

**Kaynakça**

- Adair, J. (2003). Etkili Motivasyon, (Çev: Salih Uyan). İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılık.
- Alkış, H. (2008). “Üretim İşletmeleri Açısından Demografik Özellikleri ile Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Kamu-İş*, 10(2), 79-96.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, H. (2013). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aygın, A.N. (2007). “Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Brief, A. P. ve Aldag, R. J. (1976). “The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity”. *Academy of Management Review*, 496-500.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Can, A. (2013). SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Ankara: Pegem Akademi.
- Chai, Teoh, Razaob ve Kadar (2017). “Work motivation among occupational therapy graduates in Malaysia. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*”, 30, 42-48.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları”, 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E., (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 6.b. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Feldman, R. S. (1997). *Essentials of Understanding Psychology*. United States of America: McGraw-Hill.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd Edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). “Development of the job diagnostic survey”. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hakmal, H., Karadağ, M ve Demir, C. (2012). “Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama”. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3), 181-187.
- Hochner, A. ve Granrose, C. S. (1985). “Sources of Motivation To Choose Ownership As An Alternative To Job Loss”. *Academy of Management Journal*, 28(4), 860-875.
- Johnson, R. A. ve Wichern, D. W. (2014). *Applied multivariate statistical analysis (Vol. 4)*. New



Jersey: Prentice-Hall.

- Kanfer , R., ve Ackerman, P. L. (2004). “Aging, adult development and work motivation”. *Academy of Management Review*, 1-19.
- Karakaya, A. ve Ay, A., F. (2007). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Keane, S., Lincoln, M., Rolfe, M. ve Smith, T. (2013). Retention of the rural allied health workforce in New South Wales: a comparison of public and private practitioners. *BMC Health Services Research*, 13(1), 32.
- Köroğlu, Ö. (2011). “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Lange, A., Van Yperen, N., Van der Heijden, B. ve Bal, P. (2010). “Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes”. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-25.
- Latham, G. G. ve Pinder, C. C. (2005). “Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century”. *Annual Review of Psychology*, 1(56), 485-516.
- Lord, R.L., Farrington, P. (2006). “Age-related differences in the motivation of knowledge workers”. *Engineering Management Journal*, 3, 20–26.
- Maertz, C. P. Jr. ve Griffeth, R. W. (2004). “Eighth Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research”. *Journal of Management*, 30, 667-683.
- Mottaz, J. C. (1985). “The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction”. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Murphy, P. K. ve Alexander, P. A. (2000). “A Motivated exploration of motivation terminology”. *Contemporary Education Psychology*, 1(25), 28.
- Ortiz, R. O. ve Harnaiz, M. A. (2013). “Extent of job satisfaction in relation to organizational commitment of tenured employees”. *Advancing Psychology Research*, 15-31.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pei-Chen, C., Ming-Chao, W., & Fang, S. (2017). “Does motivation matter? the influence of the agency perspective on temporary agency workers”. *Employee Relations*, 39(4), 561-581.
- Sart G., Sezgin F. H. & Demir N. (2018). *Mobbingin Mesleki Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkileri:Kadın Akademisyenler Örneği*. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 118-135.
- Sart, G. (2020). *Bireysel Girişimcilik Eğilimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies*, 1(5), 58-72.

- Sezgin, F. H. & Kınay, B. (2010). A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey, *Bulletin De la Societe des Sciences Medicales*, No: 1/10, 109-117.
- Sezgin, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması, *International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı*, 1283-1296.
- Stamov-Roßnagel, C. ve Biemann, T. (2012). “Ageing and work motivation: A task-level perspective”. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 459-478.
- Steers, Richard, M., Mowday, Richard, T. ve Shapiro, Debra, L. (2004). “The Future of Work Motivation Theory”. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). “Making Sense of Cronbach’s Alpha”. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tesluk, P. E. ve Jacobs, R. R. (1998). “Toward an integrated model of work experience”. *Personnel Psychology*, 51(2), 321-355.
- Vuori, V. ve Okkonen, J. (2012). “Knowledge sharing motivational factors of using an intra organizational social media platform”. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603.
- Whitehouse, A. J., Hird, K. ve Cocks, N. (2007). “The recruitment and retention of speech and language therapists: What do university students find important?”, *Journal of Allied Health*, 36(3), 131-136.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, K., M. (2007). “Satış Gücü Motivasyonu - İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3).
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiğenoğlu, E. (2007). “Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, mesleki etkinliklerindeki güdülenmişliklerini sağlayan etmenler”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.