

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**HASTANELERDE ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ
ALGISININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK
ROLÜ: BİLECİK İLİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**İlknur KIRAN MORKOÇ
ORCID: 0000-0002-4137-9577**

**Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal SEZER
ORCID: 0000-0002-5883-0993**

EYLÜL – 2024

İlknur KIRAN MORKOÇ tarafından hazırlanan “Hastanelerde Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Bilecik İli Örneği” başlıklı bu tez, 18/07/2024 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Cemal SEZER

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram TOPAL

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Yüksek İhtisas Üniversitesi

Doç. Dr. Serkan DENİZ

Yalova Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	İlknur KIRAN MORKOÇ
Öğrenci Numarası	:	D166047102
Enstitü Anabilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	Sağlık Yönetimi
Programı	:	Doktora
Tezin Başlığı	:	Hastanelerde örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: Bilecik ili örneği
Benzerlik Oranı	:	% 17
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. / / 20.... İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafıma yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. / / 20.... İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Cemal SEZER Tarih: / / 20.... İmza:		
☐ Kabul Edilmiştir ☐ Reddedilmiştir	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	
EYK Tarih ve No: / / 20.... /		

ÖNSÖZ

Hastanelerde örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: Bilecik ili örneği başlıklı tezimin yazılması sürecinde ilgi ve desteği ile yanımda olan değerli danışmanım Prof. Dr. Cemal SEZER'e, tez izleme komitesinde yer alarak bilgi ve tecrübesi ile çalışmama önemli katkıları olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT'a, öneri ve fikirlerini paylaşan değerli hocam Prof. Dr. Bayram TOPAL'a, tez savunmasına katılarak değerli görüş ve önerilerini aktaran Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK ve Doç. Dr. Serkan DENİZ hocalarıma teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bilecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde veri toplama sürecinin yürütülmesine kişisel olarak önemli katkı sağlayan Dr. Ali KAYA'ya, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü Nilgün ÇEVİK'e, çalışmanın gerçekleştirildiği hastanelerin yöneticilerine, Koronavirüs pandemisi nedeni ile yoğun bir şekilde çalışmalarına rağmen değerli zamanlarını ayırarak anket formlarını dolduran değerli sağlık çalışanlarına içtenlikle teşekkür ederim.

Bu süreçte destekleri ile yanımda olan değerli arkadaşlarım Doç. Dr. Fadime ÖZDEMİR'e, Dr. Öğr. Üyesi Bülent TURAN'a ve Arş. Gör. Çiğdem UĞAN'a çok teşekkür ederim.

Sevgisi, ilgisi ve desteği ile her zaman yanımda olan değerli eşim Cem MORKOÇ'a ve güzel sözleri ile beni motive eden canım kızım Duru MORKOÇ'a, manevi desteklerini esirgemeyen anneme ve babama teşekkürlerimi sunarım.

İlknur KIRAN MORKOÇ

18.07.2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLOLAR	v
ŞEKİLLER	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT	viii

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
---------------------------------	---

1.1. Örgütsel Demokrasi.....	9
------------------------------	---

1.1.1. Örgütsel Demokrasinin Boyutları	14
--	----

1.1.1.1. Katılım	14
------------------------	----

1.1.1.2. Eleştiri.....	14
------------------------	----

1.1.1.3. Şeffaflık	14
--------------------------	----

1.1.1.4. Adalet.....	15
----------------------	----

1.1.1.5. Eşitlik.....	15
-----------------------	----

1.1.1.6. Hesap Verebilirlik.....	16
----------------------------------	----

1.1.1.7. Güç Paylaşımı	16
------------------------------	----

1.1.2. Örgütsel Demokrasinin Avantaj ve Dezavantajları	17
--	----

1.1.3. Örgütsel Demokrasinin Örgütlere Sağladığı Katkılar.....	19
--	----

1.1.3.1. Örgütsel Bağlılık.....	20
---------------------------------	----

1.1.3.2. Örgütsel Performans	20
------------------------------------	----

1.1.3.3. Örgütsel Vatandaşlık.....	21
------------------------------------	----

1.1.3.4. Örgütsel Güven	21
-------------------------------	----

1.1.3.5. Psikolojik Sermaye	22
-----------------------------------	----

1.1.3.6. Örgütsel Seslilik.....	23
---------------------------------	----

1.1.4. Hastanelerde Örgütsel Demokrasi Algısı.....	24
--	----

1.2. İş Tatmini.....	25
----------------------	----

1.2.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	27
--	----

1.2.1.1. Bireysel Faktörler	27
-----------------------------------	----

1.2.1.2. Örgütsel Faktörler	29
-----------------------------------	----

1.2.2. İş Tatmini ile İlgili Teoriler	31
---	----

1.2.3. Hastanelerde İş Tatmini	33
--------------------------------------	----

1.3. Personel Güçlendirme	34
---------------------------------	----

1.3.1. Personel Güçlendirme ile Benzerlik Gösteren Kavramlar...	38
1.3.2. Personel Güçlendirmenin Unsurları.....	39
1.3.3. Personel Güçlendirme Süreci.....	40
1.3.4. Personel Güçlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları	42
1.3.5. Personel Güçlendirme Yaklaşımları	42
1.3.6. Psikolojik Güçlendirme.....	44
1.3.7. Hastanelerde Personel Güçlendirme	46
1.4. Araştırmanın Arka Planı, Hipotezleri ve Modeli	47
BÖLÜM 2. YÖNTEM.....	52
2.1. Evren ve Örneklem.....	52
2.2. Veri Toplama Aracı.....	53
2.3. Veri Toplama Süreci.....	55
2.4. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	55
BÖLÜM 3. BULGULAR.....	60
3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	60
3.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	62
3.3.1. Örgütsel Demokrasi Algısı, İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki.....	62
3.3.2. Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisi.....	65
3.3.3. Örgütsel Demokrasi Algısının Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi	65
3.3.4. Örgütsel Demokrasi Algısı ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi.....	66
3.3.5. Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü	66
3.3.6. Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	67
3.3.7. Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi	68
3.3.8. Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	69
3.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları.....	70
3.4.1. İkili Gruplar Arasında Yapılan Fark Analizi Bulguları	70
3.4.2. İki'den Fazla Elemana Sahip Gruplar Arasında Fark Analizi Bulguları	72

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	110
ÖZGEÇMİŞ.....	116



KISALTMALAR

CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CMIN/DF	: Serbestlik değerinin ki-kareye oranı
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiği İndeksi (Goodness of Fit Index)
IFI	: Artan Uyum İndeksi (Incremental Fit Index)
İT	: İş Tatmini
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index)
ÖD	: Örgütsel Demokrasi
PG	: Psikolojik Güçlendirme
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
TDK	: Türk Dil Kurumu

TABLÖLAR

Tablo 1: Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Karşılaştırması.....	12
Tablo 2: Demokratik Niteliklerin Karşılaştırılması	13
Tablo 3: Güçlendirme Unsurları	40
Tablo 4: Hastane Türüne Göre Ağırlıkları Belirlenen ve Örneklemini Temsil Eden Sağlık Çalışanı Sayıları.....	53
Tablo 5: Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarının Çarpıklık – Basıklık Değerleri	56
Tablo 6: Sosyo-Demografik Özellikler	60
Tablo 7: Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve Ölçek Bulguları	58
Tablo 8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 9: Tamamlayıcı İstatistikler	61
Tablo 10: Örgütsel Demokrasi, İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki	64
Tablo 11: Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisi	65
Tablo 12: Örgütsel Demokrasi Algısının Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi	65
Tablo 13: Örgütsel Demokrasi Algısı ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi	66
Tablo 14: Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü	67
Tablo 15: Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	68
Tablo 16: Örgütsel Demokrasi Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi	69
Tablo 17: Psikolojik Güçlendirme Alt boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	70
Tablo 18: Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 19: Medeni Duruma Göre Fark Analizi Sonuçları.....	72
Tablo 20: Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları	73
Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları	74
Tablo 22: Görev Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 23: Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 24: Test Edilen Hipotezlerin Kabul / Ret Durumu	82

ŞEKİLLER

Şekil 1: Kapsam Teorileri.....	32
Şekil 2: Süreç Teorileri.....	33
Şekil 3: Personel Güçlendirme Süreci	41
Şekil 4: Hipotezlerden Yararlanılarak Oluşturulan Araştırma Modeli.....	51
Şekil 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	57
Şekil 6: Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Regresyon Analizi Model Özeti.....	67



ÖZET

Kıran Morkoç, İ. (2024). *Hastanelerde örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: Bilecik ili örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet, müşteri tercih ve taleplerinin değişimi, çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişimler, tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da etkisini göstermektedir. Bu kurumlar arasında yer alan hastanelerde toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde verilebilmesinde sağlık çalışanları önemli bir yere sahiptir. Sağlık çalışanlarının iş tatmini ile çalışmaları ise hem hizmet alanları hem de hastaneleri doğrudan etkilemektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarının olumlu yönde şekillendirilmesine katkı sağlayan bir kavram olarak ifade edilen örgütsel demokrasinin hastanelerde hayata geçirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi ile sağlık çalışanlarının iş tatmini sağlanabilir.

Bu çalışmada örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinin belirlenmesi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın evreni araştırmanın yapıldığı dönemde Bilecik ilinde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapmakta olan 1203 sağlık çalışanından (hekim, hemşire-ebe, tıbbi sekreter, sağlık teknikeri, memur) oluşmaktadır. Çalışmada örneklem belirlenirken önce örneklem büyüklüğü belirlenmiş (429), ardından her hastane için evreni temsil edebilecek örnek grubunun büyüklüğü tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak hesaplanmış ve kolayda örnekleme yöntemiyle 599 sağlık çalışanı üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma olarak tasarlanan çalışmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen “Örgütsel Demokrasi Ölçeği”, Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”nin kısa formu, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, Sürgevil ve diğerleri (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” olmak üzere üç farklı ölçeğin ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadelerin yer aldığı anket formu, 66 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada; tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Veriler, %95 güven aralığında ($p=0,05$) analiz edilmiştir.

Çalışmada; örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasi algısının iş tatmine ve psikolojik güçlendirmeye, örgütsel demokrasi algısı ve psikolojik güçlendirmenin iş tatminine istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışmada örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada ayrıca sosyo-demografik değişkenler bakımından örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Katılımcıların örgütsel demokrasi algısında cinsiyet, eğitim durumu, görev durumu ve toplam çalışma süresi; iş tatmininde cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev durumu; psikolojik güçlendirmede ise eğitim durumu, görev durumu ve toplam çalışma süresi bakımından anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, örgütsel demokrasi algısının ve psikolojik güçlendirmenin sağlık çalışanları açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hastane yöneticileri tarafından sağlık çalışanlarının örgütsel demokrasi algısının artırılması ve psikolojik olarak güçlendirilmesi yönünde stratejiler geliştirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Personel Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini, Hastane

ABSTRACT

Kıran Morkoç, İ. (2024). *The mediating role of psychological empowerment in the effect of organizational democracy perception on job satisfaction in hospitals: The case of Bilecik Province*. (Unpublished doctoral thesis). Sakarya University.

Today, globalization, technological developments, international competition, changes in customer preferences and demands, and changes in employee expectations have an impact on healthcare institutions as well as all organizations. Among these institutions, healthcare professionals have an important place in providing effective and efficient healthcare services that society needs in hospitals. The job satisfaction of healthcare professionals directly affects both service areas and hospitals. The job satisfaction of healthcare professionals can be achieved by implementing organizational democracy, which is a concept that contributes to the positive shaping of employees' attitudes and behaviors, in hospitals and by empowering employees.

This study aims to determine the effect of organizational democracy perception on job satisfaction and to reveal the mediating role of psychological empowerment in this effect. In this context, the universe of the study consists of 1203 healthcare professionals (physicians, nurses-midwives, medical secretaries, health technicians, civil servants) working in hospitals operating in Bilecik province during the period the research was conducted. When determining the sample in the study, first the sample size was determined (429), then the size of the sample group that could represent the universe for each hospital was calculated using the stratified sampling method and the study was conducted on 599 healthcare workers using the convenience sampling method. In the study designed as quantitative research, a questionnaire form was used as the data collection tool. The questionnaire form, which included three different scales: "Organizational Democracy Scale" developed by Geçkil and Tikici (2015), the short form of the "Minnesota Job Satisfaction Scale" developed by Weiss et al. (1967) and adapted into Turkish by Baycan (1985), the "Psychological Empowerment Scale" developed by Spreitzer (1995) and adapted into Turkish by Sürgevil et al. (2013), and statements to determine the socio-demographic characteristics of the workers, consisted of 66 questions. The study was analyzed using descriptive statistical methods, correlation and regression analyses. Data were analyzed at a 95% confidence interval ($p=0.05$).

The study concluded that there is a positive and significant relationship between organizational democracy perception, job satisfaction and psychological empowerment. In addition, it was concluded that organizational democracy perception has a statistically significant and positive effect on job satisfaction and psychological empowerment, and organizational democracy perception and psychological empowerment have a statistically significant and positive effect on job satisfaction. In the study, it was determined that psychological empowerment has a partial mediating role in the effect of organizational democracy perception on job satisfaction.

The study also examined whether there are statistically significant differences in organizational democracy perception, job satisfaction and psychological empowerment in terms of socio-demographic variables. It was concluded that there are significant differences in the participants' organizational democracy perception in terms of gender, education status, job status and total working hours; in job satisfaction, gender, marital status, education status and job status; and in psychological empowerment, education status, job status and total working hours.

The results obtained from the study show that organizational democracy perception and psychological empowerment are important for healthcare professionals. For this reason, it is recommended that hospital managers develop strategies to increase healthcare professionals' perception of organizational democracy and strengthen them psychologically.

Keywords: Organizational Democracy, Employee Empowerment, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Hospital

GİRİŞ

Günümüzde bilim ve teknoloji alanlarında meydana gelen gelişmeler ile yaşanan değişimler karşısında varlıklarını korumak ve sürdürmek isteyen örgütler için en değerli kaynak, çalışanlar olarak görülmektedir. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarında, işlerine ve çalıştıkları örgüte karşı duydukları memnuniyet önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum örgütlerde iş tatminini önemli bir kavram haline getirmekte ve örgütleri çalışanların iş tatminlerini sağlamak için insan kaynaklarına yönelik uygulamalara yöneltmektedir.

Örgütlerde istihdam edilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi ve becerilerini kullanan bireyler olarak tanımlanan çalışanlar, günlük yaşamlarında zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları işlerde veya örgütlerde geçirmektedir (Bakan vd., 2015; Orhaner ve Mutlu, 2018; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Yaşamın devam ettirilmesi için ekonomik kazanç elde etmede önemli bir işleve sahip olan iş (Eğinli, 2009); “Bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” (TDK, b.t), olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerinden biri olan ve alanyazında birçok farklı tanımı olan iş tatmini kavramı ise “bireyin işine karşı duyduğu memnuniyet ya da olumlu duygular” (Can vd., 2015), “çalışanların işi ve iş yaşamı ile ilgili beklentilerine ulaştıklarında duydukları olumlu duygusal bir durum” olarak ifade edilmektedir (Durak ve Serinkan, 2007). İş tatmini, örgüt çalışanlarının çalışma koşulları, motivasyon düzeyleri, kuruma olan bağlılıkları ve yönetim tarzı hakkında görüşlerinin belirlenmesi ve gerekli görülen konularda yapılacak iyileştirmelere karar verilmesi açısından oldukça önemli bir kavram olarak ifade edilmektedir (Tekingündüz, 2012).

Günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu yetenek ve beceri sahibi kişiler, işe başlama kararlarını sadece elde edecekleri gelire bakarak değil aynı zamanda örgütlerin onlara sunacağı imkanlara (sosyal imkanlar, örgütün saygınlığı vb.) bakarak da vermektedirler (Çankaya, 2018). Bu durum örgütlerde çalışan beklentilerini önemli bir unsur haline getirmekte ve örgütleri bu doğrultuda çaba göstermeye yöneltmektedir. Kişisel özellikler bakımından farklı olan bireylerin çalışma ortamına yansıyan farklı beklentilerinin örgütler tarafından karşılanması kolay olmamakla birlikte, bu beklentilerin tespit edilerek ortak bir noktada birleştirilmesi ve karşılanması yönünde çaba gösterilmesi ile örgütlerin çalışan tatminini sağlaması mümkün olabilecektir (Pekdemir vd.,2006).

Bireylerin iş tatmini birçok faktörden etkilenebilmektedir. Bu faktörler; yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi gibi unsurları içeren bireysel faktörler olabileceği gibi yönetim, çalışma koşulları, işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları gibi unsurları içeren örgütsel faktörler de olabilmektedir (Erkal Coşan, 2012, Kundak vd., 2015).

İş tatmini yüksek olan bir kişinin işi ile ilgili olumlu duygulara sahip olduğu ve yüksek iş tatmininin bireyin işine, çalıştığı örgüte ve kendisine yönelik olumlu sonuçlara (artan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, yüksek iş performansı, azalan devamsızlık vb.) katkı sağlarken; düşük iş tatmininin ise bazı sorunlara (artan personel devir hızı, artan devamsızlık, işten ayrılma davranışı vb.) yol açtığı belirtilmektedir (Geçkil, 2017a).

İş tatmini, toplumsal refahın sağlanmasında önemli bir yere sahip, farklı meslek gruplarından bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda bir arada çalışmalarına ihtiyaç duyulan ve insan unsurunun önemli rol oynadığı hastaneler için de oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir. Sağlık çalışanlarının çalıştığı kurumdan ve işinden tatmin olması, yaptıkları işlerde başarılı ve verimli olmalarının yanında sağlık hizmeti alan bireylerin de kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti almalarına katkı sağlamaktadır (M. Nal ve B. Nal, 2018).

Hastanelerde çalışma koşulları (yoğun, uzun ve stresli) ve sunulan hizmetin niteliği (acil, ertelenemez ve stoklanamaz) çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyerek, verilen hizmetin nitelik ve nicelik bakımından olumsuz sonuçlanmasına neden olabilmektedir (Şantaş vd., 2016; Tengilimoğlu vd., 2021). Bu durum özellikle hastanelerde iş tatmininin önemini artırmakta ve sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin artırılması yönünde düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Çalışanların bir arada ve iş tatmini ile çalışmalarının güç olduğu hastanelerde, yöneticiler tarafından örgütsel yapı ve süreçlere demokratik uygulamaların getirilmesi yönünde düzenlemeler yapılarak, çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması sağlanabilir (Çankaya, 2018).

İnsan hak ve özgürlüklerinin temel alındığı ve siyasal alanda tüm dünyada oldukça önemli bir yönetim biçimi olarak kabul edilen demokrasinin örgütlerde hayata geçirilmesi olarak ifade edilen örgütsel demokrasiye verilen önemin ve bu konuda yapılan çalışmaların her geçen gün arttığı görülmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014; Çankaya, 2018; Geçkil vd., 2016; Kerr, 2004; Kesen, 2015a; Kesen 2015b; Katı ve Şahnagil, 2023).

Günümüzde örgütsel demokrasiye verilen önemin artması ile ilgili nedenler arasında; anlam bulma arayışı, kurumsal sosyal sorumluluk, teknoloji ve internet alanında yaşanan gelişmeler, X, Y ve Z kuşakları, örgütsel yapıda meydana gelen değişimler, ekonomik krizler, davranışsal yaklaşımlar, motivasyon teorileri, toplam kalite yönetimi uygulamaları, yoğun rekabet ortamı ve siyasal değişimler sayılabilir (Çiftçi, 2021; Diener, 2011).

Örgütlerde demokratik bir yapının oluşabilmesi için ise bazı koşullara ihtiyaç duyulduğunu belirten Yazdani (2010) tarafından bu koşullar; yatay ve düz, küçük boyutta, takım kültürü olan, özeleştirinin yerleşebileceği, geçmiş ve değerler bakımından homojen örgüt üyelerine sahip, fikir üretmeye odaklı, çalışanların birbirine güvendiği bir örgütün varlığı olarak açıklanmaktadır.

Örgütsel demokrasinin varlığı; çalışanların işi ile ilgili konularda karar süreçlerinin içinde olması, her düzeyde çalışan tarafından politika ve prosedürlerin değerlendirilebilmesi, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda ilgili kararları öğrenebilmesi, örgütlerde yapılan her işlemin denetime açık olması gibi bazı unsurların varlığını gerektirmektedir (Geçkil, 2017a).

Çalışanların kendilerini daha iyi ifade edebilmelerine katkı sağlayan örgütsel demokrasi (Çelik ve Büyükbeşe, 2022) örgütlerde bir taraftan çalışanların düşünce ve davranışlarını olumlu yönde etkilerken; diğer taraftan da olumsuz düşünce ve davranışlarının azalmasına yardımcı olmaktadır (Geçkil vd., 2016). Örgüte olan katkıları dikkate alındığında, örgütlerde demokratik bir ortamın yaratılması, korunması ve sürdürülmesi yönünde çalışmalar yapılması oldukça önemlidir.

İşlerini emek yoğun bir şekilde sürdüren hizmet örgütlerinde, özellikle insan odaklı yönetim yaklaşımlarından yararlanılmasının faydalı olacağı ifade edilmektedir. Çalışanlara işin gerçek sahibi oldukları inancını sağlayan ve onların işleriyle ilgili sorunları çözebilmeleri için yetkinlik ve anlayış kazanmalarına katkıda bulunan personel güçlendirme, örgütler tarafından önemli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Karakaş, 2014).

Personel güçlendirme, örgütlerde üst yönetim tarafından astlara yetki, güç ve sorumluluk verilerek işin sahibi haline gelmelerinin, işi yapabilme cesareti kazanmalarının, kendilerini sürekli geliştirmelerinin sağlandığı ve özgüvenlerinin artırıldığı kapsamlı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Gürbüz vd., 2013).

Örgütte çalışanların belirli bir bölümü yerine tamamının güçlendirilmesini içeren personel güçlendirme çalışmaları; ekip çalışması, yardımlaşma, işin paylaşılması gibi çalışmalar ile personelin yetiştirilmesini ve işi yapan personelin karar verme yetkisinin artırılması sürecini kapsamaktadır (Ulufer Kansoy, 2021).

Güçlendirmede önemli olan husus, çalışanların bilgi ve birikimlerinin artırılması, kişilere sorumluluk verilerek daha özgür bir ortamda çalışmalarının sağlanması, bu sayede olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması ve oluşturulan bu ortamın bir sonucu olarak örgütsel başarıya ulaşılmasıdır (Kayra, 2023).

Yapılan çalışmalarda personel güçlendirme ile örgütlerin hiyerarşik yapılarından uzaklaşmalarının sağlandığı ve örgüt çalışanlarının kararlara katılımının teşvik edildiği (Pekdemir vd.,2006), çalışanların kendilerine olan güvenlerinin ve motivasyonlarının artırılmasının sağlandığı (Koçel, 2015), çalışanların örgütlerine karşı olan sadakat ve samimiyetlerinin ve iş tatminlerinin artmasında da önemli bir etki yarattığı (Azeem vd., 2015; Bordin vd., 2006) ifade edilmektedir.

Başkalarına yetki vermek anlamına gelen güçlendirme (Azeem vd., 2015), güç kökünden gelmektedir. Alanyazında güç sahibi olduğu kabul edilen kişilerin başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı güç kaynaklarının; uzmanlık gücü, karizmatik güç, yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç olmak üzere beş başlık altında ele alındığı görülmektedir (Koçel, 2015).

Quinn ve Spreitzer (1997) tarafından güçlendirilmiş insanların özelliklerinin araştırıldığı çalışmada, güçlendirilmiş insanların dört temel özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Bunlar; özerklik duygusu (iş nasıl yapacaklarını seçmede özgür olma), anlam duygusu (işin kendileri için önemli olduğunu hissetme), yeterlilik duygusu (iş iyi yapma konusunda kendi yeteneklerine güvenme, yaptıkları işi önemseme) ve etki duygusu (işleri üzerinde etki sahibi olduklarına ve diğer kişilerin onları dinlediğine inanma) olarak ifade edilmektedir.

Alanyazında personel güçlendirmenin, yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olarak iki tür yaklaşım altında incelendiği görülmektedir (Spreitzer, 2007; Tolay vd., 2012). Yapısal güçlendirme ile örgütlerde alt düzey çalışanlara yapısal uygulamalar ve politikalar ile bağımsız karar verme gücü sağlanırken, psikolojik güçlendirme ile çalışanların güçlendirmeye ilişkin algıları ve deneyimleri vurgulanmaktadır (Sharma ve Kohli, 2022; Greasley vd., 2005).

Örgütlerde psikolojik güçlendirme seviyelerinin artırılabilmesi için; örgütün misyon ve vizyonunda çalışanlara yönelik ifadeler yer verilmesi, örgütte çalışanlarla düzenli toplantıların yapılması, problemler ve problemlere ilişkin çözüm önerileri ile ilgili çalışanlardan görüş alınması, oluşturulacak takımlar aracılığıyla iş birliğinin geliştirilmesi ve çalışanlara sorumluluk verilmesi gerekmektedir (Yıldız ve Kaya, 2017). Ayrıca güçlendirilecek personelin de kendini iyi tanıyan, kendine güvenen, gelişme arzusu içinde olan ve değişime uyum sağlayabilecek yapıda olması, güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için oldukça önemlidir (Pekdemir vd.,2006).

Yukarıda kısaca özetlenen bu üç kavramın birlikte ele alındığı bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeve ortaya konulmakta ve değişkenler hakkında yapılan alanyazın incelemesi bu bölümde yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak örgütsel demokrasi kavramı tartışılmaktadır. Bu kapsamda; demokrasi kavramı ve önemi, örgütsel demokrasi kavramı, örgütsel demokrasinin boyutları (katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik), örgütsel demokrasinin sağladığı avantaj ve dezavantajlar, örgütsel demokrasinin örgütlere sağladığı katkılar (örgütsel bağlılık, örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, psikolojik sermaye ve örgütsel seslilik) ve hastanelerde örgütsel demokrasi üzerinde durulmaktadır. Ardından iş tatmini kavramı, iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatmini ile ilgili teoriler (kapsam ve süreç teorileri) ve hastanelerde iş tatmini hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmada son olarak personel güçlendirme kavramı, personel güçlendirme ile benzerlik gösteren kavramlar, personel güçlendirme için gerekli olan unsurlar, personel güçlendirme süreci, personel güçlendirme yaklaşımları (psikolojik ve yapısal), psikolojik güçlendirme ve hastanelerde personel güçlendirme ele alınmaktadır. Alanyazın doğrultusunda çalışmanın arka planına, bu kapsamda oluşturulan hipotezlere ve geliştirilen araştırma modeline de bu bölümde yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Bu bölümde; araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci, araştırmada kullanılan analiz yöntemleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma bulguları yer almaktadır. Son olarak çalışma sonuçları alanyazında yer alan çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmakta ve çalışmadan

elde edilen sonuçlardan yararlanılarak araştırmacılara ve uygulama alanlarına yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan değişim karşısında varlıkların korumak ve sürdürmek isteyen örgütler, nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu durum örgütleri, insanın sadece üretim faktörü olarak görülmeyip sosyal yönleri de olan bir varlık olarak ele alındığı insan odaklı politikaları belirlemeye ve uygulamaya yöneltmektedir. Örgütsel demokrasi, örgütlerde çalışan katılımına imkân sağlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir.

Bu kapsamda çalışmada, örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı incelenmektedir.

Araştırmanın Önemi

İnsan hayatı ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği hastanelerde, çalışanlar tarafından yapılabilecek hatalar, telafisi güç sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Sağlık hizmet sunumunun vazgeçilmez bir unsuru olan sağlık çalışanlarının işlerine karşı olan tutumları yaptıkları işi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar tarafından işlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilerek örgütsel amaçlara ulaşılmasını isteyen örgütler, çalışanlarının iş tatminini artırmaya yönelik çaba göstermeye yönelmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüt için olan maliyetlerinin büyüklüğü ve bu maliyetlerin örgütsel etkililik açısından oynadığı rolün önemi, yöneticilerin iş tatmini konusunda duyarlılıklarını artırmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

Kurumsal imkanların çalışanlar lehine kullanılmasının esas alındığı, hukukun üstünlüğüne inanan ve insan haklarına saygılı bir yönetim anlayışı olan örgütsel demokrasi ile bireyin işi, işyeri koşulları ve çalışma arkadaşlarına ilişkin düşüncelerinde değişimler meydana gelebilmekte ve bu da iş tatminini olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir (Geçkil vd., 2017; Tutar, 2016). Ayrıca çalışanlara karar vermelerini sağlayacak imkanların sunulması olarak ifade edilen güçlendirme kavramı da iş tatmini için oldukça önemlidir (Erstad, 1997).

Bu sebeple bu çalışmada örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu sayede sağlık çalışanları açısından örgütsel demokrasi algısının ve psikolojik güçlendirmenin önemi ortaya konulabilecektir.

Ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalara rastlanılmakla birlikte bu üç değişkenin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu çalışma ile sağlık yönetimi alanında alanyazına ve gelecekte yapılacak bilimsel çalışmalara katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Problemi ve Soruları

Günümüzde örgütler tarafından insan kaynaklarına yönelik olarak uygulanan politikalar, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde ve istenilen amaçlara ulaşabilmelerinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Hastaneler, farklı meslek gruplarından bireylerin bir arada ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket ettiği, kesintisiz hizmet veren karmaşık örgüt yapılarıdır. Hastanelerde, sağlık hizmet sunumunun vazgeçilmez unsuru olan sağlık çalışanlarının etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarında işlerine karşı besledikleri olumlu duygular önemli rol oynamaktadır.

Bu durum örgütleri, çalışanların işleriyle ilgili görüş ve önerilerini dikkate alan, düşünce ve bilgilerini paylaşmasına imkân sağlayan demokratik yönetim uygulamalarına yöneltmektedir (Algın ve Baskan, 2015; Göktaş Kulualp, 2016). Örgütlerde demokrasi uygulamaları ile olumlu psiko-sosyal atmosferin oluşması, çalışanların yaptığı işi benimsemesi ve işlerinden tatmin olmaları sağlanabilmektedir (Geçkil, 2017a). Aynı zamanda örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması, işi yapanın işin sahibi haline gelmesini sağlayan güçlendirme uygulamalarının da ortaya çıkmasına imkân sağlamaktadır (Koçel, 2015; Atlı Özbaş ve Tel, 2013).

Örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün tespit edilmesinin amaçlandığı bu çalışmada aşağıdaki soruların cevabı aranmaktadır:

1. Örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişki var mıdır?
2. Örgütsel demokrasi algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme nasıl bir rol oynamaktadır?

3. Sosyo-demografik değişkenlere göre örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede anlamlı farklılık var mıdır?

Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma olarak tasarlanan bu çalışma Bilecik ilinde faaliyet gösteren hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evreni araştırmanın yapıldığı dönemde Bilecik ilinde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapmakta olan 1203 sağlık çalışanından (hekim, hemşire-ebe, tıbbi sekreter, sağlık teknikeri, memur) oluşmaktadır. Çalışmada örneklem belirlenirken önce örneklem büyüklüğü belirlenmiş (429), ardından her hastane için evreni temsil edebilecek örnek grubunun büyüklüğü tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak hesaplanmış ve kolayda örnekleme yöntemiyle 599 sağlık çalışanı üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen “Örgütsel Demokrasi Ölçeği”, Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği”nin kısa formu, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, Sürgevil ve diğerleri (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” olmak üzere üç farklı ölçeğin ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadelerin yer aldığı anket formu, 66 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada; tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Veriler, %95 güven aralığında ($p=0,05$) analiz edilmiştir.

Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma Bilecik ilinde faaliyet gösteren hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışma sonuçları bu il ile sınırlıdır ve tüm sağlık çalışanlarına genellenemez. Araştırmanın Koronavirüs Pandemisi sürecinde gerçekleşmesi ve bu nedenle verilerin elektronik ortamda toplanması ise bir diğer önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca çalışma, personel güçlendirmenin psikolojik güçlendirme yaklaşımı üzerine yapılandırılmıştır.

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; örgütsel demokrasi, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme ile ilgili temel kavramlara yer verilmekte ve bu kavramlar detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca çalışmanın arka planına, hipotezlerine ve modeline de çalışmanın bu bölümünde yer verilmektedir.

1.1. Örgütsel Demokrasi

Günümüzde bilim ve teknoloji alanlarında meydana gelen değişimler; ekonomik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda değişimlere yol açmakta ve bu durum alanyazında yer alan bazı kavramların anlamlarının değişmesine ve/veya yeni kavramların oluşmasına neden olmaktadır. Bu kavramlardan biri olan “demokrasi” kavramı, genel olarak siyaset bilimi alanında üzerinde sıklıkla durulan, insan haklarında meydana gelen gelişime bağlı olarak değişen ve toplumlar tarafından verilen önemin her geçen gün arttığı bir kavram olarak bilinmektedir.

Antik Yunanca (Grekçe) bir sözcük olan demokrasi (el erki); belirli bir kentte yaşayan vatandaş, halk, ahali anlamlarına gelen “demos” ve güç, iktidar, egemenlik, otorite anlamlarına gelen “kratos” kelimelerinin birleşimi ile meydana gelmiştir (Gözübüyük, 2013; Dahl, 1998/2019; Schmidt, 1995/2002; TDK, b.t; Yaman,2018).

Yunan tarihçi Herodot tarafından ilk kez M.Ö. beşinci yüzyılda kullanılan demokrasi kavramının (Geçkil, 2017a), var olduğu günden günümüze kadar toplumlarda farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Egemenliğin halkta olduğu bir sistemi vurgulayan demokrasi kavramı genel olarak “halkın halk tarafından idaresi” (Duverger, 1951/1993, s. 6), “halk tarafından yönetim” (Heywood, 1994/2007, s. 96), halkın egemenliğine dayanan bir yönetim biçimi (TDK, b.t), “bir yaşam şekli, düşünce biçimi, varoluş tarzı ve bir ahlak anlayışı” (Tekeli, 2007, s. 9), “siyasal denetimin halk eliyle gerçekleştirildiği bir model” (Katı ve Şahnagil, 2023, s. 25) olarak tanımlanmaktadır. Dahl (1998/2019) ise demokrasinin; bilgi edinme hakkı, oy kullanmada eşitlik, seçilmiş yöneticiler, ifade özgürlüğü, verilen kararlarla ilgili kontrol gücüne sahip olma gibi unsurların varlığı ile işlerlik kazanabileceğine ve bu unsurlara ulaşabilme koşullarının sağlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Günümüzde, değişen dünya düzenine uyum sağlaması ve gelişmesi beklenen bireyler ve toplumlar için yeni demokrasi modelleri ve temsil biçimleri üzerinde tartışılmakta ve

tanımlanan her yeni demokrasi modeli ile bir önceki modelin uygulama sorunlara çözüm getirilmesi amaçlanmaktadır (Açmaz Özden, 2009). Siyasi, akademik ve sosyal alanlarda sıklıkla tartışılan demokrasi, günümüzde genel kabul gören ve sorun çözücü olarak bilinen bir kavram haline gelmiş bulunmaktadır (Demir, 2010). Amacına ve uygulanış biçimine göre farklı türleri olan demokrasi, halkın egemenliğini kullanması bakımından genel olarak; doğrudan, yarı doğrudan ve temsili olarak sınıflandırılmaktadır. Bu türlerden “doğrudan demokrasi”; devlet için gerekli olan tüm kararların aracısız ve temsilcisz olarak halk tarafından alındığı demokrasi uygulaması olarak tanımlanmakta ve demokrasi idealine en yakın sistem olarak bilinmektedir (Aktaş, 2015). “Yarı doğrudan demokrasi”, temsil ve icra organlarının mevcut olduğu (yasama ve yürütme organı gibi), halkın ülke yönetimine referandum ve halk girişimi gibi araçlarla kısmi olarak katılımının sağlandığı demokrasi uygulamasıdır (Şen, 2010). Seçimin temel araç olduğu ve egemenliğin milletin seçtiği temsilciler aracılığı ile kullanıldığı demokrasi türü ise “temsili demokrasi” olarak ifade edilmektedir (Tunç, 2008). Temsili demokraside halk tarafından seçilen temsilcilerden beklenen, temsil ettiği bireylerin düşüncelerinin ve taleplerinin duyurulmasının sağlanmasıdır (Arblaster, 1992/1999, Güvenç, 2021). Günümüzde iradenin çoğunluk tarafından geçerli kılınmaya çalışıldığı temsili demokrasi uygulamaları, genel kabul görmüş olsa da bireylerin sistemdeki varlıklarının belirsizleşmesine, istek ve ihtiyaçlarını aracısız olarak dile getirme özgürlüklerinin kısıtlanmasına ve karar alma süreçlerinde yer alma arzularının bastırılmasına neden olabilmektedir (Açmaz Özden, 2009). Özellikle sosyo-ekonomik bakımdan gelişmiş toplumlarda, son yıllarda, temsili demokrasinin bu sorunlara cevap vermede ve demokrasiyi açıklamada yetersiz kaldığı yönündeki düşünceler, yönetimde yönetilenlerin daha fazla söz sahibi olabilmeleri ve oy verme dışında yönetime nasıl katılım sağlayabilecekleri gibi konuların gündeme gelmesine neden olmuştur (Yaman, 2018).

Doğrudan demokrasinin imkânsızlığı nedeniyle yerine ikame edilen bir yönetim biçimi olarak görülen temsili demokrasilerde, katılım kanallarının daha çok açılıp, çeşitlendirilmesi ile temsiliyetin eksikliklerinin giderilmesi amaçlanır (Bozan, 2016). Bu doğrultuda, temsili demokratik sistem içerisinde doğrudan demokrasi talebini mümkün kılan ve halkın kendilerini ilgilendiren konularda katılımlarının artırılması (görüşlerini beyan etme, karşı oldukları görüşleri eleştirme, görüşlerini savunabilme vb.) yönünde gösterilen çabalar sonucunda, katılımcı demokrasi kavramı ortaya çıkmıştır (Yaman, 2018).

Günümüzde farklı toplumlarda farklı uygulamaları görülen ve taşıdığı ilke ve değerler ile siyasal alanda vazgeçilmez bir kavram olan demokrasi, yaşanan değişimlerin etkisiyle (sosyo-kültürel, ekonomik, hukuksal vb.) sadece siyasal alanda değil birçok alanda yoğun ilgi uyandırmakta ve örgütlerde de “örgütsel demokrasi” ifadesi ile yerini almış bulunmaktadır (Kadı ve Şahnagil, 2023).

Alanyazın incelendiğinde “örgütsel demokrasi” kavramının, ilk olarak 1897 yılında “endüstriyel demokrasi” (Müller-Jentsch, 2008) şeklinde ifade edildiği, ilerleyen yıllarda ise farklı kavramlarla da ifade edildiği görülmektedir. “Çalışan katılımı”, “katılımcı yönetim”, “karar vermeye katılma”, “ekonomik demokrasi”, “birlikte karar verme”, “işyeri demokrasisi”, “kendi kendine yönetim”, “çalışan kontrolü”, “yönetime katılma” bu kavramlar arasında sayılmaktadır (Cheney, 1995; Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014; Kerr, 2004; McGregor, 2005; Safari vd., 2018; Weber vd., 2011; Weber vd., 2012). Kavram karmaşasını önlemek adına tüm bu kavramlar çalışmada “örgütsel demokrasi” kavramı ile ifade edilmiştir.

Örgütsel demokrasi kavramının alanyazında farklı tanımları mevcut olup tek ve ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bu bağlamda örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir: Harrison ve Freeman (2004) ve Yazdani (2010) tarafından yapılan tanımlarda özellikle çalışan katılımının vurgulandığı görülmekte ve örgütsel demokrasi, örgüt çalışanlarının örgütün yönetimine ve karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanması olarak ifade edilmektedir. Kerr (2004) ise katılımda eşit hak ifadesi yanında, yönetilene karşı sorumluluk, bilginin serbest dolaşımı ve yönetilenin temsili gibi konulara değinmektedir. Getz (2009), örgüt çalışanlarının örgüt için en iyi olduğuna karar verilen eylemleri gerçekleştirme konusunda tam özgürlüğe sahip olmaları gerektiğini vurgularken bunun yanında sorumluluk da almaları gerektiğini belirtmekte, Hatcher (2006) ise yaptığı tanımda güçlendirme kavramına değinerek, örgütsel demokrasiyi örgütlerde tüm hiyerarşik seviyedeki çalışanların güçlendirilmesi ve gücün yeniden dağıtılmasının sağlanması olarak yorumlamaktadır.

Bu tanımlardan yola çıkılarak örgütsel demokrasiyi; örgütlerin kuruluş amaçlarına göre amaçlarını gerçekleştirme sürecinde, temel insan hak ve özgürlüklerinin esas alınarak, örgüt çalışanlarının yönetime ve karar alma süreçlerine katılımının sağlanması olarak tanımlamak mümkündür.

Demokrasinin örgütsel yapı ve süreçlerinin bir parçası haline gelmesini isteyen örgütlerin, örgütsel kararlardan etkilenen tüm bireylerin doğrudan veya dolaylı bir şekilde karar verme süreçlerinin içinde yer almalarının sağlandığı bir karar verme modeli oluşturmaları gerekmektedir (Geçkil, 2017a). Çalışanları doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda çalışanların düşüncelerine başvurmanın, örgütsel demokrasinin zorunlu koşulu olduğu ifade edilmektedir (Tutar, 2016). Gücün ve sorumluluğun büyük oranda paylaştırıldığı demokratik örgütlerde, çalışanlara düşünerek seçim yapabilme ve seçimlerini eyleme geçirebilme yetkileri tanınmaktadır (Katı ve Şahnagil, 2023). Örgütlerde yöneten ve yönetilenler arasında iletişimin varlığı, çalışanların kurumsal imkanlardan yararlanma konusunda eşit olması, örgüt ikliminin düşünce özgürlüğüne, örgüt kültürünün ise çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşamasına imkân sağlaması, yönetimde görev alacakların seçimle göreve gelmesi ve yönetenlerin denetlenmesi konusunda gerekli araçların sağlanması gibi koşulların varlığı, örgütsel demokrasinin varlığı için gerekli asgari koşullar arasında sayılmaktadır (Sadykova ve Tutar, 2014).

Katılımcı bir yönetim tarzı gerektiren örgütsel demokrasi uygulamalarının başarılı olabilmesi için ise mekanik değil organik örgüt¹ yapılarına ihtiyaç duyulduğunu belirten Yazdani (2010), Daft (2001)'dan uyarlayarak hazırladığı tabloda mekanik ve organik örgüt yapılarını karşılaştırmaktadır. Yapılan karşılaştırma Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1

Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Karşılaştırması

Mekanik Örgüt Yapısı	Organik Örgüt Yapısı
Görevler uzmanlaşmış ayrı bölümlere ayrılmıştır.	Çalışan departmanın ortak görevlerine katkıda bulunur.
Görevler katı bir şekilde tanımlanmıştır.	Görevler ekip çalışmasıyla ayarlanır ve yeniden tanımlanır.
Katı bir otorite ve kontrol hiyerarşisi vardır, kurallar çoktur.	Daha az kontrol ve otorite hiyerarşisi vardır, daha az kural vardır.
Görevlerin bilgisi ve kontrolü merkezileştirilmiştir.	Bilgi ve kontrol organizasyonun herhangi bir yerinde bulunur.
İletişim dikeydir.	İletişim yataydır.

Harrison ve Freeman (2004), örgütsel demokrasi uygulamalarının kararların yönetilenlerle birlikte alınması, uygulanması ve denetlenmesi bakımından siyasal

¹ Organik örgütler; çevresel koşulların sürekli ve hızlı bir şekilde değiştiği, yeni sorunlarla sıklıkla karşılaşılacak çalışma ortamında tercih edilen örgütsel yapılar olarak tanımlanmaktadır (Şakar, 2018).

yönetim uygulamalarından farklı olduğunu ifade etmektedir. Siyasi demokrasiden ayrı olarak düşünilemeyen fakat farklı bir şekilde kendini gösteren örgütsel demokrasinin demokratik özellikler bakımından farklılıkları Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2

Demokratik Niteliklerin Karşılaştırılması

Demokratik Özellikler	Siyasi Açıdan	Örgütsel Açıdan
Yönetilenlere Karşı Hesap verilebilirlik (sorumluluk): Yönetenler, seçim süreciyle yönetilenlere karşı sorumludur.	Hesap verilebilirlik, seçimler yoluyla (periyodik olarak gerçekleşir) dönemseldir.	Hesap verilebilirlik nadirdir veya yoktur.
Eşit Katılım Hakkı: Yönetimin her nitelikli üyesinin ekonomik veya sosyal durumuna bakılmaksızın bir oy hakkı vardır.	Katılım, vatandaşlara yasal olarak garanti edilmektedir.	Katılım, yönetimin kontrolü altındadır.
Serbest (Özgür) Bilgi Paylaşımı: Yönetimin bilgiye sınırsız erişim ve paylaşım hakkı vardır.	Bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı (güvenlik sınırları dahilinde) yasal olarak garanti edilmektedir.	Bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı yönetim tarafından kontrol edilir.
Yönetilenin temsili: Hükümet, kararlarında ve politikalarında seçmenlerin çıkarlarının temsil edildiği ölçüde meşruluğunu korur.	Temsil, seçim süreciyle garanti altına alınır.	Temsil, tesadüfidir veya yoktur.

Kaynak: Kerr (2004)

Örgütsel anlamda demokrasinin örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı ön koşulların sağlanması gerektiğine değinen Yazdani (2010)’ye göre bu koşullardan bazıları;

- Uzun ve dikey yerine yatay ve düz bir örgüt,
- Küçük boyutta örgüt,
- Takım kültürü olan örgüt,
- Yapıcı eleştiri ve özeleştirinin yerleşebileceği örgüt iklimi,
- Geçmiş ve değerler bakımından homojen örgüt üyeleri,
- Dinamik (değişken ve belirsiz) örgüt çevresi nedeniyle verimlilik yerine fikir üretmeye odaklanan bir örgüt,
- Örgüt liderliğinden kaynaklanan güven ortamı ve bu sayede çalışanların birbirine güvenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

1.1.1. Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Demokrasinin örgütsel düzeyde işlevsel kılınmasını ifade eden örgütsel demokrasi ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın incelemesi sonucunda örgütsel demokrasinin; “katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik ve güç paylaşımı” olmak üzere yedi temel boyutu olabileceği ifade edilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.1.1. Katılım

Katılım, çalışanların işle ilgili kendilerini ilgilendiren konularda doğrudan ya da temsilcileri aracılığı ile karar süreçlerinin içinde olması olarak ifade edilmekte ve örgütsel kararların bir ya da birkaç kişi yerine çoğunluğun oyuyla alınmasının, kararların kabul görmesi ve desteklenmesi yanında kararlara ait sorumlulukların da çalışanlar tarafından üstlenilmesine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Geçkil, 2017a). Ayrıca çalışanların becerilerinin ortaya çıkarılarak örgütlerin daha isabetli kararlar almasında da katılım önemli bir rol oynamaktadır (Gürkan, 2006).

1.1.1.2. Eleştiri

Örgütlerin politika, prosedür, iş ve işlemlerinin her düzeyde çalışan tarafından rahatça değerlendirilebilmesi eleştiri olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarda eleştirinin içselleştirilmesi ve davranış haline getirilebilmesi için örgütlerde çeşitli düzenlemelerle eleştiri yapma, eleştiriyi hoş görme, eleştiriden yararlanma süreçlerinin güvence altına alınması ve eleştirinin bireylerin kişilik haklarına saygı gösterilerek yapılmasının sağlanması gerekmektedir (Geçkil, 2017a). Örgütlerde eleştiri yapılması, çalışanlar tarafından sonuçların önemsendiği ve fırsat verildiği takdirde karar verme süreçlerinde yer almak için katılım sağlayabileceklerini göstermektedir (Geçkil ve Tikici, 2015).

Eleştiri yapmalarına imkân verilen çalışanlar (eleştirileri dikkate alınan) hem kendilerini daha rahat ifade edecek hem de örgütsel eksiklikleri giderme çabası göstereceklerdir (Kesen, 2015a).

1.1.1.3. Şeffaflık

Örgütlerde demokratikleşme açısından önemli bir boyut olarak görülen şeffaflık (Demirkıran vd., 2011), örgüt ile ilgili bilgi ve belgelerin (örgütün faaliyetleri, misyonu, vizyonu, mali hareketleri vb.) açık ve anlaşılır bir biçimde kamuoyu bilgisine sunulması

(Çiftçi, 2021), örgüt çalışanlarından her birinin kendilerini ilgilendiren konularda yapılan iş ve işlemlerle ilgili alınan kararları öğrenebilmesi ve izleyebilmesi olarak ifade edilmektedir (Geçkil, 2017a). Kamuoyunun aydınlatılarak işletmeye ait risklerin öngörülebilir hale gelmesi ve bu risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması amacı taşıyan şeffaflığın bu amacını gerçekleştirebilmesi için bazı bilgilerin (yönetim politikaları, örgütsel hedefler, faaliyet sonuçları vb.) örgüt tarafından açıklanması gerekmektedir (Çalışkan ve Güler, 2013). Şeffaflık boyutunun varlığı için ilgili tüm tarafların örgütlerde alınan kararlar ve süreçlerle ilgili gerekli bilgiye etkin bir şekilde ulaşmalarının sağlanacağı iletişim sisteminin kurulması da oldukça önemlidir (Yıldırım ve Deniz, 2020a). Ayrıca demokratik örgütlerde paydaş (çalışanlar, müşteriler, kaynak sağlayanlar vb.) düşüncelerinin öğrenilebilmesi için yapılacak anketler önemli rol oynamaktadır (Geçkil ve Tikici, 2015).

1.1.1.4. Adalet

Adalet, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve/veya yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (TDK, b.t). Örgütlerde özellikle “örgütsel kaynakların dağıtımı, ücretlendirme, görevlendirme, ödüllendirme” gibi konularda herkese hakkı olanın verilmesi olarak ifade edilen “örgütsel adalet” (Yıldırım ve Deniz, 2020a); örgüt çalışanlarının kendilerine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılarını incelemektedir (Geçkil, 2017a).

Örgütsel adalet; “dağıtım adaleti” (kazanımların dağıtılması), “işlem adaleti” (dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan süreçler) ve “kişilerarası etkileşim adaleti” (bireylerarası ilişkileri ifade eder) olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Gilliland ve Chan, 2009). Örgütlerde çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları, örgütlerine karşı geliştirecekleri tutumlar ve bu tutumlar yönünde gerçekleştirecekleri davranışlar açısından büyük önem taşımaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011; Özdevecioğlu, 2003).

1.1.1.5. Eşitlik

Eşitlik kavramı, devletin vatandaşlar arasında fark gözetmeden (cinsiyet, din, dil, ırk, eğitim, yaş, siyasi görüş vb.) herkese eşit olarak hizmet vermesi ve yasaların eşit bir şekilde uygulanmasıdır (Demir, 2010). Örgütsel anlamda “eşitlik” ise koşulları eşit olan çalışanların aynı hak ve avantajlara sahip olmaları, eşit işlem ve muameleye tabii tutulmaları olarak ifade edilmektedir (Geçkil, 2017a). Çalıştıkları örgütlerde kendilerini

diğer çalışanlarla karşılaştıran çalışanlar ise eşitlik ile ilgili (eşit işe eşit ücret verilmesi, kurallar ve izin konularında eşit hak ve uygulamalar vb.) beklentilerinin karşılanmasını talep etmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

1.1.1.6. Hesap Verebilirlik

Örgütlerde yapılan her işlemin (alınan kararlar, yapılan harcamalar ve tasarruflarla ilgili) denetime açık olması olarak ifade edilen hesap verebilirlik, örgütsel demokrasinin açık bir göstergesidir (Geçkil, 2017a). Tek taraflı bilgi verme ya da açıklama yapma olarak ifade edilen hesap verebilirlik kavramı, günümüzde yerini hesap veren ve soran arasındaki karşılıklı etkileşime dayanan hesap verebilirlik kavramına bırakmıştır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011).

Demokrasinin örgütsel anlamda yerleşmesini isteyen örgütlerde tüm örgütsel süreçler için hesap verme ve hesap sorma mekanizmalarının kurulması, kurulan mekanizmaların denetlenmesi ve iyileştirilmesi yönünde çalışmaların sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır (Yıldırım ve Deniz, 2020b).

Örgütlerde hesap verme mekanizmalarının oluşturulması ile yetki sahiplerinin gereken davranışları sergileyip sergilemediklerinin kontrolü sağlanabilmektedir (Sözen, 2005). Ayrıca örgütlerde işlerin daha dikkatli bir şekilde yapılabilmesi, yetersizliklerin ortaya çıkması ve düzeltici önlemlerin alınabilmesi için yapılan işlemlerin denetime açık olmasının oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Geçkil, 2017a).

1.1.1.7. Güç Paylaşımı

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyduğu en önemli faktör olan ve örgütsel amaçlara ulaşmak için üst yönetim tarafından kullanılan bir araç olarak ifade edilen güç kavramı, bir bireyin kendi isteği doğrultusunda başka bir bireyin davranışını sevk edebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kızanıklı vd., 2016).

Genel olarak potansiyel etki anlamında tanımlanan güç; kişinin örgüt içerisinde hiyerarşik pozisyonuna bağlı olarak sahip olduğu yetkiler aracılığı ile diğer bireyleri etkileyebilmesi durumunda “formal güç”, kişinin örgüt içerisindeki pozisyonundan bağımsız olarak sahip olduğu özellikler, imkanlar ve kazanımlar ile diğer bireyleri etkileyebilmesi durumunda ise “informal güç” olarak ifade edilmektedir (Alkan ve Erdem, 2019). Bireylere ya da yönetenlere birçok etmen aracılığıyla sağlanan güç ile ilgili asıl önemli olan husus ise sahip olunan gücün nasıl kullanıldığı ile ilgilidir (Karadağ ve Geçkil, 2020). Gücün birden

çok kişi arasında paylaşıldığı ve bu kişilerin belirli yöntemlerle (seçim ya da nesnel ölçütler) belirlendiğı örgütler, demokratik örgüt olmaya daha yakın örgütlerdir (Geçkil, 2017a).

Örgütsel demokrasi uygulamalarının örgütlerde sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için bu boyutlara gereken önemin verilmesi, gerekli düzenlemelerin zamanında ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.1.2. Örgütsel Demokrasinin Avantaj ve Dezavantajları

Çalışanların karar alma ve yönetim gücünün artırılarak örgütlere katkı sağlama amacı güden örgütsel demokrasi kavramının avantajlarından bazıları şunlardır (Harrison ve Freeman, 2004):

- Çalıştıkları örgütleri etkileme konusunda söz sahibi olmak isteyen bireylerin amaca yönelik davranışlarını teşvik edebilir ve örgütsel bağlılıklarını artırabilir.
- Örgüt çalışanlarının örgütle ilgili kararlara katılımının sağlanması, alınan kararlara bağlılığı artırmanın yanında kararların kolaylıkla uygulanmasına da yardımcı olabilir.
- Örgütsel demokrasi ile örgüt çalışanlarının örgütsel sonuçlarla ilgili daha fazla sorumluluk hissetmeleri sağlanabilir ve böylece içinde bulunulan toplumun değerleriyle uyuşmayan davranışların görülme sıklığı azaltılabilir.
- Demokratik süreçler ile örgütlerde daha katılımcı bir iklim yaratılarak yenilikçiliğın ve değışim yeteneğinin gelişimine katkı sağlanabilir.
- Örgüt çalışanlarına ve yöneticilerine daha fazla yetki verilerek onların beceri ve yeteneklerinin gelişimine ve böylece örgüt için daha değerli hale gelmelerine katkı sağlanabilir.
- Ahlaki açıdan bakıldığında yapılması gerekenlerin doğru bir şekilde yapılması sağlanabilir.

Bu avantajların yanında demokratik örgütlerde, kararlara katılımı sağlanan ve fikirlerine önem verildiğini düşünen çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili çalıştıkları örgütlere daha fazla katkı sağlamak için daha proaktif davranışlara yönelebilir ve böylece örgütlerde istenilen yenilikçi ve yaratıcı davranışların ortaya çıkması sağlanabilir (Çiftçi, 2021). Örgütsel demokrasiyi başarılı bir şekilde uygulayan örgütlerin; çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişmesine, seslerinin yükselmesine ve işlevsel olmayan davranışlarının azaltılmasına da katkı sağlayabileceğı belirtilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015). Aynı zamanda rekabet

avantajı sağlamada ve örgütsel performansın artmasında da önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Cesinger vd., 2016; Forcadell, 2005; Katı ve Şahnagil, 2023; Kerr, 2004).

Örgütsel demokrasinin avantajlarının yanında dezavantajlarının da olduğuna dikkat çeken Harrison ve Freeman (2004), bu dezavantajları aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- Doğru karar vermek için gerekli olan eğitim ve deneyime sahip olmayan alt düzey çalışanlara karar verme yetkisi tanındığında (büyük resmi görememe durumu), kararların kalitesi düşebilir ya da örgütsel gerekliliklere uygun olmayan kararların alınması söz konusu olabilir.
- Demokratik süreçler, karar vermek için tüm ilgililerin görüşlerinin alınmasını ve incelenmesini (müzakerenin) gerektirdiği için zaman alabilir ve bu da verimliliği olumsuz şekilde etkileyebilir.
- Demokratik süreçler, uygulanması ve gerçekleştirilmesi hem zor hem de zaman alıcı örgütsel değişiklikler gerektirmesi nedeni ile örgütün normal faaliyetlerden bazılarının kesintiye uğramasına veya başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir.
- Örgütlerde üst ve orta düzey yöneticiler, yetkilerini kaybetme durumunun ve yeni beceriler geliştirme gerekliliğinin ortaya çıkması; alt düzey çalışanlar ise değişimin gerektirebileceği talepler ve hesap verebilirlik gibi nedenlerle demokratik süreçlere karşı direnç gösterebilir.
- Örgütsel demokrasi; hızlı örgütsel düzenleme gerektiren, hiyerarşik komuta ve kontrol yapılarının daha uygun olduğu durumlara (çatışma vb.) cevap vermede yetersiz kalabilir.
- Örgütsel demokrasi, örgütsel performansın düşmesine ve örgütle ilgili çevrenin (hissedarlar, topluluklar, tedarikçiler, finansörler, toplum, çalışanlar vb.) olumsuz bir şekilde etkilenmesine neden olursa, uygulanması ahlaki açıdan doğru olmayabilir.

Bu dezavantajların yanında; çalışanların haklarının yöneticilerin ve hissedarların haklarıyla dengeli bir şekilde korunması için gerekli yapıların (kurallar, resmi prosedürler vb.) oluşturulmaması durumunda (yöneticilerin ve hissedarların sahip oldukları güç nedeniyle) demokratik ilkelerin tehlikeye gireceği durumlar ortaya çıkabilir (Wittelootstuijn ve Jong, 2007). Ayrıca yöneticiler tarafından, demokratik karar alma yönteminin gereğinden fazla önemsenmesi durumunda, örgütlerde toplantı yoğunluğunun artabileceği ve katılımcıların ortak görüş ile karar almalarının zorlaşabileceği belirtilmektedir (Goleman vd., 2002/2008).

1.1.3. Örgütsel Demokrasinin Örgütlere Sağladığı Katkılar

Siyasi alanda oldukça önemli bir kavram olan ve yaygın bir şekilde uygulanan demokrasi, küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimi ile bulunduğu çağa ayak uydurmak ve rekabet avantajı sağlayarak rakiplerine karşı güçlü duruma gelmek isteyen örgütlerde, örgütün yönetim şekli olarak karşımıza çıkmakta ve örgütsel demokrasi olarak ifade edilmektedir (Işık, 2017).

Özünde katılımcılığı ve eşitliği destekleyen bir yönetim biçimi olan demokrasinin, sadece kamu yönetiminin değil aynı zamanda kurumların politikalarının da şekillenmesine yardımcı olması, demokrasinin örgütler için bir gereklilik haline gelmesini ve bilimsel birçok çalışmada, örgütsel demokrasinin ele alınmasını sağlamıştır (Akyıldız, 2024).

Örgütsel demokrasinin, örgütsel etkililiği artırmada da önemli bir etkiye sahip olduğu (Erbir, 2022; Geçkil, 2017b) ve demokratik uygulamaların çalışan tutum ve davranışlarında önemli iyileştirmeler sağladığı akademisyenler tarafından da ileri sürülmektedir (Ahmed ve Ahmed, 2022).

Geçkil (2017b) tarafından yapılan çalışmada, örgütlere demokratik değerlerin yerleştirilme sürecinin, yetişkin bireylerin değer yönelimi ve özellikle yöneticilerin güç kaybı algısı ile ilgili sorunlara yol açabileceği fakat örgütsel demokrasinin çalışanlara ve örgüte sağlayacağı katkıların (iş tatmini, örgütsel performans, örgütsel güven vb.) bilinmesi ile örgütsel demokrasinin örgütler tarafından tercih edilmesinin sağlanabileceği ifade edilmektedir. Örgütsel demokrasinin, örgüt yanlısı sonuçlarının yanında örgütsel olumsuzlukların (işyeri nezaketsizliği vb.) ortadan kaldırılmasında da önemli rol oynadığı ifade edilmektedir (Ahmed vd., 2023).

Örgütsel demokrasi yolculuğunun uzun süren bir yolculuk olduğunu belirten Ahmed (2019) yapmış olduğu çalışmada hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından örgütlerde demokratik olmanın gerekliliklerine vurgu yapıldığını ve bu konuda kavramsal bir fikir birliği olmaması nedeni ile daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel demokrasi ve örgütlere sağladığı katkılar ile ilgili alanyazında yer alan kavramlar incelenerek özellikle hastaneler ve sağlık çalışanları bakımından önemli olduğu düşünülen kavramlara yer verilmeye çalışılmıştır.

1.1.3.1. Örgütsel Bağlılık

Çalışan bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme derecesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın (Schermerhorn vd., 1994); “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üç temel boyutu olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanların örgütün yönetim ve faaliyetlerine yenilikçi ve yaratıcı bir tavır sergileyerek katılmalarını sağlayan örgütsel bağlılık, aynı zamanda çalışanların örgüt amaçlarını benimseyerek örgütte kalma isteklerinin sürdürülmesine de katkı sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2005). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olan örgütsel bağlılık kavramına dikkat eden örgütler, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırma çabası göstermektedir (Örücü ve Sezen Kışlalıoğlu, 2014). Örgütlerde demokrasi uygulamaları bu çabalardan biri olarak kabul edilebilir. Naldöken ve Limoncu (2019) hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel demokrasi algıları arasında “orta düzeyde anlamlı bir ilişki” olduğunu tespit etmiştir. Altıntaş ve Özata (2023) ise yapmış oldukları çalışmada benzer şekilde örgütsel bağlılık ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkinin “pozitif yönlü ve anlamlı” bir ilişki olduğu, kurumda “örgütsel demokrasi” düzeyindeki artışın “örgütsel bağlılık” düzeyini de artıracığı sonucuna ulaşmıştır. Yetkisi olmadığı halde kararlara katılan ve fikirleri önemsenen bir çalışanın, kendini değerli hissedeceği ve örgütüne karşı bağlılık gösterebileceği ifade edilen çalışmada bu bağlılığı gösteren çalışanların örgütlerde pozitif davranışların (örgütsel etkinlik, iş tatmini, işe devamlılık vb.) ortaya çıkmasında da önemli bir rol oynayacağı belirtilmektedir.

1.1.3.2. Örgütsel Performans

Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde önemli bir kavram olan performans; çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işleri ile ilgili faaliyetleri sonucunda elde ettiği ürün (Başaran, 1992), önceden belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi (Rao, 2016), çalışanların aldıkları ücret karşılığında göstermeleri gereken gayret (Rousseau ve McLean, 1993) olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yapıları, işlevleri ve bu nedenlerle de çalışanlarına karşı bakış açıları değişen, kaliteli ürün ve hizmet sunarak amaç ve hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler, yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyaçlarını etkin performans yönetimi ile sağlamaya çalışmaktadırlar (Hassan, 2011; Helvacı, 2002).

Performans yönetimi; kurumsal, bireysel ve takım performansı olmak üzere sınıflandırılmakta (Özer ve Kartal, 2022) ve başarılı bir performans yönetimi için performans yönetim sürecinin (çalışanların performanslarının ölçme ve değerlendirme işlemlerini kapsayan), bilimsel ilkelere dayanarak tasarlanması gerekmektedir (Aktan, 2009).

Alanyazında örgüt çalışanlarının performansının birçok faktörden etkilenebileceği (sosyo-demografik faktörler, liderlik türü, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları vb.) ve örgütsel demokrasi uygulamalarının da bu faktörlerden biri olduğunun kabul edilebileceği belirtilmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014). Kesen (2015a) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel demokrasinin tüm boyutlarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ve bu nedenle performansını artırmak isteyen örgütlerin, örgütsel demokrasi uygulamalarına önem vermeleri gerektiği ifade edilmektedir.

1.1.3.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgüt çalışanlarının örgütteki görev ve sorumlulukları dışında, tercihlerine bağlı olarak gösterdikleri fazladan çaba ve çalışma davranışı örgütsel vatandaşlık kavramı olarak ifade edilmekte ve çalışanlara bu davranışları yerine getirmeleri durumunda herhangi bir ödül verilmediği gibi getirmemeleri durumunda herhangi bir ceza da verilmemektedir (Polat Dede, 2019). Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler için çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır (Gupta vd., 2017). Örgütsel demokrasi, örgütün sosyo-moral atmosferini ve çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine katkı sağlayabilir (Geçkil, 2013).

Çavuş ve Biçer (2021), farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde (Adana ve Hatay illerinde) beyaz yakalı çalışanlar üzerinde (257 kişi) yapmış oldukları çalışmada; örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin “pozitif yönlü bir ilişki” olduğunu tespit ederek, örgütsel vatandaşlığın çalışanların işlerinde kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerine katkı sağladığını ifade etmektedir.

1.1.3.4. Örgütsel Güven

Karmaşık bir olgu olarak ifade edilen güven, bir kişinin başka bir kişinin niyet veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilerine dayanarak savunmasız kalma isteğini içeren

psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Rousseau vd., 1998). Bir örgütte örgütsel güvene ait unsurların varlığı o örgütte demokratik yönetimin varlığını gösterebilir (Altıntaş ve Özata, 2023).

Güler (2014) tarafından yapılan çalışmada; örgütlerde güvenin oluşmasında örgütün, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluk almaları gerektiği, örgütsel kararların ve uygulamaların örgütlerde güvenin oluşmasına katkı sağlayabileceği gibi yok olmasına da neden olabileceği belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca örgütlerde güven duygusunun çalışanlara ve örgüte olumlu sonuçlar (verimlilik ve etkinlik artışı) getirebileceği, güvensizliğin ise olumsuz sonuçlara (stres, çatışma, tükenmişlik, düşük iş tatmini, düşük motivasyon vb.) yol açabileceği üzerinde durulmaktadır.

Geçkil ve diğerleri (2016) tarafından hekim ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada ise; çalışanların yaşı ve toplam hizmet süresi arttıkça, çalışma ortamına ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlamalarının kolaylaşacağı, bilgi ve beceri düzeylerinin gelişeceği, gelirlerinin ve tasarruflarının artacağı ve böylece kendilerini daha güvende hissedecekleri belirtilmektedir.

1.1.3.5. Psikolojik Sermaye

Çalışanların resmi hedeflerini tamamlamalarını ve bu hedeflere ulaşmalarını kolaylaştıran kişisel kaynaklar psikolojik sermaye olarak tanımlanmakta (Gupta vd., 2017) ve “iyimserlik”, “umut”, “dayanıklılık” ve “öz yeterlilik” bileşenlerinden oluşmaktadır (Luthans vd., 2007).

Rekabetin önemli bir faktör olduğu günümüz çalışma yaşantısında psikolojik sermayenin yaratacağı olumlu sonuçlar örgütler için oldukça önemli bir yere sahiptir (Geçkil vd., 2016). Örgütlerde bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel demokrasi algı düzeyleri arasında karşılıklı ilişki bulunabilir ve demokratik örgütler aracılığı ile bu ilişki olumlu yönde etkilenebilir.

Alanyazında örgütsel demokrasi ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi gösteren ulusal ve uluslararası düzeyde çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan Han ve Garg (2018) tarafından, örgütsel demokrasi ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel stratejilerde değişimin gerekliliğine dikkat çekilerek örgüt çalışanlarının psikolojik sermayesini geliştirmek için örgütlerde demokratik bir düzen kurulması gerekliliği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda

demokratik olarak yapılandırılan çalışma alanları ile hem çalışanların katılımlarının teşvik edilebileceği hem de güçlü yönlerinin örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilebileceği belirtilmektedir.

Polat ve diğerlerinin (2021) hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmada ise psikolojik sermaye ile örgütsel demokrasi arasında istatistiksel açıdan “ileri düzeyde anlamlı bir ilişki” olduğu belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca yönetici hemşireler tarafından çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirecek stratejilerin belirlenmesi ile (kişisel kaynakların tanınması, takdir edilmesi ve öz farkındalık yaratılmasına yönelik) örgütsel demokrasi algılarının güçlendirilebileceği ifade edilmektedir. Geçkil ve diğerleri (2016) tarafından hekim ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da psikolojik sermaye ile örgütsel demokrasi algısı arasında istatistiksel açıdan “anlamlı bir ilişki” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

1.1.3.6. Örgütsel Sessizlik

Çalışma ortamlarında karşılaştıkları olaylar karşısında örgüt çalışanları tarafından verilen tepkiler ve ifade biçimleri olarak tanımlanan, örgütsel iletişimde tamamlayıcı özelliğe sahip bir kavram olarak ifade edilen örgütsel sessizlik, örgütlerde örgütsel gelişim ve ilerleme sağlanması için önem verilmesi gereken bir kavram olarak görülmektedir (Göktaş Kulualp, 2016). Aynı zamanda çalışan sessizliğinin örgütsel mutluluğu etkilediği ve örgütsel mutluluğun da hem çalışanlara hem de örgütlere önemli yararlar sağladığı ifade edilmektedir (Deniz, 2024). Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edip etmeyecekleri konusunda karar vermelerini gerektiren ve isteğe bağlı olan örgütsel sessizlik (Özbezek ve Paksoy, 2022); kabullenici, savunmacı ve korumacı olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Odiwo ve diğerleri (2022) tarafından örgütsel demokrasinin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada demokratikleştirilememiş örgütlerde eşitsizlik, adalet, güven ve şeffaflıkta eksiklik ve çalışan sesinde azalmanın görülebileceği belirtilmektedir. Çalışmada örgütler tarafından istenilmeyen bu durumun önlenmesi için örgütlerde iletişimin şeffaf hale getirilmesi, çalışanların fikirlerini iletmelerine imkân sağlayan toplantıların düzenlenmesi, çalışanların şikayetlerini iletebilecekleri güvenli bir şikâyet mekanizmasının oluşturulması ve şikayetlerinin incelenerek sonuçlarının bildirilmesi ile çalışanlara seslerinin duyulduğunun hissettirilmesinin gerekliliği hususunda öneriler sunulmaktadır.

Çelik ve Büyükbeşe (2022) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel demokrasinin varlığının çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerine ve çalışan sesliliğine katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Viyana’da faaliyet gösteren (gıda sektöründe) bir firmanın çalışanları üzerinde (500 kişi) yapılan bu çalışmada, örgütsel sesliliğin örgütsel demokrasi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

Özbezek ve Paksoy (2022) ise yaptıkları çalışmada, yöneticilerin çalışanların fikirlerini ve görüşlerini ifade etme konusunda kendilerini güvende hissedecekleri, seslilik davranışını teşvik eden (iletişim fırsatları) demokratik ortamların oluşturulması gerektiğini belirtmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda örgütlerde kurulacak etkin demokratik örgüt yapısına bağlı olarak örgütsel demokrasiden beklenen faydaların (örgütsel performans, örgütsel bağlılık vb.) sağlanabileceği söylenebilir. Örgütsel demokrasinin örgüte sağlayacağı katkılar arasında iş tatmini kavramı da yer almaktadır (Çankaya, 2018; Geçkil vd., 2017). Bu kavram ayrıntılı bir şekilde bölüm 1.2. de incelenmektedir.

Sonuç olarak örgütsel demokrasi kavramının örgütler için oldukça önemli olan tüm bu kavramlarla ilişkisinin açıklanması, örgütsel demokrasinin örgütler ve örgüt çalışanları açısından önemini göstermenin yanında yapılan çalışmanın önemini de vurgulamaktadır.

1.1.4. Hastanelerde Örgütsel Demokrasi Algısı

Hastaneler, teknolojik gelişmelere rağmen hala emek yoğun hizmet veren örgütlerden biri olmaya devam etmektedir. Verilen hizmetin niteliği (risk ve belirsizlik yoğun, hataların telafisi güç, zaman oldukça önemli) ve farklı meslek gruplarının bir arada çalışmasını gerekli kılması bakımından hastaneler, diğer kurum ve kuruluşlardan ayrılmaktadır (Tengilimoğlu vd. 2021). Kesintisiz hizmet veren bu örgütlerde çalışan personelin işini etkin, verimli ve istekli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için uygun çalışma koşullarının sağlanması önemlidir.

Farklı meslek gruplarından çalışanların birlikte çalışmalarının sağlanmasının kolay olmadığı hastanelerde (Çankaya, 2018), örgütsel demokrasi uygulamaları ile çalışanların karar alma ve yönetim süreçlerine katılmalarına, sorumlu oldukları alanlarda gerekli bilgiye erişmelerine ve eşit muamele görmelerine imkân sağlanarak (Maruf ve Altıntaş,

2021) bu zorlukların giderilmesi ve örgütlerin çalışanlardan ve çalışanların da örgütlerden beklediği faydalara ulaşılması sağlanabilecektir.

Hastanelerde örgütsel demokrasi uygulamalarının hayata geçirilmesi ile, günümüz çalışanlarından beklenen yaratıcı, inisiyatif alabilen ve kendini gerçekleştirebilen bireyler olmaları sağlanabilir. Çünkü demokratik örgütlerde, bu yönde çaba gösterilmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014).

Hastanelerde yöneticiler tarafından sağlanacak adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile çalışanlar arasında uyum sağlanabilir (Karakuş, 2011). Ayrıca örgütsel demokrasi uygulamaları ile tüm örgütlerde olduğu gibi hastanelerde de önemli olan çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet vb. istenilen olumlu çıktılar elde edilebilir (Geçkil vd., 2016; Çankaya, 2018; Naldöken ve Limoncu, 2019).

1.2. İş Tatmini

Günümüzde yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak değişimin kaçınılmaz hale geldiği örgütlerde, değişime uyum sağlama sürecinde insan kaynağı önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Bu durum, çalışanların örgütlerde sadece üretim faktörü olarak görülmeyip aynı zamanda ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere faaliyette bulunan, sosyal yönleri de olan bireyler olarak görülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmakta ve örgüt yöneticilerinin de bu farkındalık ile hareket ederek çalışan tatmini için çaba göstermelerini gerektirmektedir (Çimen, 2018).

Örgütsel işleyişin yanında örgüt çalışanlarını da etkileyen, ilk kez 1920’li yıllarda gündeme gelen ve 1940’lı yıllarda ise önemi anlaşılmaya başlayan bir kavram olan iş tatmininin; kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyen yaşam doyumu ve üretkenlikle olan ilişkisi, örgütlerde istenilen olumlu sonuçların elde edilmesine olan katkısı iş tatminini örgütsel davranış alanında önemli görülen ve yoğun bir şekilde incelenen bir kavram haline getirmiştir (Akşit Aşık, 2010; Cantarelli vd., 2016; Çimen, 2018; Eğinli, 2009; Judge ve Church, 2000; Singh, 2020; Yousef, 1998).

İş tatmini kavramı, iş ve tatmin kelimelerinden oluşmaktadır. Bireylerin yaşamlarını devam ettirmeleri için gerekli kazancın elde edilmesinde temel bir işleve sahip olan (Eğinli, 2009), örgütlerde belirli bir ücret karşılığında, belirli bir zamanda gerçekleşen mal ve hizmet üretme çabası “iş” (Sevimli ve İşcan, 2005); bireyin beklentileri ile elde ettiği sonuçlar arasındaki denge (Ergeneli ve Eryiğit, 2001) veya başkaları tarafından

doğrudan gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek ifade edilebilen zevk veya iç huzuru anlatmak için kullanılan kavram (Eroğlu, 2006) ise “tatmin” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramların birleşimi ile oluşan ve bireyler tarafından iş deneyimleri sonucunda elde edilen olumlu ruh hali ise “iş tatmini” olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 1999).

İş tatmini, örgütsel açıdan verimliliğe ve kaliteye olan olumlu etkisi, çalışanlar açısından ise mutluluk ve yüksek performans kaynağı olması sebebiyle yüksek öneme sahip bir kavram olarak ifade edilmekte (Aşkun Çelik ve Telman, 2013) ve bir davranıştan öte bir tutum olarak ele alınmaktadır (Aksoy Kürü ve Kitapçı, 2023). Çalışanların işleri ve çalıştıkları örgütleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren iş tatminin, genel ve karmaşık bir kavram olduğu ve bu nedenle tanımlanmasının zor olduğu ifade edilmekte (Hoş ve Oksay, 2015), ilgili alanyazın incelendiğinde ise genel kabul görmüş ortak bir tanım yerine, kavramın açıklanmasına yönelik pek çok farklı tanım yapılmış olduğu görülmektedir (Yücel, 2012).

İş tatmini; çalışanın işini ya da iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan memnuniyet verici ve pozitif duygusal durum (Locke, 1976), çalışanların örgütlerine yönelik beklentileri ve işlerine yönelik tutumları (Miner, 1992), işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucunda iş hakkında oluşan olumlu his (Robbins ve Judge, 2010/2015), çalışanların işleri ile ilgili olarak hissettiği mutluluğun göstergesi (Vieira, 2005), iş şartlarının veya işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesi (Çekmecelioglu, 2005), çalışanların yaptığı iş ile ihtiyaçlarının ve değer yargılarının çatışmaması durumu (Mete vd., 2015), çalışanların beklentileri doğrultusunda fiziksel, sosyal ve ruhsal gereksinimlerinin karşılanma düzeyi (Hoş ve Oksay, 2015) olarak tanımlanmaktadır.

İş tatmini, çalışanların gereksinimlerinin ve sahip oldukları değer yargılarının yaptıkları iş ile uyumlu olması durumunda ortaya çıkmakta (Akıncı, 2002) ve örgütlerde istenilen bir durum olan yüksek düzeyde iş tatmininin varlığı ile çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olumlu duygular beslemeleri, olumlu tutum geliştirmeleri ve böylece işlerini severek yapmaları sağlanabilmektedir (Geçkil vd., 2017; Özpehlivan, 2018; Tüzün, 2013). Geliştirilen bu olumlu tutumlar sonucunda işe devamsızlıkta, işten ayrılma niyetinde, işgücü devir oranında azalma ve örgütsel bağlılıkta ise artış görülebilmektedir (Akşit Aşık, 2010; Çetinkanat, 2000; Kim vd., 2005; Nath ve Agrawal, 2015).

İşlerinden ve çalışma ortamlarından beklentileri olan çalışanlar, beklentilerinin karşılanmadığını düşündüklerinde iş tatminsizliği ortaya çıkabilmekte ve bu da örgütlerde işe bağlılığın azalması, örgütsel verimlilik ve performansta düşüş gibi istenmeyen durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Akıncı, 2002; Aydoğdu ve Aşıkil, 2011). Bireylerin hem kendi ruhsal yaşantıları hem de çalıştıkları örgütün başarılı olması için işini benimseyerek, severek ve işi ile ilgili gereklilikleri yerine getirerek çalışması oldukça önemlidir (Karakuş, 2011).

Bireysel ve örgütsel açıdan oldukça önemli sonuçları nedeniyle başarılı olmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının iş tatminini artırmaya yönelik çaba göstermeleri kaçınılmaz hale gelmiş bulunmaktadır (Bayrak Kök, 2006).

1.2.1. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Bireylerin genel yaşam tatminini önemli biçimde etkileyen bir unsur olarak değerlendirilen iş tatmininin çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde oldukça önemli bir kavram olarak ele alındığı görülmekte ve pek çok faktörden etkilendiği ifade edilmektedir (Duman, 2000; Eğinli, 2009; Ergeneli ve Eryiğit, 2001; Erkal Coşan, 2012; Gün, 2016; Özücü vd. 2006; Özpehlivan, 2018; Sevimli ve İşcan, 2005; Tutar, 2016). Bu çalışmada iş tatminine etki eden faktörler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

1.2.1.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların işlerine karşı duydukları tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkan iş tatmini (Özücü vd., 2010), bireyin kendisinden kaynaklanan kişisel özellikleri ile ilgili olan bireysel faktörlerden etkilenmektedir (Tutar, 2016). Bu çalışmada bu faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, statü ve hizmet süresi başlıkları altında incelenmektedir.

Cinsiyet: Yapılan araştırmalarda, bireylerin cinsiyetlerinin işlerine karşı olan tutumlarını etkilediği fakat araştırma bulgularında fikir birliği olmadığı ifade edilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, cinsiyetin iş tatminini etkilediğini gösteren çalışmaların yanında çalışanlara eşit koşulların sağlanması durumunda iş tatmininde farklılık olmadığını gösteren çalışmaların da bulunduğu belirtilmektedir (Eğinli, 2009). Bu bilgi doğrultusunda, Tekingündüz ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmada, hastane çalışanlarının cinsiyetine göre iş

tatmini puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği ($p<0,05$) (erkek personelin iş tatmin puanının anlamlı olarak kadınlardan daha yüksek olduğu) sonucuna ulaşılırken, Hoş ve Oksay (2015) tarafından yapılan çalışmada kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları, Liu ve diğerleri (2021) tarafından Çinli hekimler üzerinde yapılan araştırmada ise, genel olarak yapılan çalışma sonuçlarından farklı olarak, cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş: Örgütler tarafından bireylerin işe alımlarında önemli bir faktör olarak ele alınan yaş, aynı zamanda iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak görülmektedir (Özpehlivan, 2018). Her işin belirli bir güç (fiziksel, zihinsel ve psikolojik) gerektirdiği, bu güçlerin ise önemli bir kısmının yaşlandıkça kaybedileceği ve bunun da iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı düşünülmesine rağmen yapılan işin türü bakımından değerlendirilmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı yani zihinsel güç gerektiren işlerde yaş aldıkça edinilen bilgi ve tecrübe sayesinde iş tatminin sağlanabileceği ifade edilmektedir (Tutar, 2016).

Eğitim Düzeyi: İş tatmini ile ilgili bireysel faktörlerden biri olan eğitim düzeyinin incelendiği araştırmalarda farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Sıgır ve Basım (2006) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında hem pozitif hem de negatif yönde bir ilişkinin olabileceği, eğitim seviyesinde ve yeteneklerinde artış olan çalışanın beklediği karşılığı örgütten alamadığı durumlarda iş tatmininde azalma; alabildiği durumlarda ise iş tatmininde artış meydana gelebileceği belirtilmektedir. Eğinli (2009), genel olarak yapılan araştırma sonuçları değerlendirildiğinde eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtirken; Çimen (2018) ise genel olarak yapılan araştırma sonuçlarının eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatminin azaldığı yönünde olduğunu ve bu durumun bireylerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasına rağmen daha düşük nitelikte işlerde çalışma durumunda kalmalarından kaynaklandığını (iş piyasasındaki koşullar nedeniyle) belirtmektedir.

Medeni Durum: Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda evliliğin bireye getirdiği ilave sorumlulukların iş tatmininin azalmasına neden olabileceği gibi bireylere daha düzenli bir hayat sağladığı düşünüldüğünde ise iş tatminini artırabileceği ve bireylerin işlerine karşı daha sorumlu hareket etmelerini sağlayabileceği belirtilmektedir (Tutar, 2016).

Statü: Çalışanların hiyerarşik olarak örgüt içindeki yerini, işinin ona sağladığı prestiji ifade eden statü, iş tatminini etkileyen faktörlerden biri olarak görülmekte ve bireylerin örgüt dışındaki yaşamları üzerinde de etkisi olan önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014; Özpehlivan, 2018).

Hizmet Süresi: Çalışanın örgütte çalışmaya başladığı zamandan itibaren geçen süreyi ifade eden hizmet süresinin artması ile çalışanların örgütten elde ettiği faydaların (gelir, pozisyon, sorumluluklar vb.) artması beklenmekte ve hizmet süresi artan çalışanların beklenen bu faydaların sağlanması durumunda iş tatmin düzeylerinde artış olacağı, sağlanmadığı durumlarda ise iş tatmin düzeylerinin azalabileceği belirtilmektedir (Sıgrı ve Basım, 2006).

1.2.1.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin faktörler olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2016). Bu çalışmada bu faktörler; ücret, yönetim biçimi, işin niteliği, fiziksel koşullar, yükselme olanakları, ödüllendirme, ek imkanlar ve iş arkadaşları başlıkları altında incelenmektedir.

Ücret: Çalışanlara, yaptıkları iş karşılığında (emekleri) örgütler tarafından yapılan nakit ödeme olarak tanımlanan ve iş tatminini sağlayan en önemli örgütsel faktör olarak kabul edilen ücret, iş tatminini sağlamakla birlikte çalışanlar tarafından alınan ödemenin özellikle aynı grup içerisindeki çalışma arkadaşlarının ödemelerinden düşük olduğunun bilinmesi durumunda, iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, Hoş ve Oksay, 2015).

Yönetim Biçimi: Örgütlerin yönetim şekli çalışanların iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olarak kabul edilmekte ve örgütlerde insana değer veren, katılımın teşvik edildiği, çalışan yeteneklerinden yararlanılan, kişisel gelişime önem verilen bir yönetim anlayışının olmasının çalışanların iş tatmini olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Tutar, 2016).

İşin Niteliği: İşin çalışanların ilgi ve yeteneklerine uygun, ilginç ve zevkli olması, iş tatmini etkileyen başlıca faktörlerdendir (İşcan ve Sayın, 2011). Örgütlerde çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanılma ihtiyacı olan işlerin ortaya çıkması (rutin olmayan, değişken vb.) bazı çalışanların iş tatminlerinin artmasına bazı çalışanların ise iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

Fiziksel Koşullar: Örgütlerde işverenler tarafından fiziksel koşulların (sıcaklık, gürültü, aydınlatma, güvenlik vb.) dikkate alınarak, bunlarla ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması ve uygun çalışma koşullarının çalışanlara sağlanması, çalışanların iş tatmini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bakan vd., 2015).

Yükselme Olanakları: Örgütün hiyerarşik yapısı içinde çalışanların ilerleme olanağının olup olmaması durumu olarak tanımlanan yükselme, kişinin örgütte başarılı çalışmalar yaptığında daha yüksek bir pozisyona geleceğini bilmesi halinde iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008). Kariyer sistemin açıkça belirlendiği ve adil bir terfi sistemi olan örgütlerde, çalışanlar için olumlu bir çalışma ortamı ve iş tatmini sağlanabilmekteyken bu sistemin sağlanamadığı örgütlerde ise iş tatminsizlik sorunu ile karşılaşılabilir (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008).

Ödüllendirme: Örgütlerde başarı elde ettiği bir iş için ödül alma olasılığı olduğunun çalışanlar tarafından bilinmesi, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Örgütler tarafından oluşturulan gerçekçi ve adil bir başarı değerlendirme sistemi sonunda, başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi ile iş tatminleri artarken, sistemin olması gereken koşulları sağlamaması durumunda ise iş tatminleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Ek İmkanlar: Örgütlerin çalışanlara sağlayabileceği imkanların (ulaşım, yemek vb.) varlığı ya da yokluğu, bireylerin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

İş Arkadaşları: Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar içerisinde yer alan bireylerin içinde bulunduğu grup (başarılı kişilerden oluşan, kişinin hayat görüşüne uygun olan vb.), iş tatmini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Erdil vd., 2004).

İletişim: Örgütlerde çalışanlar için açık ve çok yönlü bir iletişim ortamının sağlanması, iş tatmini olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Kılıç ve Saygılı, 2021; Tutar, 2016). Örgüt çalışanları; işlerini nasıl yapacaklarını, örgütte kendilerinden neler beklendiğini, üstleri veya çalışma arkadaşları tarafından kendileri ile ilgili ne düşünüldüğünü iletişim sayesinde öğrenme imkânı bulmaktadır (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008).

Alanyazında bu faktörlerin dışında çalışanların iş güvencesine sahip olmalarının da iş tatmini için önemli olduğu ifade edilmektedir. İş güvencesi, çalışanın uzun süreli veya

istediği süre kadar örgütte çalışma imkânı olması durumu olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve Büyükebeşe, 2004). Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri maddi kazancın yanında iş güvencesine de sahip olmak istemekte ve sahip olduklarında ise işlerine karşı hissettikleri duygular olumlu yönde gelişmekte ve dolayısıyla iş tatminleri de artmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014).

1.2.2. İş Tatmini ile İlgili Teoriler

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesinde ve rekabet gücünü artırabilmesinde etkili ve verimli çalışan insan kaynağına ihtiyaç duyulmakta ve duyulan bu ihtiyacın çalışanların performansının ve veriminin artırılması yönünde motive edilmesi ile karşılanabileceği ifade edilmektedir (Orhaner ve Mutlu, 2018).

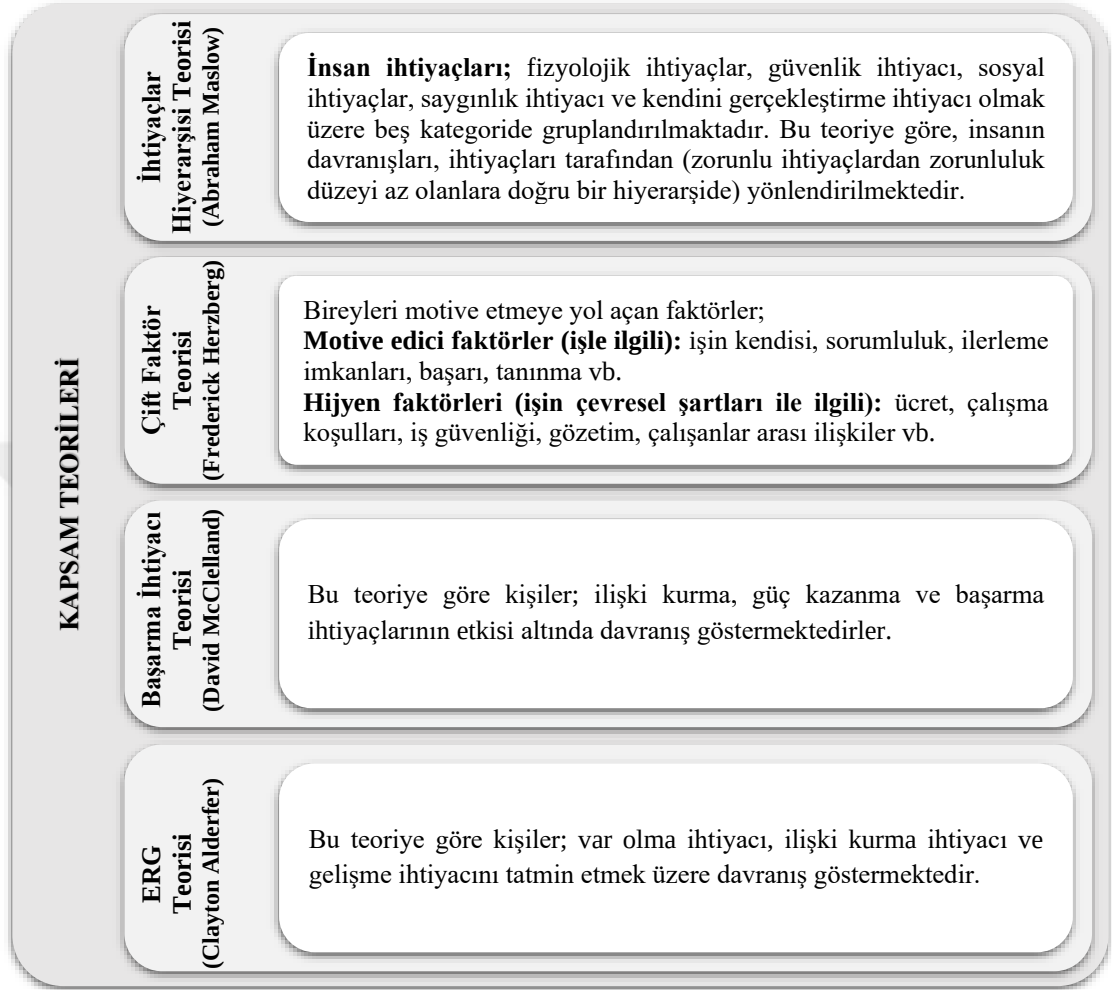
İş tatmini ile ilgili olarak alanyazında üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki, Frederick W. Taylor tarafından ileri sürülen, ekonomik kazancın çalışanları motive eden temel faktör olarak kabul edildiği, çalışanların motivasyonu için ücret ve teşvik sistemlerinin kullanılmasının önerildiği klasik yaklaşım; bir diğeri Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ileri sürülen, örgütlerde insan ilişkilerinin, moral ortamının örgütsel verimliliği etkileyen temel faktörler olduğu ve insan ihtiyaçlarının ve güdülerinin belirlenerek insanları harekete geçirmede ve teşvik etmede kullanılmasının önerildiği neo-klasik yaklaşım ve son olarak insan doğası ile ilgili varsayımlarda bulunarak işin geliştirilmesi ile ilgilenen modern yaklaşımdır (Hoş ve Oksay, 2015; Özaydın ve Özdemir, 2014).

İş tatminini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen birçok teori, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkiyi temel almaktadır (Eğimli, 2009). Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli bir yöne yönlendirme olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2011).

Bireylerin motive olmalarını sağlayan faktörlerin belirlenmesi ve motivasyonun sürekli hale gelmesi yönünde yöneticilere yardımcı olabilecek bazı teoriler bulunmaktadır (Tutar, 2016). Bu teoriler; yöneticinin çalışanlarını belli şekilde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabildiğinde, bu faktörlere hitap edebileceği ve bu şekilde onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya yöneltebileceği varsayımına dayanan “kapsam teorileri” ve örgütlerde belirli bir davranışı gösteren kişilerin bu davranışları tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceği ile ilgili olan “süreç teorileri” şeklinde sınıflandırılabilir (Koçel, 2015). Şekil 1 ve Şekil 2’de bu teoriler kısaca açıklanmaktadır.

Şekil 1

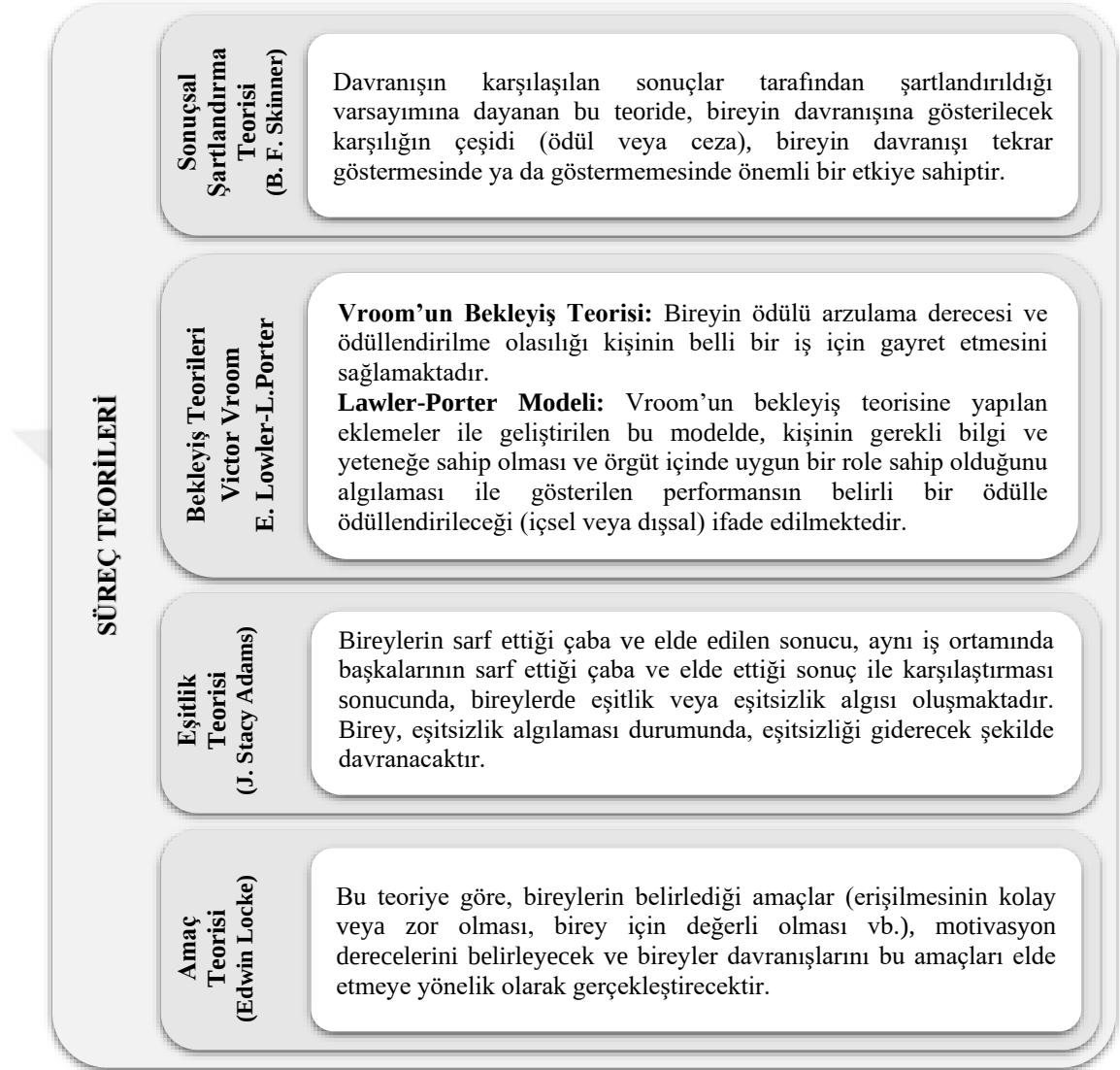
Kapsam Teorileri



Kaynak: Efil (2015); Eroğlu (2006); Koçel (2015); Şimşek vd. (2011); Tutar (2016)

Şekil 2

Süreç Teorileri



Kaynak: Efil (2015); Eroğlu (2006); Koçel (2015); Şimşek vd. (2011); Tutar (2016)

1.2.3. Hastanelerde İş Tatmini

Genellikle hizmeti sunanın ve alanın yüz yüze olduğu, toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetini veren sağlık kurumlarında, çalışanların iş tatmini ya da tatminsizliği hem çalışanları hem hizmet alanları hem de sağlık kurumlarını doğrudan etkilemektedir (Çimen, 2018).

Sağlık sektöründe, sağlık hizmeti alan bireylerin (müşteri/hasta) memnuniyeti için oldukça önemli olan hizmet kalitesi, sağlık çalışanlarının tutum ve davranışlarına bağlıdır (İşler ve Özdemir, 2010). İşinden ve çalıştığı kurumdan memnun olan sağlık çalışanları,

yaptıkları işlerde başarılı ve verimli olmanın yanında sağlık hizmeti alan bireylerin kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti almalarını da sağlamaktadır (M. Nal ve B. Nal, 2018). Top (2012) tarafından yapılan çalışmada, sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin düşük olmasının hasta bakım kalitesini olumsuz yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir. Benzer şekilde Büyükaslan ve Eriş (2019) tarafından acil servis çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, düşük iş tatmininin çalışanlar tarafından sunulan sağlık hizmetlerinin niteliğinin düşmesine ve hasta için de olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabileceği ve bu nedenle iş tatmin seviyesinin yükseltilmesinin önemli olduğu belirtilmektedir. Kuzulugil (2012), farklı meslek gruplarından oluşan hastane çalışanlarının hastane amaçları doğrultusunda hareket edebilmeleri için, öncelikle beklentilerinin belirlenmesi gerektiğini ifade ederek örgütler tarafından çalışanların iş tatminine önem verilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Küsbeci (2022), sağlık kurumları için oldukça önemli olan çalışanların işe yönelik aidiyet duygularının artırılmasının, sağlık çalışanlarına sağlık kurumları yöneticileri tarafından gereken değerin verilmesi ile sağlanabileceğini belirtmektedir. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) ise hastanelerin başarısının iş tatmini yüksek çalışanlar sayesinde gerçekleştirilebilmesi nedeni ile örgütün temel kaynağı olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yöneticiler tarafından düşünülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

1.3. Personel Güçlendirme

Günümüzde yaşanan değişim süreçleri (ekonomik, politik vb.) tarafından varlıkları tehdit edilen örgütler, bu tehditlere karşı yapacakları yeniliklerle rakiplerinden farklı davranmaya yönelerek mücadele etmekte ve bunu da çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmelerine fırsat veren ve bunları destekleyen yönetsel bir anlayışı benimseyerek gerçekleştirebilmektedirler (Zengin ve Kaygın, 2019). Çağdaş yönetim uygulamalarından personel güçlendirme, bu yönetsel yaklaşımlardan biri olarak görülmektedir.

Hem çalışanlara hem de örgütlere fayda sağlayacak sonuçları etkilemesi nedeniyle önemli bir kavram olarak kabul edilen güçlendirme kavramının (Han vd., 2009), işletme bilimine Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle girdiği, ilk kez 1983 yılında Harrison ve Kanter tarafından kullanıldığı ve kavramın günümüzdeki anlamıyla kullanımının 1980'lerin sonunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Budak, 2016; Doğan, 2003). Çalışanların günlük çalışmaları ile ilgili süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istediklerini varsayan

personel güçlendirme, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayışı, tekniği ve uygulamayı ifade etmektedir (Ulutaş, 2011).

Güçlendirme kavramı “güç” kökeninden gelmekte ve güç ise “bir olaya yol açan her türlü hareket; kuvvet, fer” (TDK), “potansiyel etki” (Alkan ve Erdem, 2019) olarak tanımlanmaktadır.

Güçlendirme tanımlarında “güç” kavramının yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Greasley vd., 2005). Güç kavramının daha iyi anlaşılması için alanının, konusunun ve kaynaklarının ne anlam ifade ettiğinin bilinmesi önemlidir. Güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin (yönetici vb.) etkileyebildiği kişilerin toplamı “güç alanı”, etkileyebildiği konular “güç konusu” ve başkalarını etkileyebilmek için yararlandığı kaynaklar ise “güç kaynakları” olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016, s. 66). Güç kaynaklarının alanyazında beş başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bunlar (Koçel, 2015; Şimşek ve Çelik, 2016);

- Grup üyelerinin kendi davranışlarının yönetici (seçim veya atama yolu ile belli bir konuma veya mevkiye getirilen, resmi yetkiye sahip olan) tarafından belirlenmesi hususunda hakkı olduğunun kabul edildiği, otoriteyi temsil eden ve korkuya dayanan “yasal güç”,
- Yönetici tarafından grup üyelerinin farklı biçimlerde ve araçlarla (astların ücret artışı, terfisi, takdir edilmesi vb.) ödüllendirildiği ve bunun başarılı ve adil bir biçimde yapılması durumunda önemli bir etki oluşturacağı ifade edilen “ödüllendirme gücü”,
- Yöneticiler tarafından grup üyelerinin belli bir davranışa yönelmeleri için başvuru maddi ve manevi zorlamaları (uyarı cezası, ilişik kesme vb.) ifade eden “zorlayıcı güç”,
- Yöneticinin doğuştan sahip olduğu kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgili olan, astlarında saygı uyandıran, onlara ilham veren ve onlar tarafından örnek alınmalarını sağlayan “karizmatik güç”,
- İşlerin başarılmasında önemli bir yere sahip olan, yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve deneyim ile ilgili olan “uzmanlık gücü” olarak ifade edilmektedir.

İşi yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları alabilmesi ve bunun için eğitilmesi temeline dayanan güçlendirme (Ulutaş, 2011) ile ilgili alanyazında pek çok farklı tanımla karşılaşılmaktadır. Personel güçlendirme; çalışanlara işleri ile ilgili karar verme imkanın ya da gerçekleştirdikleri faaliyetlerle ilgili sorumluluk üstlenebilecekleri bir ortamın

sağlanması (Erstad, 1997), çalışanlar tarafından müşteri istek ve ihtiyaçlarının kaliteli ve hızlı bir şekilde karşılanması için işleriyle ilgili kararları alma ve inisiyatif kullanma yetkilerinin çalışanlara verilmesi (Chow vd., 2006), çalışanların gelişim sürecinin desteklenmesi ile karar verme becerilerinin artırılması süreci (Çiftçi, 2019), işin gerekleri hakkında düşünceleri için çalışanları teşvik edici bir araç (Tolay vd., 2012) olarak tanımlanmaktadır. Personel güçlendirme tanımlarında; çalışanların karar verme aşamalarına dahil edilmesi, onların yetkilendirilmesi ve kendilerini geliştirme olanaklarının sağlanması unsurlarının olduğu görülmektedir (Gürbüz vd., 2013).

Personel güçlendirilme ile ilgili tartışmalarda en önemli olan durumun kavramın hangi anlamda yorumlandığı ile ilgili olduğunu belirten Doughty (2004), personel güçlendirmenin;

- Yönetimin çalışanları kendi baskılarına razı etmekle kalmayıp bu baskıyı yoğunlaştırmak için yeni yöntemler bulma yönünde kurnazca bir stratejiyi temsil edebileceği,
- İşyerinde tanınma, saygı görme ve gücün haklı paylaşımı için mücadele geleneğini örneklendirebileceği,
- Daha esnek ve verimli kurumsal varlıklar oluşturma potansiyeline sahip olan örgütsel psikolojinin gelişiminde önemli bir adım olabileceği,
- Bireyin değerinin yalnızca artan iş tatmini ile değil, aynı zamanda kendini gerçekleştirme ve katılımcı bir toplumda örnek bir vatandaş olmak için gerekli tutum ve becerilerin kazanılması ile insani ve demokratik sosyal düzenlemelerin geliştirilmesi gibi anlamlarda yorumlanabileceği ifade edilmektedir.

Personel güçlendirme yaklaşımı işi en iyi bilen kişinin işi yapan kişi olduğu anlayışına dayanmaktadır (Eren Gümüştekin, 2010). Çalışanların işlerini emir ve talimatlar ile değil karar verebilme yeteneği kazanmaları ile gerçekleştirmelerini sağlamak isteyen örgütlerde yöneticiler, önemi her geçen gün artan güçlendirme çalışmalarına yönelmektedir (Şenel, 2006). Günümüzde birçok örgüt çalışanlarının en azından bir kısmı için güçlendirme çalışmalarını benimsemiş bulunmaktadır (Lawler vd., 2001). Çünkü günümüz örgütlerinde sadece işini doğru yapan değil aynı zamanda işini yaparken karşılaştığı sorunlara kısa sürede çözüm bulabilen ve daha bağımsız hareket edebilen çalışanlara ihtiyaç duyulmakta ve bu ihtiyaç da personel güçlendirme ile karşılanabilmektedir (Budak, 2016).

Personel güçlendirmenin; bireysel, mesleki ve örgütsel anlamda birçok yararı bulunmaktadır (Er ve Altuntaş, 2014).

Personel güçlendirmenin uygulandığı örgütlerde, çalışanların tamamının personel güçlendirme uygulamaları için istekli olmayabileceği, bazı çalışanların tanımlanmış işleri yapmaktan ve üstleri tarafından kontrol edilmekten hoşlanabileceği hatta işi yaparken kontrol edilen çalışanların işlerini daha iyi yapabileceği unutulmamakla birlikte, personel güçlendirme anlayışı ile çalışanların (Doğan ve Kılıç, 2007);

- Uyum içinde çalışmalarının ve sorunları birlikte çözmelerinin,
- Takım çalışması ile problem çözmede yeni yollar bulmalarının,
- Hata yapmaktan korkmadan çalışmalarının sağlanabileceği de bilinmektedir.

Örgüt içindeki mevcut kaynakları kullanmak ve hedeflere ulaşmak için potansiyel yetenekleri ortaya çıkarmada ve verimliliği artırmada etkili bir strateji olan personel güçlendirme uygulamalarının (Llorente-Alonso, vd., 2023; Royan vd., 2017) ortaya çıkmasına yol açan başlıca nedenlerden bazıları;

- Bilgi işleme alanında teknolojik gelişmeler,
- Rekabetin artması sonucunda müşterilerin taleplerine hızlı cevap verilme zorunluluğu,
- Eğitim düzeyinin artması ile beklentileri artan çalışanlar,
- Toplumsal ve örgütsel düzeyde artan demokratikleşme eğilimleri,
- İnsan ve bilgi unsurunun en önemli rekabet avantajı olarak belirlenmesi,
- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol bakış açısının zayıflaması,
- Küreselleşme ve sürekli değişim içinde olan bir dış çevrenin varlığı şeklinde sıralanmaktadır (Koçel, 2015, s. 476).

Rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütler, her düzeyde çalışanın bilgi, fikir ve enerjisine ihtiyaç duymaktadır (Ambad ve Bahron, 2012; Spreitzer, 2007). Çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılması ile iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması amacını güden güçlendirme; sadece üstlerden astlara yetki aktarılan bir süreç olmayıp aynı zamanda aktarılan yetkinin çalışan tarafından kullanılabilmesi için bilgi, beceri, özgüven ve isteğin artırılması, bu artışın çalışanlar tarafından hissedilmesinin sağlanması yönünde gerçekleştirilen bir süreç olarak ifade edilmektedir (Karakoç, 2007). Personel güçlendirme ile yaptığı işin kendisine ait olduğunu hisseden çalışanların, işleri ile ilgili sorumlulukları alabileceği, inisiyatif

kullanabilecekleri ve tatmin düzeylerinin yükselmesi ile örgütsel faaliyetler üzerinde de etkililiklerinin artabileceği belirtilmektedir (Budak, 2016; Er ve Altuntaş, 2014). Yöneticilerin çalışanlara desteğinin önemli hale geldiği güçlendirme sürecinde, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı bir ilişki oluşmakta ve bu ilişki yönetici davranışlarından etkilenebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

Çalışanlar güçlendirilerek; pozisyonları ile ilgili gücün artırılması, eğitim ve geliştirme aracılığıyla uzmanlıklarının geliştirilmesi, bilgi kaynakları ve ilgili kaynaklara ulaşabilmeleri ve kullanabilmeleri hususunda imkanların verilmesi ile kendilerine olan güvenlerinin ve motivasyonlarının artırılması sağlanabilecektir (Koçel, 2015).

Güçlendirmenin çalışanların yaratıcılığını, iş yaşam kalitesini, iş tatminini, takım çalışma ruhunu geliştirebildiği ve aynı zamanda çalışan verimliliğine, örgütsel performansa, örgütsel bağlılığa, müşteri memnuniyetine, üretkenliğe ve örgütsel büyümeye önemli katkılar sağladığı ifade edilmektedir (Hieu, 2020; Kundu vd., 2019).

Dinamik bir kavram olan personel güçlendirme faaliyetleri, değişen koşullar nedeni ile ortaya çıkacak ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilmekte (Arslan vd., 2020) ve örgütler tarafından kendi ihtiyaçlarına göre tanımlanıp şekillendirilmeleri durumunda başarılı olabilmektedir (Honold, 1997).

Güçlendirilecek olan çalışanın yetenekli ve istekli olması, çalışan tarafından doğru kararların alınmasında ve başarılı sonuçlara ulaşılmasında oldukça önemlidir (Mete vd., 2015). Güçlendirme faaliyetleri sonucunda kendilerine verilen gücün çalışanlar tarafından hissedilmesi ile güçlendirmenin belirlenen amacını gerçekleştirdiği kanısına varılmaktadır (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017).

1.3.1. Personel Güçlendirme ile Benzerlik Gösteren Kavramlar

Modern şekliyle 1980’li yılların sonunda ortaya çıkan güçlendirme kavramı, anlam bakımından daha kapsamlı olması ve uygulamaya geçirilmesinin daha zor olması nedenleri ile katılım (yönetime katılma), yetki devri ve motivasyon kavramlarından farklılaşmaktadır (Honold, 1997; Murat, 2001; Yüksel ve Erkutlu, 2003). Bu kavramlar ve personel güçlendirme ile ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır (Budak, 2016; Çöl, 2004; Eren Gümüştekin, 2010; Kayra, 2023; Koçel, 2015):

Katılım (Yönetime Katılma): Çalışanların karar süreçlerine kısmen dahil edilmesi katılım olarak ifade edilmektedir. Personel güçlendirme ise çalışanların daha fazla

katılımını öngören bir yaklaşımdır. Daha açık bir şekilde ifade edilmek istenirse katılımı çalışanlar karar süreçlerine imkân verildiği takdirde ve ancak belli ölçülerde katılım sağlayabilirken, güçlendirmede karar alacak kişi işi bizzat gerçekleştiren çalışan olduğu için sürekli olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içinde yer almaktadır.

Yetki Devri: Yöneticinin kısmen veya geçici bir süreyle karar verme ya da yaptırım uygulama yetkisini astına devretmesi ve sonuçlarından kendisinin sorumlu olmaya devam etmesi yetki devri olarak ifade edilmektedir. Personel güçlendirmede ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi amaçlanmakta ve bu doğrultuda gerekli ortam ve kaynakların yönetici tarafından sağlanmasını gerektirmektedir.

Motivasyon: Çalışanın sahip olduğu bilgi ve yeteneğini işine tam olarak aktarabilmesi ve belirli bir amaca doğru harekete geçebilmesi için, örgütler tarafından uygun koşulların yaratılması motivasyon olarak ifade edilmektedir. Personel güçlendirme ise insan kaynakları yönetiminin esas alındığı, çalışanın kendini geliştirerek işinde başarılı olmasının amaçlandığı, eğitimi ve uzun bir süreci gerektiren, çalışanları motive etmekte kullanılan bir araç olarak ifade edilmektedir.

1.3.2. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Çalışana, çalışma alanında özerklik tanınması, özgür iradesiyle karar almasına izin verilmesi (Karakaş, 2014) olarak tanımlanan güçlendirmenin örgüt içerisinde uygulanabilmesi ve örgüt kültürü içerisinde yer alması, bazı unsurların var olmasını (eğitim ve geliştirme, katılım ve karar verme yetkisi, açık bir iletişim ortamı vb.) gerektirmektedir (Eren Gümüştekin, 2010).

Çalışanların öz yeterliliklerini veya görev hedeflerine ulaşma becerilerine olan güvenlerini artırmayı amaçlayan stratejilerin veya müdahalelerin uygulanmasına dayanan personel güçlendirmenin; yönetici, güçlendirilecek personel ve örgütün kendisi olmak üzere üç unsur arasındaki etkileşim ile gerçekleşebileceği ve bu unsurların varlığı ile çalışanların hem yaptıkları işe bakış açılarında hem de davranışlarında farklılaşma sağlanabileceğini ifade etmektedir (Koçel, 2015; Ugboro ve Obeng, 2000).

Güçlendirme unsurları ile ilgili bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır (Koçel, 2015, s. 477-479).

Tablo 3**Güçlendirme Unsurları**

Örgüt Unsuru	Örgüt yapısının basık olması
	Katılımcılığa imkân verecek tarzda hazırlanan iş tanıları ve süreçleri
	Örgüt misyon ve vizyonunun açık ve net bir şekilde paylaşılması
	Güçlendirilmiş davranışı destekleyen ödüllendirme sisteminin varlığı
	Bilgi paylaşım sisteminin varlığı
	Personele kendilerini sürekli geliştirebilecekleri (eğitim vb.) bir ortamın sağlanması
	Personelin tüm kişiliğinin ele alınması
Personel Unsuru	Kaliteli personelin bulunması, temini ve muhafazası
	Kendini iyi tanıyan
	Kendini geliştirme arzusunda olan
	Değişimi kabul edebilen ve uyum sağlayabilen
	Kendine önemli derecede güvenen
	Dinleme ve geri besleme yeteneği olan
	Aksiyon alabilecek
Yönetici Unsuru	Güven, bağlılık, problem çözmeye yönelik tartışma ortamı yaratan
	Katılımcı ve bilgi paylaşımını önemseyen
	Başarıları ve başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürebilen
	Karar verip uygulamaya geçilmesini teşvik edebilen ve motivasyon yaratabilen
	Çalışan performansı konusunda etkin geri besleme (zamanında, açık ve yararlı) sağlayan
	Misyon ve vizyonu açıklayan ve paylaşan
	Yöneticiliğin çalışana yol gösterme ve çalışanın önünü açma olduğunu kabul edebilen

1.3.3. Personel Güçlendirme Süreci

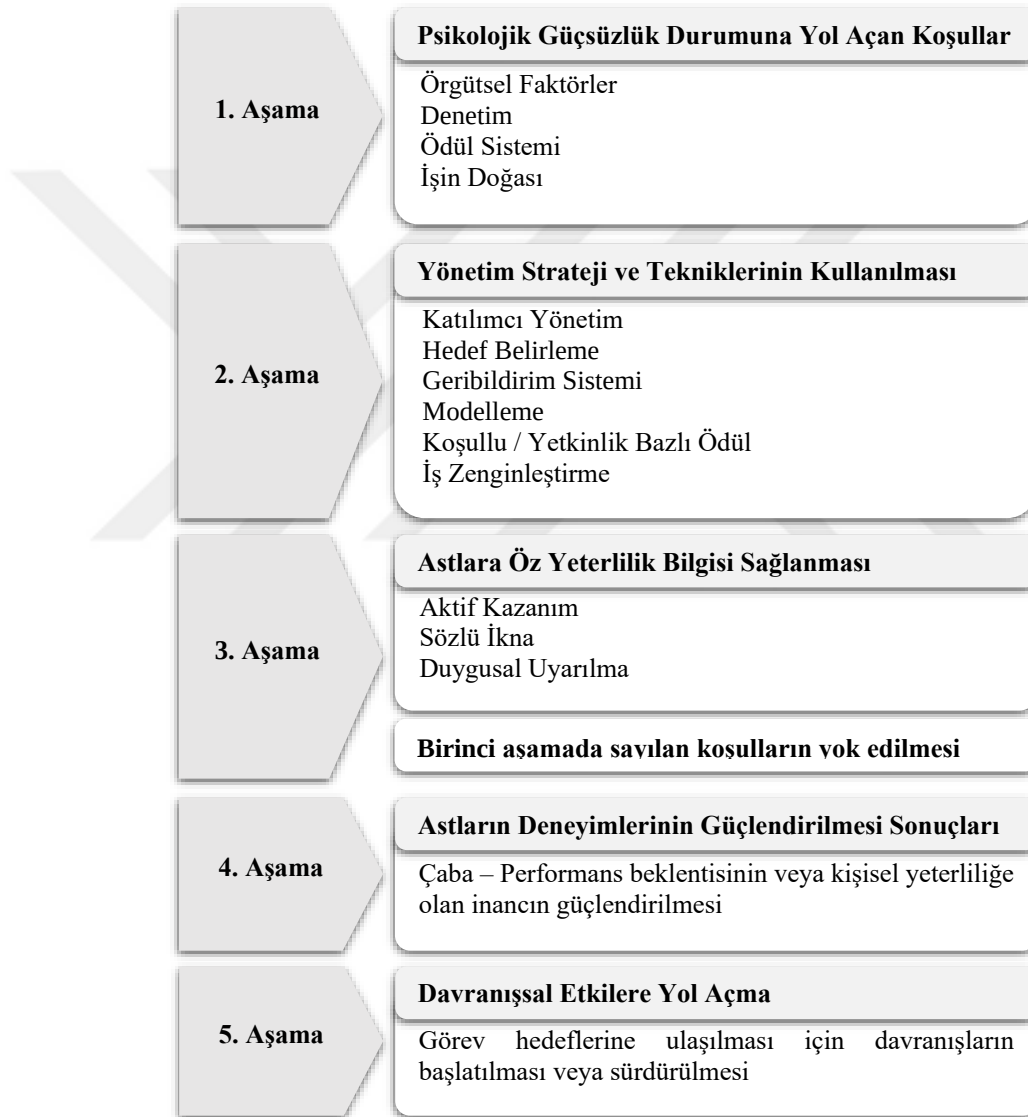
Personelin örgüt amaçlarına gönüllü olarak katkıda bulunabilecek istek düzeyine getirilmesi olarak tanımlanan personel güçlendirme; her zaman ve herkese uygulanabilen bir süreç olmayıp, çalışanın, örgütün ve yönetimin güçlendirmeye hazır olması durumunda gerçekleştirilebilmektedir (Budak, 2016).

Personel güçlendirme sürecini beş aşamadan oluşan bir süreç olarak ifade eden Conger ve Kanungo (1988) tarafından sürecin her aşamasında üzerinde durulması gereken hususlar olduğu belirtilmektedir. Personel güçlendirme sürecin ilk aşamasında, örgüt çalışanlarının çalışma sürecinde kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan koşullar (örgütsel faktörler, gözetim, kontrol ve işin doğası) üzerinde durulmaktadır. Sürecin ikinci aşamasında, yöneticiler tarafından birinci aşamada belirlenen koşulların güçlendirilmesi için uygulanacak olan stratejilere (katılımcı yönetim, iş zenginleştirme, geri bildirim sistemi vb.) karar verilmektedir. Güçlendirme sürecinin üçüncü aşamasında

ise çalışanlara özyeterlilik kazanımlarının sağlanması ve çalışanların güçsüz hissetmelerine neden olan koşulların ise ortadan kaldırılması yer almaktadır. Çalışanların güçlendirildiğini hissettiği dördüncü aşamadan sonra son aşama olan beşinci aşamada ise hedeflere ulaşmada çalışan davranışlarının sürekliliğinin sağlanması yer almaktadır. Personel güçlendirme süreci Şekil 3'te görülmektedir.

Şekil 3

Personel Güçlendirme Süreci



Kaynak: Conger ve Kanungo (1988)

1.3.4. Personel Güçlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

Çalışanlarını güçlendirerek onların potansiyelini açığa çıkarmaya çalışan örgütler, karar alma sürecinde artan çalışan katılımı ile personel güçlendirmenin avantajları yanında birtakım dezavantajlarıyla da karşılaşabilmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesinin sağlayacağı avantajlardan bazıları aşağıda maddeler halinde yer almaktadır (Elnaga ve Imran, 2014):

- İş tatmininin artması
- Ekip çalışmasında etkililik
- Çalışan katılımının artması
- Çalışan devir oranlarının azalması
- Örgüte olan güvenin artması
- Devamsızlık oranlarının azalması
- Üretkenliğin ve kârlılığın artması
- Karar alma sürecine katılan çalışanların değişiklikleri kabul etme olasılıklarının artması neticesinde çatışmaların azalması sağlanabilmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesinin örgütlere getirebileceği dezavantajlardan bazıları aşağıda maddeler halinde yer almaktadır (Elnaga ve Imran, 2014):

- Çalışanlar tarafından yeni elde edilen güç kötü yönde kullanılabilir.
- Güçlendirme ekip çalışanları içindir; ekip başarısına değer vermeyen veya yalnızca bireysel başarıya odaklanmayı seçen çalışanların ilgisiz kalması ve hatta direnmesi muhtemeldir.
- Yöneticiler, gücü paylaşmak istemeyebilir.
- Yöneticiler sistemdeki işlerini ve özel ayrıcalıklarını kaybetmekten korkabilir.
- İş ile ilgili doğru kararları verebilecek kadar bilgili olmayan çalışanlar olabilir.
- Bazı çalışanlar çok fazla sorumluluk almak zorunda kalabilir.
- Gruplarda veya komitelerde geçirilen zamanın artması dikkat dağıtıcı olabilir ve normal işler için ayrılan zamanı azaltabilir.

1.3.5. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Personel güçlendirme “çalışanlara belirli kararları almaları ve belirli sorunları kendi başlarına çözebilmeleri için daha fazla yetki verilmesi” (He vd., 2010, s. 44) olarak tanımlanmakta ve güçlendirmeye ilişkin alanyazın incelendiğinde örgütlerde

güçlendirme ile ilgili “yapısal” ve “psikolojik” olmak üzere iki tür yaklaşım üzerinde durulduğu görülmektedir (Pelit, 2011; Spreitzer, 2007; Tolay vd., 2012). Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

Yapısal Güçlendirme: Yapısal güçlendirme, bir organizasyonun alt düzey çalışanlarına bağımsız karar verme gücü sağlayan yapısal uygulamalar ve politikalar olarak görülmektedir (Sharma ve Kohli, 2022). Yapısal güçlendirme yaklaşımında güçlendirme, örgütler tarafından güç ve karar alma süreçlerinin paylaşılması için gerçekleştirilen eylemler olarak ifade edilmekte (Tetik, 2016) ve kuramsal temelini yaklaşımın öncüllerinden olan Kanter’in yapısal güçlendirme teorisinden almaktadır (Kanter, 1993; Manojlovich, 2007; Tolay vd., 2012; Yang vd., 2014). Teorinin odak noktası ise çalışanların güçlendirici koşullara (fırsat, bilgi, destek vb.) ilişkin (varlığı ya da yokluğu) verdikleri tepkiler değil bu koşullara ilişkin algılamalarıdır (Tolay vd., 2012). Kanter'in yapısal güçlendirme teorisi, örgütsel yapı ve ilişkilerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının, örgütler içindeki güç dinamiklerini kavramak ve bireylerin gücünü artıracak veya azaltacak stratejileri belirlemek için oldukça önemli olduğunu ileri sürmektedir (Yeşilbaş ve Kantek, 2024).

Yapısal güçlendirme teorisine göre; örgütlerde istenilen başarının sağlanmasının çalışan başarısının sağlanacağı bir yapı ile gerçekleştirilebileceği ve örgütlerin bu nedenle çalışanları güçlendirmeye yönelik “fırsat yapısı” (bireylere örgüt içinde ilerleme, bilgi ve becerilerini geliştirme imkanı sağlayan çalışma koşulları) ve “güç yapısı” (çalışanların işi yapmak için gerekli bilgiye, desteğe ve kaynaklara ulaşmalarının sağlanması) olmak üzere iki temel güçlendirme yapısına sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Chang ve Liu, 2008; Cunningham vd., 1996; Laschinger vd., 2010; Manojlovich, 2007; O’Brien, 2010; Sürgevil vd., 2013; Vacharakiat, 2008; Wagner vd., 2010).

Psikolojik Güçlendirme: Güçlendirme kavramı psikolojik güçlendirme yaklaşımında incelendiğinde, geleneksel yönetim uygulamaları çalışmalarından uzaklaşıldığı ve bunun yerine çalışanların güçlendirmeye ilişkin algılarının ve deneyimlerinin vurgulandığı görülmektedir (Greasley, vd., 2005). Çalışanın kişisel özellikleri ile iş çevresinin etkileşimi sonucu oluşan psikolojik güçlendirme (Manojlovich, 2007; Spreitzer, 1995), örgüt çalışanlarının örgüt tarafından yapılan güçlendirme faaliyetleri sonucunda kendilerini güçlendirilmiş olarak algılayıp algılamadıkları ile ilgili bir süreç olarak

tanımlanmaktadır (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017). Bu çalışma, psikolojik güçlendirme yaklaşımı üzerine yapılandırılmıştır.

1.3.6. Psikolojik Güçlendirme

Genel olarak çalışanların üstlerinden onay almadan karar alabildikleri, alınan kararları uygulayabilmeleri için gerekli imkanların (kaynak, bilgi vb.) çalışanlara sunulduğu ve bu doğrultuda kararlarla ilgili sorumlulukların çalışanlar tarafından üstlenildiği uygulamalar personel güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Tetik, 2015). Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde, örgütlerde yapılan güçlendirme çalışmaları üzerinde durmak yerine çalışanların güçlendirmeyi nasıl algıladıkları üzerinde duran araştırmacılar, güçlendirmenin psikolojik boyutu üzerine odaklanmaktadır (Pelit, 2011; Pelit ve Öztürk, 2011).

Güçlendirme kavramının bireylerin bakış açıları aracılığı ile analiz edildiği ve bireylerin güçlendirilmiş hissetmelerine yardımcı olan gerekli ön koşulların değerlendirildiği psikolojik güçlendirme (Masoud vd., 2013), motivasyon ile ilgili bir kavram olarak algılanmakta (Tolay vd., 2012) ve bireylerin işleriyle ilgili kontrol duygusu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu (Spreitzer, 2007) olarak tanımlanmaktadır. Laschinger ve diğerleri (2004) tarafından ise psikolojik güçlendirmenin, çalışanlar tarafından psikolojik güçlendirme koşullarının nasıl yorumlandığını ve anlamlandırıldığını yansıttığı ifade edilmektedir. Hjazeen ve diğerleri (2024) tarafından ise bir kişinin davranışlarını ve işe bağlılığını etkileyen düşüncelerini ve algılarını kapsayan motivasyonel bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlar örgütlerde; hak ettiklerinden daha az saygı görmeleri, birey olarak dikkate alınmamaları, sürekli gözetim altında tutulmaları ve keyfi ve kaprisli disipline maruz bırakılmaları, deneyimlerinin göz ardı edilmesi, görüşlerinin reddedilmesi, rutin işlerde söz haklarının olmaması, ortak proje çalışmalarında değerlerini bilmeyen yöneticiler tarafından denetlenmeleri gibi istenmeyen bazı olumsuz durumlarla karşılaşabilmekte ve bu olumsuzluklar (psikolojik, duygusal ve varoluşsal), psikolojik güçlendirmenin gerçekleştirilmesi ile azaltılabilmektedir (Doughty, 2004).

Personel güçlendirme, psikolojik güçlendirme perspektifinden ele alındığında, gücün her düzeyde çalışan ile paylaşıldığı yönetsel uygulamalara odaklanmak yerine, çalışanlar tarafından işlerin nasıl deneyimlendiğine odaklanmaktadır (Ambad ve Bahron 2012; Spreitzer, 2007).

Güçlendirme, çalışanların güçlendirildiklerini hissettikleri sürekli bir değişkendir ve bu nedenle psikolojik güçlendirme daha çok çalışanların kurumdaki rollerine ilişkin algılarıyla ilgilidir (Spreitzer, 1995). Güçlendirmenin öz yeterliliğe odaklanan motivasyonel bir kavram olduğunu öne süren Conger ve Kanungo (1988) tarafından yapılan çalışma, psikolojik güçlendirme ile ilgili alanyazında öncül bir çalışma olarak kabul edilmektedir (Greasley vd., 2005).

Conger ve Kanungo (1988) tarafından yapılan çalışmadan yararlanarak, bilişsel bir güçlendirme modeli geliştiren ve güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu olarak ifade eden Thomas ve Velthouse (1990), çalışanların güçlendirilmesinin temelinde dört bilişsel boyut (yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etki) olduğunu belirtmektedir.

Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yapılan çalışmaya dayanarak Spreitzer (1995) ise güçlendirmeyi, artmış içsel görev motivasyonu olarak ifade etmekte ve anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmış dört bilişsel boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar (Al-Ababneh vd., 2017; Ashforth, 1989; Bandura, 1989; Bell ve Staw, 1989; Deci vd., 1989; Hackman ve Oldham, 1980; Lee ve Koh, 2001; Spreitzer, 1995; Spreitzer, 1997; Spreitzer, 2007; Thomas ve Velthouse, 1990; Tolay vd., 2012):

Anlam (Anlamlılık): Bireyin yaptığı işin kendisi için ne anlam ifade ettiğine dair algısı, verilen görevin birey tarafından önemsenmesi, bireyin değer, inanç, tutum ve davranışları ile işi arasındaki uyumu olarak ifade edilmektedir.

Yetkinlik (Yeterlilik): Bireylerin işleriyle ilgili faaliyetleri gerçekleştirme konusunda yeteneklerine duydukları güveni ifade etmektedir. Yetkinlik, bireyin görev faaliyetlerini ustaca yerine getirme yeteneğine olan inancıdır.

Özerklik: Bireylerin işleriyle ilgili faaliyetlerde karar verme özgürlüğüne ve kontrol gücüne sahip olmaya dair algısını ifade etmektedir. Çalışma davranışı ve süreçlerinin başlatılması ve sürdürülmesi konusunda bir özerklik veya seçim duygusunu yansıtır.

Etki: Çalışanların örgütlerde stratejik, yönetsel veya operasyonel sonuçları ne ölçüde etkileyebildiğini hissetme derecesini ifade etmektedir.

Çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeleri için bu dört boyutun herhangi birinin eksik olmayacak şekilde çalışanlar tarafından deneyimlenmesi gerektiği, boyutlardan birinin eksikliğinin güçlendirme algısını azaltabileceği ifade edilmektedir (Spreitzer, 1995; Spreitzer, 2007).

Psikolojik güçlendirme, bireylerin içsel kişisel özellikleri ile işyeri ortamının özellikleri arasında bir etkileşim olduğunda ortaya çıkan bir süreçtir (Hjazeen vd., 2024). Örgütlerde çalışanların psikolojik güçlendirme seviyelerinin artırılması için;

- Çalışanlara öz-yeterlilik duygusunun kazandırılması,
- Çalışanlara yaptığı işin ve kendisinin önemli olduğunun hissettirilmesi,
- Çalışanlara işiyle ilgili seçimleri serbestçe yapabildiği inancının kazandırılması,
- Çalışanlara, çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından fikir ve düşüncelerinin dikkate alındığı inancının kazandırılması gerekmektedir (Yıldız ve Kaya, 2017).

Psikolojik güçlendirmede ile işi yapan kişinin uzmanlık bilgisinin artırılması, fırsatları görerek kendi kararlarını vermesinin sağlanması doğrultusunda işe karşı tutumunun değiştirilmesi ve böylece işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi amaçlanmaktadır (Atlı Özbaş ve Tel, 2013). Ayrıca örgütlerde güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanması ile çalışanların yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının artması, stres ve kaygı düzeylerinin azalması da sağlanabilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

1.3.7. Hastanelerde Personel Güçlendirme

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişmeler, tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık sektöründe varlığını sürdüren hastaneleri de etkilemektedir. İnsan unsurunun önem arz ettiği hastanelerde verilen hizmetin üretim ve tüketim aşamalarının eş zamanlı olması, süreç içerisinde çıkabilecek sorunlara doğru ve hızlı bir şekilde çözüm üretebilecek çalışan ihtiyacının sağlanması sorununun gündeme getirmektedir.

Alanyazın incelendiğinde sağlık çalışanları üzerinde personel güçlendirme ile ilgili çalışmalara yoğun ilgi duyulduğu görülmektedir (Atlı Özbaş ve Tel, 2013; Kurtluk, 2019). Hjazeen ve diğerleri (2024) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarından hemşirelerin iş tatmini ile psikolojik güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve çalışma sonunda çalışanların güçlendirilmelerini tetikleyecek, iş tatminlerini artıracak, işten ayrılma niyetlerini ve tükenmişliklerini azaltacak özel stratejilerin yöneticiler tarafından uygulanması gerektiği önerilmiştir. Gu ve diğerleri (2022) tarafından yapılan çalışmada ise psikolojik güçlendirmeye yönelik müdahalelerin hemşirelerin işte kalmalarını teşvik edecek stratejilerden biri olabileceği belirtilmiştir. Uğrak ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada personel güçlendirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesinin önemli olduğu ve güçlendirme sürecinde yetkilendirilecek kişinin gerekli eğitim ve tecrübe gereksinimlerinin karşılanmasının sağlık sektörünün

kendine has özellikleri ve riskleri nedeniyle özellikle gerekli olduğu belirtilmektedir. Yeşilbaş ve Kantek (2024) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların güçlendirilebileceği ve iş tatminlerinin artırılabilceği çalışma ortamlarının oluşturulması önerilmektedir.

1.4. Araştırmanın Arka Planı, Hipotezleri ve Modeli

Günümüzde örgütler küreselleşme, teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet, müşteri tercih ve taleplerinin değişimi, çalışanların beklentilerinde meydana gelen değişimler gibi pek çok farklı durumla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu değişimlerden etkilenen örgütlerden biri olan hastaneler, verilen hizmetin niteliği ve çalışma koşulları nedeniyle diğer örgütlerden farklıdır. Teknolojik gelişmelere rağmen emek yoğun çalışmanın devam ettiği hastanelerde, hizmet kalitesinde insan unsuru oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle özellikle insan kaynağı ile ilgili yapılacak olumlu düzenlemeler, örgütsel amaçlara ulaşmada önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bu düzenlemelere yönelik kavramlardan biri olan iş tatmini, hastaneler için sağlayacağı faydalar bakımından değerlendirildiğinde üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili olarak geliştirdikleri pozitif tutumu ifade etmektedir (Alper Ay vd., 2014). Çalışanların işleriyle ilgili beklentileri ve elde ettikleri arasındaki farklılık, iş tatminini veya tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Çalışanların mutlu, üretken ve başarılı olabilmelerinin en önemli koşullarından biri olarak kabul edilen iş tatmini, tüm meslekler için önemli olmakla birlikte sağlık hizmeti veren sağlık çalışanları için daha büyük önem arz etmektedir (Hoş ve Oksay, 2015).

Sağlık kurumlarında görev yapan farklı meslek gruplarından çalışanların, önceden belirlenen örgütsel amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmeleri ve bu süreçte işlerinden tatmin olarak çalışmalarını kolay olmamakla birlikte, örgütsel yapı ve süreçlere demokratik uygulamaların getirilmesi aracılığıyla bu koşulların sağlanabileceği öne sürülmektedir (Çankaya, 2018)

Son yıllarda bilim adamları tarafından ilgi görmeye başlayan ve uygulandığı örgütlerde çalışan tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde olumlu katkılar sağlayan bir kavram olarak ifade edilen örgütsel demokrasi (Ahmed vd., 2019), demokrasinin örgütsel

düzeyde hayata geçirilerek, örgüt çalışanlarının örgütün yönetimine ve örgüt süreçlerine katılımı olarak tanımlanmaktadır (Harrison ve Freeman, 2004).

Örgütsel değişim ve gelişimin, çalışanların düşünce ve bilgilerini paylaşması ile sağlanabileceğini bilen günümüz örgütleri; çalışanları tanımaya, anlamaya ve demokratik bir anlayışla yönetmeye yönelmektedir (Ağın ve Baskan, 2015). Çünkü ancak çalışanların işleriyle ilgili görüş ve önerilerini dikkate alan ve insan kaynağının sahip olduğu bilgi, fikir ve deneyimleri kuruma kazandırabilen örgütler rekabet avantajı sağlayarak varlıklarını sürdürebilmektedir (Göktaş Kulualp, 2016).

Verilen hizmetin niteliği gereği bilgi, fikir ve deneyimin oldukça değerli olduğu sağlık kurumlarında, etkili ve verimli bir sağlık hizmetinin verilebilmesi, sağlık çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarıyla sağlanabilmekte ve çalışanların işlerinden tatmin olma düzeyi ise örgütlerin demokratik yapısından etkilenmektedir (Geçkil vd., 2017).

Örgütsel demokrasi kültürünün yerleşip geliştiği örgütlerde çalışanlar, kendilerini daha özgür, daha güçlenmiş, fikirlerine daha fazla önem verilen, duygularını daha özgür ifade edebilen, eşit ve adil muamele gören, inisiyatif ve sorumluluk alabilen bireyler olarak hissetmekte ve bunların sonucunda örgütlerine olan bağlılıkları ve iş tatminleri artmakta, verimlilikleri ve performansları olumlu bir şekilde etkilenmekte ve tüm paydaşların tatmini sağlanabilmektedir (Ertürk ve Çevik Tekin, 2021). Ayrıca örgütlerde demokratik uygulamaların hayata geçirilmesi ile çalışanların seslerini duyurabilmeleri, işlevsel olmayan davranışlarının da azaltılması sağlanabilir (Yazdani, 2010, s. 54). Örgütlerde demokratik bir ortamın sağlanması ile örgütlerde tüm kademelerde çalışanlara, örgütsel faaliyetlere ve dolayısıyla topluma gerekli olan yararın sağlanabileceği ifade edilmektedir (Üst Can ve Ehtiyar, 2024).

Örgütsel demokrasi, çalışanların yönetime katılımını ve güçlendirilmesini de gerektiren yönetsel bir yaklaşımı ifade etmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014). Bireylerin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilerek, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak üzere kullanılabilmesi olarak tanımlanan güçlendirme (Lashgarara vd., 2014) ile çalışanların işleriyle ilgili karar verebilmeleri ve sonuçları ile ilgili sorumluluk alabilmeleri sağlanabilmektedir (Nzuve ve Bakari, 2012, s. 83). Aynı zamanda, örgütlerin çevresel değişimlere karşı duyarlılıklarının artmasına ve belirsizlik durumları ile başa çıkabilme yeteneği kazanmalarına da katkı sağlamaktadır (Dede ve Koçoğlu Sazkaya, 2018).

Bu açıklamalardan yola çıkılarak bu tez çalışması kapsamında örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinin olacağı ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü üstleneceği düşünülmektedir.

Alanyazında yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel demokrasi ile iş tatmini (Çankaya, 2018; Fejoh, 2015; Geçkil vd., 2017; Grabowski, 2017; Haskasap vd., 2023; Kesen, 2015b); psikolojik güçlendirme ile iş tatmini (Özer vd., 2014; Sun, 2016; Tolay vd., 2012; Ugboro ve Obeng, 2000; Wang ve Lee, 2009; Hechanova vd., 2006; Patah vd., 2009; Al-Ababneh vd., 2017) ve örgütsel demokrasi ile psikolojik güçlendirme (Can ve Doğan, 2020; Doughty, 2004; Sorensen, 2002) arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, bu üç değişkenin bir arada yer aldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır.

Alanyazındaki bu boşluğa dikkat çekmeyi öngören ve “örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisini ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü”nü inceleyen çalışma ile ilgili geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2a}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından katılım-eleştiri boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından şeffaflık boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından adalet boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından eşitlik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2e}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

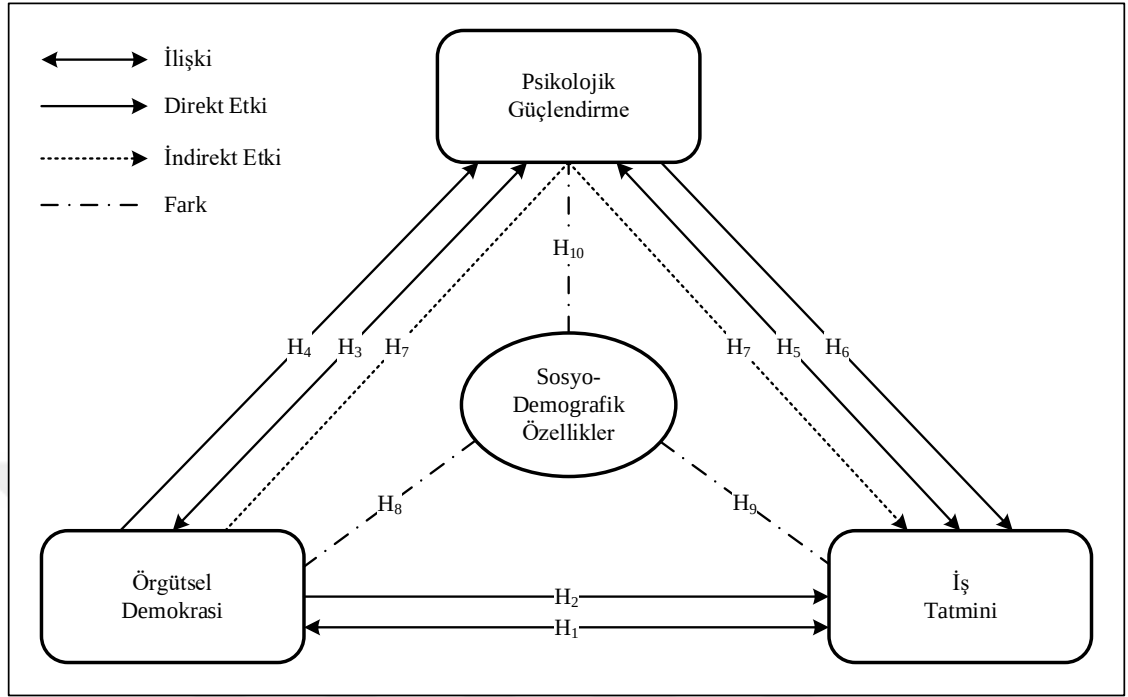
H₄: Örgütsel demokrasi algısının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{4a}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından katılım-eleştiri boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.

- H_{4b}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından şeffaflık boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{4c}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından adalet boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{4d}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından eşitlik boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{4e}: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H₅: Psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆: Psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{6a}: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{6b}: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{6c}: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H_{6d}: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.
- H₇: Örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır.
- H₈: Sosyo-demografik özelliklerine göre katılımcıların örgütsel demokrasi algıları farklılık gösterir.
- H₉: Sosyo-demografik özelliklerine göre katılımcıların iş tatmini farklılık gösterir.
- H₁₀: Sosyo-demografik özelliklerine göre katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları farklılık gösterir.
- Yukarıda yer alan hipotezlerden yararlanılarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 4'te görülmektedir.

Şekil 4

Hipotezlerden Yararlanılarak Oluşturulan Araştırma Modeli



BÖLÜM 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci, araştırmada kullanılan analiz yöntemleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Evren ve Örneklem

Çalışma evrenini Bilecik ilinde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapmakta olan sağlık çalışanları (hekim, hemşire-ebe, tıbbi sekreter, sağlık teknikeri, memur) oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde hastanelerde görev yapan sağlık çalışanı toplam 1203 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklem belirleme süreci üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk olarak örneklem büyüklüğünün belirlenmesi ile ulaşılması gereken asgari katılımcı sayısı ortaya konulmuştur. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Karagöz, 2017). Örneklem büyüklüğünde 0,01 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Formülde; N, evren; n, örneklem sayısı; p, evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır); q, evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemesi sıklığı (1-p); Z, güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %99 için 2,58) ve d, göz yumulabilir yanılğıdır (0,01 alınmıştır).

$$n = \frac{N \times p \times q \times Z^2}{[(N - 1) \times d^2] + (p \times q \times Z^2)} \quad (2.1)$$

$$n = \frac{1203 \times 0,5 \times 0,5 \times 2,58^2}{[(1203 - 1) \times 0,05^2] + (0,5 \times 0,5 \times 2,58^2)} \cong 429$$

Yapılan hesaplama sonucuna göre çalışmada ulaşılması gereken minimum örnek büyüklüğü 429 bulunmuştur. Örneklem belirleme sürecinin ikinci aşamasında ise her hastane için evreni temsil edebilecek örnek grubunun büyüklüğünü belirlemek amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tablo 4'te görüldüğü üzere çalışma yapmak üzere izin alınan hastanelerin toplam sağlık çalışanı sayısına göre hedeflenen minimum örneklem sayısına ulaşabilmek için örneklem katsayıları ve her hastanede ulaşılması hedeflenen örnek sayıları belirlenmiştir. Çalışmada evreni temsil edecek minimum katılımcı sayısına ulaşılmasına rağmen kolayda örnekleme yöntemiyle söz konusu sağlık kurumlarından elde edilebilecek maksimum veri elde edinceye kadar veri toplamaya

devem edilmiştir. Belirlenen sürenin sonunda çalışma için 599 sağlık çalışanından veri elde edilebilmiştir. Çalışmada verilerin çevrimiçi olarak elektronik ortamda toplanması ve toplama süreci ile ilgili sınırlandırma getirilmesi (eksik bilgi bırakılamaması, çift cevap işaretlenememesi vb.) ile eksik veya uygunsuz doldurulan anket olmamış ve doldurulan tüm anketler çalışmaya dahil edilmiştir.

Tablo 4

Hastane Türüne Göre Ağırlıkları Belirlenen ve Örneklemi Temsil Eden Sağlık Çalışanı Sayıları

	Personel Sayısı	Ağırlık	Hedeflenen Örneklem	Erişilen Örneklem	Katılım %
Bilecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi	589	$\cong 0,49$	211	296	50,25
Bozüyük Devlet Hastanesi	414	$\cong 0,35$	151	200	48,31
Söğüt Devlet Hastanesi	76	$\cong 0,06$	27	38	50,00
Osmaneli MSÇ ² Devlet Hastanesi	65	$\cong 0,05$	22	33	50,77
Gölpazarı İlçe Devlet Hastanesi	30	$\cong 0,02$	9	16	53,33
Pazaryeri İlçe Devlet Hastanesi	29	$\cong 0,02$	9	16	55,17
Toplam	1203	$\cong 1,00$	429	599	49,79

2.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin ölçülmesine yönelik altı sorudan oluşan kişisel bilgi formu ve altmış ifadeli üç farklı ölçekten oluşan (Örgütsel Demokrasi, İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme) bir anket formu kullanılmıştır (Ek-1). Çalışmada kullanılan veri toplama aracına ait açıklamalar aşağıda verilmektedir.

Sosyo-Demografik Özellikler: Çalışmada katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurumdaki görevi ve toplam çalışma süresi (kıdem) olmak üzere altı soruya yer verilmektedir.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği: Çalışmada, çalışanların kurumları ile ilgili örgütsel demokrasi algılarının ölçülmesi amacıyla Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden³ yararlanılmıştır. Ölçek; Katılım-Eleştiri (8 ifade), Şeffaflık (6 ifade), Adalet (5 ifade), Eşitlik (6 ifade) ve Hesap Verebilirlik (3 ifade) olmak

² MSÇ: Mustafa Selehaddin Çetintaş

³ Türk toplum yapısını ele alarak geliştirilmiş olması nedeni ile bu çalışmada Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır.

üzere 5 boyuttan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Test-tekrar test korelasyon katsayısı $r=,87$ ($p<.001$) olan ölçeğin, benzer ölçek ile korelasyonu $,80$ ($p<0,001$) ve Cronbach α değeri ise $0,95$ bulunmuştur. 21. ve 23. maddeleri ters ifadeli olan ölçek Likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) bir ölçektir. Ölçekten alınacak yüksek puan örgütsel demokrasi algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Farklı araştırmacılar tarafından ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Cronbach α değeri Kesen (2015a) tarafından $0,954$; Can ve Doğan (2020) tarafından $0,984$ ve Işık (2017) tarafından ise $0,86$ olarak bulunmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Çalışmada, çalışanların iş tatmininin ölçülmesi amacıyla Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması Baycan (1985) tarafından ölçeğin Cronbach α değeri $0,77$ olarak bulunmuştur. Çalışanların mevcut işleri ile ilgili memnuniyetlerinin araştırılması amacıyla hazırlanan ölçek; başarı, tanınma, takdir edilme vb. öğeleri içeren “işsel tatmin” (12 ifade) ve ücret, çalışma koşulları, işletme politikası vb. öğeleri içeren “dışsal tatmin” (8 ifade) olmak üzere iki boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Likert tipinde (1=Hiç memnun değilim ve 5=Çok memnunum) olan ölçekten alınacak yüksek puan, iş tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir (Aşkun Çelik ve Telman, 2013). Farklı araştırmacılar tarafından ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Cronbach α değeri Bayrak Kök (2006) tarafından $0,846$; Sevimli ve İşcan (2005) tarafından $0,99$; Köroğlu (2012) tarafından ise $0,87$ olarak bulunmuştur.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Çalışmada, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının ölçülmesi amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Türkçe uyarlaması Sürgevil ve diğerleri (2013) tarafından yapılan ölçeğin Cronbach α değerinin $0,70$ 'in üzerinde olduğu belirtilmektedir. Ölçek; “anlamlılık” (3 ifade), “yeterlilik” (3 ifade), “özerklik” (3 ifade) ve “etki” (3 ifade) olmak üzere dört boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) olan ölçekten alınacak puanın yüksek olması, psikolojik güçlendirme algısının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca farklı araştırmacılar tarafından ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Durusoy (2022) tarafından Cronbach α değeri $0,814$; Can ve Doğan (2020) tarafından $0,955$ ve Dinar ve Türköz (2024) tarafından ise $0,92$ olarak bulunmuştur.

2.3. Veri Toplama Süreci

Çalışmada öncelikle Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu'nun 19.06.2019 tarihli 61923333/050.99/ sayılı kararı ile gerekli izinler alınmıştır (Ek-2). Ardından alınan etik kurulu belgesi ile Bilecik Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'ne başvurularak 13.04.2021 tarih ve 2021/07 kararı ile bilimsel araştırma yöntemlerine uygun bir şekilde hazırlanmış olan anketin uygulanmasına yönelik gerekli izin işlemleri tamamlanmıştır (Ek-3). Başvurunun ardından alınan izin ile il ve ilçe hastanelerinde çalışma başlatılmıştır. Çalışmanın alan araştırması 20 Nisan 2021- 30 Ekim 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Koronavirüs Pandemisi nedeni ile online olarak yapılmasına izin verilen veri toplama süreci, "Google Forms" aracılığı ile düzenlenmiş çevrimiçi anket formu hastanede görev yapmakta olan idareciler aracılığıyla hastane çalışanları için oluşturulan gruplar üzerinden gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Süreç, gönüllülük esasına uygun şekilde yürütülmüştür. Açıklama metni ile birlikte çevrimiçi anket bağlantısı gönderilen gruplara 10 günde bir hatırlatma mesajlarının gönderilmesi ile gönüllü katılımcı sayısında hedeflenen büyüklüğe ulaşılmaya çalışılmış ve belirlenen süre içerisinde yeterli katılımcı sayısının üstünde katılımcıya ulaşılması ile veri toplama işlemi sonlandırılmıştır.

2.4. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Çalışmada verilerin analizi IBM SPSS Statistics 21 ve IBM SPSS AMOS programlarından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve Process Macro Regresyon analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında ($p=0,05$) analiz edilmiştir.

Analizler yapılmadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek üzere Kolmogorov-Smirnov testi yapıldı. Bu testin sonucuna göre verilerin tamamının normal dağılım koşulunu sağlamadığı görüldü. Bu nedenle verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendi. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Alanyazında bu değerlerin -2 ve +2 arasında olduğunda da verilerin normal dağılıma uygun olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (George ve Mallery, 2010). Ayrıntısı Tablo 5'te görüldüğü üzere, çalışmadan elde edilen çarpıklık değerlerinin en büyüğü -1,157 iken basıklık değerlerinde 1,246 bulunmuştur. Buna göre çalışmada kullanılan veriler normal dağılım koşullarını sağlamaktadır.

Tablo 5*Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutlarının Çarpıklık - Basıklık Değerleri*

	N	Çarpıklık		Basıklık	
		Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Örgütsel Demokrasi	599	,199	,100	-,231	,199
Katılım-Eleştiri	599	,122	,100	-,445	,199
Şeffaflık	599	-,098	,100	-,520	,199
Adalet	599	,191	,100	-,549	,199
Eşitlik	599	-,318	,100	,483	,199
Hesap Verebilirlik	599	,054	,100	-,510	,199
İş Tatmini	599	-,216	,100	,342	,199
İçsel Tatmin	599	-,558	,100	,593	,199
Dışsal Tatmin	599	-,080	,100	-,564	,199
Psikolojik Güçlendirme	599	-,429	,100	,093	,199
Anlamlılık	599	-1,157	,100	1,246	,199
Yeterlilik	599	-1,092	,100	1,055	,199
Özerlik	599	-,479	,100	-,092	,199
Etki	599	-,312	,100	-,508	,199

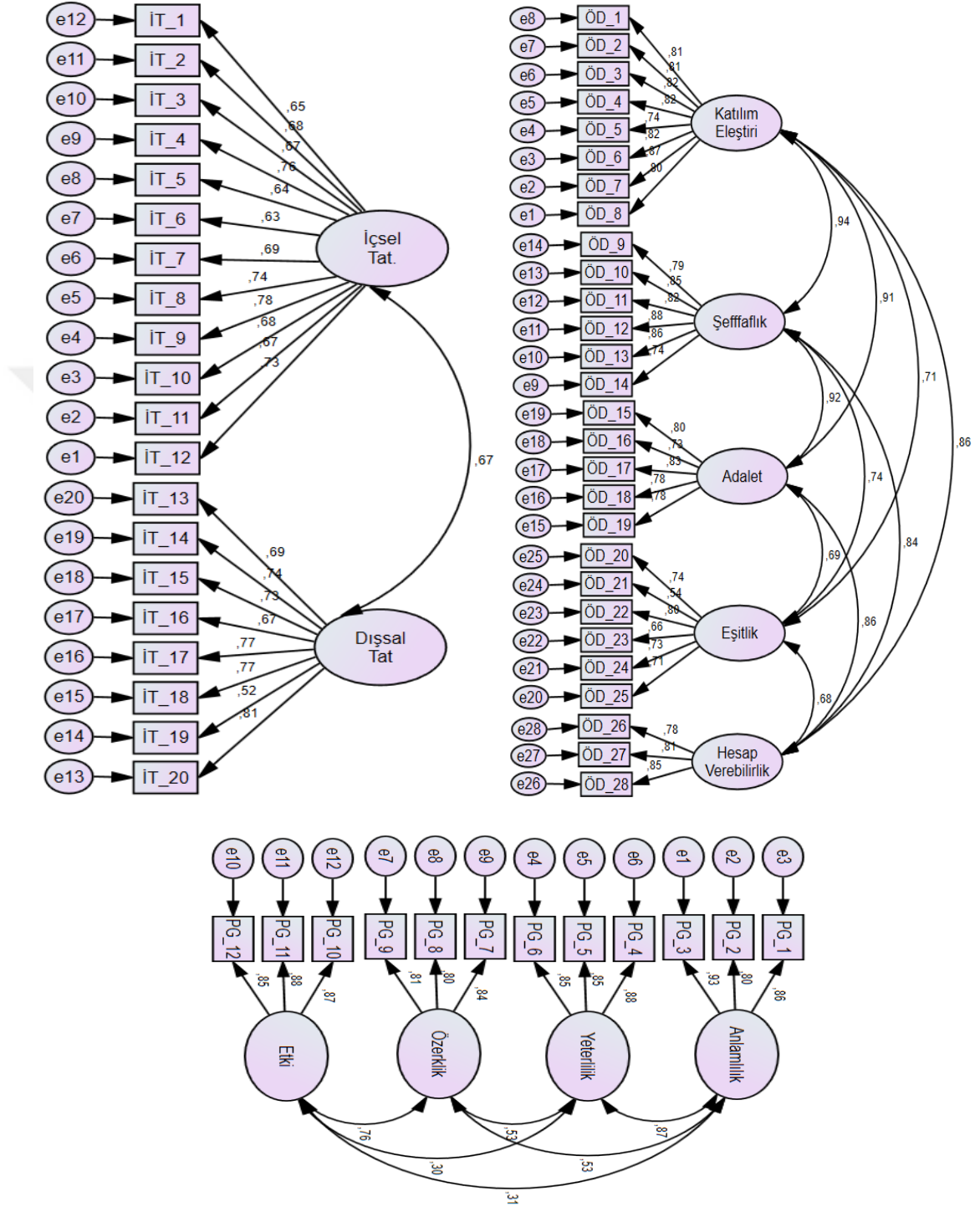
2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan örgütsel demokrasi ölçeğinin, Türkiye’de geliştirilen bir ölçek olması; iş tatmini ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin ise Türkçe geçerlilik çalışmalarının daha önce yapılması nedeniyle ölçeklerin sadece güvenilirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce oluşturulmuş ve kullanılmış olan ölçeklerin orijinal yapısının mevcut araştırma verileri ile doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Şekil 5’de ölçeklerdeki ifadeler ve boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının çıktıları yer almaktadır.

Şekil 5

Doğrulayıcı Faktör Analizi



ÖD: Örgütsel Demokrasi, PG: Psikolojik Güçlendirme, İT: İş Tatmini

Bu analiz sonucunda elde edilen değerler “uyum iyiliği indeksi” olarak ifade edilmekte olup bu değerlerin incelenmesi için referans değerler kullanılmaktadır. Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri ve uyum

indekslerinin kabulü için (kabul edilebilir uyum-mükemmel uyum) gerekli aralıklar Tablo 7’de görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, örgütsel demokrasi ölçeğinin CMIN/DF, IFI ve CFI indeksleri ve psikolojik güçlendirme ölçeğinin ise GFI, NFI, TLI (NNFI), IFI, CFI, RMR indeksleri mükemmel uyum göstermektedir. Diğer tüm indeksler ise kabul edilebilir uyum göstermektedir.

Tablo 6

Sık Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve Ölçek Bulguları

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	İş Tatmini	Örgütsel Demokrasi	Psikolojik Güçlendirme
Ki-kare (CMIN)			713,335	990,0706	204,917
DF			156	335	47
CMIN/DF	$X^2/DF \leq 5$	$X^2/DF \leq 3$	4,573	2,957	4,360
p			0,000	0,000	0,000
GFI	$0,85 \leq GFI < 0,90$	$0,90 \leq GFI$	0,885	0,888	0,948
NFI	$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,95 \leq NFI$	0,907	0,928	0,962
TLI (NNFI)	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	$0,95 \leq NNFI$	0,909	0,945	0,958
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	$0,95 \leq IFI$	0,926	0,951	0,970
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	$0,95 \leq CFI$	0,925	0,951	0,970
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	$0,05 \geq RMSEA$	0,077	0,057	0,075
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	$0,05 > RMR$	0,085	0,056	0,044

Kaynak: Karagöz (2017)

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizinin ardından ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçtüğü şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçmesi” olarak ifade edilmektedir (Karagöz, 2017). Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa (α) değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alfa değeri yorumlanırken; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2017). Ayrıntısı Tablo 8’de görüldüğü üzere; örgütsel demokrasi ölçeği için güvenilirlik katsayısı 0,970, iş tatmini ölçeği için 0,934 ve psikolojik güçlendirme ölçeği için ise 0,903 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının yeterli olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda ölçeklerin hem genel hem de alt boyutlar bazında bir bütün oluşturduğu ve aynı amaca hizmet ettiği söylenilebilir.

Tablo 7*Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Faktörler	İç Tutarlılık (Cronbach Alfa) Katsayıları
ÖD	0,970
Katılım-Eleştiri	0,941
Şeffaflık	0,926
Adalet	0,895
Eşitlik	0,854
Hesap Verebilirlik	0,852
İT	0,934
İçsel Tatmin	0,919
Dışsal Tatmin	0,898
PG	0,903
Anlamlılık	0,895
Yeterlilik	0,894
Özerklik	0,837
Etki	0,900

BÖLÜM 3. BULGULAR

Bu bölümde çalışmada yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 6'da görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların 406'sının (%67,8) kadın, 193'ünün (%32,2) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında; 215 (%35,9) kişi 30 yaş ve altı, 247 (%41,2) kişi 31-40 yaş, 137 (%22,9) kişi ise 41 yaş ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; 372'sinin (%62,1) evli, 227'sinin (%37,9) bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre 48 (%8) kişinin lise, 178 (%29,7) kişinin ön lisans, 281(%46,9) kişinin lisans, 45(%7,5) kişinin yüksek lisans ve 47(%7,8) kişinin ise doktora eğitimine sahip olduğu görülmektedir. Görev durumuna bakıldığında ise katılımcılardan 85(%14,2) kişinin hekim, 286 (%47,7) kişinin hemşire ve ebe, 53(%8,8) kişinin tıbbi sekreter, 75 (%12,5) kişinin sağlık teknikeri ve 100 (%16,7) kişinin ise memur olarak görev yaptığı görülmektedir. Toplam çalışma süresi incelendiğinde ise çalışma süresi 5 yıldan az olanların 148 (%24,7), 5-9 yıl arasında olanların 99 (%16,5), 10-14 yıl arasında olanların 159 (%26,5) ve 15 yıl ve üzerinde olanların ise 193 (%32,2) kişi olduğu görülmektedir.

Tablo 8

Sosyo-Demografik Özellikler

Değişken	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	406	67,8
	Erkek	193	32,2
Yaş	≤30	215	35,9
	31-40	247	41,2
	≥41	137	22,9
Medeni durum	Evli	372	62,1
	Bekar	227	37,9
Eğitim durumu	Lise	48	8,0
	Ön lisans	178	29,7
	Lisans	281	46,9
	Yüksek lisans	45	7,5
	Doktora	47	7,8

<i>Tablolar Devamı</i>			
Görev durumu	Hekim	85	14,2
	Hemşire-Ebe	286	47,7
	Tıbbi sekreter	53	8,8
	Sağlık teknikeri (anestezi, laboratuvar vb.)	75	12,5
	Memur (genel idari hizmetler)	100	16,7
Toplam çalışma süresi	<5	148	24,7
	5-9	99	16,5
	10-14	159	26,5
	≥15	193	32,2
	Toplam	599	100

3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada kullanılan değişkenlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 9’da görülmektedir. Ayrıntısı tabloda görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel demokrasi algısı ortalama puanının $3,03 \pm 0,875$ olduğu, alt boyutlarına bakıldığında ise en yüksek ortalamaya sahip boyutun eşitlik ($3,40 \pm 0,827$) iken en düşük ortalamaya sahip boyutun ise adalet ($2,75 \pm 1,026$) olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş tatmini ortalamalarına bakıldığında ortalama puanın $3,38 \pm 0,742$ olduğu ve alt boyutları incelendiğinde ise içsel tatmin boyutu ortalamasının ($3,59 \pm 0,754$), dışsal tatmin ortalamasından ($3,06 \pm 0,931$) yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak psikolojik güçlendirmede ise ortalamanın $3,84 \pm 0,724$ olduğu, alt boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun yeterlilik ($4,21 \pm 0,816$), en düşük ortalamaya sahip boyutun ise etki ($3,33 \pm 1,054$) olduğu görülmektedir.

Tablo 9

Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	Madde Sayısı	Ort.	SS.
ÖD	28	3,03	0,875
Katılım-Eleştiri	8	2,90	1,014
Şeffaflık	6	3,11	1,028
Adalet	5	2,75	1,026
Eşitlik	6	3,40	0,827
Hesap Verebilirlik	3	2,95	1,036
İT	20	3,38	0,742
İçsel Tatmin	12	3,59	0,754
Dışsal Tatmin	8	3,06	0,931

<i>Tablolar Devamı</i>			
PG	12	3,84	0,724
Anlamlılık	3	4,15	0,872
Yeterlilik	3	4,21	0,816
Özerklik	3	3,66	0,938
Etki	3	3,33	1,054

3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki; örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisi, örgütsel demokrasi algısının psikolojik güçlendirmeye etkisi, psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisi, örgütsel demokrasi algısı ve psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisi, örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü ile ilgili bulgular yer almaktadır.

3.3.1. Örgütsel Demokrasi Algısı, İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki

Katılımcıların örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme ile ilgili görüşleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan korelasyon analizine ait bulgular Tablo 10'da yer almaktadır.

Ayrıntısı Tablo 10'da görüldüğü üzere örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r=0,713$). Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından olan katılım-eleştiri ($r=0,672$), şeffaflık ($r=0,670$), adalet ($r=0,624$), eşitlik ($r=0,562$) ve hesap verebilirlik ($r=0,610$) ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik güçlendirme arasında ($r=0,423$) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından olan katılım-eleştiri ($r=0,411$), şeffaflık ($r=0,404$), adalet ($r=0,301$), eşitlik ($r=0,357$) ve hesap verebilirlik ($r=0,396$) ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,05$).

Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini ($r=0,550$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ($r=0,363$), yeterlilik ($r=0,300$), özerklik ($r=0,509$) ve etki ($r=0,525$) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$).

Örgütsel demokrasinin alt boyutlarından adalet ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık ($r=0,055$) ve yeterlilik ($r=0,009$) arasında; iş tatmininin alt boyutlarından dışsal tatmin ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik ($r=0,077$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Bu bulgulara göre; “**H₁**: Örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.”, “**H₃**: Örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “**H₅**: Psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.



Tablo 10*Örgütsel Demokrasi, İş Tatmini ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki*

	1.	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	2.	2.1.	2.2.	3.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.
1. Örgütsel Demokrasi	1													
1.1. Katılım-Eleştiri	,946**	1												
1.2. Şeffaflık	,939**	,875**	1											
1.3. Adalet	,901**	,819**	,823**	1										
1.4. Eşitlik	,764**	,621**	,640**	,581**	1									
1.5. Hesap Verebilirlik	,845**	,768**	,751**	,753**	,578**	1								
2. İş Tatmini	,713**	,672**	,670**	,624**	,562**	,610**	1							
2.1. İçsel Tatmin	,533**	,494**	,510**	,423**	,477**	,441**	,918**	1						
2.2. Dışsal Tatmin	,773**	,739**	,715**	,730**	,541**	,680**	,877**	,615**	1					
3. Psikolojik Güçlendirme	,423**	,411**	,404**	,301**	,357**	,396**	,550**	,567**	,407**	1				
3.1. Anlamlılık	,157**	,150**	,157**	,055	,186**	,148**	,363**	,468**	,154**	,781**	1			
3.2. Yeterlilik	,117**	,104*	,127**	,009	,174**	,109**	,300**	,429**	,077	,767**	,786**	1		
3.3. Özerklik	,441**	,417**	,419**	,347**	,344**	,438**	,509**	,465**	,449**	,847**	,469**	,463**	1	
3.4. Etki	,550**	,554**	,510**	,467**	,386**	,491**	,525**	,424**	,531**	,753**	,294**	,273**	,691**	1

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır; *. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

3.3.2. Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisi

Tablo 11’de, örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği üzere model anlamlıdır ($F=617,636$; $p=0,000$). Örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerinde orta düzeyde ($\beta=0,605$) anlamlı etkisi bulunmaktadır. Model psikolojik güçlendirmenin %50,8’ini açıklamaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak “**H₂**: Örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11

Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²	F	p
İş Tatmini	Sabit	1,546	0,077	20,149	0,000	1,395	1,697	0,508	617,636	0,000
	Örgütsel Demokrasi Algısı	0,605	0,024	24,852	0,000	0,557	0,652			

3.3.3. Örgütsel Demokrasi Algısının Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi

Tablo 12’de, örgütsel demokrasi algısının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, model anlamlıdır ($F=130,392$; $p=0,000$). Örgütsel demokrasi algısının psikolojik güçlendirme üzerinde orta düzeye yakın ($\beta=0,350$) anlamlı etkisi bulunmaktadır. Model psikolojik güçlendirmenin %17,9’unu açıklamaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak “**H₄**: Örgütsel demokrasi algısının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12

Örgütsel Demokrasi Algısının Psikolojik Güçlendirmeye Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²	F	p
Psikolojik Güçlendirme	Sabit	2,776	0,097	28,685	0,000	2,586	2,966	0,179	130,392	0,000
	Örgütsel Demokrasi Algısı	0,350	0,031	11,419	0,000	0,290	0,411			

3.3.4. Örgütsel Demokrasi Algısı ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi

Tablo 13'te örgütsel demokrasi algısı ve psikolojik güçlendirmenin iş tatminine etkisini gösteren çoklu regresyon modeli görülmektedir. Tablo incelendiğinde modelin anlamlı olduğu ($F=417,045$; $p=0,000$) görülmektedir. Örgütsel demokrasi algısı ($\beta=0,496$) ve psikolojik güçlendirmenin ($\beta=0,309$) iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Modele göre örgütsel demokrasi algısı ve psikolojik güçlendirme iş tatmininin %58,3'ünü açıklamaktadır. Bu bulgudan yola çıkarak "**H₆**: Psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13

Örgütsel Demokrasi Algısı ve Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Regresyon						Model Özeti		
		β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²	F	p
İş Tatmini	Sabit	0,688	0,109	6,306	0,000	0,474	0,902	0,583	417,045	0,000
	Örgütsel Demokrasi Algısı	0,496	0,025	20,053	0,000	0,448	0,545			
	Psikolojik Güçlendirme	0,309	0,030	10,339	0,000	0,250	0,368			

3.3.5. Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

Tablo 14'te görüldüğü üzere analiz sonuçlarına göre örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerinde orta düzeyde doğrudan etkisi ($\beta=0,496$) bulunmaktadır. Bu etkiye psikolojik güçlendirmenin aracı rolü eklendiğinde iş tatmini üzerinde düşük düzeyde ve pozitif yönlü dolaylı etkisi ($\beta=0,109$) vardır. Modele göre örgütsel demokrasi algısının iş tatmini üzerindeki toplam etkisinin (doğrudan etki + dolaylı etki) pozitif yönlü ($\beta=0,605$) ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum örgütsel demokrasi algısının iş tatminini etkilediğini, psikolojik güçlendirme ile birlikte bu etkinin daha da arttığını göstermektedir. Bu bulgulardan yola çıkıldığında "**H₇**: Örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14

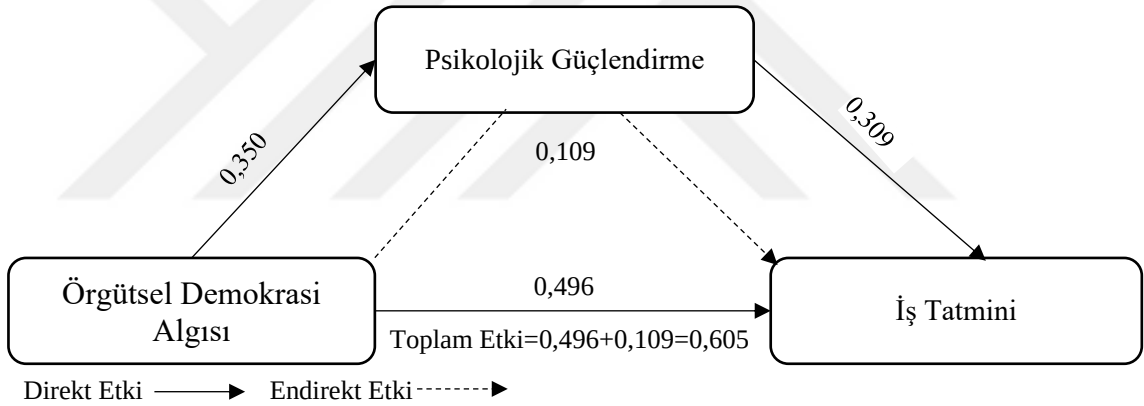
Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü

	Direkt Etki	Etki	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
İş Tatmini	Örgütsel Demokrasi	0,496	0,025	20,053	0,000	0,448	0,545
Dolaylı Etki							
İş Tatmini	Psikolojik Güçlendirme	0,109	0,016			0,077	0,141
	Toplam Etki	0,605	0,024	24,852	0,000	0,557	0,652

Şekil 6’da örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolüne dair regresyon analizi bulgularının özet modeli görülmektedir.

Şekil 6

Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü Regresyon Analizi Model Özeti



3.3.6. Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablo 15’te örgütsel demokrasinin alt boyutlarının iş tatminine etkisini gösteren regresyon modeli görülmektedir. Model incelendiğinde de görüleceği gibi model istatistiksel açıdan anlamlıdır ($F=123,770$; $p<0,01$). Modele göre örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından katılım-eleştiri, şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmasına karşılık ($p<0,05$); adalet boyutunun anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$). Katılım-eleştiri ($\beta=0,231$), şeffaflık ($\beta=0,203$), eşitlik ($\beta=0,175$) ve hesap verebilirlik alt boyutları ($\beta=0,124$) iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı $R=0,715$ ’dir. Model toplam varyansın %51,1’ini açıklamaktadır. Bu bulgular sonucunda; “**H2a:** Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından katılım-eleştiri boyutunun iş tatmini üzerinde

anlamli etkisi vardir.”, “**H_{2b}**: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından şeffaflık boyutunun iş tatmini üzerinde anlamli etkisi vardir.”, “**H_{2d}** Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından eşitlik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamli etkisi vardir.” ve “**H_{2e}**: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamli etkisi vardir.” hipotezleri kabul edilirken “**H_{2c}**: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından adalet boyutunun iş tatmini üzerinde anlamli etkisi vardir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15

Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	SH	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	1,492	0,091		16,347	0,000				
Katılım-Eleştiri	0,169	0,048	0,231	3,500	0,001				
Şeffaflık	0,146	0,048	0,203	3,062	0,002				
Adalet	0,053	0,041	0,074	1,306	0,192	0,715	0,511	123,770	0,000
Eşitlik	0,157	0,034	0,175	4,560	0,000				
Hesap Verebilirlik	0,089	0,035	0,124	2,552	0,011				

Bağımlı değişken: İş Tatmini

3.3.7. Örgütsel Demokrasi Algısının Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi

Tablo 16’da örgütsel demokrasinin alt boyutlarının psikolojik güçlendirmeye etkisini gösteren regresyon modeli görülmektedir. Model incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamli olduğu görülmektedir ($F=32,989$; $p<0,01$). Modele göre örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamli bir etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$). Katılım-eleştiri ($\beta=0,228$), şeffaflık ($\beta=0,191$), eşitlik ($\beta=0,134$) ve hesap verebilirlik ($\beta=0,209$) psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilerken, adalet ($\beta=-0,278$) boyutunu negatif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı $R=0,466$ ’dır. Model toplam varyansın %21,8’ini açıklamaktadır. Bu bulgular sonucunda; “**H_{4a}**: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından katılım-eleştiri boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamli etkisi vardir.”, “**H_{4b}**: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından şeffaflık boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamli etkisi vardir.”, “**H_{4c}**: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından adalet boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamli etkisi vardir.”, “**H_{4d}**: Örgütsel demokrasi algısının alt

boyutlarından eşitlik boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.” ve “**H_{4e}**: Örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarından hesap verebilirlik boyutunun psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 16

Örgütsel Demokrasi Alt Boyutlarının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	SH	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	2,657	0,113		23,587	0,000				
Katılım-Eleştiri	0,163	0,060	0,228	2,740	0,006				
Şeffaflık	0,134	0,059	0,191	2,280	0,023	0,466	0,218	32,989	0,000
Adalet	-0,196	0,050	-0,278	-3,902	0,000				
Eşitlik	0,117	0,042	0,134	2,755	0,006				
Hesap Verebilirlik	0,146	0,043	0,209	3,400	0,001				

Bağımlı değişken: Psikolojik Güçlendirme

3.3.8. Psikolojik Güçlendirme Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tablo 17’de psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının iş tatminine etkisini gösteren regresyon modeli görülmektedir. Model incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($F=76,561$; $p<0,01$). Modele göre psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık, özerklik ve etkinin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunurken ($p<0,05$), yeterlilik boyutunun anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$). Anlamlılık ($\beta=0,207$), özerklik ($\beta=0,199$), etki ($\beta=0,339$) iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Modelin ilişki katsayısı $R=0,583$ ’tür. Model toplam varyansın %34’ünü açıklamaktadır. Bu bulgular sonucunda; “**H_{6a}**: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.”, “**H_{6c}**: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından özerklik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.”, **H_{6d}**: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından etki boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilirken, “**H_{6b}**: Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17*Psikolojik Güçlendirme Alt boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*

Bağımsız Değişkenler	B	SH	β	t	p	R	R²	F	p
Sabit	1,457	0,140		10,408	0,000				
Anlamlılık	0,176	0,047	0,207	3,761	0,000				
Yeterlilik	-0,043	0,050	-0,047	-0,854	0,394	0,583	0,340	76,561	0,001
Özerklik	0,157	0,040	0,199	3,922	0,000				
Etki	0,239	0,033	0,339	7,334	0,000				

Bağımlı değişken: İş Tatmini

3.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları

Bu bölümde katılımcıların sosyo demografik özelliklerinin örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı fark oluşturup oluşturmadığının ortaya konulması amacıyla yapılan analiz sonuçları yer almaktadır.

Bu çalışmada ikili grupların karşılaştırılmasına yönelik farkların analizi için bağımsız örneklem t testi; ikiden fazla grubun karşılaştırılması için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile gerçekleştirilmiştir. Fark çıkan gruplarda farkın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Tukey testinden yararlanılmıştır.

3.4.1. İkili Gruplar Arasında Yapılan Fark Analizi Bulguları

Bu bölümde katılımcıların cinsiyetine ve medeni durumuna göre yapılan analiz bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 18’de katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel demokrasi algısı ve alt boyutları, iş tatmini ve alt boyutları ve psikolojik güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını gösteren bağımsız örneklem t testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel demokrasi algısı ve alt boyutları, iş tatmini ve alt boyutu olan dışsal tatmin ve psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından anlamlılık, yeterlilik ve etki boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunurken ($p < 0,05$); iş tatminin alt boyutu olan içsel tatmin, psikolojik güçlendirme ve alt boyutu olan özerklik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 18*Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları*

	Cinsiyet	n	Ort.	S.S.	t	p
ÖD	Kadın	406	2,88	0,822	-6,263	0,000
	Erkek	193	3,35	0,901		
Katılım-Eleştiri	Kadın	406	2,71	0,966	-6,551	0,000
	Erkek	193	3,28	1,008		
Şeffaflık	Kadın	406	2,97	0,997	-4,923	0,000
	Erkek	193	3,41	1,035		
Adalet	Kadın	406	2,58	0,975	-5,819	0,000
	Erkek	193	3,09	1,047		
Eşitlik	Kadın	406	3,29	0,789	-4,890	0,000
	Erkek	193	3,65	0,856		
Hesap Verebilirlik	Kadın	406	2,82	0,980	-4,425	0,000
	Erkek	193	3,23	1,097		
İT	Kadın	406	3,30	0,688	-3,455	0,001
	Erkek	193	3,54	0,824		
İçsel Tatmin	Kadın	406	3,55	0,717	-1,878	0,061
	Erkek	193	3,68	0,820		
Dışsal Tatmin	Kadın	406	2,93	0,894	-4,971	0,000
	Erkek	193	3,32	0,952		
PG	Kadın	406	3,82	0,665	-0,613	0,541
	Erkek	193	3,87	0,837		
Anlamlılık	Kadın	406	4,21	0,822	2,266	0,024
	Erkek	193	4,03	0,960		
Yeterlilik	Kadın	406	4,27	0,745	2,366	0,019
	Erkek	193	4,09	0,938		
Özerklik	Kadın	406	3,63	0,922	-1,272	0,204
	Erkek	193	3,73	0,969		
Etki	Kadın	406	3,19	1,026	-4,724	0,000
	Erkek	193	3,62	1,057		

Tablo 19’da katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel demokrasi algısı ve alt boyutları, iş tatmini ve alt boyutları ve psikolojik güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını gösteren bağımsız örneklem t testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel demokrasi algısının alt boyutu olan eşitlik, iş tatmini ve alt boyutu olan içsel tatmin, psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlamlılık ve yeterlilik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunurken ($p < 0,05$); örgütsel demokrasi ve alt boyutları olan katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik boyutlarında, iş tatminin alt boyutu olan dışsal tatmin ve psikolojik güçlendirme ve alt boyutları olan özerklik ve etki boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 19*Medeni Duruma Göre Fark Analizi Sonuçları*

Medeni Durum		n	Ort.	S.S.	t	p
ÖD	Evli	372	3,063	0,908	1,151	0,250
	Bekar	227	2,978	0,817		
Katılım-Eleştiri	Evli	372	2,923	1,053	0,853	0,394
	Bekar	227	2,850	0,947		
Şeffaflık	Evli	372	3,144	1,049	0,945	0,345
	Bekar	227	3,062	0,993		
Adalet	Evli	372	2,737	1,050	-0,330	0,741
	Bekar	227	2,766	0,986		
Eşitlik	Evli	372	3,479	0,845	2,823	0,005
	Bekar	227	3,283	0,784		
Hesap Verebilirlik	Evli	372	2,987	1,085	1,034	0,301
	Bekar	227	2,897	0,951		
İT	Evli	372	3,435	0,754	2,410	0,016
	Bekar	227	3,285	0,714		
İçsel Tatmin	Evli	372	3,661	0,756	2,802	0,005
	Bekar	227	3,484	0,738		
Dışsal Tatmin	Evli	372	3,097	0,944	1,401	0,162
	Bekar	227	2,987	0,907		
PG	Evli	372	3,881	0,706	1,883	0,060
	Bekar	227	3,767	0,749		
Anlamlılık	Evli	372	4,204	0,832	1,987	0,047
	Bekar	227	4,059	0,928		
Yeterlilik	Evli	372	4,266	0,786	2,170	0,030
	Bekar	227	4,117	0,856		
Özerklik	Evli	372	3,694	0,952	1,009	0,313
	Bekar	227	3,614	0,915		
Etki	Evli	372	3,362	1,094	0,951	0,342
	Bekar	227	3,278	0,987		

3.4.2. İkidenden Fazla Elemana Sahip Gruplar Arasında Fark Analizi Bulguları

Bu bölümde yaş, eğitim, görev durumu ve toplam çalışma süresi durumlarına göre yapılan analiz bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 20’de katılımcıların yaşlarına göre örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların yaşlarına göre sadece iş tatmininin alt boyutu olan dışsal tatmin boyutunda fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi sonucunda katılımcılardan 31-40 yaş aralığında olanların puan

ortalamlarının ($\bar{x}=3,152$), ≤ 30 yaş ve altı olanların puan ortalamalarından ($\bar{x}=2,928$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20

Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları

	Yaş	n	Ort.	S.S.	f	p	Post Hoc
ÖD	≤ 30	215	2,954	0,839			
	31-40	247	3,094	0,915	1,474	0,230	
	≥ 41	137	3,039	0,855			
Katılım-Eleştiri	≤ 30	215	2,807	0,992			
	31-40	247	2,943	1,033	1,280	0,279	
	≥ 41	137	2,949	1,011			
Şeffaflık	≤ 30	215	3,033	1,021			
	31-40	247	3,177	1,056	1,152	0,317	
	≥ 41	137	3,124	0,986			
Adalet	≤ 30	215	2,687	1,021			
	31-40	247	2,832	1,047	1,403	0,247	
	≥ 41	137	2,693	0,990			
Eşitlik	≤ 30	215	3,325	0,790			
	31-40	247	3,455	0,875	1,586	0,206	
	≥ 41	137	3,440	0,790			
Hesap Verebilirlik	≤ 30	215	2,895	0,975			
	31-40	247	3,045	1,097	1,642	0,194	
	≥ 41	137	2,881	1,010			
İT	≤ 30	215	3,298	0,742			
	31-40	247	3,416	0,778	2,048	0,130	
	≥ 41	137	3,439	0,665			
İçsel Tatmin	≤ 30	215	3,544	0,758			
	31-40	247	3,591	0,797	1,336	0,264	
	≥ 41	137	3,678	0,659			
Dışsal Tatmin	≤ 30	215	2,928	0,946			
	31-40	247	3,152	0,945	3,413	0,034	1-2 p=0,027
	≥ 41	137	3,080	0,863			
PG	≤ 30	215	3,827	0,686			
	31-40	247	3,816	0,799	0,557	0,573	
	≥ 41	137	3,895	0,638			
Anlamlılık	≤ 30	215	4,195	0,829			
	31-40	247	4,084	0,960	1,185	0,306	
	≥ 41	137	4,195	0,762			
Yeterlilik	≤ 30	215	4,217	0,778			
	31-40	247	4,169	0,887	0,726	0,484	
	≥ 41	137	4,273	0,736			
Özerklik	≤ 30	215	3,664	0,877			
	31-40	247	3,649	1,009	0,078	0,925	
	≥ 41	137	3,689	0,904			
Etki	≤ 30	215	3,233	1,008			
	31-40	247	3,363	1,107	1,579	0,207	
	≥ 41	137	3,423	1,025			

Tablo 21’de katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel demokrasi ve alt boyutlarında, iş tatmini ve alt boyutlarında, psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$).

Bu farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi ile şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel demokrasi boyutunda, katılımcılardan eğitim durumu doktora olanların puan ortalamalarının lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri alt boyutunda, katılımcılardan eğitim durumu doktora olanların puan ortalamalarının lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olanlardan; lise ve lisans olanların ön lisans olanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasinin şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutunda katılımcılardan eğitim durumu doktora olanların puan ortalamalarının lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutu ve alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin boyutlarında katılımcılardan eğitim durumu doktora olanların puan ortalamalarının lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutu ve alt boyutlarından anlamlılık, özerklik ve etki boyutlarında katılımcılardan eğitim durumu doktora olanların puan ortalamaları, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olanların puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunda ise eğitim durumu doktora olanların puan ortalamalarının, lisans ve yüksek lisans olanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21

Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	Ort.	S.S.	f	p	Post Hoc
ÖD	Lise	48	3,154	0,614	30,871	0,000	
	Ön Lisans	178	2,803	0,790			1-5 p=0,000
	Lisans	281	2,945	0,810			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	3,098	0,894			3-5 p=0,000
	Doktora	47	4,221	0,839			4-5 p=0,000

Tablolar Devamı

Katılım-Eleştiri	Lise	48	3,044	0,715	30,430	0,000	1-2 p=0,019
	Ön Lisans	178	2,582	0,946			1-5 p=0,000
	Lisans	281	2,831	0,940			2-3 p=0,041
	Yüksek Lisans	45	2,975	1,032			2-5 p=0,000
	Doktora	47	4,237	0,854			3-5 p=0,000
Şeffaflık	Lise	48	3,236	0,836	23,492	0,000	4-5 p=0,000
	Ön Lisans	178	2,869	0,977			1-5 p=0,000
	Lisans	281	3,034	0,960			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	3,137	1,107			3-5 p=0,000
	Doktora	47	4,362	0,832			4-5 p=0,000
Adalet	Lise	48	2,833	0,862	22,044	0,000	
	Ön Lisans	178	2,553	0,970			1-5 p=0,000
	Lisans	281	2,630	0,956			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	2,898	1,034			3-5 p=0,000
	Doktora	47	3,962	0,970			4-5 p=0,000
Eşitlik	Lise	48	3,510	0,664	17,019	0,000	
	Ön Lisans	178	3,269	0,763			1-5 p=0,000
	Lisans	281	3,329	0,814			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	3,385	0,763			3-5 p=0,000
	Doktora	47	4,287	0,835			4-5 p=0,000
Hesap Verebilirlik	Lise	48	3,104	0,968	23,362	0,000	
	Ön Lisans	178	2,749	0,923			1-5 p=0,000
	Lisans	281	2,823	0,967			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	3,111	1,085			3-5 p=0,000
	Doktora	47	4,199	1,002			4-5 p=0,000
İT	Lise	48	3,351	0,711	22,591	0,000	
	Ön Lisans	178	3,306	0,640			1-5 p=0,000
	Lisans	281	3,291	0,714			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	3,283	0,714			3-5 p=0,000
	Doktora	47	4,300	0,729			4-5 p=0,000
İçsel Tatmin	Lise	48	3,464	0,762	16,056	0,000	
	Ön Lisans	178	3,590	0,669			1-5 p=0,000
	Lisans	281	3,513	0,735			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	3,428	0,689			3-5 p=0,000
	Doktora	47	4,383	0,778			4-5 p=0,000
Dışsal Tatmin	Lise	48	3,182	0,877	22,446	0,000	
	Ön Lisans	178	2,879	0,878			1-5 p=0,000
	Lisans	281	2,957	0,874			2-5 p=0,000
	Yüksek Lisans	45	3,067	0,955			3-5 p=0,000
	Doktora	47	4,176	0,712			4-5 p=0,000

Tablolar Devamı

PG	Lise	48	3,863	0,725	11,781	0,000	1-5 p=0,000 2-5 p=0,000 3-5 p=0,000 4-5 p=0,000
	Ön Lisans	178	3,737	0,682			
	Lisans	281	3,805	0,689			
	Yüksek Lisans	45	3,730	0,808			
	Doktora	47	4,496	0,688			
Anlamlılık	Lise	48	4,007	0,993	4,120	0,003	1-5 p=0,007 2-5 p=0,014 3-5 p=0,004 4-5 p=0,004
	Ön Lisans	178	4,154	0,845			
	Lisans	281	4,123	0,864			
	Yüksek Lisans	45	3,970	0,966			
	Doktora	47	4,603	0,651			
Yeterlilik	Lise	48	4,174	0,831	3,241	0,012	3-5 p=0,012 4-5 p=0,012
	Ön Lisans	178	4,240	0,799			
	Lisans	281	4,165	0,818			
	Yüksek Lisans	45	4,030	0,934			
	Doktora	47	4,574	0,636			
Özerklik	Lise	48	3,792	0,949	10,929	0,000	1-5 p=0,004 2-5 p=0,000 3-5 p=0,000 4-5 p=0,000
	Ön Lisans	178	3,483	0,965			
	Lisans	281	3,642	0,855			
	Yüksek Lisans	45	3,556	1,082			
	Doktora	47	4,447	0,759			
Etki	Lise	48	3,479	0,883	15,642	0,000	1-5 p=0,000 2-5 p=0,000 3-5 p=0,000 4-5 p=0,000
	Ön Lisans	178	3,073	1,078			
	Lisans	281	3,289	0,983			
	Yüksek Lisans	45	3,363	1,101			
	Doktora	47	4,362	0,879			

Tablo 22’de katılımcıların görev durumlarına göre örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların görev durumlarına göre örgütsel demokrasi ve alt boyutlarında, iş tatmini ve alt boyutlarında, psikolojik güçlendirme ve alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$).

Bu farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi ile şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel demokrasi boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu ve memurların puan ortalamalarının ise tıbbi sekreterlerden yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri alt boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu ve tıbbi

sekreterlerin puan ortalamalarının ise hemşire-ebe ve memurlardan düşük olduğu görülmektedir.

Örgütsel demokrasinin şeffaflık alt boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu ve memurların puan ortalamalarının ise tıbbi sekreterlerden yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasinin adalet alt boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının hemşire-ebe, tıbbi sekreter ve sağlık teknikerlerinden yüksek olduğu ve memurların puan ortalamalarının ise tıbbi sekreterlerden yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasinin eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutlarında ise hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu görülmektedir.

İş tatmini boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu görülmektedir. İş tatmininin içsel tatmin alt boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının hemşire-ebe, sağlık teknikeri ve memurlardan yüksek olduğu görülmektedir. İş tatmininin dışsal tatmin alt boyutunda ise hekimlerin puan ortalamalarının hemşire-ebe, tıbbi sekreter ve sağlık teknikerlerinden; memurların puan ortalamalarının ise tıbbi sekreterlerden yüksek olduğu görülmektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin anlamlılık alt boyutunda, hemşire-ebelerin puan ortalamalarının hekim ve tıbbi sekreterlerden düşük olduğu görülmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik alt boyutunda, hemşire-ebelerin puan ortalamalarının tıbbi sekreterlerden düşük olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunda, hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu ve tıbbi sekreterlerin puan ortalamalarının hemşire-ebe, sağlık teknikeri ve memurlardan düşük olduğu görülmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin etki alt boyutunda ise hekimlerin puan ortalamalarının diğer katılımcılardan yüksek olduğu ve tıbbi sekreterlerin puan ortalamalarının hemşire-ebe, sağlık teknikeri ve memurlardan düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 22*Görev Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları*

	Görev Durumu	n	Ort.	S.S.	f	p	Post Hoc
ÖD	Hekim	89	3,75	0,969	21,957	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	2,92	0,779			1-3 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	2,56	0,767			1-4 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	2,88	0,828			1-5 p=0,002
	Memur	36	3,13	0,857			3-5 p=0,036
Katılım-Eleştiri	Hekim	89	3,73	1,039	22,840	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	2,77	0,921			1-3 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	2,31	0,954			1-4 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	2,68	0,985			1-5 p=0,002
	Memur	36	3,04	0,896			2-3 p=0,000
Şeffaflık	Hekim	89	3,84	1,063	16,736	0,000	3-5 p=0,014
	Hemşire-Ebe	372	3,01	0,947			1-2 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	2,54	1,044			1-3 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	2,93	0,999			1-4 p=0,000
	Memur	36	3,24	0,983			1-5 p=0,018
Adalet	Hekim	89	3,45	1,113	16,279	0,000	3-5 p=0,026
	Hemşire-Ebe	372	2,63	0,934			1-2 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	2,23	0,884			1-3 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	2,57	0,977			1-4 p=0,000
	Memur	36	3,02	1,121			3-5 p=0,007
Eşitlik	Hekim	89	3,94	0,951	11,787	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	3,31	0,752			1-3 p=0,001
	Tıbbi Sekreter	32	3,29	0,721			1-4 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	3,35	0,787			1-5 p=0,001
	Memur	36	3,30	0,938			
Hesap Verebilirlik	Hekim	89	3,72	1,137	17,699	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	2,82	0,920			1-3 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	2,43	1,078			1-4 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	2,91	0,978			1-5 p=0,004
	Memur	36	3,03	1,117			
İT	Hekim	89	3,91	0,784	15,232	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	3,27	0,688			1-3 p=0,001
	Tıbbi Sekreter	32	3,33	0,455			1-4 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	3,30	0,759			1-5 p=0,008
	Memur	36	3,44	0,807			
İçsel Tatmin	Hekim	89	4,05	0,784	12,482	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	3,47	0,722			1-4 p=0,001
	Tıbbi Sekreter	32	3,83	0,524			1-5 p=0,004
	Sağlık Teknikeri	70	3,59	0,740			
	Memur	36	3,54	0,751			
Dışsal Tatmin	Hekim	89	3,70	0,926	16,694	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	2,96	0,846			1-3 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	2,57	0,767			1-4 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	2,85	1,017			3-5 p=0,008
	Memur	36	3,29	1,008			

Tablolar Devamı

PG	Hekim	89	4,25	0,775	9,635	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	3,75	0,725			1-3 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	3,64	0,517			1-4 p=0,005
	Sağlık Teknikeri	70	3,86	0,597			1-5 p=0,034
	Memur	36	3,85	0,624			
Anlamlılık	Hekim	89	4,41	0,818	5,771	0,000	1-2 p=0,002
	Hemşire-Ebe	372	4,04	0,915			2-3 p=0,013
	Tıbbi Sekreter	32	4,54	0,597			
	Sağlık Teknikeri	70	4,27	0,738			
	Memur	36	4,06	0,742			
Yeterlilik	Hekim	89	4,33	0,858	2,865	0,023	2-3 p=0,028
	Hemşire-Ebe	372	4,14	0,825			
	Tıbbi Sekreter	32	4,58	0,535			
	Sağlık Teknikeri	70	4,25	0,787			
	Memur	36	4,19	0,778			
Özerklik	Hekim	89	4,21	0,806	13,621	0,000	1-2 p=0,000
	Hemşire-Ebe	372	3,58	0,927			1-3 p=0,000
	Tıbbi Sekreter	32	2,99	1,063			1-4 p=0,009
	Sağlık Teknikeri	70	3,73	0,852			1-5 p=0,020
	Memur	36	3,67	0,768			2-3 p=0,004
Etki	Hekim	89	4,04	0,946	19,291	0,000	3-4 p=0,001
	Hemşire-Ebe	372	3,25	0,999			3-5 p=0,018
	Tıbbi Sekreter	32	2,43	1,124			1-2 p=0,000
	Sağlık Teknikeri	70	3,17	0,969			1-3 p=0,000
	Memur	36	3,48	1,009			1-4 p=0,000

Tablo 23'te katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların çalışma sürelerine göre örgütsel demokrasi ve katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik alt boyutlarında, psikolojik güçlendirme ve anlamlılık, yeterlilik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunurken ($p<0,05$); örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik alt boyutunda, iş tatmini ve alt boyutlarında ve psikolojik güçlendirmenin özerklik ve etki alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Bu farklılığın nereden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi ile şu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel demokrasi boyutunda ve alt boyutları olan şeffaflık ve adalet alt boyutlarında toplam çalışma süresi 5-9 yıl aralığında olanların puan ortalamalarının 5 yıldan az ve 15 yıldan fazla olanlardan yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasinin katılım-eleştiri ve eşitlik alt boyutlarında, toplam çalışma süresi

5-9 yıl aralığında olanların puan ortalamalarının 5 yıldan az olanlardan yüksek olduğu görülmektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutunda, psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlilik alt boyutlarında, toplam çalışma süresi 10-14 yıl aralığında olanların puan ortalamalarının 5 yıldan az ve 15 yıldan fazla olanlardan düşük olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunda ise toplam çalışma süresi 5 yıldan az olanların puan ortalamalarının 10-14 yıl aralığında olanların puan ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 23

Toplam Çalışma Süresine Göre Fark Analizi Sonuçları

Toplam Çalışma Süresi	n	Ort.	S.S.	f	p	Post Hoc
ÖD	<5	148	2,902	0,827	3,755	0,011 1-2 p=0,007 2-4 p=0,046
	5-9	99	3,269	0,836		
	10-14	159	3,055	0,909		
	≥15	193	2,989	0,884		
Katılım-Eleştiri	<5	148	2,751	0,986	2,754	0,042 1-2 p=0,026
	5-9	99	3,119	0,963		
	10-14	159	2,930	1,020		
	≥15	193	2,863	1,041		
Şeffaflık	<5	148	2,977	1,038	3,558	0,014 1-2 p=0,013 2-4 p=0,037
	5-9	99	3,380	1,005		
	10-14	159	3,160	1,009		
	≥15	193	3,041	1,028		
Adalet	<5	148	2,627	0,995	3,934	0,008 1-2 p=0,013 2-4 p=0,015
	5-9	99	3,030	1,028		
	10-14	159	2,800	1,016		
	≥15	193	2,653	1,032		
Eşitlik	<5	148	3,267	0,802	4,059	0,007 1-2 p=0,005
	5-9	99	3,625	0,746		
	10-14	159	3,355	0,896		
	≥15	193	3,439	0,807		
Hesap Verebilirlik	<5	148	2,878	0,984	1,685	0,169
	5-9	99	3,131	0,970		
	10-14	159	3,002	1,095		
	≥15	193	2,879	1,052		
İT	<5	148	3,292	0,761	1,541	0,203
	5-9	99	3,472	0,745		
	10-14	159	3,346	0,766		
	≥15	193	3,424	0,701		
İçsel Tatmin	<5	148	3,533	0,777	1,676	0,171
	5-9	99	3,643	0,750		
	10-14	159	3,523	0,782		
	≥15	193	3,674	0,708		

Tablolar Devamı

	<5	148	2,930	0,968			
	5-9	99	3,215	0,957			
Dışsal Tatmin	10-14	159	3,082	0,920	1,917	0,126	
	≥15	193	3,049	0,889			
	<5	148	3,938	0,603			
	5-9	99	3,824	0,735			
PG	10-14	159	3,661	0,818	4,939	0,002	1-3 p=0,004 3-4 p=0,006
	≥15	193	3,915	0,698			
	<5	148	4,309	0,734			
	5-9	99	4,141	0,837			
Anlamlılık	10-14	159	3,885	1,017	7,609	0,000	1-3 p=0,000 3-4 p=0,000
	≥15	193	4,249	0,812			
	<5	148	4,302	0,693			
	5-9	99	4,192	0,778			
Yeterlilik	10-14	159	3,990	0,949	6,051	0,000	1-3 p=0,004 3-4 p=0,001
	≥15	193	4,330	0,771			
	<5	148	3,811	0,789			
	5-9	99	3,620	1,016			
Özerklik	10-14	159	3,524	0,981	2,520	0,057	
	≥15	193	3,687	0,954			
	<5	148	3,331	0,978			
	5-9	99	3,343	1,028			
Etki	10-14	159	3,245	1,096	0,569	0,636	
	≥15	193	3,392	1,092			

Bu bulgular doğrultusunda;

H₈: “Sosyo-demografik özelliklerine göre katılımcıların örgütsel demokrasi algıları farklılık gösterir.” hipotezi cinsiyet, eğitim durumu, görev durumu ve toplam çalışma süresi bakımından kabul edilirken; yaş ve medeni durum bakımından reddedilmiştir.

H₉: “Sosyo-demografik özelliklerine göre katılımcıların iş tatmini farklılık gösterir.” hipotezi cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev durumu bakımından kabul edilirken; yaş ve toplam çalışma süresi bakımından reddedilmiştir.

H₁₀: “Sosyo-demografik özelliklerine göre katılımcıların psikolojik güçlendirme algıları farklılık gösterir.” hipotezi eğitim durumu, görev durumu, toplam çalışma süresi bakımından kabul edilirken; cinsiyet, medeni durum ve yaş bakımından reddedilmiştir.

Tablo 24’te katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin test edildiği hipotezlerden elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 24*Test Edilen Hipotezlerin Kabul / Ret Durumu*

Değişkenler	Özellikler					Toplam Çalışma Süresi
	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Görev Durumu	
Örgütsel Demokrasi	✓	✗	✗	✓	✓	✓
İş Tatmini	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Psikolojik Güçlendirme	✗	✗	✗	✓	✓	✓

✓: Kabul, ✗: Ret

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen sonuçlar alanyazın çerçevesinde tartışılmakta ve öneriler sunulmaktadır.

Toplumsal refahın sağlanmasında önemli bir yere sahip olan sağlık kurumları, sunulan hizmetin niteliği bakımından insanlar için vazgeçilemez bir öneme sahiptir. Bu kurumlardan biri olan ve kesintisiz hizmet veren hastanelerde hizmetin kaliteli, etkin ve verimli bir şekilde verilmesinde sağlık çalışanları oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Hastanelerde çalışma süreleri, çalışma ortamı ve işin niteliği, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Hümanist bir yaklaşım içerdiği ifade edilen demokratik uygulamaların (örgütsel demokrasi) hastanelerde hayata geçirilmesi ile sağlık çalışanlarının işlerine ve çalışma ortamına karşı olan bakış açıları olumlu yönde etkilenerek, işlerinden tatmin olmaları sağlanabilir.

Bu çalışma, örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisi ve bu etkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışmada sosyo-demografik özellikler bakımından örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede anlamlı farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini, Bilecik ilinde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapmakta olan 599 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini; örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Geçkil ve diğerleri (2017) tarafından sağlık çalışanları (405 katılımcı) üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasında örgütsel demokrasinin bir araç olarak kullanılabileceği ve örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=.622$; $p<0,01$). Örgütlerde demokrasi uygulamalarının gerekliliğinin ortaya konulması amacıyla Erkal Coşan (2012) tarafından yapılan çalışmada da kamu çalışanlarının örgütsel demokrasi algısı ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,217$; $p<0,05$). Çankaya (2018) tarafından yapılan çalışmada ise (200 sağlık sektörü çalışanı), örgütsel demokrasi boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu (0,411 ile 0,602 aralığında) sonucuna ulaşılmış ve elde edilen bulgular

doğrultusunda katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının artmasının iş tatminlerini de artırdığı ifade edilmiştir. Yapılan bu çalışmalarda, örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki gösterilmiş ve elde edilen sonuçlarla yapılan tez çalışması sonuçlarının benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Ugboro ve Obeng (2000) tarafından çalışanların güçlendirilmesinin toplam kalite yönetiminin önemli ilkelerinden biri olduğuna değinilen çalışmada, tez çalışması ile benzer şekilde güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hjazeen ve diğerleri (2024) tarafından araştırma konusu ile ilgili 2001-2024 yılları arasında yayınlanmış çalışmalar üzerinde (elektronik veri tabanında 18 çalışma ve 6353 hemşireden oluşan örneklem) gerçekleştirilen sistematik derleme ve meta-analiz çalışmasında, hemşirelerin iş tatmini ile psikolojik güçlendirme algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tetik (2016) tarafından yapılan araştırmada (381 turist rehberi) ise genel psikolojik güçlendirme ve boyutları ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, güçlendirme boyutlarından göreceli olarak iş tatmini ile en güçlü ilişkinin “anlam” boyutu ile ($r=0,451$; $p<0,01$), en zayıf ilişkinin ise “etki” boyutu ($r = 0,285$; $p<0,01$) ile olduğu belirlenmiştir. Bu tez çalışmasında ise en güçlü ilişkinin “etki” boyutu ile ($r=0,525$), en zayıf ilişkinin ise yeterlilik ($r= 300$) boyutu ile olduğu tespit edilmiştir. Etki ile ilgili bu farklılığın meslek grupları arasındaki farklılıktan kaynaklandığı düşünülmektedir. Sağlık çalışanlarının yaptıkları işin uzmanlık gerektirmesi, işin sonucu üzerinde etkisi olacağı algısını güçlendirebilir. Çalışanların işlerini iyi yapabilme konusunda kendilerine güven duymaları ile ilgili olan yeterlilik boyutunun iş tatmini ile ilişkisinin düşük olmasının, çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının nispeten 40 yaş altında ve yarısına yakınının 10 yıl ve altında çalışıyor olması ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Çünkü sağlık çalışanlarının yaşı ilerledikçe ve yıllar içerisinde tecrübeleri arttıkça, algılanan güçlendirme seviyelerinin de arttığı görülmektedir (Durukan vd., 2010).

Can ve Doğan (2020) tarafından meslek yüksek okullarında çalışan akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel demokrasi ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar, bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan çalışmada, örgütsel demokrasi algısının iş tatminini üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geçkil ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada

örgütsel demokrasi algısının iş tatminini pozitif yönde etkilediği ($R^2 = 0,388$) tespit edilmiştir. Çalışmada, katılım-eleştiri, şeffaflık ve eşitlik alt boyutlarının da iş tatmini üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan çalışmada örgütsel demokrasi ölçeği alt boyutlarında en yüksek puan ortalamasının eşitlik boyutunda (3,02), en düşük puan ortalamasının ise adalet (2,19) boyutunda olduğu; iş tatmini ölçeğinde ise içsel tatmin puan ortalamasının (3,05), dışsal tatminden (2,67) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan tez çalışmasında da Geçkil ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışma ile benzer şekilde örgütsel demokrasi ölçeğinde en düşük ortalamanın adalet (2,75) ve en yüksek ortalamanın ise eşitlik (3,40) boyutunda olduğu hesaplanmıştır. Ayrıca iş tatmini ölçeğinde de içsel tatmin ortalamasının (3,59), dışsal tatminden (3,06) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çankaya (2018) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel demokrasinin adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutlarının iş tatminini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği fakat katılım-eleştiri ve şeffaflık boyutlarının ise iş tatmininde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Kesen (2015b) tarafından yapılan çalışmada (142 katılımcı) ise örgütsel demokrasinin “adalet” alt boyutunun iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu tez çalışmasında ise örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuş fakat adalet alt boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütsel demokrasinin alt boyutlarının iş tatminine olan etkisinde alanyazında farklı sonuçların ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütsel demokrasi algısının psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı etkisi olduğu, çalışmada elde edilen önemli sonuçlardan biridir. Bu konuda yapılan çalışmalardan bazıları bu tez çalışmasının sonucunu desteklemektedir (Doughty, 2004; Geçkil, 2017a; Geçkil, 2017b; Harrison ve Freeman, 2004; Ulutaş, 2011; Sadykova ve Tutar, 2014). Can ve Doğan (2020) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel demokrasinin psikolojik güçlendirme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel demokrasinin psikolojik güçlendirmenin %33,2’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Yaptığımız tez çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmada, psikolojik güçlendirmenin iş tatminini üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güncel çalışma bulgularına göre çağdaş bir yönetim anlayışı olarak ifade edilen personel güçlendirmenin, çalışanların iş tatmininin artmasını sağlayarak performanslarının ve kuruma bağlılıklarının artmasına ve böylece kurumun

performansının da yükselmesine katkı sağladığını belirten Tunay (2019) tarafından sigorta şirketi çalışanları üzerinde yapılmış olan araştırmada, personel güçlendirmenin çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tayvan'da ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul sağlığı hemşireleri üzerinde psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki aracılık rolünün belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilen çalışmada ise (Chang vd., 2010), psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, çalışanların iş tatminini iyileştirmek ve örgütsel bağlılığını artırmak için hizmet içi eğitim programlarının psikolojik güçlendirmeyi kolaylaştırmaya odaklanması gerektiği ifade edilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde bir konaklama kuruluşunda gerçekleştirilen çalışmada ise çalışanların güçlendirilmesinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (He vd., 2010). Kamu hastaneler birliği kapsamında yer alan sağlık kurumu çalışanları üzerinde Yüksel ve Adıgüzel (2012) tarafından yapılmış olan çalışmada, personel güçlendirme algısı artan çalışanların, iş tatminin de arttığı tespit edilmiştir. Tolay ve diğerleri (2012) tarafından (243 katılımcı) yapılan çalışmada, psikolojik güçlendirmenin iş tatmininde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tetik (2016) tarafından yapılan çalışmada ise psikolojik güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve psikolojik güçlendirmenin iş tatmininin %22'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bordin ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada da psikolojik güçlendirmenin iş tatminini artırabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, alanyazında yapılan çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütlerde iş tatmini için örgütsel demokrasi algısının ve psikolojik güçlendirmenin etkisi olabileceği söylenebilir.

Çalışmada ayrıca sosyo-demografik özelliklere göre katılımcıların örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirmede istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olup olmadığı da incelenmiştir. Sosyo-demografik özelliklere göre yapılan fark analizi sonucunda katılımcıların cinsiyetine, eğitim durumuna, görev durumuna ve toplam çalışma süresine göre örgütsel demokrasi algısında anlamlı bir farklılık bulunmuş; yaşına ve medeni durumuna göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kamu kurumlarında örgütsel demokrasi algısının ölçülmesi amacıyla Işık (2017) tarafından yapılan çalışmada, demografik değişkenler bakımından yapılan fark analizi sonucunda, katılımcıların yaşına ve çalışma süresine göre örgütsel demokrasi algısında

farklılık olduğu tespit edilirken; cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim düzeyine göre ise farklılık tespit edilmemiştir.

Geçkil ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların örgütsel demokrasi algılarında cinsiyet değişkeni bakımından fark olduğu ve çalışılan kurumda erkek katılımcıların puan ortalamalarının, kadın katılımcıların ortalamalarından anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca görev durumu (hekim ve büro çalışanlarının, hemşire-ebe grubunda olanlara göre daha yüksek), çalışma süresi (5 yıl ve daha az çalışan katılımcıların, 11-15 yıl arasında çalışan katılımcılardan daha yüksek) ve yaş (41 yaş ve üstü grubunda olan katılımcıların, 31-40 yaş olanlara göre daha yüksek) bakımından da anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çankaya (2018) tarafından kamu hastanesi çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel demokrasi algılarında, demografik değişkenler bakımından meslek grubu (görev durumu) değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamış fakat cinsiyet (erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha yüksek), medeni durum (bekar katılımcıların evli katılımcılardan daha yüksek), yaş (21-30 yaş grubunda olan katılımcıların, diğer yaş grubunda olanlardan daha yüksek düzeyde), eğitim durumu (ön lisans mezunlarının, lise mezunlarından daha yüksek düzeyde) ve çalışma süresine göre (1 yıldan az ve 1-5 yıl arası olan katılımcıların, 11-15 yıl arasında olan katılımcılardan daha yüksek) anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve görev durumu bakımından iş tatmininde anlamlı farklılık tespit edilmiş; yaş ve toplam çalışma süresi bakımından ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Liu ve diğerleri (2021) tarafından üçüncü basamak kamu hastanelerinde (144 hastane) çalışan Çinli doktorlar (9.378 erkek ve 12.750 kadın) üzerinde yapılan araştırmada, birçok demografik faktör (yaş, eğitim durumu vb.) ile iş tatmini arasında farklılık bulunmasına rağmen cinsiyet bakımından farklılık olmadığı sonuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) tarafından devlet hastanesi çalışanları üzerinde (355 kişi) yapılan araştırmada da cinsiyete göre katılımcıların iş tatminlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Keklik ve Coşkun Us (2013) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyet faktörünün yanında katılımcıların, medeni durumuna ve yaşına göre de anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu tez çalışmasında, görev durumu bakımından yapılan analiz sonucunda, hekimlerin iş tatmininin diğer görev gruplarındaki çalışanlardan

yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tengilimoğlu ve Yiğit (2015) tarafından yapılan çalışmada da görev durumuna göre, hekimlerin iş tatmininin; hemşire, ebe ve sağlık memurlarına oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Fakat bu çalışmada, bizim çalışmamızdan farklı olarak en yüksek iş tatmininin şef olarak çalışan personele ait olduğu tespit edilmiştir.

Koçak ve Yücel (2018) tarafından bir kamu hastanesinde yapılan çalışmada, katılımcıların (308 sağlık çalışanı) çalışma süreleri arttıkça yaptıkları işten tatmin olma düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmış ve bu durumun çalışanların zamanla karşılanan beklentileri ile (terfi, maaş vb.) ilgili olabileceği ifade edilmiştir. Yapılan başka bir çalışmada, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamazken, toplam çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada, meslekte yeni olanların iş tatmin düzeylerinin, meslekte daha eski olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiş ve bu durumun, çalışanların yıllar içerisinde meslekteki beklentilerine cevap bulamaması ile ilgili olabileceği şeklinde açıklanmıştır (Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008). Yaptığımız çalışmada ise toplam çalışma süresi bakımından iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen, 5 yıldan daha az çalışanların en düşük iş tatmini ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Kundak ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmada (129 hemşire), meslekte geçen süre bakımından iş tatmininde çalışmamızla benzer şekilde anlamlı bir fark bulunamazken, çalışmamızdan farklı olarak medeni durum bakımından da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Bu tez çalışmasında, katılımcıların eğitim durumuna, görev durumuna ve toplam çalışma süresine göre psikolojik güçlendirmede anlamlı farklılık bulunmuş; cinsiyeti, medeni durumu ve yaşı bakımından ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Altındış ve Özutku (2011) tarafından sağlık profesyonelleri ve yöneticiler (11 devlet hastanesinden 238 katılımcı) üzerinde yapılan araştırmada, katılımcıların psikolojik güçlendirme algısının yaşa, cinsiyete ve görev durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Aslan ve Sünbül (2018) tarafından sağlık çalışanları (290 katılımcı) üzerinde yapılan araştırmada cinsiyet, görev durumu, öğrenim durumu ve mesleki deneyim (toplam çalışma süresi) faktörlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken; yaptığımız çalışmadan farklı olarak yaş (32-38 yaş grubunda en yüksek) ve medeni durum (evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek) bakımından anlamlı farklılık olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi’nde çalışan hemşireler üzerinde Durukan ve diğerkleri (2010) tarafından yapılan araştırmada, hemşirelerin psikolojik olarak glendirme seviyelerinin orta dzeyde olduğu, demografik değişkenlerden yaş ve mesleki tecrübelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunurken (30-49 yaş grubunda olanlar, 20-29 olanlara göre; toplam tecrübesi 6-10 yıl arasında olanlar, 1 yıla kadar ve 1-5 yıl olanlara göre daha fazla), medeni duruma göre farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Alanyazında yapılan çalışmalarda sosyo-demografik özellikler bakımından yapılan fark analizleri sonucunda; katılımcıların örgütsel demokrasi algısı, iş tatmini ve psikolojik güçlendirme algıları ile ilgili farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmamızın sonuçları, alanyazında yer alan farklı çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bu tez çalışmasında, örgütsel demokrasi algısının iş tatminine etkisinde psikolojik güçlendirmenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, örgütsel demokrasi algısının iş tatminine olumlu etkisi olduğunu ve psikolojik güçlendirme aracılığı ile daha da olumlu bir etki oluşturacağını göstermektedir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler sunulmaktadır;

Araştırmacılara Yönelik neriler

Çalışma Bilecik ilinde, özel hastane bulunmaması nedeniyle sadece kamu hastaneleri ile sınırlı tutulmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalar ile özel hastane ve kamu hastane çalışanları karşılaştırılabilir.

Çalışma sağlık yöneticileri ile gerçekleştirilecek nitel çalışmalar ile desteklenebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda örgütsel demokrasi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide farklı aracı değişkenlerin (rgtsel seslilik, örgütsel bağlılık vb.) etkisi araştırma konusu yapılabilir.

Uygulama Alanlarına Yönelik neriler

Örgütsel demokrasi algısı ve psikolojik güçlendirme, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sebeple çalışanların örgütsel demokrasi algısının geliştirilmesi ve psikolojik olarak güçlendirilmesi yönünde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi,

Çalışmada, kadın katılımcıların örgütsel demokrasi algılarının ve iş tatmin düzeylerinin erkek katılımcılardan daha düşük düzeyde olması nedeniyle özellikle kadın çalışanlara

yönelik dezavantajlı durumların veya koşulların belirlenmesi yönünde çalışmaların yapılması,

Çalışmada görev bakımından hemşire-ebe grubunda yer alan katılımcıların psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlilik boyutlarında katılımlarının, diğer çalışan gruplarından daha düşük seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Hizmet sunumunda hastanelerde önemli bir rolü olan hemşire- ebe grubunda yer alan çalışanlara bu alt boyutlarla ilgili olarak çeşitli çalışmaların (hizmet içi eğitim, konferans, seminer vb.) yapılması,

Çalışmada katılımcıların örgütsel demokrasinin alt boyutu olan eşitlik boyutuna katılımı yüksek olmasına karşılık adalet boyutuna katılımın daha düşük seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum katılımcılarda kendilerine karşı eşit davranıldığı ama adil davranılmadığı algısının olduğunu göstermektedir. Çalışanların adalet algılarını geliştirecek çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açmaz Özden, M. (2009). Yenilenen demokrasi modelleri ve planlama yaklaşımları. *Toplum ve Demokrasi*, 3(5), 161-168.
- Ahmed, K. (2019). *The rationale and development of organizational democracy scale*. (Yayımlanmamış doktora tezi). National Collage of Business Administration and Economics Lahore.
- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. ve Rehman, R. U. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development Research Article*, 2(3), 204-219.
- Ahmed, K. ve Ahmed, A. (2022). The rationale and development of organizational democracy scale. *Business and Politics*, 24(3), 1-16.
- Ahmed, K., Ahmed A. ve Adeel S. (2023). The perceptual triangle of incivility, politics, and democracy: The role of supportiveness. *Business and Politics*, 25, 53-66.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 1-15.
- Aksoy Kürü, S. ve Kitapçı, H. (2023). Örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişki: Türkiye örneklemleri ile yapılan çalışmalar üzerinden bir meta-analiz çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 230-266.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Aktaş, M. (2015). Demokrasi kavramına eleştirel bir bakış. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 87-105.
- Akyıldız, N. A. (2024). Organizational democracy studies in Türkiye: A review of postgraduate theses. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 27-45.
- Al-Ababneh, M. M., Al-Sabi S., Al-Shakhsheer, F., ve Masadeh, M. (2017). The influence of employee empowerment on employee job satisfaction in fivestar hotels in Jordan. *International Business Research*, 10(3), 133-147.
- Algın, İ., ve Baskan, G. A. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Alkan, A. ve Erdem, R. (2019). Güç: Formal ve informal yönden güce kavramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 405-433.

- Altındış, S. ve Özutku, H. (2011). Psikolojik güçlendirme ve güçlendirmeyi etkileyen faktörler: Türkiye'deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 161-191.
- Altıntaş, M. ve Özata, M. (2023). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Eğitim çalışanları üzerinde bir araştırma. *ODÜSOBİAD* 13(1), 379-410. Doi: 10.48146/odusobiad.1087084
- Ambad, S. N., ve Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *The Journal of Global Business Management*, 8(2), 73-81.
- Arblaster, A. (1999). *Demokrasi*. (N. Yılmaz, Çev.). Doruk Yayınları. (Orijinal eserin basım tarihi 1992).
- Arslan, B., Karakaya, A. ve Araşkal S. (2020). Personel güçlendirme ve yönetim tarzı ilişkisi. 2. uluslararası iktisat, işletme ve sosyal bilimler kongresi bildiri kitabı içinde (ss. 32-42). Kastamonu Üniversitesi Yayınevi.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Aslan, Ş. ve Sünbül, F. (2018). Sağlık çalışanlarında personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderliğin demografik açıdan farklılıkları. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, 1, 13-26.
- Aşan, Y. ve Erenler, A. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Aşkun Çelik, D. ve Telman, N. (2013). *Endüstri/örgüt psikolojisi alanında kullanılan ölçekler el kitabı*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Atlı Özbaş, A. ve Tel, H. (2013). Hemşirelikte güç ve güçlendirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 29(3), 70-78.
- Aydoğdu, S. ve Aşıkgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Azeem, M., Abrar, M., Bashir, M. ve Zubair, A. (2015). Impact of organizational justice and psychological empowerment on perceived organizational performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 272-280.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35-59.

- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F. ve Aka, N. (2015). Örgüt depresyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki; Bir üniversitedeki akademisyenler üzerinde alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 296-315.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 75-84.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Kadıoğlu Matbaası.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Boğaziçi Üniversitesi.
- Bayrak Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Bell, N. E. ve Staw, B. M. (1989). People as sculptors versus sculpture. M.B. Arthur, D.T. Hall ve B.S. Lawrence (Ed.), *Handbook of career theory* içinde (ss. 138-141). Cambridge University Press
- Bordin, C., Bartram T. ve Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1) 34-46.
- Bozan, M. (2016). Sosyal ve beşerî bilimlere küresel yaklaşımlar. C. Cem, A. Kilimci (Ed.). *21. Yüzyıl vizyonu: katılımcı demokrasi* içinde (ss. 761-772). Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Büyükaslan, H. ve Eriş, H. (2019). Acil servis çalışanlarının iş stresi ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumları üzerine etkisi. *Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 16(2), 290-294.
- Can, H., Azizoglu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel davranış* (2. Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Can, N. ve Doğan, İ. F. (2020). Etik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolü: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3828-3842.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., ve Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.
- Cesinger, B., Gundolf, K. ve Kraus, S. (2016). An investigation into organizational democracy in new ventures. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 8(2), 196-216.

- Chang, L-C. ve Liu, C-H. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1442-1448.
- Chang, L. C., Shih, C. H., ve Lin, S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 427-433.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(3), 167-200.
- Chow, I. H., Lo, T. W-C., Sha, Z. ve Hong, J., (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *Hospitality Management*, 25, 478-495.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cunningham, Ian., Hyman, J. ve Baldry, C. (1996). Empowerment: The power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143-154.
- Çalışkan, A. Ö. ve Güler, H. (2013). Şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ekseninde internette finansal raporlama. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, 116, 57-84.
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel Demokrasinin iş tatminine etkisi ile sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ve iş tatmini düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science* 6(82), 404-426.
- Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2021). The effects of organizational democracy on organizational citizenship behaviors. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 387-396.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, Ç. ve Büyükbeşe, T. (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(3), 912-928.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdüleme ve iş doyumunu*. Anı Yayıncılık.
- Çiftçi, G. E. (2019). Örgütsel ustalık çalışmalarının personel güçlendirme üzerinde etkisi. *Journal of Academic Value Studies*, 3(10), 188-202.
- Çiftçi, G. E. (2021). Örgütsel demokrasi. M. Ak (Ed.), *Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler* içinde (ss. 303-333). Nobel Yayınevi.
- Çimen, M. (2018). Sağlık kurumlarında iş doyumunu. M. Çimen ve S. Deniz (Ed.), *Sağlık kurumları yönetiminde örgütsel davranış konuları* içinde (ss. 73-82). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Çöl, G. (2004). Personel güçlendirme (empowerment) kavramının benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2), 60-80.
- Daft, L. R. (2001). *Organization theory & design* (7. Baskı). South-Western Publishing.
- Dahl, R. A. (2019). *Demokrasi üzerine* (5. Baskı). (B. Kadioğlu, Çev.). Phoenix Yayınevi (Orijinal eserin basım tarihi 1998).
- Deci, E. L., Connell, J. P. ve Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Dede, Y. E. ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2018). The Mediating role of employee loyalty between employee empowerment and employee innovative behavior: A study from teknopark Istanbul. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 55-82.
- Demir, N. (2010). Basic principles of democracy and modern democracy theories. *Ege Academic Review*, 10(2), 597-611.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig Dergisi*, 2011(56), 99-119.
- Demirkıran, Ö., Eser, H. B. ve Keklik, B. (2011). Demokrasinin tabana yayılması, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında bilgi edinme hakkı kanunu. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 169-192.
- Deniz, S. (2024). Effect of ethical leadership and employee voice on happiness at the workplace. *Curr Res Soc Sci*, 10(1), 50-61.
- Diener, R. B. (2011). *Positive psychology as social change*. Springer Dordrecht Heidelberg.
- Dinar, C. ve Türköz, T. (2024). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü: Bir kamu kurumunda inceleme. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(104), 534-544.
- Doğan, S. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (32), 47-80.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doughty, H. A. (2004). Employee empowerment: Democracy or delusion? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 9(2), 1-26.

- Duman, G. (2000). *Yönetim açısından iş tatmini*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Durak, İ. ve Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde iş tatmini: Denizli devlet hastanesi yoğun bakım ünitelerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 119-135.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Durukan, S., Akyürek, Ç., ve Coşkun, 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.
- Durusoy, Y. Y. (2022). Vakıf üniversitesi çalışanlarında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3).
- Duverger, M. (1993). *Siyasi rejimler* (2. Baskı). (Y. Gürbüz, Çev.). Remzi Kitabevi (Orijinal eserin basım tarihi 1951).
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. DORA Basım Yayın.
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elnaga, A. A. ve Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction: Theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26
- Er, F. ve Altuntaş S. (2014). Hemşirelikte personel güçlendirme. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(3), 155-160.
- Erbir, M. (2022). Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisinde işyerindeki güven ikliminin aracılık rolü. Ş. Karabulut (Ed.), *Tüm yönleriyle yönetim ve strateji* içinde (ss. 55-68). Ekin Kitabevi.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. Dönence Basım.
- Eren Gümüştekin, G. (2010). Personel güçlendirme. D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* içinde (ss. 133-165). Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Ergeneli, A., ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 159-178.

- Erkal Coşan, P. (2012). *Örgütsel demokrasi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Celal Bayar Üniversitesi.
- Erkal Coşan, P. ve Altın Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21, 231-248. doi: 10.18657/yecbu.46857
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Ertürk, E. ve Çevik Tekin, İ. (2021). Örgütsel demokrasi. M. Sağır, L. Erat, A. U. Aydın (Ed.), *Örgüt içi davranışsal psikoloji içinde* (ss.421-435) Beta Basım Yayım.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. *Turkish Journal of Business Ethics*, 4(7), 19-45.
- Fejoh, J. (2015). Industrial democracy as determinant of job satisfaction among workers of public health institutions in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(10), 106.
- Alper Ay, F., Öz, B. F. ve Öncül, M. S. (2014). Kariyer yönetimi uygulamalarının iş tatminine etkisi: Kamu ve özel sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 16(2), 45-61.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of mondragón corporación cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Cumhuriyet Üniversitesi.
- Geçkil, T. (2017a). *Örgütsel demokrasi*. Detay Yayıncılık.
- Geçkil, T. (2017b). Örgütsel demokrasi: Örgüte neler kazandırabilir?. *Researcher: Social Science Studies*, 5(4), 747-755.
- Geçkil, T., Akpınar, A. T. ve Taş, Y. (2017). Örgütsel demokrasinin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 649-674.
- Geçkil, T., İleri, Y. Y., Kaya, Ş. D. ve Karadağ, Ş. (2016). The relationship between organizational democracy perceptions and organizational psychological capital levels of physicians and nurses. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 2(3), 818-835.
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 update* (10th Edition). Pearson.

- Getz, I. (2009). Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4): 32-58. <https://doi.org/10.2307/41166504>
- Gilliland, S. W. ve Chan, D. (2009). Örgütlerde adalet: Teori, yöntemler ve uygulamalar. N. Anderson, D. S. Öneş, H. H. Sinangil ve C. Viswesvaran (Ed.), *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı* içinde (2. Cilt, ss. 167-194). Literatür Yay.
- Goleman, D., Boyatzıs A. ve McKee, A. (2008). *Yeni liderler* (6. Baskı). (F. Nayır ve O. Deniztekin, Çev.). Varlık Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 2002).
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(4), 745- 761
- Gözübüyük, A. Ş. (2013). *Anayasa hukuku (Anayasa metni ve 11. protokole göre hazırlanmış Avrupa insan hakları sözleşmesi)* (19. Baskı). Turhan Kitabevi.
- Grabowski, M. T. (2017). *The relationship between organizational democracy and job satisfaction*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Xavier University.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. ve King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Gu, L., Wang, L. ve Pan, B. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Front. Public Health*, 10:1022823, 1-11.
- Gupta M., Shaheen M. ve Reddy P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983.
- Güler, S. (2014). *Örgütlerde güven algılamasının örgütsel sinizm üzerine etkisi ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Gün, G., (2016). Örgütsel sinizm ile iş tatmin algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37), 253-266.
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., ve Oğuzhan, A. (2013). Bankacılık sektöründe personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Trakya bölgesi bankalarında araştırma. *International conference on eurasian economics bildiri kitabı* içinde (ss. 791-800).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karar katılma durumları*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Güvenç, C. (2021). Temsili demokrasiden, doğrudan demokrasiye yönelim: Türkiye’de cumhurbaşkanı adaylarının belirlenmesinde 100 bin imza örneği ve tarafsızlığına yönelik bir değerlendirme. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 2(2), 143-169.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Han, K. S. ve Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, 41(9), 1088-1116.
- Han, S.-S., Moon, S. J., ve Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22, 15-20.
- Harrison J. S. ve Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort?. *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Haskasap, E., Saner, T., Eyüpoğlu, S. ve Günsel Haskasap, C. S. (2023). Influence of Organizational democracy on organizational citizenship behaviors in digital transformation: Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment for smart services. *Sustainability* 2023, 15(452)1-13.
- Hassan, M. (2011). *Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Hatcher, T. (2006). Democratizing the workplace through professionalization of human resource development. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 67-82.
- He, P., Murrmann, S. K., ve Perdue, R. R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a US hospitality organization. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 36-50.
- Hechanova, M., Alampay, R., ve Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.
- Helvacı, M. A. (2002). The importance of performance appraisal in performance management process. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 35(1), 155-169. https://doi.org/10.1501/Egifak_00000000066
- Heywood, A. (2007). *Siyaset*. (B. B. Özipek, Çev., Buğra Kalkan, Ed.), Adres Yayınları. (Orijinal eserin basım tarihi 1994).
- Hieu, V. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2(7), 20-28.
- Hjazeen, A., Kannan, S. ve Al-Maqableh H. O. (2024). Relationship between psychological empowerment and nurses’ job satisfaction: A systematic review and correlational meta-analysis. *Cureus*, 16(4).

- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organizations*, 5(4), 202-212.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Işık, M. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel demokrasi algısı (iş-kur Isparta il müdürülüğü örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1661-1672.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.
- Judge, T. A. ve Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 166, 198.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation (3rd Edition)*. Basic Books.
- Karadağ, Ş. ve Geçkil, T. (2020). Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies-Economy*, 15(4), 2053-2069.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde personeli güçlü kılma yollarından personel güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11), 79-105.
- Karakoç, N. (2007). Ulusal kalite ödülüne başvuran büyük ölçekli işletmelerdeki işgöreni güçlendirme düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 9-18.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (6), 46-57.
- Kayra, F. (2023). Empowerment (güçlendirme) konusunda bir derleme. D. Kelgökmen İlic (Ed.), *İktisadi ve İdari bilimler modern değerlendirmeler ve araştırmalar içinde* (ss. 243-273). Livre de Lyon.
- Katı, Y. ve Şahnagil, S. (2023). The relationship between paternalistic leadership and organizational democracy perception: A study in terms of generations. *Trends in Business and Economics*, 37(1), 23-34
- Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.

- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-96.
- Kesen, M. (2015a). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 535-562.
- Kesen, M. (2015b). Investigating the effects of organizational democracy and organizational identification on job satisfaction: A field study on retail industry. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 6(19), 61-89.
- Kılıç, T. ve Saygılı, İ. (2021). İş tatmini ile alt boyutları arasındaki ilişkiler ve demografik faktörlerin bu değişkenler üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/10.51945/cuiibfd.588027>
- Kızanıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kim, W. G., Leong, J. K., ve Lee, Y. K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Koçak, D. ve Yücel, İ. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi: Sağlık sektöründe bir çalışma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 297-321.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Yayınevi.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Kundak, Z., Taş, H. Ü., Keleş, A. ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde iş tatmini ve motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16(1), 1-10. <https://doi.org/10.18229/ktd.50196>
- Kundu, S. C., Kumar, S. ve Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624.
- Kurtluk E. (2019). Hemşirelikte yapısal ve psikolojik güçlendirme uygulamalarının karşılaştırmalı değerlendirmesi. *SBÜ Hemşirelik Dergisi*, 1(2), 116-121.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Küsbeci, P. (2022). Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatminlerine yönelik literatür incelemesi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 50-64.

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. ve Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying Kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 4-13.
- Lashgarara, F., Abadi, A. K. ve Dinpanah, G. (2014). Determination causal model of managerial strategies in empowering of human resources in ministry of interiors, Iran. *BRIS Journal of Adv. S & T*, 2(4), 24-28.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107(2), 321-352.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-95.
- Liu D., Wu Y., Jiang F., Wang M., Liu Y. ve Tang Y.-L. (2021). Gender differences in job satisfaction and work-life balance among chinese physicians in tertiary public hospitals. *Front. Public Health* 9:635260. doi: 10.3389/fpubh.2021.635260
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., ve Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43(2), 1759-1784.
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Dunnette, M. D. (Ed.). Rand McNally Publishing Company.
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Manojlovich, M. (2007). Power and empowerment in nursing: Looking backward to inform the future. *Online Journal of Issues in Nursing*, 12(1), 1-24.
- Maruf, M. ve Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: Bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155.
- Masoud, A., Rahman, M. ve Albaity, M. (2013). Psychological empowerment antecedents and cognitions. *International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)*, 4(4), 137-145.
- McGregor, N. L. (2005). *The contribution of workplace democracy to organizational change*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Walden University.

- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miner, John B. (1992). *Industrial/organizational psychology*. Mcgraw Hill.
- Murat, G. (2001). Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: Personel güçlendirme. *Öneri Dergisi*, 4(16), 113-126.
- Müller-Jentsch, W. (2008). Industrial democracy: Historical development and current challenges. *Management Revue*, 19(4), 260-273.
- Nal, M. ve Nal, B. (2018). Sağlık çalışanlarının iş doyumu düzeylerinin incelenmesi bir kamu hastanesi örneği. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 131-140.
- Naldöken, Ü. ve Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık kurumlarında bir uygulama. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3(1), 15-29.
- Nath, G. K., ve Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278.
- Nzuve, S. N. ve Bakari, T. H. (2012). The relationship between empowerment and performance in the city council of Nairobi. *Problems of Management in the 21st Century*, 5, 83-98.
- O'Brien, J. L., (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*. (Yayınlanmamış doktora tezi). The State University of New Jersey.
- Odiwo, W. O., Agol, N. M., Egielewa, P. E., Ebhote, O., Akhor, S. O., Ogbeide, F., ve Ozuomode, D. C. (2022). Workplace democracy and employee productivity in construction firms. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 43-56. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4p4>
- Orhaner, E. ve Mutlu, S. (2018). Sağlık personelinin iş tatmininin motivasyon üzerine etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda iş tatmini uygulamaları ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 8(13), 1-14.
- Örücü, E. ve Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65. <https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.459>

- Örücü, E., Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özbezek, B. D. ve Paksoy, H. M. (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 80-101. <https://doi.org/10.33416/baybem.1025326>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003(21), 77-96
- Özer, K., Ergün, Ö., ve Okatan, T. (2014). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 104-115.
- Özer, M. A., ve Kartal, M. (2022). Performans yönetiminde performans yükselme uygulaması: sorunlar üzerinden bir değerlendirme. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 23-44.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Patah, M., Radzi S. M., Abdullah, R. B., Azahar, A., Zain, R. A. ve Derani, N. (2009). The influence of psychological empowerment on overall job satisfaction of front office receptionists. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 167-176. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n11p167>
- Pekdemir, İ., Özçelik, O., Karabulut, E. ve Arslantaş, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Pelit, E. (2011). Güçlendirmede yönetici ve işgören algılamalarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 209-225.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). Otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarındaki farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2011, 1-28.
- Polat, Ş., Tiryaki Şen, H. ve Alan, H. (2021). The relationship between nurses' psychological capital and perceptions of organizational democracy. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 28, 1-11.
- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304. <https://doi.org/10.38009/ekimad.613429>

- Rao, T. (2016). *Performance management, toward organizational excellence* (2nd Edition). Sage Publications.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2015). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.). Nobel Yayıncılık (Orijinal eserin basım tarihi 2010).
- Rousseau, D. M. ve McLean P. J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Royan S., Alikhani M., Mohseni M., Alirezaei S., Khosravizadeh O. ve Moosavi A. (2017). Nurses' psychological empowerment in Iran: a systematic review and meta-analysis. *Ann Trop Med Public Health*, 1:1558.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Safari, A., Salehzadeh, R. ve Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. *The TQM Journal*, 30(1), 75-96.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1994). *Managing organization behavior* (Fifth Edition). John Willey&Sons.
- Schmidt, M. G. (2002). *Demokrasi kuramlarına giriş* (2. Baskı). (M. E. Köktaş, Çev.). Vadi Yayınları. (Orijinal eserin basım tarihi 1995).
- Sharma, A. ve Kohli, A. (2022). Relationship between psychological empowerment and job satisfaction among educators. *Organizational Psychology*, 12(4) 41-54.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154.
- Singh, M., ve Bhattacharjee, A. (2020). A study to measure job satisfaction among academicians using Herzberg's theory in the context of northeast India. *Global Business Review*, 21(1), 197-218.
- Sorensen, E. (2002). Democracy and empowerment. *Public Administration*, 75(3), 553 - 567.
- Sözen, S. (2005). *Teori ve uygulamada yeni kamu yönetimi*, Seçkin Yayıncılık.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Spreitzer, G. M. (2007). Toward the integration of two perspectives: A review of social-structural and psychological empowerment at work. *The Handbook of Organizational Behavior*. C. Cooper et J. Barling (Ed.). Sage Publications.
- Sun, X. J. (2016). Psychological empowerment on job performance - mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7, 584-590.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 6371-5391.
- Şakar, N. (2018). Yönetim denetim. G. N. Zeytinoğlu (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (ss. 170-185). Anadolu Üniversitesi.
- Şantaş, F., Kurşun, A. ve Kar, A. (2016). Hastane tercihine etki eden faktörler: Sağlık hizmetleri pazarlaması perspektifinden alan araştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(1), 17-33.
- Şen, İ. G. (2010). *Doğrudan demokrasi kurumlar, hukuki ve siyasi sorunlar*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel güçlendirmenin örgüt kültürüne etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2016). *Yönetim ve organizasyon* (18. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Adnan Ç. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Ed.). Allyn and Bacon.
- Tekeli, İ. (2007). Bir demokrasi projesi olarak kent planlama. *Sivil Toplum*, 5(17-18), 7-20.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi*, (4), 39-64.
- Tengilimoğlu, D., Akbolat, M. ve Işık, O. (2021). *Sağlık işletmeleri yönetimi* (8. Baskı). Nobel Yayıncılık.

- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tetik, N. (2015). Turist rehberlerinin davranışsal personel güçlendirme algıları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 407-431.
- Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277.
- Tunay, N. (2019). Personel güçlendirmenin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığına etkileri: Türk sigorta sektörü örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, (112), 241-258. <https://doi.org/10.33203/mfy.533120>
- Tunç, H. (2008). Demokrasi türleri ve müzakereci demokrasi kavramı. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1113-1132.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (b.t.). *Türk dil kurumu sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 13 Nisan 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Tüzün, I. K. (2013). Organizational levels of analysis of communication satisfaction and identification in relation to job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 1, 1-5.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247- 272.
- Uğrak, U., Erigüç, G., ve Uzuntarla, Y. (2016). Personel güçlendirme ve sağlık sektörü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 69-84.
- Ulufer Kansoy, S. (2021). Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1828-1848. <https://doi.org/10.26466/opus.895900>
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel demokrasi (katılımcı yönetim)*. Ulvita Yayıncılık.

- Uncuoğlu Yolcu, İ. ve Çakmak, A. F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 425-438.
- Üst Can, Ç. ve Ehtiyar, R. (2024). Akademisyenlerin bakış açısıyla örgütsel demokrasi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(2), 619-633.
- Vacharakiat, M. (2008). *The relationships of empowerment, job satisfaction and organization commitment between Filipino and American registered nurses working in the USA*. (Yayınlanmamış doktora tezi). George Mason University.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vieira, J. A. C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economics Letters*, 89(1), 39-47.
- Wagner, J. I. J., Cummings G., Smith D. L., Olson J., Anderson L. ve Warren S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18, 448-462.
- Wang, G., Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction an analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Palgi, M. (2011). Structurally anchored organizational democracy: Does it reach the employees? *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 118-132.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Seyr, S. (2012). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the effects of the ethical context in organizations. *Economics and Industrial Democracy*, 34(3), 424-450.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. ve England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22(120).
- Witteloostuijn, A. ve Jong, G. (2007). The evolution of national rules. Evidence for ecology of law. *International Review of Administration Sciences*, 73, 259-282.
- Yaman, F. T. (2018). Katılımcı demokrasi: Kapsam ve unsurlar. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 6(2), 136-160.
- Yang, J., Liu, Y., Chen, Y. ve Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research*, 27(3), 186-191.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-73.

- Yeşilbaş, H. ve Kantek, F. (2024). Relationship between structural empowerment and job satisfaction among nurses: A meta-analysis. *International Nursing Review*, 1–8. <https://doi.org/10.1111/inr.12968>
- Yıldırım, M. ve Deniz, M. (2020a). Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Bir alan araştırması. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(24), 397-413.
- Yıldırım, M. ve Deniz, M. (2020b). Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyine etkisi: Bir alan araştırması. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(29), 279- 297.
- Yıldız, A. ve Kaya, S. (2017). İşletmelerde rekabet avantajı sağlama aracı olarak personel güçlendirme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(2), 184–1.
- Yücel, İ. (2012). İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisi-sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-20.
- Yüksel, O. ve Adıgüzel, O. (2012). Kamu hastaneleri birliği kapsamında yer alan sağlık kurumlarında çalışanlar açısından personel güçlendirmenin iş tatmini ve iş motivasyonu üzerine etkilerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 1019-1027.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, (2003). Personeli güçlendirme, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 131-142.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeyle ilişkisi: Şanlıurfa’da bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 903-928.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan 'Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü' adlı doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Sorulara vereceğiniz içten cevaplar, çalışmanın geçerlik ve güvenilirliği açısından önemlidir. Anketi cevaplamanız tahminen 10 -15 dakika sürecektir. Bu bilgileri okumanız ve anket sorularını cevaplamanız araştırmaya katılmaya gönüllü olduğunuz anlamına gelmektedir. Talep etmeniz durumunda araştırma sonrasında elde edilecek bilgiler sizlerle paylaşılacaktır. Anketi cevaplamak için ayıracağınız zaman ve çalışmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür eder, sağlıklı günler dileriz.

Prof. Dr. Cemal SEZER
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölümü

Öğr. Gör. İlknur KIRAN MORKOÇ
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Bölümü

Demografik Bilgiler	
Bu bölümde size ait demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır.	
Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız	☐ ≤30 ☐ 31 - 40 ☐ ≥41
Medeni durumunuz	☐ Evli ☐ Bekar
Eğitim durumunuz	☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Kurumdaki göreviniz	☐ Hekim ☐ Hemşire - Ebe ☐ Tıbbi Sekreter ☐ Sağlık Teknikeri (Anestezi, Laboratuvar vb.) ☐ Memur (Genel İdari Hizmetler)
Toplam çalışma süreniz (Kıdem)	☐ <5 ☐ 5 - 9 ☐ 10 - 14 ☐ ≥15

Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Bu bölümde “Örgütsel Demokrasi” algı düzeyinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Burada önemli olan çalışanların duygularının belirlenmesidir. Dolayısıyla hangi yargının doğru olduğuna dair bir kıstas bulunmamaktadır. Lütfen görev yaptığınız hastanedeki uygulamaları dikkate alarak bu ifadelerden size en yakın gelenini işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.					
2. Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.					
3. Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.					
4. Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.					
5. Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.					
6. Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.					
7. Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.					
8. Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.					
9. Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.					
10. Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.					
11. Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.					
12. Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.					
13. Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.					
14. Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.					
15. Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.					
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.					
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.					
18. Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.					
19. Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.					
20. Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.					

21. Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.					
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.					
23. Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.					
24. Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.					
25. Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.					
26. İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.					
27. Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.					
28. Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.					

İş Tatmini Ölçeği

Bu bölümde yaptığınız işten memnuniyete ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen Aşağıda verilen ifadelerin başına “**Mevcut İşimden**” ifadesini ekleyerek memnuniyet durumunuzu en iyi ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

	Hiç Memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnun	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.					
2. Bağımsız- çalışma imkânım olması bakımından					
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4. Bana toplumda “saygın bir kişi” olma şansını vermesi bakımından					
5. Değerlerime (vicdanıma) aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
6. Bana sabit bir iş (garantili bir gelecek) sağlaması bakımından					
7. Başka insanlar (diğer insanlar) için bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından					
8. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme (kişileri yönlendirme) şansına sahip olmam bakımından					
9. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı vermesi bakımından					
10. Kendi kararlarımı uygulayabilme imkanını vermesi bakımından					
11. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi bakımından					
12. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					
13. Yöneticimin yönetim tarzı bakımından					

14. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından					
15. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konma şekli bakımından					
16. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
17. Terfi imkanının olması bakımından					
18. Çalışma koşulları bakımından					
19. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile uyumu bakımından					
20. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
Psikolojik Güçlendirme Ölçeği					
Bu bölümde yaptığınız işe karşı tutumunuzu ölçen ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden sizin için en uygun olan ifadeyi seçiniz.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					

Covid-19 pandemisi sürecinde ilimiz ve ülkemiz için verdiğiniz yoğun emek ve özellikle bu süreçte değerli zamanınızı ayırarak çalışmamıza yaptığınız katkı için teşekkür ederiz.

Ek 2. Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 27/06/2019-E.8459



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı :61923333/050.99/
Konu :13/12 Öğr.Gör.İlknur KIRAN
MORKOÇ

Sayın Öğr.Gör.İlknur KIRAN MORKOÇ

İlgi : İlknur KIRAN MORKOÇ 30/05/2019 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 19.06.2019 tarihli ve 13 sayılı toplantısında alınan "12" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Arif BİLGİN
Etik Kurulu Başkanı

12. Öğr.Gör.İlknur KIRAN MORKOÇ " Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.
Yapılan görüşmeler sonunda; Öğr.Gör.İlknur KIRAN MORKOÇ " Örgütsel Demokrasi Algısının İş Tatminine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrak Doğrulamak için : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL98DBBH>

Etik Kurulu : Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr
Tel:0264 295 30 00 Faks:0264 295 30 31
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 3. Bilimsel Araştırma Komisyonu Kararı Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 15/04/2021-18728



T.C.
BİLECİK VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-41652334-604.02
Konu : 2021/07 sayılı Bilimsel Araştırma
Komisyonu Kararı (İlknur KIRAN
MORKOÇ)

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : İlknur KIRAN MORKOÇ'un 04/03/2021 tarihli dilekçesi.

İlgi dilekçe ile Müdürlüğümüze araştırma izni için başvuruda bulunan Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Gölpaazarı Meslek Meslek Yüksekokulu Öğretim görevlisi İlknur KIRAN MORKOÇ 'un , Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi doktora eğitimine esas "15/03/2021- 15/03/2022 tarihleri arasında Bilecik Eğitim Araştırma Hastanesi, Bozüyük Devlet Hastanesi, Osmaneli MŞÇ Devlet Hastanesi, Söğüt Devlet Hastanesi, Gölpaazarı ve Pazaryeri İlçe Devlet Hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının "örgütsel demokrasi algısının iş tatminini doğrudan ve personel güçlendirme aracılığıyla ne kadar etkilediğini ortaya koymayı amaçlamak için yapılan nicel araştırma çalışması, Bilimsel Araştırma İzinleri Komisyonumuzca değerlendirilmiş olup, araştırma çalışmasının uygun görüldüğünü belirtir 13/04/2021 tarih ve 2021/07 sayılı Komisyon Kararı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve yapılan çalışma sonucundan ayrıntılı olarak Müdürlüğümüze bilgi verilmesi hususunda gereğini arz/rica ederim.

Dr. Ferhat DAMKACI
İl Sağlık Müdürü

Ek: 2021 07 sayılı karar

Dağıtım:
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Rektörlüğü
İlknur KIRAN MORKOÇ- Gölpaazarı MYO. Öğrt.Görv.
Bilecik Eğitim Ve Araştırma Hastanesi
Bilecik Bozüyük Devlet Hastanesi
Bilecik Osmaneli M.S.Ç. Devlet Hastanesi
Bilecik Söğüt Devlet Hastanesi
Bilecik Gölpaazarı İlçe Devlet Hastanesi
Bilecik Pazaryeri İlçe Devlet Hastanesi

Birsen TALAŞ-Şef Ertuğrulgazi Mah. Mevlana Sk. No: 32 BİLECİK
Telefon: Faks No: 2282100252-53
e-Posta: birsen.talas@saglik.gov.tr İnternet Adresi: birsen.talas@saglik.gov.tr

Bilgi için: Birsen TALAŞ
ŞEF
Telefon No: (0 228) 212 20 30

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması: <https://www.turkiye.gov.tr/bilecik-seyh-edebali-universitesi-ebys?V=BENN4PTEF> adresinden yapılabilir.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: İlknur KIRAN MORKOÇ

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi /İşletme Enstitüsü / Sağlık Yönetimi A.B.D.	2024
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Büro Yönetimi Eğitimi A.B.D.	2007
Lisans	Gazi Üniversitesi / Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi / Büro Yönetimi Öğretmenliği	2004
Lise	İsmet İnönü Anadolu Kız Meslek Lisesi	1999

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2009-Halen	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi	Öğr. Gör.
2007-2009	Çukurova Üniversitesi	Öğr. Gör.

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Altındış, S., ve Kıran Morkoç, İ. (2018). Sağlık hizmetlerinde büyük veri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 257-271. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.366227>

Kıran Morkoç, İ., ve Sezer, C. (2024). Pandemi sürecinde bireylerin koronavirüs korkusu ile hijyen davranışları arasındaki ilişki: Öğrenci velileri üzerinde bir araştırma. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*, 6(1), 41-50. <https://doi.org/10.35365/ctjpp.24.1.05>

Öztürk, Z., Bolat, Y., ve Kıran Morkoç, İ. (2018). Kadın çalışanların cam tavan engellerinin araştırılması: Bir özel hastane örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(3), 227-250.