

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ-ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
İsmail ENCU

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÖCAL

İSTANBUL – 2020

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : İsmail ENCU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme Anabilim Dalı
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 17/06/2020
- SAYFA SAYISI** : 93
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÖCAL
- DİZİN TERİMLERİ** : Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık
- TÜRKÇE ÖZET** : Sürekli değişimin ve gelişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesinde personelin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu kapsamda personelin güçlendirme ve örgütsel bağlılık önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tezin temel gayesi personelin güçlendirmenin ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin tespitini sağlamaktır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İsmail ENCU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ - ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNDE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
İsmail ENCU

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÖCAL

İSTANBUL – 2020

BEYAN

Bu tezin hazırlanması esnasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, farklı kişilerin çıktılarından faydalanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan bilgilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

İSMAİL ENCU

.../.../2020



T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İsmail ENCU 'nun “**Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama**” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÖCAL
(Danışman)*

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2020

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdür V.

ÖZET

Sürekli değişimin ve gelişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesinde personelin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu kapsamda personelin güçlendirme ve örgütsel bağlılık önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel güçlendirmenin ve örgütsel bağlılığının örgütün hizmet kalitesine, etkinliğine, başarısına katkıda bulunacağı ve örgüte rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmektedir. Personel güçlendirmeyle çalışanlar örgüt amaçları ile kendi amaçlarını uyumlaştırmakta, işlerini yapmaktaki yetenekleri ve inançları hakkında özgüvenleri geliştirmek, işlerinde yetki ve sorumluluk almakta ve işleri ile ilgili kararlar verebilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların işi ile ve örgüt ile bütünleşmesi, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, örgüt yararını düşünerek hareket etmesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede çaba göstermeleridir. Bu tezin temel gayesi personelin güçlendirmenin ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinin tespitini sağlamaktır. Tez araştırmasında psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık kavramının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

In today's business world, where continuous change and development are experienced, the employees have an important place in achieving organizational goals and being successful for the organizations. In this context, employee empowerment and organizational commitment are emerging as important concepts. It is thought that employee empowerment and organizational commitment will contribute to the quality of service, efficiency and success of the organization and provide competitive advantage to the organization. With the empowerment of employees, employees are able to align their own goals with organizational goals, develop self-confidence about their abilities and beliefs to do their jobs, take authority and responsibility in their work, and make decisions about their work. Organizational commitment strives to integrate employees with work and to the organization, to feel themselves as a part of the organization, to act in the interest of the organization, and to achieve organizational goals. The main objective of this thesis is to determine the relationship between employee empowerment and organizational commitment. In the thesis research, the relationship between dimensions of psychological empowerment which are meaning, competence, self-determination and impact and dimensions of organizational commitment which are affective commitment, continuance commitment and normative commitment is examined.

Keywords: Employee Empowerment, Organization Commitment

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
PERSONEL GÜÇLENDİRME	2
1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı	2
1.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar	3
1.2.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri	3
1.2.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım	4
1.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon	4
1.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme	5
1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	7
1.3.1. Katılım	7
1.3.2. Sorumluluk	9
1.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	10
1.3.4. Yenilikçilik	11
1.3.5. Açık İletişim Ortamı	12
1.3.6. Takım Çalışması	13
1.3.7. Çalışma Ortamında Esneklik	14
1.3.8. Ortak Hedef	15
1.3.9. Güven Aşılama	16
1.3.10. Yeterlilik ve Yetenek Geliştirme	17
1.3.11. Geri Bildirim	18
1.4. Personel Güçlendirme Yaklaşımları	18
1.4.1. Yapısal Personel Güçlendirme	19
1.4.2. Psikolojik Personel Güçlendirme	20
1.5. Personel Güçlendirme Süreci	22
1.5.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci	22

1.5.2. Yönetici Açısından Personel Güçlendirme Süreci	23
İKİNCİ BÖLÜM	25
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	25
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	25
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	26
2.2.1. Kişisel Faktörler	26
2.2.2. Örgütsel Faktörler	29
2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	34
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	35
2.3.1. Tutumsal Bağlılık	35
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	45
2.3.3. Çoklu Bağlılık	48
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	49
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	49
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık	50
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı	51
2.5. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	51
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	56
PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ- ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	56
3.1. Araştırmanın Amacı	56
3.2. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları	56
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
3.4. Araştırmanın Yöntemi	57
3.5. Veri Toplama Araçları	57
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu	57
3.5.2. Personel Güçlendirme Ölçeği	57
3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire)	58
3.5.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Faktör Yapısı	58
3.5.5. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	61
3.6. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	63
3.7. Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının Çeşitli Sosyodemografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	65
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	72

TABLULAR LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 1. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	59
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 3. Katılımcıların Özellikleri.....	62
Tablo 4. Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları	63
Tablo 5. Cinsiyet Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi	65
Tablo 6. Yaş Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi	65
Tablo 7. Medeni Durum Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi.....	66
Tablo 8. Eğitim Düzeyi Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi.....	67
Tablo 9. Kurumda Çalışma Süresi Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1. Yetkinin Yönetici Ve Astlar Arasındaki Dağılımı Gösteren Şema	8
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	36
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgüt Bağlılık Modeli.....	40
Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	46
Şekil 5. Çoklu Bağlılık	49



ÇİZELGELER LİSTESİ

SAYFA

Çizelge 1. Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırması.....14



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının her zorlu aşamasında yanımda olan, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili hocam Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÖCAL'a ve diğer hocalarıma, bütün aileme, özellikle hukuk öğrencisi olan ve çok okuyan, araştıran, emek veren geleceğin aydın bir adayı olma yolunda sağlam adımlar atan kardeşim Hozan ENCU'ya, kalbi bilim, eğitim ve okumak gibi insanlığın bu önemli mirası için atan her ama her bireye rengi, dili ve inancı fark etmeksizin sonsuz şükranlarımı sunarım.



GİRİŞ

Günümüz iş çevresinde meydana gelen değişimler, gelişmeler karşısında örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde, başarılı ve verimli olmasında sahip oldukları insan kaynaklarının önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütler bu hızlı değişimlere uyum sağlayıp, başarılı olabilmek için bilgi ve becerisine güvenen, sorumluluk sahibi, işinde kendi kararlarını verebilen, problemler karşısında çözüm üretebilen, motive olmuş, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba gösteren ve örgüte bağlı çalışanlara gereksinim duymaktadır. Çalışanlara bahsedilen özelliklerin kazandırılması personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın sağlanması ile mümkün olmaktadır.

Örgütler, personel güçlendirme anlayışıyla çalışanlarına gerekli olan dataları sağlayıp yeteneklerini geliştirerek kaynak erişimi olanağı sağlayarak çalışanların bilgi ve becerilerine olan inançlarının artmasına, işlerinde karar alabilmelerine ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkin katılımcılar olmasına imkan sağlamaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar işlerini anlamlı bulmakta, işlerinde kendilerini yetkin hissetmekte, işlerinde etki yaratmakta, işlerini sahiplenmekte ve işlerin sonuçlarının sorumluluğunu taşımaktadır.

Güçlendirme sürecinde yöneticiler sahip olduğu gücü çalışanlarıyla paylaşmaktadır. Yöneticiler gücü paylaştığında örgüt için stratejik öneme sahip konulara daha çok zaman ayırırken, çalışanlar kendilerini yaptıkları işin sahibi olarak görüp gerekli bilgi ve becerilerini geliştirerek işleri hızlı ve etkili bir şekilde yapmaktadır.

Örgütsel performansa katkı sağlayan diğer yönetim anlayışı da örgütsel bağlılıktır. Örgüte bağlı çalışanlar örgütün sahip olduğu değerleri ve hedeflerini benimsemekte, örgüt yararı için emek vermekte, örgütteki varlığını sürdürmeyi istemekte ve örgüt ile bütünleşmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı sağlandığında işe devamsızlık ve işten ayrılmayı davranışlarında azalma meydana gelmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; personel güçlendirmenin tanımına, ilgili kavramlara, temel unsurlara, personelin güçlendirilmesine ilişkin yaklaşımlara ve personelin güçlendirilmesi sürecine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık için yapılan tanımlara, örgütsel anlamda bağlılık kavramını etkileyen unsurlara, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara, örgütsel anlamda bağlılık kavramının sonuçlarına ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini belirlemeye yönelik özel sektör çalışanları ile yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Tanımı ve Kapsamı

Personel güçlendirme, idarenin sunduğu eğitimlerle çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini, iş ortamında etkili iletişim kurabilmelerini ve işletmenin hedeflerine ulaşmada otonomiye sahip olmalarını, kendi verdikleri kararların sonuçlarında sorumlu olmalarını sağlamaktadır.¹

Personel güçlendirme yönetim kavramı olarak, çalışanların kendilerini güdülenmiş hissetmelerini, karar verme yetkilerini kullanarak işe başlama isteği duymalarını, durumları kontrol altına alabileceklerine inanmalarını, mesleki bilgi ve becerilerine inançlarının artmasını ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmede kendilerine göre anlamlı ve uygun olan görevleri yapmalarını sağlayan şartlar ve uygulamalardır.²

Personel güçlendirme, işbirliği, paylaşım, eğitim ve takım çalışması yoluyla çalışanların inisiyatif alma şartları iyileştirilerek, gelişimlerine imkan veren bir süreçtir.³

Güçlendirme kavramını Pastor (1996) bireylerin kendi eylemleri için sorumluluk alması olarak tanımlarken Bowen ve Lawler (1992) çalışanların karar vermelerine olanak sağlayan bir araç olarak tanımlamıştır. Birinci tanımda gerçekten başarılı bir şekilde uygulanan güçlendirmede bireyin önemini altını çizmekten ikinci tanımda yönetimin güçlendirme kültürünü nasıl kolaylaştırdığı ve uyguladığı ile ilgilidir.⁴

Yönetim uygulamalarındaki güçlendirme kavramının temel yapılarını güç ve kontrol oluşmaktadır. Güçlendirme, ilişkisel yapı ve motivasyon yapısı olarak iki farklı şekilde kullanılmaktadır. İlişkisel yapıda güç, bireyler ve örgütün alt birimleri üzerindeki algılanan kontrol ve gücü ifade ederken; motivasyon yapısında güç ve kontrol, bireylerin içsel motivasyon ve beklenti inançları olarak tanımlanmaktadır.⁵

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin birden fazla boyut içerdiği için tek bir kavram ile tanımlanamayacağını belirtmiştir. İlgili yazarlara göre güçlendirme; çalışanların işleri ile ilgili görevlerinde uyum derecesini gösteren, içsel güdülenmelerini arttıran dört boyutlu

¹ Selen Doğan ve Özge Demiral, İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 2007, 12(9), s. 282-303.

² Murat Turan Çuhadar, Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005, (25), s. 1-21.

³ Tamer Koçel, *İşletme yöneticiliği*. (Onuncu Baskı). İstanbul: Arıkan Basım, 2005, s. 300-539.

⁴ Margaret Erstad, Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 1997, s. 325.

⁵ Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, The empowerment process: Integration theory and practice. *Academy of Management Journal*, 1988, 13 (3): s. 471-482.

bir algılar grubudur. Bahsedilen dört boyut: anlam, yetkinlik, özerklik ve etki kavramlarından oluşmaktadır.⁶

1.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme literatürdeki bazı yönetim kavramları ile ortak özellikleri bulunmaktadır. Güçlendirme kavramı ile benzerlik içeren kavramlar: yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirmedir. Güçlendirme, benzerlik bulunduğu kavramların gelişmiş bir halidir. Ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde güçlendirmenin benzerlik taşıyan kavramlardan uygulama seviyesi, uygulanış tarzı ve anlayış şekli açısından farklı yönleri bulunduğu görülmektedir.⁷

1.2.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Bir yöneticinin ilgili alanda sahip olduğu karar verme yetkisini isteyerek ve belli şartlar ile birlikte altında çalışan personele devretmesi, yetki devri olarak tanımlanmaktadır. Yönetici gerekli gördüğü hallerde bu yetkiyi geri alabilir. Yönetici yetkiyi astına devretse de işin sonuçlarından sorumludur.⁸

Güçlendirme ile yetki devrinin benzerliği ikisinde de yöneticinin görev ve sorumluluğu asta aktarılmasıdır. Yetki devrinde, yönetici daha iyi sonuçlar alacağını düşündüğü için ya da gerekli gördüğü için sahip olduğu yetkiyi geçici olarak astına devretmektedir.⁹ Yetki devrinde, yönetici yetkiyi devretse de, işin yapılış yöntemleri ve görev tanımları ile astları yönlendirmekte ve sonuçları kontrol etmektedir. Güçlendirme kavramında, işi yapan çalışanın üst kademedeki yöneticilerden o işi daha iyi bildiği düşünülmektedir. Yönetici, gerekli çalışma ortamını temin ederek çalışanların işlerini iyi yapmalarını sağlarken, işi yapan işi ile ilgili seçim yapma hakkına sahiptir.¹⁰ Güçlendirme, işi yapan çalışanın uzmanlığından yararlanılarak fırsatları görmesini, gerekli kararlar almasını ve işiyle ilgili davranışlarında değişiklikler meydana getirerek, işi yapan işin gerçek sahibi durumuna getirmektir. Güçlendirmede yetki ve sorumluk tek kişi toplanmakta ve yetki işi yapandadır.¹¹ Güçlendirmede verilen yetkinin daha etkili olabilmesi

⁶ Hüseyin Yılmaz ve Atilla Karahan, Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 16(4), s. 607-637.

⁷ Güner Çöl, *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. 2004, (Doktora Tezi)

⁸ Ahmet Yatkın, Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *Social Sciences*, 2009, 4(2), 128-141.

⁹ Çuhadar, a.g.e., 2005, s. 4.

¹⁰ Çöl, a.g.e., 2004, s. 14.

¹¹ Koçel, a.g.e., 2005, s. 415.

için, yetki devredilen çalışana eğitim verilerek kendisini geliştirmeye olanak sağlanmalıdır.¹² Görüldüğü gibi, yetki devrinde yetki geçici süreliğine devredilirken, güçlendirmede işi yapan kalıcı olarak yetkilendirilmektedir. Yetki devrinde, yetkiyi devreden sorumluluğu devam ederken, güçlendirmede yetki ile birlikte sorumluluk da işi yapan kişiye geçmektedir.

1.2.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Yönetim sürecine katılma, çalışanların buldukları örgüt ve işleri ile ilgili sorunlarının çözümünde düşüncelerini açıklama süreci olarak ifade edilir.¹³ Katılım, çalışanların karar süreçlerinde etkin bir rol alması olarak tanımlanmaktadır. Yönetime katılımın üç temel özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler: çalışanların örgüt yönetimi ve politikası konularındaki kararlara katılmaları; yönetim ekibiyle çalışan arasında iletişim ve işbirliği geliştirilerek ekonomik ve gerçeklere dayanan karar verme olanaklarına, yönetsel verimlilik ve etkinliğe kavuşturulması; kararlara katılan çalışanların psikolojik benlik ihtiyacını tatmin edecekleri demokratik bir ortam sağlanmasıdır.¹⁴

Katılım; karar kalitesinin geliştirilmesi, çalışanların motive olmasını, verimlilik artışını, örgütsel ve kişisel amaçların eşitlenmesini, çatışmaların önüne geçilmesini ve çalışan devir hızının azalmasını sağlar.¹⁵ Katılım ve güçlendirme; örgütte demokratik bir ortam oluşturması ve karar sürecinde, sorunların çözümünde etkinliğin sağlanması açısından benzerdir. Fakat, katılımı çalışanlar yönetimin izin verdiği ölçüde karar sürecine dahil olurken, güçlendirmede çalışanlar sürekli olarak problem çözme, karar uygulama süreçlerindedir.¹⁶ Ayrıca, katılımı yöneticiler son kararları verirken; güçlendirmede çalışanlar yöneticilerinden izin almaksızın görevleriyle ilgili kararları uygulayabilmektedir.¹⁷ Görüldüğü gibi, yönetime katılımı çalışanlar düşünce ve öneriyle kararlara göreceli olarak katılırken; güçlendirmede çalışanlar mutlak inisiyatife sahiptir.¹⁸

1.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon, psikolojik veya fizyolojik gereksinim ile harekete geçen, hedefe doğru davranışı başlatan, sürdüren süreç olarak tanımlanmaktadır.¹⁹ Motivasyon, bireylerin belli bir

¹²John S. Margulies and Brian H. Kleiner, B. H. New designs of work groups: applications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 1995, 3(2), 12-18.

¹³Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme bilimine giriş*. İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s. 392.

¹⁴Erol Eren, *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (On İkinci Baskı). 2010, İstanbul: Beta Yayınları.

¹⁵Erol, a.g.e., 2010, s. 503.

¹⁶Çöl, a.g.e., 2004, s. 15.

¹⁷Adrian Wilkinson, Empowerment: *Theory and practice. Personnel Review*, 1998, 27(1), s. 40-56.

¹⁸Koçel, a.g.e., 2005, s. 300.

¹⁹Adnan Ceylan, *Örgütsel davranışın bireysel boyutu. İzmit. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları*. 1998, s. 130.

hedefe ulaşmak için enerjilerini, yeteneklerini ve bilgilerini bütünüyle göstermeleridir.²⁰ Bir başka tanıma göre, motivasyon birey ya da grupları belirlenen hedefe yönelik sürekli olarak harekete yöneltmek için yapılan çalışmaların bütünüdür.²¹ Görüldüğü gibi, motivasyonun temelinde işgörenlerin performansını arttırmak için, elverişli koşulların ve çevrenin sağlanması bulunmaktadır.²²

Çalışanların motivasyonunu sağlamak için kararlara katılım, adil olma, sürekli disiplin, gelir, terfi, güvenlik, ilgi çekici iş, statü kazanma ve kişisel otorite kazanma gibi çeşitli araçlara gereksinim duyulmaktadır.²³

Motivasyon ve güçlendirme, kapsam ve uygulama yönünden farklılık göstermektedir. Motivasyon, kısaca davranışları yönlendirmek ve kontrol etmektir. Güçlendirmenin asıl amacı çalışanların kendini geliştirmesi ve yetiştirmesi iken, motivasyon kavramında “komuta ve kontrol” amaçlanmaktadır. Motivasyon, örgütün yararına davranması için iş görenlere ne yapılacağı ne verileceği konularına odaklanırken; güçlendirme işgörenlerin işi ile ilgili kararlar alabilmesi ve işinde başarı sağlayabilmesi için örgütün hangi eylemlerde bulunması gerektiği üzerinde durmaktadır.²⁴ Motivasyon kavramında iş görenlerden azami faydalanma isteği bulunmaktayken, güçlendirmede işgörenlerin kapasitelerini, beceri ve yeteneklerini geliştirmek amaçlanmaktadır. Motivasyonda işgörenler kontrol edilip, yönetildiği için pasif bir role sahipken, güçlendirmede kontrol işgörende olduğu için işgörenler aktif bir roledir. Ayrıca, güçlendirmede, idareciye gereksinim duymayan, kendini geliştirmiş, eğitilmiş işgörenler bulunmaktadır.²⁵ İlâveten, motivasyon örgüte katkı sağlamayı; işgörenleri örgütsel hedefler yönünde harekete geçirerek yaparken, güçlendirme ise işgörenlerin kişisel gelişimlerini sağlayarak yapmaktadır.²⁶

1.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi, iş görenlerin gereksinimleri yönünde hareket etmelerine, iş programlarını düzenlemeye ve işin içeriğini değiştirmelerine olanak sağlamaktır. İş zenginleştirmede, iş görenlerin yaptıkları işiyle alakalı sorumluluk ve yetkileri artırılarak, işi sıkıcı olmaktan çıkarıp, işe kendilerini vermelerini ve işi sahiplenmeleri hedeflenmektedir.²⁷ İş

²⁰Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2010, s. 201.

²¹Eren, a.g.e., 2010, s. 492.

²²Çuhadar, a.g.e., 2005, s. 4.

²³Eren, a.g.e., 2010, s. 512-522.

²⁴İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları. 2002, s. 220-221.

²⁵Koçel, a.g.e., 2005, s. 300.

²⁶Yasemin Torun, *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2016, (Doktora Tezi)

²⁷Gretchen M. Spreitzer, Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(2), s. 483-504.

zenginleştirme, iş görenlerin işlerini planlama ve koordinasyon konularında karar verme sorumluluğu verilerek, iş görenlerin sorumluluklarını dikey olarak yükselterek iş görenlere fayda sunmaktadır.²⁸ İş zenginleştirmede çalışanların sorumluluk artışı mevcut görevlerinden başka bir göreve atayarak ya da mevcut görevlerinde farklı rol ve yetkiler verilerek sağlanır. Örneğin, çalışanlar belirli bir çerçevede işlerinin niteliğinden sorumlu olma, yanlışlarını düzeltme, çalışma hızlarını belirleme, çalışma metotlarını seçme ve kullandıkları malzeme ve cihazları belirleme olanağına sahiptir.²⁹ İş zenginleştirme, bireysel tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütler zenginleştirilen iş yoluyla çalışanlarına beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatı sunarak çalışanların gelişim ve öğrenmelerini teşvik edecektir. İş zenginleştirme, çalışanlar üzerinde iş motivasyonunu tetikleyerek çalışanların bireysel performansını geliştiren ve teşvik eden önemli bir rolü bulunmaktadır.³⁰ İş zenginleştirme, işgörenlerin işlerini gerçekleştirirken keyif almalarını, işlerini anlamlı ve önemli olarak algılamalarına imkan sunmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin işleri ile ilgili etkisi önem kazanacağından, işin sonucunu etkilemesine olanak verilecektir.³¹

İş zenginleştirme bazı taraflarıyla güçlendirmeye benzemesine karşın, güçlendirmeden farklı yanları bulunmaktadır. İş zenginleştirme ve güçlendirme; çalışanların işin içeriğini değiştirmesi, çalışanlara yeni işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları eğitim, araç ve destek verilmesi ve yöneticilerin çalışanlara yeniden düzenlenen yetkilerini kullanması yönündeki teşviki yönlerinden benzemektedir.³² İlâveten, iş zenginleştirmede çalışanların işlerini anlamlı olarak algılaması ve çalışanların işleri üzerinde etkiye sahip olması güçlendirmenin etki ve anlamlılık boyutlarına benzemektedir. Güçlendirme; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki kavramlarını içerdiği için iş zenginleştirmeye göre kapsamı daha geniştir.³³

İş zenginleştirmede, iş ve işin özelliklerini üzerinde durulmakta ve çalışanların iş üstünde etkisi ve kontrolü sınırlandırılmıştır. Güçlendirmede ise çalışanlar işlerinde kontrole sahip olup, çalışanların örgüt aktivitelerini biçimlendirme ve etkileme gücü daha yüksektir. Güçlendirmenin dört boyutlu bireysel bakış açısı daha objektif ve iş odaklı özellikler içermesine neden olmaktadır. Güçlendirmede çalışanların iş özellikleri zenginleştirilmemiş olsa da çalışanlar güçlendirmeyi deneyimleyebilmektedir. İş zenginleştirme, hem bireysel hem de takım seviyesinde analizler uygularken, güçlendirme bireysel seviyedeki çalışma ortamı ile ilişkisine odaklanmaktadır.³⁴

²⁸Enver Özkalp, Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2003 7(2), s. 2-26.

²⁹Nilüfer Şahin, *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. 2007 , (Doktora Tezi)

³⁰Jen Wei Cheng, and Kuo Ming Lu, The role of job design and mechanism in motivating feedback-seeking behaviour in transportation service. *The Service Industries Journal*, 2012, 32(13), s. 2047-2057.

³¹Nihal Altun ve Nefise Bahçecik.Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*. 2009, 2 (2), s. 76- 85.

³²Shari Caudron, *Create an empowering environment*, *Personnel Journal*, 1195, 74 (9), s. 28-36.

³³Torun, a.g.e., 2016, s. 168.

³⁴ Spreitzer, a.g.e., 1996, s. 484.

1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personelin güçlendirilmesi kavramının örgütteki kültüre ait olabilmesi ve çalışanlarına güç kazandırılabilmesi için bazı temel faktörlerin gerekliliği söz konusudur. Bunlar: Kararlara katılma ve karar verme yetkisinin verilmesi, sorumluluk oluşturulması, bilgiye erişim ve bilgilerin paylaşımı, yenilikçilik, net bir iletişim sağlama, takım çalışmaları, esnek bir çalışma ortamı sağlama, ortak hedef, güven oluşturma, yeterlilik ve yeteneklerin geliştirilmesi ve geri bildirimdir.

1.3.1. Katılım

İşletmeler çalışanlarına işleri konusunda özerklik vererek, çalışanların kararlara katılımını sağlaması, çalışanları motive etmekte ve böylece yüksek çalışma verimliliği oluşturmaktadır.³⁵ Personel güçlendirme kavramı, çalışanların iş süreçlerini ve ilişkilerini iyileştirmek istediklerini farz etmektedir. Araştırmalar, işletmenin başarısını artırma konusunda çalışanların büyük bir bölümünün bireysel sorumluluk almada istekli olduğunu belirtmektedir.³⁶

Katılım, çalışanların hem mal ve hizmet üretimine katılmalarını hem de sorun çözme ve karar alma süreçlerine katılmalarını ifade eder. Katılım, çalışanların örgütte önemli ve etkin olduklarına ve örgütte fark yaratabildiklerine inanmalarına yardımcı olmak olarak tanımlanmaktadır.³⁷ Personel güçlendirme, çalışanların yöneticilerinden onay almadan, kararlarının reddedilmesini düşünmeden karar verme yetkisini elinde bulundurmalarıdır.³⁸ Yönetime katılımın üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler: yönetim ve örgüt politikası ilgili kararlara örgütteki alt yönetim kademelerinin ve çalışanların katılması, yönetime katılanların psikolojik kişilik ihtiyaçlarını karşılayacakları demokratik bir iş ortamının sağlanması, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve iş birliğinin geliştirilerek, örgüte yönetsel etkinlik ve verimlilik sağlanmasıdır.³⁹

Geleneksel yönetim ve personel güçlendirme anlayışlarında yöneticiler ve astların sahip olduğu yetkilerin dağılımı Şekil 1'de açıklanmıştır.

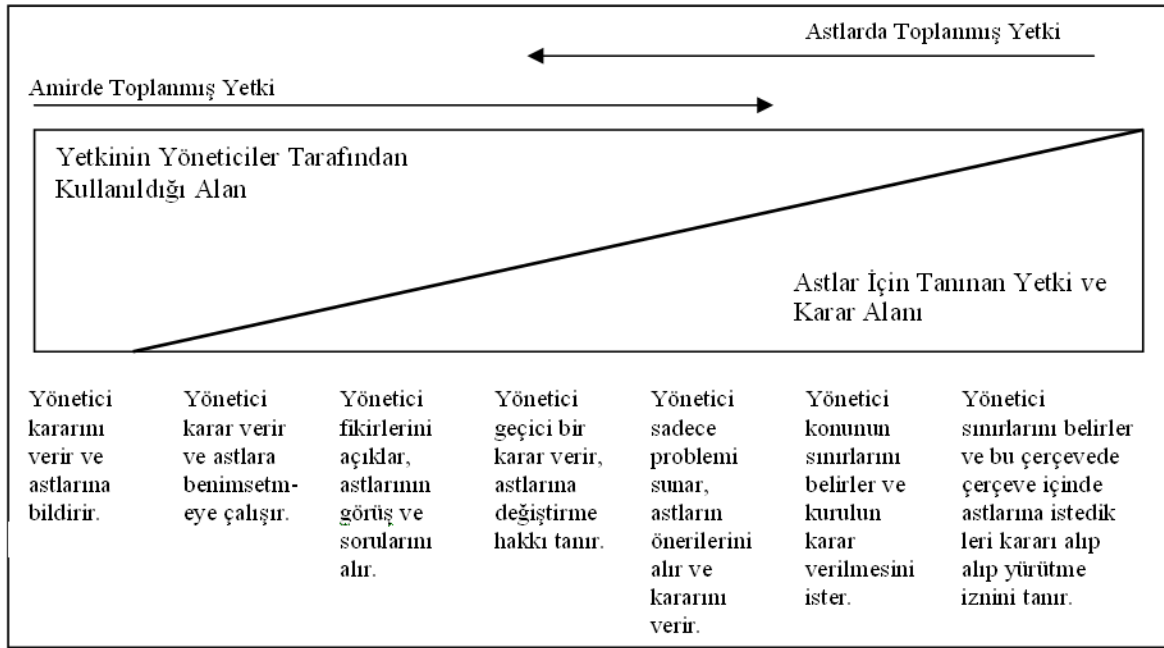
³⁵Alina I. Petrescu, and Rob Simmons, Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 2008, 29(7), s. 651-667.

³⁶Doğan, S. *Personel güçlendirme. İstanbul*. Sistem Yayıncılık. 2003b.

³⁷Adnan Ceylan, Güner Çöl, ve Hasan Gül, İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6 (1) s. 35-51.

³⁸Murat Güven, Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: personel güçlendirme, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 2001, 4(16), s. 113-126.

³⁹Eren, a.g.e., 2010, s. 401.



Şekil 1. Yetkinin Yönetici Ve Astlar Arasındaki Dağılımı Gösteren Şema⁴⁰

Katılımcı yönetim, geleneksel yönetimden personel güçlendirme geçiş aşamasıdır. Bilindiği gibi, geleneksel yönetimde, yöneticiler sorunları çözüp ve kararları verirken, katılımcı yönetimde çalışanlara sorunları çözme kararlara katılma fırsatı verilirken, personel güçlendirmede sorunları giderme ve karar alma süreçlerine yönetim kadrosu ve personel ile ortak katılım sağlarlar. Katılımcı yönetimin temel amacı çalışanların sorumluluk sahibi haline getirilmesi, değişen koşullara uyum sağlanması ve işe yabancılaşmanın önlenmesidir. Katılımcı yönetimde verimlilik artışına, yönetici ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin güçlenmesi neden olmaktadır. Görüldüğü üzere, katılımın çalışanlarının işe tutumları, işin anlamlılığı, başarıma isteği ve motivasyonu üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.⁴¹ Katılımcı yönetim; çalışanların ana gereksinimlerinden üye olma, özerklik ve işini anlamlı bulmayı karşılamaktadır.⁴²

Örgüt kararlarına katılma, örgüt içi hiyerarşinin en alt düzeylerine kadar erişmektedir.⁴³ Karar verme yetkisinin en düşük düzeydeki personele kadar erişmesi; örgütteki hiyerarşinin

⁴⁰ Eren, a.g.e., 2010, s. 402.

⁴¹ Ryan Randeniya, Total quality management: the need to uncouple empowerment. *Total Quality Management*, 1995, 6(3), s. 215-220

⁴² Ronald C. Nyhan, Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 2000, 30(1), s. 87-109.

⁴³ Hakan Turgut, Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerin bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, 2001, s. 42, 56-68.

azalarak esneklik sağlmasına ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye fayda sağlayacaktır.⁴⁴ Örgütün sabitlemiş kararları ve hiyerarşiye dayalı yapısı çalışanların işleri hakkında karar verme yetkilerini kullanmasını önlemektedir. Komuta kontrol temelli bir örgüt yapısının aksine, çalışanların zaman ve düzey sınırı olmadan katılımına olanak veren bir örgüt yapısı, güçlendirmenin başarılı bir biçimde uygulanmasının ana ögesidir.⁴⁵

1.3.2. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından biri de yetkinin diğer tarafı olan sorumluluktur. Yöneticiler, personel güçlendirmeyi uygulamayı arzu ediyorsa yetki ile birlikte sorumluluğu da çalışanlarına aktarmalıdır.⁴⁶ Görev devretme kavramı tanım olarak bireyin sorumluluğundaki belirli işlerin diğer kişilerin sorumluluğuna verilmesidir. Görev devri, yöneticilerin iş yükünün azalmasına, çalışanlardan daha fazla faydalanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, güçlendirilmiş çalışanlar görevlerini yaparken kararları kendileri vermekte ve verdikleri kararların sorumluluğunu taşımaktadır. Yöneticilerin görev devretmesi çalışana güven verildiğinin işareti olarak düşünülmektedir.⁴⁷

Personel güçlendirilmesi açısından görev devrinin örgüt, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde önemli yararları bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlar tarafından yürütülebilecek görevleri devrettiğinde yöneticilerin iş yükü ve stresi azalmakta, yöneticiler yönetsel işlere (planlama, analiz, kaynak temini vb.) daha çok vakit ayırabilmektedir.⁴⁸ Güçlendirmenin çalışana sağladığı sorumluluk ile çalışanlar yetenek ve becerilerini göstermeleri hususunda desteklendiklerini ve teşvik edildiklerini hissetmektedir.⁴⁹ İlâveten, terfi ettirilmesi düşünülen çalışanların sınama olanağı sağlamaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki diyalogu geliştirmekte ve karşılıklı güven ortamı oluşturmaktadır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki çalışmalara yardımcı olmaktadır. Görev devrinin doğru çalışanlara yapılması kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına imkan vererek; üretkenlik, verimlilik ve kar artışını sağlamaktadır.⁵⁰

Her düzeydeki çalışana karar yetkisi verilmesi, her çalışanın istediği gibi hareket edebileceğini ifade etmemektedir. Çalışanlardaki sorumluluğun artması, diğer bireylere karşı sorumlu bir tavır sergilemeyi, arzu edilen sonuçları elde etmeyi, gösterebileceği en iyi performansı göstermesi ve kendi saygınlıklarını devam ettirmeyi ifade etmektedir.⁵¹

⁴⁴Edip Örucü, *Modern işletmecilik*. (Dokuzuncu Baskı) Ankara: Gazi kitabevi. 2009.

⁴⁵Yasemin Aktaş, *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi). 2008.

⁴⁶Doğan, a.g.e., 2003, s. 27

⁴⁷Thomas L. Brown, *Görev devretmek*. (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları. 2009.

⁴⁸Brown, a.g.e., 2009, s. 17.

⁴⁹Seema Singh and Kumar P. Dixit, Employee empowerment alight on the real meaning of the philosophy, *International Journal of Business and Management Research*, 2011, 1(9), s. 587-593.

⁵⁰Brown, a.g.e., 2009, s. 17.

⁵¹Hüseyin Özgen ve Murat Türk, Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: *Personel güçlendirme (Empowerment)*, *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 1997, 30 (4), s. 75-86.

Çalışanların sorumluluğu elde etmesi ceza verecek bireyler anlamında kullanılmamaktadır. Sorumluluk, çalışanların kendilerine aktarılan yetki ile uyumlu olarak, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için en iyi işi çıkararak sorumlu davranışlarda bulunmalarıdır. Sorumluluk, örgütte güven anlayışının oluşturmasını içermektedir. Güçlendirilen çalışanlar; örgütün sürdürülebilirliğini sağlayan, önemli başarılar için gerekli olan, üstün hizmet sunmaya imkan veren süreçlerin yönetim sorumluluğunu almaktadırlar. Bahsedilen sorumluluk, örgütün var olabilmesi, örgütün değişimi ve başarısı için potansiyel sağlamaktadır.⁵²

1.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgiye erişim güçlendirmenin bir diğer önemli unsurudur. Güçlendirmeyi sağlamak için, örgütte imkan olduğunca en fazla araç ile imkan olduğunca fazla çalışana imkan olduğunca fazla bilginin temin edilmesidir. Çalışanların bilgiye ulaşması, onların büyük resmi görmesine imkan vermektedir. Çalışanların ulaşması gereken önemli bilgiler arasında iş akış bilgileri, dış çevre, üretkenlik, rekabet ve örgüt stratejileri ile ilişkili bilgiler bulunmaktadır. Personelin iş yeri birimlerindeki amaçları bilmeleri, faaliyetlerinin amacı gerçekleştirmekteki etkisinin farkında olmaları çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak algılamalarına yol açmaktadır.⁵³ Bilgi, çalışanların sorumluluk almak ve yaratıcı güçlerini kullanmaları konularındaki sınırlarını geliştirebileceklerini anlamalarını sağlar.⁵⁴

Bilginin paylaşılması, işgörenlerin çalışmalarının sonuçlarından ne şekilde sorumlu olacaklarını bilmelerine, işgörenlerin yetkilerini kullanma ve sorumluluk alma konularında istekli olmalarına, yönetime olan güvenin artmasına ve işbirliğini geliştirilmesine neden olmaktadır. Sağlanan güven ortamı çalışanların yeni fikirler geliştirmelerine yol açmaktadır. Bilgi paylaşımı, örgüte başarı kazandırıcı etmenlerden çalışanların performansları hakkındaki geri bildirim de kapsamaktadır.⁵⁵ Çalışanların bilgiye ve kaynaklara erişimi yoluyla güçlendirme geliştirilebilir. Çalışanlar örgütün misyon ve performansına ilişkin bilgi sahibi oldukça güçlendirmeyi daha çok hissedeceklerdir.⁵⁶

Hiyerarşik düzene sahip örgütlerde bilginin paylaşılma kontrolü üst yönetimin iznine tabidir. Personel güçlendirme konusunda başarı sağlayabilmek için bilgi; her düzey çalışan tarafından kolaylıkla erişilebilir olmalı, yönetimin sahip olduğu bir güç olmasının aksine paylaşılan bir değer olarak kabul edilmelidir. Ek olarak, bilgi paylaşımına yardımcı olan bir

⁵² Doğan S. a.g.e., 2003, s. 27

⁵³ Spreitzer, a.g.e., 1996, s.489.

⁵⁴James M. Kouzes and Barry Z. Posner **The Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations**. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series. 1987.

⁵⁵Manuel London and James W. Smither, Empowered self-development and continuous learning. **Human Resource Management**, 1999, 38(1), s. 3-15.

⁵⁶Gary A. Yukl and Wendy S. Becker, Effective empowerment in organizations. **Organization Management Journal**, 2006, 3(3), s. 210-231.

sistemin hazırlanarak örgüt çalışanlarının kullanması sağlanmalıdır ⁵⁷ Örgütte bilgi paylaşımının yukarıdan aşağıya doğru yapılması, çalışanların örgütsel kararların sebeplerini anlamasını ve örgütsel bağlılıklarının artmasına olanak vermektedir. Çalışanlar aşağıdan yukarıya doğru iletişimle düşünce ve önerilerini yönetime sunabilmekte, yatay yönlü iletişimle sorunları çözülmesini sağlamaktadır. Bilgiye erişen ve bilgiyi kullanan çalışanlar kendilerini geliştirmeye açık ve güçlü hissetmektedir.⁵⁸

1.3.4. Yenilikçilik

Personel güçlendirme olgusu örgütlerde yenilenme faaliyetlerini desteklemektedir. Güçlendirmede çalışanlar işlerinde karar alma ve yeni fikirler ortaya koyma yetkilerini elinde tutmaktadır. Yenilik; yeni mal, hizmet, öneri ve metotların yanı sıra yeni ticari yöntemlerin örgüte, müşterilere, tedarikçilere farklı yenilikçilik düzeylerde sunduğu katma değer olarak açıklanmaktadır.⁵⁹ Yenilik anlayışının temel boyutları: yaratıcılık, serbestlik, esneklik, değişim, gelişim ve girişimciliktir. Yenilik etkilenme ve tepki gösterme yoluyla oluşabilmektedir. Etkilenme, imkan ve isteklerin değerlendirilmesinden oluşurken; tepkisel oluşum baskı ve tehditten doğmaktadır.⁶⁰

Yönetim bakımından yenilik, yeni metot ve yöntemlerin araştırılması, ticari hale getirilmesi, örgüt olabilmesi ve hayata geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yeniliği örgütün vazgeçilmez bir unsuru olarak gören örgütlere yenilikçi örgütler denmektedir.⁶¹ Örgütsel yenilikler içsel faktörler (örgütün yapısı, büyüklüğü, stratejisi ve yaratıcılık becerisi vb.) ve dışsal faktörlerden (sektörel çevre, dışsal iletişim vb.) kaynaklanmaktadır. Yenilik, girişimciler ve çalışanların önceki deneyimleri ile örgüt içerisindeki bilgi ve yetenekler ile ilişkilidir. Örgütsel düzeyde yenilikçi olabilme konusuna etkisi olan üç önemli etmen vardır. Bunlar: örgütsel kültür (örgütsel yapı, yeniliğe ve riske bakış açısı, değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, iletişim kanalları), örgütsel ve bireysel yönetim şekli ve kaynaklardır.⁶² (para, zaman ve insan) Örgütlerde meydana gelen yeniliklerin çoğu işi yapanlar tarafından kazandırılmaktadır. Çalışanlar işlerine ilişkin gelişmeleri, değişiklikleri takip ederek, yenilik gereksinimlerini fark

⁵⁷Koçel, a.g.e., 2005, s. 422.

⁵⁸Oya Erdil ve Halit Keskin, Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 2003, 32.(1), s. 7-24.

⁵⁹Elspeth McFadzean, O'Loughlin, Andrew, and Elizabeth Shaw, Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal Of Innovation Management*, 2005, 8(3), s. 350-372.

⁶⁰Zühal Akal, *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992, s. 473.

⁶¹Gönül Budak, *Yenilikçi yönetim, yaratıcı birey*. İstanbul. Sistem Yayıncılık, 2003, s. 21-23.

⁶²A. Al Zahrani, Ahmad Zamil, Ahmad Oraiqtat, and Nidal Alsalhi., The impact of antecedents supporting organizational innovation on employees' psychological empowerment: An empirical study of Saudi and Jordanian industrial corporations. *African Journal of Business Management*, 2012, 6(24), s. 7329-7343.

ederek, güçlendirilmiş örgütlerde yüksek performans sergilemektedir.⁶³ Yenilikçilik, örgütün verimlilik ve etkinliğinin artmasına ve örgüte rekabetçi iş çevresinde varlığını sürdürmesine katkı sağlamaktadır. Personel güçlendirme çalışanlara karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisini sağlaması, örgütteki yenilik uygulamalarını cesaretlendirmektedir. Yenilik çalışmalarında hata ya da başarısızlığa rastlanılsa da bunların örgüt için öğretici olduğu ve katkı sağladığı inancı güçlendirici bir etki bırakmaktadır.⁶⁴

1.3.5. Açık İletişim Ortamı

Minimum iki insan arasında sözlü veya yazılı mesajların gönderilmesi ve alınması sürecine iletişim denir. Kişilerin kelimelerle veya fiziksel olarak karşı tarafa bir anlamın iletilme gayretidir. İletilmeye çalışılan anlam karşı tarafın algısından, filtreleme ve engelleri aşarak karşı tarafa ulaşır.⁶⁵ Personel güçlendirme kavramında en temel öğelerden birisi de iletişimdir. Örgüt içerisindeki iletişim gücü personel güçlendirmenin başarılı olabilmesini sağlamaktadır.⁶⁶ Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için örgütteki çalışanların kendi aralarında ve idare ile örgütün hedefleri yönünde etkin bir iletişim politikası yürütmelidir. İdarenin etkili olabilmesi iyi bir iletişim sürecine bağlıdır.⁶⁷

Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması başlığında bilginin çalışanlarla paylaşılmasının önemi söz edilmişti. Çalışanlarla bilginin nasıl paylaşıldığı da ayrıca öneme sahiptir. Bilgi akışı devam içeren bir çalışma şeklinde gerçekleşmeli, idareciler dönemsel toplantılar ile yeni bilgileri ve gelişmeleri işgörenlere paylaşmalıdır. Açık iletişimin sağlanabilmesi, işgörenlerin korkma ve çekinme duyguları taşımadan iletişim kurabilmesine bağlıdır.⁶⁸ Yöneticiler örgütte açık iletişim ortamının sağlanmasında bir model oluştururlar. Eğer sağlıklı bir iletişim ortamı temin edilemez ise çalışanlar biçimsel olmayan iletişim çeşitlerine yönelirler. Bunun sonucunda moral ve motivasyonda düşüş, yıkıcı anlaşmazlıklar ve verimlilikte azalma gibi problemler personel güçlendirme uygulamalarını zorlaştırmaktadır.⁶⁹

Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iletişim emir komuta zinciriyle aktarılmasına karşı, modern örgütler değişen koşullara adapte olabilmek için çalışanların düşüncelerini kolaylıkla

⁶³Mohammad Safari Kahreh, Heidar Ahmadi, and Asgar Hashemi, Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2011, 3(2), s. 26-37.

⁶⁴Selen Doğan, *Personel güçlendirme: rekabette başarının anahtarı*.(İkinci Baskı). İstanbul: Kare Yayınları, 2006a.

⁶⁵Emin Karip, *Çalışma yönetimi*. (Dördüncü Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık, 2010 s.77.

⁶⁶Doğan, a.g.e., 2006, s. 173.

⁶⁷Cevat Elma, ve Kamile Demir, *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000. s. 135.

⁶⁸Halil Can, Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. (Dördüncü Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi, 2001, s. 299.

⁶⁹Önder Barlı, *Davranış bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım, 2007.

ifade edebildikleri, takım çalışmalarını ve birimler arası işbirliğini teşvik eden yönetim tarzına geçiş yapmak zorunda kalmışlardır.⁷⁰

1.3.6. Takım Çalışması

Ortak bir hedef ve anlayış çevresinde birleşebilen, birbirini tamamlayan yetenek ve bilgisi bulunan, koordine olabilen, kendi aralarında iş birliği olan, birbirine karşı sorumluluk taşıyan az sayıdaki kişiden oluşan küçük örgütlenme takım olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, takım bütün üyeleri tarafından paylaşılan ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışan birbirlerinin eksiklerini bilgi ve yetenekleriyle tamamlayan küçük gruplardır.⁷¹

Personel güçlendirme örgütteki takım çalışmasının geliştirmesini sağlar. Takım üyelerinin örgüt hedeflerini gerçekleştirmesi, üyelerin güçlendirmesi ile mümkündür.⁷² Yöneticiler, personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için takımlar kurmalı ve takımların hedeflerine ulaşabilmesi için de takım üyelerine sorumluluk ve yetki aktarmalıdır.⁷³

Takımlardan oluşan örgütlerde yönetim kademelerinin azaldığı, performansın yönetimden yerine çalışanlar tarafından izlendiği, bilgilerin paylaşıldığı ve yöneticilerin kontrolden çok koçluk yaptığı görülmektedir.⁷⁴ Oluşturulan takımlar en dikkate değer özelliği takımların kendi kendilerini yönetebilmeleridir. Bu takımlar yaşadıkları sorunları çözmekte ve sorunlardan ders çıkartmaktadır. Takımların çalışma alanları, iş tanımları, denetleme ve işleri hakkındaki ortak kontrol gibi alanlarda karar yetkisi bulunmaktadır. Ek olarak, takıma üye seçimi, iş planının hazırlanması, kalite kontrolü ve performans değerlendirme gibi konularda takımlar kendi kararlarını almakta ve alınan kararların sonuçlarından kaynaklanacak sorumluluğu üstlenmektedir. Görüldüğü gibi, kendi kendini yöneten takımlar örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için üyelerini güçlendirmektedir.⁷⁵

Takım çalışmasına dayalı örgütlerde personel güçlendirme anlayışı daha önem kazanmaktadır. Güçlendirilen takımlarda, sundukları ürün ve hizmetin kalitesini, verimliliğini ve yaptıkları işlerin anlamlılığını etkileme gücü bulunmaktadır.⁷⁶ Örgütlerin çalışanları güçlendirerek takımlar oluşturması insan kaynakları kapasitesinin gelişmesine katkıda bulunur. Takım üyelerinin örgüt hedeflerini algılama seviyesi, öğrenmeleri, karşılıklı destekleri, koordinasyon ve iş birlikleri, motivasyon ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek seviyede

⁷⁰Doğan, a.g.e., 2003, s. 34.

⁷¹Rana Özen Kutanis, **Esnek örgütlenme yönetimi olarak takımlar**. İ. Dalay, R.Coşkun ve R. Altunışık (Editörler). Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları. İstanbul. Beta Basım Yayım, 2002, s. 235-248.

⁷²Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, (29), s. 37-61.

⁷³Doğan, a.g.e., 2003, s. 35.

⁷⁴Göksel Ataman, **İşletme yönetimi**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 351.

⁷⁵Kutanis, a.g.e., 2002, s. 248.

⁷⁶Caudron, a.g.e., 1995, s. 33.

meydana gelmektedir.⁷⁷ Ayrıca, takım çalışması işlerin yapımında yetenek çeşitliliği sağlamaya, takım üyelerini motive ederek performans artışına, doğrudan denetimin azalması sonucu iş gücü maliyetlerinde düşüşe, takım üyelerinin karşılık öğrenmesine imkan sağlar.⁷⁸

1.3.7. Çalışma Ortamında Esneklik

Günümüzde çevre ve piyasada çok hızlı değişimler meydana gelmesi işleri karmaşıklaştırmıştır. Daha iyi hizmet sunmak, daha yüksek iş standartlarına erişebilmek esnek yapılı örgütler ile mümkündür.⁷⁹ Hızlı değişimler, çalışanların esnek olması, girişimciliklerinin teşvik edilmesi, otokontrolün sağlanması, hesap vermede sorumlu olması ve özerk karar alınabilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Hızlı değişimler, çalışanların kararlara katkı sağlaması, çalışma grupları kurulması, çalışanlara daha fazla güç ve sorumluluk verilmesi gibi örgüt yapılarında ve yönetim tarzlarında değişime neden olmuştur. Görüldüğü gibi esnek iş ortamında, çalışanlar eğitim verilerek cesaretlendirilmekte, yeteneklerini geliştirmekte ve kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedir.⁸⁰ Güçlendirme uygulamalarının örgüt ortamına sağladığı değişim Çizelge 1’ de özetlenmektedir.

Yönetilen İşgücü	Güçlendirilmiş İşgücü
Denetim	Özgür Hareket
Hiyerarşi	Demokrasi
Babacı Yaklaşım (Paternalistic)	Girişimci (Entrepreneurial)
Katılık	Esneklik
İçe Odaklı	Müşteri odaklı

Çizelge 1. Kontrol ve Güçlendirmenin Örgütsel Ortamda Karşılaştırması⁸¹

Çalışma esnekliği, çalışanlar işlerini yaparken önceden belirlenen usullere göre değil, başka metotlar kullanarak, başka kişilerle iletişime geçerek işlerini yapabilmeleridir. Örgütlerde çalışma esnekliği, çalışma yaşam kalitesinin ve karar verme becerisinin gelişmesine katkı

⁷⁷ Micheal A. Gondal, and Atif Khan, Impact of team empowerment on team performance: case of the telecommunications industry in Islamabad. *International Review of Business Research Papers*, 2008, 4(5), s. 138-146.

⁷⁸Kamaljit Birdi, Chris Clegg ,Malcolm Patterson, Andrew Robinson, Chris Stride, Toby Wall, and Stephen Wood, The impact of human resource and operational management practices on company productivity: **A longitudinal study.** *Personnel Psychology*, 2008, 61(3), s. 467-501.

⁷⁹Wilkinson, a.g.e., 1998, s. 51.

⁸⁰Ghodratollah Bagheri, Zarei Matin, and Faezeh Amighi, The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of the pedagogical organization employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 2011, 4(2), s. 54.

⁸¹ Steve Cook, The cultural implications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 1994, 2(1), 9-13.

sağlar. Esnek iş ortamı sayesinde, güçlendirilmiş çalışanlar iş dışında kendilerine vakit ayırabilmekte, günlük iş programını değiştirebilmekte, yaptıkları işi değiştirebilmekte ve çalışma biriminden ayrılabilirlerdir.⁸²

Esnek saatlerde çalışma, yarı zamanlı çalışma, tam zamanlı çalışma, evden çalışma, tele çalışma, esnek meslek ve meslek paylaşımı şeklinde olabilmektedir. (Hannabuss, 1998:104). Esnek çalışmanın, nitelikli çalışan istihdamına olanak vermesi, çalışanların verimliliğinin ve iş tatmininin artması ve işletme giderlerinin (kira, ofis malzemesi, ısınma vb.) azaltılması, kurumlar açısından esnek çalışmayı cazip kılmaktadır.⁸³

1.3.8. Ortak Hedef

Personel güçlendirmede iş görenler ortak amaçlara yönlendirilmektedir. Ortak bir amaç bulunmuyorsa, güçlendirmeden söz edilemez. Güçlendirilmiş işgörenler ve takımlar, örgütün misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve önceliklerini özümsemelidir.⁸⁴ Örgütsel başarıyı gerçekleştirmek, personelin motivasyon, tatmin ve verimliliğinin artışı için en önemli yöntem personeli belirli bir hedefe yönlendirmek ve ortak bir amaçta birleştirilmelidir. Personelin katılımıyla oluşturulan bağlılıkla personeli ortak bir amaçta buluşturmak, örgüt kültüründe ortak değerlerin yaratılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Personelin, örgütün vizyonu ve misyonu hakkında bilgi edinmesi, ortak amaçlara yönlendirildiğinde mümkündür.⁸⁵ Çalışanlar ortak amaca yönlendirildiğinde, güçlendirilmiş çalışanlara takım olma özelliği sağlamakta ve örgütün dış çevresiyle ilişkilerinde tutarlık, açıklık ve güven meydana gelmektedir.⁸⁶ Güçlendirilen takımlar kendi içinde içsel, dikey ve yatay olmak üzere üç boyutta ortak amaçlara yönlendirilmelidir.⁸⁷

Çalışanlar örgüt amaçları yönünde davranmazlarsa, istekli ve fedakar olsalar bile genel olarak sürece katkı sağlayamazlar.⁸⁸ Örgütü oluşturan takımlar veya onların üyeleri arasında güven probleminin olması, yeterli teşvikin bulunmaması, adaletli bir yönetim şeklinin olmaması ortak hedefler yönünde çalışmayı aksatan etmenlerdir. Çalışanların ve takımların örgütün misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve önceliklerini özümsemeden güçlendirmeyi uygulamak örgüt için negatif sonuçlara neden olmaktadır.⁸⁹

⁸²Doğan, a.g.e., 2003, s. 34.

⁸³Selen Doğan, ve Murat Türk, Esnek çalışma saatlerine geçişin işletme ve çalışanların verimliliği üzerine etkileri. *Verimlilik Dergisi*, 1997, (2), s. 121.

⁸⁴Doğan, a.g.e., 2003, s. 51.

⁸⁵Henry J. Coleman, Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership and Organization Development Journal*, 1996, 7(4), s. 29-36.

⁸⁶Muhammet Ali Çelebi, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. (Yüksek Lisans Tezi) 2009.

⁸⁷Doğan, 2003, a.g.e. s. 28.

⁸⁸Y. Sibel Öksüz, *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. (Yüksek Lisans Tezi) 2010.

⁸⁹Conrad Lashley, Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1995, 7(1), s. 27-32.

1.3.9. Güven Aşılama

Güven, iki kişi ya da topluluk arasında bulunan açıklık seviyesi, karşı tarafın keyfi hareket etmeyeceği ya da kötü niyetli davranmayacağı, iyi niyetli birinden beklenen normal şartlardaki davranışların tahmin edilebilir olması beklentisine denmektedir.⁹⁰ Güven, kültürel ve ahlaki değerlere, bireyler arası ilişkilere, hayat ve iş tecrübelerine göre değişiklik gösteren bir kavramdır. Güven duygusunun sosyal ilişkilerde yerleştiği ve geliştiği topluluklarda, sağlıklı örgütsel faaliyetler ve başarılı örgütsel yenilikler görülmektedir. Diğer taraftan, karşılıklı güven duygusunun olmadığı örgütlerde resmi kurallar ve düzenlemeler sistemine rastlanmaktadır.⁹¹

Güven, örgütsel ilişkilerin iyileşmesinde önemi artmakta olan bir ögedir. Çalışanların güven algılaması, çalışanların yöneticilerin dürüstlüğünden emin olması, örgütteki uygulamalarının örgüte ve çalışana faydasının olduğuna inanmaları ile ilgilidir. Güvene zarar veren konulara, bilgilerin yöneticilerce saklanması, kaynakların çelişkili dağılımı, çalışanların teşvik edilmemesi örnek verilebilir. Bilginin ve kaynakların paylaşımı, yönetime ve kararlara katılımın teşvik edilmesi, görev ve yetkilerin çalışanlara devredilmesi güveni pekiştirmektedir.⁹² Personel güçlendirmeye katkı sağlayan bir diğer unsur da yönetici ve çalışanlar arasında güven duygusunun kurulmasıdır. İletişimin iyi seviyede sunulması, bilgilerin paylaşılması ve düzgün performans değerlendirme sisteminin uygulanması çalışanlarda güvenin algılanmasında yakından ilgisi bulunmaktadır.⁹³ İş yaşamında yöneticilerin sahip olması gereken liderlik, yönlendirme ve yetkilendirme gibi nitelikler güven esasına dayanmaktadır. Modern yönetici yetkinlikleri bulunmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetmekte ve bu durum yönetici çalışan arasındaki güven duygusunu karşılıklı olarak azaltmaktadır.⁹⁴ Güven, örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığını, performansını ve örgütsel iklimi etkilemektedir. Gilbert ve Tang, örgütsel iletişim ve örgütsel güven arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir. Tyler ve DeGoey'e göre güvenin ortamının sağlanmasında, yöneticilerin esas bilgileri paylaşıp paylaşmama hususundaki tavırları önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde güven derecesi, örgütsel yapıya, yönetim anlayışına, etkinliklere, çalışanların beklentilerini karşılaması ile ilişkilidir.⁹⁵

⁹⁰ John Gabbaro, *The development of trust, influence, and expectation. Interpersonal Behavior: Communication and understanding in relationships*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1978, s. 290-303.

⁹¹ Francis Fukuyama, *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. (Çev. A. Buğdaycı). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları. 1998, s. 37.

⁹² Doğan, a.g.e., 2006, s. 53.

⁹³ Tim L. Robbins, Michelle D. Crino, and Lawrence D. Fredendall, An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 2002, 12(3), s. 419-443.

⁹⁴ Acar Baltaş, *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi. 2000, s.61.

⁹⁵ Doğan, a.g.e., 2003, s.29.

1.3.10. Yeterlilik ve Yetenek Geliştirme

Yeterlilik, bireyin faaliyetlerini becerileri ile gerçekleştirmekteki kabiliyetine olan inancıdır. Yeterlilik, çalışan uzmanlığı ve çaba performans beklentisi kavramlarıyla da kullanılmaktadır.⁹⁶ Yetenek, bir görevi iyi bir biçimde yapabilmesinde kişinin yapabilme kapasitesine denmektedir. Mesleğe ilişkin yeteneğin bir bölümünü; bilgi, beceri, tutumlar ve doğuştan gelen eğilimler oluşturmaktadır.⁹⁷

Personel güçlendirme motivasyon açısından, çalışanların kişisel yeterlilik inancının ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların yeterlilik inancını güçlendiren yönetsel uygulamalar, çalışanları güçlendirilmiş hissetmektedir. Diğer taraftan, yeterlilik inancını azaltan uygulamalar, çalışanların güçsüzlük duygusunu arttırmaktadır.⁹⁸ Biçimsel anlamda örgüt içerisinde hayata geçirilen uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik datası sağlanarak, çalışanları güçsüz olmasına neden olan koşulların ortadan kaldırılması ve çalışanların kendini yeterli hissetmesi sürecine personel güçlendirme denmektedir.⁹⁹

Yeterlilik kavramı kazandırılırken eğitimin ne denli önemli olduğu unutulmamalıdır. Teknik anlamda verilen eğitim, karar verme becerilerinin gelişim kazanabilmesi için gerçekleştirilen eğitim ve takım ile grupların becerilerinin gelişebilmesi için gerçekleştirilen uygulamalar güçlendirme sağlayabilmek için büyük önem taşımaktadır.¹⁰⁰ Sorunların üstesinden gelme hususunda kendini yeterli hisseden çalışanlar, başarısız olurlarsa başarısızlıklarının çalışma eksikliğinden kaynaklandığını düşünürken, kendini yetersiz hisseden çalışanlar bu durumun yetenek eksikliğinden kaynaklandığını düşünmektedir.¹⁰¹

Çalışanlarda yeterli seviyede yeteneğin ve bilgi birikiminin olması, personel güçlendirmenin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır. Yeterlilik, işle ilgili özellikli bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi, örgüte ve takıma katkıda bulunması, çalışanları geleceğe hazırlaması ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.¹⁰²

⁹⁶ Gretchen M. Spreitzer, Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5), s. 1442-1465.

⁹⁷ Susanna Paloniemi, Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 2006, 18(7/8), s. 439-450.

⁹⁸ Cogner, Konongu, a.g.e., 1988, s. 473.

⁹⁹ Nihat Erdoğan, *Kamu yöneticilerinin yeni yönetim yaklaşımlarına yönelik tutumlarının davranışsal analizi*. Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 1999, s. 333-344.

¹⁰⁰ Doğan, a.g.e., 2006, s. 55.

¹⁰¹ Tamer Bolat, Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, 17(3-4)

¹⁰² Timothy M. Gardner, Patrick M. Wright, and Lisa M. Moynihan, The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 2011, 64(2), s. 315-350.

1.3.11. Geri Bildirim

İletişim, çağdaş yönetim anlayışının en önemli öğelerinden biridir. İletişimin kritik öğelerinden biri ise haberleşme sistemi olan geri bildirimdir. Alıcının kendisine gelen mesajı yanıtladıkları için gönderici vasfıyla bir mesaj oluşturarak bir iletişim kanalı vasıtasıyla eski göndericiye iletmesine geri bildirim denir.¹⁰³ Personel güçlendirme uygulamasına başarı sağlayan bir unsur da, geri bildirimdir. Çalışanların belli bir periyotta çalışmaları ile ilgili sergiledikleri performansları misyon ve vizyon bakımından uyum sağlayıp sağlamadığı incelenerek, geri bildirim olarak verilmelidir. Geri bildirim, çalışanların motive olmasını, çalışma isteğinin ve güven duygusunun artmasını sağlamaktadır.¹⁰⁴ Geri bildirim etkili olabilmesi için belirli bir periyotta ilgili, doğru verilere dayalı, gereksinime cevap veren, yardımcı, belirgin, güvenilir, devamlı öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen özellikler içermelidir. Geri bildirim, fırsat ve tehditler hakkında bilgi vermeyi, güçlü ve zayıf tarafları göstermeyi, beklenti yaratmayı, daha iyisi için çaba göstermeyi sağlamaktadır.¹⁰⁵ Yönetim açısından geri bildirim faydaları: iletişimde etkinliğe olanak sağlar, iletişim sürecine otokontrol imkanı sunar, motivasyonu sağlar, takım çalışması için gereklidir, pozitif hareketlerin çoğalmasına neden olur, verimlilik ve etkinlik artışına olanak verir ve sonuçların amaca uygunluğunu saptamaya yardımcı olur.¹⁰⁶ Geri bildirim, yöneticilerin performansı ile ilgili de verilebilmektedir. Bu sayede, yöneticiler geliştirmesi gereken konuların farkına vararak onlara destek olunur. Hiyerarşinin olmadığı örgüt yapıları, ast - üst arasındaki ilişki konusunda bilgi temin etme bakımından faydalıdır.¹⁰⁷

Personel güçlendirmeyi uygularken yöneticiler çalışanların performansını analiz etmek için standartlar oluşturmalıdır. Yöneticinin çalışanların performansı hakkında geri bildirim yapması, onların iyi olduğu işleri överken, başarısız oldukları işlerde onlara düzeltme imkanı sağlamaktadır.¹⁰⁸ Yönetici etkili bir geri bildirim sağlayamaz ve performans düzeyini analiz edemez ise, çalışanların geliştirmesi gereken yönleri belirlenemez, terfi ve ücretlendirmede adaletli davranılamaz, yeni çalışanlara gereksinim olup olmadığı anlaşılabilir ve motivasyon, performans ve verimlilikte düşüş meydana gelmektedir.¹⁰⁹

1.4. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Personel güçlendirme kavramı araştırmacılar farklı boyutlarda incelemişlerdir. Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme, güçlendirme konusunda geliştirilmiş iki farklı yaklaşımdır.

¹⁰³Eren, a.g.e., 2010, s. 359.

¹⁰⁴Koçel, a.g.e., 2011, s. 423.

¹⁰⁵Erdil, Keskin, Akgün, a.g.e., 2003, s. 840

¹⁰⁶Koçel, a.g.e., 2005, s. 539.

¹⁰⁷İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 2002.

¹⁰⁸Doğan, a.g.e., 2003, s. 23.

¹⁰⁹Doğan, a.g.e., 2006, s.59.

Yapısal güçlendirme iş ve iş ortamı üzerinde çalışmakta ve makro seviyede açıklarken, psikolojik güçlendirme çalışanların algıları üzerinde çalışmakta ve mikro seviyede açıklamaktadır.¹¹⁰ Güçlendirmenin yaklaşımlarını sebep sonuç ilişkisi olarak düşünüldüğünde, güçlendirmenin sebebini yapısal güçlendirme, güçlendirmenin sonucunu ise psikolojik güçlendirme oluşturmaktadır.¹¹¹

1.4.1. Yapısal Personel Güçlendirme

Yapısal yaklaşım, personel güçlendirmeye ilişkin yöneticilerin görev ve sorumluluklarını vurgularken, güçlendirmenin başarılı olabilmesi için üst yönetimin yerine getirmesi gerekenleri ve güçlendirmeye mani olan sınırların ortadan kaldırmak için yapılması gerekenleri açıklamaktadır.¹¹² Yapısal yaklaşım bakımından güçlendirme, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimi göstermeleri için onları teşvik etmek, kararlara katılmalarına imkan vermek ve gücü çalışanlarla paylaşmaktır.¹¹³ Yöneticilerin bilgi ve sorumluluğu çalışanlarına aktardığı, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarını sağlayan yeniden tasarlanmış yapılar ya da yönetsel uygulamalar yapısal güçlendirme olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁴ Yapısal olarak güçlendirme, personelin sayısal anlamda daha fazla karar alabilmesi amacıyla çalışanlara güç aktarımı ve çalışanların beceri ve tecrübelerinden faydalanmak için onları cesaretlendirme sürecidir. İş görenlerin etkin bir biçimde çalışması amacıyla, serbestlik ve kaynaklara erişme olanı sağlamaktadır.¹¹⁵

Güçlendirme kavramını Kanter (1977), bir kişinin hedefleri gerçekleştirmek için eldeki kaynaklardan yararlanma ve bağımsız olarak karar alma yeteneği ile açıklamıştır.¹¹⁶ Çalışanlara başarı imkanı sağlayarak örgütsel başarının kazanılacağını ifade eden Kanter'e göre (1977), çalışanları güçlendirmek için iki önemli güçlendirme yapısı bulunmaktadır. Birincisi, örgütteki çalışanların gelişmelerine, bilgi ve yeteneklerinin artmasına imkan sağlayan iş şartları fırsat yapısı olarak tanımlanmaktadır. İkincisi, çalışanların gerekli destek, bilgi ve kaynağa erişerek, kaynakları harekete geçiren örgütsel nitelikleri güç yapısı olarak belirtmiştir. Kanter (1977) çalışanları güçlendiren örgütsel yapılara erişiminin biçimsel güç ve biçimsel

¹¹⁰Scott Seibert, Gang Wang, and Stephen Courtright, Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(5), s. 981-1003.

¹¹¹Matthew Lee ve Jin Koh. Is empowerment really a new concept?. *International Journal Of Human Resource Management*. 2001, 12 (4), s. 684- 695.

¹¹²Anna Psoinos, Thomas Kern, and Steve Smithson, An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 2000, 15(3), s. 211-230.

¹¹³Bolat, a.g.e., 2003, s. 201.

¹¹⁴Ting Cho, and Sue R. Faerman, An integrative approach to empowerment: Construct definition, measurement, and validation. *Public Management Review*, 2010, 12(1), s. 33-51.

¹¹⁵Ron Cacioppe, An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership and Organization Development Journal*, 1998, 19(1), s. 44-53.

¹¹⁶Ebru Tolay, Olca Sürgevil ve Mert Topoyan. Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*. 2012, 12(4), s. 449- 465.

olmayan güç ile sağlanacağını ileri sürmüştür.¹¹⁷ Biçimsel anlamda güç; görünürlük, uyum sağlama, esnek olma, yaratıcı olma ve örgütsel hedeflerin odağında olma gibi bazı iş özelliklerinden kaynaklanırken; biçimsel olmayan güç, çalışanların örgüt içindeki astları, çalışma arkadaşları ve üstlerle olan bilgi kaynaklarından, iletişim geliştirmesinden, örgüt dışı bağlantılardan ve sosyal bağlantılarından kaynaklanmaktadır.¹¹⁸ Kanter'e göre (1977) yapısal güçlendirmenin altı ögesi: fırsat, bilgi (işleri anlamlı biçimde gerçekleştirmek için gereken enformasyon), kaynaklar (işlerin etkin bir biçimde yapılması için gereken para, malzeme, ekipman), destek (çalışanın iş ortamından aldığı geri bildirim, rehberlik ve yardım), biçimsel güç ve biçimsel olmayan güçtür.¹¹⁹ Diğer bir ifade ile yapısal güçlendirmeyi yazar, bir örgüt içerisinde, personeline bilgi erişimi, kaynaklar sunma, destekleme ve var olan fırsatları değerlendirebilme becerisi olarak açıklamıştır. Personel, bahsedilen güce ve fırsatlara ulaşamadığında kendilerini güçsüz hissetmekte ve bu durum iş tatminsizliğine, örgütsel bağlılığın azalmasına, devamsızlığa ve yüksek iş devir hızına neden olmaktadır. Buna karşılık, fırsat ve güç yapılarına erişen güçlendirilmiş çalışanların, yönetime olan güven duyguları, iş etkinlikleri, örgüte olan bağlılığı artmakta ve iş stresleri azalmaktadır.¹²⁰ Personel güçlendirme uygulanırken örgütün performansına ilişkin bilgi, örgütün performansına dayanan ödül, çalışanların örgütün performansını anlayabileceği ve buna katkı sağlayacağı enformasyon ve örgütsel yönlendirme ile performansı etkileyecek karar verme yetkisi çalışanlarla paylaşılmalıdır. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için bahsedilen dört madde eksiksiz olarak çalışanlarla paylaşılmalıdır.¹²¹

1.4.2. Psikolojik Personel Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, örgüt personelinin yeni fırsatlara sahip olduklarını anlamalarına, kişisel gelişimlerinde istekli olmalarına, öz güven seviyelerinin artmasına, sorunların çözümünde sorumluluk almalarına, görevlerinde karar almaya istekli olmalarına, işleri konusunda öz yeterliliklerinin artmasına, kaliteli hizmet sunmaya odaklanmalarına olanak

¹¹⁷Jeremy O'Brien, **Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers**, Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark, New Jersey. 2010.

¹¹⁸Orgambidez Ramos and Barrego Ales, Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. **Psychological Thought**, 2014, 7(1), s. 28-36.

¹¹⁹Olca Sürgevil, Ebru Tolay, ve Mert Topoyon, Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. **Journal of Yasar University**. 2013,(8) 31, s. 5371- 5391.

¹²⁰Ebru Tolay, Olca Sürgevil ve Mert Topoyan. Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. **Ege Akademik Bakış**. 2012, 12(4), s. 449- 465.

¹²¹David Bowen and Edward Lawler, The empowerment of service workers: **what, why, how, and when**. **Managing Innovation and Change**. 2006, 33(3), s. 155-169.

vermektedir.¹²² Psikolojik güçlendirme; yetkinlik, anlam, etki ve özerklik olacak şekilde dört farklı boyuta sahip motivasyon sağlayıcı bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bir işin yapılmasındaki role aktif bir şekilde uyum sağlanmasını göstermektedir. Uyum ile amaçlanan durum, bir işin veya iş ile ilgili bir rolün yapılmasında etkisi olan çalışanın istekleri ve hisleri ile uyumdur. Psikolojik güçlendirme konusuna ilişkin geniş perspektifte bir yapı oluşturmasında bahsedilen boyutlar birbirleri ile bağ içerisinde ve birlikte olmalıdırlar. Diğer bir ifade ile bu boyutlardan birinin eksik olması güçlendirmenin tam olarak hissedilmesini negatif yönde etkilemektedir. Bahsedilen dört boyut, algılamalar seti olarak nitelendirilmekte ve psikolojik güçlendirmenin anlaşılmasında yeterli kabul edilmektedir.¹²³

Yetkinlik

Yetkinlik, çalışanın görev faaliyetlerini beceri ile gerçekleştirme derecesidir.¹²⁴ Yetkinlik, çalışanın faaliyetlerini beceri ile gerçekleştirebilme yeteneğine olan inancıdır. Yetkinlik; faaliyet inançları, kişisel uzmanlık ve çaba performans beklentisi kavramlarına benzerdir. Yeterli yetkinlik inancı bulunan çalışanlar, yaptıkları işlerde en yüksek performans seviyesini göstermeye gayret gösterecektir. Bu boyutunun, özsaygı kavramı yerine yetkinlik olarak adlandırılmasının nedeni küresel bir yeterlilikten çok kendine özgü bir iş rolündeki yeterliliğe odaklanmasıdır.¹²⁵

Anlam

Kişilerin hedefledikleri şeyler ya da sahip oldukları yaşam koşulları ile ilgili yargıda bulunmak yerine gerçekleştirdiği işte sahip olduğu gayeler, hedefler, "anlam olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, anlam verilen görev konusunda bireyin içsel önemsemesini kapsamaktadır.¹²⁶ Anlam, çalışanın işinde sahip olduğu görevlerin getirdiği gereklilikleri ile inançları, tavır ve değerleri arasındaki uyumu içermektedir.¹²⁷

¹²²Hau Chow, S., Wing-Chun Lo, Zhenquan Sha, and Jiehua Hong, The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 2006, 25(3), s. 478-495.

¹²³Kenneth Thomas and Betty Velthouse Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 1990, 15(4), s. 666-681.

¹²⁴Thomas, Velthouse, a.g.e., 1990, s. 672.

¹²⁵Spreitzer, a.g.e., 1995, s. 1143.

¹²⁶Thomas, Velthouse, a.g.e., 1990, s. 672.

¹²⁷Spreitzer, a.g.e., 1995, s. 1143.

Etki

Etki, görev amacını gerçekleştirmedeki fark yaratma derecesidir. Başka bir deyişle, Çalışanın görev ortamında amaçlanan etki yaratmasıdır.¹²⁸ Etki, bireyin işteki stratejik, yönetsel veya operasyonel faaliyetleri etkileyebilme derecesidir. Etki, öğrenilmiş çaresizliğin tersi olarak kullanılmaktadır. Diğer taraftan etki, kontrol alanından farklıdır. Etki iş ortamından etkilenirken, ortaya çıkan durumlara dayanıklılık gösterilen küresel kişilik özelliğini ise içsel kontrol alanı tanımlamaktadır.¹²⁹

Özerklik

Özerklik, yetkinliğin davranıştaki uzmanlığıdır. Özerklik, bireyin girişimde bulunma ve eylemleri düzenlemedeki seçim yapma duygusudur. Özerklik, iş davranışlarının ve süreçlerinin başlatılması, devam ettirilmesi konusunda sahip olunan otonomiye yansımaktadır. Özerkliğe örnek olarak işin yöntemleri, hızı ve çabası konusunda karar almak gösterilmektedir.¹³⁰

1.5. Personel Güçlendirme Süreci

Bu başlık altında personel güçlendirme süreci, hem personel hem yöneticiler açısından incelenecektir.

1.5.1. Personel Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Psikolojik güçlendirme alanında inceleme yapan araştırmacılar, güçlendirme sürecini çalışanlar bakımından değerlendirmektedir. Araştırmacılar, güçlendirme kavramının çalışanlar tarafından şahsen algılanmasının ciddi bir önemi bulunduğunu belirtmektedir. Çalışanların görev aldığı iş ortamındaki ilişkisini anlamlandırma biçimi güçlendirme üzerinde etki etmektedir. Personel, kendisinin güçlendirildiğine dair bir algıya ulaşamaz ise yapısal anlamda istenen güçlendirme kavramının meydana gelmeyeceği ileri sürülmektedir.¹³¹ Güçlendirmeyi sürecini etkileyen personel kişilik özellikleri olarak: çalışanın yetenek ve kapasitesinin tanınması, kendini geliştirme isteği taşıması, değişikliklere uyum sağlayabilmesi, geribildirim alma ve dinleme beceresinin gelişmiş olması, özgüveninin yüksek olması ve dışa dönük bir kişiliği bulunması sayılmaktadır. Bunun dışında, çalışanın yaptığı işi önemsemesi, kendini tanınması,

¹²⁸Thomas, Velthouse, a.g.e., 1990, s. 672.

¹²⁹Spreitzer, a.g.e., 1995, s. 1144.

¹³⁰Spreitzer, a.g.e., 1995, s. 1143.

¹³¹Spreitzer, a.g.e., 1995, s. 1144.

düşüncesini rahatlıkla ifade etmesi ve kendine değer vermesi yaptığı işi ve çalıştıkları örgütü etkilemektedir.¹³² Kişilik özelliklerine ek olarak, kendini ifade edebilme ve bağımsız olarak çalışabilmek güçlendirmeye pozitif olarak etkilemektedir.¹³³ (Ataman, 2001:349).

Personel güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için; örgütün geleceği için çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyonun bulunması, çalışanlara eğitim olanakları sunulmalı, güçlendirmeye engel olan kişisel, örgütsel ve yönetsel unsurlar ortadan kaldırılmalı, çalışanlar ve yöneticiler arasında açık iletişim ortamı oluşturulmalı, çalışanlar maddi ve manevi olarak güçlendirme konusunda teşvik edilmeli, süreç değerlendirilerek meydana gelebilecek aksaklıklar konusunda gerekli önlemler alınmalıdır.¹³⁴

1.5.2. Yönetici Açısından Personel Güçlendirme Süreci

Yönetici, çalışanlarını güçlendirme konusunda bir gayret gösteriyorsa çalışanların güçlendirildiğinden söz etmek mümkün olmaktadır. Güçlendirme, çalışanlara işlerinin sonuçlarına yönelik ve görevlerine ilişkin daha fazla sorumluluk verilmesini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, güçlendirme çalışanların örgüt performansına katkıda bulunmalarına olanak sağlamak için yöneticinin çalışanlarıyla bilgiyi paylaşmasını içermektedir. Yöneticilerin bilgi paylaşımında bulunması, çalışanların alınan örgüt kararlarının sebeplerini anlamalarını sağlamaktadır. Hiyerarşik örgüt yapısında sunulacak aşağıdan yukarıya iletişimle çalışanlar düşüncelerini ve şikayetlerini özgür ve açık bir biçimde dile getirme olanağına sahip olmaktadır. Bunun sonucunda, bilgi paylaşımı çalışanların örgüt çalışmalarına bağlılıklarını arttırmaktadır.¹³⁵

Güçlendirme çalışanların öz yeterliliklerini algılamasının sağlanması ile ilgilidir. Bundan dolayı, bir yöneticinin personelinin kendi inisiyatifiyle karar alabilmesine destek vermesi bu süreç için oldukça önemli bir faktördür. Personellerin işlerine ilişkin kararlar vermeleri ve ortaya çıkan problemleri kendi kendine çözüm üretmeleri güçlendirme süreci bakımından önem taşımaktadır. Yönetici kişiler güçlendirme çalışmalarını teşvik etmek amacıyla çalışanların ihtiyaç duydukları becerileri geliştiren eğitimleri almalarına önem vermektedir. Güçlendirmenin hedefe ulaşmasında; yöneticilerin risk alımını ve yeni fikirleri desteklenmesi, çalışanların performanslarına yönelik geri bildirimde bulunması ve yapılan yanlışları öğrenme fırsatları olarak görmesi önem taşımaktadır.¹³⁶ Çalışanların güçlendirilmesi konusunda yöneticilerin

¹³²Doğan, a.g.e., 2006, s. 68

¹³³Ataman, a.g.e., 2001, s. 349.

¹³⁴Acar Baltaş, *Değişimin İçinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. (İkinci Baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi. 2001.

¹³⁵Cüneyit Arslantaş, Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 2007, 7(2).

¹³⁶ Lee Konczak, Stelly D. and Milner Trusty, Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 2000, 60(2), s. 301-313.

davranış ve yönetim tarzlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yöneticinin bilgi paylaşımını benimsemesi; örgütün misyon ve vizyonu anlatması ve paylaşması; hata yapma korkusunu ortadan kaldırması; karar verilmesini ve uygulanmasını desteklemesi; karşılaşılan başarı ya da başarısızlıkları öğrenme fırsatına çevirmesi; katılımcı olması; çalışanların performanslarına zamanında, net, faydalı ve etkili geri bildirimde bulunması; çalışanlara koçluk yapması ve bağlılık, güven ve açık tartışma ortamı sağlaması güçlendirmeyi etkilemektedir.¹³⁷

Personel güçlendirmenin başarı sağlayabilmesi için gerekli unsurlar: Personel güçlendirme kavramının felsefi bir yaklaşımı bulunduğunun kabul görmesi, net ve gerçeğe dayanan değerlendirmeler yapılması; bilgiye, anlayışa ve becerilerin değerli olması, gerçeklere dayanan beklentiler içinde olunması, başarısızlığı öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi ve güçlendirme sürecinde sabırlı olmasıdır.¹³⁸



¹³⁷Koçel, a.g.e., 2005, s. 419-420.

¹³⁸ Darlene Russ, Empowerment: A matter of degree-executive commentary. *Academy of Management Executive*, 1995, 9(3), s. 29-30.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel anlamda bağlılık, örgütteki hedeflere ulaşmakta büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı, personelin örgütsel amaçlara destek olabilmeyi odak alması halinde ve bu desteği etkin bir biçimde örgüt ile iş birliği yapmaya karar verdiğinde meydana gelmektedir. Aynı şekilde, örgütsel bağlılık çalışanın bulunduğu gruba karşı duyduğu bir his ve duygulanma hali olarak tanımlanmaktadır.¹³⁹ Örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini örgüt ile ilişkilendiren veya çalışanın kimliği ile örgüt arasında bağ kurulmasına etkili olan bir tutumu veya odaklanmayı ifade etmektedir.¹⁴⁰

Örgütsel bağlılık kavramı, personelin örgütün hedeflerine ve sahip olduğu değerlere güçlü bir şekilde inanç duyması ve bu düşünceleri kabul etmesi; örgüte fayda sağlayacak biçimde kendisinden beklenenin ötesinde gayret göstermeye istekli olması ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi güçlü bir şekilde istemesi olarak açıklanmaktadır.¹⁴¹

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt içerisinde gerekli olan hususları ve personelin sahip olduğu özellikleri meydana getiren tutum ve davranışlar ile tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, yüksek verimlilik ve düşük devamsızlık ve işgücü devir oranı ile ilişkilidir.¹⁴²

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile oluşturduğu kimlik birliğinin derecesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün faal bir üyesi olarak devam etmeyi arzu etmesini içermektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin parçası olduğu örgüt ile oluşturduğu güç birliğinin ve bireyin örgüte ait hissetmesinin derecesini ifade etmektedir.¹⁴³

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve sahip olduğu değerlerine inanç gösterme, örgüt için yüksek düzeyde emek verme arzusu ve örgütte devamlı olma isteği öğelerinden oluşan bir bütündür.¹⁴⁴ Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutuma yönelik yaklaşım ve davranışsal yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşım olduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık konusunda araştırmalar yaparken, davranışsal bağlılık konusunda sosyal psikologlar daha fazla araştırma yapmışlardır.¹⁴⁵

¹³⁹ Kanter R. Moss, Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communitise. **American Sociological Review**, 1968, 33(4), 511.

¹⁴⁰ Sheldon E. Mary, Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, 1971, 16(2): 149.

¹⁴¹ Seymen A. Oya, **Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma**. Ankara: Detay Yayıncılık. 2008.

¹⁴² Brimeyer M. Ted, Perrucci Robert and Wadsworth S. MacDermid. Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. **Social Science Quarterly**, 2010, 91(2), 512.

¹⁴³ Gül Hasan, Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. **Ege Academic Review**, 2002, 2(1), 38.

¹⁴⁴ Dubin Richard, Champoux, E. Joseph and Porter W. Lyman, Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. **Administrative Science Quarterly**, 1975, 20(3), 411-421.

¹⁴⁵ Mowday T. Richard, Porter W. Lyman and Steers M. Richard, **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press. 1982.

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bağlılığa etki eden birden fazla unsur bulunmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılığın ortaya koyulmasına etki eden faktörler farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri Salancik görünürlük, davranışların geriye döndürülemez olması, açıklık ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak dörde ayırmıştır.¹⁴⁶ Örgütsel bağlılığı belirleyen unsurları kişisel, işe yönelik, çalışma tecrübeleri ve yapısal özellikler olacak şekilde Mowday ve arkadaşları ortaya koymuştur.¹⁴⁷ Ek olarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler Northcraft ve Neale tarafından kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç farklı grupta değerlendirilmiştir.¹⁴⁸ Örgütsel bağlılık davranışı, çalışanların cinsiyeti, yaşı, iç veya dış odaklı kontrol eğilimi göstermeleri ve pozitif veya negatif duygusallık taşımaları gibi kişisel değişkenlerden ve örgüt işlerinin tasarlanması, yöneticilerin gösterdikleri liderlik tarzı gibi örgütsel değişkenlerden etkilenmektedir.¹⁴⁹ Bu çalışma içerisinde, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler araştırma kapsamında yer alacaktır.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel anlamda bağlılık kavramına etki eden kişisel unsurlar arasında yer alan yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışanın kıdemi ele alınacaktır.

Yaş

Örgütsel bağlılıkta önemli faktörlerden biri çalışanın yaşıdır. Çalışanların sahip olduğu yaşa göre örgüte karşı olan tutumları değişmektedir. Her yaşta çalışanların işlerine ilişkin beklentileri, istekleri, algıları ve davranışları farklılaşmaktadır.¹⁵⁰

Örgütsel bağlılıkta yaş faktörünü inceleyen pek çok çalışmada, örgütsel bağlılığın yaş ile doğrusal bir ilişkisinin bulunduğu ve çalışanın yaşı ilerledikçe örgüte olan bağlılığının yükseldiği sonucuna varılmaktadır.¹⁵¹ Yaşça büyük çalışanların genç çalışanlardan daha fazla örgüte

¹⁴⁶ Salancik R. Gerald, **Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior**. Chicago: Illionis. St. Clair Press. 1977.

¹⁴⁷ Mowday, Porter and Steers, a.g.e., 1982.

¹⁴⁸ Northcraft B. Gregory and Neale A. Margaret, **Organizational behavior management challege**. USA: The Dryden Press. 1990.

¹⁴⁹ Luthans Fred, **Organizational behavior**. (Altıncı Baskı) New York: McGrawHill Inc. 1992.

¹⁵⁰ Cohen Aaron, Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. **Basic and Applied Social Psychology**, 1993, 14(2), 145.

¹⁵¹ Tamer Gündoğan, **Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara. 2009.

bağlı olmaların sebepleri: Çalışanın örgütte uzun yıllar çalıştığında iyi görevlerde bulunma ihtimalinin artması, yaşça büyük çalışanların genç çalışanlara göre yeni cazip işleri riskli görmeleri ve yaşça büyük çalışanların deneyimlerine güvenerek görevlerini yaparken genç çalışanlara göre daha fazla iş tatmini duymaları olarak sıralanmaktadır.¹⁵² Ayrıca, çalışanların yaşı ilerledikçe alternatif iş imkanlarının azalması ve işten ayrılma maliyetlerinin yükselmesi örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.¹⁵³

Medeni Durum

Çalışan kişilerin medeni halleri de örgütsel bağlılık kavramına etki eden unsurlardandır. Medeni durumu evli olan çalışanlar, ailelerine maddi olarak sorumlu olmaları sebebiyle işlerinden ayrılmak istememeleri, yeni iş bulma döneminde ekonomik zorluklarla karşılaşacaklarından örgüte bekar çalışanlardan daha fazla bağlılık duymaktadır.¹⁵⁴ Bekar çalışanlar evli olan çalışanlara göre cazip iş alternatiflerine pozitif eğilimleri bulunmaktadır.¹⁵⁵

Cinsiyet

Araştırmacılar çeşitli sebeplerle kadınların veya erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bir takım araştırmacı, kadınların işgücüne katılmalarındaki zorluklar ve ailesel rollere verdiklerini önem nedeniyle örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden az seviyede olduğunu belirtmektedir. Kimi araştırma sağlayan kişiler ise cinsiyeti kadın olan çalışanların karşılaştıkları zorlukların motivasyonlarını arttırdığı ve kadınların örgütte daha istikrarlı çalışmaları nedeniyle örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu savunmaktadır.¹⁵⁶ Başka bir araştırmada, cinsiyet faktörünün çalışanların statülerine değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Mavi yakalı kadın çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazlayken, beyaz yaka çalışanlarda ise erkelerin örgütsel bağlılığının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.¹⁵⁷ Örgütsel bağlılığı, uzun çalışma saatleri ve iş seyahati kriterlerine göre yapılan bir araştırmada erkeklerin kadınlardan örgüte daha fazla

¹⁵² Refik Balay, **Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık**. (Birinci Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2000b.

¹⁵³ Rowden W. Robert, The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. **The Leadership and Organization Development Journal**, 2000, 21(1), 30-35.

¹⁵⁴ Mathieu E. John. and Zajac D. Marie, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 1990, 108(2), 177.

¹⁵⁵ Hrebiniak G. Lawrence and Alutto A. Joseph, Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 1972, 562.

¹⁵⁶ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık**. (Birinci Baskı) Konya: Çizgi Kitabevi. 2005.

¹⁵⁷ Cohen Aaron. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 1992, 13(6), 539-554.

bağlı olduğu sonuca varılmıştır.¹⁵⁸ Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık literatüründe cinsiyet konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır.

Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumu, bireyin çalışma yaşamına bakış açısını, çalışma yaşamından beklentilerine etki eden önemli faktörlerden bir tanesidir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışma hayatından beklentiler çeşitlenmekte ve yükselmektedir. Eğitime yapılan yatırımın ve bu yatırımın zaman maliyeti dikkate alındığında, vaktin bir bedeli olarak ücret ve çalışma şartlarına olan istekler dolayısıyla yukarı çekmektedir.¹⁵⁹

Eğitim durumu daha düşük ve ileride eğitim almayı düşünmeyen çalışanlar yeni bir iş bulma imkanlarının az olması sebebiyle, örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır.¹⁶⁰ Bu ilişkinin sebebinin, eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütün yerine getiremeyeceği yüksek beklentilerinin olması ve daha fazla alternatif iş olanaklarının bulunmasıdır.¹⁶¹

Diğer taraftan, eğitim ve bilgi seviyesinin artması kişisel karar verme yetkisini kullanma, uygulama ve sorumluluk alma imkanını artırarak, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık hallerinden uzaklaştırmakta, işlerini benimsemelerine yardımcı olmakta, meydana gelen devamsızlık ve rahatsızlıkları azaltmaktadır.¹⁶²

Çalışma yaşamı eğitim seviyesi yüksek çalışanlar için gelir elde edilmeden ötesinde prestijli bir iş, toplum tarafından kabul görülmeye ve sosyal anlamda kurulan ilişkilerin geliştirilmesi imkanları tanıyan bir çevre olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda tamamen tutarlık olmasa dahi, eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık kavramı arasında negatif bir ilişki vardır. Bu ilişkinin, eğitim düzeyi yüksek çalışanların talep ve beklentilerinin karşılanamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.¹⁶³

Kıdem

Çalışan kişinin görev aldığı örgüt içerisinde geçirdiği hizmet süresi de örgütsel anlamda bağlılık kavramını etkilemektedir. Kıdem faktörünün örgütsel bağlılığa etkisi Becker'in yan

¹⁵⁸ Wong S. Leo, **The Relationship Between Job Characteristics And Job Satisfaction Toward Affective Commitment: The Case Of Engineers In Sepakat Setia Perunding Sdn. Bhd** Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia. 2010.

¹⁵⁹ Canan Hoş ve Aygen Oksay, Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2015, 20(4), 6.

¹⁶⁰ Hrebiniak ve Alutto., Chughtai A. Aamir and Zafar Sohail, Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers, **Applied H.R.M. Research**, 2006, 11(1), 43.

¹⁶¹ Mowday, Porter ve Steers, a.g.e., 1982, s. 45.

¹⁶² Eren Erol, **Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi**. (On İkinci Baskı) İstanbul: Beta Yayınları. 2010.

¹⁶³ Hoş ve Oksay, a.g.e., 2015, s. 6.

bahis yaklaşımı ile açıklanmaktadır. Çalışma süresinin, çalışanın kendine ve örgüte yaptığı bir yatırım olarak değerlendirildiğinde, çalışma süresi arttıkça örgütten sağlanan kazançların da artmaktadır. Çalışan örgütten ayrılması halinde yatırımlarını kaybedeceğinden örgüte olan bağlılığının artacağı beklenmektedir.¹⁶⁴

Çalışanların örgütteki toplam çalışma süresi bağlılığı pozitif yönde etkilerken, aynı pozisyonda çalışılan süre bağlılığı ters yönlü olarak etkilemektedir.¹⁶⁵ Yaş ve kıdem birbirine benzer faktörler olmasına karşın, yaş grubu ile duygusal bağlılık arasında ilişkiye rastlanırken, kıdem seviyesi devam bağlılığı arasında da ilişkiye rastlanmıştır.¹⁶⁶

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramını kişisel unsurların yanında örgütsel unsurlar da etkilemektedir. Örgütsel öğeler örgütte var olan kültür, yönetilme şekli, karar alma sürecine katılma, işin niteliği ve önemi, görev kimliği, rol çatışması, iş grupları, astların yetenek seviyesi, işe odaklanma ve örgütsel ödüllerden meydana gelmektedir.¹⁶⁷ Kişisel unsurlar (yaş, medeni hal, eğitim vb.) alt pozisyondaki çalışanların örgütsel bağlılığında daha fazla etkili olurken, örgütsel faktörler üst pozisyondaki çalışanların bağlılığında daha fazla etkili olmaktadır.¹⁶⁸

Bu araştırmada bağlılığa etki eden örgütsel unsurlar örgütün kültürü; yönetilme şekli ve liderliğe bakış açısı, işin niteliği ve önem düzeyi; ücret, örgütsel anlamda adil olma; örgütsel olarak ödül verme, takım halinde çalışma ve gözetim başlıkları incelenecektir.

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü de örgütsel bağlılık kavramına etki eden unsurlardan biridir. Her örgütün onu başka örgütlerden farklı kılan kendine özgü bir kişiliği bulunmaktadır. Örgütün farklı özellikleri kültürünün parçasını oluşturmaktadır.¹⁶⁹ Örgüt kültürü, örgütte bulunan çalışanların davranışlarına yol gösteren değerler, normlar, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kültür, çalışanların nasıl davranmaları ve neler yapması gerektiği

¹⁶⁴ Cohen, a.g.e., 1993.

¹⁶⁵ Balay, a.g.e., 2000b, s. 58.

¹⁶⁶ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 67.

¹⁶⁷ Glisson Charles and Durick Mark, Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative Science Quarterly**, 1988, 33(1), 67. Ve Northcraft ve Neale, 1990, a.g.e. s. 472.

¹⁶⁸ Cohen, a.g.e., 1992, s. 552.

¹⁶⁹ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, yönetim ve ekonomi. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2001, 7(1), 227.

hakkında fikir vermektedir. Farklı bir anlatım ile, örgüt kültürü örgüte üye olan kişilerin fikirlerini ve davranışlarını biçimlendiren egemen inançlar ve değerlerdir.¹⁷⁰

Örgütün sahip olduğu kültür, örgüt hedefleri ile çalışan öncelikleri arasında bir bağ görevi görmekte böylece örgütsel bağlılığa tesir etmektedir. Örgütün sahip olduğu kültür, örgütte yer alan kişiler arasında bir kimlik duygusu oluşmasına ve gelişmesine imkan vererek ve örgütsel hedeflere katılımı desteklemekte bu sayede örgütsel bağlılığın oluşmasına veya artmasına katkı sağlamaktadır.¹⁷¹

Güçlü bir örgüt kültürü bulunan örgütlerde, çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır. Güçlü örgüt kültürü, örgütte yeni işe başlamış kişilerin bu oluşumun bir parçası olma arzusunu çoğaltmakta ve onlarda örgütsel beklentileri karşılanması sorumluluğunu oluşturmaktadır.¹⁷²

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların moralini ve örgütün verimliliğini etkilemektedir. Başarılı örgütlerdeki çalışanların örgütün hedefleri ile benzer değerleri örgüt kültürü olarak kabul ettiği görülmektedir.¹⁷³

Yönetim Tarzı ve Liderlik Anlayışı

Örgütsel bağlılığa etki eden farklı bir unsur da yönetme stili ve lider olma anlayışıdır. Yönetme tarzı, çalışanlarının kanalıyla hedefleri gerçekleştiren yönetici kadrolarındaki iş yapma biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim tarzı, yönetici kişilerin çalışanları ile ilişki sağlama ve çalışanları motive etme yöntemini göstermektedir.¹⁷⁴

Araştırmalarda örgüte bağlılık ve lider olma anlayışı arasında pozitif yönde ilişkilerin bulunduğu ve örgütsel bağlılık kavramının yöneticilerin oluşturduğu iş ortamının etkisi altında kaldığı belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda yol gösteren ve destekleyen liderlik anlayışının personelin örgütlerine olumlu yönde kuvvetli bir bağlılık duymalarına sebep olduğu saptanmıştır. Anlayışlı ve düşünceli yöneticiye sahip olduğunu düşünen çalışanların, bu şekilde düşünmeyen çalışanlardan örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksek olmaktadır.¹⁷⁵ Ayrıca, birtakım yöneticiler çalışanlarına işleri konusunda karar verme yetkisi tanımaktadır. Çalışanın kendisine hareket etme ve karar alma özgürlüğü verilmesi halinde pozitif tutumlar meydana gelmesi ve bağlılığın gelişmesi beklenmektedir.¹⁷⁶

¹⁷⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik yönetim ve işletme politikası**. (Beşinci Baskı) İstanbul: Beta Yayınları. 1998.

¹⁷¹ DeCotiis T. A. and Summers T. P, A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human Relations**, 1987, 40(7), 445-470.

¹⁷² Northcraft ve Neale, a.g.e., 1990, s. 472.

¹⁷³ Köse, Tetik ve Ercan, a.g.e., 1990, s. 227.

¹⁷⁴ Lundenberg D. Emily, **The Management of people in hotels and restaurants**. (Fifth Edition) Dubuque Iowa: Brown Publishers. 1992.

¹⁷⁵ Hasbullah Norazlan, **The Relationship Between Leadership Behavior And Organizational Commitment**. Doctoral dissertation, University of Malaya. 2008.

¹⁷⁶ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 73.

İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde etkisi olan ve önem taşıyan bir örgütsel faktör de işin niteliği ve önemidir. Yapılan için sahip olduğu önem, işin örgüt içerisinde ya da dışında bireylerin hayatına olan etki olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁷

Üst pozisyondaki çalışanlar için kişisel faktörlerin aksine örgütsel faktörler örgütsel bağlılık konusunda daha etkili olmaktadır. Üst pozisyondaki çalışanlar için rol belirsizliği, işi benimseme, otonomi ve kararlara katılma gibi değişkenler bağlılık bakımından önemli faktörler olarak görülmektedir. İş kapsamı anlam içermeyen mesleklere sahip olan düşük statülü bireyler (hizmetli, katip) işlerine daha az bağlılık gösterirken, iş toplum tarafından anlamlı bulunan mesleklere sahip bireyler (doktor, avukat) işlerine daha fazla bağlılık göstermektedir.¹⁷⁸

Örgüt içerisinde personelin beklentilerinin giderilmesi (ücret, terfi, yönetime katılım, çalışma arkadaşları ile ilişkiler) ile çalışanın yaptığı işleri önemli bulması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan, gösterdiği kişisel gayretin karşılığının tam olarak aldığını düşündüğünde işi kendisi için daha anlamlı bir hale gelmekte ve çalışanın örgütsel bağlılığı artmaktadır. İşin niteliği ile çalışanın özellikleri ve beklentilerinin birbiriyle uyuşması, çalışan için işin önemli olmasını sağlamaktadır.¹⁷⁹ Ayrıca, Çalışanların işin niteliğine ilişkin görev alanlarının genişlemesi, çalışanın iş deneyiminin artmasını ve bunun sonucunda örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesini sağlamaktadır.¹⁸⁰

İşin güdüleme potansiyeli, iş ile özdeşleşme, zorluk seviyesi, yetki ve sorumluluk sahibi olma, geri bildirim gibi özellikler içermesi örgütsel bağlılığa direk olarak etki etmektedir. Dolayısıyla, iş zenginleştirmeyi işle alakalı bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. İş zenginleştirmede personele işine ilişkin plan yapma, örgütleme ve denetleme gerçekleştirebilmesi için yetki ve sorumluluk verilmektedir. Personelin yetki ve sorumlulukları artırılarak örgüte olan bağlılık düzeyleri artmaktadır.¹⁸¹ Yapılan araştırmalarda işin sahip olduğu niteliklerle örgütsel bağlılığın anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. İşin

¹⁷⁷ Alptekin Sökmen, **Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2000.

¹⁷⁸ Cohen, a.g.e., 1992, s. 540-541.

¹⁷⁹ Cemile Açıkalin, İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, 31, 238.

¹⁸⁰ Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**. Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006.

¹⁸¹ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 71.

nitelikleri duygu bakımından ve normatif bağlılığı olumlu olarak etkilerken, devam bağlılığını negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir.¹⁸²

Ücret

Ücret, bağlılık seviyesini etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir. Çalışanların işe başladıklarında aradıkları en temel kriterlerden biri de örgüt tarafından belirlenen ücret düzeyidir. Çalışan bakımından ücret hayat standartlarını belirleyen, toplumda önemli bir konum elde etmesini sağlayan bir unsurdur. İyi ücret düzeyi, çalışanı örgütte değerli olduğunu hissettirmekte ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, ücret çalışanın örgütsel bağlılığının güçlenmesine olanak tanımaktadır.¹⁸³ Ücret, işin cazibesini artırmakta ve çalışana ödenen yüksek ücret çoğunlukla üst seviyede örgütsel bağlılığa yol açmaktadır.¹⁸⁴

Düşük ücret seviyesi, çalışanları daha iyi parasal imkanların arayışına neden olmaktadır. Bu durumda, çalışan işini geçici süre çalışmak zorunda olduğu bir yer olarak görmekte ve işine bağlı hissetmemektedir. Bu yüzden, düşük ücret seviyesi bulunan işlerde işgücü devir oranı genellikle yüksek olmaktadır.¹⁸⁵ Çalışanların örgüte duydukları bağlılığın seviyesini örgütün ücret politikasının adil oluşuna inançları da önemli derecede etkilemektedir. Çalışanların ücret politikasını adil ve dengeli olarak algılaması, bağlılıklarına o ölçüde katkı sağlamaktadır.¹⁸⁶

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların yönetiminin karar ve uygulamalarını algılama biçimi örgütsel adalet ile ilgilidir.¹⁸⁷

Örgütsel adalet; çalışanların yönetsel kararları (yetki verilmesi, ücret seviyesi, görev dağılımı, çalışma saatlerine uyulması, ödül dağıtım) değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Örneğin, aynı özellikleri bulunan ve benzer işleri yapan iki çalışana farklı seviyede ücret verilmesi, işyerinde örgütsel adaletin zayıf olarak algılanmasına neden olacak, bu durumda düşük ücretle çalışanın örgütsel bağlılığını negatif olarak etkileyecektir.¹⁸⁸ Düşük performansın, etkisi olmayan değerlendirmenin ve planlama sistemlerinin, çalışanların

¹⁸² Allen J. Natalie and Meyer P. John, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational And Organizational Psychology**, 1990, 63(1), 1-18.

¹⁸³ Aşkın Keser ve K. B. Güler, **Çalışma psikolojisi**. (Birinci Baskı) Kocaeli: Umuttepe Yayınları. 2016.

¹⁸⁴ Balay, a.g.e., 2000b, s. 68.

¹⁸⁵ Eren, a.g.e., 2010, s. 271.

¹⁸⁶ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 73.

¹⁸⁷ Gündoğan, a.g.e., 2009, s. 34.

¹⁸⁸ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 76-77.

örgütsel adil olma düşüncesinin gücünü azalttığı bunun sonucunda çalışanların örgütten ayrıma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir.¹⁸⁹

Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde örgütsel ödüllerin önemli ölçüde yeri bulunmaktadır. Örgütsel ödüller çalışana emeğinin ve başarısının karşılığı olarak verilmektedir. Bu ödüller, maddi ödüller (ücret artışı, prim, ikramiye vb.) veya manevi ödüller (takdir, teşekkür, yetki vb.) olabilmektedir. Fakat çalışanlar çoğunlukla maddi ödüllerini manevi ödüllerden daha çok tercih etmektedir. Ödüller aracılığıyla çalışanların ihtiyaç ve istekleri karşılanmakta ve çalışanlar da örgütlerinin kendilerine verdiği değeri örgütlerine göstermeleri beklenmektedir.¹⁹⁰ Ayrıca, çalışanın örgüte bağlılık duymasında etkili olan ödüllere, ücret dışı ek gelirler, tanınma, terfi, pozisyonda ilerleme, işe başlama ve tamamlama sorumluluğu ve esnek denetleme örnek verilmektedir.¹⁹¹

Başarılı sonuçlar elde eden ve yüksek performans gösteren çalışanlara, çeşitli ödüller, beğeni ve takdir sunulması çalışanların örgüte olumlu tutumlar beslemesini sağlayacaktır. Çalışanın güçlü yanlarının performans sonuçları ile teşvik edilmesi ve başarılarının ödüllendirilmesi çalışanın kendine güvenin artmasına, motivasyonunun yükselmesine ve bunların sonucunda örgüte daha fazla bağlanmasına katkı sağlayacaktır.¹⁹² Ek olarak, ücret, ikramiye ve diğer destekleyici ödüller örgütsel bağlılık düzeyine artı yönde katkıda bulunarak örgütten ayrılma düşüncesini önemli düzeyde düşüreceği tespit edilmiştir.¹⁹³

Takım Çalışması

Takım çalışması da örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan bir tanesidir. Takım, geçmiş zamanda ortaya koyulmuş gayelerin hayata geçirilmesi amacıyla toplanmış, ortak hareket alanına sahip, birbirine bağımlı iki ya da daha çok bireyin meydana getirdiği topluluk olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁴

¹⁸⁹ Dailey C. Robert and Kirk J. Kirk, Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. **Human Relations**, 1992, 45(3), 308.

¹⁹⁰ Işıl Usta ve Derman Küçükaltan, Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2012, 1 (2), 73.

¹⁹¹ H. Necla Keleş, **İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006.

¹⁹² E. Gülten Gümüştakin, D. Ergun Özler ve Fatma Yılmaz, 360 Derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2010, 1 (1), 5-9.

¹⁹³ Meyer P. John and Allen J. Natalie, **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. USA: Sage Publications. 1997.

¹⁹⁴ Eren, a.g.e., 2010, s. 463.

Takım çalışması; üyelerin daha hızlı kararlar almasına, takım bilinciyle birlikte hareket etmesine, daha esnek kararlar verilmesine, takım üyelerinin yüksek performans göstermesine ve üyelerinin kendini değerli hissetmesine katkıda bulunurken üyelerinin iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlar.¹⁹⁵

Takım çalışmasında kararlar ortak alındığı takdirde, takım üyelerinin örgütsel bağlılığını o derecede yüksek olmaktadır. Takım üyelerinin karar sürecine etkin bir şekilde katılımlarının sağlanması, yönetim tarafından üyelere değer gösterildiğinin bir işareti olarak algılanacaktır. Bunun durum, takım üyelerinin örgüte bağlılığının artmasına neden olacaktır.¹⁹⁶

Gözetim

Yönetimin çalışanlar üstündeki gözetim şekli, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Gözetim şekli çalışanların sorumluluk algılamaları üstünde etkili olmaktadır. Baskıcı bir yönetim şeklini benimseyen, çalışanların kararlara katılmasını desteklemeyen ve sıkı bir denetim yapan yöneticiler, çalışanların sorumluluk almasına engel olmaktadır. Bu durumda, çalışanlar işlerinde problemlerle karşılaştıklarında, mücadele etmemeyi seçmekte bunun sebebini de yöneticilerinin davranış ve baskısı ile açıklamaktadırlar. Baskı yapan bir yönetim ekibiyle çalışanların düşünce ve kararlarına önem göstermeyen gözetim şekli personelin örgütsel bağlılığını negatif yönde etkilemektedir.¹⁹⁷ Diğer taraftan, personelin işle ilgili davranışlarının kontrol edilerek herhangi bir müdahale yapmadan çalışanlara iş verimlilikleri konusunda beslemelerde bulunmak, personelin örgüte bağlılığının artmasını sağlayacaktır.¹⁹⁸

2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramına etkisi bulunan örgütün dışında kalan unsurlar: Profesyonellik, alternatif iş alternatifleri, işsizlik oranı, örgütün yer aldığı sektör içerisinde olduğu durum ve ülkenin sosyoekonomik durumudur.¹⁹⁹

Profesyonellik kişinin mesleki değerleri kabul ederek benimsemesi ve mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Profesyonellik mesleğe bağlılığa ilişkin bir

¹⁹⁵ Nagehan Kasil, **Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. 2010.

¹⁹⁶ Korsgaard M. Audrey, Schweiger M. David and Sapienza J. Harry, Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, 1995, 38(1), 61.

¹⁹⁷ Demet Varoğlu, **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 1993.

¹⁹⁸ Salancik, a.g.e., 1977, s. 18.

¹⁹⁹ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 83.

kavramdır.²⁰⁰ Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılığın aynı anda artmasını sağlamak çelişkiye sebep olmaktadır. Profesyonellerin bulunduğu örgütlerin mesleki ilerlemelerini desteklemesi mesleki bağlılıklarını negatif yönde etkilerken örgütsel bağlılıkları pozitif olarak etkilenmektedir.²⁰¹

Alternatif iş imkanları faktörü, işsizlik oranının yüksek olduğu yerlerde önem kazanmaktadır. Çeşitli iş olanakları çalışanların bireysel yeteneklerinin dışında ulusal ve uluslararası değişkenlerden etkilenmektedir. Örneğin, çeşitli iş olanakları örgütün faaliyet gösterdiği sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyoekonomik durumu ile ilişkilidir.²⁰²

Çalışanların iş sektöründe sınırlı iş olanakları olduğunu düşünmesi, bulunduğu örgüte daha fazla bağlanmasına neden olmaktadır. Çalışanın farklı bir işe başlamakta daha az seçeneğini olduğunu algılaması, örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu sebeple, çalışanların örgütsel bağlılıkları, alternatif iş olanaklarının sınırlı olduğu ekonomik kriz zamanlarında artması beklenmektedir.²⁰³

2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar aşağıdaki üç başlık altında sıralanabilir:

- Tutumsal bağlılık
- Davranışsal bağlılık
- Çoklu bağlılık

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütün hedefledikleri ve değerleriyle çalışanların kendilerine ait amaç ve değerlerinin aynı yönde olmasını sağlayarak, amaçlara ulaşmak için örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu taşıması durumunda meydana gelmektedir. Bahsedilen bağlılık türünde, çalışanın örgütle alış veriş ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan menfaatler ve manevi mükafatlar karşılığında örgüte bağlanmaktadır.²⁰⁴

Tutumsal yaklaşım, çalışanların davranışlarına ilişkin niyetlerine odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık anlayışında, çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi, örgüt lehine daha

²⁰⁰ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 84.

²⁰¹ Gunz H. Porter and Gunz S. Porter, Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. **Human Relations**, 1994, 47 (7), 802.

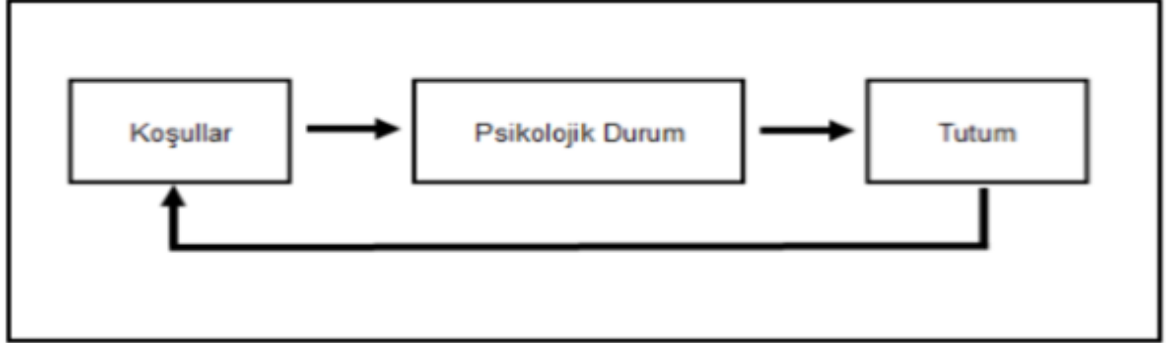
²⁰² İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 85.

²⁰³ Balay, a.g.e., 2000b, s. 67.

²⁰⁴ Mowday T. Richard, Steers M. Richard and Porter W. Lyman, The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 1979, 14(2), 225.

fazla gayret gösterme arzusu ve örgütte kalma isteği gibi tutumlar örgütsel bağlılığı açıklamaktadır. Tutumsal yaklaşımın meydana gelmesinde etkili olan unsurlar çalışanın kişilik özellikleri, yaptıkları işin özellikleri ve olumlu iş tecrübeleridir.²⁰⁵

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgüt ile arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belirli davranışlara eğilimli olmasına veya bu davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır. Tutumsal bağlılığa ilişkin süreci Şekil 2' de özetlenmektedir.



Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı²⁰⁶

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların duygusal, rasyonel, ahlaki bir nitelik taşıması ortak yönleridir. Tutumsal bağlılığa yönelik yaklaşımların en önem taşıyanları Kanter, O'Reilly, Etzion ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer aracılığıyla ortaya koyulan yaklaşım türleridir. Tutumsal anlayış bakımından örgütsel anlamda bağlılık kavramı ele alındığında, Etzioni ahlaki yönden bağlılığı, hesaba dayanan bağlılığı ve yabancılaştıran bağlılığı ele almıştır. Kanter ise devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı başlıklarına değinmiştir. O'Reilly ve Chatman ise uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı şeklinde sınıflandırma sağlamıştır. Son olarak Allen ve Meyer de duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak gruplandırma sağlamıştır.²⁰⁷

Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, personellerin sahip olduğu enerjiyi ve içten bağlılıklarını sosyal anlamda sisteme vermeyi arzu etmeleri, arzu ve gerekliliklerini giderecek sosyal ilişkiler ile şahsiyetlerini birleştirmeleridir. Örgütlerin, sosyal bir sistem olarak bazı arzu, gereklilik ve beklentileri bulunmaktadır. Personel bu beklentileri, örgüte pozitif tutumlar sergileyerek, örgüte

²⁰⁵ Bolat O. İnci ve Bolat Tamer, Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, 11(19), 77.

²⁰⁶ Meyer P. John and Allen J. Natalie, A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, 1(1), 63.

²⁰⁷ Bolat ve Bolat, a.g.e., 2008, s. 77.

sadık kalarak ve kendilerini örgütle bütünleşerek gerçekleştirmektedir. Sosyal sistem de kişilik sistemi bağlılığı meydana getirmektedir. Sosyal sistemlerde bireyler bağlılıklarını sosyal kontrol, grupların birlik içerisinde olması ve sistemin sürekli olması şeklinde üç esas konudan oluşmaktadır. Kişiliğin sistemi de bilişsel, normatif ve duygusal tutumlardan oluşmaktadır. Çalışanlara örgüt yoluyla dayatılan davranışsal isteklerin farklı bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülmektedir. Kanter'in yaklaşımında üç çeşit bağlılık bulunmaktadır. Bu bağlılık türleri: Devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.²⁰⁸

Burada bahsedilen devam bağlılığı, bireyin örgütteki varlığını sürekli hale getirerek örgüt içerisinde yer alması ve örgütün sürekliliği için özverili davranmasıdır. Başka bir ifade ile, örgüt üyesinin örgütün kalıcılığını sağlamlaştırmaya kendini adanması olarak açıklanmıştır. Üyelerin örgütlerine yaptıkları kişisel yatırımlar ve fedakarlıklar nedeniyle örgütten ayrılmaları zor ve maliyetli bir karardır. Devam bağlılığı, üyenin örgütten ayrılmasının maliyeti, örgütte kalmasının maliyetinden daha büyük olduğunda gerçekleşmektedir. Üye, örgütü için ayrılmasını zorlaştıracak kişisel fedakarlıklar yaptığından üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır.

Kenetleme bağlılığı, örgüt üyelerinin örgütte yer alan sosyal ilişkilere bağlanma olarak belirtilmiştir. Bu bağlılık, kişinin bir grup içerisinde yer alan kişilere ve bu kişiler arasındaki ilişkilere duyduğu bağlılığı ifade etmekte olup gruba karşı olumlu duygular içermektedir. Grup üyelerinin ilişkide bulunması, birbiriyle ilgilenmesi, dayanışması ve gruba ait olduğunu hissetmesi duygusal tatmin sağlayarak kenetlenme bağlılığını oluşturmaktadır. Kenetlenme bağlılığı olan gruplarda, grup birliği ve grup bilinci oluşması ve grup içi çatışmanın az bulunması beklenmektedir. Kenetlenmeyi kolaylaştırmak amacıyla üniforma ve rozet gibi simge kullanımı, yeni üyelerin gruba tanıtılması, kuruluş kutlamaları ve çalışan oryantasyonu gibi metotlar kullanılmaktadır. Bu metotlarla grup birliği sağlanarak kenetlenme bağlılığı artırılmaktadır.

Kontrol bağlılığı, üyelerin davranışlarını örgütün istediği yönde biçimlendirmek amacıyla örgüt normlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Kontrol bağlılığında örgüt ve grup üyeleri yöneticinin emir ve kurallarını devam ettirmektedir. Bu bağlılık, üyeler örgütün amaç, norm ve değerlerini doğru tutumlar açısından önem taşıyan bir yol gösterici olduğunu inanması durumunda meydana gelmektedir.²⁰⁹

Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütün üyeler üstündeki gücün, üyenin örgüt ile yakınlaşmasından ileri geldiğini savunmaktadır. Etzioni örgütsel anlamda bağlılık kavramı, o örgüte üye olan kişilerin

²⁰⁸ Kanter, a.g.e., 1968, s. 500.

²⁰⁹ Kanter, a.g.e., 1968, s. 501.

birbirlerine yakın olmaları bakımından ahlaki yakınlaşma, çıkarıcı ve yabancılaştıran yakınlaşma olacak şekilde sınıflandırmıştır.

Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüt ile yakınlaşmaları açısından ahlaki yakınlaşma, çıkarıcı yakınlaşma ve yabancılaştırmacı yakınlaşma olmak üzere üçe ayırmaktadır.²¹⁰

Ahlaki yakınlaşma diğer anlamıyla moral bağlılık, örgüt değerlerinin, normlarının ve hedeflerinin çalışan tarafından içselleştirilmesi ve otorite ile özdeşleşmesi temeline dayanmakta ve örgüte olumlu ve yoğun yönelişi içermektedir. Üyeler örgüt için faydalı hedeflere yöneldiklerinde örgüte daha çok bağlanmaktadır.

Çıkarıcı yakınlaşma diğer anlamıyla hesapçı bağlılık, örgüt ile üyeleri arasında karşılıklı kazanımlar bulunmakta ve alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır. Ahlaki yakınlaşmaya göre çıkarıcı yakınlaşmada daha az yoğun bir ilişki bulunmaktadır. Üyeler bağlılık seviyelerini, örgüte sağlayacakları katkıları karşılığında elde edecekleri ücret ve ödüllere göre ayarlamaktadır.

Yabancılaştırmacı yakınlaşma, çalışan davranışlarının ciddi biçimde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmakta ve örgüte yönelik olumsuz bir eğilimi anlatmaktadır. Bu yakınlaşmada, çalışan psikolojik yönden örgüte bağlılık hissetmemesine karşın üyeliğini sürdürmektedir.²¹¹

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, örgüt ve bireylerin psikolojik bağı şeklinde ile açıklanmaktadır. Özdeşleşme, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasını sağlayan önemli mekanizmadır. Birey, örgütün hedeflerini, değerlerini, normlarını kabul etmekte ve bunlarla eş paydada buluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini ve bakış açısını kabul ederek kendine uyarılma seviyesini göstermektedir. Araştırmacılar yaklaşımlarında örgütsel bağlılığı; özdeşleşme, uyum ve içselleştirme bağlılığı olacak şekilde üç boyutta incelemişlerdir.²¹²

Uyum bağlılığında, örgüt üyelerinin bağlı olmasının ve bu yönde gösterdikleri davranış ve tutumların esas amacı belirli ödülleri kazanmak ve belirli cezaları yok etmektir. Bu boyutta bağlılık, paylaşılmış değerlerin aksine, bazı ödülleri kazanabilmek için için ortaya çıkmaktadır. Uyum boyutunda, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği önemlidir.²¹³ Uyum bağlılığında, üyeler ödül maliyet değerlendirmesi yapmakta ve araçsal algılara yönelmektedir.²¹⁴

²¹⁰ Refik Balay, **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2000.

²¹¹ Balay, a.g.e., 2000, s. 16.

²¹² O'Reilly A. Charles. and Chatman, Jennifer. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 1986, 71(3), 493.

²¹³ Semra Güney, **Yönetim ve organizasyon**. (İkinci Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2001.

²¹⁴ Balay, a.g.e., 2000, s. 18.

Özdeşleşme bağlılığı, örgüt üyeleri arasında tatmin edici ilişkiler kurulması ve ilişkiyi devam ettirmek için oluşmaktadır. Üyenin diğer örgüt üyeleri ile yakın ilişkide bulunarak örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine dayanmaktadır. Üye, tutum ve davranışlarıyla kendini göstermek ve doyum elde edebilmek için diğer üyelerle ilişki kurulduğunda ve örgütün hedeflerini ve sahip olduğu değerlerini kabul ettiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır. Böylece üye, örgütün bir parçası olduğu için gururlanmakta ve diğer üyelerin etki ettiği konusuna kabul göstererek tatmin edici ilişki sağlamaktadır.²¹⁵

İçselleştirme bağlılığı, kişinin ve örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bağlılık, kişinin davranış ve tutumlarını örgütün değerleri ve örgütte yer alan diğer üyelerin değerler sistemiyle uyumlaştırması ve örgüt değerlerini benimsemesi durumunda ortaya çıkmaktadır.²¹⁶

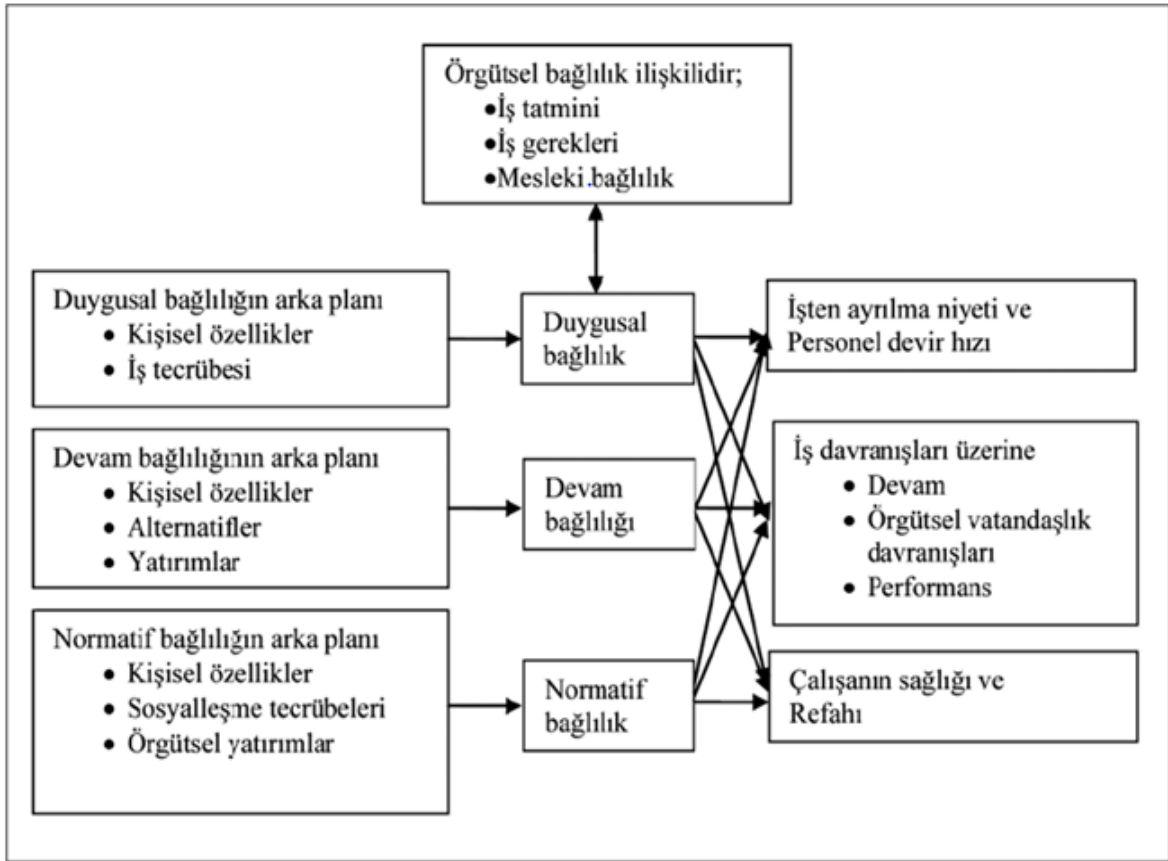
Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt üyeliklerini devamlılığını sağlama isteği ve zorunluluğu içeren psikolojik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç başlıkta ele alınmaktadır. Duygusal anlamda bağlılık, çalışanın örgüte üye olmaktan memnun olması ve örgüt içinde bulunması ve örgüt ile iş birliği yapma derecesi ile ilgilidir. Duygusal bağlılığı bulunan çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteği bulunmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması halinde kaybedeceği faydalar ya da katlanacağı maliyetlere dayalı olarak örgüte bağlı kalması ile açıklanmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmesi ahlaki bir yükümlülük duygusu taşımasından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılığı bulunan çalışan örgüte karşılık verme gereksinimi, borçluluk duygusu, sorumluluk bilinci taşıması ve örgütsel sosyalizasyon nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedir.²¹⁷

²¹⁵ Güney, a.g.e., 2001, s. 139.

²¹⁶ Balay, a.g.e., 2000, s. 18.

²¹⁷ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 61.



Şekil 3. Üç Bileşenli Örgüt Bağlılık Modeli²¹⁸

Üç ana unsura sahip olan örgüt bağlılık modeli Şekil 3'de açıklanmaktadır. Üç bileşenli modelde, iş davranışları ile yüksek seviyede olumlu yönde ilişki duygusal bağlılık kavramında bulunmakta ve ardından normatif bağlılık gelmektedir. Devam bağlılığının iş davranışları ile ilişkisi bulunmamakta veya negatif ilişkisi bulunmaktadır. Bağlılığın üç boyutunda personel devir hızı ile negatif ilişkisi bulunmaktadır. Devam, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans gibi iş davranışlarında bahsedilen üç boyutun farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişkisi vardır.²¹⁹

Belirtilen bu üç ana unsurun sahip olduğu ortak özellik, personel ve örgütün, çalışanın örgüt üyeliğini sona erdirmeye ihtimalini düşüren bir bağ kurmasına neden olmasıdır. Duygusal bağlılık, çalışanların kendi istedikleri için gerçekleşmekte, Devam bağlılığı menfaatler bağlanmayı gerekli kıldığı için ortaya çıkmakta ve normatif bağlılık ahlaki nedenlerle oluşmaktadır. Görüldüğü gibi, çalışan ve örgüt arasındaki bağın özellikleri bağlılık türüne göre değişmektedir.²²⁰

²¹⁸ Meyer P. John, Stanley J. David, Herscovitch Lynne and Topolnytsky Laryssa, Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 2002, 61(1), 22.

²¹⁹ Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, a.g.e., 2002, s. 21.

²²⁰ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 61-89.

Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgüte bulunan çalışanların duygular bakımından seçim yaptıkları konular ile örgütte var olma isteği şeklinde belirtilmektedir. Çalışanın örgütü ile etkileşim içinde olduğu, örgüt ile özdeşleştirdiği ve örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduğu durumları ifade etmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın buldukları örgütün hedeflerini, değerlerini benimseme, örgütteki kariyerine devam etme ve örgütün çalışandan beklediği çalışmayı ve gayreti göstermeye istekli olunması olarak açıklanmaktadır.²²¹

Duygusal bağlılık, örgütsel hedef ve amaçlarının, stratejileri, politikaları, kuralları, ilkeleri, değer ve normlarının çalışan tarafından benimsenmesi, onları içselleştirmesi, örgütün faaliyetlerini, işlemlerini içtenlikle desteklemesi ve çalışanın kimliğini örgüt kimliği ile eş paydada buluşturması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılığı oluşturan temel unsurlar: çalışanın örgütün vizyonu, misyonu ve stratejilerini ve kültürünü paylaşması; örgüte ve örgüt yöneticisine saygı ve sevgi duyması, inanmasıdır. Duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar örgütü çevre, toplum ve kendileri için hizmet edilmesi, yüceltilmesi gereken temel bir varlık olarak görmektedir. Çalışanlar örgüt yöneticilerini de karizmatik bir otorite olarak benimsemektedir.²²²

Örgütsel bağlılık türlerinin en arzu edilen boyutu duygusal bağlılıktır. Örgütü gönülden benimseyen, örgütün hedef ve değerlerine sadık bir destekleyicisi olma duygusuna sahip çalışanların oluşturulması örgüt yönetiminin istediği önemli bir davranış şeklidir.²²³ Yüksek duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar, ekonomik sebepleri göz önünde bulundurmadan örgütün amaç ve değerlerine uygun davranışlar göstermekte ve örgüt misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmaya istekli olmaktadır. Bahsedilen davranışlar hem çalışanların hem de örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlığını kendi sorumluluğu olarak düşünmesine olanak vermektedir.²²⁴

Duygusal bağlılığı geliştiren faktörler kişisel özellikleri, örgüt yapısı ve iş tecrübeleri olarak belirtilmiştir. İş yaşantısı, çalışanın iş rolünde ve örgütte kendini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçları karşılamaktadır.²²⁵ Duygusal bağlılık faktörlerini işin ne kadar cezbedici olduğu, rollerin netliği, amaların netliği, amaçların ne derece güç olduğu, önerilere açıklık, çalışanların birbiriyle uyumu, örgüte duyulan güven, eşitlik, kişiye önem, geri bildirim ve katılım olarak genişletilebilir. Bahsedilen faktörler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.²²⁶

²²¹ Allen ve Mayer, a.g.e., 1990, s. 2.

²²² Eren, a.g.e., 2010, s. 556-557.

²²³ Eren, a.g.e., 2010, s. 556-557.

²²⁴A. Can Baysal ve Mahmut Paksoy, Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, 1990, 28(1), 10.

²²⁵ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 69-70.

²²⁶ Allen ve Mayer, a.g.e., 1990, s. 17-18.

- İşin cazibesi: Örgüt içerisinde yer alan personele verilen görevin çoğunlukla heyecan verici ve cazibeli olması,
- Rol açıklığı: Çalışan kişiden ne beklendiğinin net bir şekilde ifade edilmesi,
- Amaç açıklığı: Personelin örgüt içerisinde aldığı görevlerinin amaçları hakkında açık bir anlayışının bulunması,
- Amaç güçlüğü: Çalışan kişiden görevinin gerekliliklerini yerine getirmesinin hususi olarak istenmesi,
- Önerilere açıklık: Yönetim ekibinin, örgütteki personelden getirilen önerileri göz önünde bulundurması,
- Çalışanlar arasında uyum: Örgütteki personelin birbiriyle içten ve yakın ilişkilerde bulunması,
- Örgütsel güvenilirlik: Personelin, örgüt tarafından verilen sözlerim yerine getireceğine içtenlikle inanması,
- Eşitlik: Personelin tümünün eşit olması, haklarını alabilmeleri,
- Bireye önem: Çalışanın yaptığı işin örgüt hedeflerine önemli düzeyde katkı sağladığına yönelik inançların artışını desteklemek,
- Geri besleme: Çalışan kişilere gerçekleştirdikleri performans hakkında devamlı bilgi sağlamak,
- Katılım: Personelin kendi işlerine ve performanslarına ilişkin kararlara katılmasını sağlamaktır.

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda oluşan maliyetler nedeniyle buldukları örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütten ayrılma maliyetleri iki farklı biçimde gerçekleşmektedir. Bu maliyetler: çalışanların örgütte çalıştıkları süre boyunca elde ettikleri bireysel yatırımları kaybetmeleri ve istihdam olanaklarının sınırlı olmasıdır. Çalışılan süre uzadıkça feda edilecek bireysel yatırımlar (kıdeme dayalı ödüller, teşvik edici ödüller, emeklilik planına yapılan katkılar) o derecede artmaktadır. Çalışanların kendilerine uygun iş seçeneklerinin az olduğuna inandıklarında, buldukları örgüte olan bağlılıkları yükselmektedir.²²⁷

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten elde ettikleri maddi ve psiko-sosyal çıkarılara bağlı olarak oluşmaktadır. Çalışanlar örgüt ve örgütün amaçları için faaliyetlere katkı sağlarken örgütten maddi bakımdan maaş, prim, ikramiye, unvan, statü gibi olanakları elde etmekte ve

²²⁷ Allen ve Meyer, a.g.e., 1990, s. 4.

psikolojik ve sosyolojik bakımdan işlerini yaparken hissettikleri kabul görme, başarma duygusu, iş çevresinde edinilen arkadaşlar, iş dışı yaşamda işin kazandırdığı prestij gibi unsurların sağladığı manevi tatmin olanaklarına sahip olmaktadır. Çalışanlar, örgütten herhangi bir nedenden ötürü ayrılmaları halinde, maddi ve manevi kazanımları kaybedileceği düşüncesiyle örgüte daha güçlü bağlanmaktadır.²²⁸

Devam bağlılığının ortaya çıkmasına sebebiyet veren kişisel ve örgüte dayalı unsurlar vardır. Devam bağlılığına etki eden unsurlar aşağıda açıklanmaktadır.²²⁹

• Yetenekler: Çalışanların şu an görev aldığı örgütte elde ettiği beceri ve tecrübelerin ne kadarını farklı örgütler içerisinde de çalışana fayda getirebileceği ve bu tecrübe ve yeteneklerin ne düzeyde başka örgütlere aktarabileceği düşüncesi,

• Eğitim: Çalışanların aldığı biçimsel eğitimin, şu an görev yaptığı örgüt içerisinde ve bu örgüte benzeyen yerler haricinde çalışana fazla yarar sağlamayacağı endişesi,

• Yer değiştirmek: Çalışanın örgüt üyeliğini sonlandırması halinde, başka bir yerleşim alanına taşınmayı arzu etmemesi,

• Bireysel yatırım: Çalışanın vakit ve gayretinin çoğunluğunu görev aldığı örgüt içerisinde geçirdiği için kendini geliştirmeye yönelik yatırımlar yaptığını inanması,

• Emeklilik primi: Çalışanın bulunduğu örgüt içerisinde devamlılık sağlaması halinde elde edeceği emeklilik primini, örgüt üyeliğini sonlandırması halinde yitirebileceği düşüncesi,

• Toplum: Çalışan kişinin hayat sürdüğü yerde uzun süredir yaşıyor olması,

• Seçenekler: Çalışanların örgüt üyeliğini sonlandırması yerine getirdiği işle benzer ya da daha iyi işleri başka bir yerde bulabilmesinin güç olduğuna inanması.²³⁰

Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte bağlı kalmasının uygun olacağını belirten sosyalleşme tecrübelerinin sonucunda gelişmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi doğru ve ahlaki olarak belirten bir inanca dayalı sorumluluk duygusu olarak tanımlanmaktadır.²³¹ Çalışanlar örgütün yıllar boyunca kendilerine sağladığı kazanımların haricinde örgütte kalma konusunda ahlaki bir baskı hissetmektedir.²³² Çalışanların örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılar, çalışanların örgüte girmeden önceki (ailesel, kültürel anlamda sosyalleşme) ve örgütte geçirdikleri zaman içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılardan kaynaklanmaktadır.²³³

²²⁸ Eren, a.g.e., 2010, s. 556.

²²⁹ Allen ve Meyer, a.g.e., 1990, s. 18.

²³⁰ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2007, (29), 47.

²³¹ Meyer P. John. and Allen J. Natalie. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, 1984, 69(3), 372-378.

²³² Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 66-72.

²³³ Allen ve Meyer, a.g.e., 1990, s. 4.

Normatif bağıllık üzerinde etkili olan unsurlar; çalışanın karakteri, sosyal sınıfı, statüsü, görev algısı, kabullenmesi ve görev algısı olarak açıklanmaktadır.²³⁴

Normatif bağıllık, çalışanın örgütün kendisine yaptığı yatırımlar ve harcamalar (staj veya işe alım öncesinde sağlanan eğitim bursları, bireysel gelişim programları ilişkin harcamalar ve diğer karşılıksız ödemeler) nedeniyle, örgüte karşı yükümlü hissetmesidir. Bu durum, çalışanın örgütte kalmaya ilişkin zorunluluk hissettirmekte ve çalışan normatif yönden örgüte bağlanmaktadır. Bu bağıllık düşüncesi, personelin örgüte karşı borçlarını yerine getirmesi ile birlikte sonlanmaktadır.²³⁵

Normatif bağıllık, personelin içerisinde olduğu örgüte bağıllığı üzerine aldığı bir yükümlülük yani görev olarak anlamlandırması ve örgüte bağlı olmanın daha uygun olacağına inanması neticesinde gerçekleşmektedir. Normatif bağıllık diğer iki bağıllık çeşidinden bu şekilde ayrılmaktadır. Duygusal bağıllık gönüllü, isteğe bağlı bir anlayış olarak değerlendirilirken, normatif bağıllığı etik bir zorunluluk olarak ele alınmakta ve sorumluluk bilincini, değer yargısını kapsamaktadır.²³⁶

Özetle, Allen ve Meyer'in belirtilen bu üç farklı boyutta inceledikleri örgütsel bağıllığın ortak yönü, çalışan kişinin örgütle bağını kesmesi olasılığını azaltıcı bir bağ bulundurmasıdır. Bahsedilen üç bağıllık boyutunda da çalışanlar örgüt üyeliklerini sürdürmekte fakat örgüte devam nedenleri değişmektedir. Duygusal bağıllıkta örgütteki varlığını devam ettiröe nedeni istekten, devam bağıllığında ihtiyaçtan ve normatif bağıllıkta ise yükümlülükten kaynaklanmaktadır.²³⁷

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin belirttiği üç farklı modeldeki yaklaşmayı örgütsel anlamda bağıllığın bir kavram haline gelmesi açısından doğru bulmakta ancak bunların literatür kapsamında gerektiği ilgi düzeyine ulaşmadığını belirtmektedirler.²³⁸ Etzioni'nin modelinden hareketle geliştirdikleri yaklaşımlarında örgütsel bağıllık açısından üç temel boyutu olduğunu açıklamaktadırlar. Bu boyutlar; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllıktır. Bu yaklaşımlarında Penley ve Gould Etzioni'den farklı olarak, boyutları birbirinden bağımsız olarak incelemişlerdir.²³⁹ Ayrıca, Etzioni örgütlerde yalnızca bir tane uyum işleyişinin ve buna uygun olan bağıllık boyutunun doğru ileri sürerken, Penley ve Gould örgütler içerisinde

²³⁴ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 72-77. ve Meyer ve Allen, a.g.e., 1997, s. 60-63.

²³⁵ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 72.

²³⁶ Allen J. Natalie. Examining organizational commitment in China. **Journal of Vocational Behavior**, 2003, 62(3), 513.

²³⁷ Obeng K. and Ugboro I. Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. **Journal of the Transportation Research Forum**, 2003, 57(2), 83.

²³⁸ Penley E. Larry and Gould Sam, Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 1988, 9(1), 43-59.

²³⁹ Penley ve Gould, a.g.e., 1988, s. 43-59.

birden fazla uyum işleyişinin ve bağlılık boyutunun birlikte var olabileceğini savunmuşlardır.²⁴⁰

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaç ve hedeflerin kabul görmesi ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Ahlaki bağlılığa sahip çalışan, kendisini örgüte için feda etmekte, örgütün başarısında kendini yükümlü olarak görmekte ve örgüte destek sağlamaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanın örgüte sağladığı katkılar ve ortaya koydukları performans karşılığında maddi kazançlar (ödül, teşvik) beklentisinde oldukları fikri esas alınmaktadır. Bu nedenle, çıkarıcı bağlılıkta çalışan örgütü belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için bir vasıta olarak görmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütün dışında alternatif iş olanaklarının olmadığı ve örgütün iç çevresine etki etme ya da örgütün kontrolünü sağlama olanağının var olmadığı yönündeki algılamalarından oluşmaktadır. Çalışan, örgüt tarafından sağlanan ödüllerin ve verilen cezaların verimliliğine ve performansına dayalı olmadan rastgele verildiğini düşünür.²⁴¹

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar sosyo-psikolojik bakış açısından türemiştir. Davranışsal bağlılık konusunda çalışma sağlayan sosyal psikologlar, çalışanın örgüte bağlılığının sebebinin örgütün amaç, hedef, faaliyet veya çalışana davranışlarından kaynaklanmadığını, bağlılığın çalışanın geçmişteki davranışları ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir.²⁴² Davranışsal bağlılık, çalışanların sahip olduğu tecrübe ve örgüte uyum gösterme biçimlerine göre örgüte bağlanma sürecini ifade eder.²⁴³

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade çalışanın davranışları ile ilgili olup davranışlarla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Davranışsal bağlılık süreci Şekil 4'de özetlenmektedir.²⁴⁴ Çalışan belli bir davranış gösterdikten sonra, birçok faktör nedeniyle bu davranışını sürdürme eğilimi göstermekte ve bir zaman sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. Çalışan zamanla davranışına uyum sağlayan ve kendisini haklı çıkartan davranışlar sergilemektedir. Bu tutumlar sayesinde davranışın tekrar edilme olasılığını yukarı çıkartmaktadır.

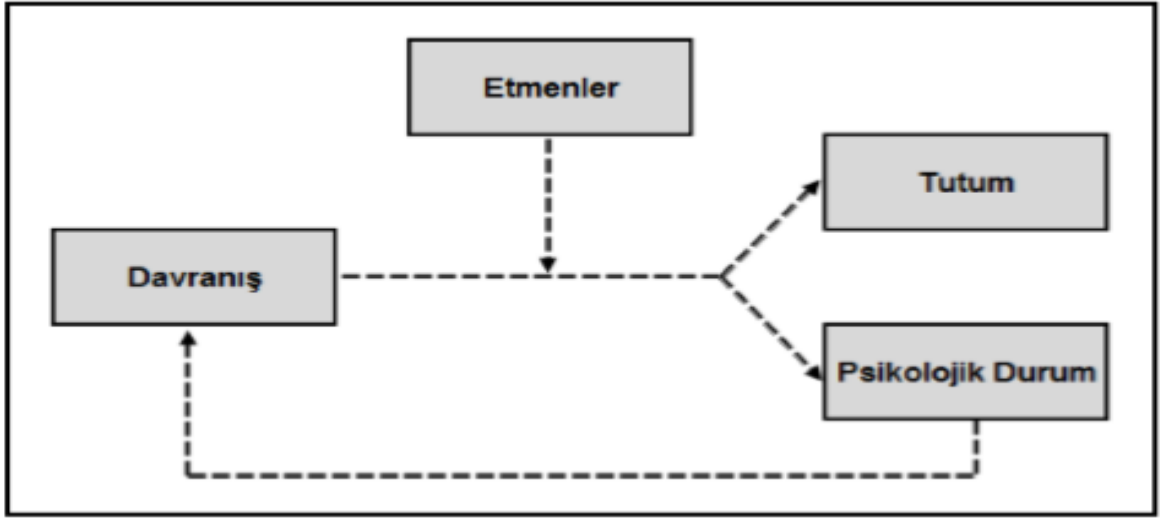
²⁴⁰ Penley ve Gould, a.g.e., 1988, s. 45-46.

²⁴¹ Penley ve Gould, a.g.e., 1988, s. 46-47.

²⁴² Mowday, Peter ve Steers, a.g.e., 1982, s. 25.

²⁴³ İnce ve Gül, a.g.e., 2005, s. 48.

²⁴⁴ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 63.



Şekil 4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı²⁴⁵

Becker ve Salancik'in literatür içerisinde davranışsal bağlılık kavramına ilişkin yaklaşımları yer almaktadır.

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, bir çalışanın örgüt içerisinde olduğu süre zarfında gösterdiği emek, vakit, ücret, verdiği çaba, elde ettiği konum gibi değerlerin örgütle bağıni kestikten sonra yitireceğine inanması ve tüm çabalarının boşa gideceği korkusuyla bağlılık kavramının meydana geldiğini ifade etmektedir.²⁴⁶

Yan bahis yaklaşımına göre, çalışan değer verdiği şeyleri öne sürerek, bir bakımbahis içerisinde bulunarak örgüt için yatırım sağlamaktadır. Çalışanın öne sürdükleri ne kadar değerliyse bağlılık duygusu da o ölçüde artış göstermektedir. Çalışan kişinin yaptığı yatırımları zamanla çoğaldıkça farklı iş imkânlarının cazibesi azalmaktadır.²⁴⁷

Örgütsel bağlılık, çalışan kişinin yan bahislere girerek tutarlılık gösteren bir davranış serisini, o davranış ile direk ilgisi bulunmayan menfaatleri ile birleştirmesidir.²⁴⁸ Bağlılık, çalışan kişinin tutarlı davranış dizisi sona erdirdiğinde, yitireceği yatırımları düşünerek bahsedilen davranış serisini sürekli hale getirme yönelimindedir.²⁴⁹

Yan bahis yaklaşımında çalışan bulunduğu örgüte duygusal olarak bağlılık duymamakta, yitireceklerini hesaba katarak örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmayı sürdürmektedir. Çalışanın davranışlarına bağlılık göstermesinin nedeni tutarlı davranışlarda bulunmasıdır. Davranışlar tutarlılık içinde, eski zamandan beri gerçekleştirilen birçok başka faaliyeti kapsıyor

²⁴⁵ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, s. 62.

²⁴⁶ Gökmen S. **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması**. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 1996.

²⁴⁷ Becker S. Howard. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, 1960, 66(1), 35.

²⁴⁸ Becker, a.g.e., 1960, s. 32.

²⁴⁹ Meyer ve Allen, a.g.e., 1984, s. 372.

olsalar bile nihayetinde aynı amaca hizmet etmektedirler. Çalışan bu davranışlarını amaçlarını gerçekleştirmede bir aracı olarak düşündükleri için yineleme yönelimi göstermektedir.²⁵⁰

Bu yaklaşımda bağlılık kavramının temelinde ekonomik sebepler yer almakta olup, çalışanın örgüt ile bağını kesmesi durumunda parasal, sosyal ve psikolojik bakımından maliyetlerle karşılaşmaktadır.²⁵¹

Çalışanların bağlılık göstermesinde sebebiyet veren dört ayrı yan bahis kaynakları vardır. Toplumun beklentileri, bürokratik anlamda yapılan düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olarak belirtilmiştir.²⁵²

Toplumsal beklentiler: Çalışan örgüt dışında, çevresinde sosyal ve manevi yaptırımları bulunmaktadır. Çalışan toplumun beklentileri nedeniyle davranışsal anlamda kısıtlar koyan bazı yan bahislere girebilir. Toplum baskısıyla ilgili bir örnek vermek gerekirse devamlı iş değişikliği yapan kişiler toplumda güven duyulan kişiler değildir.

Bürokratik düzenlemeler: Çalışan emekli aylığına ilişkin bürokratik düzenleme nedeniyle bir yan bahis yapmaktadır. Çalışan, çalıştığı süre boyunca elde ettiği her ay maaşından kesilen birikmiş emekli aylığı kesintilerini işten ayrılması durumunda hak ettiği bu parayı kaybetmekte ve emekli maaşı alamamaktadır.

Sosyal etkileşimler: Çalışan çevresiyle olan ilişkilerde kendisi hakkında düşüncelerin oluşmasını sağlar ve olumlu olduğuna inandığı bu düşüncelerin değişmemesi için ona uyumlu davranışlar göstermek durumunda kalır. Sözüne güvenilir bir kişi olarak bilinen çalışan, bu düşüncenin kaybolmaması için dürüst davranmaya bağlılık göstermesi örnek verilebilir.

Sosyal roller: Toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler ve sosyal etkileşimlerin neden olduğu kazanımlar için gösterilen davranışlar, çalışan da alışkanlığa dönüşmüş ve o davranışlara uyum göstermiş olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışan, sosyal açıdan sahip olduğu rolün gerektirdiği şeyleri yapma alışkanlığı edindiğinden farklı roller için uyumlu olamamaktadır.

Salancik'in Yaklaşımı

Bağlılık, bireyin gösterdiği davranış ve ve davranışları kanalıyla aktivitelerini ve örgütüne karşı duyduğu ilgiyi kuvvetlendiren düşüncelere bağlanma halidir.²⁵³

Bireyler tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğilimine sahiptir. Bireyler tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk meydana geldiğinde gerilim hissetmekte ve tutarsız tutumlar ve tavırlar kişiler nezdinde ne derecede önemli ise gerilimin o kadar artacağı

²⁵⁰ Becker, a.g.e., 1960, s. 32-33.

²⁵¹ Mayer C. Roger. and Schoorman F. David. Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 1992, 35(3), 671-684.

²⁵² Becker, a.g.e., 1960, s. 36-38.

²⁵³ Mowday, Porter ve Steers, a.g.e., 1982, s. 25.

beklenmektedir. Böylece birey, gerilimi düşürmek amacıyla tutarsız tutum ve davranışlarından birini öbürüne uygun olacak biçimde değiştirmektedir.²⁵⁴

Davranışa yönelik bağlılığın meydana gelmesi için, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi gösteren psikolojik halin, davranışı sürdürme arzusu içermesi gerekmektedir.²⁵⁵ Bireyin davranışlarının birtakım özellikleri davranışa olan bağlılığı etkilemektedir. Açık, kesin, iptal edilemeyen, başkaları yanında gerçekleşen ve gönüllü yapılan davranışlarda bağlılık artmaktadır. Örneğin, çalışanın açıkça belirtilen iş sözleşmesi yaptığında, bu tercihini yadsıyamayacağından tercihine bağlılığı artacaktır.²⁵⁶

2.3.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımında, örgütte yer alan çeşitli unsurların, çeşitli düzeylerde bağlılık çeşitlerinin oluşmasına neden olacağı düşüncesi yer almaktadır. Çoklu bağlılık, tutumsal bağlılığın geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Öteki bağlılık yaklaşımların kapsamında örgüt, standart bir çalışan bakımından bağlılık sağlayan değişiklik göstermemiş tek bir parça varlığı sembolize ettiği savunulmaktadır. Çoklu bağlılıkta örgütün tek ve benzeşik türden bir bütün olmadığı tersine, hepsinin ayrı ayrı çeşitli gayeler ve değerler setinin bulunduğu birleşmesini kapsadığı belirtilmektedir.²⁵⁷

Çoklu bağlılık, örgütü oluşturan farklı iç ve dış öğelerinin çoklu bağlılıklarının bir bütünü olarak meydana gelmektedir. Çalışanlar, örgütte idarecilerine, iş yerindeki arkadaşlarına, referans gruplarına; örgüt dışında tedarikçilere, müşterilere, sendikalara, meslek odalarına ve topluma göre farklı bağlılıklar geliştirmektedir.²⁵⁸ Çalışanların deneyimlediği çoklu bağlılıklar ve bağlılığın kaynakları Şekil 5'de özetlenmektedir.

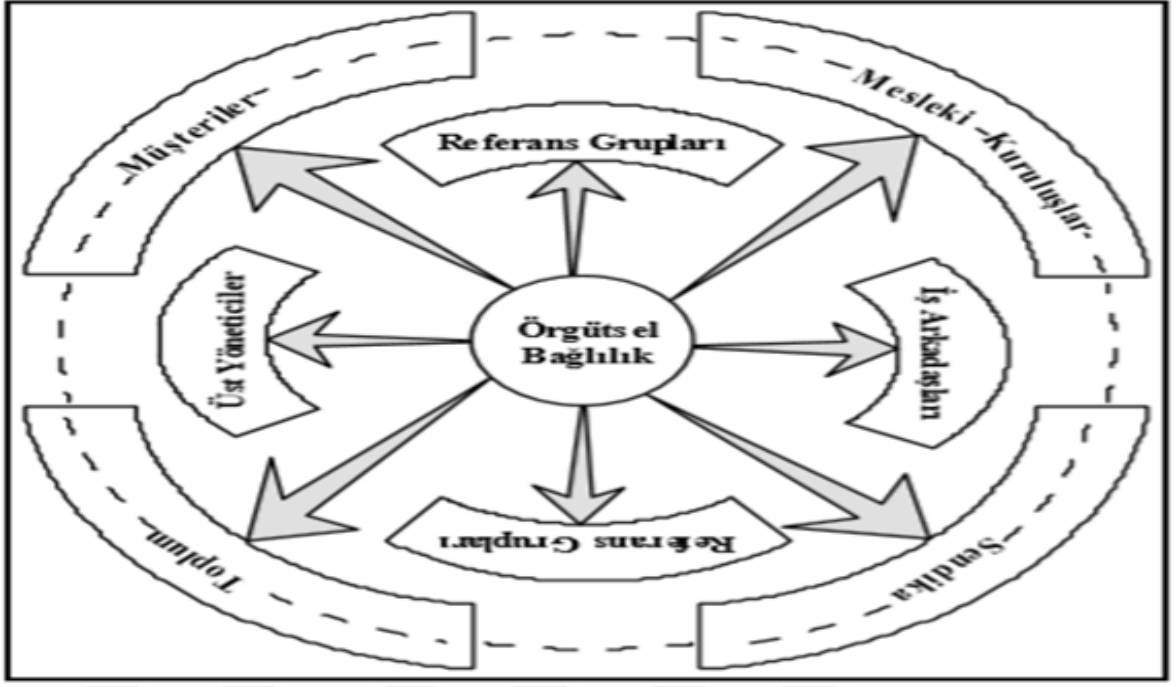
²⁵⁴ Sears O. David, Replau L. Anne, Freedman L. Jonathan. ve Taylor E. Shelley. **Social psychology**. (6th Edition) New Jersey: Prentice Hall Inc. 1988.

²⁵⁵ Meyer ve Allen, a.g.e., 1991, 65-66.

²⁵⁶ O'Reilly A. Charles. and Caldwell F. David. The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. **Administrative Science Quarterly**, 1981, 600.

²⁵⁷ Reichers A. Emeld, A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, 1985, 10(3), 469-470.

²⁵⁸ Becker E. Thomas, Billings S. Robert, Eveleth M. Daniel, and Gilbert L. Nicole. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. **Academy of Management Journal**, 1996, 39(2), 465.



Şekil 5. Çoklu Bağlılık²⁵⁹

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, bu bağlılığın seviyesine göre pozitif ya da negatif sonuçlar verebilmektedir. Bağlılık ile motivasyon, iş doyumunu, karar alma eylemlerine katılma ve örgütteki varlığını sürdürme isteği ile pozitif yönde, iş değiştirme ve işe devam etmeme negatif yönde ilişkilidir.²⁶⁰ Bağlılığın örgüt üyeliğinden ayrılma ile az düzeyde ilişkisi bulunurken kötü performans, devamsızlığın artış göstermesi davranışlarıyla yüksek seviyede ilişkisi bulunmaktadır.²⁶¹

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından bu çalışmada; performans, iş gücü devir oranı ve işe devamsızlık başlıklarına değinilecektir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, çalışan kişinin örgütün hedeflerine katkı sağladığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Performans, ölçülmesi zor bir süreç olmakla birlikte, farklı yöntemlerle

²⁵⁹ Reichers, a.g.e., 1985, s. 472.

²⁶⁰ Becker Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996, 465-466.

²⁶¹ Balay, a.g.e., 2000b, s. 83.

ölçülebilmektedir. Bu yöntemler, nesnel ölçümler kullanılarak değerlendirmeler, yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının ve çalışanın kendini algıladığı değerlendirmelerdir.²⁶²

Örgütsel bağlılığın ortaya koyulan performansla ilişkisi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ulaşılan dataların birçoğunda örgütsel bağlılığın performans ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Diğer çalışmalarda ise kuvvetli olmayan, anlamsız ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen bir araştırma dahilinde örgütsel bağlılığın performansla anlamlı düzeyde bir ilişki içerisinde olduğu ve yüksek bağlılığı bulunan çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilmiştir.²⁶³ Diğer bir araştırmada örgütsel bağlılığın performansla olan ilişkisinin kuvvetsiz olduğu belirtilmekte ve bunun nedenleri ekonomik şartlara, beklentilere ve ailevi zorunluluklara dayandırılmaktadır. Parasal beklentilerin düşük seviyede kalması örgütsel bağlılığın performansla olan ilişkisine pozitif yönde etki sağlarken parasal beklentilerin yüksekliği, iki kavram arasındaki ilişkiyi negatif yönde etkilemektedir.²⁶⁴ Farklı bir araştırmada, davranışın bağlılığın göstergesi olduğunu ileri süren Salancik, hedeflere ulaşmanın zorlaşması halinde bağlılıkta belirgin bir biçimde azalmanın oluştuğunu, bunun sonucunda da performansta azalma görüldüğünü ortaya çıkarmıştır.²⁶⁵ Başka bir araştırmada, kendi istedikleri veya sorumlu hissettikleri için örgütte kalan çalışanların performansının yüksek olduğu ve alternatif iş olanaklarının az olması veya örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olmasından kaynaklanan sebeplerle örgütte devam eden çalışanların performansının yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, performansın duygusal ve normatif bağlılıkla ilgili pozitif ilişkisi bulunurken, devam bağlılığı ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir.²⁶⁶

2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Çalışan mazeret bildirmeden ya da geçerli bir mazeret sunmadan örgütten kendini uzaklaştırarak işe devamsızlık yapabilmektedir.²⁶⁷ Örgütsel bağlılık düzeyi üst seviyede olan personelin işe devamsızlıkları, bağlılık düzeyi az olan çalışanlarla karşılaştırıldığında önemli seviyede az olduğu tespit edilmiştir.²⁶⁸

²⁶² Wu J., and Liu A. A study on the relationship between organizational commitment and task performance in Chinese construction firms. **In 22nd Annual ARCOM Conference**, 2006, 208.

²⁶³ Shore M. Lynn. and Martin J. Harry. Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. **Human Relations**, 1989, 42(7), 633.

²⁶⁴ Gündoğan, a.g.e., 2009, s. 61.

²⁶⁵ Balay, a.g.e., 2000b, s. 138-139.

²⁶⁶ Meyer Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, a.g.e., 2002, s. 36.

²⁶⁷ Faruk Şahin, İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, 4(1), 25.

²⁶⁸ Mathieu ve Zajac, a.g.e., 1990, s. 184.

Yapılan bir araştırmada, yaş olarak daha genç, daha az kıdemi bulunan, daha az eğitime sahip, evli ve kadın çalışanlarda devamsızlığın daha yüksek bulunduğunu belirtmiştir.²⁶⁹ Diğer bir çalışmada, duygusal bağlılık ile işe devamsızlık arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir.²⁷⁰ Genel olarak literatürde, örgüte yüksek seviyede bağlılık oluşturmuş çalışanların devamsızlık seviyelerinin düşük olacağı varsayılmaktadır.²⁷¹

2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı

Bir örgüt içerisinde çalışan kişilerin örgüt ile bağını kesme ve örgütteki devamlılığını sağlama hareketleri, işgücü devir oranı olarak tanımlanmıştır. İşgücü devir oranının üst seviyede olması, örgütler için hayli maliyetlidir. Örgütte bağını kesen çalışanlardan sonra onların yerine çalışmaya başlayan çalışanlar için yapılan işe alım ve eğitim harcamaları örgüte ek maliyet getirmektedir. Bu yüzden, örgütler, bu oranın düşük olmasını istemektedirler.²⁷²

Örgütsel bağlılığın en çok beklenen sonucu, çalışanların işten ayrılma niyetinin azalması ve dolaylı olarak işgücü devir oranının düşmesidir. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların örgüt üyeliğini sonlandırma istekleri daha çok olmaktadır.²⁷³ Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanların örgütte kalmayı istemekte ve örgütün menfaatlerini koruyarak çalışmalarını sürdürmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmada, işgücü devir oranının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde istatistiksel olarak negatif bir ilişkide oldukları ortaya konulmuştur.²⁷⁴ Başka bir araştırmada, duygusal bağlılığa sahip çalışanın örgütten ayrılma oranının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, işgücü devir oranının duygusal bağlılık ile ters yönlü bir ilişkisi bulunurken, işgücü devir oranının normatif ve devam bağlılığı ile bir ilişkisi bulunmamıştır.²⁷⁵

2.5. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Personelin güçlendirilmesi, örgütsel bağlılığın oluşturulması konusunda önem taşımaktadır. Personel güçlendirilmesi çalışanların örgütün yararına çalışmalarına ve

²⁶⁹ Tsui S. Anne, Egan D. Terri. and O'Reilly A. Charles. Being different: Relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly**, 1992, 555.

²⁷⁰ Meyer Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, a.g.e., 2002, s. 36.

²⁷¹ İnce ve Gül, a.g.e., 2005.

²⁷² Muharrem Tuna. Personel devir oranı analizi: ankarada yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2007, 18(1), 45.

²⁷³ Mowday Porter ve Steers, a.g.e., 1982, s. 38.

²⁷⁴ Mathieu ve Zajac, a.g.e., 1990, s. 184.

²⁷⁵ Beem D. Paul, The Relation Between Direct Participation, Organizational Commitment And Turnover: A Test Of The Mediating Role Of Organizational Justice And Leader-Member Exchange, Master's Thesis, University of Twente, **Enschede Holland**. 2007.

yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Güçlendirme çalışanların örgüte katılımını sağlayarak ortak bir hedefe yöneltmekte ve örgütsel hedeflere bağlılık oluşturmaktadır.²⁷⁶

Güçlendirilen çalışanlar örgütlerini anlamlı bir biçimde etkileyeceklerini düşünmekte ve kendilerini daha becerikli hissetmekte bunun sonucu olarak çalışanların örgütlerine bağlılığı artmaktadır.²⁷⁷ Güçlendirilen çalışanlarda yüksek derecede esneklik, karar verme yetkisi ve konsantrasyon bulunmakta bunun sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığı yükselmektedir.²⁷⁸

Çalışanlara kendi işlerinde sorumluluk almalarına ve karar vermelerine imkan sağlayarak örgütte fark yaratmalarına katkı sunan personel güçlendirme, çalışanların örgütün hedef ve değerlerine inanç ile bağlanması ve örgüt ile bütünleşmesi olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Personel güçlendirmenin yetkinlik, anlam, etki ve özerklik boyutlarında çalışanların örgütsel bağlılığı incelendiğinde: yetkinliği bulunan, işinde kendini yeterli hisseden, gerekli beceriye sahip olduğuna inanan çalışan örgüt için daha fazla gayret göstermekte; yaptığı işi anlamlı bulan, kendi değerleri ile örgütteki rolünü uyumlaştıran çalışan hem kendi hedeflerini hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmekte; örgütteki olaylar üzerinde etkide bulunduğunu hisseden, örgüte katkıda bulunan çalışan daha fazla motive olmakta ve karar süreçlerine katılan, işi ile ilgili kararlar verebilen, işi üzerinde özerkliğe sahip çalışan işi ile daha fazla ilgilenmekte ve işine bağlanmaktadır.²⁷⁹ İşlerini anlamlı bulan çalışanlar harekete geçmede kendilerini enerjik hissetmekte ve yüksek seviyede örgütsel bağlılıkları bulunmaktadır.²⁸⁰

Literatürde personelin güçlendirilmesi ve örgütsel bağlılığın ilişkisi olup olmadığı konusunda araştırmalar bulunmaktadır. Çalışan bağlılığı üzerine yapılan araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ve personeli güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile kuvvetli bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmacılara göre personel güçlendirme örgütsel bağlılığı tetikleyen bir faktördür.²⁸¹ Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında çatışmanın düzenleyici rolünü inceleyen araştırmada, çatışmanın az bulunduğu hallerde güçlendirme ve örgütsel anlamda bağlılık kavramları arasında olumlu yönde ilişkinin olduğu saptanırken, yöneticileri ile yüksek seviyede çatışma bulunan çalışanlarda güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ilişkiye rastlanmamıştır.²⁸² İş tasarımı, personel güçlendirme kavramı ve duygusal örgütsel bağlılık

²⁷⁶ Coleman J. Henry. Why employee empowerment is not just a fad. **Leadership and Organization Development Journal**, 1996, 17(4), 29-36.

²⁷⁷ Spreitzer M. Gretchen. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 1995, 38(5), 1442-1465.

²⁷⁸ Thomas W. Kenneth. and Velthouse A. Betty. Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, 1990, 15(4), 666-681.

²⁷⁹ Janssen Onne. The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. **Work and Stress**, 2004, 18(1), 57.

²⁸⁰ Kanter M. Rosabeth. **Change masters**. (First Edition) New York: Simon and Schuster Inc. 1984.

²⁸¹ Bergmann T. Jester, Lester S. West, De Meuse P. Kenneth and Grahn L. Jessica, Integrating the three domains of employee commitment: An exploratory study. **Journal of Applied Business Research**, 2000, 16(4), 15.

²⁸² Janssen, a.g.e., 2004, s. 61.

konusunda yapılan bir araştırmada, personel güçlendirme anlamı boyutu ile personelin işlerine olan duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.²⁸³

Psikolojik güçlendirme anlam, yetkin olma, otonomi ve etki seviyelerinin örgütsel bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri araştıran araştırmada, psikolojik olarak güçlendirme anlam, otonomi (özerklik) taraflarının bağlılık üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğu kanaatine varılmıştır.²⁸⁴ Bir kamu kurumunda personel güçlendirme örgütsel bağlılık üzerinde etkisini araştıran çalışmada; personellerin demografik olarak sahip oldukları özellikleri bakımından güçlendirme ve bağlılık kavramlarının algılanmasında anlam içeren bir değişkenliğe rastlanmadığı ve psikolojik güçlendirme duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.²⁸⁵ Örgütsel bağlılık kavramının oluşturulmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisini inceleyen akademik çalışanları kapsayan araştırmada: personeli güçlendirme anlam ve etki boyutlarının duygusal bağlılıkla olan olumlu ilişkisi belirtilmiş, personel güçlendirme anlam ve beceri (yetkinlik) boyutlarının ile normatif bağlılıkla olumsuz yöndeki ilişkisi ve personel güçlendirme seçim (özerklik) tarafı ile devam bağlılığının olumlu yönde ilişkisi olduğu ortaya koyulmuştur.²⁸⁶

Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisini turizm sektöründe yapısal eşitlik modeli ile inceleyen araştırmada, psikolojik güçlendirme boyutlarından anlamlılık ve yeterlilik (yetkinlik) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, özerklik ve etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamıştır. Başka bir ifade ile, çalışanlar işlerini anlamlı bulma seviyeleri ve yaptıkları işlerde kendini yeterli bulma seviyelerinin artması iş memnuniyetini sağlamakta bunun sonucunda da örgütsel bağlılıkları artmaktadır.²⁸⁷

Yapısal anlamda ve psikolojik güçlendirme duygusal bağlılıkla ve iş tatminine olan etkisini araştırma görevlileri üzerinde inceleyen çalışmada: yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirmeyi direkt, olumlu ve kuvvetli bir biçimde etkilediği; psikolojik güçlendirme iş tatminin ve duygusal bağlılığı direkt ve olumlu olarak etkilediği; yapısal güçlendirme iş tatminine psikolojik güçlendirme sağlayarak ile dolaylı yoldan etki ettiği ve yapısal güçlendirme

²⁸³ Ugboro I. Omen, Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 2006, 7(3), 257.

²⁸⁴H. Gündüz Çekmecelioğlu ve Eren Erol, Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. **Yönetim**, 2007, 18(57), 22.

²⁸⁵ Candan Hakan, Canbolat A. Mehmet ve Öksüz S. Yavuz, Personel güçlendirme örgütsel bağlılık üzerine etkisi: bir kamu kurumunda araştırma. **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2015, 5(02), 263.

²⁸⁶ Selen Doğan ve Ö. Demiral, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2009, (32), 72.

²⁸⁷ Mehmet Mete, Mustafa Zincirkıran, Hidayet Tiftik, Yalçınsoy Ayhan ve Pekcan Ahmet. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2015, 6(12). 152.

duygusal bağıllığı doğrudan ve psikolojik güçlendirme vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.²⁸⁸

Liderler tarafından gerçekleştirilen güçlendirme, personelin psikolojik olarak güçlendirme kavramını anlamlandırması ve örgütsel bağıllıkla olan ilişkisini kültür bakımından değişkenler ile inceleyen doktora tezinde, psikolojik güçlendirme algısı ölçeğinde dört boyut yerine anlam ve yeterlilik boyutlarını birleştirerek anlam-yeterlilik, etki ve seçim boyutları olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Araştırmada, psikolojik güçlendirme algısının örgütsel bağıllık kavramıyla olan anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişki mercek altına alındığında; anlam-yeterlilik boyutunun ile örgütsel bağıllıkla anlama sahip ve olumlu yönde ilişkisi tespit edilirken, etki ve seçim boyutlarında ilişki tespit edilememiştir.²⁸⁹ Güçlendirme kavramının örgütsel bağıllık ile olan ilişkisini akademisyenler ve idari çalışanlar üzerinde inceleyen doktora tezinde: akademisyenler ve yönetim kadrosunda çalışanlarda algılanan güçlendirme duygusal ve normatif bağıllığı arttırmakta; algılanan güçlendirme akademisyenlerde devam bağıllığını aşağı çekerken, idari personelde devam bağıllığını etkilememektedir.²⁹⁰

Personel güçlendirmenin örgütsel bağıllıkla bir ilişkisi olup olmadığı üzerine çalışma sağlayan yüksek lisans tezinde örgütsel bağıllık ve personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Örgütsel bağıllık ile personel güçlendirme, anlam, otonomi boyutları arasında pozitif bir ilişkidir. Örgütsel bağıllık ile personel güçlendirme kavramının yetkinlik, etki boyutları arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Personel güçlendirmenin devam ve normatif bağıllıkları ile pozitif anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır.²⁹¹ Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve örgütsel bağıllıkla bir ilişkisi olup olmadığını araştıran diğer bir yüksek lisans tezinde personel güçlendirmenin duygusal bağıllık ve normatif bağıllıkla anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğuna rastlarken, devam bağıllığı ile anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Başka bir ifade ile, güçlendirildiğini düşünen çalışanların örgüte duygusal bağıllıkları yüksek iken, güçlendirildiğini düşünmeyen çalışanların devam bağıllıklarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.²⁹²

Psikolojik güçlendirmenin ve örgütsel bağıllık ile olan ilişkisini araştıran diğer bir yüksek lisans tezinde psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağıllık ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu

²⁸⁸ Ebru Tolay, O. Sürgevil ve M. Topoyan. Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağıllık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. **Ege Akademik Bakış**, 2012, 12(4), 460.

²⁸⁹S. Ferda Erdem. **Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelemesi**. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2009.

²⁹⁰Güner Çöl, **Güçlendirme ve Örgütsel Bağıllık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. 2004.

²⁹¹ Mujka F. **Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2011.

²⁹² Daimi Koçak, **Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan. 2013.

saptanmıştır. Psikolojik güçlendirmenin sahip olduğu boyutlardan bir tanesi olan anlam, örgütsel bağlılığın sahip olduğu boyutlardan duygusal bağlılık ile normatif bağlılık olumlu yönde etkilemektedir. Ancak anlam, devam bağlılığı ile ilişkili değildir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından yetkin olma, etki etme ve özerk olma ise örgütsel bağlılığın boyutları ile bir ilişki içerisinde değildir.²⁹³

Örgütsel bağlılık kavramının yaratılmasında bir araç olarak personel güçlendirmeyi inceleyen başka bir yüksek lisans tezinde personel güçlendirme kavramının ile örgütsel bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir ilişkisi ortaya çıkmıştır. Personelinin güçlendirme kavramı ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik (özerklik) ve etki boyutunda pozitif ilişki bulunurken, yetenek boyutunda negatif ilişki bulunmuştur. Personelinin güçlendirmenin devam bağımlılığı ile anlamlı bir ilişkisi yok iken personel güçlendirme kavramının normatif bağlılıkla olumlu yönde ilişkisi bulunmaktadır. Güçlendirmenin yetkinlik (özerklik) boyutunda pozitif ilişki bulunurken; anlam, yetenek ve etki boyutlarında bu ilişki rastlanmamıştır.²⁹⁴

²⁹³ N. Yavuz Yalçın, **Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2013.

²⁹⁴M. Ali Çelebi, **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme**. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. 2009.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ- ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Örgütler günümüzde değişen ve gelişen iş çevresinde varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla çalışanlarını önemli bir unsur olarak görmektedir. Örgütlerin amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirebilmelerinde çalışanlar önemli bir değer taşımaktadır. Örgütlerin faaliyetlerine etkin olarak devam edebilmesi güçlendirilen ve örgütüne bağlı çalışanlar ile mümkün olmaktadır. Güçlendirilen çalışanlar örgüt amaçları ile kişisel amaçlarını yakınlaştırmakta, işlerinde daha fazla sorumluluk almaya istekli olmakta ve kararlarıyla örgüte katkıda bulunmaktadır. Örgüte bağlı çalışanlar gönüllü olarak faaliyetlere katılmakta ve örgütün başarısı için içsel motive olmakta ve örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, örgüt verimliliğinin, etkinliğinin ve başarısının artırılmasında, çalışanların güçlendirilmesi ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasının büyük bir önemi bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı özel sektör çalışanlarında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini saptamaktır. Ayrıca, personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, etki, özerklik boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

Araştırma Sorusu

“Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

Alt Hipotezler:

“Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin etki boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

3.2. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırma, turizm sektöründe faaliyet gösteren bir otelin personelleri üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın kapsamında çalışanların personel güçlendirme algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkilerin araştırılması ise araştırmanın konu bakımından sınırını

meydana getirmektedir. Bu araştırma sonuçları anketlerin çalışanlara uygulandığı 21- 26 Aralık 2019 dönemi ile sınırlıdır.

Anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli düzeyde olduğu, bilimsel yönetime uygun şekilde soruların hazırlandığı, araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan soruları, özgür iradeleri ile samimi ve içten bir biçimde cevapladıkları, örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni üç farklı şehirde faaliyet gösteren zincir otelin çalışan personelinden meydana gelmektedir. Çalışan personel ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın örneklemi ise 21 - 26 Aralık 2019 tarihleri arasında otelin bir tanesinde çalışmaya katılan 41 personelden oluşmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığı Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Normal dağılıma uyan değişkenler ortalama±standart sapma değerleri ile verilmiş olup iki grup karşılaştırmalarında Bağımsız Örneklem t testi kullanılmıştır. Normal dağılıma uymayan değişkenler medyan (minimum-maximum) değerleri ile verilmiş olup iki grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U, 3 ve daha fazla grup karşılaştırmasında Kruskal Wallis testinden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. İstatistiksel analizler IBM SPSS statistics 22.0 programında yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 alınmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada data elde edebilmek amacı ile “ Kişisel Bilgi Formu “ , “ Örgütsel Bağlılık Ölçeği “ ve “ Personel Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır.

3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada yer alan katılımcı kişilerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kaç yıldır kurumda çalıştıkları gibi sosyodemografik bilgilerini toplamak amacıyla 5 sorudan oluşan kişisel bir bilgi kullanılmıştır.

3.5.2. Personel Güçlendirme Ölçeği

Spreitzer (1995,1996) personel güçlendirmeyi, 4 boyutta (Anlam, Yetenek, Yetkinlik ve Etki) 12 soruyla değerlendirmektedir.

Anlam (Meaning): Ortaya koyulan iş ile çalışan kişinin inançları, değerleri ve yargıları arasındaki ahengi içermektedir.

Yetenek (Competence): Çalışanın yaptığı görevin gerektirdiklerini de hayata geçirebilecek beceri ve inanç içerisinde olmasıdır.

Yetkinlik (Self-determination): Kendi kendine karar alabilme, kişinin sahip olacağı geleceğe karar verebilmesi, kısıtlar olmaksızın hareket alanına sahip olabilmesidir. Bireyin işini kontrol edebilme kuvvetidir.

Etki (Impact): Etki ile ilgili operasyona ilişkin, stratejik ve yönetsel çıktılara etki edebilme seviyesidir.

Ölçekte yer alan ifadeler (1) "Kesinlikle katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Kararsızım", (4) "Katılıyorum", (5) "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li likert yapısıdır.

3.5.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire)

18 maddeli örgütsel bağlılık ölçeği Allen, Meyer & Smith (1993) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler (1) "Kesinlikle katılmıyorum", (2) "Katılmıyorum", (3) "Kararsızım", (4) "Katılıyorum", (5) "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li likert yapısıdır. Ölçeğin soruları üç alt boyuttan oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. sorular "Duygusal bağlılığı", 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. sorular "Devam bağlılığı" ve 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorular ise "Normatif bağlılığı" ölçmektedir.

3.5.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Faktör Yapısı

Faktör analizi, birbiriyle ilişki içerisinde bulunan birden fazla değişkeni az seviyede, anlamlı olacak şekilde ve birbirlerinden bağımsız unsurlar durumuna getiren ve sıklıkla kullanılan birden fazla değişkenli istatistiksel yöntemlerden bir tanesidir. Faktör analizi yöntemlerinden, faktörlerin elde edilebilmesi için en çok kullanılan yöntem Temel Bileşenler Analizi'dir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör kullanılır. Bu durum böyle devam eder. Burada önemli olan nokta, analiz sonucu elde edilen faktörlerin arasında korelasyon olmaması, başka bir deyişle elde edilen faktörlerin orthogonal olmasıdır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO

oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir.

KMO Değeri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok İyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,5'in altı	Kabul Edilemez

KMO testi "Personel Güçlendirme Ölçeği" için %78 (0,780), "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" için %0,71 (0,710)'dir. $0,780 > 0,50$ ve $0,710 > 0,50$ olduğundan her iki ölçekde faktör analizi için uygundur. İkinci bakacağımız test Bartlett testidir. Bartlett testi her iki ölçek için anlamlıdır. (sırasıyla $p < 0,001$ ve $p < 0,001$) Bu demektir ki değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur ve kullanılan ölçekler için veri seti faktör analizi için uygundur.

Faktör sayısını belirlemede değişik yöntemler söz konusu olsa da bu çalışmada özdeğer istatistiği (Eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak alınmıştır.

Personel güçlendirme ölçeğine ait 12 soruda faktör yükleri 0,45 ten yüksek olduğundan ve her bir madde için faktör yükleri arası fark 0,10'un altında olmadığından ölçekten herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Veri seti Temel Bileşenler Analizi ile analiz edildiğinde öz değeri birden yüksek 4 faktör elde edilmiştir.

Tablo 1. Personel Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Anlam (Açıklanan Varyans : 43,715)	Faktör Yükleri
Madde 3	0,788
Madde1	0,785
Madde 2	0,777
Faktör 2: Yetenek (Açıklanan Varyans : 8,614)	
Madde 6	0,808
Madde 5	0,801
Madde 4	0,796
Faktör 3: Yetkinlik (Açıklanan Varyans : 7,710)	
Madde 7	0,816
Madde 9	0,765
Madde 8	0,752
Faktör 4: Etki (Açıklanan Varyans : 6,652)	
Madde 10	0,891
Madde 11	0,877
Madde 12	0,636

Özdeğer istatistiği (Eigenvalue) 1'den büyük olan 4 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %43,715'ini, birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %52,328'ini açıklamaktadır. Dört faktör ise toplam varyansın % 66,090'nını açıklamaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait 18 soruda faktör yükleri 0,45 ten yüksek olduğundan ve her bir madde için faktör yükleri arası fark 0,10'un altında olmadığından ölçekten herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Veri seti Temel Bileşenler Analizi ile analiz edildiğinde öz değeri birden yüksek 3 faktör elde edilmiştir ve orijinal ölçekle aynı olacak şekilde faktörleşme gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile ölçeğin orijinalliği bozulmamıştır.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Duygusal Bağlılık (Açıklanan Varyans :32,856)	Faktör Yükleri
Madde 15	0,852
Madde 13	0,845
Madde 17	0,825
Madde 14	0,818
Madde 18	0,744
Madde 16	0,721
Faktör 2: Devam Bağlılığı (Açıklanan Varyans :31,2)	
Madde 22	0,775
Madde 20	0,735
Madde 23	0,661
Madde 19	0,516
Madde 21	0,516
Madde 24	0,507
Faktör 3: Normatif Bağlılık (Açıklanan Varyans : 18,681)	
Madde 26	0,744
Madde 25	0,731
Madde 30	0,692
Madde 28	0,679
Madde 27	0,674
Madde 29	0,669

Özdeğer istatistiği (Eigenvalue) 1'den büyük olan 3 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %32,856'ini, birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %64,056'sını açıklamaktadır. Üç faktör ise toplam varyansın % 82,737'sini açıklamaktadır.

3.5.5. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenirligi için Alfa (α) modeli (Cronbach Alpha Coefficient) kullanılmıştır. Bu yöntem faktör analizi sonucu ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) alfa katsayısı olarak adlandırılır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı sıfır değerine yaklaştıkça güvenirlilik düzeyi azalmakta, bire yaklaştıkça güvenirlilik düzeyi artmaktadır. Aldığı değerlere göre aşağıda ifade edildiği gibi değerlendirilir.

0.80 – 1.00 Yüksek Güvenilirlik

0.60 – 0.79 Güvenilir

0.40 – 0.59 Düşük Güvenilirlik

0.00 – 0.39 Güvenilir Değil

Meyer, Allen & Smith (1993) örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, devam, normatif boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerini sırası ile 0.82, 0.74 ve 0.83 bulduklarını ifade etmiştir. Bu çalışmada ise uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.93; 0.61; 0.71 olarak bulunmuştur. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir soru çıkarıldığında elde edilen alfa katsayılarını genel güvenirlilik katsayısı Alfa ile karşılaştırdığımızda hesaplanan değerlerin genel Alfa değeri olan 0,93, 0,61 ve 0,71'e çok yakın ya da daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum bütün ifadelerin ölçekte yer alması gerektiğini ifade eder. Çünkü ilgili soru ölçekten çıkartıldığında elde edilen alfa değeri genel alfadan yüksek çıkıyor ise o soru güvenirliliğinde azalmaya yol açan sorudur ve ölçekten çıkartılması gerekebilir. Tam tersi durum söz konusu ise yani hesaplanan alfa, genel alfa değerinin altında kalıyor ise o soru ölçekte yer alması gereken önemli bir sorudur.

Personel güçlendirmenin anlam, yetenek, yetkinlik ve etki boyutları için Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0.943, 0,763, 0,776 ve 0,904 olarak bulunmuştur. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir soru çıkarıldığında elde edilen alfa katsayılarını genel güvenirlilik katsayısı Alfa ile karşılaştırdığımızda hesaplanan değerlerin genel Alfa değeri olan 0.943, 0,763, 0,776 ve 0,904'e çok yakın ya da daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum bütün ifadelerin ölçekte yer alması gerektiğini ifade eder.

Katılımcıların Özellikleri

Araştırmada yer alan katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Özellikleri

		Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Kadın	16	40	40
	Erkek	24	60	100
Yaş	26-30	15	37,5	37,5
	31-35	11	27,5	65
	36-40	6	15	80
	41-45	5	12,5	92,5
	46-50	3	7,5	100
	51+			
	Medeni Durum	Bekar	21	52,5
Evli		19	47,5	100
Eğitim Düzeyi	İlkokul	3	7,5	7,5
	Ortaokul	8	20	27,5
	Lise veya Dengi	18	45	72,5
	Önlisans	4	10	82,5
	Lisans	6	15	97,5
	Yükseklisans veya Doktora	1	2,5	100
	Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	17	42,5
6-10 yıl		15	37,5	80
11-15 yıl		6	15	95
16-20 yıl		2	5	100
21-25 yıl				
26+ yıl				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların %40'ının kadın, %60'ının ise erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %37,5'i 26-30 yaş grubunda, %27,5'i 31-35 yaş grubunda, %15'i 36-40 yaş grubunda, %12,5'i 41-45 yaş grubunda, %7,5'i ise 46-50 yaş grubundadır.

Katılımcıların %52,5'i bekarıdır.

Yüksek lisans veya doktora eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların oranı %2,5, lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların oranı %15, önlisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların oranı %10, lise veya dengi eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların oranı %45, ortaokul eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların oranı %20 ve ilkokul eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların oranı ise %7,5'dir.

Katılımcıların %42,5'i 0-5 yıl, %37,5'i 6-10 yıl, %15'i 11-15 yıl, %5'i ise 16-20 yıl çalışma deneyimine sahiptir.

3.6. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen analize “korelasyon analizi” denir. Korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim göstermektedir. Korelasyon katsayısı (r) “-1” ise değişkenler arasında mükemmel negatif doğrusal ilişki vardır. Yani, bir değişken artarken diğeri azalır ya da tersine bir değişken azalırken diğeri değişken artar. Korelasyon katsayısı (r) “+1” ise değişkenler arasında mükemmel pozitif doğrusal ilişki vardır. Yani bir değişken arttığında diğeri de artar, ya da tersine değişkenlerden biri azalırken diğeri de azalır. Korelasyon katsayısı (r) “0” ise iki değişken arasında doğrusal ilişki yoktur.

Tablo 4. Ölçekler Arası Korelasyon Katsayıları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	6	7
(1) Anlam	1	0,421**			0,583**		0,464**
(2)Yetenek		1	0,331**	0,438**	0,427**		0,360**
(3)Yetkinlik			1	0,633**	0,413**		0,504**
(4)Etki				1	0,619**		0,441**
(5)Duygusal Bağlılık					1		0,667**
(6)Devam Bağlılığı						1	
(7)Normatif Bağlılık							1

En güçlü ilişki 0,667 korelasyon değeri ile duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında görülmektedir. ($p < 0,001$) Normatif bağlılık, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmesinin ahlaki anlamda doğru olduğuna inanması, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olması ve bu nedenle de örgütteki varlığını devam ettirmesi durumunu ifade etmektedir. Bu düşüncenin katılımcıların duygusal bir bağlılık içine girmelerinde üzerindeki bir etkisi söz konusu değil aralarındaki ilişki yüksektir.

Katılımcıların anlam düzeyi ile yetenek düzeyi arasında aynı yönlü ilişki mevcuttur. ($p = 0,007$; $r = 0,421$) Katılımcıların yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olma düzeyi arttıkça işini anlama, sahiplenme ve benimseme düzeyi de artmaktadır.

Katılımcıların anlam düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p < 0,001$, $r = 0,583$) Katılımcıların yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olma düzeyi arttıkça örgüte bağlanma, örgütle özdeşleşme, örgüte dahil olma ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olma düzeyleri de artmaktadır.

Katılımcıların anlam düzeyi ile normatif bağlılık arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p = 0,003$, $r = 0,464$) Katılımcıların yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca

sahip olma düzeyi arttıkça örgütte kalmasının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünme, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olma düzeyleri de artmaktadır.

Katılımcıların yetenek düzeyi ile yetkinlik düzeyi arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p=0,037$, $r=0,331$) Katılımcıların yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olma düzeyi arttıkça işi üzerindeki kontrol gücü de artmaktadır.

Katılımcıların yetenek düzeyi ile etki düzeyi arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p=0,005$, $r=0,438$) Katılımcıların yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olma düzeyi arttıkça etki ile ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme derecesi de artmaktadır.

Katılımcıların yetenek düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p=0,006$, $r=0,427$) Katılımcıların yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olma düzeyi arttıkça örgüte bağlanma, örgütle özdeşleşme, örgüte dahil olma ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olma düzeyi de artmaktadır.

Katılımcıların yetenek düzeyi ile normatif bağlılıkları arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p=0,023$, $r=0,360$) Katılımcıların yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olma düzeyi arttıkça örgütte kalmasının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünme, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olma düzeyi de artmaktadır.

Katılımcıların yetkinlik düzeyi ile etki düzeyleri arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p<0,001$, $r=0,633$) Katılımcıların işi üzerindeki kontrol gücü arttıkça etki ile ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme düzeyi de artmaktadır.

Katılımcıların yetkinlik düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p<0,001$, $r=0,633$) Katılımcıların işi üzerindeki kontrol gücü arttıkça örgüte bağlanma, örgütle özdeşleşme, örgüte dahil olma ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olma düzeyleri de artmaktadır.

Katılımcıların yetkinlik düzeyi ile normatif bağlılıkları arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p=0,001$, $r=0,504$) Katılımcıların işi üzerindeki kontrol gücü arttıkça örgütte kalmasının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünme, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olma düzeyi de artmaktadır.

Katılımcıların etki düzeyi ile duygusal bağlılıkları arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p<0,001$, $r=0,619$) Katılımcıların etki ile ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme düzeyi arttıkça örgüte bağlanma, örgütle özdeşleşme, örgüte dahil olma ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut olma düzeyleri de artmaktadır.

Katılımcıların etki düzeyi ile normatif bağlılıkları arasında aynı önlü ilişki mevcuttur. ($p=0,001$, $r=0,504$) Katılımcıların etki ile ilgili operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme düzeyi arttıkça örgütte kalmasının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünme, güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olma düzeyi de artmaktadır.

3.7. Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının Çeşitli Sosyodemografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Tablo 5. Cinsiyet Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi

Ölçekler	Cinsiyet	Ortalama	p
Anlam	Kadın	11,5(5-15)	0,075
	Erkek	12(5-15)	
Yetenek	Kadın	13(9-15)	0,054
	Erkek	14(12-15)	
Yetkinlik	Kadın	7,5(4-12)	0,255
	Erkek	8(5-14)	
Etki	Kadın	8(5-12)	0,404
	Erkek	8(4-12)	
Duygusal Bağlılık	Kadın	19,312±5,594	0,846
	Erkek	19,666±5,615	
Devam Bağlılığı	Kadın	21,937±2,768	0,527
	Erkek	22,5±2,7	
Normatif Bağlılık	Kadın	18,937±4,312	0,155
	Erkek	19,833±3,292	

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların cinsiyetlerine göre anlam, yetenek, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir

Tablo 6. Yaş Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi

Ölçekler	Yaş	Ortalama	p
Anlam	26-30	8(5-14)	0,059
	31-35	12(6-15)	
	36-40	11,5(6-15)	
	41-45	14(12-15)	
	46-50	14(9-15)	
	51+		
Yetenek	26-30	12(9-15)	0,055
	31-35	14(12-15)	
	36-40	14(12-15)	
	41-45	13(12-15)	
	46-50	15(15-15)	
	51+		
Yetkinlik	26-30	7(4-12)	0,053

	31-35	10(7-12)	
	36-40	7(6-12)	
	41-45	11(6-13)	
	46-50	12(5-14)	
	51+		
Etki	26-30	6(4-12)	0,086
	31-35	7(4-12)	
	36-40	8(5-12)	
	41-45	12(9-12)	
	46-50	12(6-12)	
	51+		
Duygusal Bağlılık	26-30	17(7-27)	0,011
	31-35	22(11-25)	
	36-40	21,5(14-26)	
	41-45	24(23-25)	
	46-50	26(24-26)	
	51+		
Devam Bağlılığı	26-30	23(15-27)	0,315
	31-35	22(18-26)	
	36-40	23,5(22-28)	
	41-45	23(19-24)	
	46-50	20(18-22)	
	51+		
Normatif Bağlılık	26-30	17(13-25)	0,209
	31-35	18(14-27)	
	36-40	18,5(16-26)	
	41-45	24(16-24)	
	46-50	22(21-25)	
	51+		

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların yaşlarına göre anlam, yetenek, yetkinlik, etki, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri farklılık göstermemekte, duygusal bağlılık düzeyleri ise farklılık göstermektedir. 46-50 yaş grubunda yer alan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri 26-30 yaş grubunda yer alan katılımcılardan daha yüksektir. Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 7. Medeni Durum Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi

Ölçekler	Medeni Durum	Ortalama	p
Anlam	Bekar	9(5-15)	0,035

	Evli	12(6-15)	
Yetenek	Bekar	13(9-15)	0,019
	Evli	14(12-15)	
Yetkinlik	Bekar	7(4-12)	0,03
	Evli	10(4-14)	
Etki	Bekar	6(4-12)	0,001
	Evli	10(6-12)	
Duygusal Bağlılık	Bekar	16(7-25)	<0,001
	Evli	24(14-27)	
Devam Bağlılığı	Bekar	22,381±3,2	0,799
	Evli	22,157±2,11	
Normatif Bağlılık	Bekar	18±3,28	0,006
	Evli	21,105±3,52	

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların medeni hallerine göre devam bağlılık düzeyleri farklılık göstermemekte; anlam, yetenek, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ise farklılık göstermektedir. Evli olan katılımcıların anlam, yetenek, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri bekar olan katılımcılardan anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 8. Eğitim Düzeyi Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi

Ölçekler	Eğitim Düzeyi	Ortalama	p
Anlam	İlkokul	15(14-15)	0,056
	Ortaokul	13(6-15)	
	Lise veya dengi	12(5-14)	
	Önlisans	8,5(5-12)	
	Lisans	9,5(6-13)	
	Yüksek lisans yada doktora	9(9-9)	
Yetenek	İlkokul	14(12-15)	0,992
	Ortaokul	13(12-15)	
	Lise veya dengi	14(10-15)	
	Önlisans	14(12-15)	
	Lisans	14(9-15)	
	Yüksek lisans yada doktora	14(14-14)	
Yetkinlik	İlkokul	7(6-8)	0,454
	Ortaokul	7,5(5-12)	
	Lise veya dengi	10(4-14)	
	Önlisans	6,5(4-9)	
	Lisans	9(6-12)	
	Yüksek lisans yada doktora	7(7-7)	
Etki	İlkokul	5(4-8)	0,106

	Ortaokul	7(5-12)	
	Lise veya dengi	9,5(6-12)	
	Önlisans	8,5(5-12)	
	Lisans	6,5(4-12)	
	Yüksek lisans yada doktora	4(4-4)	
Duygusal Bağlılık	İlkokul	16(15-22)	0,252
	Ortaokul	21,5(14-26)	
	Lise veya dengi	23,5(12-27)	
	Önlisans	17,5(7-24)	
	Lisans	17,5(9-26)	
	Yüksek lisans yada doktora	7(7-7)	
Devam Bağlılığı	İlkokul	24(21-28)	0,618
	Ortaokul	22(20-25)	
	Lise veya dengi	21,5(18-25)	
	Önlisans	22,5(15-24)	
	Lisans	22,5(21-27)	
	Yüksek lisans yada doktora	24(24-24)	
Normatif Bağlılık	İlkokul	18(17-20)	0,704
	Ortaokul	18(16-25)	
	Lise veya dengi	21(13-27)	
	Önlisans	17,5(15-20)	
	Lisans	19(14-26)	
	Yüksek lisans yada doktora	16(16-16)	

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların eğitim düzeylerine göre anlam, yetenek, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Tablo 9. Kurumda Çalışma Süresi Bakımından Personel Güçlendirme Ölçek Boyutlarının ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Boyutlarının İncelenmesi

Ölçekler	Çalışma Süresi	Ortalama	p
Anlam	0-5 yıl	9(5-14)	0,045
	6-10 yıl	12(5-15)	
	11-15 yıl	14(12-15)	
	16-20 yıl	12(9-15)	
	21-25 yıl		
	26+ yıl		
Yetenek	0-5 yıl	14(9-15)	0,105
	6-10 yıl	14(12-15)	
	11-15 yıl	15(12-15)	
	16-20 yıl	15(15-15)	
	21-25 yıl		

	26+ yıl		
Yetkinlik	0-5 yıl	7(6-12)	0,021
	6-10 yıl	7(4-12)	
	11-15 yıl	11,5(11-13)	
	16-20 yıl	9,5(5-14)	
	21-25 yıl		
	26+ yıl		
Etki	0-5 yıl	6(4-12)	0,025
	6-10 yıl	8(5-12)	
	11-15 yıl	12(10-12)	
	16-20 yıl	9(6-12)	
	21-25 yıl		
	26+ yıl		
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl	17(7-27)	0,01
	6-10 yıl	22(14-26)	
	11-15 yıl	24(22-25)	
	16-20 yıl	25(24-26)	
	21-25 yıl		
	26+ yıl		
Devam Bağlılığı	0-5 yıl	22(15-27)	0,717
	6-10 yıl	23(18-28)	
	11-15 yıl	22,5(19-24)	
	16-20 yıl	21(20-22)	
	21-25 yıl		
	26+ yıl		
Normatif Bağlılık	0-5 yıl	18(13-25)	0,013
	6-10 yıl	17(15-26)	
	11-15 yıl	24(19-27)	
	16-20 yıl	23,5(22-25)	
	21-25 yıl		
	26+ yıl		

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre yetenek ve devam bağlılık düzeyleri farklılık göstermemekte; anlam, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ise farklılık göstermektedir.

11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların anlam etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri 0-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara göre daha yüksektir. 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların yetkinlik düzeyleri 0-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara oranla daha yüksektir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı farklılık yoktur.

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında örgütler hızla değişen çevre şartları karşısında varlıklarını sürdürebilmek, bu şartlara uyum sağlayabilmek, etkinliğini ve verimliliğini arttırmak ve başarı elde etmek için insan kaynaklarına önem vermektedir. Örgütler, bilgi ve teknolojiyi örgütün amaçları doğrultusunda kullanan güçlendirilmiş ve örgüte bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Küresel değişim ve rekabet personel güçlendirmenin önemini arttırmaktadır. Yönetim kavramı olarak personel güçlendirme, çalışanların kendilerini güdülenmiş hissetmelerini, karar verme yetkilerini kullanarak işe başlama isteği duymalarını, durumları kontrol altına alabileceklerine inanmalarını, mesleki bilgi ve becerilerine inançlarının artmasını ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmede kendilerine göre anlamlı ve uygun olan görevleri yapmalarını sağlayan şartlar ve uygulamalardır. Güçlendirme süreci çalışanların kararlara katılımının sağlanmasını, bilgiye ulaşmasını onlarla bilgilerin paylaşılmasını, yeteneklerinin geliştirmesini, çalışanlara sorumluluk verilmesini, güven aşılmasını, geri bildirim yapılmasını, çalışma ortamında esnekliği, açık iletişim ortamının yaratılmasını, takım çalışmasını ve çalışanları ortak hedefe yönlendirmeyi içermektedir. Güçlendirmenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı önem teşkil etmektedir. Güçlendirme ile çalışanlar, yaptıkları işin örgüt için önemli olduğunun farkına vararak işlerini anlamlı bulmakta, yetenek ve becerilerinin geliştirerek işlerinde kendilerini yetkin hissetmekte, işleri konusunda karar süreçlerine katılarak kendilerini özerk hissetmekte ve kendilerini işin sahibi olarak görüp işlerinde etki yaratmaktadır. Ayrıca, çalışanlar yaptıkları işlerinin sorumluluğunu taşımakta ve kendi amaçları ile örgütsel amaçları uyumlaştırarak, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermektedir.

Çalışanların düşünce ve davranışları örgütün faaliyetlerini önemli derecede etkilemektedir. Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürmesinde; örgüt amaçlarını paylaşan, örgüt için gönüllü olarak gayret gösteren ve istekle örgütte kalmaya devam eden örgüte bağlı çalışanların önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermesinin sebebi örgütten maddi ve manevi yarar sağlamasıdır. Bu yararlar, çalışanların örgütlerine karşı farklı bağlanma biçimleri oluşmasına sebep olmaktadır. Duygusal bağlılık, örgüte bulunan çalışanların duygusal olarak kendi seçimleri ile örgütte kalma isteğidir. Örgüte duygusal olarak bağlılık gösteren çalışanlar ekonomik nedenleri göz önünde bulundurmadan örgütün sahip olduğu amaç ve değerler işe özdeşleşmekte, örgüt faydası için çabalamakta ve örgüt üyeliklerini mutlulukla devam ettirmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda oluşan maddi ve manevi maliyetler nedeniyle buldukları örgütte kalma zorunluluğu hissetmesidir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgütün kendisine yaptığı yatırımlar, harcamalar ve örgütsel sosyalleşme nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmeyi ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inançla sorumluluk duygusu hissetmesidir. Örgüte bağlı çalışanlar gönüllü

olarak faaliyetlere katılmakta ve örgütün başarısı için içsel motive olmakta ve örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Örgüte bağlılığı bulunan çalışanlarda yüksek verimlilik, düşük devamsızlık ve işgücü devir oranı görülmektedir.

Özel sektör çalışanlarında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla kullanılan "Personel Güçlendirme Ölçeği" ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin" faktör yapısının yeni yapılacak araştırmalarda doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi amacıyla faktör analizinin yapılması önemlidir. Personel güçlendirme ölçeğine ait 12 soruda faktör yükleri 0,45 ten yüksek olduğundan ve her bir madde için faktör yükleri arası fark 0,10'un altında olmadığından ölçekten herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait 18 soruda faktör yükleri 0,45 ten yüksek olduğundan ve her bir madde için faktör yükleri arası fark 0,10'un altında olmadığından ölçekten herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Veri seti Temel Bileşenler Analizi ile analiz edildiğinde öz değeri birden yüksek 3 faktör elde edilmiştir ve orijinal ölçekle aynı olacak şekilde faktörleşme gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile ölçeklerin orijinalliği bozulmamıştır.

- Katılımcıların yaşlarına göre duygusal bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. 46-50 yaş grubunda yer alan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri 26-30 yaş grubunda yer alan katılımcılardan daha yüksektir. Diğer yaş grupları arasında ise anlamlı farklılık yoktur.

- Katılımcıların medeni durumlarına göre devam bağlılık düzeyleri farklılık göstermemekte; anlam, yetenek, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ise farklılık göstermektedir. Evli olan katılımcıların anlam, yetenek, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri bekar olan katılımcılardan anlamlı derecede yüksektir.

- Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre anlam, yetkinlik, etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların anlam etki, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri 0-5 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara göre daha yüksektir. 11-15 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcıların yetkinlik düzeyleri 0-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan katılımcılara göre daha yüksektir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı farklılık yoktur.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BALAY Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000b.

BEEM D. Paul, *The Relation Between Direct Participation, Organizational Commitment and Turnover: A Test of The Mediating Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange*, Master's Thesis, University of Twente, Enschede Holland, 2007.

DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

KANTER R. Moss, *Change Masters*, Simon and Schuster Inc., New York, 1984.

KESER Aşkın ve GÜLER K. B. *Çalışma Psikolojisi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2016.

LUNDENBERG D. Emily, *The Management of People in Hotels and Restaurants*, Brown Publishers, Dubuque Iowa, 1992.

LUTHANS Fred, *Organizational Behavior*, McGrawHill Inc., New York, 1992.

MEYER P. John and ALLEN J. Natalie, *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications, USA, 1997.

MOWDAY T. Richard, PORTER W. Lyman and STEERS M. Richard, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, 1982.

NORTHCRAFT B. Gregory and NEALE A. Margaret, *Organizational Behavior Management Challenge*, The Dryden Press, USA, 1990.

SALANCIK R. Gerald, *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*, Ilionis.St. Clair Press, Chicago, 1977.

SEARS O. David, REPLAU L. Anne, FREEDMAN L. Jonathan and TAYLOR E. Shelley, *Social Psychology*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1988.

SEYMEN A. Oya, *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

MAKALELER

AÇIKALIN Cemile, İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt:31, 237-254.

ALLEN J. Natalie and MEYER P. John, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 1990, Cilt:63, Sayı:1, 1-18.

ALLEN J. Natalie, Examining Organizational Commitment in China, *Journal of Vocational Behavior*, 2003, Cilt:62, Sayı:3, 511-515.

BAYSAL A. Can, ve PAKSOY Mahmut, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 1990, Cilt:28, Sayı:1, 7-15.

BECKER E. Thomas, BILLINGS S. Robert, EVELETH M. Daniel and GILBERT L. Nicole, Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*, 1996, Cilt:39, Sayı:2, 464-482.

BECKER S. Howard, Notes on The Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 1960, Cilt:66, Sayı:1, 32-42.

BERGMANN T. John, LESTER S. West, DE MEUSE P. Kenneth and GRAHN L. Jessica, Integrating the Three Domains of Employee Commitment: An Exploratory Study, *Journal of Applied Business Research*, 2000, Cilt:16, Sayı:4, 15-26.

BOLAT O. inci ve BOLAT Tamer, Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Cilt:11, Sayı:19, 75-94.

BRIMEYER M. Ted, PERRUCCI Robert and WADSWORTH M. MacDermid, Age, Tenure, Resources for Control and Organizational Commitment, *Social Science Quarterly*, 2010, Cilt:91, Sayı:2, 511-530.

CANDAN Hakan, CANBOLAT A. Mehmet ve ÖKSÜZ S. Yavuz, Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2015, Cilt:5, Sayı:02, 255-266.

ÇEKMECELİOĞLU H. Gündüz ve EREN Erol, Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, *Yönetim*, 2007, Cilt:18, Sayı:57, 13-25.

CHUGHTAI A. Aamir and ZAFAR Sohail, Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers, *Applied H.R.M. Research*, 2006, Cilt:11, Sayı:1, 39-64.

COHEN Aaron, Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-analysis, *Basic and Applied Social Psychology*, 1993, Cilt:14, Sayı:2, 143-159.

COHEN Aaron, Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 1992, Cilt:13, Sayı:6, 539-558.

COLEMAN J. Henry, Why Employee Empowerment is Not Just a Fad, *Leadership and Organization Development Journal*, 1996, Cilt:17, Sayı:4, 29-36.

DAILEYL C. Robert and KIRK J. Kirk, Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, *Human Relations*, 1992, Cilt:45, Sayı:3, 305-317.

DOĞAN Selen ve DEMİRAL Özge, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2009, Sayı:32, 47-80.

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı:29, 37-61.

DUBIN Richard, CHAMPOUX E. Joseph and PORTER W. Lyman, Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, 1975, Cilt:20, Sayı:3, 411-421.

GLISSON Charles and DURICK Mark, Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1988, Cilt:33, Sayı:1, 61-81.

GÜL Hasan, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Academic Review*, 2002, Cilt:2, Sayı:1, 37-56.

GÜMÜŞTEKİN E. Gülten, ÖZLER D. Ergun ve YILMAZ Fatma, 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2010, Cilt:1, Sayı:1, 1-20.

GUNZ H. Porter and GUNZ S. Porter, Professional/Organizational Commitment and Job Satisfaction for Employed Lawyers, *Human Relations*, 1994, Cilt:47, Sayı:7, 801-828.

HOŞ Canan ve OKSAY Aygen, Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, Cilt:20, Sayı:4, 1-24.

HREBINIAK G. Lawrence and ALUTTO A. Joseph, Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 1972, 555-573.

JANSSEN Onne, The Barrier Effect of Conflict With Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, *Work and Stress*, 2004, Cilt:18, Sayı:1, 56-65.

KANTER R. Moss, Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise, *American Sociological Review*, 1968, Cilt:33, Sayı:4, 499-517.

KORSGAARD M. Audrey, SCHWEIGER M. David and SAPIENZA J. Harry, Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice, *Academy of Management Journal*, 1995, Cilt:38, Sayı:1, 60-84.

KÖSE Sevinç, TETİK Semra ve ERCAN Cuma, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2001, Cilt:7, Sayı:1, 219-242.

MATHIEU E. John and ZAJAC D. Marie, A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 1990, Cilt:108, Sayı:2, 171-194.

METE Mehmet, ZİNCİRKİRAN Mustafa, TİFTİK Hidayet, YALÇINSOY Ayhan ve PEKCAN Ahmet, Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2015, Cilt:6, Sayı:12, 137-156.

MEYER P. John and ALLEN J. Natalie, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1991, Cilt:1, Sayı:1, 61-89.

MEYER P. John and ALLEN J. Natalie, Testing The "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 1984, Cilt:69, Sayı:3, 372-378.

MEYER P. John, STANLEY J. David, HERSCOVITCH Lynne and TOPOLNYTSKY Laryssa, Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Cilt:61, Sayı:1, 20-52.

MOWDAY T. Richard, STEERS M. Richard and PORTER W. Lyman, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Cilt:14, Sayı:2, 224-247.

OBENG K. and UGBORO I. Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of the Transportation Research Forum*, 2003, Cilt:57, Sayı:2, 83-98.

O'REILLY A. Charles and CHATMAN Jennifer, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 1986, Cilt:71, Sayı:3, 492-499.

O'REILLY A. Charles and CALDWELL F. David, The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, *Administrative Science Quarterly*, 1981, 597-616.

PENLEY E. Larry and GOULD Sam, Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 1988, Cilt:9, Sayı:1, 43-59.

REICHERS A. Emeld, A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 1985, Cilt:10, Sayı:3, 465-476.

ROWDEN W. Robert, The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The Leadership and Organization Development Journal*, 2000, Cilt:21, Sayı:1, 30-35.

ŞAHİN Faruk, İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2011, Cilt:4, Sayı:1, 24-39.

SHELDON E. Mary, Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization, *Administrative Science Quarterly*, 1971, Cilt:16, Sayı:2, 143-150.

SHORE M. Lynn and MARTIN J. Harry, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, 1989, Cilt:42, Sayı:7, 625-638.

SPREITZER M. Gretchen, Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 1995, Cilt:38, Sayı:5, 1442-1465.

THOMAS W. Kenneth and VELTHOUSE A. Betty, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 1990, Cilt:15, Sayı:4, 666-681.

TOLAY Ebru, OLCA Sürgevil ve MERT Topoyan, Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 2012, Cilt:12, Sayı:4, 449- 465.

TSUI S. Anne, EGAN D. Terri and O'REILLY A. Charles, Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, 1992, 549-579.

TUNA Muharrem, Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2007, Cilt:18, Sayı:1, 45-52.

UGBORO I. Omen, Organizational Commitment, Job Eedesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2006, Cilt:7, Sayı:3, 232-257.

USTA Işıl ve KÜÇÜKALTAN Derman, Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2012, Cilt:1, Sayı:2, 71-89.

WU J. and LIU A. A Study on The Relationship Between Organizational Commitment and Task Performance in Chinese Construction Firms, In 22nd Annual ARCOM Conference, 2006, 207-217.

TEZLER

BALAY Refik, *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000 (**Doktora Tezi**).

ÇELEBİ M. Ali, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2009 **(Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇÖL Güner, *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2004 **(Doktora Tezi)**.

GÖKMEN S. *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996 **(Yüksek Lisans Tezi)**.

GÜÇLÜ Hatice, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006 **(Doktora Tezi)**.

GÜNDOĞAN Tamer, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009 **(Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**.

GÜNEY Semra. *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

HASBULLAH Norazlan, *The Relationship Between Leadership Behavior And Organizational Commitment*, University of Malaya, 2008 **(Doctoral Dissertation)**.

KASİL Nagehan. *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2010 **(Yüksek Lisans Tezi)**.

KELEŞ H. Necla, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006 **(Doktora Tezi)**.

KOÇAK Daimi, *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan, 2013 **(Yüksek Lisans Tezi)**.

MUJKA F. *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011 **(Yüksek Lisans Tezi)**.

SÖKMEN Alptekin, *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000 **(Yüksek Lisans Tezi)**.

VAROĞLU Demet, *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1993 **(Doktora Tezi)**.

WONG S. Leo, *The Relationship Between Job Characteristics And Job Satisfaction Toward Affective Commitment: The Case Of Engineers In Sepakat Setia Perunding Sdn*, Universiti Sains Malaysia, 2010 **(Doctoral Dissertation)**.

YALÇIN N. Yavuz, *Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013 (**Yüksek Lisans Tezi**).

