

## Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama

*The Impact of Personel Empowerment and Supervisor Support on Job  
Satisfaction: An Application in the Energy Sector*

**Ali Kemal CEYLAN**

Batman Üniversitesi,  
Meslek Yüksekokulu, Batman, Türkiye  
[alikemal.ceylan@batman.edu.tr](mailto:alikemal.ceylan@batman.edu.tr)

**Gaye MAT ÇELİK**

Türkiye İstatistik Kurumu  
Nevşehir, Türkiye  
[gayemt@hotmail.com](mailto:gayemt@hotmail.com)

**Abdurrahim EMHAN**

Selahaddin Eyyubi Üniversitesi  
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Diyarbakır, Türkiye  
[aemhan@gmail.com](mailto:aemhan@gmail.com)

### Özet

Bu çalışmada iş memnuniyetinde yönetici desteği ve personel güçlendirmesinin Sosyal Değişim Teorisine dayalı Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak incelenmesi amaçlanmıştır. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 20 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO)' ya ve Turkish Petroleum International Company (TPIC)'in Batman Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personele dağıtılmıştır. Bu ölçeklerden rastgele 750 form dağıtılmış, 250 ölçek geri dönmüş ve 16 ölçek eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılarak, analizler için toplam 234 ölçek kullanılmıştır. İş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiş olup, bazı demografik değişkenler arasında çeşitli farklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Personel Güçlendirme, Yönetici Desteği, İş Memnuniyeti, Enerji Sektörü.

### Abstract

*Study aimed to figure out the relationship between job satisfaction, supervisor support and personnel empowerment based on Social Exchange theory by using the Structural Equation Model. To test the model, 20 questions survey and demographic variables were used in this study. Survey was delivered the Turkish Petroleum Corporation (TPAO) and Turkish Petroleum International Company (TPIC) employees, and 234 returned survey were appropriate to use in this study. There was a positive relationship found between job satisfaction, supervisor support and personnel*

*empowerment. On the other hand, there was found various differences among some demographic variable.*

**Keywords:** *Personnel Empowerment, Supervisor Support, Job Satisfaction, Energy Sector.*

## 1. Giriş

Örgütlerin, küreselleşen dünya pazarındaki rekabet mücadelesinde başarılı olabilmelerinde sahip oldukları iş gücünün büyük bir faktör olduğu kabul edilen bir gerçektir. Sahip oldukları bilgi, yetenek ve tecrübelerini örgütün amaçlarına ulaşması için en etkili şekilde aktaran örgüt personeli, örgütün performansına yaptıkları katkıyla onun rekabet gücünü oluşturmaktadır. Buna karşılık işveren ise personelin katkısını hem ücret hem de diğer hakları sağlayarak karşılamaya çalışmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi, işveren ve personel arasında gerçekleşen karşılıklı değişimi, her iki tarafında kendilerine sağlamış olduğu yarar ve maliyet açısından değerlendireceklerini ifade etmektedir. Bu değişim sürecinin sonunda hem personel hem de işveren, kendi vermiş oldukları katkılara karşılık elde etmiş oldukları yararları değerlendireceklerdir. Yapılan değerlendirme sonucunda, çalışan açısından bakıldığında elde ettikleri kendini tatmin etmiyorsa, bu değişimde vermesi gerekenleri eksik verecek ya da değişim ilişkisini sonlandırabilecektir. Her iki durumunda gösterdiği gibi hem personelin hem de işverenin kaybının olduğudur (Zafirovski, 2005). Buradan hareketle yapılan çalışmalarda, işveren ve personel arasındaki karşılıklı değişimin daha sağlam bir temele oturması için çalışanların beklentileri iş memnuniyeti kavramı adı altında toplanması amaçlanmıştır (Hackman ve Oldham, 1976; Herzberg ve Diğ., 1959). Bu çalışmalar, işverenin beklediği örgütsel kazanımı artıracak şekildeki, personel katkılarının gerçekleşebilmesi için nelerin gerektiği konusunda yararlı bilgilerin elde edilmesine yardımcı olmuştur. Personel katılımı ve örgütsel bağlılık gibi önemli bilgiler elde edilmiş ve bu unsurların temelde iş memnuniyeti olmadan gerçekleşmeyeceği bilgisini göstermiştir. İş memnuniyetinin, personel katılımı gibi davranışların güçlü bir şekilde örgüt içinde devamlı sergilenmesinde temel aktör konumunda olduğu belirlenmiştir.

Çalışmamızda, hem devlet hem de özel sektörde birbiri ile dış tedarik çerçevesinde ilişkisi olan TPAO ve TPIC kurum çalışanları ele alınmıştır. Türkiye'nin milli petrol şirketi olan TPAO, 1954 yılında, 6327 sayılı kanunla, kamu adına hidrokarbon arama, sondaj, üretim, rafineri ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek amacıyla kurulmuştur. TPAO, arama, sondaj, kuyu tamamlama ve üretim, doğal gaz depolama, petrol ticareti ve taşımacılığı (bağlı ortaklık-TPIC), ham petrol ve doğal gaz boru hattı alanlarında ortaklık faaliyetler göstermektedir. Bakanlar Kurulu tarafından TPAO'ya; Türkiye'nin petrol ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunmak, uluslararası ticaret alanında konuları ile ilgili olarak faaliyetlerde bulunmasını temin etmek ve yurt dışı petrol ameliyeleri ve ticaretini, icabında kuracağı bir şirket vasıtasıyla yürütmek amacıyla yurt dışında yabancı devlet mevzuatına göre faaliyet gösterecek bir şirket kurma izni verilmiştir. Bu kapsamda TPIC firması kurulmuştur. TPIC; petrol ve doğalgaz arama, sondaj, kuyu tamamlama, saha geliştirme, üretim, petrol sahası yüzey tesisleri, taşıma, rafineri, ham petrol ve petrol ürünleri ticareti ve petrol dağıtımını konularında faaliyet göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde, enerji sektöründe iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi unsurlarını aynı anda beraber incelemektir. Araştırmanın verileri Batman ilinde faaliyet gösteren TPAO ve TPIC

çalışanlarına uygulanan iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi ölçeği vasıtasıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde parametrik (t-testi, ANNOVA), korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Çalışmanın hipotezi ise, “iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin var olduğu düşüncesidir.” Bu çalışmada, kurum birimleri arasında çalışanların; iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirme düzeyleri arasında herhangi bir farklılık var mıdır? Sorusuna cevap aranmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş Memnuniyeti

Sanayi Devrimi'nin başlamasıyla toplumsal alanda meydana gelen değişiklikler yönetim ve ekonomi alanında da farklılıklara neden olmuş, böylece işlerin yapısında meydana gelen değişiklikler çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açmış ve bunun paralelinde memnuniyet ile işin yapısal özelliklerini konu alan birçok çalışma gerçekleştirilmiştir (Işın, 2009, s. 52). Yönetim alanında önemli inceleme konularından birisi olan iş memnuniyeti, Hawthorne araştırmalarına dayanmaktadır. Teorik olarak iş memnuniyeti kavramını açıklayan birçok araştırma, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1954) ile Herzberg'in motive ediciler-hijyen faktörleri teorisine (1966) dayanmaktadır (Burnard ve Diğ., 1999, s. 9). İş memnuniyeti basitçe, insanların kendişleri hakkında ve o işin çeşitli yönleri bakımından ne hissettikleri ile ilgilidir (Spector, 1997, s. 2). Locke'a göre ise iş memnuniyeti, bireyin kendi işi veya iş deneyiminin değerlendirilmesi neticesinde duyulan memnunluk hissi olarak tanımlanmıştır (Weiss, 2002, s. 174). Böylece iş memnuniyeti, bir çalışanın işine karşı duygusal bir tepkisi olarak ele alınmaya başlanmıştır (Brief ve Weiss, 2002, s. 283). Luthans'a göre iş memnuniyetinin üç boyutu bulunmaktadır:

-İş memnuniyeti, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.

-İş memnuniyeti, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığıyla ifadelendirilebilir.

-İş memnuniyeti, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleri ile ilgilidir (Yazıcıoğlu, 2010, s. 244).

İş memnuniyeti, çalışanların beklentileriyle iş özellikleri arasındaki uyuma işaret eden bir olgudur. Bu olgu tatmin edici ve adil ücret, sosyal güvenlik, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş-beceri-bilgi dengesi, işten doğan gurur, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik unsurlardan oluşmaktadır (Şahin, 2007, s. 42). İş memnuniyeti yüksek olan çalışanın, örgüte katkısının yüksek olduğu görüşü hâkimdir. Örgütsel yapı içinde iş memnuniyetinin sağlanması, günümüz yönetimin anlayışının en önemli görevlerinden biridir. Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütler, personel bulmakta zorlanmamaktadır. Bu durum iş memnuniyetinin örgütler açısından ne kadar önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu suretle, iş memnuniyetini sağlayan örgütlerin amaçlarına ulaşması daha kolay olmaktadır.

## 2.2. Yönetici Desteği

Örgütler, çalışanlarının iş memnuniyetini sağlamak ve verimliliklerini artırmak için maddi ve sosyo-duygusal faktörleri karşılamak zorundadırlar. Maddi ve sosyo-duygusal unsurların karşılanmasında personelin, yönetici ve örgütsel destek algısı önemlidir. Örgütsel Destek Teorisi, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamak ve artan çalışma gayretini ödüllendirmek adına örgütün istekliliğini göstermek için, çalışanların kendi katkılarının, örgütte nasıl değerlendirildiğine dair genel inanışlar geliştirdiğini ve kendi çıkarlarını (iyiliklerini) düşündüklerini varsaymıştır (Eisenberger ve Diğ., 2002, s. 565).

Çalışanlar işleriyle ilgili gönüllü çabalarını ve performanslarını örgütün gelecekte onlara sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Üren, 2011, s. 1). Bu sosyal alış-veriş yaklaşımı; ödeme, ek ödeme gibi somut teşvikler ayrıca; saygı, onay, önemsenme gibi sosyo-duygusal faydalar, işçilerin çalışma gayretini ve örgütlerine bağlılığını artırır (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 689). Örgütsel bağlılığın ayrıntılı bir sosyal alış-veriş yorumunda, daha fazla çaba ve sadakat gösterilebilmesi için çalışmanın maddi veya sosyal ödüllerden bahsedilmiştir (Eisenberger ve Diğ., 1986, s. 500). Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda insanlar öfkelenir; buna karşılık, beklentileri yerine gelmesi veya beklentilerinden daha fazlası ile karşılanması durumunda memnun olurlar (Wallace ve Wolf, 2012, s. 427).

Çalışanlar, örgütlerinin kendi memnuniyetlerini önemseydiği ile ilgili olarak değerlendirmelerde buldukları gibi, yöneticilerinin de onların katkılarını önemseyiyle ilgili olarak düşüncelere sahiptirler. Astarlar, algılanmış destek görüşünü, örgütün olumlu ya da olumsuz temsilcisi olarak yöneticilerinden almakta ve astların, yönetici desteği algısı daha büyük örgütsel destek algısına sahip olmalarına öncülük etmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 690). Örgütsel destek teorisi, algılanmış yönetici desteğinin, algılanmış örgütsel desteğe öncülük ettiğini varsayar (Eisenberger ve Diğ., 2002, s. 566). Bu nedenle yöneticilerin önemli bir konum ve rolü vardır. Yöneticiler, aldıkları kararlarla çalışanlarının performanslarını etkileyecek güce sahiptirler. Bu anlamda yönetici, çalışanların daha üstün bir performansa ulaşmaları ve sahip oldukları yetenekleri tam olarak ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamın oluşturulmasına yardımcı olma rolünü üstlenmiştir (Koçel, 2001, s. 21). İş memnuniyetinin sağlanmasında ve performansın artmasında yönetici konumundakilerin etkisi önemlidir. Çünkü astlar yöneticilerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar (Uyargil, 2008, s. 40).

Sosyal psikolojideki lider-üye takası görüşü şunu belirtir. Lider ile üye arasındaki karşılıklı ilişkiler resmi iş sözleşmesinin ötesine geçer: yöneticiler astlara daha fazla özerklik ve sorumluluk verir, onları etkiler ve desteklerler. Yüksek nitelikli ilişkiler astları grubun ve liderin hedeflerini içselleştirmeye motive eder (Hogg ve Vaughan, 2007, s. 356). Bu bakımdan yönetici desteği ve örgütsel destek, iş memnuniyetine sebep olmakta ve memnun çalışanlarda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha etkin olmaktadır. Bu karşılıklı alış-veriş dengesinde iki tarafında beklentilerinin karşılanması gerekir.

### 2.3. Personel Güçlendirmesi

Günümüzde örgütler, pazar yapısının, teknolojinin ve müşteri isteklerinin hızla değiştiği bir ortamda faaliyette bulunmaktadır. Bu ortamda geleneksel örgüt yapısının yerine, çalışanların daha fazla sorumluluk aldığı ve yaptıkları işi sahiplendikleri bir örgüt yapısı anlayışına terk etmektedir. Güçlendirme (Empowerment) İngilizcede “yetkilendirmek ve imkân vermek” olarak tanımlanmaktadır. Birçok akademisyen güçlendirmeyi, astlarına, aynı anlama gelebilen gücün devredilmesi ya da paylaşılması diye kabul etmişlerdir (Conger ve Kanungo, 1988, s. 471). Güçlendirme kavramı, katılımcı yönetim ve çalışanların katılımı teorilerinden türetilmiştir (Spreitzer ve Diğ., 1997, s. 680). Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001, s. 337). Güçlendirilmiş bireyler, çalışma ortamında emri gerçekleştirmek için pasif olarak beklemez; bunun yerine, çalışma ortamını şekillendiren ve etkilemeye yönelik bir proaktif yaklaşım gösterirler (Spreitzer ve Diğ., 1999, s. 513). Personel güçlendirme kavramının boyutları “anlam, yetkinlik, otonomi ve etki” kavramlarıyla dört kategoride sınıflandırılabilir (Spreitzer, 1995, s. 1443):

-Anlam: Çalışanın yerine getirdiği iş rolünün gerekleriyle; sahip olduğu değer ve davranışlar arasındaki uyumu göstermektedir.

-Yetkinlik: Çalışanın iş ile iş ortamına müdahale etmek isteği ve bu yetkinliğe sahip olmasıdır.

-Otonomi: Otonomi çalışanın eylemi başlatma, devam ettirme ve düzeltmeyle ilgili konularda karar verme yetkisine sahip olmasıdır.

-Etki: Çalışanın işin yöntem veya sonuçları üzerindeki etkiye sahip olma derecesidir.

Bu boyutlardan birisinin eksikliği, güçlendirmenin de eksikliğine neden olur. Katılımcı yönetim teorileri, iş memnuniyetinin ve performansının artırılmasında çalışanlar ile yöneticiler arasında karar verme gücünün paylaşılması taraftarıdır (Spreitzer ve Diğ., 1997, s. 680). Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu (tatmini) için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder (Eren, 2010, s. 410). Güçlendirme faaliyeti sonucu, çalışan işini sahiplenecek ve işindeki sorumluluğunun bilinciyle daha fazla çaba sarf edecektir (Pelit, 2011, s. 212). Bazı çalışmalarda, güçlendirmenin sağladığı çalışan katılımı, daha düşük organizasyon düzeylerinde iletişim, işin gerekleriyle ilgili bilgilerin sağlanmasındaki elverişlilik, özendirme imkânları ve örgütün değerleri, vizyonu ve stratejileri hakkındaki bilgilerin elverişliliği ile iş tatmini düzeyinin arttığını göstermektedir (Ökten, 2008, s. 22).

### 2.4. İş memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Personel Güçlendirmesi Arasındaki İlişki

İş memnuniyeti, gerek işletmeler gerekse araştırmacılar açısından üzerinde durulan önemli konulardan biridir. Bu doğrultuda, farklı araştırmacılar tarafından konuyla ilgili olarak çok sayıda araştırma yapılmıştır. Kuşkusuz bu araştırmalar, çalışanların sadece iş memnuniyeti durumunu değil, kimlerin hangi konularda ve niçin memnuniyetsiz olduğunu öğrenme amaçlarını da taşımakta ve örgüt yöneticilerini de bu konuyla ilgili tedbirler almaya yönlendirmektedir.

Literatürde, sınırlı sayıda da olsa yönetici desteğinin ve personel güçlendirmesinin iş memnuniyeti üzerine etkisini ele alan çalışmalar mevcuttur. Personel güçlendirmesine yönelik olarak, personelin güçlendirilmesinin, personelin iş memnuniyeti düzeylerini artıracığına yönelik çalışmalar (Janssen ve Diğ., 1997; Kuo ve Diğ., 2007; Nelson ve Diğ., 2001) mevcuttur. Liden ve diğerlerine (2000) göre tarafından yapılan araştırma sonucunda; güçlendirmenin dört boyutundan biri olan “anlam”, iş memnuniyeti ile en fazla ilişkili olan boyut olarak ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirmenin bir boyutunu oluşturan “psikolojik güçlendirme” ile iş memnuniyeti arasında bir ilişkinin olduğuna yönelik yapılan araştırmalarda (Kuo ve Diğ., 2007; Laschienger ve Diğ., 2004; Spreitzer ve Diğ., 1997), söz konusu bu kavramlar arasındaki ilişkilere vurgu yapılmaktadır. Personel güçlendirmenin diğer bir boyutunu oluşturan “davranışsal güçlendirme” ile ilgili olarak, yöneticilerin personele sağladığı uygun iletişim ve güven ortamı; uygun motivasyon kaynakları sağlayarak onları motive etme, onlara yetki ve sorumluluk verme gibi uygulamaların, personelin iş memnuniyetinde olumlu yönde bir etki meydana getirdiği, yapılan araştırmalarla (Babin ve Boles, 1996; Yoon ve Diğ., 2001) ortaya konmuştur. Menon’a (1995) göre, personel güçlendirmesinin personelin motivasyon, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığını artırdığı, buna karşın iş streslerini azalttığı hususuna vurgu yapmıştır. Benzer şekilde, personel güçlendirmesi, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, personelin güçlendirilmesiyle, iş memnuniyetinde artış olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Pekdemir ve Diğ., 2006).

Yönetici desteğine yönelik olarak, yönetici desteğinin iş memnuniyet düzeyini artıracığına yönelik çalışmalar mevcuttur. Griffin ve arkadaşları, çalışmalarında “yöneticilerin tutum, davranış ve personele verdiği destek, personelin iş doyumunun sağlanmasında etkili olmaktadır” bulgusuna ulaşmışlardır (Griffin ve Diğ., 2001, s. 541). Personelin gösterdiği performans sonucunda, yönetim tarafından desteklenmesi, cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi iş memnuniyetine yol açmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990, s. 59). İş memnuniyeti ve performans arasındaki ilişki, başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır (Lyman ve Diğ., 1975, s. 343). Yüksek performans sonrasında elde edilen ödüller sayesinde iş memnuniyeti gerçekleşmektedir. Yüksel’e (2002) göre tarafından, iş memnuniyet düzeyini etkileyen, iş memnuniyet öğelerinin saptanması konulu araştırma sonucunda; iş memnuniyet düzeyini en fazla etkileyen unsurların; işyerindeki yönetimin tutumu, yöneticiden görülen destek ve rehberlik, işin yapılması sırasında hissedilen takdir edilme duygusu, yöneticinin gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi olduğu belirlenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerden personel güçlendirmesi ve yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin şu hipotez geliştirilebilir: “İş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.”

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Sosyal Değişim Teorisi esas alınarak, enerji sektöründe iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi faktörlerini aynı anda incelemektir. Çalışmanın hipotezi “iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin var olduğu düşüncesidir.” Bunun yanında bu çalışmada, örgütün farklı birimlerinde çalışanların; iş memnuniyeti, yönetici

desteği ve personel güçlendirme düzeyleri arasında herhangi bir fark var mıdır? Sorusuna da cevap aranmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 20 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığının Batman Bölge Müdürlüğündeki TPAO ve TPIC'in, kuyu tamamlama hizmetleri, sondaj, üretim ve jeoloji bölümlerinde çalışan personeline uygulanmıştır. TPAO personeli üretim, kuyu tamamlama hizmetleri ve jeoloji bölümlerinde, TPIC personeli de sondaj bölümlerinde çalışmaktadır. Bu ölçeklerden rastgele 750 form dağıtılmış, 250 ölçek geri dönmüş ve 16 ölçek eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır; analizler için toplam 234 ölçek kullanılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirme düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçekten yararlanılmıştır:

**a) Demografik Bilgiler Formu:** Kurum çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan firma, aylık gelir düzeyi, çalışılan birim, görev ve çalışma periyodu gibi özellikler yer almaktadır.

**b) İş Memnuniyeti Ölçeği:** Bu ölçek çalışanların iş memnuniyet düzeylerini belirlemek için Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanan 9 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beş'li Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.78 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

**c) Yönetici desteği:** Bu ölçek çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteklerin düzeylerini belirlemek için Karasek (1985) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe 'ye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beşli Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

**d) Personelin güçlendirilmesi:** Bu ölçek personel güçlendirme düzeylerini belirlemek için Nyhan (2000) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe 'ye uyarlanmıştır. 4 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beşli Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.60 olarak bulunmuştur. Kullanılan bu ölçekte bir soru ölçüm modelinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu için modelden

çıkarılmış olup, personel güçlendirmesi 3 soruyla ölçülmüştür. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri Batman ilinde faaliyet gösteren TPAO ve TPIC çalışanlarına uygulanan iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi ölçekleri vasıtasıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde parametrik (t-testi, ANNOVA), korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistiki anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

### 5. Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek için demografik değişkenler, (Tablo 1); korelasyon testi (Tablo 2) ve regresyon analizi (Tablo 3) kullanılmıştır.

Araştırmanın bazı demografik bilgileri Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya 234 kişi katılmış olup, erkeklerin oranı anketin uygulandığı sektör ve uygulama alanı gereği %100’dür. Personelin %82’si TPAO ve %18’i ise TPIC firmasında çalışmaktadır.

**Tablo 1: Demografik Değişkenler (N=234)**

Yaş	Frekans	%	Çalışılan Firma	Frekans	%
20-30	37	16	TPAO	193	83
31-40	70	30	TPIC	41	18
41-50	84	36	<b>Aylık Gelir Düzeyi</b>		
50 ve üzeri	43	18	1000 ve altı	11	4,7
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	1000-2000	169	72
Bayan	0	0	2000-3000	51	22
Erkek	234	100	3000-4000	2	0,9
<b>Eğitim</b>			4000-5000	1	0,4
İlköğretim	38	16	5000 ve üzeri	0	0
Lise	147	63	<b>Çalışılan Birim</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Üniversite	49	21	Sondaj	118	50
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	Kuyu Tamamlama.	32	14
Evli	205	88	Üretim	67	29
Bekâr	26	11	Jeoloji	15	6,4
Dul	3	1,3	Diğer	2	0,9
<b>İş Tecrübesi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Göreviniz</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-5 yıl	74	32	Şef	1	0,4
6-10 yıl	19	8,1	Ustabaşı	19	8,1
11-15 yıl	27	12	Teknisyen	32	14
16-20 yıl	27	12	Operatör	37	16
20 ve üzeri	87	37	İşçi	116	50
			Diğer	29	12
			<b>Çalışma Periyodu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
			Vardiyalı	105	45
			Vardiyasız	114	49
			Karma	15	6,4



Tablo 2’de ise görüldüğü gibi, personel güçlendirmesi, iş memnuniyeti ve yönetici desteği ile güçlü bir pozitif doğrusal ilişki içindedir ( $p<0.001$ ). Dolayısıyla araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2: İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Personel Güçlendirmesi İlişkisi**

	1	2	3	SS	Ortalama
1. Personel Güçlendirilme	1	,560**	,646**	3,3	12,3
2. İş Memnuniyeti		1	640**	6,3	27
3. Yönetici Desteği			1	6,1	22

\*\*P< 0.01

Tablo 3’te görüldüğü gibi (iş memnuniyetinde), yönetici desteği ve personel güçlendirmesi değişkenleri toplam varyansın %43’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 3: İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Personel Güçlendirmesi Regresyon Analiz Sonuçları**

Bağımlı Değişken	R2	Bağımsız Değişken	B	$\beta$	t	p	VIF
İş Memnuniyeti	0.428	Yönetici desteği	.518	.501	7,57	0.000	1.77
		Personel güçlendirmesi	.391	.204	3,08	0.002	1.77

Regrasyon modelinin anlamlı olup olmadığını gösteren ANOVA<sup>b</sup> tablosundaki  $p<0.001$  ( $p=0.000$ ) olduğundan model anlamlı ve geçerlidir. Durbin Watson:  $1,5<d=1.81>4$  olduğu için otokorelasyon sorunu yoktur ayrıca  $VIF<10$  olduğu için çoklu bağlantı (collinearity) yoktur.

İş memnuniyeti üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün yönetici desteği olduğu görülmektedir.

- Aylık gelir düzeylerine göre yönetici desteği düzey ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p>0,05$ ;  $F:1,492$ ). İş memnuniyeti ( $p<0,05$ ;  $F:2,994$ ) ve personel güçlendirilmesi ( $p<0,05$ ;  $F:3,197$ ) düzeyleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Aylık gelir düzeyi 4000-5000 TL aralığında olanların iş memnuniyeti ve personel güçlendirmesi skorları diğer gelir düzeyi gruplarından daha yüksektir.

- TPIC firması çalışanlarının iş memnuniyet skorları TPAO firmasında çalışanlara göre daha yüksektir ( $t:4,627$ ;  $p<0,001$ ).

- TPIC firması çalışanlarının yönetici desteği skorları TPAO firmasında çalışanlara göre daha yüksektir ( $t:5,152$ ;  $p<0,001$ ).

- TPIC firması çalışanlarının personel güçlendirme skorları TPAO firmasında çalışanlara göre daha yüksektir ( $t:4,373$ ;  $p<0,05$ ).

- Çalışılan birimlerine göre iş memnuniyeti ( $p<0,05$ ;  $F:6,712$ ), yönetici desteği ( $p<0,05$ ;  $F:9,284$ ) ve personel güçlendirilmesi ( $p<0,05$ ;  $F:4,739$ ) düzeyleri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Diğer (sondaj, kuyu tamamlama, üretim, jeoloji birimleri haricindeki birimler) kategorisine ait birimlerde çalışanların iş

memnuniyeti, üretim biriminde çalışanların yönetici desteği ve sondaj biriminde çalışanların ise, güçlendirme skorları daha yüksektir.

• Çalışanların yaş gruplarına göre yönetici desteği düzey ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p>0,05$ ;  $F:2,379$ ). İş memnuniyeti ( $p<0,05$ ;  $F:4,534$ ) ve çalışanların güçlendirilmesi ( $p<0,05$ ;  $F:6,515$ ) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. 51 yaş ve üzerindekiilerin iş memnuniyeti ve personel güçlendirilmesi skorları diğer yaş gruplarından daha yüksektir.

• Çalışanların eğitim durumlarına göre iş memnuniyeti ( $p<0,05$ ;  $F:2,956$ ), yönetici desteği ( $p<0,05$ ;  $F:4,369$ ) ve personel güçlendirilmesi ( $p<0,05$ ;  $F:2,943$ ) düzey ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. İlköğretim mezunu olanların iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi skorları diğer eğitim durumu gruplarından daha yüksektir.

• Çalışanların medeni durumlarına göre iş memnuniyeti ( $p>0,05$ ;  $F:0,240$ ), yönetici desteği ( $p>0,05$ ;  $F:0,034$ ) ve personel güçlendirilmesi ( $p>0,05$ ;  $F:0,280$ ) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

• Çalışanların iş tecrübelerine göre yönetici desteği düzey ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p>0,05$ ;  $F:1,367$ ). İş memnuniyeti ( $p<0,05$ ;  $F:3,897$ ) ve personel güçlendirilmesi ( $p<0,05$ ;  $F:4,819$ ) düzey ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. İş tecrübesi 21 yıl ve üzeri olanların iş memnuniyeti ve personel güçlendirme skorları diğer iş tecrübesi gruplarından daha yüksektir.

• Görev faktörüne göre iş memnuniyeti ( $p>0,05$ ;  $F:1,325$ ), yönetici desteği ( $p>0,05$ ;  $F:1,174$ ) ve personel güçlendirilmesi ( $p>0,05$ ;  $F:1,553$ ) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

• Çalışma periyoduna göre iş memnuniyeti düzey ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ( $p>0,05$ ;  $F:1,798$ ). Yönetici desteği ( $p<0,05$ ;  $F:6,482$ ) ve personel güçlendirilmesi ( $p<0,05$ ;  $F:4,630$ ) ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Vardiyasız çalışanların yönetici desteği ve personel güçlendirmesi skorları diğer çalışma periyodu gruplarından daha yüksektir.

## 6. Sonuçlar

• Yapılan korelasyon analizinde iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesinin pozitif yönde bağımlı içinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ilgili literatürden elde edilen, yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu öne süren çalışmalarla paralellik göstermektedir (Emhan vd., 2014; Akçakaya, 2010; Low vd., 2001). Bu durum şu şekilde yorumlanabilir: Yöneticiler, desteklerini ve iş memnuniyetini sağlayacak imkânları sağladığı takdirde personelin güçlendirilmesinde olumlu bir değişim olması beklenebilir.

• Regresyon analizi sonuçlarına göre, personel güçlendirmesinin iş memnuniyeti ve yönetici desteğine bağlı olduğu ve personel güçlendirme üzerinde yönetici desteğinin daha fazla etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgumuz güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin önemli bir rol oynadığını belirten yayınlarla da örtüşmektedir. Güçlendirme çalışmalarının başarısı için yöneticilerin çalışanlar tarafından olumlu değerlendirilecek pek çok davranışsal özelliğe sahip olması önerilmektedir (Bordin vd., 2007; Laschinger ve Finegan, 2005). Güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır (Doğan, 2006, sf. 183; Kitapçı vd., 2013).

• Çalışmamızda aylık gelir düzeyine göre iş memnuniyeti ve personel güçlendirme arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Güçlendirmeyi destekleyen tarzda insan kaynakları yönetimi çalışanların objektif ücret ve primlerle desteklenmesinden çok daha geniş bir bakış açısıyla onları bir değer olarak görüp onların sürekli değişen ve gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilir bir yaklaşımı gerektirir. Çalışmamızda aylık gelir düzeyi ve iş memnuniyeti arasında bağlantı olmasının yanı sıra personelin aylık geliri düştükçe, yaptığı iş karşılığında aldığı ücretten tatmin olmadığı sonucu da bulunmuştur. Bu bulgumuz ücretin, iş memnuniyeti ve iş tatmininde etkili olduğunu ileri süren çalışmalar ile örtüşmektedir. Friday'in (2003) iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda; ücretin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Yüksek iş tatmini örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilirken, örgüt koşullarının bozulduğunun en önemli belirtisi de personelin tatmininde düşüş olmasıdır. Çalışanların iş memnuniyeti ve tatmin düzeyi işletmeler tarafından dikkatle takip edilmesi gereken bir konudur. Öte yandan ücretin personel tatmini üzerindeki etkisi dolaylıdır ve personel açısından ücret genellikle bir tatminsizlik kaynağı olarak görülmektedir. Bu anlamda verilen ücretin personel tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığı da iş memnuniyeti ve iş tatmini açısından önem kazanmaktadır.

• Çalışılan firmaya ve çalışılan birime göre iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirilmesi açısından anlamlı bir fark tespit edilmiş olması yönetim tarzının tüm birimlerde benzer yapıda olmadığını ve firmalar arasındaki farklılıkların personel üzerindeki etkileri üzerine daha detaylı bir çalışma yapılması gerektiğini de düşündürmektedir.

• Çalışmamızda 51 ve üzeri yaştaki personelin iş memnuniyeti ve personel güçlendirilmesi skorları diğer yaş aralıklarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgumuz yaş ilerledikçe, personel güçlendirilmesine, dolayısıyla personele kendi işleriyle ilgili daha fazla karar verme imkânı sunulmasına ve bununda iş memnuniyetine olumlu yansımaları olduğuna dikkat çekmektedir. Bulgumuz yaş ilerledikçe iş memnuniyetinin arttığını ileri süren araştırmalarla da örtüşmektedir. Önceki çalışmalarda yaş ilerledikçe kişinin beklentilerinin azalması ve geçmiş deneyimlerinin karşılaştığı olaylar karşısında daha olgun davranmasına sebep olduğu belirtilmektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008). Yaşı ileri olanların personel güçlendirme skorlarının daha yüksek olması iş memnuniyetini olumlu etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

• Personelin eğitim düzeyi ile iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların eğitim düzeyi azaldıkça iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirilmesi skorları da artmaktadır. Eğitim düzeyi yükselen bireylerin beklentilerinin de yükseleceğini söylemek mümkündür.

• İş tecrübesine göre personelin iş memnuniyeti ve personel güçlendirilmesi arasında ilişki bulunmuştur. Yirmi yıl ve üzerinde çalışanların iş memnuniyeti ve personel güçlendirilmesi skorları daha yüksektir. İşteki çalışma süresi 20 yıldan fazla olanların iş memnuniyeti ve personel güçlendirilmesi skorlarının yüksek olması tecrübenin etkisiyle personele kendileriyle ilgili daha fazla karar verme imkânı sunulması ve bunun iş memnuniyetini artırmasıyla açıklanabilir. Çalışma periyodu ile yönetici desteği ve personelin güçlendirilmesi arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Vardiyasız çalışanlarda bu skorların daha yüksek olması vardiyalı ve diğer periyodlarda çalışanlara uygulanan yönetim tarzı, iş yükü ile açıklanabilir.

### Kaynakça

- Akçakaya, Murat., (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme” Karadeniz Araştırmaları, Bahar, Sayı 25, 145-174.
- Babin, B.J, and Boles J.S., (1996). “The Effect of Perceived Co-Worker Involment and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction” , Journal of Retailing, 72(1), 57-75.
- Barutçu, E., ve Serinkan, C., (2008). “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, 8 (2), 441-461.
- Bordin, C., Bartram, T. ve Casimir, G., (2007). “The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment among Singaporean IT Employees”, Management Research News, 30 (1), 34-46.
- Brief, A.P., and Howard, M.W., (2002). “Organizational Behavior: Affect in the Workplace”, Annu. Rev. Psychol, 53, 279–307.
- Burnard, P., Morrison, P., and Philips, Ceri., (1999). “Job Satisfaction Amongst Nurses in an Interim Secure Forensic Unit in Wales”, Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing, 8, 9-18.
- Conger, J.A., ve Kanungo, R.N., (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, Academy of Management Review,13(3), 471-482.
- Doğan, Selen, (2006). “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 165-189.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D., (1986). “Perceived Organizational Support”, Journal of Applied Psychology, 71 (3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., ve Rhoades, L., (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, Journal of Applied Psychology, 87 (3), 565–573.
- Emhan, Abdurrahim., Mengenci, Cengiz., Taşdöven, Hidayet., Garavey, Vener., (2014). “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği Ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Nisan, Sayı:27, 75-96.
- Eren, E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, 12.Baskı, İstanbul.
- Friday, S.S., and Friday, E., (2003). “Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction”, Journal of Management Development, 22(5), 426-442.
- Griffin, M., A., Malcolm G. P., and West, M.A., (2001). “Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support”, Journal of Organizational Behavior, 22 (5), 537-550.

- Hackman, J.R., and Oldham, G.R., (1976). “Motivation Through The Design of Work: Test of A Theory”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, F., (1966). *Work and The Nature of Man*, World Publishing Company, Cleveland OH.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B., (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley, New York.
- Hogg, M.A., ve Vaughan, M.G., (2007). *Sosyal Psikoloji*, (Çev. İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez), Ütopya Yayınevi, Ankara.
- Işın, A.F., (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Janssen, O., Schoonebeek, G., and Looy, V.B., (1997). “Cognitions of Empowerment: The Link Between Participative Management And Employees”, *Innovative Behavior. Gedrad en Organisatie*, 10(4), 175-194.
- Kitapçı, Hakan., Kaynak, Ramazan., Ökten, Sultan Süleyman.,(2013).“Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review Of Economics And Management*, Volume 1, Number 1, 49-73.
- Koçel, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, 8.Baskı, İstanbul.
- Kuo, H.T., Yin, T.J., and Li, İ.C., (2007). “Relationship Between Organizational Empowerment and Job Satisfaction Perceived by Nursing Assistants at Long-Term Care Facilities”, *Journal of Clinical Nursing*, 10, 1-9.
- Laschinger, H., Spence, K., Finegan, J.E., Shamian, J., ve 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., Spence, K., and Finegan. J., (2005). “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, *Nursing Economic\$,* 23 (1), 6-13.
- Low, G., Cravens, W., Grant, K. ve Moncrief, W. (2001). “Antecedents And Consequences Of Salespersons Burnout”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, ss. 587-611.
- Lyman, W.P., LawlerIII, E.E., and Hackman, J.R., ( 1975). *Behavior in Organizations*, McGraw Hill Inc, New York.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., ve Sparrowe, R.T., (2000). “An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relations Between The Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 407-16.
- Maslow, A.H., (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.
- Nelson, B., Blanchard, K., and Morris, B., (2001). *1001 Ways to Energize Employees*, Workman Publishing Company, New York.

- Menon, S.T., (1995). Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation, McGill University, Canada.
- Northcraft, G.B., and Neale, M.A., (1990). Organizational Behavior: A Management Challenge, The Dryden Pres, USA.
- Nyhan, R.C., (2000). “Changing The Paradigma: Trust and Its Role in Public Sector Organizations”, American Review of Public Administration, 30(1), 87-109.
- Ökten, S.S., (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., ve Arslantaş, C.C., (2006). “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, Verimlilik Dergisi, 4, 11-36.
- Pelit, E., (2011). “Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 209-225.
- Shanock, L.R., and Eisenberger, R., (2006). “When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance”, Journal of Applied Psychology, 91(3), 689–695.
- Spector, P.E., (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, Sage Publications, 2455 Teller Road Thousand Oaks, California.
- Spreitzer, G.M., (1995). “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, The Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C., and Quinn, R.E., (1999). “Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership”, Journal of Organizational Behavior, 20, 511-526.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., and Jason, S.W., (1997). “A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain”, Journal of Management, 23(5), 679-704.
- Şahin, N., (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uyargil, C., (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Basım Yayım, 2.Baskı, İstanbul.
- Üren, S.G., (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Wallace, R.A., ve Wolf, A., (2012). Çağdaş Sosyoloji Kuramları, Klasik Geleneğin Genişletilmesi (Çev. Leyla Elburuz, M. Rami Ayas), Doğu Batı Yayınları, Ankara.

- Weiss, H.M., (2002). “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Yazıcıoğlu, İ., (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *bilig*, 55, 243- 264.
- Yüksel, İ., (2002). “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 67-78.
- Yoon, M.H., Beatty, S.E., and Suh, V., (2001). “The Effect of Work Climate On Critical Employee And Customer Outcomes: An Employee-Level Analysis”, *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-521.
- Zafirovski, M., (2005). “Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations”, *Electronic Journal of Sociology*, 7, 1-39.

## **The Impact of Personnel Empowerment and Supervisor Support on Job Satisfaction: An Application in the Energy Sector**

**Ali Kemal CEYLAN**

Batman Üniversitesi,  
Vocational School, Batman, Turkey  
[alikemal.ceylan@batman.edu.tr](mailto:alikemal.ceylan@batman.edu.tr)

**Gaye MAT ÇELİK**

Turkey Statistical Institute,  
Nevşehir, Türkiye  
[gayemt@hotmail.com](mailto:gayemt@hotmail.com)

**Abdurrahim EMHAN**

Selahaddin Eyyubi University  
Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration,  
Diyarbakır, Turkey  
[aemhan@gmail.com](mailto:aemhan@gmail.com)

### **Extensive Summary**

#### **1. Introduction**

It is an undeniable fact that the employees of an organization are the most important strength the organizations have to be successful in the competition of the globalizing world market. Employees, who use their knowledge, experience and skills at the highest level according to the objectives of the organization, constitute this power through their contributions. Employers try to respond their employee's contributions with a good salary and other rights. The Social Change Theory defines the change between the employee and employer as gains for both sides' in benefit and costs. This means that the employees can gain for their own benefit when they use their knowledge, experience and skills at the highest level for to the objectives of the organization. In result, the employee will inadequate performance or terminate the relations of change if the things that are obtained don't give satisfaction. If this occurs, both the employee and the employer will lose (Zafirovski, 2005). Starting from this point, it has been the aimed to collect the expectations of the employee under the name of job satisfaction in the studies which aimed to build strong basis for the change between the employee and the employer (Hackman and Oldham 1976; Herzberg et al., 1959).

In our studies, we discussed the employees of TPAO and TPIC who have relationships with each other in a frame of external supply in both public and private organization. The Council of ministers gave permission to TPAO to contribute to meeting the need for oil, to operate in the international trade field, and to conduct foreign oil with the help of another company that can be found if there is necessity, according to foreign company legislation. In this context TPIC was founded. TPIC has activities in the fields of oil and natural gas exploration, drilling, well completion, site



development, production, oil field surface facilities, transportation, refining crude oil, sale of petroleum products, and petroleum distribution.

## **2. Methodology**

### **2.1. Aim of the Research**

The Aim of this study is to examine the factors of job satisfaction, supervisor support, and personnel empowerment in the energy sector, while at the same time using mainly The Social Change Theory. The hypothesis of the study is that there is a linear positive relationship between job satisfaction, supervisor support and personnel empowerment. In this study we searched for the answer of the question; is there any difference between job satisfaction, supervisor support, and the level of employee empowerment among the employees who work in the departments of these companies?

### **2.1. Population and Sample of the Research**

To test the model, a 20 question survey was used in which demographic variables were withheld. These surveys were given to the staffs who work in well completion services, drilling, producing, and the geology department of Turkey Petroleum Corporation, and TPIC in TPAO Batman District Office. The staff of TPAO works in production, well completion services, and geology departments, while the staff of TPIC work in drilling services. From the surveys; 750 surveys were delivered randomly, 250 surveys returned in which 16 of them were excluded from analysis because of incomplete parts, and therefore 234 surveys were used for analysis in total.

### **2.2. Data Collection Tools**

In collection the data, except for the demographic information form, in order to determine the level of job satisfaction of employees', supervisor support, and personnel empowerment, three different measure were used.

**a. Demographic information form:** This form is used to get demographic information about the corporate employees. Employee's age, sex, education, marital status, job experience, firm and department the employee work in, monthly income, duty, and working periods are taken in this form.

**b. Job satisfaction scale:** This scale was developed by Spector (1985) in order to the determine job satisfaction levels of the employees. The 9- question scale translated in Turkish by Kula (2011). A Likert – type scale with a 5 points scale was used.

**c. Supervisor Support:** This scale was developed by Karasek (1985) in order to determine the level of support that employees see from their supervisors, this scale was adapted in to Turkish by Kula (2011). The 7-question scale, a Likert – type scale with 5 points was used.

**d. Personnel Empowerment:** This scale was developed and adapted in to Turkish by Nyhan (2000) in order to determine the level of personnel empowerment. In evaluation of the 4-question scale, a Likert-type scale with 5 points was used.

### **e. Analysis of Data:**

In analyzing the data the statistic program SPSS 18.0 was used. In analyzing the obtained data, parametric (t-test ANNOVA), correlation, and regression tests were used.

Datas' analysis were used according to participants' answers for each question. The level of statistical significance was accepted as  $P < 0.05$ .

### 3. Findings

In order to test the accuracy of our hypothesis, demographic variables (chart 1), correlation test (chart 2), and regression analysis (chart 3) were used. As seen in this research, supervisor support is more effective on job satisfaction.

- Job satisfaction scores of employees who work in TPIC are higher than the employees who work in TPAO (t:4.627;  $P < 0.001$ )

- Supervisor support scores of employees who work in TPIC are higher than the employees who work in TPAO (t:5.152;  $P < 0.001$ )

- Personnel empowerment scores of employees who work in TPIC are higher than the employees who work in TPAO (t: 4.373;  $P < 0.05$ ).

- According to working units there is a statistically significant difference among the average levels of job satisfaction ( $P < 0.05$ ; F:6.712), supervisor support ( $P < 0.05$ ; F:9.284), and personnel empowerment ( $P < 0.05$ ; F:4.739).

- The Job satisfaction, supervisor support, and empowerment scores of the employees who work in drilling are higher than those who work in production units, (except for the units of drilling, well completion, production, and geology).

### 4. Discussion

From the results of the correlation analysis, it was concluded that there is a positive linear positive relationship between job satisfaction, supervisor support, and personnel empowerment. This situation can be interpreted like this; if the supervisors provide facilities which provide job satisfaction, there can be a positive change in personnel empowerment. According to the results of the regression analysis it is clear that personnel empowerment is connected to job satisfaction and supervisor support. It is also been obvious that supervisor support has the most influence on personnel empowerment. These findings overlap with earlier studies, in which it was proved that the supervisors have an important role in strengthening applications. It is suggested, that for the success of strengthening studies, supervisors showed have behavior that is evaluated positively by the employees (Bordin et al., 2007; Lashinger and Finegan, 2005). In our studies, according to monthly income, a significant difference has been found between job satisfaction and personnel empowerment. Human resources, who support strengthening, not only support the employees with objective fees and promotions, but also see them as a value with a good perspective to respond to the rapid changes and developments.

These findings overlap with the studies in which it was proved that the fees have an effect on job satisfaction. The level of income has a great effect on job satisfaction. This has been shown in the results of the studies done by Friday (2003). This study aimed to determine the factors that affect satisfaction. While high job satisfaction is accepted as an indicator of a well-managed organization, low personnel satisfaction is the most important indicator of the deterioration of the organization's conditions. Job satisfaction and the level of employees' satisfaction are a subject that businesses have to follow carefully.