



**İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME
UYGULAMALARI VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞINA
ETKİLERİ: AĞRI TEKSTİLKENT’TE BİR
ARAŞTIRMA**

Mesut DURMUŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

**AĞRI-2023
(Her hakkı saklıdır.)**

**T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mesut DURMUŞ

**İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI VE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞINA
ETKİLERİ: AĞRI TEKSTİLKENT’TE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

AĞRI-2023

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamaları ve Algılanan Örgütsel Bağlılığın İç Girişimci Davranışına Etkileri: Ağrı Tekstilkent’te Bir Araştırma*” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Δ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

13/07/2023
Mesut DURMUŞ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	vi
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	xi
ÖNSÖZ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Personel Güçlendirme (Empowerment)	5
2.1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi	5
2.1.2. Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı.....	8
2.1.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	13
2.1.4. Personel güçlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi.....	16
2.1.5. Personel güçlendirmenin ortaya çıkma nedenleri	19
2.1.6. Personel güçlendirmenin unsurları.....	20
2.1.7. Personel güçlendirmenin yararları ve karşılaşılan sorunlar	35
2.2. Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment).....	38
2.2.1. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve tarihsel gelişim süreci.....	38
2.2.2. Örgütsel bağlılığın önemi.....	40
2.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	41
2.2.4. Örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi	49
2.2.5. Örgütsel bağlılık yaklaşımları	50
2.2.6. Örgütsel bağlılığın sonuçları	60
2.3. İç Girişimci Davranışı (Intrapreneurship)	62
2.3.1. Girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları.....	62
2.3.2. İç girişimcilik kavramı	65
2.3.3. İç girişimci davranışının boyutları	72
2.3.4. İç girişimciliğin sonuçları	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM	76
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
3.2. Araştırma Problemi ve Soruları.....	78
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	78
3.3.1. Personel güçlendirme ile iç girişimci davranışı arasındaki ilişki.....	79
3.3.2. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.....	80
3.3.3. Örgütsel bağlılık ile iç girişimci davranışı arasındaki ilişki.....	80
3.3.4. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı arasındaki ilişkiler.....	80
3.3.5. Demografik değişkenler ile personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı arasındaki ilişkiler	81
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	83
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	84
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	84
3.7. Verilerin Analizi.....	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR.....	86
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	86
4.2. Geçerlilik Analizi	87
4.3. Güvenilirlik Analizi.....	88
4.4. Normallik Analizi.....	90
4.5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz.....	92
4.6. Korelasyon Analizi.....	104
4.7. Önerilen Model İçin Kurulan Hipotezlerin Sınanması	105
4.8. Fark Testleri	111
4.8.1. Personel Güçlendirme düzeyinin demografik özelliklere göre incelenmesi	111
4.8.2. Örgütsel Bağlılık algısının demografik özelliklere göre incelenmesi	111
4.8.3. İç Girişimci Davranışının demografik özelliklere göre incelenmesi.....	115

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	126
KAYNAKLAR	130
EKLER.....	142
ÖZGEÇMİŞ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞINA ETKİLERİ: AĞRI TEKSTİLKENT’TE BİR ARAŞTIRMA

Mesut DURMUŞ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ömer ÇINAR

2023, Sayfa: 145 + XV

Araştırmanın amacı insan kaynaklarının yeni yönetim kavramlarından olan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimcilik kavramlarını birlikte inceleyerek, işletmelerde personel güçlendirme uygulamaları ve algılanan örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkilerini araştırmaktır. Literatürde "personel güçlendirme", "örgütsel bağlılık" ve "iç girişimci davranış" değişkenlerinin sıklıkla kullanıldığı birçok çalışma yer almaktadır. Ancak belirtilen bu üç değişkeni birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle söz konusu değişkenleri bir arada kullanarak araştırma yapmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın evreni, tekstil imalat sanayi sektörüdür. Araştırmanın örneklemini, Ağrı il merkezinde TekstilKent Projesi kapsamında faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışan 341 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkileri yapısal eşitlik modelleme ile incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgularda; çalışanlarının personel güçlendirme düzeyleri, örgütsel bağlılık algılarını pozitif yönde etkilediği ve örgütsel bağlılık algısının da iç girişimci davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık testi sonucunda; örgütsel bağlılık değişkeninin personel güçlendirme ve iç girişimci davranış arasında tam aracılık yaptığı ve tekstil imalat sanayi personelinin örgütsel bağlılığının artmasıyla birlikte sahip oldukları personel güçlendirmenin iç girişimci davranışını artıracakları tespit edilmiştir. İşletmeler küresel rekabet koşullarında rekabet avantajı elde edebilmek ve varlığını devam ettirebilmek

için personel güçlendirme uygulamalarına ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracak etkinliklere önem vererek çalışanlarının i girişimci davranışlarını desteklemelidirler.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, rgtsel Bağlılık, İ Girişimci Davranışı, Yapısal Eşitlik Modellemesi.



ABSTRACT

MASTER'S THESIS

**PERSONNEL EMPOWERMENT PRACTICES AND THE EFFECTS OF
PERCEIVED ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON
INTRAPRENEURIAL' BEHAVIOUR: A RESEARCH AT AĞRI
TEKSTİLKENT**

Mesut DURMUŞ

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ömer ÇINAR

2023, Page: 145 + XV

The aim of the study is to examine the concepts of employee empowerment, organizational commitment and intrapreneurship, which are among the new management concepts of human resources, and to investigate the effects of employee empowerment practices and perceived organizational commitment on intrapreneur behavior in businesses. In the literature, there are many studies in which the variables "personnel empowerment", "organizational commitment" and "internal entrepreneurial behavior" are frequently used. However, it was determined that no study examining these three variables together could be found. For this reason, it is thought that doing research by using these variables together will contribute to the literature. The universe of the research is the textile manufacturing industry sector. The sample of the research consists of 341 people working in textile manufacturing industry enterprises operating within the scope of TekstilKent Project in Ağrı city center. In the research, the effects of personnel empowerment and organizational commitment on intrapreneur behavior were analyzed by structural equation modeling. In the findings obtained in the research; It has been determined that the personnel empowerment levels of the employees have a positive effect on their perceptions of organizational commitment, and the perception of organizational commitment has a positive effect on the intrapreneur behavior. As a result of the mediation test; It has been determined that the organizational commitment variable fully mediates between personnel empowerment and intrapreneur behavior, and that with the increase in the

organizational commitment of the textile manufacturing industry personnel, the personnel empowerment they have will increase the intrapreneur behavior. In order to gain competitive advantage and maintain its existence in global competitive conditions, businesses should support their employees' internal entrepreneurial behaviors by giving importance to personnel empowerment practices and activities that will increase the organizational commitment of employees.

Keywords: Personnel Empowerment, Organizational Commitment, Intrapreneurial Behaviour, Structural Equation Modeling.



ÖNSÖZ

Teknolojinin hızla gelişmesi, işletmelerin ülke sınırlarını aşarak yeni pazarlara erişimini kolaylaştırmıştır. Gelenekçi düşünce kalıplarının yetersiz kaldığı, teknolojinin ön planda olduğu çağımızda, küresel rekabet işletmeler tarafından kaçınılmaz olmuştur. Küresel anlamda yaşanan rekabet ortamında varlığını devam ettirmek ve karlılığını arttırmak isteyen işletme sahipleri veya yöneticiler, yeniliğe açık olma ve yeniliği desteklemek zorundadırlar. İşletmelerde personel güçlendirme uygulamaları ve algılanan örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkilerinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışma, yönetim ve organizasyon alanında çağdaş ve güncel yaklaşımlar üzerine yapılacak olan çalışmalarda literatüre katkı sağlaması açısından önemli bir yere sahiptir.

Yüksek Lisans eğitimim ve tez çalışmam esnasında, engin bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren ve ihtiyacım olduğu her zaman desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Ömer ÇINAR'a,

Veri toplama aşamasında anket sorularını yanıtlayarak, tez çalışmasına katkı sunan Ağrı Tekstil Kent çalışanlarına,

Son olarak hayatıma girdiği andan itibaren yaşamımı güzelleştiren, eğitim hayatımın bugünlere kadar gelmesinde emeği olan, tez aşaması sürecinde kendisini ihmal etmek durumunda kaldığım, hem çalışma hem de eğitim hayatımda sevgisi ve desteğiyle sürekli yanımda olan ve hayatın yükünü benimle birlikte sırtlanan hayat arkadaşım, canım eşim Emine DURMUŞ'a ve dünyalar güzeli can parçalarım kızlarım Hayrunnisa DURMUŞ'a, Asel Mina DURMUŞ'a ve Eylül DURMUŞ'a,

Sonsuz teşekkür ederim.

Ağrı - 2023
Mesut DURMUŞ

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simge / Kısaltma	Açıklama
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	: Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
B (veya) β	: Regresyon modelinde katsayı
Bkz.	: Bakınız
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
df (veya) sd	: Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
F	: F test istatistik değeri
GFI	: İyi Uyum İndeksi
H	: Hipotez
N (veya) n	: Evren veya örneklem hacmi (veri sayısı)
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
P (veya) sign.	: Anlamlılık Seviyesi
R (veya) r	: Korelasyon Katsayısı
R^2	: Determinasyon (Belirlilik) Katsayısı
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SEM	: Structural Equation Modeling
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
ss	: Standart Sapma
t	: t test istatistik değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
TLI	: Tucker Lewis İndeksi
VAf	: Aracı değişkenin ilişkiye etki oranı
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
$\bar{x}$ (veya) ort.	: Ortalama
α	: Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı
ε	: Regresyon Artık (Residual) Değeri
χ^2	: Ki- Kare test istatistik değeri

TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişim Süreci.....	8
Tablo 2.2. Personel Güçlendirme Kavramının Özellikleri.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	41
Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	87
Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 4.3. Normallik Analizi Sonuçları	91
Tablo 4.4. Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikler	92
Tablo 4.5. Personel Güçlendirme Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	94
Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	96
Tablo 4.7. İç Girişimci Davranışları Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler	99
Tablo 4.8. Ölçeklere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 4.9. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Uyum İyiliği İndeksleri	105
Tablo 4.10. Önerilen Model İçin Hesaplanan Uyum İndeksleri	107
Tablo 4.11. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Test Sonuçları.....	107
Tablo 4.12. Aracılık Testinin Bootstrap Sonuçları	109
Tablo 4.13. Aracı Değişkenin İlişkiye Etki Oranı (VAF Oranı).....	110
Tablo 4.14. Personel Güçlendirmenin Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	111
Tablo 4.15. Personel Güçlendirmenin Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	113
Tablo 4.16. Personel Güçlendirmenin Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları.....	112
Tablo 4.17. Personel Güçlendirmenin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	113
Tablo 4.18. Personel Güçlendirmenin Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	113

Tablo 4.19. Personel Güçlendirmenin Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	114
Tablo 4.20. Örgütsel Bağlılık Algısının Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	115
Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Algısının Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	115
Tablo 4.22. Örgütsel Bağlılık Algısının Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	116
Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Algısının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	115
Tablo 4.24. Örgütsel Bağlılık Algısının Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	117
Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık Algısının Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	118
Tablo 4.26. İç Girişimci Davranışının Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	119
Tablo 4.27. İç Girişimci Davranışının Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	119
Tablo 4.28. İç Girişimci Davranışının Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları	120
Tablo 4.29. İç Girişimci Davranışının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	121
Tablo 4.30. İç Girişimci Davranışının Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	121
Tablo 4.31. İç Girişimci Davranışının Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları	122
Tablo 4.32. Araştırmanın Temel Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	123
Tablo 4.33. Demografik Değişkenleri İçeren Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu.	124

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Yönetim Paradigmasındaki Kayma	7
Şekil 2.2. Psikolojik-Bilişsel Personel Güçlendirme	16
Şekil 2.3. Yetenek Üçgeni.....	26
Şekil 2.4. Bireysel Faktörler	42
Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	51
Şekil 2.6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	52
Şekil 2.7. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	53
Şekil 2.8. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	58
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	79
Şekil 4.1. Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli	106

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle beraber artarak devam eden yoğun rekabet ortamının, süratle değişmekte olan iş hayatında faaliyet gösteren işletmeler arasında farkların oluşmasına önemli düzeyde etkisi vardır. İşletmeleri küresel düzeyde işletme yapan özellikler sadece sahip oldukları tesisler, kullandıkları bilgisayarlar veya diğer teçhizatlar değildir. İşletmeleri küresel işletme yapan başlıca prensip, personelin hayal gücü fakörüdür. Uluslararası rekabet, tüketici bilincinin artması, müşteri istek ve beklentilerindeki değişim ve küreselleşme gibi birçok değişim, işletmeler tarafından insan kaynaklarına olan önem düzeyini gün geçtikçe arttırmaktadır. İşletmeler için insan kaynaklarının değeri küreselleşmeye uyum sağlamakla artmıştır. Yani modern işletmelerin yeni kazanımları, küresel müşteri ve küresel personel oluşmuştur.

İşletme sahipleri veya yöneticiler tarafından, küresel rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmek ve varlığını devam ettirebilmek için; sürekli yenilenme ve ihtiyaçlara cevap verebilmek amacıyla eğitilmiş, yetkilendirilmiş, yeniliğe açık, güçlendirilmiş ve işletmeyle güçlü bağlar kuran personelin girişimsel faaliyetlerde bulunarak işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı konuma getirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Yeni bir çağa geçme sürecinin yaşandığı zamanımızda insanı hedef alan anlayışın ön plana çıktığı görünmektedir. İşletmeler başarı sağlayabilmek için güncel gelişmeleri, teknolojiyi ve toplumu yakından analiz ederek kendilerine uyan modelleri kullanmalıdır. Sürekli yenilenen ve değişen rekabetçi piyasa koşullarında işletmelerin de değişmesi ve söz konusu yenilenmeye ayak uydurması kaçınılmazdır. Gelenekçi düşünce kalıplarının yetersiz kaldığı ve teknolojinin ön planda olduğu çağımızda bazı yeni yönetim kavramları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan yeni yönetim kavramlarından biri de personel güçlendirmedir.

Uluslararası piyasalarda meydana gelen gelişmelerin eşliğinde, müşteri beklentilerindeki değişim de işletmeler için insan kaynaklarının önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Gelişmeler ve değişimler karşısında işletmeler, personeli

güçlendirmenin yollarını aramaktadır. Bu nedenle personelin yaratıcılığı ve işletme içi girişimciliğinden yararlanmak istemektedirler. Personel güçlendirme anlayışı iş ortamında çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini ve değerli hissetmelerini sağlayan uygulamaları içermektedir. Personel güçlendirme kavramı sayesinde hem işgörenler hem de işletmeler önemli ölçüde kazanımlar elde etmektedirler.

İşletmeler günümüzün kurumsal ortamında başarılı olmak için her seviyeden her çalışanın bilgi ve fikirlerine ihtiyaç duymaktadır. Personel güçlendirme işletmelerde karar verme sürecinin verimliliğini artırmaktadır. Böylece sürekli değişen ve gelişen çevresel koşullara seri şekilde adapte olunmaktadır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımının oluşmasıyla yöneticilerin kontrol ve karar vermeye dair işlevleri azalmış, danışmanlık ve koçluk işlevleri çoğalmıştır. Bunun başlıca nedeni, işletmelerde işi yapanla karar veren arasındaki ayrımın gittikçe azalması, yani personelin güçlendirilmesidir.

İşletmelerde personel güçlendirme faaliyetleri ile çalışanlar eğitilerek yetkilendirilecektir. Güçlendirme faaliyetleri neticesinde işletmeye karşı algılanan örgütsel bağlılıkla birlikte bazı personelde iç girişimcilik oluşacaktır. İşletme bu sayede küresel piyasa koşullarında rekabet avantajı elde edecektir. Çalışmanın problem durumu tekstil imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde personel güçlendirme uygulamaları ve algılanan örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkileri oluşturmaktadır. Araştırmanın sorusu ise; işletmelerde personel güçlendirme uygulamaları ve iç girişimci davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel bağlılığın etkisi var mıdır?

İmalat sanayi sektöründe önemli konumda bulunan tekstil işletmeleri için başlıca yönetim işi insan kaynakları olmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticiler, personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanlarını güçlendirip, rekabet avantajı sağlamak ve rakipleri karşısında ayakta kalarak varlığını devam ettirmek isterler. Yapılan bazı araştırmalarda personel güçlendirme uygulamaları çalışanların örgüte bağlılıklarını etkilediğini ve örgütsel bağlılık ile iç girişimcilik arasında etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı, insan kaynaklarının yeni yönetim kavramlarından olan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı

kavramlarını birlikte inceleyerek, Ağrı il merkezinde Tekstil Kent Projesi kapsamında faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanlara yönelik personel güçlendirme uygulamaları ve algılanan örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkilerini araştırmaktır. Belirtilen temel amaçlar dışında, işletme personelinin demografik özellikleriyle değişkenler arasında etkileşim ilişkisi de incelenecektir.

Araştırmanın temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olup olmadığı; Örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına pozitif etkisi olup olmadığı; Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına pozitif etkisi olup olmadığı; Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığını incelemek.

Araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanmaktadır: Tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının personel güçlendirme düzeylerinin demografik özelliklere göre farklı olup olmadığı; Tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının demografik özelliklere göre farklı olup olmadığı; Tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının iç girişimci davranışlarının demografik özelliklere göre farklı olup olmadığını incelemek.

Teknolojinin hızlı ilerlemesi, değişim ve küresel düzeyde rekabetin artması işletme sahipleri ve yöneticilerini yenilikçi yaklaşımlar sergileme mecburiyetinde bırakmıştır. Hem küresel hem de ulusal anlamda yaşanan bu değişim ve gelişmeler beraberinde işletmeleri güçlendirilmiş, örgüte bağlılığı olan, girişimci davranışlar gösteren ve girişimci davranışları öne çıkan personeli kuruluşlarına almaya yönelmektedir.

Personel güçlendirme anlayışının temelinde eğitilmiş ve yetkilendirilmiş çalışanın işin sahibiymiş gibi davranış sergilemesi vardır. Personel güçlendirme uygulamaları neticesinde güçlenen personelin örgütsel bağlılığının artacağı, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın ise iç girişimci davranışlar sergileyeceği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranış ile doğrudan ilişkisi olan personel güçlendirme, küresel rekabet ortamında işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

Çalışmanın giriş bölümünde, çalışma hakkında genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın değişkenlerini oluşturan personel güçlendirme, örgütsel

bağlılık ve iç girişimci davranışı kavramları literatür destekli açıklanmıştır. Ayrıca söz konusu kavramlar ile ilgili önceki çalışmalara değinilmiştir. *Üçüncü bölüm* olan yöntem kısmında; araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evren ve örnekleme, sınırlılıkları, varsayımları, veri toplama yöntemi ve kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda tekstil imalat sanayi çalışanlarının, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışları arasındaki ilişkileri ele alan teorik ve ampirik çalışmaların bulguları değerlendirilerek araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuştur. *Dördüncü bölüm* olan bulgular kısmında ise anketlerden elde edilen veriler kullanılarak analizler yapılmış, analiz sonuçları değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular önceki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. *Beşinci bölüm* olan sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular doğrultusunda, tekstil imalat sanayindeki yöneticilere, çalışanlara ve bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, çalışmanın temel değişkenleri olarak ele alınan, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı kavramları geniş bir şekilde açıklanmıştır. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak yer alan personel güçlendirme ve bağımlı değişken olarak yer alan iç girişimci davranışı kavramları detaylı bir şekilde ele alınarak, günümüze kadar bu konuda yapılan tanımlamalara ve kendisiyle ilişkilendirilen kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca araştırma modelinde aracı değişken olarak yer alan örgütsel bağlılık kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde boyutlandırılan örgütsel bağlılığın etkilendiği faktörler de ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Ayrıca söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler literatür doğrultusunda açıklanmıştır.

2.1. Personel Güçlendirme (Empowerment)

Çağdaş yönetim yaklaşımında yöneticiler, işgörenlerin neyi yapıp neyi yapmamalarını belirtmekten ziyade, personeli güçlendirip işleriyle alakalı olan hususlarda inisiyatif almalarına müsaade ederek, küresel rekabet ortamında daha önemli konulara zaman ayırabilmektedirler (Şenel, 2006: 1). Rekabetin artması ile birlikte işletmeler ayakta kalma ve varlığını devam ettirebilme çabası içindedirler. Müşteri odaklılığın, küreselleşmenin ve değişimin eşiğinde geleneksel yönetim anlayışı yetersiz kalmakta ve yerini modern yönetim tekniklerine bırakmaktadır. Ortaya çıkan yeni çağdaş yönetim kavramlarından biri de personel güçlendirmedir.

Bu bölümde personel güçlendirmenin; tarihsel gelişimi, kavramın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkisi, ortaya çıkma nedenleri, unsurları, yararları ve personel güçlendirmede karşılaşılan sorunlardan bahsedilecektir.

2.1.1. Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi

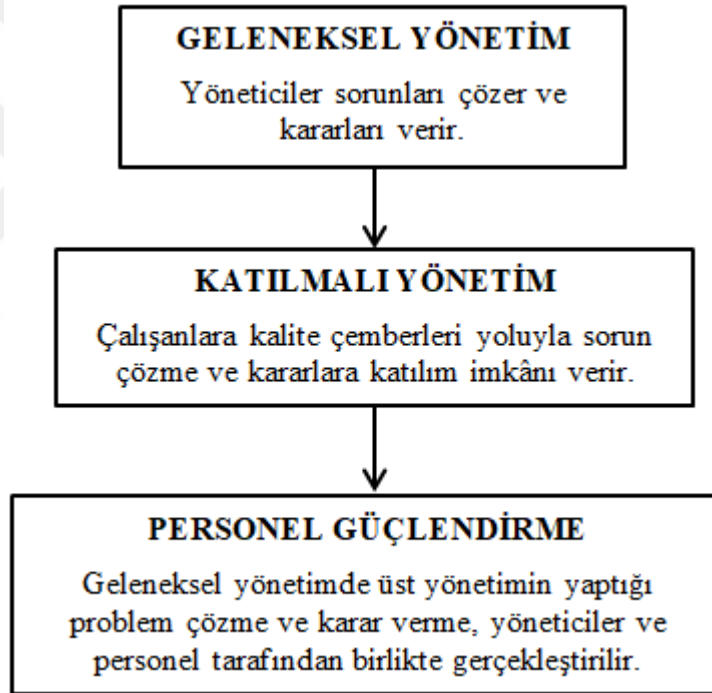
Geleneksel yönetim yaklaşımları, teknoloji ve değişen dünya şartlarının beraberinde getirdiği küresel rekabet ortamında ihtiyaçlara cevap verme noktasında yetersiz kalmıştır. Geleneksel yönetim yaklaşımlarında görülen tek merkezli yönetim

yerini katılımcı yönetim anlayışına devretmiştir. Bu sebeple ortaya çıkan yeni katılımcı yönetim yaklaşımlarından biri de personel güçlendirme kavramıdır. Tarihsel açıdan incelendiğinde personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişi olduğu görülmektedir. İşletmelerle ilgili beş teori ve yaklaşım incelendiğinde bunlar; Klasik (Geleneksel) yaklaşım, Davranışsal (Neo-Klasik) Yaklaşım, Yönetim Bilimi Yaklaşımı (Management Science), Modern (Sistemler ve Durumsallık) Yaklaşımı ile Modern-Sonrası ve Çağdaş Yaklaşım şeklinde incelenir (Koçel, 2020: 211). Personel güçlendirme kavramı ise modern-sonrası ve çağdaş yaklaşım içerisinde incelenecektir.

Sanayi devriminin başlangıç yıllarında bütün iş süreçleri zanaatkarlar tarafından denetlenirken sonraki zamanlarda nitelikli zanaatkarlar eliyle üretim yapılmıştır. 1920'li yıllarda Frederick W. Taylor'un düşünceleri, işletme yöneticileri tarafından işlerin küçük bölümlere ayrılması aracılığıyla iş etüdü yöntemlerinin uygulanması ve her bir işin yapılmasına uyumlu metodun uygulanması hususunda etkili olmuştur. Bu yönetim tekniğinde beyin gücü tamamıyla üst yönetimde toplanmaktadır. Personel yönetimin bilgisi ve izni olmadan tek başına hareket edememektedir. Bu yönetim anlayışı çalışanların itaat etmesi esasına dayanmaktadır. Taylorizm, insanın sürekli hesaplı hareket edeceği varsayımıyla personelin de daha çok kazanç sağlayacak davranışlar sergileyeceğini varsaymıştır (Koçel, 2020: 222). Taylorist yönetim modelinde insanı makinenin bir parçası gibi görme anlayışı egemendir (Işın, 2009: 15).

Bilimsel yönetim yaklaşımı, işletmenin performansını ve üretkenliğini artırma yönüyle her ne kadar başarılı olsa da; uzun vadede devamsızlığın artması, uyuşmazlığa neden olan çalışanı yabancılaştırma, işgören devir hızının yükselmesi ve personel performansını olumsuz yönde etkileyecek bir takım durumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durumlardan dolayı Taylorist yönetim modeli ağır eleştiriler almıştır (Şenel, 2006: 6). 1930'lu yıllarda öncülüğünü Elton G. Mayo ve arkadaşlarının yaptığı insan ilişkileri okulu; 1950'li yıllarda insana olan ilginin artmasıyla birlikte, işletmelerde ve yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımının ortaya çıktığı yıllar olarak kabul edilmektedir. Bu yönetim yaklaşımı insana olan ilginin artmasıyla başlamış ve personelin karar verme sürecine katılması esasına dayanmaktadır (Murat, 2001: 113). Taylorist yönetim yaklaşımını eleştiren; öncülüğünü Elton G. Mayo'nun yaptığı insan ilişkileri okulu, çalışanların kendilerini yalnız başına isteklendirip cesaretlendireceğini

ve yakından takip edilmeden de daha iyi çalışabileceklerini belirtmişlerdir (Arda, 2006: 4). 1960'lı yıllarda katılım ve dahil olma kavramları ortaya çıkmıştır. Beyin fırtınası ve diğer katılma yöntemleri geliştirilmiştir. Birlikte hareket etme ve ortak etkileşim yöntemleriyle Z tipi yönetim teorisi geliştirilmiştir. Z teorisinin güçlendirme sürecine benzeyen birçok unsuru bulunmaktadır. İşletmeler ortaya çıkan sorunlara karşı çalışanları ile beraber çözüm yolları arayıp karar verme ve ortaya çıkan problemlerin daha kolay üstesinden gelmeyi amaçlamışlardır. 1970'li yıllarda personelin yönetime katılma haklarını ifade eden endüstriyel demokrasiye olan alaka artmıştır (Murat, 2001: 113). 1980'li yıllarda takım brifingi, kar paylaşımı ve kalite çemberleri gibi işletme yönetimine daha çok katılmayı esas alan kavramlar geliştirilmiştir (Işın, 2009: 15).



Kaynak: Randeniya, Baggaley ve Rahım, 1995: 217.

Şekil 2.1. Yönetim Paradigmasındaki Kayma

Personel güçlendirme kavramı modern haliyle 1980'lerin sonlarında ortaya çıkmıştır. Peters ve Schonbergerin şiddetle savundukları personel güçlendirme kavramıyla alakalı çalışmalar yapılmakla beraber kitaplar yayımlanmaya başlanmıştır. Personel güçlendirme kavramını ilk kez kullananlar içinde 1983 yılında Kanter ve Harrison, 1985 yılında Naus ve Bennis, 1986 yılında ise Neilsen ve Burke yer

almaktadır. Kavram ilk kullanıldığı zaman tam anlamıyla genel kabul gören bir tanımlanması bulunmamaktaydı. Block tarafından 1986’da yazılan ‘‘The Empowered Manager’’ isimli kitapla literatüre girmiş ve asıl ününü Block’un çalışmalarıyla kazanarak, yeni yönetim modeli olarak kabul edilmiştir. 1988’de Conger ve Kanungo’nun yaptıkları çalışmalarla daha da anlaşılır hale gelmiştir. Conger ve Kanungo çalışmalarında personel güçlendirmenin organizasyonlarla beraber insan kaynaklarına etkilerini araştırmış ve incelemelerinde güçlendirmeyi ‘‘yöneticinin astıyla güç paylaşım süreci’’ olarak açıklamışlardır (Gürsoy ve Aydemir, 2017: 98). Tablo 2.1’de personel güçlendirmenin tarihsel gelişim süreci yer almaktadır.

Tablo 2.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişim Süreci

1920’li yıllar	Taylorist Yönetim Yaklaşımı	Personelin itaat etmesi.
1930’lu yıllar	Elton. G. Mayo ve Beşeri İlişkiler Yaklaşımı	Personelin istekli olabilmesi ve işini daha iyi yapabilmesi maksadıyla ‘‘yakın denetim’’e gerek olmadığı düşüncesinin oluşması.
1960’lı yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli aşamada denetimle birlikte performans geri beslemesiyle işgörelere ‘‘anamlı’’ olan işler verme.
1970’li yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşgörelere yönetimle katılma haklarını temel alan anlayış ve ortak bir anlaşma.
1980’li yıllar	Personelin Yönetime Katılımı	Bu kısımda yeni bir katılımcı yönetim şekli olarak, ortak bir anlaşmadan daha çok personelin yönetimle katılma şekillerini esas alır.
1980’lerin sonu	Personel Güçlendirme	Modern haliyle personel güçlendirme.

Kaynak: Çelebi, 2009: 5.

2.1.2. Personel güçlendirme kavramı ve tanımı

Personel güçlendirmenin İngilizce karşılığı olan ‘‘ Personnel empowerment’’ incelendiğinde ‘‘personnel’’ sözcüğü personel anlamında, ‘‘empower’’ sözcüğü izin vermek, yetki vermek veya güç anlamında ve ‘‘empowerment’’ sözcüğü ise işletme içinde çalışanların motive edilmesi, güçlendirme, yetkilendirme, işgörelere önceden yapmadıkları bir işi yapabilmeleri için onları güçlendirme anlamını içermektedir. Bu kavramların esasında işi bizzat yapan kişinin yaptığı işle ilgili tüm kararları kendi başına verebilmesi ve bu sebeple eğitilmesi vurgulanmaktadır. Personel güçlendirme daha basit bir ifadeyle işgörelere yaratıcılık, verimlilik ve motivasyon güçlerinin kullanılmasıyla, zamanı geçmiş olan emredici yönetim anlayışlarından hemen

uzaklaşarak işletme sorunlarının çözülmesi anlamı taşımaktadır (Çelebi, 2009: 8). Personel güçlendirme, gücün çalışanlarla paylaşarak personelin kendilerine ve örgüte sağladıkları katkıyı fark etmesi ve çalışanların bireysel anlamda etkinliğinin farkına varması ve kendine olan inancını yükseltme sürecidir. Güçlendirme uygulamaları esasında yöneticiyle personel arasında meydana gelen güveni besler (Gürcü, 2014: 3).

a) Personel güçlendirme kavramı

Personel güçlendirme ‘‘Personnel empowerment’’ kavramına detaylı olarak bakacak olursak işi fiilen yapanların, işle ilgili karar verebilme yetkisiyle yönetime katılan personelin eğitilmesi konusu ele alınmıştır. Yönetime katılma, personelin işletmede karar alma sürecine katılmaları anlamına gelir. Personeli güçlendirmede yönetime katılmayla personelin işletmenin faydalarını maksimize etmek için daha fazla katılımını öngören bir anlayış ve teknik düşünülmüştür. Yetki devri ile yönetime katılma bir birinden farklı olup karıştırılmaması gerekir. Yetki devrinde, lider veya yöneticinin yasal olarak kendisine ait verilen karar verme hakkını kendi özgür iradesiyle gerekli gördüğü için bir astına devredip, lüzumu halinde tekrardan geri alması sürecidir (Murat, 2001: 114).

Güçlendirme kavramı, işletme biliminde günümüzde sürekli kullanılmaktadır. Güçlendirme işi bizzat yapan çalışanın işletmenin üst kademesinde bulunan yöneticilere nazaran işi çok daha iyi bildiğinin anlayışına dayanmaktadır. Güçlendirmede esas olarak ele alınan görüş işi bizzat yapan personelin uzmanlık bilgisini, ortaya çıkabilecek fırsatları görmesini, inisiyatif alarak gerekli kararlar vermesini ve yaptığı işle ilgili sergilediği tutum ve davranışını değiştirmesini, başka bir ifadeyle kendisini yaptığı işin sahibi gibi hissederek çalışılması amaçlanmaktadır. Güçlendirme çalışanın kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, eğitmesi, yaptığı işlerinde başarılı olması ve işiyle alakalı sorumluluk alarak kararlar verebilmesi adına işletmenin bu konuda ne gibi aksiyonlar alacağını ortaya koymaktır (Karakaş, 2014: 81).

Güçlendirme kavramı iki boyutta incelenir. Birinci boyutuna bakacak olursak bireylerin içinde bulundukları şartlar dikkate alınmadan kendilerini eğitilmiş, güçlendirilmiş hissetmeleri için yaşamlarında yaptıkları işlerden sorumlu tutulmaları

ifade edilirken, ikinci boyutunda ise bireylerin onurlarını, gelişimlerini arttırmak için diğer bireylerle beraber çalışma zorunluluğunu ifade eder (Murat, 2001: 114).

İşletmeler bir takım çalışmalar yaparak yetiştirdikleri güçlü personelle gerekli motivasyonu sağlayıp, işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için yakın nezarete gerek olmadan da daha iyi çalışmalarını hedeflemektedirler. İşletmeler tarafından uygulanan güçlendirme faaliyetleri neticesinde; performans ve verimlilik artışı, işe karşı duyulan memnuniyeti maksimize etme hedeflenmektedir. Personel güçlendirmeye karşı işletmeler tarafından duyulan ihtiyaç sadece rakipleri karşısında işletmelerin başarı ve üstünlük sağlama isteğinden ziyade, personelin istek ve beklentileri de güçlendirmeye karşı duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bütün yetkilerin üst yönetimde biriktiği emredici merkezi yönetim anlayışı, işletmelerde çalışan personelin eğitim ve kültür düzeyinin artmasıyla birlikte, personel tarafından memnuniyetsizliğe sebep olmuştur. Günümüzde işgörenlerin çoğu pasif ve alışılmış personel olmaktan ziyade; kendini sürekli iyileştiren, değişime açık, yetki ve sorumluluktan kaçınmayarak üstlenen, kararlara katılım sağlayan aktif birey olmak istemektedirler. Bu beklentiyle beraber güçlendirmeye karşı duyulan ilgiyi işletmelerin arttırması ve işletmelerce gerekli şartlar sağlanarak uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri, hem personelin beklentisini karşılayacak hem de işletmeye önemli derecede fayda sağlayacaktır (Şenel, 2006: 2).

b) Personel güçlendirmenin tanımı

Personel güçlendirme tanımını inceleyecek olursak; işi bizzat yapan işgörenin yaptığı işle ilgili karar verebilme yetkisi olan ve personelin yaratıcılık, sorumluluk güçlerinin kullanılması amacıyla eğitilmesi denilebilir (Çelebi, 2009: 8). Dünya genelinde yenilik ve rekabetin git gide hızla arttığı ve küresel rekabetin oluşturduğu personel güçlendirme yönetim anlayışı; paylaşmak, yardımlaşmak, yetiştirmek, eğitmek, güçlendirmek, takım çalışması aracılığıyla personelin söz sahibi olma haklarını çoğaltmak ve personeli güçlendirme süreci biçiminde de tanımlayabiliriz (Koçel, 2020: 418).

Yenilik sürecinde işletmeler başarılı olmak için yönetici ve personelin ön yargılarını, düşünce farklılıklarını, tüketici ya da müşterilerle yaşadıkları tecrübelerini anlamada ve geliştirmede personel güçlendirmeyi bir analitik araç olarak

görmektedirler. Personelin kendilerini yetiştirilmiş ve eğitilmiş hissettikleri, tecrübe ve bilgilerine olan güvenlerin arttığı, sorumluluk alarak harekete geçme arzusu, olaylara müdahale edebileceklerine olan inanç, işletmenin amaçlarına hizmet edecek işleri yapmalarını sağlayan koşullar biçiminde de tanımlanabilir (Çelebi, 2009: 11). Schermerhorn'a göre tanımlayacak olursak personel güçlendirme; çalışanların kendileri ve işleri ile alakalı kararları vermek adına lüzümü halinde istedikleri gücü kazanmaları ve kullanabilmeleri için üst yöneticilerin bu doğrultuda destek olma sürecidir (Schermerhorn vd., 1995: 151). Hales ve Klidas'a göre ise enformasyon, bilgi ve gücü elinde bulunduran yöneticilerin personelle bu değerleri paylaşma süreci olarak tanımlanmıştır (Hales ve Klidas, 1998: 89). Coleman personel güçlendirmeyi, küresel düzeyde rekabet ve müşteri isteklerine karşı duyarlılık, esneklik ve hızlilik ihtiyacıyla, işletme aşamalarında yatay yapılanma, çalışanların kapasitelerini ve sosyal sorumluluklarını büyütme ihtiyacı, tüm süreçlerde risk üstlenme, yaratıcılığın özendirilmesi, katılım, ortak iletişim, yöneticilerin yetkilerini destekleyici bir şekilde paylaşmaları ve kurumsal güvene duyulan saygınlığın artmasıdır (Coleman, 1996: 30). Randolph'a göre ise personel güçlendirme, personelin yaptıkları işlerden dolayı gurur duymaları, işlerini sahiplenmeleri ve bağımsız davranabilmelerinin karşılığında işletmedeki risk ve yükümlülükleri paylaşma sürecidir (Randolph, 2000; Şenel, 2006: 3).

Erengül'e göre personel güçlendirme, bütün kademelerdeki birey veya takımların edindikleri bilgileri kullanarak, sorumluluk alma ve problem çözmeye yetkili olmaları ve bu bireylerin bilgi, beceri ve motivasyonlarını, bu yetkiyi kullanma yeterliliğine erişirme sürecidir (Çelebi, 2009: 9). Erstad'a göre personel güçlendirme, personele bireysel karar vermesini sağlayacak fırsatların verilmesi ya da personele bireysel işlerinin sorumluluğunu alabileceği bir iş ortamının sağlanmasıdır (Erstad, 1997: 325). Başka bir tanıma göre ise personel güçlendirme yaklaşımı; yöneticilerin işletmenin diğer çalışanlarıyla bir arada karar alma aşamasını etkileyen bir yönetim anlayışıdır (Pardo Del Val ve Lloyd, 2003: 102). Personel güçlendirme teknolojinin hızla gelişmesiyle, küresel piyasalardaki rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir çağdaş yönetim anlayışıdır. Esasında güçlendirmek, başka birine güç vermek demektir. Geleneksel kullanıma bakılacak olursa güç, yetki anlamına gelmektedir. Güç var olan kapasiteyi ortaya koymak için de kullanılabilir. Ayrıca güç başka bir açıklamayla,

enerji anlamı da taşımaktadır. Bu bağlamda personeli güçlendirmek aynı zamanda enerji sunmak anlamında da kullanılabilir (Thomas ve Velt House, 1990: 670). Yönetim kavramı olarak personel güçlendirmenin tanımına bakılacak olursa, bir personelin faaliyet alanı içerisinde başka birinden izin almaya gerek kalmadan bizzat karar vermesine yönelik bir yetki ve kişileri güçlendirme süreci şeklinde ifade edilebilir (Şenel, 2006: 3). Personel güçlendirme anlayışı, yöneticiler tarafından yetki verme ve sorumluluk anlamı taşırken; personel tarafından, karar verme otoritesinin belirli sınırlar içinde kendilerine verilme aşamasıdır (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Tanımlara bakacak olursak personel güçlendirme, hem işletme içi bağlantılar hem de çalışanların motivasyonu yönüyle incelendiğinden dolayı farklı tanımlamalar ve anlayışlar oluşmaktadır. İşletme içi ilişkiler açısından incelersek güçlendirme; yöneticinin elinde bulunduğu güç ve denetimi orantılı bir şekilde gücü düşük olan işgörene verme esasına dayanır. Motivasyon yönüyle incelendiğinde ise personelin yapmış oldukları işe bağlılıklarını, işe ve iş yerine dair pozitif hislerini güçlendirmeye ait psikolojik yönden bir yatırım şeklinde değerlendirilebilir (Şenel, 2006: 4).

Yapılan bu açıklamalardan sonra personel güçlendirmeyle alakalı şu genel tanımlama yapılabilir: Güçlendirme, personelin kendilerini motive olmuş hissettikleri, uzmanlık, bilgi ve yeteneklerine olan güven derecelerinin yükseldiği, inisiyatif alarak harekete geçme isteği hissettikleri, olayları kontrollerinde olabileceklerine olan inançları, işletmenin hedefleri yönünde uygun ve etkileyici buldukları işleri yapmalarına neden olan uygulamaları ve şartları açıklar. Yapılan bu genel tanımlamanın belirttiği budur: Güçlendirme, işgörenlere “güç” verme anlamını ifade etmektedir. Güçlendirilmiş personel veya güçlendirilmiş tavır (empowered behavior), yukarıda açıklanan tanıma uyum sağlayan kişi ya da davranıştır. Bir yönetim unsuru olarak güç (power) farklı durumlarda incelenmektedir. Bu durumlardan öncelikli olanları, mevki, kaynak, uzmanlık ve karakter gücüdür. Öyleyse güçlendirme, başka bir görüşle, personeli belirtilen dört güç türü itibarıyla güçlü duruma getirmeyi amaçlamaktadır. Bu yönden incelendiğinde, daha çok seçim hakkının verilmesiyle personelin (Koçel, 2020: 419-420);

- Mevki gücünün arttırılması,
- Eğitim ve geliştirmeyle uzmanlığın devamlı iyileştirilmesi,

- Öncelikle bilgi paylaşımı başta olmak üzere lazım olan kaynaklara erişim ve kullanma fırsatının verilmesi,
- Kendine olan güvenin ve motivasyonun yükseltilmesiyle personel güçlendirmeyi gerçekleştirme fırsatı oluşacaktır.

Tablo 2.2. Personel Güçlendirme Kavramının Özellikleri

Personel Güçlendirme	
Nedir?	Ne değildir?
Bilinebilir bir ileri görüş, davranışlara ait kılavuzluk, tam olarak belirtilen sınırlar.	Herkesin bağımsız davranabileceği, istediğini bağımsızca yapabileceği ve kişisel sınırlarını kendisinin belirlediği bir alandır.
Bütün tutum ve kararlara takım üyelerinin hepsinin tam katılımı ve desteğinin alınmasıyla sağlanan uzlaşma.	Bütün davranış ve kararlar için bireylerin söz sahibi olduğu demokratik bir sistem.
Verimlilik, üretkenlik ve sonuçlara kıymet verilen bir alan.	Sonuçlara önem verilmediği, takımın iyiliği için performans problemlerinin göz ardı edildiği bir ortam.
İş daha verimli bir şekilde yerine getirebilmek adına ihtiyaç olan zaman, para, eğitim konusunda kesinlik. Takım olarak davranış sergilemek, üretken olmak, problemleri çözmek.	İlgili araç, alıştırma ve kılavuzluk olmadan işlerin görülmesi için takımın özgür bırakılması.
Takımın başarısı adına, takım üyelerinin hepsinin kararlara birlikte katılımı, netice her ne olursa olsun kendisinin ve takımın davranışlarını sahiplenme.	İşler kötü gittiğinde özür dileme, savunma durumuna veya suçlamaya geçme; inisiyatif almadan, harekete geçebilme ve karar verme bağımsızlığına sahip olma ümidi.

Kaynak: Gürsoy ve Aydemir, 2017: 98.

2.1.3. Personel güçlendirmenin boyutları

Personel güçlendirme zamanımızda yöneticiler ve uzmanlar tarafından sürekli kullanılan ve kıymet verilen bir konu haline gelmiştir. Literatür kontrol edildiğinde, araştırmacıların aralarında kavramsal boyutu hususunda ortak bir anlaşmaya varılamamış olmasına karşın, personel güçlendirmeyle ilgili yapılan tanımların ‘davranışsal-yapısal’ ve ‘psikolojik-bilişsel’ boyutta iki ana başlık etrafında incelendiği görülmektedir (Işın, 2009: 16).

a) Davranışsal-yapısal personel güçlendirme

Davranışsal-Yapısal yaklaşım, personel güçlendirme konusuyla ilgili yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ve güçlü yöneticilerin olaylara bakış açısını, nasıl davranması gerektiğini belirten bir güçlendirme türüdür. Bu sebeple davranışsal-yapısal yaklaşım, personel güçlendirme faaliyetleri esnasında karşılaşılan sorunların üstesinden gelmekle ilgilenen bir konudur (Kaplan, 2019: 11).

Davranışsal-Yapısal anlayışın temelinde davranışsal değişim ve davranışsal güç kavramları bulunmaktadır. Bu yaklaşım, gücün üst ve alt düzey çalışanlar arasında paylaşılması ve daha demokratik ekiplerin meydana gelmesini sağlama düşüncesiyle, örgütsel hiyerarşinin baştan düzenlenmesini vurgulamaktadır (Çavuş, 2006: 69).

Kısaca, davranışsal-yapısal personel güçlendirme, işletmenin yönetim kademelerinde yetkinin artırılmasıyla alt kademedeki çalışanların yönetime katılmasıdır. Güçlendirilmiş personelle çalışan işletmeler, tam manasıyla hiyerarşi yerine daha düşük seviyede sistemleri vardır. Bu tarz sistemler şeffaf olup, kuruluşlarında bulunan bilgi rahatça paylaşılabilmekte ve çalışanlar arası iletişim çok yönlü bir şekilde ilerlemektedir.

Güçlendirilmiş işletmeler; ön sıralarda yer alan işgörenin inisiyatif alarak meydana gelebilecek sorunların çözümünde yaratıcı olmalarını, iş akışının devamının sağlatılmasını, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalarını taahhüt etmektedir. Özetle, işi yapan kişi yaptığı işle alakalı sorun veya fırsatlara karşı nasıl bir tavır sergileyeceğini kendisi daha iyi bilir (Şenel, 2006: 77).

b) Psikolojik-bilişsel personel güçlendirme

Personel güçlendirmeyi psikolojik-bilişsel açıdan inceleyen bu anlayış, yönetimin ne yapması gerektiğinden ziyade, alt kademelerde çalışan personelin yönetim tarafından yapılan güçlendirme uygulamalarını nasıl algıladıkları hususunu temel almaktadır. Personel güçlendirme sürecinin sadece davranışsal-yapısal boyutunun incelenmesi, konunun tek taraflı ele alınması anlamı taşır ve konunun diğer tarafının (psikolojik-bilişsel) görmezden gelinmesine neden olur. Thomas ve Velthouse (1990) davranışsal-yapısal personel güçlendirme boyutunun tam anlamıyla personel güçlendirmeyi açıklayamadığını belirtmiş ve psikolojik-bilişsel yönden de

araştırılmasının gerektiğini vurgulamıştır. Güçlendirmeyi, bireylerin çalışmaları için bir enerji kaynağı şeklinde inceleyerek açıklamışlardır. Spreitzer (1995) personel güçlendirmeyi bireyin işine yönelmesine etki eden 4 motivasyon yükseltici kavramla incelemektedir. Bunlar sırayla; anlam, yetenek, özerklik ve etkidir. Bu kavramları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

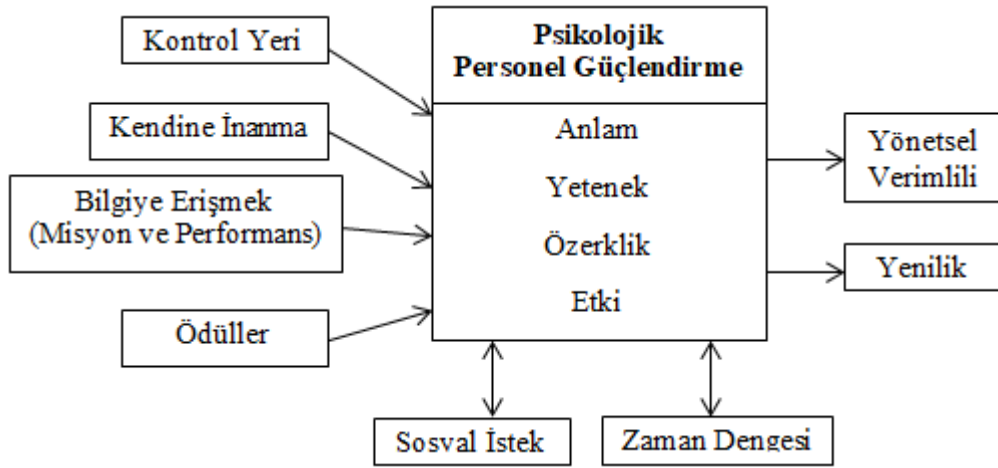
Anlam: Kişinin kendi hayal ve ölçüsüne göre belirlediği iş hedeflerinin anlam ve önemidir.

Yetenek: Bireyin kendi yeteneklerine olan şahsi inancını ifade etmektedir.

Özerklik: Yeteneğin lazım olduğu yerlerde işi başlatma, devam ettirme ve kontrol etme adına kişisel olarak seçim yapabilmesidir.

Etki: işletme içerisinde operasyonel, planlı ve yönetsel çıktılara şahsi etki edebilme aşamasıdır.

Bireyin kendini güçlendirilmiş hissetmesiyle ilgili 4 boyutta belirtilen psikolojik-bilişsel güçlendirme boyutlarından anlam; güçlendirmenin motoru olarak görülmektedir. Personelin kalbi eğer işinde değilse, işini anlamlı bulmuyorsa ve iş faaliyetleri çalışanın erdemleriyle çelişiyorsa personel kendini güçlenmiş olarak hissetmeyecektir. İkincisi yetenek; bireyin işini daha iyi nasıl yapabilmesi hususunda kendini yeterli hissetmesi ve yeteneklerini idrak edebilmesidir. Şayet bunu idrak edemezse birey kendini eksik görecektir ve haliyle güçsüz olduğunu hissedecektir. Üçüncüsü özerklik; personelin işinde seçme imkanının olması ve işiyle alakalı karar vermede serbest davranmasıdır. Personelin yaptığı işle alakalı kararları sıralı üstleri tarafından veriyorsa eğer, kişi kendini düşük seviyede otonomi sahibi biri olarak değerlendirecektir. Bu durum da işgörenin bireysel olarak güçsüz hissetmesine neden olacaktır. Bu boyutlardan sonuncusu olan etki ise; işgörenin işletmede etkili olduğu, değişim yapabilme gücü olarak ifade edilebilir. İşletmenin ve işgörenin hedeflerinde bir ilerleme olmazsa eğer, birey etkisini göremeyecek ve bu nedenle de kendisini güçsüz hissedecektir (Karakaş, 2014: 94). Spreitzer, (1995) bu boyutların yer aldığı şekilde 2.2’de görüldüğü üzere psikolojik-bilişsel personel güçlendirmenin gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir.



Kaynak: Spreitzer, 1995: 1445.

Şekil 2.2. Psikolojik-Bilişsel Personel Güçlendirme

Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere, personel güçlendirme süreci için başlangıçta personelin kendisiyle ilgili dış etkileri yok edecek yetenek ve gücün olması, bireysel anlamda kendine saygı duyması gerekir. Ayrıca performans ve işletmenin misyonuyla alakalı doğru bilgilerin sağlanması, sahip olacağı maddi ve manevi kazanımları konusunda kendisinin bilgilendirilmesi gerekir. Böylece psikolojik-bilişsel personel güçlendirme süreci sonunda birey yenilik ve verimlilik kazanacaktır (Çavuş, 2006: 72).

2.1.4. Personel güçlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi

Personel güçlendirme kavramsal olarak detaylı bir şekilde incelendiğinde, katılımcı yönetim, motivasyon, yetki devri boyutu ve iş zenginleştirme kavramlarının bir parçası olduğu söylenebilir. Personel güçlendirme kavramının bunlardan farkı ise daha kapsamlı bir anlam taşıması ve diğerlerinininki kadar uygulanmasının kolay olmayışıdır (Karaca, 2018: 32).

a) Katılımcı yönetim

Katılımcı yönetim, işletmelerin farklı kademelerinde çalışanların bizzat kendisi veya seçilmiş temsilcileri aracılığıyla karar verme sürecinin farklı aşamalarına katılmaları anlamına gelir (Koçel, 2020: 160). Personel güçlendirme her ne kadar katılımcı yönetim düşüncesine yakın olsa da, ondan bayağı farklıdır. Personel güçlendirme için kullanılan kavram, personelin yaptığı işle ilgili karar verme sürecinde

seçim hakkının olması şeklindeki katılımı olup personelden sadece öneri istenmesi anlamında değildir. Personel güçlendirme kavramı katılımcı yönetimin bir aracı olup, uygulanması ve yönetilmesi yönüyle daha zor bir kavramdır. Bugünün modern yönetim yaklaşımları, işletmeyle güçlü bağlılığı, insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını, sürekli iyileştirmeyi ve işletmede bütün çalışanların karar verme aşamasına katılımını gerektirmektedir. Günümüz değişen piyasa şartlarında müşteri istek ve beklentilerine hızla cevap vermek ve rekabet avantajı elde edebilmek için müşterilerle yakından ilgilenen personele karar verme, uygulama ve inisiyatif alma hakkının verilmesi işletmelere rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayacaktır (Doğan, 2003: 6).

Organizasyonlarda katılımın artmasıyla beraber personelin motivasyonu, yaptığı işe karşı tavırları, başarma bilinci ve işin amacı olumlu yönde değişecektir. Personel güçlendirme farklı bir boyutu yönüyle incelendiğinde, personelin daha çok katılımını öngören bir anlayış, yöntem ve uygulamadır (Koçel, 2020: 418).

b) Motivasyon

Personel güçlendirme kavramına benzeyen diğer bir kavram da motivasyondur. Motivasyon, insanların bir amaçla ilişkili olarak, belli şekillerde davranışlar sergilemeye ve düşünmeye iten tavır veya sürece denir. Motivasyon, bireylerin davranışlarını ne şekilde kontrol edileceği ya da yönlendirileceği hususunda geliştirilen yöntemleri incelerken, güçlendirme de ise personelin eğitilmesi, geliştirilmesi ve yaptığı işe ilgili karar verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini açıklar (Karaca, 2018: 33). Aslında motivasyon kavramının çalışanın edindiği bilgileri ve yeteneğini yaptığı işe tam manasıyla verebilmesi adına, işletme aracılığıyla uygun alan ve şartların gerçekleştirilmesi durumu vardır (Koçel, 2020: 419).

c) Yetki devri

Personel güçlendirme kavramının içinde yetki devri durumu bulunmaktadır. Fakat kavramlar hem temelinde hem de anlayışında birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Yetki devri olayında çalışana belli konularda seçim yapma yetkisi verilir. Yetki devrinde, st yöneticinin yetkiyi devretmesine rağmen, işin nasıl yapılacağını,

yöntemini ve görev tanımlarıyla çalışanı yönlendirme ve işin sonucunda elde edilen neticeyi kontrol etme düşüncesi vardır. Güçlendirmede ise, işi bizzat yapan çalışanın işi tepe yöneticilere nazaran daha iyi bildiği anlayışı vardır. Bu nedenle güçlendirmede, işi yapan çalışanı işin sahibiymiş gibi hissettirme amaçlanır (Çavuş, 2006: 16).

Yetki devri, organizasyonlarda tarafına ait herhangi bir konuda karar verme ve yaptırım uygulama yetkisi verilen bir yöneticinin, bu hakkını kendi isteğiyle belirli şartlar içinde bir ast çalışana devretmesi ve ihtiyaç halinde tekrardan devrettiği yetki haklarını geri almasıdır. Yetki devrinin temelinde, yöneticinin tarafına ait herhangi bir konuda verilen karar verme yetkisini kullanmayıp, kendi yerine kullanması için astı olan işgörene devretmesidir. Burada yetki yöneticiye aittir. Yönetici, haklarından sadece bazılarını bir astına devredip, meydana gelen neticenin sorumluluğu yine kendisine aittir (Durmuş, 2017: 14).

Yetki devri kavramının esasında, işin sonucundan sorumlu olan yöneticinin, gerekli gördüğünde tarafına ait verilmiş olan bir hakkı daha iyi netice alacağı düşüncesiyle bir astına belirli bir süreliğine devretmesidir. Personel güçlendirme kavramının esasında ise, işi bizzat yapan çalışanın uzmanlık bilgisini, imkanları algılamasını, ihtiyacı olan kararları vermesini ve yaptığı işe karşı davranışlarını değiştirmesini; özetle personeli işin sahibi haline getirme anlayışı vardır (Koçel, 2020: 418).

d) İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışan tarafından yapılan işin daha anlamlı bir duruma getirilmesi adına girişilen çabalarla. Bahsedilen bu çabalar, işin kalitesini değiştirmekten öte yönetim tarafından sürdürülen işin planlama ve karar verme yetkisinin astlar ile bölüşülmesini açıklamaktadır. İş zenginleştirmeye, planlama ve denetleme konularında çalışanların sorumluluklarının arttırılması amaçlanmaktadır. İş zenginleştirme, personelin sorumluluklarının çoğalmasını, ek yetkiler alabilmek için başka pozisyonlara atanmasını veya mevcut pozisyonda başka iş ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır (Işın, 2009: 23).

İş zenginleştirme kavramını ilk kez Frederick Herzberg kullanmıştır. Herzberg'e göre işletmede görevlerin daha iyi yerine getirilebilmesi için mevcut olan

Çalışma ortamı ve şartlarının daha özendirici bir duruma getirilmesi gerekir (Çelebi, 2009: 20). Organizasyonda personele karar verme ve işi planlama hakkının verilmesiyle, kendi-kendini yönetebilen ekipler oluşturulması, öneri geliştirme ve kalite çemberleri takımları oluşturulması işi zenginleştirmeyle ilgili verilebilecek öncelikli örneklerdir (avuş, 2006: 78). İş zenginleştirmeyle ilgili daha sonraki zamanlarda Richard Hackman ve Greg Oldham'n geliştirdikleri ‘‘işi özellikleri modeli’’ araştırmacılarca rağbet görmüştür (Işın, 2009: 23).

İş zenginleştirme bazı tarafla personel güçlendirmeye benzese de aslında personel güçlendirmeden bayağı farklıdır. Güçlendirme, çalışanın ortaya çıkan koşulları şahsi olarak nasıl anladığına yoğunlaşırken, işi zenginleştirme ise kişilerden daha çok işi ve işin özelliklerine yoğunlaşmaktadır. Güçlendirmede çalışanın yaptığı işi ve çalışma şartlarını değiştirmesi yoluyla organizasyonun faaliyet ve sonuçlarını etkileme g bulunmaktadır. Halbuki işi zenginleştirmede çalışana, belirli bir düzeyde karar alma ve planlama yetkisi verilmiş olsa dahi, bu husus işlerini veya çalışma şartlarını şekillendirmeyi içermemektedir. Bununla beraber, yapmış oldukları işi örgütsel bölümde zenginleştirilmemiş olsa bile, çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş olarak hissedebilirler (Karakaş, 2014: 85).

2.1.5. Personel güçlendirmenin ortaya çıkma nedenleri

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin nde gelenleri olarak aşağıdaki durumlar belirtilebilir (Koçel, 2020: 420):

- Bilgi işleme (information) teknolojisinde yaşanan gelişim ve değişimler: Bilgi teknolojisi, Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve MIS uygulamalarında meydana gelen gelişmeler, işletmeleri orta kademeyi bitirici yönde etki etmiş ve bir st yöneticinin deyişiyle ‘‘bölüm yöneticisiyle satış personeli arasındaki tüm evrelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir’’.
- Rekabetin giderek artmasıyla beraber, müşteri istek ve beklentilerine seri geri dönüş (response time) mecburiyetinin artması.
- Eğitim seviyesi ve beklentileri yüksek olan personel yapısı.
- Genel anlamda toplumsal olarak, özel anlamda ise işletmelerde demokratikleşme yönelimlerinin çoğalması.

- İnsan ve Bilgi faktörünün, başlıca “rekabet avantajı” esası olarak ortaya çıkması: organizasyonların daha çok bilgi yoğunluklu işletmelere dönüşmesiyle envantere bağlı olarak stok birikimlerinin yerine, düşük yükle gezen farklı yapıda yeni işletme türleri oluşmaya başlamıştır. “Bilgi işletmesi” olarak isimlendirilebilecek bu güncel birimlerin en önemli sermayeleri maddi olmayan özelliktedir, yani personelin bilgi, yetenek ve uzmanlığıdır. Bahsedilen bu bilgi, yetenek ve uzmanlığın hepsi örgütün rekabet etkisini belirleyecek olan “entelektüel sermaye” şeklinde incelenmektedir. Bu durum ise Drucker’ın bahsettiği “bilgi ekonomisi” kavramı (knowledge – based economy) ve “bilgi toplumu” kavramı (knowledge society) ile benzer ilişkilidir. Drucker’ın bahsettiği modern işletmelerin kalifiyeli bilgili kişilerden oluşması nedeniyle astlık–üstlük anlayışı yerine diğer ifade olan meslektaşlık (colleagues) kavramı ve takım (team) kavramı bağlantılarından oluşması durumu, personel güçlendirme uygulamalarını mecburi hale getirdiği söylenebilir.
- Organizasyonlarda astlık–üstlük durumuna dayanan komuta–denetim anlayışının azalması.
- Küreselleşmeyle birlikte devamlı değişen bir dış çevrenin belirmesi.

2.1.6. Personel güçlendirmenin unsurları

Bir organizasyonda personel güçlendirme yaklaşımının işletme kültürüne yerleştirilebilmesi için birtakım ana unsurların varlığı söz konusudur. Bunlar sırasıyla; katılım ve karar verme yetkisi, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımı, sorumluluk, ortak hedeflere yöneltme, personeli toplum önünde yüceltme, çalışanlar arasındaki güven, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, açık iletişim ortamının sağlanması, performans geri bildirimi, çalışma alanında esneklik, kaynaklara erişebilirlik, ekip çalışmasıdır (Çelebi, 2009: 22). Koçel (2020: 420) ise bu unsurları; organizasyon, güçlendirilecek personel ve yönetici olarak ele almaktadır.

a) Katılım ve karar verme yetkisi

Katılım, personelin karar verme aşamasına katılmalarını açıklar (Karaca, 2018: 19). Personel güçlendirme, ekip ve ekip üyelerinin, yöneticinin onayını almaya gerek olmadan ve alınan kararların reddedilmesi mevzu bahis olmadan, karar verme hakkını elde etmelerini öngörmektedir. Aslında bu anlayış personel güçlendirmenin esasıdır (Doğan, 2003: 23). Güçlendirilen ekipler ve bu ekibin üyeleri aşağıda belirtilen hususlarda karar verme hakkına sahiptirler (Çelebi, 2009: 23). Bunlar sırasıyla;

- Yapılacak olan işin tasarlanması ve programlanması,
- Ekip üyelerinin yapacağı görevlerin programlanması,
- Yeni takım seçilmesi, hazırlanması ve çalıştırılması,
- İşletmenin dış tedarikçileriyle aracısız anlaşma yapılması veya işletme girdilerinin kalite süreci veya zamanlama koşullarının satın alma birimiyle görüşülmesi,
- Kendi malzeme arz zincirinin düzenlenmesi,
- Ekipman ön/koruyucu tamir ve tadilatının yapılması,
- Müşterilerle düzenli dönüt ve ortak etkileşim yollarının tesis edilmesi,
- Kalite ölçütlerinin öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının kontrol edilmesi,
- Kalite sorunları tespit edilmesi durumunda üretimin derhal durdurulması,
- Ekip üyelerinin yapacağı görevleri hususunda eğitilmesi ve alacakları eğitimin devamlı duruma getirilmesi amacıyla diğer ekiplere aktarımların sürekli takip edilmesi,
- Devam standartlarının ve denetim yöntemlerinin belirlenmesi,
- Zorunlu ekip toplantılarının yoğunluğunun, zamanının ve yerinin belirlenmesi.

Katılım ve karar verme anlayışını uygulayan organizasyonların yapısı, yaratıcılık, girişimcilik ve yenilikçilik gibi personelin değişik özelliklerinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Belirtilen bu özellikleri çalıştığı işletmeye yansıtan işgören, bağlı olduğu örgütün verimliliğine katkısı olacağı gibi rakiplerine karşı da

rekabet avantajı sağlayacaktır (Kaplan, 2019: 15). Personel güçlendirme anlayışıyla faaliyetlerini sürdüren işletmelerde çalışan güçlendirilmiş personel, görev ve sorumluluklarını kendileri belirledikleri gibi, işlerini yaparken sergiledikleri davranışları, verimlilik amaçları ve bu amaçların değerini de bizzat kendileri belirlemektedirler (Doğan, 2003: 25).

b) Yenilik

Yenilik kavramı, yaratıcılık, değişim, gelişim, büyüme, esneklik, girişimcilik ve vizyon geliştirme gibi konularda çalışana sorumluluk verilmesini ifade etmektedir (Şen, 2020: 48). İşletmelerde yenilik, personelin girişimciliğiyle bağlantılıdır. İşletmelerin gelişerek büyümesinin temelinde yenilik yer almaktadır. İşletmeler, yeni ürün ve aynı zaman hizmet sunmak, yeni süreçler geliştirmek ve mevcut problemlere çözüm bulma amaçlarıyla yenilik sürecini desteklemektedirler. Personel güçlendirme, yeniliğin desteklendiği bir çalışma ortamında daha kolay bir şekilde gerçekleştirilir. Personel güçlendirme anlayışını uygulayan işletmelerde, yeniliklerin daha çok işin başındaki çalışan aracılığıyla gerçekleştirildiği görülmektedir. Yöneticilerin bu süreçte büyük bir rolü vardır. Yöneticiler, personele yetki vererek, kaynaklara erişim hakkı vererek, fikirlerini sorarak ve karar verme sürecine dahil ederek yeniliklere daha temkinli yaklaşımlarını ve daha kolay alışmalarını sağlayabilirler (Vurmaz, 2016: 18).

c) Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgi paylaşımı

Personel güçlendirmenin işletme içinde başarıyla uygulanabilmesi için önemli unsurlardan biri de bilgiye erişebilme ve işgörenlerle bilgilerin paylaşımıdır. Hiyerarşik organizasyon sistemlerinde; bilgi, tepe yönetimin sorumluluğunda olup, alt kademedeki çalışanlara kadar gelmesi, üst yönetimin rızasına bağlıdır. Günümüz rekabet koşullarında; işletmelerin müşteri istek ve beklentilerine hızla cevap verebilmelerinin gereği, çalışanların ihtiyaç duyacakları her bilgiyi kolay ve ulaşılabilir bir şekilde paylaşmaları gerekmektedir (Karadirek, 2022: 6).

Personele lazım olan bilgiler verildiği takdirde, güçlendirilmiş haklarını kullanma ve takım halinde işbirliği yapma istekleri geliştirilir. Bu anlayışla hareket eden işletmede, bir başkasına gerek kalmadan kendini yönetebilen ekiplere performanslarını arttırmak ve işlerini yapmak için lazım olabilecek bilgiler

verilmektedir. Bu netice itibarıyla, çalışma takımı, bilgiye ulaşma noktasında lazım olan bilginin verilmesi yaklaşımını uygulayan örgütlerde çalışmasıyla sorumluluklarını yaparak denetlenmektedirler. Üst yönetim bilgileri eksiksiz olarak çalışanlarıyla paylaşırsa, personel daha çok sorumluluk alacaklar, böyle bir güven ortamı çalışanların ilerlemesini sağlayarak, yeni fikirler üretmeleri hususunda teşvik edici olacaktır (Şenel, 2006: 54).

Personel, işletmede yaşanan olayları bilmek isterler. Fakat üst yönetim bilgiyi çalışanlarıyla paylaşmazsa, personel de, kendi bildikleri kadarına bilmedikleri kısmı yorumlayarak olayları anlamaya çalışırlar ve genelde yanlış bilgilere erişirler. Personelin işletme hedeflerini benimsedikleri ve işletmenin elde ettiği başarılarla katkı sağladıkları ölçüde, örgütsel bağlılıkları artar. Bilginin paylaşımı ve ulaşılabilirliğinin kolay olması, personeli güçlü yapar. Personel; güçlü, yaptıkları işte inisiyatif sahibi ve karar verme hakkına sahip olmak isterler (Özaksu, 2006: 21).

d) Sorumluluk

Personel güçlendirme anlayışında görülen önemli unsurlardan bir diğeri de, yetkinin başka bir tarafı olarak isimlendirilebilecek sorumluluktur. Bir yönetici eğer işletmede personel güçlendirmeyi uygulamak istiyorsa, personele yetki ile beraber sorumluluk da vermesi gerekir. Sorumluluk anlamı burada örgüt içerisinde bize/bana güvenebilirsiniz düşüncesinin yerleştirilmesi manasındadır. Güçlendirilen ekipler, işletmenin ayakta kalmasını sürdürürken etkili performans için lazım olabilecek önemli hizmeti sağlamaya imkan tanıyan aşamaların ve üst yönetimin sorumluluğunu da kendilerince taşımaktadır. Bu tarz sorumluluk duygusu, daha etkili, anlaşılması kolay ve daha kuvvetlidir. Personel işletmeye faydalı olabileceğine inandıkları durumlarda karar almada güçlendirilmekte ve işin sonunda meydana gelen sonuçlardan ötürü sorumluluk yüklenmektedirler. Çalışanlara yüklenen bu mesuliyetin hedefi, onları cezalandırmak veya onları kısa zamanda ölçmek değildir. Bunun yerine maksat, personelin üstünde anlaştıkları hedeflere ait faaliyetlerini ve maksimum performansları için gerekli ortamı sağlamaktır. Bu tutumda davranış sergileyen yönetim, personeli kendi belirledikleri yöntemleriyle çalışmalarını sürdürmeleri için güçlendirmeye devam etmektedir (Doğan, 2003: 27). İşletme yöneticileri, bütün

sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan caymalıdır. Güçlendirme uygulamalarında sorumluluk personelle paylaşılmalıdır (Özaksu, 2006: 22).

e) Ortak hedeflere yöneltme

Personel güçlendirme uygulamalarında, işgörenler ortak hedef ve amaçlar altında toplanmaya yöneltir. Bilhassa güçlendirilen ekipler, ekip içinde yatay, dikey ve içsel olmak üzere üç durumda ortak amaçlar doğrultusunda yöneltilmektedir. Çalışma grupları, mevzubahis hedefler yönünde ilerleyerek, hedeflerin gerçekleştirilmesinde fazlaca etki ederler. Güçlendirilen takımlar, hep birlikte işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri ve önceliklerini benimsemelidirler. Takımlara bu unsurlar benimsetilmeden güçlendirmeye başlanırsa örgütte karışıklık meydana gelir (Doğan, 2003: 28).

Çalışanların, işletmeye rekabet avantajı ve başarı sağlayacak faaliyetler gerçekleştirebilmeleri için evvela işletmenin hedef ve amaçlarını çok iyi idrak etmeleri gerekmektedir. İşletme sahipleri veya yöneticilerce belirtilen hedefler, çalışanlara bütün detaylarıyla anlatılmalı ve aşılanmalıdır. Personel ne kadar özverili ve hevesli olursa olsunlar, örgütün belirlediği hedefler yönünde ilerlemedikleri müddetçe, tam manasıyla faydalı olamazlar. Belirlenen hedefler, sadece şahsi değil, bütün çalışanlar tarafından benimsenip, birlikte aynı hedef doğrultusunda hareket edilmelidir (Karaca, 2018: 23).

f) Personeli toplum önünde övme

Personeli toplum huzurunda övme ve yükseltme personel güçlendirme uygulamaları üzerinde hızlandırıcı ve daha da kolaylaştırıcı bir etki meydana getirir. İşverenin veya işletmenin güvenini tanımlayan öncelikli şeyin ne olduğu personele sorulduğunda, ücret yerine kendilerini övme, ödüllendirme ve tanınma cevapları alınmıştır. Personeli motive etmenin en iyi yolu, onu başkalarının yanında tanıtmak, övmek ve başkalarının yanında fark edilmesini sağlamaktır. İnsanlar yaptıkları başarılı işler sonucunda, övülmeyi, takdir edilmeyi, fark edilmeyi isterler. Övgü kişilerin kendine olan güven duygularını da arttıracaktır. Dolayısıyla, işletmelerde personel güçlendirme uygulamaları esnasında yöneticilerin üzerinde durması gereken en önemli güçlendirme maddelerden biri de, personeli çalışma arkadaşlarının ve farklı

kişilerin önünde, yaptığı başarılı işlerden dolayı övmek ve takdir etmektir (Doğan, 2003: 28).

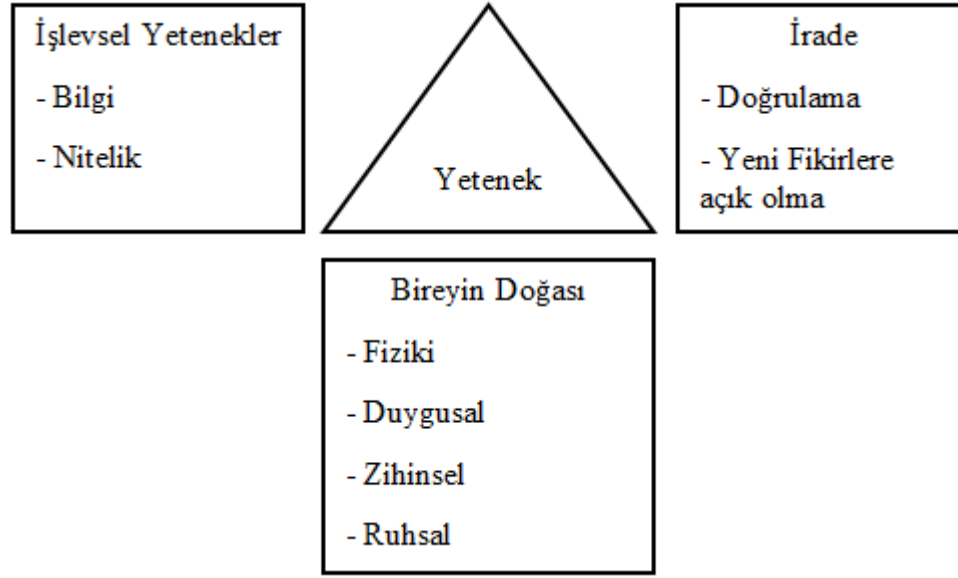
g) Çalışanlar arasındaki güven

Çalışanlar arasındaki karşılıklı güven duygusu personel güçlendirmenin önemli bir parçasıdır. Çağımızdaki organizasyonlarda yönetime olan güven, personelin verimliliği, örgüte sadakati ve örgütsel ortamı belirleyen çok önemli bir ögedir. Güven bazı örgütsel etkenler üstünde dikkate değer etkisi vardır. Örnek vermek gerekirse; takım bağlılığı, verilen kararların adil olduğunun hissedilmesi, örgüt vatandaşı olma tavrı sergileme ve iş tatminidir. Personelden bilgi gizlendiğinde, kaynaklar mantıksız bir şekilde dağıtıldığında ve işgörenlerin yönetim tarafından desteklenmediği durumlarda örgütsel faaliyetler güvenilmez neticelerden dolayı yıpranacaktır. Güven olmadığı takdirde, insanlar sıkı denetim haricinde beraber çalışmaktan kaçınacaklardır (Karaca, 2018: 25).

h) Yeterlilik ve yetenekleri geliştirme

İşletmelerde personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, personelin yeterli ve becerikli olmalarına bağlıdır (Çelebi, 2009: 31). Yeterlilik, yapılan işle alakalı özel bilgilerin geliştirilmesinin oldukça ilerisindedir. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirmede eğitim oldukça önemlidir (Doğan, 2003: 30).

Yeterlilik, yapılan işle alakalı fonksiyonel yeteneklerle birlikte, kişinin işletme ya da gruba katkı sağlayacak şahsi özelliklere ve iradeye sahip olması konusunu belirtmektedir. Ekip ve ekibin üyeleri, ekip çalışmasının kapsadığı bütün işleri yerine getirebilmeli, müşterilerin istek ve beklentilerini anlayabilmeli ve sorumluluğunu aldıkları süreçlerin hepsini kendileri yönetebilmelidir. Bunların hepsini yerine getirebilmek için ekibi meydana getiren bireylerin doğası ve güçlü bir iradenin beraberinde fazlaca yeteneğin olması gerekmektedir. Bu şartlar ve yoğunluk aşağıdaki Şekil 2.3’de basit bir yetenek üçgeniyle gösterilebilir (Karaca, 2018: 25).



Kaynak: Karaca, 2018: 26.

Şekil 2.3. Yetenek Üçgeni

Şekil 2.3’de gösterildiği gibi, üçgenin sol tarafında işlevsel yetenekler bulunmaktadır. İşlevsel yetenekle bazı görevleri gerçekleştirebilme yeteneği ile beraber, bilgi ve niteliğin öğeleri de bilinmektedir. Akademi, akşam okulu öğrenimi ve kolejle birlikte teknik ve işletme eğitiminin önemli bir bölümü bir takım şeyler yapmaktan ötürü bazı bilgi ve nitelik karışımları aşılama veya geliştirmektedir. Yetenek üçgeninin altındaki kısımda ekibi meydana getiren bireylerin doğası bulunmaktadır. Bireyin doğası, ekibin ne kadar canlılığının olduğunu ya da ekip kültürünün benzemiş olduğu özellikleri açıklamaktadır. Ekip üyeleri ve ekibi meydana getiren üyelerinin yapılarıyla takım üyelerinin güçlendirme aşamaları arasındaki çift taraflı etkileşimler hem pozitif hem de negatif doğrultuda bir çember şeklinde meydana gelmektedir. Takımın birlikte güçlendirilmesiyle, takım ve üyelerinin güçlü ve büyüyen motivasyon edinmelerini gerekli kılmaktadır. Güçlendirilen takım zamanla üyelerinin tavrında düzeltmelere ışık tutan takımdır. Yetenek üçgeni incelendiğinde sağ tarafta, irade veya sadakat gösterilecek ve çalışılacak değerlerin seçilmesi ile karşılaşılmaktadır. İrade unsuru iki duruma sahiptir bunlar; yeni fikirlere açık olma ve doğrulamadır. Doğrulama faktörü, misyonun, vizyonun, güç ve işin birlikte karışımı ile takım dışına geçmesidir. Yeni fikirlere açık olma, başkalarının isteklerini dinlemeyi, farklı fikirlere açık olmayı ve devamlı öğrenmeye hevesli olmayı beraberinde getirmiştir (Murat, 2001: 16).

i) Personelin eğitimi ve geliştirilmesi

Eğitim, işletmede çalışan personele görevlerini yapabilmek için gereken bilgi ve beceriyi vermeyi kapsar. Bunun dışında eğitim, personele yapacakları görevlerinden dolayı lazım olan bilgi ve becerilerin aktarılması sürecine dayanır. Geliştirme faktöründe ise, personeli ileri zamanlardaki işlere veya yeni tecrübeler edinmek için hazırlamaya yöneliktir (Çelebi, 2009: 32). Personel güçlendirme anlayışında gücün yayılmasının manası, bireylerin başlangıçta bu güncel tanıma yönelik eğitilerek öğretilmesidir (Doğan, 2003: 31). Günümüz koşullarında çalışanların el ve kol güçlerinin aksine, tecrübe, bilgi ve bireysel yeteneklerini kullanmaya fazlaca ihtiyaç duymaları eğitimin önemini arttırmaktadır. Özellikle işletmeler tarafından rekabet avantajı elde edilmesinde, teknolojiye gelişmelerle beraber işgücünün nitelik probleminin çözümü değerini korumaktadır (Şenel, 2006: 58).

Güçlendirme faaliyetlerinin başarılı sonuçlanması için personelin yetki ve sorumluluklarının bilincinde olması ve gelişimlerini tamamlamak için işletmelerin görev alanlarını dikkate alarak eğitim planları hazırlaması gerekmektedir. Personel yetki ve üstleneceği sorumluluğu devralmadan evvel bir takım eğitim sürecinden geçmemişse eğer, o personelden yeteri kadar verim alınamaz. Eğitim, işletmeler tarafından kısa süre zarfında maliyetli bir uygulama olarak görünse dahi, aslında nitelikli çalışanlar ve maksimum verim alınması anlamında iyi bir yatırım olarak algılanmalıdır. Zira güçlendirilmek istenen çalışan kendini geliştirebileceği eğitim fırsatının tarafına sağlanması ile görevlerini yapabilecek düzeyde bilgi ve beceriyi kazanacak, bununla birlikte bireysel güven duygusu artacaktır. Sonuç olarak bireyler sürekli öğrenen ve yeni ihtiyaçları karşılamak için yeni yetenekler geliştiren bireyler olacaktır (Karaca, 2018: 27).

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıda sıralandığı gibidir (Durmuş, 2017: 31):

- Örgütsel haberleşmeyi arttırır.
- Personeli değişime hazırlar.
- Çalışanların aralarında karşılıklı bilgi alışverişine aracılık olur.

- Personelde istenmeyen davranışların bırakılmasını sağlar (çalışanların aletleri gizlemeleri gibi).
- İşletmenin büyüyerek gelişmesi için iyi bir örgütsel ortam oluşturulmasına destek olur.
- Örgütsel gelişime yardımcı olur.
- İşletmede her kademedeki çalışanın bilgi ve becerilerini yükseltir.
- İşletmenin karlılığının yükselmesinde veya çalışanların karlılığı artırma anlayışıyla çalışmalarına destek olur.
- Personelin moral ve isteklerini yükseltir.
- İşletme sahipleri ve personel arasındaki ilişkilerin gelişmesine destek olur.
- Örgütün şeffaf, güvenilir ve sağlam bir şekilde büyümesini motive eder.

Eğitim uygulamalarının personele sağladığı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanır (Durmuş, 2017: 32):

- Personelin sorun çözme ve karar verme becerisini yükseltir.
- İyileştirme ve eğitim uygulamaları ile başarıya, başkaları tarafından tanınma, sorumluluk üstlenme, yükselme gibi isteklendiren değişkenler, kişinin çalışmasına etki edecektir.
- Gerginlik ve çatışma gibi zamanlarda kontrolün ele alınması konusunda kişiye fayda sağlar.
- Tanınma hissi ve iş tatminini yükseltir.
- İş yapılacağı esnada uyulması gereken kuralların hazırlanmasına yardımcı olur.
- İşletmenin, karar alma ve sorun çözme yeteneğinin artmasına destek olur.
- İşletme içi kaynakların artmasına katkı sağlar ve terfileri özendirir.
- Performansın ve kalitenin artmasına yardımcı olur.
- Her alanda maliyetlerin azalması konusunda katkı sağlar.
- Üst yönetim ile personel arasındaki ilişkiyi iyileştirir.

- Eğitilmiş bireye gelişmesi hususunda yol gösterir.
- Kişinin dinleme, konuşma, yazma becerilerinin gelişmesi konusunda katkı sağlar.
- Eğiten ve eğitim gören kişinin birlikte ihtiyaçlarının giderilmesine olanak verir.

j) Açık iletişim ortamının sağlanması

Bilgi aynı zamanda gücü temsil eder. Bilgi olmadan personel istenilen seviyelere erişemeyeceklerdir. Personel güçlendirme uygulamalarıyla bu bilgilerin nasıl iletildiği konusu da önemli hale gelmiştir. Yöneticiler, personelin işletme hedeflerini, plan ve programlarını bildiklerinden emin olmalıdırlar. Yönetici, belli aralıklarla gerçekleştireceğı toplantılarla, personele meydana gelen bütün yenilikleri bildirmeli ve yaşanan değişikliklerden bütün personelin haberi olduğundan emin olması gerekmektedir. Personel güçlendirme, ancak bu sürece yardımcı olan bir açık iletişim ortamının oluşturulmasıyla uygulanabilir. Üst yöneticiler, sözleriyle, hal ve hareketleriyle açık bir iletişim ortamı oluşturulmasını sağlayabilirler. Yöneticiler, alt kademedeki çalışanlarla açık, dürüst ve anlaşılabilir iletişim durumunda olmayı, personel ise, kendilerini eğitimmiş ve güçlendirilmiş hissiyatında olmayı amaçlamalıdırlar (Doğın, 2003: 33).

k) Performans geri bildirimi

Çağdaş yönetim anlayışının önemli maddelerinden biri de iletişimdir. İletişim unsurunun en açık maddelerinden biri de performans geri bildirimidir. Geri bildirim, alıcı tarafın aldığı iletiyi cevaplamak üzere mesaj hazırlayıp bu mesajı kaynağına iletmesidir. Performans yönetimi tekniğinin ilerlemesi, uygulaması ve ölçülmesi için dikkat edilmesi gereken temel unsurlardan biri de geri bildirim yoluyla çalışanların motive edilmesidir (Karaca, 2018: 28).

Yönetici, personel güçlendirme uygulamaları esnasında çalışanların performansını değerlendirmek üzere bazı ölçütler geliştirmelidir. Performans ve hedefler hakkında uyarılarda bulunma, personele kendilerini ispat edebilecekleri hedefleri belirtme, belirlenen hedeflere erişme hususunda motive etme, kendine güven ve gurur duyma niteliğı verecektir. Personelin sergilemiş olduğu performansları

üzerine geri bildirim yapmak, yönetici açısından çalışanların yapmış oldukları iyi işlerini takdir etme ve gidişatı kötü olan işler için ise düzeltme şansı verir. Bu yolla yapılan bir geri bildirim, personelin motivasyonunu yükseltecek olup belirlenen hedef ve istekler tamamlanırsa eğer hayatlarına yön verebileceklerini anlayacaklardır (Doğan, 2003: 34).

l) Çalışma ortamında esneklik

Çalışmada esneklik, yapılacak olan işi daha önce belirlenmiş bir şekilde değil, başka yöntemler deneyerek ve farklı kişilerle iletişim halinde olarak yapabilme becerisidir. Bu da, personelin iş hayatı kalitesinin geliştirilmesi, bireysel olarak karar verebilme becerilerinin arttırılmasıdır. Böylelikle, güçlendirilen personel aşağıda sıralanan hususları yapabilme kabiliyeti kazanarak esnek çalışma alanı elde edebilirler (Şenel, 2006: 60):

- Görevini yerine getirirken ayrıca kendine ait boş vakit ayırabilmek,
- İşlerin rutin sırasına etki edebilmek ve dönüştürebilmek,
- Şahsen yapmış olduğu işi değiştirebilmek,
- Çalışma alanından ayrılabilmek.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle beraber meydana gelen hızlı değişimler, organizasyonların iç ve dış etkenlerinin niteliklerini, beklentilerini yakından etki etmektedir. Bu nedenle meydana gelen değişim ve gelişmelere ivedilikle yanıt verebilmek için işletmeler tarafından esnek bir yapı kurulması ihtiyacını doğurmuştur (Karaca, 2018: 29).

m) Kaynaklara ulaşılabilirlik

Çoğu işletmede kaynaklara ulaşılabilirlik, üst yönetimde bulunan çalışan aracılığıyla denetlenmektedir. İşletmeler tarafından personel güçlendirme başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde, yapılan denetimler kalkacak ve işletmenin kaynakları güçlendirilmiş olan çalışanın denetimine bırakılacaktır. Kaynaklar, örgütün parasal fonları, personeli güçlendirmeye ait kaynaklar ya da personelin değerlendirebileceği bilgilerde yetkin kişiler olabilecektir (Şenel, 2006: 61).

Genel olarak, kaynaklara ulaşımı kısıtlamak, personelin bunları kötüye kullanımına engel olmak amacıyladır. Ancak, maliyetler ve kaynakların sınırlı seviyelerde kullanımının sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilirse, onlar da kaynakları kötüye kullanmayacaklardır. Öncelikle personel ve üst yöneticilerin her ikisi de yeterli bir eğitim olması gerekli, bununla birlikte takiben çalışanlara iyileştirme ve geliştirme yapmak için gerekli olan kaynakların denetimi verilmelidir (Doğan, 2003, 35).

n) Takım çalışması

Takım çalışması, personel güçlendirme faaliyetlerinin ve meydana gelen değişimle beraber uyum sağlamanın en önemli unsurlarından biridir. Birçok yazar, takımlar elde etmenin işletmeye sağlayacağı faydaları belirtmektedirler (Doğan, 2003: 35). Örgütsel verimliliğini arttıran işletmeler, çalışanların içtenlikle motive olabilmelerine imkan sağlayarak, birbirlerine bağlı üyelerden meydana gelmiş takımlar oluşturarak çalışmaktadırlar (Şenel, 2006: 61). İşletmeler başarı seviyelerini yükseltmek, yükselttikleri seviyeyi korumak ve devam ettirebilmek için başvurdukları yöntemlerden biri de hem üst hem de alt kademelerde oldukça işlevli takımlar oluşturmaktır. Takım kurma, belli hedeflere varmak için karşılıklı olarak sorumluluk hisseden düşük sayıda kişinin ortak hedef altında toplanması sürecidir. Takım çalışması ise, çalışanların kendilerini geliştirerek, kişisel olarak yaptıkları görevlerle ilgili kararları kendi başlarına alabilmeleri ve şahsi hedeflerini belirleyebilme temeline dayanır (Çelebi, 2009: 39).

Takım çalışması düşüncesinde en fazla yararlanılan formlardan biri proje takımları oluşumunu sağlamaktır. Proje takımları daha çok matris organizasyonlarda görülmektedir. Matris (proje) organizasyonu, farklı ve sürekli değişen disiplinleri buluşturan bir yapıdır. Matris yapı, proje benzeri görevlerin farklı birçok kişilerin birlikte iş yapmasına ihtiyaç duyulması, yeni gruplar oluşturulması ihtiyacıyla meydana gelmiş bir yapıdır. Yapılması planlanan iş tamamlandıktan sonra proje takımı sonlanmakta ve grubun üyeleri yeni bir işe atanmaktadırlar. Bir proje takımı ancak, ortaya konulan hedef net bir şekilde belirlenmişse ve proje özenli seçilmiş üyelerden meydana gelmişse sonuç alınacaktır. Beraber çalışan her gruba takım denilemez. Çalışma grubunun verimliliğini, üyelerin kişisel anlamda sergiledikleri

verimliliklerinin fonksiyonuna eşittir. Sorumluluklar ve kişisel hedefler fazlaca önem taşır. Grubun üyeleri, meydana gelen neticelerin kendi hedeflerini aşan kısımlardan dolayı sorumlu tutulamazlar. Çalışma takımları, gruplardan karşılıklı ve kişisel sorumlulukların ikisini de beraber yerine getirme yönüyle ayrılmaktadırlar. Yani hem takımda bulunan bireylerin hem de takımın ortak hedeflerinin yerine getirilmesi önemlidir (Durmuş, 2017: 26-27).

Başarı yakalayan bir takım çalışmasının niteliği de, takımdaki üyelerin hepsinin elinden gelen bütün çabayı sarf ettiğine inanması inancıdır. Onlar bütün üyelerin benzer istikamette ilerlediğine inanmayı arzular, açık ve anlaşılabilir bir iletişim halinde olarak birbirlerini anlamak için çabalarlar. Ancak, personel güçlendirmede bu şekilde bir beraberliğin oluşturulacağının kesinliğinden bahsedilemez. Bu nedenle bazen vizyon, işletmede çalışanlar arasındaki birlik ve beraberliği garantileyebilir. Takımdaki üyeler hatalı bir vizyon sebebiyle buna inanabilirler; “üst yöneticilerimize diğer personelden daha iyi olduğumu göstermek için kendi aramızda rekabet halinde olmalıyız”. Takım üyeleri bu nedenle beraber çalışmak yerine, bireysel olarak çalışabileceklerdir. Halbuki insanlar, bireysel anlamda kendileri için iyi olabilecek bir şeyin herkes için iyi olacağını idrak etmelidirler ve başka bir kişinin elde ettiği başarıyı herkesin başarısı olduğunu anlamaları gerekmektedir. Verimli takımların nasıl ortaya konulacağını bilen yöneticilere sahip olan örgütlerse, ileriki zamanlarda rakiplerine karşı çok önemli bir rekabet avantajı sağlayacaklardır (Doğan, 2003: 36-37).

o) Organizasyon

Personel güçlendirme kavramının ortaya çıkma sebebinden biri de baskıcı ve hiyerarşik örgüt sistemlerindeki adil olmayan yönetim yaklaşımı karşısında, personelin bilgisini, yardımını ve katılımını yükseltme maksadıdır (Çavuş, 2006: 48). Bu nedenle organizasyonların gerek yapısal gerekse teknik yöntemleri, personel güçlendirme üstünde doğrudan etkisi vardır. Bu etki aşağıda belirtildiği gibi meydana gelecektir (Koçel, 2020: 420-421):

- Organizasyon sistemlerinin basık olması personel güçlendirmeyi destekler.
- Görev tanımları ve işleyiş yöntemlerinin katılımcılığa fırsat verecek şekilde planlanması personel güçlendirmeye etki eder.

- Net ve anlaşılabilir bir misyon ve vizyon tanımı ve bunun bölüşülmesi personel güçlendirmeyi kolaylaştırır.
- Güçlendirilmiş tavırlara yardımcı olan bir ödüllendirme yönteminin potansiyeli personel güçlendirmeyi daha çok pekiştirir.
- Organizasyonlarda bilgi alışverişini oluşturacak yapının konulması personel güçlendirmeye etki eder.
- Personelin devamlı kendilerini geliştirebilecekleri eğitim ve öğrenim fırsatını yaratmak personel güçlendirmeyi etkiler.
- Çalışanların sadece iş saatlerini değil fakat bütün karakterini incelemek personel güçlendirmeyi etkiler.
- Nitelikli personelin bulunması ve muhafazası personel güçlendirme üzerinde etkisi vardır.

p) Güçlendirilecek personel

Güçlendirme kavramı esasen organizasyonun alt kademelerinde bulunan çalışanları kapsamaktadır. Bahsedilen yerde çalışanlar istedikleri sürece ve ölçüde güçlendirme sağlanabilir. Yöneticinin veya personelin isteğiyle aniden personel kendini güçlendirilmiş hissetmeyecektir. Güçlendirmenin oluşması için personele yönelik aşağıda belirtilen durumların önemsenmesi gerekir (Koçel, 2020: 421):

- Personel tarafından kendinin ne olduğunu bilmesi (mesela kimdir, arzuları ve kariyerindeki hedefler nelerdir, güçlü – zayıf tarafları nelerdir) güçlendirme sürecini etkiler.
- Personelin devamlı olarak kendini geliştirme isteğinin olması, güçlendirme sürecini etkiler.
- Personelin geri bildirim alma ve dinleme yeteneği güçlendirme sürecini etkiler.
- Kendine güven seviyesi yüksek olan çalışanı güçlendirmek, diğer personele oranla daha kolaydır.
- Aksiyona dönük olma güçlendirme süreci üstünde etkisi vardır.

Değişime açık olan ve değişimi kolayca benimseyen personeli güçlendirmek, diğer çalışanlara oranla daha kolaydır.

r) Yönetici

Yöneticilerin tavır, davranış ve yönetim tekniği personel güçlendirme uygulamaları üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir (Çavuş, 2006: 45). Personel güçlendirmenin oluşması için yöneticinin etkisi aşağıda belirtilen durumlarda meydana gelecektir.

- Yöneticinin sağlayacağı bağlılık, açık tartışma ve güven (sorun çözme yaklaşımı) ortamı personel güçlendirme sürecini etkiler.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşma özelliği olan bir yönetici personel güçlendirme sürecine hız kazandırır.
- İşletmede gerçekleşen bütün başarı ve başarısızlıkları tecrübeye çevirebilen yönetici personel güçlendirmeyi etkiler.
- Organizasyonda personelin hata yapma korkusunu ortadan kaldırmayı başaran, karar verip uygulamaya geçilmesini özendiren ve motivasyon oluşturan yönetici personel güçlendirme sürecine etki eder.
- Misyon ve vizyonunu açıklayan ve paylaşmayı bilen yönetici personel güçlendirme sürecini etkiler.
- Yöneticiliğin geleneksel anlamda “emir-komuta” olması gerektiği düşüncesinin yerine modern anlamda “tarif etme, geliştirme, yolunu açma ve koç’luk (coaching) yapma” düşüncesinin doğru olduğunu benimseyen yönetici personel güçlendirme sürecinin hızını artırır.

Belirtilen bu özelliklerin var olması durumunda personel güçlendirme seviyesinin artırılması sağlanacaktır. Farklı bir deyişle işgörenlerin yapmış oldukları işe bakış yöntemleri ve tutumları değişmeye başlayacaktır. Güçlendirme seviyesinin artırılması demek, personelin yaptıkları işle alakalı olarak hedeflerini belirlemeleri, karar verip uygulamaları, işletmenin misyon ve vizyonu yönünde netice sağlamaya çalışmaları ve kendi başlarına (self-control) ya da ekip üyelerinin birbirlerini denetlemeleri anlamındadır (Koçel, 2020: 421).

2.1.7. Personel güçlendirmenin yararları ve karşılaşılan sorunlar

Bu başlık altında personel güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı yararlarından ve personel güçlendirme uygulamaları esnasında karşılaşılan sorunlardan bahsedilecektir.

a) Personel güçlendirmenin yararları

Başarılı bir personel güçlendirme uygulamasıyla personelin verimliliği ve üretkenliği artacaktır. Yaptıkları işlerin neticelerinden sorumlu olan astların haklarını ve sorumluluklarını saptayarak kişisel gelişimlerini sağlayacaktır. Personel güçlendirme neticesinde işletmelerde verimlilik artışı, maliyette azalma ve en önemli olgu olan karar verme aşaması zamanının kısalması sayesinde, hızla değişmekte olan dış etkenlere kolayca adapte olabilmek mümkün hale gelir. Modern yönetimle beraber, geleneksel anlayışta var olan karar verme mekanizmasının sadece yöneticide olduğu anlayışı değişmiş, alt kademelerde çalışan personelin de karar verme aşamasına dâhil olmasıyla birlikte sade bir görünüm ortaya çıkmıştır. Son zamanlarda birbirlerini yöneten ekipler, personel güçlendirme anlayışının üzerinde durduğu temel konudur. Bu gibi ekipler, bir değişimin bütününden veya bir ürünün bütünü üzerinden sorumlu olmaktadır (Karakaş, 2014: 90).

Personel güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı yararları aşağıda yer verilmiştir (Doğan, 2003: 107-115):

- Mükemmel müşteri hizmeti sunulması, personel güçlendirme ile mümkün olur,
- Personel güçlendirme faaliyetleri, işletmelerin karlılığı üzerinde pozitif etkiler oluşturabilir,
- İşletmelerin öğrenen bir organizasyon olması hususunda, personel güçlendirme bu sürece destek olur,
- Personel güçlendirme uygulamalarıyla çalışanlara tam manasıyla güven duyulacak ve kendilerinin güvende olduğunu hissetmeleri sağlanacak,
- İşletmelerde personel güçlendirme ile çalışanlar, işletmeyle alakalı her hususta karar verebilme imkânına sahip olurlar,

- Personel güçlendirme neticesinde çalışanlar arasında sorumluluk paylaşılmaktadır,
- Personel güçlendirmede, çalışanlar ihtiyaç halinde yardım talep edebilme imkânına sahiptirler,
- Güçlendirme uygulanmış bir örgütte iletişim her yönde de vardır (çapraz, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya vb.),
- Güçlendirme faaliyetlerinin uygulandığı örgütler vizyon sahibidirler,
- Güçlendirilmiş işletmelerde, öncelik olan ürün ve hizmetlerin kalitesidir,
- Personel güçlendirme anlayışında çalışanların örgüte bağlılığı söz konusudur,
- Personel güçlendirme uygulamasında, iş zenginleştirme yoluyla işin tekdüzeliğinin azalması ve işin eğlenceli bir duruma gelmesiyle çalışanların işletmeye bağlanması düşünülmüştür.

Son olarak personel güçlendirmenin bir diğer belirli olan faydası ise, yönetimin verimliliğinin yükselmesidir. Yöneticiler, daha fazla nitelikli, istekli, becerikli personelle, güvenli ve açık bir iletişim ortamında, güçlendirilmiş olan çalışanlarına işlerini devrettiklerinde, yönetim ve idari işlerine daha az süre harcayarak, personeli geliştirme ve planlama gibi katma değeri yüksek olan stratejik faaliyetlerine daha çok zaman harcayacaklardır (Karakaş, 2014: 91).

b) Personel güçlendirmede karşılaşılan sorunlar

Personel güçlendirme faaliyetleri uygulanması esnasında bazı problemlerin meydana gelmesi doğaldır. Üstünden gelinmesi gereken sorunların önde geleni, üst yöneticilerin sadece kendi şahıslarını eğitme ve geliştirmeleridir. Yöneticiler, daha farklı bir görevde olmaları gerektiğini benimsemelidir. Yöneticilerin çağdaş manada yeni görevlerinin temeli “emir-komuta ve denetim” olmayıp, “geliştirme, iyileştirme, mentor’luk, koç’luk, mümkün kılıcılık ve kaynaştırıcılık”tır. Bu şekil bir görev değişimini kabul etmek ve gerekeni yapmak hiç de basit değildir (Işın, 2009: 47).

Personel güçlendirme uygulamalarında ortaya çıkan diğer bir sorun da, güçlendirmenin, niteliklerine bakılmaksızın bütün işletmeler tarafından geçerliliğinin olup olamayacağıdır. Acaba personel güçlendirme için bir takım işletmeler ötekilere

göre daha elverişli midir? Bu hususta, yaygın ve net olan araştırma neticelerinin olmamasıyla birlikte, işletmelerin birtakım özelliklerinin güçlendirme faaliyetlerini kısıtladığı ifade edilebilir. Bahsedilen bu özellikler aşağıda belirtildiği gibidir (Koçel, 2020: 424):

- Esas strateji olarak az maliyetle çok üretimin üzerinde durulması,
- İşletmelerin müşterilerle olan ilişkilerinin kısa zamanlı olması,
- İşletmeler tarafından kolay ve alışılmış teknolojinin kullanımı,
- İşletmenin dış etkenlerinin durağan ve anlaşılabilir bir durumda olması,
- İşletmede çalışan personelin sosyal ihtiyaç ve gelişme seviyelerinin düşük seviyede olması,
- İşletme personelinin ikili ilişkilerde beceri seviyelerinin düşük olması.

Yukarıda belirtilen özellikler ana hatlar itibariyle personel güçlendirme uygulamaları esnasında sınırlayıcı bir etki meydana getirmektedir. Bundan dolayı güçlendirmeye başlamadan evvel, aynı işletme içerisinde olsa dahi, bu özellikleri taşıyan birimlerden değil, aksi özellikleri taşıyan birimlerden güçlendirme faaliyetlerine başlamak daha uygun olacaktır. Bahsedilen bu sorunlarla birlikte, güçlendirme uygulamalarında karşılaşılabilecek sorun olarak algılanan diğer durumlar aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir (Koçel, 2020: 425):

- Uygulamada yapılacak olan hataların neticesinde, ortaya çıkabilecek maliyet yükünün fazla olması,
- Çalışanların değişme isteklerinin olmaması,
- İşletme kültürünün belirlenmiş bir vizyon ve misyonu pekiştirecek nitelikte gelişmemiş olması,
- Müşterilere sağlanan hizmetle standartlık durumunun ortadan kalkma ihtimali,
- Personele yönelik sağlanan, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin maliyetinin yükselmesi,
- Yönetim tarafından gerekli desteğin verilmemesi,

- Güçlendirilecek olan kişiye enformasyon, bilgi ve lazım olan diğerkaynakların kullanma hakkının verilmemesi,
- Çalışanların ödüllendirme sistemi ve performans ölçümünün güçlendirmeyle ilişkilendirilmemiş olması.

2.2. Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment)

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramının incelenmesine yer verilmiş olup, örgütsel bağlılık ve kapsamına yönelik birtakım bilgilere de yer verilecektir.

Örgütsel bağlılık, sanayi sektörü profesyonelleri tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir kavramdır. Bilhassa büyük kurumsal işletmelerin yer aldığı sanayi sektöründe, becerikli, başarılı ve yaşanan teknolojik gelişmeleri yakından takip eden personelin mevcutta bulundurulması oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmelerde örgütsel bağlılığı düşük olan personelin olması durumunda, deneyimi ve önemli bilgileriyle beraber rakip işletmelere gitme ihtimali artmakta, bu husus da örgütün gelecekte planlanan yatırımlarını riske atma sorununu doğurabilmektedir. İşletmelerin örgütsel bağlılık konusuna olan ilgisi gün geçtikçe artmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan personelin işletmeye sağlayacağı faydaları, performanslarının yüksek olması, sadık ve sorumluluk şuuruyla davranış sergilediklerinin düşünülmesidir (Sever, 2017: 35).

2.2.1. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve tarihsel gelişim süreci

Örgütsel bağlılık kavramı genellikle personelin işletme içinde bulunma isteği, örgütün değer ve amaçlarına olan sadakati olarak açıklanmaktadır. Bir anlayış ve kavram şekli olarak bağlılık kavramı, toplum duygusunun var olduğu bütün yerlerde olup, sosyal içgüdünün duygusal anlamda ifade ediliş şeklidir. Memurun işine, kölenin efendisine, askerin vatanına sadakati manasındaki bağlılık, eski ifade ediliş biçimiyle sadakat ve sadık olma hususunu ifade etmektedir. Genel manada bağlılık, çok yüksek seviyede olan bir duygu hissidir. Bir kişiye, bir fikre, bir işletmeye veya kişinin kendisinden büyük olarak algıladığı bir şeye karşı sergilediği bağlılığı ve yapmak mecburiyetinde olduğu bir sorumluluğu belirtmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38-39).

Örgütsel bağlılık kavramı, zamanla değişik biçimlerde tanımlanarak ölçülmüştür. Esasen, bu kavramın tanımlanmasında düşünce birliğinin olmaması, çok boyutu olan bir yapı biçiminde incelenmesinde fazlaca katkısı olmuştur. İşle alakalı herhangi bir örgütte çalışan her birey otomatikmen daha fazla büyük bir ekibin unsurudur. Çalışan şahıs ortak bir üyesidir ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirildiğinde, çalışanla ortaklık arasındaki görünmeyen bu bağ incelenmektedir. Her bireyin organizasyona ne ölçüde güçlü derecede sadık olduğu değişiklik göstermektedir ve bu bağın arkasında, örnek vermek gerekirse, alışkanlık, rasyonel seçim ya da şefkat gibi birden fazla sebebi vardır (Baltalılar, 2022: 31).

Örgütsel bağlılık konusunda birçok farklı tanımlamalar yapılmış olmasına rağmen, genel kabul gören tanımlamaya göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi, belirlenen bu hedeflere ulaşılması açısından gayret göstermesi ve örgüte üyeliğini sürdürme isteğidir (Çınar ve Yeşil, 2016: 288). Örgütsel bağlılık, personelin işleriyle alakalı davranışlarından biridir. Bu kavrama olan alaka, özellikle 1970’li yıllardan itibaren başlamıştır. Örgütsel bağlılık kavramının literatürde tanımı hususunda tam manasıyla bir düşünce bütünlüğüne varılamamıştır. Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı işletmeye yönelik işe katılma, bağlılık ve örgüt değerlerine olan inancı manasında psikolojik bağlılığı açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık üç aşamadan meydana gelmektedir bunlar; itaat etme, dâhil olma ve kimlik kazanmadır. Belirtilen bu aşamalardan ilki olan itaatte, kişi kendini tanıtmak maksadıyla, karşısındaki kişilerin etkisini kabullenir ve bir sonraki aşamada örgüte dâhil olarak bununla gururlanır. Üçüncüsü olan son aşamada ise birey, şahsi değerleriyle örgütün değerlerinin eş olduğunu anlar (Sever, 2017: 36).

Personelin işletmeye psikolojik olarak bağlanmasını açıklayan örgütsel bağlılık, çalışanın işletmede kalmayı sürdürme ve bundan ötürü gayret sarfetme arzusuyla örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi olarak da tanımlama yapılabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). Örgütsel bağlılık kavramının organizasyonlarca kapsamı, önemi ve etki seviyesini tespit etmek için birçok ölçekler geliştirilmiştir. Porter, boulian, steers ve mowday tarafından 1979’da geliştirilmiş olan, yedi basamaklı likert tipi ölçeğiyle düzenlenmiş olup ölçek 15 sorudan oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılığı ölçmek için genellikle kullanımına rastlanan ölçek olmuştur. Personelin örgüte bağlı olma ve katılımı hususunda düşüncelerini ölçmeye

yarayan bu ölçekte, bağıllık kavramsal olarak davranışsal boyutundan ziyade tutumsal bileşenini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). Daha sonra bahsedilen konuyu tek boyut olarak inceleyen ölçeklerin eksikliği sebebiyle çok boyutu olan ölçeklerin geliştirme denemeleri önemli duruma gelmiştir. Bu yönde, Allen ve Meyer (1993) tarafından ölçek geliştirilmiş olup, örgütsel bağıllığı temelde üç bileşene parçalayarak ölçmek hedeflenmiştir. Geliştirilen bu ölçek, işe bağıllıkla örgüte bağıllık kavramlarının farklarının ayırt edilmesini sağlamakla birlikte, belirtilen bu iki alandaki bağıllığın sebepleri hususunda belirleyici olan bir takım alt değişkenleri içermektedir. Örgütsel bağıllık konusu üzerinde araştırmalar yapan Allen ve Meyer, örgütsel bağıllığın sahip olduğu psikolojik bir boyutunun varlığını açıklayarak, çalışanların örgütle ilişkisiyle biçimlenen ve örgütün devamlı çalışanı olma kararını almalarını sağlayan bir tavır olarak ifade etmektedirler. Meyer ve Allen, örgüte bağıllık kapsamında duygusal, normatif ve devam bağıllığı olmak üzere toplam üç adet alt değişkenin olduğunu destekleyen çalışmaların üzerinde durmuştur (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

2.2.2. Örgütsel bağıllığın önemi

Bir işletmenin başarısı ya da başarısızlığı, personelin gayretleri ve motivasyonları ile bağlantılıdır. Personelin motivasyonu genelde görevlerine veya kariyerlerine karşı olan sadakatlerinin bir ürünüdür. Örgütsel bağıllık konusu, işletmelerin anlaması ve üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Bir çalışanın işine olan katkı derecesi (katılımı), işletmenin amaç ve hedeflerine bağlıdır. İşletmelerin daha düşük kaynakla (insan ve para gibi) daha çoğunu yapması beklenen içinde bulunduğumuz zamanımız ekonomisinde, maksimum performansla personelini elde tutmaları çok önemlidir. Görevleriyle ilgilenen ve işletmelerine bağlı personel, örgütlere yüksek düzeyde verimlilik ve düşük personel devir hızını kapsayan bireyler olmakla beraber çok önemli rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Baltalılar, 2022: 32).

Örgütsel bağıllık anlayışı, personelin işletmelerine olan bağıllık duygusunun yanında ortak amaç ve değerler etrafında, işyeri ortamına ve kültürüne alışma sürecidir. Örgütsel bağıllık, personel ve işletmeler yönünden; işe devam, performans, etkinlik, iş memnuniyeti ve işten ayrılmalar hususunda son derece önemlidir. İşletmede çalışanlar, örgütsel aidiyet hissetmemeleri durumunda, yukarıda

bahsettiğimiz hususlar olumsuz bir şekilde işletmeye zarar verecek; tersi bir durumda ise işletmenin yararına olacaktır. Örgütler, işletme içerisinde personelin kendilerini işletmenin sahibiymiş gibi hissetmeleri konusunda örgütsel bağlılığı arttırmak için bazı tedbirler almaları gerekir. Bu tedbirler hem işletmenin varlığını devam ettirebilmesi hem de personelin sorumlu oldukları görevleri yerine getirirken mutlu ve huzurlu olmaları yönünden üzerinde önemle durulması gerekir (Bal, 2020: 25).

2.2.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Bağlılık anlayışı hem personel hem de işletmeler yönünden incelendiğinde faydalı bir durumdur. İşletmeler personele iş fırsatı ve maddi gelir sağlar. Fakat bu husus yalnız başına beklenen tavırlara yönlendirmeyi sağlayacak tarzdan bir bağlılığı oluşturmaz. Bu doğrultuda literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığa etki eden başlıca faktörler; örgütsel, bireysel ve örgüt dışı faktörlerdir (Salha, 2017: 31). Bahsedilen bu faktörlerden karakteristik özellikler, medeni durum, yaş bireysel faktörler başlığında incelenmektedir. Ücret düzeyleri, yöneticiyle olan ikili münasebetler örgütsel faktörler içinde yer almaktadır. Yeni iş imkânları ve ülkedeki işsizlik durumu ise çevresel faktörleri oluşturmaktadır (Kaya, 2019: 28). Personelin çalıştığı işletmeye ve görevine karşı bir takım negatif düşünceler beslemesi ve beslediği düşüncelerin neticesinde istifa etme niyetinde olması ne işletme açısından ne de çalışanın kendisi açısından arzulanan bir hal değildir. İşletmeler bu tarz durumların oluşmaması için örgütsel bağlılık faktörlerini saptar ve meydana gelen bu hususların iyileştirilmesi hususunda çabalarlar (Çavuşoğlu, 2022: 37).

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

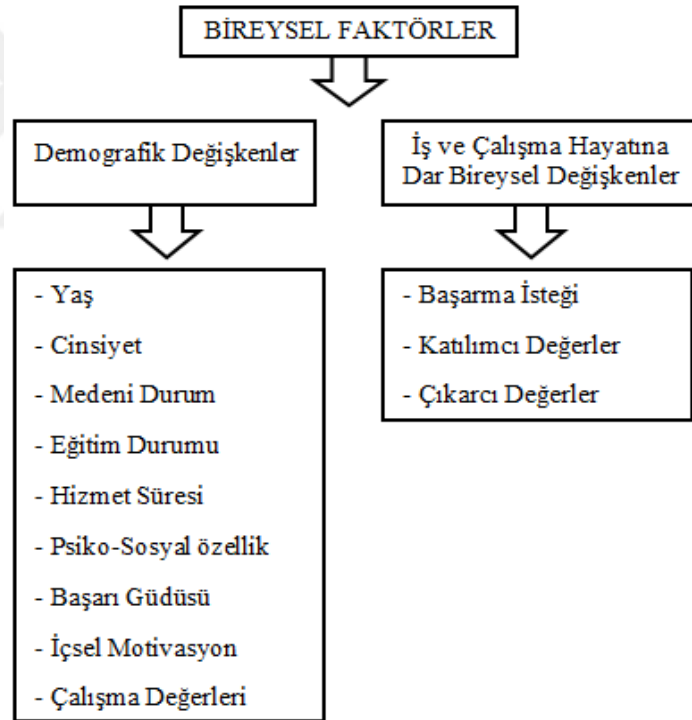
Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
- Personelin beklentileri - Psikolojik sözleşme - Karakter özellikleri - Duygusal durum	- Üretimin kalitesi ve değeri - Yönetim - Ücret düzeyi - Örgütsel kültür - Örgütsel ödüller - Ekip çalışması - İşletmenin içinde yer aldığı sektörün durumu	- Yeni iş imkânları - Profesyonellik - İşsizlik - Ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumu - Sektörün durumu

Kaynak: Kaya, 2019: 29.

a) Bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birincisi olan bireysel faktörler, personelin örgütsel bağlılıklarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bahsedilen bu faktör, işletmeler tarafından belirlenen hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi, örgüt değerlerinin kabul edilmesi ve örgüt faaliyetlerinin sürekliliği için çok önemlidir (Naktiyok, 2012: 72).

Bireysel faktörler, demografik değişkenlerle çalışma ve iş hayatına dair değişkenler olmakla beraber iki temel alt başlık ile incelenmektedir. Sosyo-demografik değişkenler, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, kişinin psiko-sosyal faktörleri, içsel motivasyon, çalışma değerleri ve başarı güdüsü gibi. Değişkenlerden ikincisi olan İş ve çalışma yaşamına dair değişkenler ise, başarıma isteği, çıkarıcı değerler ve katılımcı değerler olarak açıklanmaktadır (Çelebi, 2009: 94).



Kaynak: Çelebi, 2009: 94.

Şekil 2.4. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile yaş arasında ilişki mevzubahis olduğunda olumlu bir durumla karşılaşmaktayız. Yaş fazlaştıkça örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Yaşı diğerlerine oranla daha büyük olan personel, gençlere nazaran işletmede daha çok

tecrübe edinirler. Edinilen bu tecrübelerin ışığında, personelin örgütsel bağlılık düzeyleri de yükselebilir (Allen and Meyer, 1993: 51). Mesleklerine fazla yatırım yapmamış olan, genç personelin, meslekteki başarıları ilerlemiş yaşı yüksek çalışanları kadar işletmelerine bağlılık duymadıkları ve yüksek seviyede iş bırakma hevesinde oldukları araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Çelebi, 2009: 95). Salancik yaşı personelin genç çalışanlara göre daha çok bağlılık göstermesinin sebeplerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Salancik, 1977: 14):

- Personel çalıştığı işletmede ne kadar çok çalışmaya devam ederse daha başarılı işlere getirilme ihtimali ve beklentisi de artacaktır. Yani çalışanın kariyer yapması imkanı ile kıdemi arasında bir paralellik vardır.
- Yaşı diğer çalışanlara göre büyük olan personel, ilgi çekici görevlere atılmayı genç çalışanlara nazaran daha fazla riskli görmekteler.
- Yaşlı büyük işgörenler görevlerini yerine getirirken kendilerine ve deneyimlerine güvendiklerinden daha çok tatmin hissi duymaktadırlar.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir hayli araştırma yapılmıştır. Meyer ve Allen (1997) çalışmasında örgütsel bağlılığın cinsiyet ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Birçok araştırmada, erkeklerin kadınlara göre daha fazla düzeyde örgütsel bağlılık sergilediğini belirtirken, birkaç araştırma ise tersi sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar, kadınların ev işlerini kontrol etme geleneğinde olan ataerkil kültürce oluşturulan alanın vurgusunun, temizlik faaliyetleri gibi aile görevlerini icra ettiğini gösterdiği, çocukların bakımı gibi. Bunun tersine, erkeğin ailesinin geçimini dışarıda çalışarak destekleme göreviyle özdeşleşmesi inkâr edilemez. Çünkü bu tarz bir kültürel durumda, çalışma ortamında, kadın eşitsiz şartlarda rekabetçi ortamda bulunur ve bu durum da kadının işine karşı olan bağlılığını negatif yönde etkilemektedir (Baltalılar, 2022: 38).

Örgütsel bağlılığa etki eden özelliklerden bir diğeri de medeni durumdur. Evliliği süren veya boşanmış personelin çalıştıkları kuruma daha fazla bağlılık gösterdikleri ve örgütten ayrılmanın maddi açıdan kendilerine zarar vereceklerini düşündükleri görülmektedir. Bekâr çalışanların ise evli veya ayrılmış personelin

tersine örgütlerine bağlılıklarının daha düşük seviyede görüldüğü, farklı iş fırsatlarını değerlendirdikleri incelenmiştir (Salha, 2017: 32).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de eğitim durumudur. Eğitimle alakalı incelemelerde ulaşılan genel netice, eğitim seviyesinin yüksek olduğu kişilerde örgütsel bağlılık değerlerinin daha düşük olduğu yönündedir. Eğitim seviyesi düşük olan ayrıca eğitim planlaması yapmayan kişilerin işletmelerine karşı bağlılıkları fazladır. Bunun sebebi, eğitim seviyesi düşük olan kişilerin iş bulma opsiyonlarının az olması veya hiç olmamasıdır. Eğitim daima, bireyin özellikleri içerisinde en başta aranan özellikleri arasında bulunmaktadır. Bununla beraber, yapılacak olan görevin özü eğitim durumuyla kıyaslanmalıdır. Tecrübe, eğitim ve bilgi sonucu ulaşılmış beceriler gerektirmeyen alışılmış bir işten dolayı ne kadar işletmece maddi veya manevi olarak uygun koşullar ortaya konulsa bile, personel bir süre sonra kendisini değersiz olarak hissedecek olup, hissettiği değersizliğin sonucunda yapması gereken kolay bir işi dahi yapamaması neticesi ortaya çıkacaktır. Bu açıdan incelendiğinde, bireylerin eğitim seviyesine uygun işlerde çalıştırılmaları örgütün genel başarı seviyesinin artırması yönünden önemlidir. Yapılan tüm bu açıklamaların sonucunda şunu ifade edebiliriz; örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında oluşan ters yönlü ilişkinin varlığı söz konusudur. Bu nedenle bir personelin eğitim düzeyi artıkça, işletmeden beklentileri de çoğalmaktadır. Eğitime sağlanan destek ve katkının, eğitim için ayrılan zamanın beklentisi, beklenen kazanç ve öteki çalışma koşulları için istekler de artmaktadır (Çavuşoğlu, 2022: 39-40).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlerden hizmet süresi, işletmede personelin çalıştığı toplam süreyi ifade etmektedir. Bağlılıkla ilişkisi incelendiğinde doğru orantılı bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmektedir. Hizmet süresi ile yaş kavramlarının bağlılıkla ilişkisinde birbirine benzeyen neticeler oluşmaktadır. Örgütte işgörenlerin çalıştığı süre yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir. Çünkü hizmet süresinin fazla olması işgörenin örgütü kabullenmesi ve işletmesini çalıştıktan sonra emekliye ayrılacağı bir yer şeklinde algılamasından kaynaklanmaktadır. Bilhassa hizmet süresi fazla olan deneyimli personelin işten çıkarılmasının doğuracağı maliyet, özellikle kendi ülkemizde hizmet süresi düşük kıdemli personele göre daha yüksektir. İşveren bundan ötürü işten çıkarmalarda deneyimli ve kıdemli personelinin işten çıkartmanın yerine, daha tecrübesiz olan yeni

personelini çıkartması diğerine göre daha basittir. Bunun dışında işveren bir işletmede personeli için katlandığı eğitim harcamalarını, personelini elinde daha fazla süreyle tutmak istemesiyle bağlantılıdır (Çelebi, 2009: 98).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden başka biri de çalışanın psiko-sosyal özellikleriyle alakalıdır. Bunlar personelin çalışma değeri ve kişilik özelliğiyle bağlantılıdır. Bireyin karakteristik özellikleri, bilhassa olumsuz ve olumlu duygusallığının örgütsel bağlılığa etkisi vardır. Olumlu olan duygusallığın örgütsel bağlılıkla pozitif yönde, olumsuz olan duygusallığın da negatif yönde bağlantısı olduğu belirtilebilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden başarı güdüsü, kişilerin hatasız sonuçları elde etmek için emek sarfetmelerine etki eden istek olarak ifade edilmiştir. Örgütsel bağlılığı arttırmak için, personelin daha fazla başarılar elde edebilecekleri yapı ve ortamlar hazırlamak, onların üstünlük ve farklılık duygularını gerçekleştirebilecekleri fırsatlar sunulmasına önem verilmelidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden içsel motivasyon ise, bireyin kendi yeteneklerini gösterme tecrübesi şeklinde ifade edilebilir. İçsel motivasyonu sağlayan araçlar, direkt olarak yapılan işin doğasıyla alakalı olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. Cezbedici ve zorlayıcı görev, işte özerklik, işin personel yönünden önemi, sorumluluk, işe katılım, yaratıcılık, bireyin becerilerini sergileyebilme fırsatları, bireyin performansı ile alakalı yeterli geri bildirim ve çeşitlilik gibi özellikleri kapsamaktadır. Örgütün değerleriyle bireyin çalışma değerleri arasındaki anlaşmanın seviyesi bağlılığın ne aşamada olduğunu göstermesi yönünden önemlidir. Bağlılıkla alakalı davranışlar, kişinin insani var oluşuna esas aldığı değer normlarının dışı aksetmesidir. Bundan dolayı; kişinin örgütüne duyduğu bağlılıkla, çalışma yaşamına beslediği değerler birbirleriyle bağlantılıdır. Yaşamlarının esas faktörünü çalışmak şeklinde gören kişilerin örgütsel bağlılığı, hayatlarını değişik değerler üstüne inşa etmiş kişilerden daha fazladır. Son olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden iş ve çalışma hayatına dair değerler yani kişilerin çalışma hayatına aktif katılım nedenleri ve çalışma hayatından beklentileri örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çelebi, 2009: 98-101).

b) Örgütsel faktörler

Kişisel faktörler gibi örgütsel faktörler de personelin örgütsel bağlılıklarını etkiler. Yapılan işin özelliği, işin yapılma yöntemleri, personelin elinde bulunan yetki düzeyi ve zorluğu örgütsel bağlılığı birincil olarak etkileyen unsurlardır. Bundan dolayı, örgütün personele özgü yükümlendiği şeyleri yapmaması, çalışanın örgüte karşı hissettiği güveni negatif yönlü etkileyecek ve bunun neticesi sonucunda personelin örgütsel bağlılık seviyesinin azalmasına ortaya çıkacaktır. Örgütsel faktörler, üretimin kalitesi ve değeri, yönetim, örgütsel kültür, ücret düzeyi, örgütsel ödüller, ekip çalışması ve işletmenin içinde yer aldığı sektörün durumu olarak ele alınmaktadır (Salha, 2017: 33).

Örgütsel bağlılığın önemli bir faktörü olarak üretimin kalitesi ve değeri söylenebilir. Alt kademelerde çalışan kişilerde, bireysel- demografik faktörler in etkisi örgütsel bağlılıkta fazla olup, yönetim bölümlerinde çalışan personelde kararlara katılım, otonomi ve rol belirsizliği gibi kurumsal faktörler örgütsel bağlılıkta daha fazla etkili olmaktadır (Çavuşoğlu, 2022: 42).

Örgütsel bağlılık, işletmenin uyguladığı politika ve faaliyetlerine karşı çok fazla duyarlıdır. Uygulanan politika ve stratejiler yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilişkilidir. Personelini önemseyen, onların yönetim faaliyetlerine katılmasına imkan tanıyan, çalışanlarının düşüncelerine saygılı ve bunları uygulayan işletmelerde, hedefler ve stratejiler personel merkezli olarak uygulanmaktadır. Belirtilen tarzda yönetim anlayışla hareket eden işletmelerde, personel kendilerini huzurlu ve mutlu hissetmektedirler. Bu sebepten dolayı personelin örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Bal, 2020: 31).

Ücret düzeyi örgütsel bağlılığın en önemli faktörlerinden biridir. Çünkü personelin kazanç sağlama hedefi onların en önemli amaçlarından biridir. Ücretle örgütsel bağlılığın arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ücret, personelin ihtiyaçlarını karşılaması sebebiyle temel bir araçtır. Ücretlerin yüksek düzeyde tutulması performans ve verimliliğin artmasını sağlar. Çünkü yüksek düzeylerde ücret alan personel görevlerini geliştirerek, yetenek ve bilgilerini sınırsızca kullanarak örgütsel katkılarını arttırmırlar. Çalıştığı kurumu benimseyen personel sadece şahıslarını alakadar eden konularda değil, bununla birlikte işletmeyi ilgilendiren bütün hususlarda

kayıtsızlıktan alakaya dönüşen bir tavır içerisindeydirler. Çalışanların kazandıkları ücret seviyesiyle, örgütsel bağlılıkları arasında kuvvetli düzeyde bir bağlantının olduğu çağımız ekonomilerinde mecburi bir faktördür. Yapılan bir araştırmada ücret seviyesinin işten ayrılmada en önemli faktörlerden biri olduğu belirtilmiştir. İşletmede çalışan personel, yönetimin ücret tutumunu ne derece dengeli ve adaletli olarak anlarsa örgüte olan bağlılık seviyeleri de o düzeyde yükselecektir. Üst düzeyde personel için de kazanç örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen çok önemli bir etkidir (Çelebi, 2009: 107).

İşletmeler zamanla kendilerine uygun kültür meydana getirirler. Bu sayede işletmeye yeni katılan personeli ve rakiplerini etkileme hususunda başarı sağlarlar. Örgüt kültürleri, yapılan görevin gereklerini ve işletmenin hedeflerini birleştirerek örgütsel ortamı meydana getirir. Örgütsel ortam somut olarak açıklanamasa bile işletmedeki her şeye etkisi olur ve her şeyden etkilenir. Bu sebeple örgütsel bağlılık, ortamın şartlarına göre olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedir (Salha, 2017: 34).

Örgütsel ödüller dışsal ya da içsel olabilir. İçsel ödüllerin içerisinde iş özgürlüğü, tanınma, sorumluluklar ve eğitim yer almaktadır. Diğer taraftan, dışsal ödüllerse maaş, terfi, ödenekler ve ikramiyelerden meydana gelmektedir. Dışsal ve içsel ödüllerin etkili yönetimi, personelin dakiklik, devamsızlık, memnuniyet, bağlılık ve ciro alanlarındaki tutumlarını etkilemekte olup, bu da verimliliğe etki etmektedir. Ödül sistemi, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Örgütsel ödüller, personelin görevlerini yapmasını motive etmek aracılığıyla para, içsel ve dışsal ödüller sergileyen sistemler olarak görülmektedir. Bununla birlikte ödül sistemi, işgörenlerin gelişim ve ilerlemelerini, bağlılıklarını, motivasyonunu ve katılımlarını sağlamak için planlanan öteki insan kaynakları girişimlerle bağlantılı olarak ödülün tüm yönüne dikkat etmenin önemini belirten nicelikli bir ödül anlayışı benimsenmiştir (Baltalılar, 2022: 42).

Örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen ekip çalışması, işletme ortamında sinerji oluşturarak personelin çalıştığı kurumu ve çalıştığı iş arkadaşlarını daha fazla sevmesini sağlamıştır. Takım bilinci beraberinde birlik, karşılıklı ilişkiler ve ekip görevleri hakkında pozitif duygular geliştirir. Bu da örgütsel bağlılığı arttırır (Çelebi, 2009: 116).

c) Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı etkenler, örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel ve bireysel etkenlerdir. Bu faktörler: ülkenin sosyo-ekonomik durumu, sektörün durumu, yeni iş imkanları, işsizlik ve profesyonellik gibi dışsal etkenlerdir. Bu başlık altında bahsedilen faktörlere aşağıda değinilecektir.

Yeni iş imkânları, bireyin halen çalıştığı işine devam ederken işletmesine karşı algılamış olduğu bağlılığı etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, farklı iş teklifleri almasıdır. Mevcut pazarda iş olanaklarının kısıtlı olması veya kişinin başka bir işe girmesinde var olan seçeneklerin az olması, örgütsel bağlılığını yükseltecektir. İş fırsatı seçeneklerinin fazla ve farklı olması, ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum örgütsel bağlılığı önemli bir şekilde etkilenmektedir. Örnek vermek gerekirse; ülke ağır düzeyde ekonomik krizin içerisindeyse çalışanların iş seçenekleri çok olmayacağından dolayı, işletmeden ayrılmak ve hali hazırdaki işini kaybetmek riskine sebep olacağından, örgütsel bağlılığın çalışanlar için artacağı belirtilmektedir. Özetle pek çok faktörün temel alınmasıyla beraber çalışma hayatında yeni iş fırsatlarının olması hususuna göre, örgütsel bağlılık seviyeleri farklılık gösterebilecektir (Çavuşoğlu, 2022: 47).

Profesyonellik, kişinin mesleğine olan bağlılığıyla alakalı bir kavram olup, kişinin mesleğiyle bütünleşmesi, mesleki değerleri benimseyerek benimsemesidir. Davranış bilimciler ve sosyologlar, epeydir örgütsel çatışma ve profesyonellik kavramlarının üzerine çalışma yapmaktadır. Çünkü örgütsel çatışma ve profesyonelliğin performans ve örgütsel bağlılık gibi farklı iş çıktılarıyla alakası vardır (Gürbüz, 2012: 86).

Örgüt dışı faktörlerden işsizlik, sektörde ya da ülkede alternatif iş imkânının olmaması veya sınırlı olmasından dolayı örgütsel bağlılığının artması olarak ortaya çıkmaktadır (Salha, 2017: 35). Ülkenin sosyo-ekonomik hali ve sektörün hali örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir. Örnek verilmek gerekirse, bir ülkenin veya kişinin çalıştığı sektördeki işsizlik oranının fazla olması işlerini ellerinden kaybetmemek için daha çok emek sarfetme ve başarıma arzusu hissetmeleri, örgütsel bağlılığı artıracaktır (Çavuşoğlu, 2022: 47). Ülkenin ekonomik refah düzeyi ve başka

iş bulabilme olanakları ise yine personelin bağlılığını pozitif ya da negatif doğrultuda etkileyecektir (Kaya, 2019: 30).

2.2.4. Örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi

Birçok araştırmacı tarafından araştırılan, farklı disiplinlerce değişik şekillerde ifade edilen örgütsel bağlılık kavramının alakası olmayan bazı kavramlarla karıştırıldığı ve bir takım kavramlarında aynı zamanda örgütsel bağlılık kavramı yerine ifade edildiği görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın benzer kavramlarla ilişkisi aşağıda ifade edilmiştir.

a) İşe bağlılık

İşe bağlılık, personelin kendisinin sorumluluğundaki işine karşı göstermiş olduğu duygusal bağlılığı açıklamaktadır. Başka bir ifadeyle işe bağlılık, kişinin iç dünyasında işine karşı sergilediği önemi ve işiyle alakalı fikirlerine ait eğilimler olarak ifade edilmektedir (Salha, 2017: 36). Bireyin kendi sorumluluğundaki görevine olan bağlılığının başlıca belirtileri, bireyin iş dışında bulunan zamanlarda duygu ve hayallerinin iş merkezli olması, başka bir düşünüşle işiyle iç içe hayat sürmesi, işinde geçirdiği mesai süresini bilerek ve kendi isteğiyle fazla süreli tutması, icabından çok çalışması gibi faktörler olabilir. İşe bağlılık düzeyi fazla olan personelin aşağıda belirtilen özelliklere sahip oldukları söylenilebilir (Naktiyok, 2012: 56);

- İşini yaşamının merkezi olarak görmesi,
- İşe etkin bir şekilde katılım sağlaması,
- Yaptığı işi özsaygının esası olarak görmesi,
- İşini kendisi ile özdeşleştirmesi.

Bu özellikler ışığında işe bağlılığı personelin işini kabullenme düzeyi olarak da açıklayabiliriz. İşe bağlılık, çalışanın işiyle alakalı psikolojik olarak fazlaca bütünleşmesinin neticesidir (Naktiyok, 2012: 57).

b) Mesleğe bağlılık

Mesleğe bağlılık örgütsel bağlılıktan farklı olarak, bireyin belli bir meslekte uzmanlık kazanmak ve beceri elde etmek üzere gösterdiği çabalar ve bu gayretlerinin

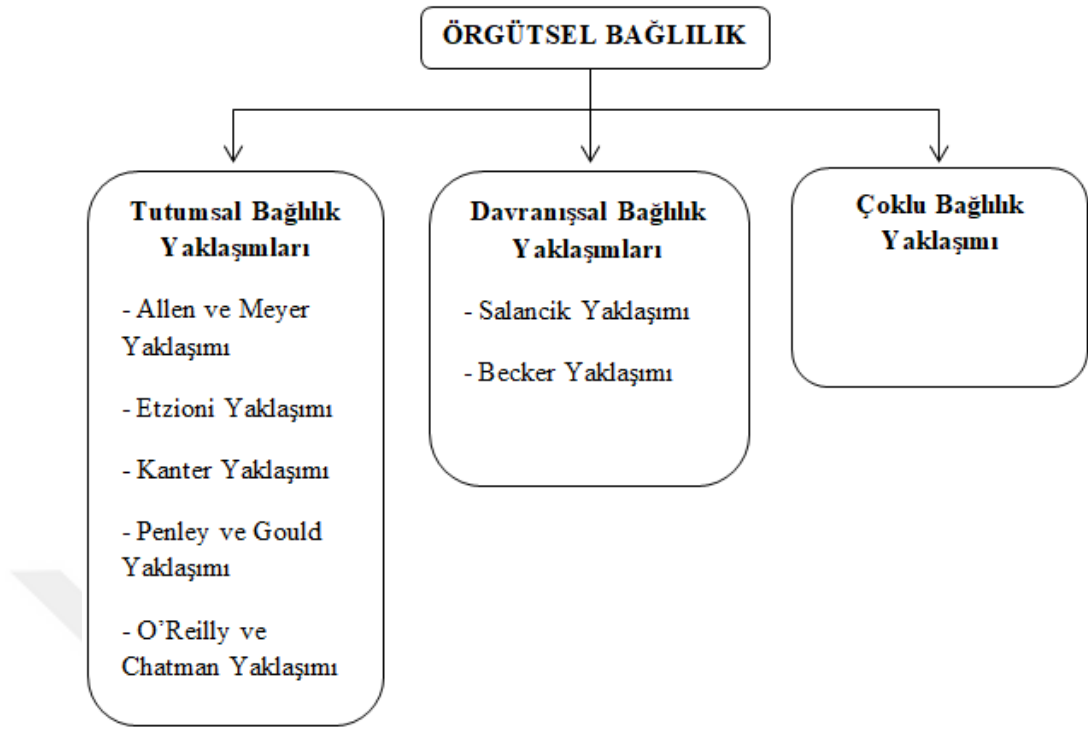
sonucunda bireyin mesleğini, yaşantısında önemli bir yere konumlandırması ile alakalıdır (Sever, 2017: 37).

c) Sadakat

Sadakat kavramı incelendiğinde bu kavramın örgütsel bağlılığa göre daha kısıtlı bir anlam taşıdığını ve çoğunlukla bağlılığın bir alt boyutu olarak incelendiği görülmektedir. Belirtilen iki kavramın ortak noktası örgüt üyeliğinin uzun vadeli devam ettirilmesiyle alakalı olmalarıdır. Ancak bu kavramların kaynakları esasen birbirinden farklıdır. Sadakat kültürel değerlerden kaynaklanırken örgütsel bağlılık ise kaynağını iş başarısından almaktadır. Ait olma duygusunun örgüt üyesi olma veya örgütte kalma arzusu olarak dışa vurulmuş şeklini örgütsel sadakat olarak yorumlayabiliriz (Naktiyok, 2012: 59). Örgütsel bağlılık personelin akıl ve mantık çerçevesinde işletmeyi değerlendirmesi neticesiyle oluşurken, sadakat ise bu hususun tam aksine duygusal olarak ortaya çıkar. İşletmede uzun zamanlar geçiren çalışan hem örgüte hem de çalışma arkadaşlarına karşı olan vefa hissi ortaya çıkacaktır. Kişide oluşan bu vefa duygusuyla personel, çalıştığı kurumuna karşı koşulsuz bir şekilde sevgi ve saygı duyacak, sorgulamadan işletmeye ait misyon ve vizyonunu kabullenecek ve aidiyet hissine sahip olacaktır (Salha, 2017: 36).

2.2.5. Örgütsel bağlılık yaklaşımları

Örgütsel bağlılıkla alakalı yaklaşımlar konusunda birçok araştırmacı değişik ölçütleri inceleyerek çeşitli yaklaşımların incelenebileceği çokça sınıflandırma önermiştir. Fakat literatür incelendiğinde genelde örgütsel bağlılıkla alakalı üç yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar; çoklu bağlılık, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık yaklaşımıdır. Örgütsel davranışçılar çoğunlukla tutumsal bağlılık yaklaşımını incelerken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık yaklaşımı üzerinde durmuşlardır (Naktiyok, 2012: 60). Örgütsel bağlılığa yönelik çoklu bağlılık, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık yaklaşımları Şekil 2.5'te de gösterildiği üzere üç temel grup çerçevesinde incelenebilir.



Kaynak: Naktiyok, 2012: 60.

Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

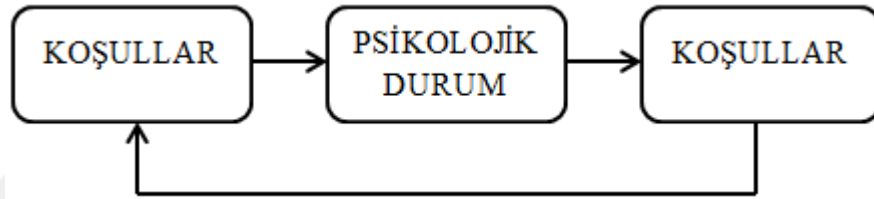
a) Tutumsal bağlılık yaklaşımları

Örgütsel bağlılıkla alakalı yaklaşımlardan birincisi olan tutumsal bağlılık kavramına geçmeden evvel tutum kavramını incelemek konuyu anlamamız için faydalıdır. Tutum, kişinin iç dünyasının bir yönüyle alakalı, değer ve inanç fikirlerine bağlı olarak ortaya çıkan tanıma ve coşku süreci olarak ifade edilir. Kişilerin tutumları yaşamsal aktiviteler neticesinde ortaya çıkan hareket ve davranış tarzları olarak şekillenir. Tutumlar bir takım inanç ve değer yargılarının arkasında gizlenerek kişinin çevresinde pozitif veya negatif etkilere sebebiyet vermekte, yararlı ya da zararlı olabilmektedir. Başka bir tanımlamaya göre bakılacak olursa tutum, bireylerin çevrelerindeki cansız veya canlı herhangi bir varlık ya da konuya ilişkin tepki eğilimi şeklinde ifade edilmektedir. Bu yönden incelendiğinde bir kişiye ya da olaya karşı önceden sergilenen davranışı açıklayan ve öğrenilmiş olan bir tavır şeklinde karşımıza çıkan tutum, organizasyonlarda personel tarafından değiştirilmesi en güç olan psikolojik faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük hayatta ve iş hayatında

personel, etkilendikleri dış unsurlarla alakalı tutumlarını değiştirmekte güçlük çekmektedir (Naktiyok, 2012: 61).

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığı personelin iş arkadaşlarını ve çalıştığı işletmeyi yorumlaması sonrasında verdiği duygusal bir reaksiyondur. Başka bir ifadeyle personelin kendini çalıştığı örgütünün bir unsuru olarak algılaması ve örgütte çalışmaya devam etmesinin bir iradesidir (Salha, 2017: 40).

Örgütsel davranış konusunun araştırmacıları çoğunlukla tutumsal bağlılık kavramı üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu bakış açısıyla bağlılık, işletmede çalışan personelin bağlı olduğu işletmenin değer ve hedeflerine partizanca hissettiği duygusal bağlılık, kendi hedef ve değerlerini işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda şekillendirmesidir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 53). Tutumsal bağlılık süreci aşağıda Şekil 2.6’da gösterildiği gibi özetlenebilir.



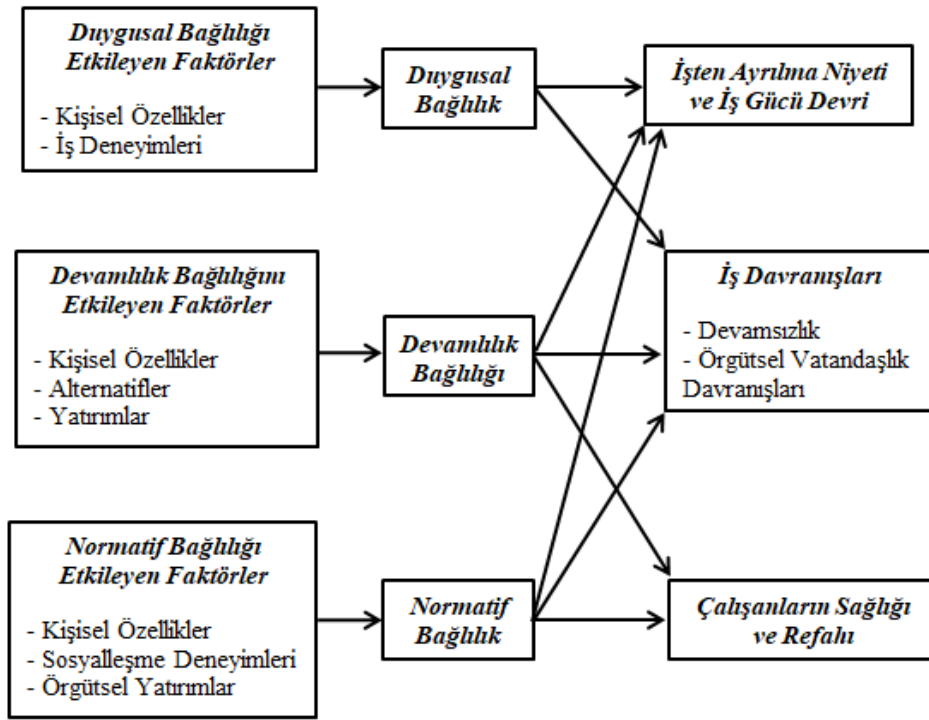
Kaynak: Gürbüz, 2012: 61.

Şekil 2.6. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Literatürde tutumsal bağlılıkla alakalı farklı yaklaşımlar vardır. Ancak bunların içinde en fazla göze çarpan yaklaşımlar, Etzioni, Allen ve Meyer, Kanter, O'Reilly ve Chatman ve Penley ve Gould tarafınca geliştirilmiş olan tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır (Naktiyok, 2012: 63).

i. Allen ve Meyer yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımıyla ilgili araştırmacıların en önemlilerinden olan Allen ve Meyer'e göre, bireylerin örgütle olan alakalarını açıklayan psikolojik durum belirleyici olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bu husus aynı zamanda bireylerin tutumlarını da ifade etmektedir. Böylece, kişiler örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, normatif, devam ve duygusal bağlılık olarak üç boyutta incelemiştir (Meyer ve Allen, 1991: 69).



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Şekil 2.7. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Duygusal bağlılık (Affective commitment): Personelin çalıştığı örgüte karşı alakasına, kendisini çalıştığı örgütle tanımlamasına ve örgütün sorunlarıyla alakadar olmasına dikkat çekmektedir. Kuvvetli düzeyde duygusal bağlılığa sahip personel, işletmede sadece bunu arzuladıkları için çalışmayı sürdürmektedirler. Duygusal bağlılık, personelin işletmeyle duygusal yönden özdeşleşmesi ve bağlılığını açıklamaktadır. Duygusal bağlılıkta personel, işletmenin hedef ve değerlerini doğrudan benimser ve işletmede çalışmaya devam etmeyi arzular. Bu durum, personel tarafından mutluluk ve gurur verici hisleri barındırır. Personelin yüksek düzeyde örgütüne karşı bağlılık hissetmesi, kendi iradesiyle örgütünü terk etmemesi anlamına gelir. Bu personel bütün işletme sahibi veya yöneticilerin arzuladığı sadık çalışanlardır. İşlerine bağlılıkları yüksek düzeydedir ve görevlerini yerine getirebilmek için özverili bir şekilde çalışırlar (Salha, 2017: 45).

Normatif bağlılık (Normative commitment): Allen ve Meyer (1990) tarafından normatif bağlılık, örgütsel sorumluluk ve görev bilinciyle kişinin kendisini örgütte çalışmaya devam etmeye zorunlu olduğu hissiyatı şeklinde ifade edilmiştir.

Bireyin içinde bulunduğu ortamın de etkisiyle kişi, kendisini örgütüne bağlı kalması hususunda koşullandırmakta, işletmede kalmayı sürdürmeyi ahlaki bir sorumluluk olarak görmektedir. Bu bağlılık düzeyinde minnet borcu ve teşekkür mevzu bahisdir. İşletmede çalışmaya devam etmek personel tarafından hem bir borç hem de görev niteliğindedir (Demirağ ve Çelik, 2019: 6).

Örgütsel bağlılığın bahsedilen faktörlerinin, personelin performansları yönünden farklı neticeler doğuracağı ortaya çıkmıştır. İşletmeye duygusal anlamda bağlı olan bireyler, örgütün parçası olmaktan dolayı memnuniyet hissettikleri ve örgütün hedef ve değerlerini kabul ettikleri için bu hedef ve değerlerine erişmesinde örgütün faydası için gayret sarf edecekler, dolayısıyla verimlilikleri de fazlalaşacaktır. İşletmeye rasyonel anlamda bağlananlar ise, işletmeden ayrılmanın kendilerine doğuracağı maliyetten kaçındıkları veya farklı seçenekleri olmadığından dolayı kendilerini örgütte çalışmaya devam etmeyi zorunlu görürler. Bu sebepten, performansları da fazla olmayacaktır. Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında anlamlı yönde bir ilişkinin olması bunların birbirlerinden ayrı kavramlar olmadıklarının göstergesidir. Bu bağlamda örgüte karşı normatif yönden bağlı olan bireyler, örgütün bir üyesi olmaktan dolayı memnuniyet hissettikleri ve örgütün hedef ve değerlerini doğrudan kabul ettikleri için bu hedef ve değerlerine erişmesinde örgütün faydasına olacak düzeyde gayret gösterecekler ve nitekim de performans ve verimlilik düzeyleri yüksek olacaktır (Çınar, 2013: 47).

Stup (2006), belirtilen bu üç boyutla ilgili personelin düşünceleriyle alakalı şöyle bir değerlendirmede bulunmuştur: Duygusal bağlılık yönünden örgütlerine bağlananlar “çalışma arkadaşlarım mükemmel ve iş eğlenceli olduğundan dolayı burada çalışmaya devam ediyorum” derler. Normatif bağlılıkla bağlananlar “ihtiyacım olduğunda beni işe aldılar, dolayısıyla onlara minnettar olduğumdan burada çalışıyorum” ifadesinde bulunurlar. Devamlılık bağlılığıyla bağlananlarda ise “geliri daha çok olan farklı bir işe gireceğimi bilsem ayrılırdım” ifadesinde bulunmaktadırlar (Stup, 2006: 1116).

Devam bağlılığı (Continuance commitment): Örgütten ayrılmanın sonucunda personelin tarafına yüklenen maliyetlerin farkında olması anlamını taşıyan devamlılık bağlılığı, ekonomik bir mantığa dayandırılmaktadır. Bu demek oluyor ki

personelin, örgütten ayrılmaları halinde kazandıkları bazı yan faydaları ve yatırımları ellerinden gidecek olmasına inanmaları ve alternatif iş imkanlarının sınırlı olmasını bilerek mecburiyet nedeniyle işletmede kalmalarını ifade eder (Naktiyok, 2012: 64).

Devam bağlılığı, bireyin örgütteki üyeliğini devam ettirmesi ve örgütün devamlılığına kendini adamasıdır. Devam etme arzusu, örgütten ayrıldığında bireye karşı oluşacak yüksek maliyetlerle alakalıdır. Birey örgütten ayrılmayı arzulamaz, çünkü uzun süre çalıştığı işletmeyle emeklilik düşünceleri, güçlü arkadaşlık bağları gibi bazı yatırımlarda bulunmuştur. Birey böyle düşüncedyken kendine "Bu işimden ayrılmayı düşünürsem şimdiki pozisyonuma tekrar erişebilir miyim?", "Mevcut pozisyonuma ulaşmak için çok zaman ve emek harcadım. İşten ayrılırsam, başka iş için yine bu kadar zaman ve emek harcamak zorunda kalır mıyım?" şeklinde sualler sorarak, içinde bulundukları vaziyeti sağlayamayacaklarından kaygılanırlar. Buna ilaveten birtakım kişiler "sürekli iş değiştiren" görünümünde olmayı istemezler (Çınar, 2013: 46).

ii. Etzoni yaklaşımı

Etzioni örgütün personel üzerindeki güç ya da yetkilerinin, personelin çalıştıkları kuruma yakın olmasından kaynaklandığını açıklamakta ve örgütsel bağlılık hissini; yabancılaştırıcı bağlılık, çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık) ve ahlaki açıdan yaklaşma (moral bağlılık) olmakla birlikte üç tür bağlılık sınıflandırmasıyla incelemiştir (Salha, 2017: 42).

Ahlaki yönden yaklaşma (moral bağlılık), örgütün değer ve amaçları personel tarafından özümsemiğinde ve örgüte karşı olan bağlılık ödüldeki ayrımlaşmadan etkilenmediği hallerde meydana gelen bağlılıktır. Çıkara dayalı yaklaşma (hesapçı bağlılık) da ise; personelin örgütten ayrılmasında ortaya çıkacak maddi duruma katlanıp katlanamayacağını tahmin etmesi söz konusudur. Çalışanın elde ettiği maddi kazanç ve kişiye sağlanan faydalar yeteri kadarsa örgütte çalışmayı sürdürecektir. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte karşı olan negatif bir yönelişi simgeler ve kişisel davranışın önemli bir şekilde sınırlandırıldığı durumlarda mevcuttur. Yabancılaştırıcı bağlılık personelin işletmeyi cezalandırıcı ya da kötü niyetli algıladığı durumlarda oluşur. Ayrıca bu bağlılık durumunda birey, psikolojik anlamda örgüte

bağlılık hissetmese de örgütte çalışmaya devam etmekte zorlanmaktadır (Naktiyok, 2012: 67).

iii. Kanter yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla alakalı önemli yaklaşımlardan diğeri kanter yaklaşımıdır. Kanter'e göre bağlılık kavramı, bireysel tecrübeler ile örgüt ihtiyaçlarının kesişme noktasında ortaya çıkan bir davranıştır. Dolayısıyla bağlılık, kişilerin enerji ve bağlılıklarını, sosyal sistemlere aktaran bir gönüllülüğü ifade etmektedir. Personel bu gönüllülüğü, örgüte karşı olumlu davranış sergileyerek, örgütü benimseyerek, örgüte bağlı kalarak ve kendilerini örgüte adayarak sağlayabilirler. Kanter örgütsel bağlılığı, devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak üç sınıflandırma ile incelemiştir (Kanter, 1968: 499-500).

Devam bağlılığı, bireyin pozitif bilişsel yönelimlerini kapsamaktadır. Birey, örgütte kalmayı sürdürmenin sonucunda elde edeceği parasal değeri ve karlılığı hesaba katarak, örgüte bağlılığın kazançlı olacağını düşünmesinden ötürü bireyin örgüte bağlılığını sürdürmesini açıklar. Kişi kendisi tarafından karlı olan faktörlerin, örgütteki konumundan veya görevinden ve örgütte kalmaya devam etmesinden kaynaklandığını algıladığında örgüte bağlılığı sürecektir. Birey tarafından örgütteki bağlılığını sürdürmesi kazançlı bir faktörken, örgütten ayrılma durumu ise bir maliyet faktörü teşkil edecektir (Kanter, 1968: 504-506).

Kenetlenme bağlılığı, kişinin örgüte veya ait olduğu ekibe duygusal açıdan kenetlenmesini ifade etmektedir. Kenetlenme bağlılığı, kişilerin ait oldukları takımda kurmuş oldukları sosyal ilişkilere olan bağlılığıdır. Örgütteki bütün üyelerin birbirleriyle ilişki durumunda olmasıyla birey kendini ekibe ait hissedecek ve örgütsel bağlılığı artacaktır. Kontrol bağlılığı ise, bireyin olumlu yorumlama yönelimini garanti altına almayla alakalıdır. Örgüt kurallarının kişilerin şahsi tutumlarını örgütün istediği doğrultuda şekillendirmesini açıklar. Başka bir deyişle bireyin, örgütün oluşturduğu kurallara veya takım liderinin emir ve otoritesine olan bağlılığını ifade eder (Kanter, 1968: 507-510).

iv. Penley ve Gould yaklaşımı

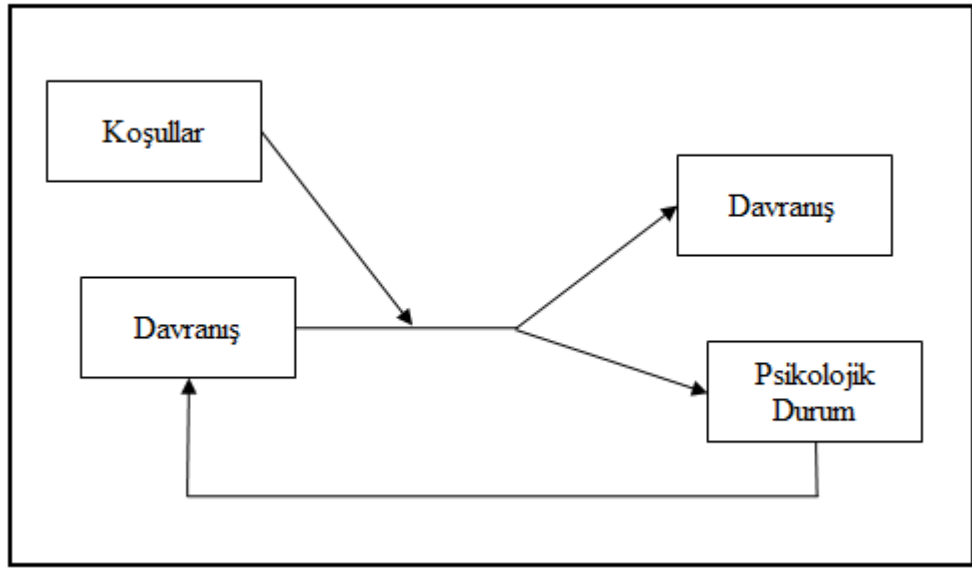
Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelini temel alarak geliştirdikleri ve düşüncelerinde örgütsel bağlılıkta üç temel boyut olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutları çıkarıcı, yabancılaştırıcı ve ahlaki bağlılık olarak sınıflandırmışlardır. Belirtilen bu boyutlardan birincisi olan ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları benimseyerek onlarla özdeşleşme düşüncesine dayanmaktadır. Personel kendisini örgüte adamakla beraber, örgütün başarısı ve başarısızlığı durumlarından dolayı kendini sorumlu tutar. Çıkarıcı bağlılıkta da, örgüt ile personel arasındaki ikili alışveriş söz konusudur. Çıkarıcı bağlılıkta personelin sergiledikleri performans karşılığında gelir beklediği düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla bu bağlılıkta işletmeyi belirlenen hedeflere erişmede bir araç olarak görme düşüncesi vardır. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, personelin çalıştığı işletmeden başka bir iş seçeneğinin bulunmadığı ya da işletmede herhangi bir verim veya kontrolünün kendi adına olmadığını algıladığı durumlarda oluşur. Dolayısıyla, personel işletmeye karşı yabancılaştırıcı hisle bağlanır; örgütün kendisine verdiği maddi getirilerin ve kayıpların, performansı ile alakalı olmamasından dolayı verildiğini algılar ve köşeye sıkışmış gibi hisler besler (Penley ve Gould, 1988: 46).

v. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı

Bu araştırmacıların örgütsel bağlılığı incelemesinde, bireyin işletmeye psikolojik açıdan bağlandığını ve bu bağlılığın üç boyutu olduğu şeklinde sınıflandırmışlardır. Belirtilen bu boyutlar özdeşleşme, içselleştirme ve uyumdur. Uyum boyutu, ödülleri kazanma istekliliğiyle ilgilidir. Ödülün cezbediciliği ve verilen cezanın antipatiliği mevzu bahisdir. Özdeşleşme boyutu, kişinin diğerleri ile doyurucu şekilde bir bağ kurmak veya ilişkiyi sürdürme arzusuna dayanır. Böylece kişi takımın bir parçası olmaktan dolayı gururlanır. İçselleştirme boyutu ise, tamamen örgütsel ve kişisel değerlerin aralarındaki uyuma dayandırılmaktadır. Bu boyuttaki tavırların oluşması personelin iç dünyalarının, işletmede çalışan diğer kişilerin değer sistemleriyle uyumlu halde olmasıyla bağlantılıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

b) Davranışsal bağlılık yaklaşımları

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından ikincisi olan davranışsal bağlılık yaklaşımı, personelin edindiği tecrübeler ve çalıştıkları işletmeye uyum sağlayabilme düzeylerine bağlı şekilde bağlılık oluşturma aşamasını açıklamaktadır. Davranışsal bağlılıkta, işletme içinde uzun süre çalışanların karşılaştığı sorunlar ve bu sorunları çözmek için sarf ettiği emeği açıklamaktadır. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar bağlılıklarını işletmeden çok işletmenin uyguladığı faaliyetlere göstermektedir (Salha, 2017: 37).



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991.

Şekil 2.8. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Literatür incelendiğinde davranışsal bağlılıkla alakalı salancik'in yaklaşımı ile becker'in yaklaşımı olacak şekilde iki yaklaşım bulunmaktadır. Davranışsal bağlılıkla ilgili bu yaklaşımların açıklamalarına aşağıda sırasıyla yer verilecektir (Naktiyok, 2012: 70).

i. Salancik yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık durumu, personelin gösterdiği tavırlara ve bu tavırlar aracılığıyla sürdürdükleri görevlerini ve örgüte karşı olan alakalarını güçlendiren inançlarla bağlanma hali olarak belirtmiştir. Salancik'in bu düşüncesi tutumlarla davranışların birbirleriyle olan uyumlarına dayanmaktadır. Bireyin

tutumları ile sergilediği tavır arasında uyumsuzluk olduğunda, birey stres ve gerilim yaşayacaktır. Bunun tersine, davranışlar uyumlu olduğu takdirde bağlılık beraberinde gelecektir. Yani bağlılığın kuvveti, kişinin tutumu ile sergilediği tavır arasındaki bağın ne ölçüde uyumlu olduğuyula ilişkilidir. Kuvvetli bir uyumdan bahsedilirse kişi örgütüne karşı kuvvetli bir bağlılık gösterecektir (Naktiyok, 2012: 71).

ii. Becker yaklaşımı

Davranışsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan ikincisi olan Becker'in yaklaşımı, Becker tarafından 1960 yılında gerçekleştirilmiştir. Becker geliştirdiği bu yaklaşımını yan-bahis teorisi olarak adlandırmış ve daha çok örgütsel bağlılığın davranışsal yaklaşım tarafını incelemiştir. Becker'a göre bireyin bağlılığı, yan bahislerde bulunan bir tavır sırasını, o davranışlarıyla direkt alakalı olmayan çıkarlarıyla birleştirmesi ile yorumlanabilir. Başka bir deyişle, bireyin bir davranış serisini bitirdiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış sırasını devam ettirme isteğidir (Sever, 2017: 45).

c) Çoklu bağlılık yaklaşımları

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin birbirleriyle olan bağlılık düzeylerinin, farklı olabileceği fikrine dayanmaktadır. Dolayısıyla, örgüt içerisinde yer alan, birbirinden farklı unsurlar, örgütsel bağlılığı farklı seviyelerde ortaya çıkartabilir (Sever, 2017: 45).

Araştırmacıların yaptığı örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında, genellikle bağlılığın işletmenin tümüne duyulduğu şeklinde bir anlayış vardır. Çoklu bağlılık yaklaşımını incelediğimizde ise, örgütün içinde yer alan birbirinden değişik etkenlerin olduğu ve bu unsurlara farklı seviyede bağlılık geliştirileceğini ifade etmektedir. Özetle bu anlayış, personelce algılanan bağlılığın başka bir personelce algılanan bağlılıktan değişik bir düzeyde olabileceğini desteklemektedir. Örnek vermek gerekirse, bir personelin örgüte karşı olan sadakati, örgütün kalite düzeyi yüksek olan bir ürünü makul fiyata satmasından kaynaklanırken, diğer bir personel için ise bu sadakat, örgütün kişilere cana yakın davranmasından kaynaklı olabilir. Bileşik vasıflı olan çoklu bağlılık anlayışı, örgütün içi ve dışında yer alan birçok faktörlerin farklı seviye ve sınıflarda bağlılıkların meydana gelmesine sebep olabileceğini

belirtmektedir. Diğer yaklaşımlardan ayrı olarak bu anlayış, örgütsel sadakat hissini sadece ayrılma maliyeti, moral ya da duygusal unsurlarıyla değil bunların bütünüyle ifade etmeye çalışmıştır (Naktiyok, 2012: 72).

2.2.6. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde, bağlılık düzeyiyle alakalı olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. İşletmeler tarafından belirlenen hedef ve amaçlar çalışanlar tarafından benimsenmediğinde personelin yüksek seviyedeki bağlılığı, örgütün dağılma sürecini hızlandırabilmektedir. Öbür taraftan hedefler kabul edilebilir ve akılcı olduğu durumda, yüksek seviyede olan bir bağlılığın kuvvetli davranış ve tutumlarla sonuçlanması mümkün olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

Örgütsel bağlılık yoğunlukla, verimlilik konuyla alakadar olan bir kavram olmakla beraber başarı odaklıdır. Organizasyonların bilhassa insan kaynakları bölümleri son zamanlarda çalışanların işgücü devir oranı düzeyini düşürecek çalışmalara yoğunlaşmışlardır. Örgütsel bağlılık algısının artırılmasına yönelik önlemlerle işgören devir hızının azaltılabileceği gerçeği yadsınamaz. Bu hususlar dikkate alındığında, örgütsel bağlılığın azalması durumunda işgücü devir hızı yükselecek olup, işletmeler açısından ortaya çıkacak olan maliyetleri de beraberinde artıracaktır (Kaya, 2019: 37).

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı sonuçlar incelendiğinde, özellikle davranışsal sonuçların sadakatle kuvvetli bağlar kurduğu incelenmektedir. Örgütte kalma isteği, motivasyon ve İş tatmini örgütsel bağlılığın olumlu olan davranışsal neticeleri içinde yer alırken, devamsızlık ve iş değiştirme ise olumsuz davranışsal sonuçları içinde yer almaktadır. Bunlara ilaveten örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti, işe gecikme, stres, devamsızlık, iş gücü devir oranı ve performans, gibi çalışma tavırlarıyla olan ilişkileriyle alakalı birtakım çalışmalar yapılmıştır (Naktiyok, 2012: 81).

Randall (1987) örgütsel bağlılıkla alakalı çalışmalarında, bağlılık düzeyleriyle bu düzeylerin bireye ve örgüte ait pozitif veya negatif yönde yansıyan sonuçlarını araştırmıştır. Bu durumda oluşan yüksek, ılımlı ve düşük örgütsel bağlılık kavramları aşağıda Tablo 2.4'te özet olarak gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	Bireysel		Örgütsel		
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	
	Düşük	- Kişisel yaratıcılık, özgünlük ve yenilikçilik, - İnsan kaynaklarının daha çok verimli kullanılması.	- Daha düşük düzeyde mesleki ilerleme, - Dedikodu sonucunda ortaya çıkan kişisel maliyetler, - Ayrılma, muhtemel ihraç ya da örgütsel hedefleri bozma.	- Düşük performanslı personelin örgütten ayrılmasıyla, yeni personel, işe almak ve örgütsel moral düzeyini çoğaltarak işgücü devir oranını düşürme, - Örgüt içinde dedikoduların işletmenin faydasına olabilecek neticeleri.	- Yüksek düzeyde iş devri, örgütte kalma konusunda isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan davranışlarda bulunma ve işe gecikme, - Örnek aldığı kişiye zarar verme, personel üzerinde sınırlı düzeyde örgütsel denetim, zarara neden olan dedikodu ve sınırlı görev üstü tavrı.
	İlmlı	- İleri derecede sahiplenme hissi, yeterlilik, güvenlik, bağlılık ve iş, - Yaratıcı çalışanlar, Kişisel kimliğin örgütten farklı tutulması.	- Düşük düzeyde mesleki ilerleme ve gelişim imkanları, - Bağlılık derecesinin düşük, ılımlı ya da yüksek olup olmadığı durumunun basitçe anlaşılamaması.	- Yükselen personel kıdemi, - Daha az ayrılma arzusu, - Düşük iş devri, - Yüksek iş tatmini.	- Personelin daha çok sorumluluk alma ve örgütsel vatandaşlık tavırlarının sınırlanması, - Personelin işleri dışındaki kişisel beklentileri ve örgütsel beklentilerin dengelemesi, - Örgütsel etkinliğin azalması.
Yüksek	- Personelin mesleki ilerleme ve yeterlilik seviyelerinin yükselmesi, - Olumlu tavırların ödüllendirilmesi, - Çalışanların görevlerini hevesli yapmalarının sağlanması.	- Yaratıcılık, yenilikçilik, hareket fırsatlarının bastırılması ve kişisel gelişim, - Değişime karşı olan bürokratik direnç, - Ailevi ve sosyal ilişkilerde gerilim, - Personel arasında olan dayanışmanın düşüklüğü, - İş dışında da işletmenin buluşması için sınırlı düzeyde enerji ve zaman.	- Güvenli ve sabit işgücü, - Yüksek düzeyde üretim için personelin örgütsel beklentileri benimsemesi, - İş ve performans yönünden çalışan- lar arasında yüksek rekabet, - Örgütsel hedeflerin karşılanabilmesi.	- İnsan kaynaklarının yetersiz kullanımı, - Örgütsel yenilikçilik, esneklik ve uyum yoksunluğu, - Geçmişteki politika ve aşamalara fazlaca güvenme, - Fazla çaba sarfeden personele düşmanlık ve öfke besleme, - Örgüt faydasına olacak şekilde etik ve yasal olmayan eylemlere girime.	

Kaynak: Randall, 1987: 462; Doğan ve Kılıç, 2007: 53.

2.3. İç Girişimci Davranışı (Intrapreneurship)

Çalışmanın bu bölümde girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları, iç girişimcilik kavramı, iç girişimci davranışının boyutları ve iç girişimciliğin sonuçlarından bahsedilecektir.

2.3.1. Girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları

İç girişimcilik kavramı ile bağlantılı bir kavram olan girişim; bireylerin başkalarından bağımsız bir şekilde, düşüncelerini hayata geçirmeyi, yeteneklerini kanıtlamayı ve belirledikleri hedefleri başarabilmek adına risk alıp örgüt kurmaları veya aksiyon almaları şeklinde ifade edilmektedir (Yıldız, 2007: 4). Başka bir tanıma göre ise girişim, maddi kazanç veya farklı şekillerde fayda sağlamak amacıyla, mal veya hizmet üreterek ücret karşılığında satmak için veya fon sağlama maksadıyla kurulmuş, finansal ve hukuki kişiliğe sahip, sürekli nitelikte olan bir örgüttür (Gözüdok, Dakes, Karaca, Yıldırım ve Yıldız, 2017: 418). Girişimci kavramı ise, üretim faktörlerini düzenli ve bilinçli bir şekilde birleştirerek, iktisadi anlamda mal ve hizmet üretilmesi için lazım olan girişimsel faaliyeti başlatan, üretim sebebiyle lazım olan maddi kaynak ve ürünlerin satılabileceği pazarları temin eden ve tüm bunları yöneten kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Alparslan, 2013: 9). Girişimci ayrıca; “cesur, atak, istekli, yenilikçi, fırsatları algılayan, değerlendiren ve uygulamaya dönüştürebilen, riski sahiplenen kişi” olarak görülmektedir. Girişimciler başkaları tarafından, birçok kişinin baktığı ama fark edemediği fırsatları değerlendiren, bunları yeni iş fikirlerine dönüştürebilen, Ar-Ge faaliyetlerine önem veren ve riski üstlenebilen kişiler olarak ifade edilmektedir (Seçer, 2019: 3). Girişimci, ekonomik ürün ve/veya hizmetin üretilmesi ve/veya pazarlamak maksadı ile üretim faktörlerini temin edip, sistemli bir şekilde birleştiren, kâr amaçlayan ve girişimlerinin neticesinde ortaya çıkabilecek bütün risklere katlanan kişidir (Ünsalan ve Şimşeker, 2015: 7). Girişimcilik, işletmenin bütününde gerçekleşen yaratıcılık uygulamalarını içermektedir. Bu kavram, piyasa yapıları, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, teknolojik özellikler ve toplumsal değerler ile hızlı değişim gösteren işletmeler tarafından altı çizilmesi gereken bir konu durumundadır. Bununla beraber, işletmenin karlılığını maksimize etmesi ve ayakta kalabilmesi amacıyla, yenilik yapma hususunda cesaretlendirdiği de bilinmektedir (Seçer, 2019: 3).

a) Girişimciliğin nemi

Girişimciler ortaya çıkan firsatları algılayabilen, yaratıcı, risk üstlenebilen, yeni ürün ve hizmetler veya sistemler geliştirebilen kişilerdir. Girişimciliğin önem kazanmasıyla beraber bu konuya destek verilmesi ülkelerin ana politikası durumuna gelmiştir. Bu bağlamda girişimcilere sağlanan maddi ve manevi olarak kurumsal anlamda bir takım destek mekanizmaları her düzeyde işletilmektedir. Bireyleri daha erken yaşlarında girişimci olma hususunda teşvik etmek ve toplumun, kültürün bir parçası durumuna dönüştürmek maksadıyla niversite seviyelerinde girişimcilik eğitimi veren dersler sıkladıtırılmaktadır. Dolayısıyla son zamanlarda ülkemiz de bu konuda önemli düzeyde girişimler yapmış ve girişimcilik konusunda verilen dersleri müfredatlarına yerleştirilmiştir. Girişimciliğin önemli olmasına neden olan özellikler şunlardır; ekonomik büyüme ve işsizlik problemi, küresel rekabet ortamı, toplum faydaları ve kişisel faydalardır (Gemlik ve Kıracı, 2013: 165).

b) Girişimciliğin zellikleri

Girişimciliğin dört temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; yenilikçilik, yeni iş teşebbüsü, proaktiflik ve kendini yenilemedir. Mal ve hizmetin yeniliğine ait olan boyut yenilikçilik boyutu ile incelenmektedir. Burada esas olarak geliştirme ve yenilikçilik kavramları vurgulanmaktadır. Yeni retim teknikleri, yaratma ve geliştirme girişimciliğin içinde yer almaktadır. Girişimcilik, bir örgütte yeni iş sahalarının yaratılması firsatı tanıdığından yeni iş alanı teşebbüsü, girişimciliğin önde gelen bir özelliğidir. Farklı nitelik ve özerklik seviyelerine sahip olan bütün örgütler için yeni iş sahası teşebbüsü vardır ve işletmede yeni iş alanı yaratılması anlamı taşır. Yeni pazarlar oluşturulması ve örgütün hizmetlerinin yeniden tanımlanması gibi unsurlar yeni iş sahası oluşturulmasının kapsamına girmektedir. Yeni iş kolları, özerk iş birimi oluşturulması, i teşebbüs, kurum içi girişimler, daha resmi özerk veya yarı özerk işletme oluşturulması ise daha büyük ölçekli işletmelerde görünen yeni iş alanları oluşturulması türleridir (Toksöz, 2015: 83).

c) Girişimcilik türleri

Ekonomik gelişme sürecinin başlıca değişkenlerinden sayılan girişimcilikte, girişimci çok önemli bir yere sahiptir. Literatürde birçok girişimcilik türü yer almaktadır. Bunlar; yaratıcı, orijinal, profesyonel (yönetici), teknik, çevreci, girişimci, kurumsal, kamu ve fırsat girişimciliği olarak kategorize edilmektedir (Seçer, 2019: 4). Yaratıcı girişimcilik, uygulamada olmayan bir şeyden bir netice oluşturma veya üretme aşamasıdır. Yaratıcı girişimci bununla birlikte değer üretendir. Yaratıcı girişimcilik fark, yeni oluşum ve yenilikleri kapsadığı için benzeri olmayan bir harekettir. Orijinal girişimcilik, öncelikle girişimcilerin kendi kuvvet, beceri, idrak, ustalık, sezgi, bilgi ve tecrübe gibi özelliklerini dikkate alarak hayallerini gerçekleştirmek için temelden başlayarak, harekete geçtikleri ve oluşturdıkları girişimler olarak ifade edilmektedir. İlk kez ve orijinal olması niteliği bu girişimciliğin tanımlanmasında belirleyici ve ayırt edici faktördür (Göçmen, 2007: 19-21). Profesyonel (yönetici) girişimciliğe bakacak olursak, kötü yönetim, kriz veya girişimcinin vefatı, miras paylaşımı süreci gibi sebeplerle girişimin, işletme içerisinden ya da işletmenin dışından farklı birine devredilmesi olayı ya da işletmenin satılması şeklinde açıklanmaktadır. Teknik girişimcilik, araştırma ve geliştirme, yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin finansal yönüyle yönetilmesini ve desteklenmesini içeren ve en çok da teknolojik kapsamda beliren ekip girişimciliği olarak ifade edilmektedir (Seçer, 2019: 5).

Çevreci girişimcilik, çevreyle alakalı problemlere çözüm bularak ortaya çıkan imkânları değerlendiren girişim türü şeklinde ifade edilmektedir. Girişimci girişimciliği, tecrübeli girişimcilerin fırsat olarak algıladıkları yeni girişimcileri desteklemesi süreci şeklinde oluşan bir girişimcilik türüdür (Göçmen, 2007: 20). Kurumsal girişimcilik, küçük ya da büyük işletmelerin içlerinde küçük girişimcileri örgütlediği ve toplumun değişim isteklerine cevap veren öncelikli girişim türü olarak açıklanmaktadır. Kamu girişimciliği, topluma kamusal hizmet sağlamak amacıyla kamunun kaynak ve yetkilerinin kullanılması olarak ifade edilmektedir. Fırsat girişimciliği ise, piyasadaki olanakları sezerek ya da önceden fark ederek, pazara yeni ürünlerin getirilmesini sağlayan girişimcilik şeklinde açıklanmaktadır (Seçer, 2019: 4).

2.3.2. İç girişimcilik kavramı

İç girişimci (intrapreneur) kavramı, ilk okez 1992’de The American Heritage Dictionary (THA) sözlüğünde “büyük bir işletme içinde bir düşünceyi, risk alma ve yenilik yapma yoluyla yüksek kazanca sahip bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu alan kişi” olarak ifade etmektedir. İç girişimcilik, organizasyonda yeni pazar imkanlarını araştırmak ve kazançlı imkânları tespit etmek amacıyla kaynakları birleştirme, üretme ve pazarlama süreci olarak tanımlanırken hali hazırda faaliyetteki bir işletme içindeki risk ve girişim süreci şeklinde de ifade edilmektedir (Seçer, 2019: 6).

İşletmeler algıladıkları çevreye göre, çevreyle aralarında ortaya çıkan uyumsuzlukları girişimler ile gidererek ortama uyum sağlar ve varlıklarını devam ettirirler. Daha fazla performans gösteren işletmelerin başlıca nitelikleri ise işletme düzeyinde gösterdikleri girişimciliktir. Sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında, işletmenin gelişmesinde, yeni istihdam oluşturulmasında ve refah elde edilmesinde firma düzeyindeki girişimcilik faaliyetleri önemli bir rol almaktadır (Sezgin, 2015: 8). İç girişimcilik kavramı farklı biçimlerde incelenmektedir. Genel anlamda iç girişimcilik, işletme içerisinde çalışan personelin süreç inovasyonu, hizmet ve ürün ile neticelenen uygulamalarda bulunması şeklinde ifade edilmektedir. İç girişimcilik elde bulunan kaynakların denetlenmesinin yanı sıra, fırsatları kovalamak, örgütün herhangi bir faaliyetinde gönüllü bir şekilde risk üstlenilmesi sürecidir. İç girişimcilik çoğu zaman, fazlaca değer sağlamak ve işletmenin mevcut pazardaki rekabetçi konumunu garantilemek hedefiyle, örgütün esas faaliyetlerinin haricindeki etkinliklere odaklanmaktır. Bazı araştırmacılara göre, sadece kişiler değil bununla birlikte işletmedeki takımlar da iç girişimci olabilirler (İbrahimoglu ve Ugurlu, 2013: 105). İç girişimcilik; işletmenin maruz kaldığı tehdit ve zorluklarla baş edebilmesi için, sadece ürün/hizmetlerle sınırlı kalmayıp, yönetim sistemleri ve teknolojilerin sağlanmasını içeren inovatif geliştirmeler biçiminde açıklanmaktadır. İç girişimcilik faaliyetleri; inovasyonla beraber rekabet avantajı sağlamak veya sürdürmek için işletmelerin, hedef ve amaçlarını yeniden gözden geçirmesi ve bu yönde harekete geçmeleri gerekliliğine odaklanmaktadır. İşletmelerin yeniden harekete geçirilmesinden ve performansları üzerinde faydalı etkileri olması sebebiyle, bilim insanları 1980’li yıllardan itibaren iç girişimcilik kavramına yoğun ilgi göstermektedir (Seçer, 2019: 7).

a) İç girişimcinin özellikleri

İç girişimcilerin; yenilikçi olma, risk alma, pazardaki imkânları sezme ve değerlendirme, yüksek derecede özgüven gibi birçok niteliği vardır. Ayrıca, başarılı bir girişimcilik faaliyetinde, iç girişimcilerin ortamın değişken ve karmaşık şartlarını ayrıntılı olarak incelemeleri, başarılı çözüme varmak için her sunulan fikir ve düşünceyi kabul etmeme özgürlüklerinin olduğunu hissetmeleri gerekir. Dolayısıyla iç girişimciler, işletmede açık bir tartışma ortamı yaratarak, düşüncelerini gerçeğe dönüştürme arzusu ve bilinciyle hareket ederler. Girişimcilik faaliyetlerinden başarı sağlayabilmek, iç girişimcilik davranışını doğru bir şekilde uygulanabileceğine inanılması ve bu inancının yüksek olması, ortaya çıkabilecek fırsatları yakalama ve yenilik yapma ihtimalini yükseltmektedir (Seçer, 2019: 8).

Tablo 2.5. İç Girişimcinin Özellikleri

1	İşletme kaynaklarını özerk bir şekilde kullanmayı, hedefe yönelik olarak sergilenen tutum ve davranışlardan dolayı takdir edilmek istemektedir.
2	Bireysel olarak yapacağı işlere süre limiti koymakta ve işlerini bu anlamda planlamaktadır.
3	Girişimcilik yönünü gösterebilme hususunda, içinde bulunduğu işletmeden maddi veya manevi destek beklemektedir.
4	Özgüveni fazla olan kişilerdir. Genel anlamda sistemin işleyişine dair şüpheli olmakla beraber, ortaya çıkabilecek sorunlarla baş edebilme konusunda kendisine güvenir.
5	Hem iç müşteriyi hem de dış müşteriyi çalışmalarına dayanak olarak kabul eder.
6	Orta seviyede risk üstlenirken, genel olarak işten çıkarılma korkusu taşımaz ve bu hususu basit risk olarak değerlendirir.
7	Pazardaki var olan durumu kendisi incelemekte ve değerlendirmesini de yine kendisi yapmaktadır.
8	Statü sembollerini sevmemekle beraber, özerk bir şekilde davranmayı önemli bir güç unsuru olarak kabul etmektedir.
9	İşletmede çalışan diğer personeli yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışmaktadır.
10	İşletmedeki düzen hususunda oldukça duyarlıdır.
11	Kontrol yeteneğine sahiptir.
12	Piyasayla ve işletmeyle alakalı incelemeler yapmaktadır.
13	Yenilikçidir.

Kaynak: Seçer, 2019: 8.

İç girişimcilerde görülen genel özellikler yukarıda Tablo 2.5'te gösterilmektedir. Başarılı bir girişimcilik faaliyetinde, iç girişimcilerin ortamın

değişken ve karmaşık şartlarını ayrıntılı olarak incelemeleri, başarılı çözüme varmak için her sunulan fikir ve düşünceyi kabul etmeme özgürlüklerinin olduğunu hissetmeleri gerekir. Dolayısıyla iç girişimciler, işletmede açık bir tartışma ortamı yaratarak, düşüncelerini gerçeğe dönüştürme arzusu ve bilinciyle hareket ederler. Girişimcilik faaliyetlerinden başarı sağlayabilmek, iç girişimcilik davranışını doğru bir şekilde uygulanabileceğine inanılması ve bu inancının yüksek olması, ortaya çıkabilecek fırsatları yakalama ve yenilik yapma ihtimalini yükseltmektedir (Seçer, 2019: 8).

b) İç girişimciliğin önemi

İç girişimcilik kavramı, faaliyet halindeki işletmenin kârlılığı, verimi, inovasyonu ve kurumsal başarı için işletmeyi tetiklemesi sebebiyle, küresel piyasa şartlarında rekabet üstünlüğü elde etmenin çok önemli bir fonksiyonudur. İç girişimcilikle sağlanan yenilik ve farklılık, kâr üstünlüğü, değişime ayak uydurma gibi farklı alanları etkileyebilmektedir. İç girişimcilikle işletmenin esneklik kabiliyeti fazlaşmaktadır. Bu esneklik kabiliyeti, işletmelerin birçok sorunun üstesinden gelebilmesinde önemli bir rol üstlenmesine neden olmaktadır (Seçer, 2019: 10-11). İç girişimciliğe yönelik faaliyetler, işletme içinde çalışan işgörenlerin bireysel yeteneklerinin ve bilgilerinin artırması açısından örgütün ileri zamanlardaki başarısı için lazımdır. Bu sebeple organizasyonlardaki girişimcilik becerisi, işletmelerde taklit edilmesi çok zor olan bir işlevi yerine getirmektedir. Bu işlev sayesinde de işletmeler rakipleri karşısında küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Gürel, 2012: 64).

Günümüzde çoğu organizasyon, iç girişimciliğin giderek artan önemini anlamaktadır. Bunun başlıca nedenleri içerisinde; sayıları her geçen gün artan rakipler, modern olmayan geleneksel anlamda işletme yönetim yöntemlerinin eksik kalması, becerikli işgörenlerin örgütten ayrılarak daha küçük ölçekli girişimciler konumuna gelmesi, küresel rekabetin artması, etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına dönük sürdürülen çalışmalardır. Dolayısıyla gerek küresel gerekse ulusal anlamda faaliyetlerini sürdüren işletmeler, yenilikçi olmaya ve yaşanan değişimlere ayak uydurmaya zorlanmaktadır. Yaşanan bu gelişmelerin neticesinde çağdaş işletmeler iç girişimciliği destekleyecek yöntemler aramaya başlamışlardır. Fakat bu arayışa

gitmeyen veya gitmek istemeyen işletmelerde durgunluk, işgören kaybı ve geri kalma gibi sonuçların doğmasıyla karşılaşacakları anlaşılmaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 51).

İç girişimcilik, mevcut kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte belirli bir öğrenme eğrisi de sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmede çalışan personelin memnuniyet seviyelerini de arttırmaktadır. Dolayısıyla, personelin işten çıkmaları engellenirken örgütsel devamlılık da elde edilmiş olmaktadır. Bu anlamda, iç girişimcilik; işletmelerin verimlilik seviyelerini arttırmada, esnekliğiyle gelişmekte olan dış çevre koşullarına daha hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına destek olmaktadır. Bununla beraber işletmelerin kendilerini yenilemeleri hususuna da katkı sağlamaktadır (Seçer, 2019: 11).

c) İç girişimciliği etkileyen faktörler

İç girişimciliği etkileyen faktörlerin literatürde iki grupta sınıflandırıldığı görülmektedir. Birinci olan grupta organizasyon içi çevreye yönelik içsel ve dışsal faktörlerin bulunduğu örgütsel faktörler, ikinci olan grupta ise organizasyonun dış çevresine yönelik faktörlerin olduğu çevresel faktörler bulunmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 100). Belirtilen bu iki grup aşağıda Tablo 2.6’da sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.6. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

Örgütsel Faktörler	Çevresel Faktörler
Örgütsel haberleşme	Çevresel dinamizm
Denetim mekanizmaları	Teknolojik imkânlar
Örgütsel ve yönetsel destek	Sektörel gelişme
Örgütsel değerler	Yeni ürünlere olan istek
Personele karar verebilme inisiyatifi verme	Çevrede yaşanan elverişsiz değişimler
Personelin ödüllendirilmesi	Rekabet ortamı

Kaynak: Seçer, 2019: 13.

Örgütlerin faaliyette bulundukları çevrenin faktörleri, iç girişimciliğe önem vermenin bir belirleyici unsurudur; zira iç girişimcilik anlayışı, dış çevrede algılanan bir fırsatla başlangıç yapar. Çevreden etkilenmeyle beraber çevreyi etkileyebileceklerini düşünen girişimciler, bu girişimcilik faaliyetlerini, çevresel belirsizliği yanıtlayıp, kuvvetli bir stratejik konum almak için yaparlar. Dolayısıyla, örgütlerin girişime ait doğrulumu, çevrenin dinamizm, belirsizlik ve değişim

özelliklerini destekler ya da önüne geçebilir. Çevresel dinamizmin dışında görülen çevresel olumsuzluklar, tehlike ve dış çevrede meydana gelen negatif gelişmeler örgüt içinde oluşan girişimcilik yönüyle fazlaca önemlidir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 50).

d) İç girişimci davranışı (Intrapreneurial behaviour)

İsveç'in köklü ısı yalıtım işletmelerinden olan Beijerinvest'in eski yönetim kurulu başkanı Anders Wall bir konuşmasında, girişimcilerin değişimi yönlendirerek geleceği şekillendirdiği gibi, başarılı firmaların teknoloji, pazar gibi dış etmenleri değiştirmesini gerekçe göstererek girişimci olmak için yeni bir iş kurmanın şart olmadığını, bireylerin çalıştıkları kurumlarda da bunu gerçekleştirebileceğini dile getirmiştir. İşletme içindeki girişimci, firma girişimciliğini örgüt anlamında inceleyen çalışmalarda kavram karışıklığı kadar fazla olmasa dahi konuyu inceleyen araştırmalarda değişik şekillerde adlandırılmaktadır (Sezgin, 2015: 33).

Yeniliklerin gün geçtikçe önem kazandığı günümüzde, girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları diğer kavramlarla karıştırılabilmektedir. Girişimcinin emeğini kiralayarak işletmede karar vermesi için görevlendirilen kişilerin aldıkları kararlar gerçek manada bir girişimcilik olmayıp, girişimcilik için farklı bir inceleme gerekmektedir. Bu ayrımı göstermek adına, kurumsal girişimciyi inceleyen araştırmacılar, kendi işletmesini kuran kişileri bağımsız girişimci (independent entrepreneur) olarak isimlendirmektedir. Girişimcilik ve iç girişimcilik özellikleri birbirine her ne kadar benzese de; beklentileri, öğrenme stratejileri, risk alma derecesi, bağımsızlık isteği, algılanan yetenek, eğitim derecesi gibi ayrıştıkları alanlar bulunmaktadır (Seçer, 2019: 9).

Alanın sunduğu en önemli imkânlardan biri de, kavrama verilen isimlendirmelerin değişiklik göstermesine rağmen, tanımların içerik olarak fazlaca benzerlik göstermesidir. Her ne kadar değişik adlandırmalar olsa dahi en fazla kullanılan kavram "iç girişimcidir". Genel anlamda en çok kabul gören tanımla iç girişimci, işletme içerisinde kendisini yenilikten sorumlu gören kişidir. İç girişimci, İşletmeye ve sektöre göre ihtiyacın en çok olduğu alanlarda yenilik için fırsatları bulmaktadır. İç girişimci, yaratıcı ya da buluşçu olabilir fakat her zaman iyi bir düşünceyi faydalı bir gerçeğe nasıl dönüştürebileceğini hayal eden kişidir. Bu hayallerinin oluşturduğu vizyonla, diğerlerini takip etmeyen çalışan ya da yöneticiler,

iç girişimciliği harekete geçirir. İç girişimcilik, işletmelerde kaynak ve insanların girişimsel ruhunu toparlayan bir yöntemdir (Sezgin, 2015: 34).

Tablo 2.7. Örgüt İçindeki Girişimciyi İnceleyen Çalışmalarda Kullanılan Kavramlar

Firma Girişimcisi (Corporate Entrepreneur)	Lewis, 1937; Kanter, 1984; Vandermerwe ve Birley, 1997
Firma İçi Girişimci (Internal Entrepreneur)	Thornberry, 2003
Girişimsel Çalışan (Entrepreneurial Employee)	Nyström, 2012; Stam, 2013; Wakkee vd., 2008
Girişimsel Çalışan Faaliyeti (Entrepreneurial Employee Activity)	Bosma vd., 2012
Girişimsel Çalışan Davranışı (Entrepreneurial Employee Behaviour)	Jong ve Wennekers, 2008
Çalışanlararası Girişimsel Davranış (Entrepreneurial Behaviour Among Emp.)	Stull, 2005
İç Girişimci (Intrapreneur)	Pinchot, 1985; Honig, 2001; Sayeed ve Gazdar, 2003; Hydle vd., 2015; Davis, 1999; Douglas ve Fitzsimmons, 2013; Dovey, 2012; Harris ve Verreynne, 2008; Luchsinger ve Bagby, 1987; Martiarena, 2013; Menzel vd., 2007; Rathna ve Vijaya, 2009
İç Girişimsel Davranış (Intrapreneurial Behaviour)	Van der Sijde vd., 2013; De Jong vd., 2011; Rigterin ve Weitzel, 2013

Kaynak: Sezgin, 2015: 34.

e) Girişimcilik ve iç girişimciliğin karşılaştırılması

Schumpeter (1883-1950), girişimciyi iki grup halinde ayırarak bağımlı ve bağımsız girişimci şeklinde sınıflandırmıştır. Schumpeter bağımlı girişimcileri mevcutta var olan bir işletmeyle alakası olanlar, bağımsız girişimcileri ise yeni bir işletme kuran kişiler olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda bağımlı girişimciyle bahsedilen kişinin bir işletmeyle ilişkisi olan “iç girişimci”, bağımsız girişimci ile bahsedilen kişinin de geleneksel anlamdaki “girişimci” olduğu ifade edilebilir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51).

Fransız ekonomist J. Say tarafından ilk defa belirtilen “girişimci” kavramı, iktisadi kaynakları aşağı düzlemde yukarı düzleme taşıyan birey için kullanılmaktadır. Girişimci, çevresini inceleyebilen ve ihtiyaçları algılayabilen, algıladığı ihtiyaçları iş fikrine dönüştürebilen, risk üstlenebilen, yaratıcı düşünebilen ve iş yapabilmek adına ihtiyacı olan kaynaklara sahip olmasa da bunları

toparlayabilmeyi becerebilen kişidir. Yeni bir işletme kurmanın ya da işletmeyi faaliyete geçirmenin psikolojik ve finansal riskini üstlenerek, iş fırsatlarından faydalanan birey girişimcidir (Öktem vd., 2003: 171).

Farklı bir söylemde girişimci; düşünce, ekonomik değer ve iş oluşturan kişi şeklinde de ifade edilebilir. Literatürde bulunan tanımlardaki farklı söylemlere rağmen, üzerinde ortak düşünceye sahip olunan hususla girişimci, genelde bir işletmeyi ilk olarak kuran şeklinde bilinip, fırsatları başarılı bir şekilde tanımlayan, algılayan, geliştiren ve şekillendiren bireylerdir. Girişimcilikte ilk husus yeni düşüncedir. Akabinde ortaya çıkan bu yeni düşüncenin fırsat olduğu veya olmadığı incelenir. Eğer ortaya çıkan bu taze düşüncenin fırsat olduğu değerlendirilirse, bu fırsatların iyi bir iş girişimine dönüşmesi için bir iş yapısının oluşturulması gerekir. Bu aşamada yeni fikir şekillendirilerek değiştirilebilir ve üstünde düzenlemeler yapılabilir, üstelik daha güzel olanlarıyla dahi değiştirilebilir. Şayet ortaya çıkan yeni düşünce ticari önemdeyse girişimci bundan memnun olur. Girişimciler daha çok büyük oynar ve riski itinayla hesabederek ödülü de büyük beklerler (Thornbery, 2001: 527).

İç girişimci ise; eldeki kaynakları değişik şekillerde yapılandırıp, yeni fırsatlar oluşturarak işletmeyi geliştirmeye ve büyütmeye yönelik faaliyetlerde bulunan kişidir. İç girişimcinin başlangıç yeri girişimciyle benzer özellikler gösterse dahi kaynaklar ve bunlarla alakalı yeni karışımlardır. İç girişimciler faaliyette bulunan işletmede yeniliği destekleyebilen, yenilik ihtiyacını algılayan, destekleyebilen, işletme adına yenilik yapan ve girişimsel görevle meşgul olan kişiler olarak da ifade edilebilir (Göçmen, 2007: 66).

Yukarda bahsedilen girişimci ve iç girişimci kavramlarından da anlaşılacağı üzere girişimciyle iç girişimcilerin pek çok benzer yönü bulunmaktadır. Hem girişimci hem de iç girişimciler, yeniliğe, topluma, ürün ve hizmet yaratmaya odaklanırlar. Her ikisi de yapılacak olan çalışmalar için alışılmışın dışında daha çok risk üstlenirler (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51). Fakat girişimci ve iç girişimcilerin bazı tarafları birbirinden ayrılmaktadırlar. Bahsedilen bu ayrım aşağıda Tablo 2.8’de gösterildiği gibi karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.8. Girişimci ve İç Girişimciliğin Karşılaştırılması

Girişimci	İç Girişimci
Girişimciler, iç girişimcilere göre daha çok risk üstlenirler.	İç girişimciler, girişimcilere oranla risk almayı daha az tercih ederler.
Girişimciler kendi menfaatleri adına yenilik yaparlar.	İç girişimciler faaliyette olan bir işletmede farklı kişiler adına yenilik yaparlar.
Girişimciler bireysel istek ve iradeleriyle girişimsel uygulamalarda bulunurlar.	İç girişimciler işletmede farklı kişiler tarafından seçilir ve işletmeye kendilerini kabul ettirirler.
Girişimciler kendilerine ait olan sermayelerini riske ederler.	İç girişimciler çalıştıkları işletmenin sermayesini riske ederler.
Girişimcilerin risk tercihi saygınlık kazanma ve kazanç sağlamaya yöneliktir.	İç girişimcilerin risk tercihi, kariyer ve işe dönüktür.
Girişimciyi harekete geçiren esas unsur yeni iş kurma, maddi kazanç ve kendi işini yapma isteğidir.	İç girişimciler prim, daha fazla ücret, gelir artışı ve terfi gibi özelliklerle motive olurlar.

Kaynak: Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51-52.

Özet olarak girişimci ve iç girişimcinin arasında, sermayenin kaynağı, motivasyon ve üstlenen riske karşı sergiledikleri tavır gibi etkenler esas konular itibariyle önemli derecede ayrımlar bulunmaktadır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 52).

2.3.3. İç girişimci davranışının boyutları

Literatür incelendiğinde iç girişimciliğin: yenilik, yeni iş girişi, süreç yenileme, stratejik yenileme, kendini yenileme, risk alma, otonomi, saldırgan rekabetçilik ve öngörücü olma gibi özgün birçok farklı boyutlarından söz edilmiştir (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 52). Sezgin (2020: 255) araştırmasında iç girişimci davranışını 6 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar aşağıda ifade edildiği gibidir.

a) Yenilikçilik

Yenilik kavram şekliyle incelendiğinde, bir devamlılığı (yenileme/yenilenme) aynı zamanda bir neticeyi (yenilik) açıklamaktadır. Literatürde süreç şeklinde olan yenilik, yeni bir düşüncüyü pazarlanabilir iktisadi değere (ürüne), yeni veya iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım sistemine yahut farklı bir toplumsal hizmet şekline dönüştürmeyi açıklarken, yenilik bu değişim sürecinin sonunda meydana gelen “pazarlanabilir yeni veya geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir. Birçok araştırmacı tarafından yenilik, iç girişimcilik uygulamalarının merkezi olarak

görmektedir. İç girişimcileri ise yenilikçiler ve düşünce yaratıcıları şeklinde görmektedirler. Yeniliklerin neticesi, yeni ürünler, yeni pazarlar ve yeni süreçlere kadar ilerlemektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 93). Bunlardan ilk boyut olanı personelin yaratıcı düşünce ve kendine has çözümler üretmekle alakalı ifadeleri barındırdığından ötürü “yenilikçilik” olarak isimlendirilmiştir.

b) Bilgi edinimi

İkinci boyutta, personelin ihtiyacı olan bilgilere ulaşabilmesi ve önemli bilgileri ayıklayabilmeyi kapsadığından dolayı iç girişimcinin “bilgi edinimi” yeteneğini göstermektedir.

c) İnisiyatif alma

Herhangi bir sürecin sonucunda kaybetme olasılığı olmasına rağmen adım atmaktan çekinmemek olarak açıklanabilen risk almak; kazanılabilecek başarılar için hesaplanmış kayıpları göze alabilmek olarak da ifade edilebilir. Bu anlamda risk alma kavramı girişimcilik kavramıyla düşünüldüğünde; bir işletmenin karlılık ve rekabet avantajı gibi kazanımlar için risk almaktan geri durmaması gereklidir. Dolayısıyla örgüt içinde risk alabilen personel sayısının artması için yöneticilerin güven ve cesaret verme hususunda istekli olması son derece önemlidir (Kahyaoğlu, 2019: 32). Üçüncü boyuttaki unsurlar, hem bağımsızlık hem de risk üstlenme tutumu ile bağlantılıdır. İç girişimci, işletme içindeki hiyerarşik bağlardan dolayı tam manasıyla hem bağımsız hem de risk üstlenen bir yapıda değildir. İç girişimciler daha çok bahsedilen iki kavramın beraber düşünüldüğü “inisiyatif alma” eğilimindedirler.

d) Rekabetçilik

Küreselleşmenin artarak devam ettiği bir ekonomide organizasyonların ileri zamanlardaki performansının ulusal ve uluslararası düzeydeki pazarlarda rekabetçilik yönelimlerine bağlı olacağı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün rekabetçiliği edinilen nitelikleri itibariyle açıklanmaktadır. İşletmelerin rakipleri karşısında edindiği kaynak ve maliyetler küresel pazarda başarılı olma yeteneğini etkilemektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 99). Dördüncü boyutta, atılım yapmak ve öncü olmakla alakalı olduğundan iç girişimcinin, örgüt içi “rekabetçilik” niteliğine değinmektedir.

e) Proaktiflik

Proaktif (proactive), işletme terimlerinin sözlüğünde (Dictionary of Business Terms) hadiseler ortaya çıktıktan sonra tepki göstermeden ziyade, geleceğe dönük bir tutuma sahip olma, meydana gelebilecek problemleri evvelden algılama ve onlarla mücadeleyle yönelik olarak olumlu aksiyonlar alma şeklinde tanımlanmaktadır. Proaktiflik (proactiveness) terimi, Dess ve Lumpkin (1996) tarafından, ileriki zamanlarda meydana gelecek sıkıntılardan, değişimlerden ve ihtiyaçlardan evvel harekete geçme şeklinde ifade etmektedir. Koçel (1995) kavramı, yönetim faaliyetleri anlamında yönetimde yaşanan olayların peşinden sürüklenmeyi değil, geleceği etkileyerek ve sezerek olayları değiştirme manasında kullanmıştır (Ağca ve Kurt, 2007: 95). Beşinci boyuttaki maddeler, geleceğe yönelik fırsatları keşfetme ve önceden faaliyete geçme ifadeleri ile iç girişimcinin “proaktiflik” özelliğini ortaya koymaktadır.

f) Destekleyicilik

Altıncı ve son boyuttaki maddelerde, düşüncelerin sadece yaratılması süreci değil, aynı zamanda yeni düşüncelerin nüfuz etmesi ve somut olarak oluşması için ortaya konulan çabayla bağlantılı olduğundan dolayı “destekleyicilik” olarak isimlendirilmiştir (Sezgin, 2020: 255).

2.3.4. İç girişimciliğin sonuçları

Girişimciliğin toplumlarda edindiği görev önceki zamanlarda da biliniyor olmasına karşın, girişimsel davranışın faaliyette olan işletmelerdeki işlevi, bayağı yeni bir vakıadır. Son yirmi yıldan beri yönetim araştırmacılarının direkt ve dolaylı olarak hareketli pazar etrafında rekabet avantajı sağlamanın ve sağlanan rekabet avantajının sürdürülmesinin yöntemlerini araştırmaları, iç girişimcilik ile olan alakayı gittikçe artırmıştır (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 52).

Yapılan araştırmaların neticesinde iç girişimcilerin, daha çok klasik geleneksel yönetimden farklı ve modern girişimsel yönetime daha fazla yatkın bir anlayışı benimsedikleri incelenmektedir (Göçmen, 2007: 69).

Bireyin çalıştığı işletmeyi daha iyi konumlara getirebilmesi anlamında fikir ve önerilerinin olması ve bu fikirle önerilerin işletmelerin rakipleri karşısında rekabet

avantajı sağlaması adına uygulamaya geçirilebilmesi için iç girişimcilik gereklidir. Dolayısıyla personelin iç girişimci davranışlarına müsaade edilmesi kendi işini kurmak maksadıyla işletmeden ayrılmasını ve rakip olma riskini azaltacaktır. Böylece rekabet avantajı rakip işletmelere verilmeyerek potansiyeli yüksek personelin örgütün mevcudunda yer alması sağlanır. Bu husus aynı zamanda personelin motivasyon ve bağlılık seviyelerini de yükseltecektir. Bağımsız çalışma ortamının sağlanması, işgörenin donanım ve becerilerinin artmasının sağlanması, personele gereken değerin verilmesi örgüt içi girişimciliğin desteklenmesi yönünden son derecede önemlidir (Kahyaoğlu, 2019: 36).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme düzeyi, örgütsel bağlılık algısı ve iç girişimci davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Ağrı il merkezinde tekstilkent projesi kapsamında faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanlara yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasına ilişkin detaylar verilmiştir. Bu anlamda alan araştırmasının yöntemi anlatılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular bir sonraki bölümde yer alacaktır.

Bu bölümde tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının personel güçlendirme düzeyi, örgütsel bağlılık algısı ve iç girişimcilik davranışları arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasının yöntemine dair bilgilere yer verilecektir. Araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış, araştırma problemi ve soruları belirlenmiş, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği önceki çalışmalar (literatür) doğrultusunda araştırmanın hipotezleri kurulmuş, araştırmanın evreni, örnekleme, sınırlılıkları ve varsayımları açıklanmış ve araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına yer verilmiştir. Son olarak çalışmada yapılan analizlerin neler olduğu hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İmalat sanayi sektöründe önemli bir konumda olan tekstil işletmeleri için en önemli yönetim işi insan kaynaklarıdır. İşletme sahipleri ve yöneticiler, personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanları güçlendirip, rekabet avantajı sağlamak ve rakipleri karşısında ayakta kalarak varlığını devam ettirmek isterler. Literatür taramasında personel güçlendirmeye ilgili yönetim ve organizasyon çalışmaları incelendiğinde; "Personel Güçlendirme", "Örgütsel Bağlılık" ve "İç Girişimci Davranışı" değişkenlerinin sıklıkla kullanıldığı ancak belirtilen bu üç değişkeni birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle belirtilen değişkenleri bir arada kullanarak araştırma yapmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tekstil imalat sanayi işletmelerinde verimliliğin

arttırılması ve rekabet avantajı sağlanması amacıyla söz konusu kavramlar üzerinde ciddiyle durulması gerekir.

Teknolojideki gelişmeler, değişim ve küresel düzeyde rekabetin hızla artması işletme sahipleri ve yöneticileri yenilikçi yaklaşımlar gösterme mecburiyetinde bırakmıştır. Hem küresel hem de ulusal anlamda yaşanan bu değişim ve gelişmeler beraberinde işletmeleri güçlendirilmiş, örgüte bağlılığı olan, girişimci davranışlar gösteren ve girişimci davranışları öne çıkan personeli kuruluşlarına almaya sevk etmektedir. Personel güçlendirme uygulamaları neticesinde güçlenen personelin örgütsel bağlılığının artacağı, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın iç girişimci davranışlar sergileyeceği düşünülmektedir. Bu düşünceyle araştırmanın amacı insan kaynaklarının yeni yönetim kavramlarından olan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranış kavramlarını birlikte inceleyerek, Ağrı il merkezinde tekstilkent projesi kapsamında faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanlara yönelik personel güçlendirme uygulamaları ve algılanan örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkilerini araştırmaktır.

Araştırmanın temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa pozitif etkisi olup olmadığı,
- Örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına pozitif etkisi olup olmadığı,
- Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına pozitif etkisi olup olmadığı,
- Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olup olmadığını incelemek.

Belirlenen bu ana amaç doğrultusunda ek olarak aşağıda sıralanan ek amaçlara da ulaşılması hedeflenmektedir:

- Tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının personel güçlendirme düzeyleri demografik özelliklere göre farklı olup olmadığı,
- Tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri demografik özelliklere göre farklı olup olmadığı,

- Tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının iç girişimci davranışı düzeyleri demografik özelliklere göre farklı olup olmadığını incelemek.

Araştırmanın ana ve alt amaçlarına bu başlık altında değinilmiştir. İlerleyen diğer başlıklarda ise hedeflenen bu amaçlar doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve hipotezlerden söz edilecektir.

3.2. Araştırma Problemi ve Soruları

Araştırmanın problem cümlesi: “Tekstil imalat sanayi çalışanlarında, personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma için aşağıda sıralanan yedi adet araştırma sorusu oluşturulmuştur:

S.1. Tekstil imalat sanayi çalışanları için, personel güçlendirmenin iç girişimci davranışı üzerinde etkisi var mıdır?

S.2. Tekstil imalat sanayi çalışanları için, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?

S.3. Tekstil imalat sanayi çalışanları için, örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışı üzerinde etkisi var mıdır?

S.4. Tekstil imalat sanayi çalışanlarında, örgütsel bağlılığın personel güçlendirme ve iç girişimci davranışı ilişkisinde aracılık rolü var mıdır?

S.5. Tekstil imalat sanayi çalışanları için personel güçlendirme, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

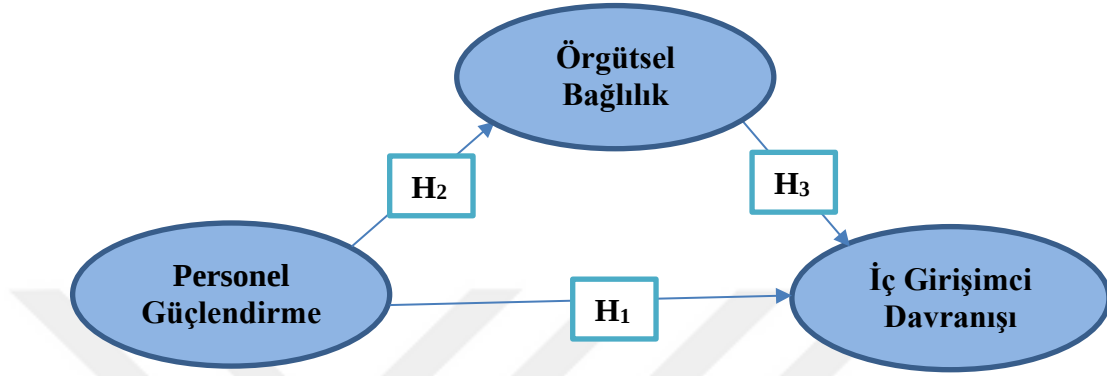
S.6. Tekstil imalat sanayi çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

S.7. Tekstil imalat sanayi çalışanlarının iç girişimci davranışları, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışma; tanımlayıcı, kesitsel ve ilişkisel tarama modelinde yürütülen bir nicel araştırmadır. Ağrı il merkezinde Tekstilkent Projesi kapsamında faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları ve algılanan

örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkilerinin incelenmesi için önerilen model aşağıda verilen Şekil 3.1’de sunulmuştur. Araştırma modeli, hipotezlerin salt şekilsel olarak gösterimi değil, araştırmacılara araştırma tasarımı hakkında da bilgi vermek maksadı taşımaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, personel güçlendirmenin iç girişimci davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini incelemek için kurulmuştur. Model; bir adet bağımsız değişken (personel güçlendirme), bir adet bağımlı değişken (iç girişimci davranışı) ve bir adet aracı değişken (örgütsel bağlılık) olmak üzere üç tür (bağımlı, bağımsız ve aracı) değişken içermektedir. Bu araştırmanın modeli ve sınanmak üzere kurulan hipotezleri aşağıda sunulmuştur. Oluşturulan hipotezler, konuyla ilgili önceden yapılan çalışmalara dayandırılmıştır.

3.3.1. Personel güçlendirme ile iç girişimci davranışı arasındaki ilişki

Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışını pozitif yönde etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Ekiyor ve Karagül (2016: 22) ve Özkan (2011: 168) personel güçlendirme ile iç girişimcilik arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Demir (2013: 110) aynı şekilde çalışmasında personel güçlendirme ile iç girişimci davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğuna dair araştırma bulgularına yer vermiştir.

Yapılan literatür taraması ışığında, personel güçlendirmenin iç girişimci davranışı üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₁: *Personel güçlendirme, iç girişimci davranışını pozitif yönde etkiler.*

3.3.2. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Gürcü (2014: 67), Sever (2017: 122); Salha (2017: 103); Demirkuş (2019: 99); Mujka (2011: 86) ve Gürbüz (2012: 169) çalışmalarında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Yapılan literatür taraması ışığında, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₂: Personel güçlendirme, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

3.3.3. Örgütsel bağlılık ile iç girişimci davranışı arasındaki ilişki

Örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışını pozitif yönde etkilediğine dair çalışmalar bulunmaktadır. Altınbaş (2013: 87); Kocaoğlu, M. ve Şener, E. (2018: 171) ve Tuğsal, T. (2019: 85) çalışmalarında örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışını pozitif yönde etkilediğine dair bulgulara yer vermişlerdir.

Yapılan literatür taraması ışığında, örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışı üzerindeki etkisini araştırmak için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H₃: Örgütsel bağlılık, iç girişimci davranışını pozitif yönde etkiler.

3.3.4. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı arasındaki ilişkiler

Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışı üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Fakat bu çalışmada ele alındığı gibi, önceki çalışmalarda örgütsel bağlılığın aracılık etkisi incelenmemiştir. Bu çalışmada personel güçlendirmenin iç girişimci davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık değişkeninin aracı değişken olarak kullanılması hem çalışmanın özgünlüğünü oluşturacak hem de bu yönüyle literatüre katkı sağlayacaktır.

Yapılan literatür taraması ışığında; personel güçlendirmenin iç girişimci davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmak için aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H4: *Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.*

3.3.5. Demografik değişkenler ile personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı arasındaki ilişkiler

Önerilen araştırma modelinde yer alan temel değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kurulan dört adet hipoteze ilaveten, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve aylık gelir) ile "personel güçlendirme", "örgütsel bağlılık", ve "iç girişimci davranışı" değişkenleri arasındaki ilişkileri sınamak için on sekiz adet hipotez (H₅, ..., H₂₂) daha önerilmiştir. İlgili literatür incelenerek, demografik değişkenlerin "personel güçlendirme", "örgütsel bağlılık", ve "iç girişimci davranışı" ile olan ilişkilerine göre söz konusu hipotezler üç grup halinde sunulmuştur.

a) Demografik değişkenler ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiler

Demografik değişkenler ile personel güçlendirme ilişkisini incelemeye yönelik çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Gürcü, (2014); Sever, (2017); Salha, (2017); Demirkuş, (2019); Gürbüz, (2012); Arslan, D. Ç. (2012); Dıjourian, B. (2019); Vurmaz, E. (2016); Akbulut, M. A. (2013); Karaçelebi, F. G. (2016); Kerse, G. (2013); Karadirek, İ. (2022); Mustafa, İ. J. (2018); Uygur, K. (2018) demografik değişkenlerle personel güçlendirme ilişkisinin yer aldığı bulgura çalışmalarında yer vermişlerdir.

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "personel güçlendirme" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için aşağıda altı adet hipotez (H₅, ..., H₁₀) önerilmiştir.*

H5: *Personel güçlendirme, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H6: *Personel güçlendirme, çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H7: *Personel güçlendirme, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₈: *Personel güçlendirme, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₉: *Personel güçlendirme, çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₀: *Personel güçlendirme, çalışanların aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

b) Demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler

Demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemeye yönelik çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Çelebi, (2009); Salha, (2017); Çavuşoğlu, (2022); Sever, (2017) çalışmalarında demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık ilişkisinin yer aldığı bulgura yer vermişlerdir.

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "örgütsel bağlılık" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için aşağıda altı adet hipotez (H₁₁, ..., H₁₆) önerilmiştir.*

H₁₁: *Örgütsel bağlılık, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₂: *Örgütsel bağlılık, çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₃: *Örgütsel bağlılık, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₄: *Örgütsel bağlılık, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₅: *Örgütsel bağlılık, çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₆: *Örgütsel bağlılık, çalışanların aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

c) Demografik değişkenler ile iç girişimci davranışı arasındaki ilişkiler

Demografik değişkenler ile iç girişimci davranışı ilişkisini incelemeye yönelik çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Kahyaoğlu (2019) ve Seçer (2019) demografik değişkenlerle iç girişimci davranışı ilişkisinin yer aldığı bulgura çalışmalarında yer vermişlerdir.

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "iç girişimci davranışı" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için aşağıda altı adet hipotez (H₁₇, ..., H₂₂) önerilmiştir.*

H₁₇: *İç girişimci davranışı, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₈: *İç girişimci davranışı, çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₁₉: *İç girişimci davranışı, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₀: *İç girişimci davranışı, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₁: *İç girişimci davranışı, çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

H₂₂: *İç girişimci davranışı, çalışanların aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Ağrı il merkezinde Tekstil Kent Projesi kapsamında faaliyet gösteren 5 adet tekstil imalat sanayi işletmelerinin ortalama 3000 çalışanı oluşturmaktadır (Ağrı İŞKUR İl Müdürlüğü Verileri, 2021). Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem oluşturulmuştur. Örneklem hacminin asgari yeterliliği için Yamane (1973: 133) tarafından önerilen formül kullanılarak, hesaplanan minimum örneklem sayısının 341 olduğu belirlenmiştir. Anketlerin tamamı yapılan saha çalışması sonucu personel tarafından cevaplandırılmış olup, veriler bilgisayar ortamında SPSS 26 ve AMOS 24 istatistik paket programlarına aktarılmıştır. Elde

edilen veriler kullanılarak, kurulan hipotezlerin sınanması için uygun analizler yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmadan elde edilen sonuçlar literatüre katkı sağlayacak olup sonuçlar değerlendirilirken araştırmanın varsayım ve kısıtlarının dikkate alınması gerekmektedir. Bu varsayım ve kısıtlar aşağıda ifade edildiği gibidir:

- Bu çalışma zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle yalnızca tekstil imalat sanayi sektöründe yapılmış olması, Ağrı ili ile sınırlı olması ve diğer illerde faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinde yapılmamış olmasıdır.
- Ölçeklerde yer alan ifadelerin tüm katılımcılarca doğru anlaşıldığı varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan personelin ankette yer alan ifadelere samimi ve içtenlikle doğru yanıtları verdiği varsayılmıştır.
- Verilerin analizinde hatalı herhangi bir adımın gerçekleştirilmediği varsayılmıştır.

Örneklemin çeşitlendirilmesi ve benzer araştırmaların farklı sektörlerde de yapılması önerilmektedir.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulama Ağrı il merkezinde Tekstilkent Projesi kapsamında faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinin çalışanlarına yapılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınarak geliştirilen, katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve aylık gelir) sorular bulunmaktadır. Formun ikinci bölümünde, tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının personel güçlendirme uygulamalarını ölçmek için, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, Türkiye ve dünyada birçok araştırmacı tarafından kullanılan uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış, 12 sorudan ve 4 boyuttan oluşan “*personel güçlendirme*

ölçeği”ne yer verilmiştir. Üçüncü bölümünde tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını ölçmek için, Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen, Türkiye ve dünyada birçok araştırmacı tarafından kullanılan uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış, 18 sorudan ve 3 boyuttan oluşan “*örgütsel bağlılık ölçeği*” bulunmaktadır. Dördüncü bölümünde ise tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanlarının iç girişimci davranışlarını ölçmek için, Sezgin (2020) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış ve 23 sorudan ve 6 boyuttan oluşan “*iç girişimci davranışı ölçeği*” kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçeklerde yer alan önermelere 5 dereceli likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden cevap vermeleri istenmiştir. Elde edilen veriler istatistik paket programlarında analizlere tabi tutulmuştur.

3.7. Verilerin Analizi

Bu bölümde, araştırma kapsamında literatür destekli kurulan hipotezleri test etmek için hangi analizlerin yapıldığına dair bilgiler verilmiştir. Elde edilen verilerinin analizleri SPSS 26 ve AMOS 24 istatistik paket programları ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla aşağıda belirtilen analizler gerçekleştirilmiştir:

- Ölçeklerin güvenilirliklerini incelemek için güvenilirlik analizi,
- Kullanılan değişkenlerin normallliğini belirlemek için normallik analizi,
- Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin ve araştırma ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama, standart sapma, yüzde ve frekans dağılımını incelemek için frekans analizi,
- Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon analizi,
- Araştırmanın temel değişkenleri arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin tespiti için YEM analizi,
- Temel değişkenlerin katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla t-testleri ve ANOVA analizleri uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, anket uygulaması ile elde edilen verilerin analizi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Sosyo-demografik veriler ve ölçek soruları için uygulanan frekans analizlerinin sonuçları, ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları, değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için uygulanan korelasyon analizine ait sonuçlar, sınanmak üzere kurulan hipotezler için YEM analizlerine ait sonuçlar ve temel değişkenleri oluşturan ölçek sorularına verilen cevaplara sosyo-demografik değişkenlerin etkisinin olup olmadığının sınındığı farklılık analizlerine ait bulgular sunulmaktadır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ağrı il merkezinde Tekstil Kent Projesi kapsamında faaliyet gösteren 5 adet tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışan 341 katılımcının demografik özelliklerine yönelik elde edilen bulgulara yer verilecektir. Bu kapsamda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve aylık gelir düzeyi gibi tanımlayıcı bilgiler ele alınmıştır. Bu doğrultuda uygulanan frekans analizi sonuçları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, katılımcı sayısı 341 kişidir. Katılımcıların % 71,8’ini erkek, %28,2’sini ise kadın çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların %74,5’inin 29 yaş ve altı, %22,5’inin 30 – 39 yaş aralığındadır. Ayrıca katılımcıların %44,3’ü evli ve %55,7’si ise bekar çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcıların %7,9’unun ilköğretim, %12’sinin ortaöğretim, %28,4’ünün lise, %49,3’ünün lisans ve %2,3’ünün yüksek lisans eğitimi aldığı saptanmıştır. Katılımcıların %24,6’sı 6 aydan az, %32,3’ü 6 ay – 1 yıl arası, %19,4’ü 1 yıl – 2 yıl arası, %17,6’sı 2 yıl – 3 yıl arası, %1,5’i 3 yıl – 4 yıl arası ve %4,7’si ise 4 yıl – 5 yıl arasında söz konusu tekstil işletmesinde çalışmaktadır. Son olarak katılımcıların; %41,3’ünün 0 – 4254 TL, %37,5’inin 4255 – 5000 TL ve %21,1’inin de 5001 – 6000 TL bandında aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Kategoriler	F	%
Cinsiyet	Kadın	96	28,2
	Erkek	245	71,8
Yaş	29 yaş veya altı	254	74,5
	30 - 39 yaş arası	87	25,5
Medeni Durum	Evli	151	44,3
	Bekar	190	55,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	27	7,9
	Ortaöğretim	41	12,0
	Lise	97	28,4
	Lisans	168	49,3
	Yüksek Lisans	8	2,3
Kurumdaki Çalışma Süresi	6 aydan az	84	24,6
	6 ay - 1 yıl	110	32,3
	1 yıl - 2 yıl	66	19,4
	2 yıl - 3 yıl	60	17,6
	3 yıl - 4 yıl	5	1,5
	4 yıl - 5 yıl	16	4,7
Aylık Gelir	0 - 4254	141	41,3
	4255 - 5000	128	37,5
	5001 - 6000	72	21,1
Toplam Katılımcı		341	100

Ulaşılan bulgular doğrultusunda, sektörde çalışanların genel profili hakkında şunlar söylenebilir: Tekstil imalat sanayi sektöründe beden gücüne ihtiyaç duyulduğu için, 30 yaşından küçük, bekar ve erkek çalışanlar yoğun şekilde çalıştırılmaktadır. Lise ve lisans mezunu çalışanlar özlük hakları ve ücret bakımından daha iyi bir iş bulana kadar, düşük ücretle en fazla bir yıla kadar çalışmaktadır. 29 yaş ve daha küçük yaşta olan çalışanların yoğunlukta olmasının nedeni ise Ağrı ilinin nüfusunun %50,65'ini yani yarısından fazlasının genç bireyler olması ile ilişkilendirilebilir. Erkek çalışanların da aynı şekilde kadın çalışanlardan fazla olmasının nedeni Ağrı ilinin nüfusunun cinsiyete göre oranında nüfusun %51,79'unun yani yarısının erkek bireylerden oluşmasından kaynaklıdır (Ağrı Nüfusu Verileri, 2023).

4.2. Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin testi için uygulanan en yaygın analiz, faktör analizidir. Faktör analizi, fazla sayıda değişkenler arasında bulunan ilişkilerden faydalanılarak, ortak boyutların belirlenmesiyle daha düşük sayıda yeni değişken

(faktör) sağlamak için kullanılır (Güriş ve Astar, 2019: 415). Faktör analizi, “birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir” (Büyüköztürk, 2016: 133). Önceden tespit edilen faktörlerin yapısı üzerinde bilgi edinmeye çalışırken, belirli bir hipotezi araştırmak yerine araştırmacı tarafından açımlayıcı faktör analizi kullanır. Bir hipotezi saptamak için araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan bir teori incelendiğinde ise, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılır (Tabachnick ve Fidell, 1996: 660). Araştırmalarda başka bir husus belirtilmediği durumda kullanılan faktör analizi yöntemi açıklayıcı faktör analizi (AFA) olarak kabul edilmektedir. Araştırmada, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı olmak üzere üç değişkenin varlığı söz konusudur. Faktör analizi belirtilen değişkenler için ayrı ayrı uygulanmıştır. Fakat ölçeklerin içerdiği birtakım ifadeler, ölçeğin orjinalinden farklı olarak, başka boyutlarda toplandığı ve oluşturulan boyutlar yönüyle anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda bu araştırmada kullanılan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı ölçeklerinin orjinal yapısının kullanılması kararı verilmiştir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde ankette yer alan ölçek sorularının, katılımcılar tarafından benzer biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını ve ölçek sorularının konuyu tam olarak ölçüp ölçmediğini anlamak için güvenilirlik analizleri yapılmış ve analiz sonuçları detaylı olarak raporlanmıştır.

Güvenilirlik, araştırmaya katılan bireylerin ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlik katsayısının hesaplanmasında kullanılan birkaç yöntem vardır. Bu çalışmada Cronbach's α katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's α katsayısı, “ifadelere ait puanların, toplam test puanıyla olan tutarlılığın ölçüsüdür” (Büyüköztürk vd., 2019: 114-115). Hesaplanan Cronbach's α katsayısı farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Araştırmada kullanılan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı güvenilirliklerinin incelenmesi için Cronbach's Alpha (α) katsayıları hesaplanmış ve bulgular Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Personel Güçlendirme	12	0,975
Anlam	3	0,948
Yetenek	3	0,940
Özerklik	3	0,911
Etki	3	0,920
Örgütsel Bağlılık	18	0,985
Duygusal Bağlılık	6	0,963
Devamlılık Bağlılığı	6	0,962
Normatif Bağlılık	6	0,957
İç Girişimci Davranışı	23	0,987
Yenilikçilik	5	0,948
Bilgi Edinimi	4	0,951
İnisiyatif Alma	4	0,959
Rekabetçilik	3	0,926
Proaktiflik	4	0,943
Destekleyicilik	3	0,924
Ölçeklerin Tamamı	53	0,992

Bir ölçeğin güvenilir olduğunun net bir şekilde ifade edilebilmesi için güvenilirlik katsayısının 0,600'den daha yüksek olması beklenir. 0,800'den büyük bir değerin olması ise, ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunun kabul edildiğini belirtmektedir (Kalaycı, 2010: 405). Tablo 12'de personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı ölçeklerine ait güvenilirlik analizleri sonuçları sunulmuştur. Ölçme aracının iç tutarlılığı manasında Cronbach's Alpha (α) katsayısının fazla seviyede olması durumu, sadece ölçme aracının güvenilirliğinin değil, bununla birlikte yapı geçerliliğinin de iyi olduğu anlamına gelmektedir. Hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı personel güçlendirme ölçeği için $\alpha=0,975$ 'dir. Bu değer, personel güçlendirme ölçeğini meydana getiren maddeler arasında çok yüksek seviyede bir iç tutarlılık olduğu manasındadır. Örgütsel bağlılık ölçeği için hesaplanmış Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,985$ 'dür. Bu değer, örgütsel bağlılık ölçeğini meydana getiren maddeler arasında çok yüksek seviyede iç tutarlılık olduğu manasındadır. İç girişimci davranışı ölçeği için hesaplanmış Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=0,987$ 'dir. Bu değer, iç girişimci davranışı ölçeğini meydana getiren maddeler arasında çok fazla seviyede bir iç tutarlılık olduğu anlamına gelir. Üç ölçeğin bütünü için hesaplanmış Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı toplamda

$\alpha=0,992$ 'dir. Hesaplanan bu değer, ankette bulunan üç ölçeğin toplamını oluşturan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı maddeleri arasında çok fazla seviyede bir iç tutarlılık olduğu anlamına olup, ölçme araçlarının homojenliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Güvenirlik katsayısına ilişkin ölçüt değeri sırasıyla; $0 \leq \alpha < 0,5$ arasında ölçek güvenilir olmayıp, $0,5 \leq \alpha < 0,6$ arasında ölçek düşük güvenilirlikte, $0,6 \leq \alpha < 0,7$ arasında ölçek kabul edilebilir derecede güvenilir. Ayrıca ölçek, $0,7 \leq \alpha < 0,9$ arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir ve $0,9 \leq \alpha < 1$ arasında ise ölçek çok yüksek derecede güvenilir (Güriş ve Astar, 2014: 252).

Hesaplanan değerlere göre; personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı ölçeklerinin çok yüksek derecede bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Keza üç ölçeğin sorularının birlikte analize dahil edilmesiyle hesaplanan güvenilirlik derecesinin de çok yüksek olduğu görülmektedir Modelde kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach's α güvenilirlik değerleri, ortak kabul edilen değerin (0,700) üzerinde olduğu görülerek, verinin içsel tutarlılığı elde etmiş olduğu belirtilir (Nunnally, 1978; Hair vd., 2009).

4.4. Normallik Analizi

Normallik testi, diğer analizleri yapmadan evvel yapılması lazım olan bir testtir. Testin sonucunda, verilerin normal dağılıp dağılmadığı, bu bağlamda parametrik veya parametrik olmayan testlerin uygulanıp uygulanmayacağı kararına varılır (Tahmaz, 2020: 49). Elde edilen verilerin analizi aşamasında parametrik testlerden faydalanabilmek için veriler normal ya da normale yakın düzeyde bir dağılımı olması gerekir. Normal dağılım parametrik olan testlerin bir ön görüsüdür ve sürekli değişkenlere yönelik olan dağılımların en önemlisi olandır. Elde edilen verilerin, normal dağılıma sahip ya da sahip olmadığını analiz etmek maksadıyla Kurtosis (basıklık) ve Skewness (çarpıklık) değerlerinin hesaplanması sürekli kullanılan yöntemlerden biridir. Çarpıklık ve basıklık, pozitif ya da negatif değerleri içerebilir. Ancak ± 2 arasında bir değerde olması durumunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir (Kahyaoğlu, 2019: 67). Çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2 arasında bir değerde olması durumunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir ve parametrik testler olan t-testi (iki gruplu) ve ANOVA

(ikiden çok gruba içeren) testleri uygulanmalıdır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise parametrik olmayan testler olan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri uygulanması gerekmektedir (Tahmaz, 2020: 49). Verilen istatistiki ölçütler dâhilinde, araştırma verilerinin normallik analizleri incelenmiştir. Tablo 4.3'te katılımcıların ölçeklerdeki ifadelerle verdiği yanıtlara yönelik olarak normallik testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Normallik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Personel Güçlendirme	-1,289	0,132	-0,083	0,263
Anlam	-1,273	0,132	0,013	0,263
Yetenek	-1,318	0,132	0,141	0,263
Özerklik	-1,117	0,132	-0,006	0,263
Etki	-1,109	0,132	-0,187	0,263
Örgütsel Bağlılık	-1,068	0,132	-0,367	0,263
Duygusal Bağlılık	-1,171	0,132	-0,196	0,263
Devamlılık Bağlılığı	-1,105	0,132	-0,153	0,263
Normatif Bağlılık	-0,945	0,132	-0,444	0,263
İç Girişimci Davranışı	-0,916	0,132	-0,594	0,263
Yenilikçilik	-0,909	0,132	-0,436	0,263
Bilgi Edinimi	-0,953	0,132	-0,237	0,263
İnisiyatif Alma	-0,731	0,132	-0,697	0,263
Rekabetçilik	-0,946	0,132	-0,331	0,263
Proaktiflik	-0,982	0,132	-0,421	0,263
Destekleyicilik	-1,052	0,132	-0,122	0,263

Literatürde bir veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için, basıklık ve çarpıklık değerlerinin sınırlarına yönelik olarak net ve genel kabul edilen standartlar yoktur. Verilerin, normal dağılım düzeyine uyduğunun söylenebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arası düzeyde olması gerektiğini bahseden kaynakların varlığı gibi, Leech vd. (2005: 17), bahsedilen değerlerin -3'le +3 aralığında olması durumunda kadar kabul edilebilir düzeyde olduğunu belirtmiştir. Bu fikri, Kline (1998) ve Kalaycı'da (2010: 222) desteklemektedir.

Ölçeklerin Skewness (çarpıklık) değerleri incelendiğinde; personel güçlendirme -1,289, anlam -1,273, yetenek -1,318, özerklik -1,117 ve etki -1,109 değerlerine sahiptir. Ayrıca örgütsel bağlılık -1,068, duygusal bağlılık -1,171, devamlılık bağlılığı -1,105 ve normatif bağlılık -0,945 değerlerine sahiptir. İç girişimci davranışı ise -0,916, yenilikçilik -0,909, bilgi edinimi -0,953, inisiyatif alma -0,731,

rekabetçilik -0,946, proaktiflik -0,982 ve destekleyicilik -1,052 değerlerinde olduğu saptanmıştır. Kurtosis (basıklık) değerleri kontrol edildiğinde; personel güçlendirme -0,083, anlam 0,013, yetenek 0,141, özerklik -0,006 ve etki -0,187 değerlerine sahiptir. Ayrıca örgütsel bağlılık -0,367, duygusal bağlılık -0,196, devamlılık bağlılığı -0,153 ve normatif bağlılık -0,444 değerlerine sahiptir. İç girişimci davranışı ise -0,594, yenilikçilik -0,436, bilgi edinimi -0,237, inisiyatif alma -0,697, rekabetçilik -0,331, proaktiflik -0,421 ve destekleyicilik -0,122 değerlerinde olduğu tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edildiğinde bütün değerlerin kabul edilebilir düzey aralıklarında olduğu; dolayısıyla araştırmada ulaşılan verilerin normal dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla her üç ölçek için de parametrik testler olan t-testi (iki gruplu) ve ANOVA (ikiden fazla grubu içeren) testlerin uygulanmasına gerek olmamaktadır.

4.5. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere verilen cevapların tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 4.4'te ifade edilmiştir. Ölçeklerde cevap olarak işaretlenmesi istenen ifadeler, beşli likert derecelendirme sistemine göre ölçülmüştür. Bu sistem ile kararsız ve anlam ifade etmeyen yanıtlardan kaçınılmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.4. Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek / Boyut	Ortalama	Standart Sapma
Personel Güçlendirme	3,85	1,12
Anlam	3,95	1,29
Yetenek	4,03	1,22
Özerklik	3,68	1,07
Etki	3,75	1,13
Örgütsel Bağlılık	3,90	1,09
Duygusal Bağlılık	3,88	1,22
Devam Bağlılığı	3,93	1,09
Normatif Bağlılık	3,90	1,05
İç Girişimci Davranışı	3,88	1,03
Yenilikçilik	3,94	1,04
Bilgi Edinimi	3,98	1,05
İnisiyatif Alma	3,52	1,18
Rekabetçilik	3,98	1,04
Proaktiflik	3,95	1,09
Destekleyicilik	3,92	1,10

Ölçeğin puan aralıkları, $(n-1)/n$ formülü ile $(5-1)/5 = 0,80$ olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda; 1,00-1,80 arası “çok olumsuz”, 1,81-2,60 arası “olumsuz”, 2,61-3,40 arası “orta”, 3,41-4,20 arası “olumlu” ve 4,21-5,00 arası “çok olumlu” olacak şekilde sınıflandırılmıştır (Çınar, 2010: 271-272).

Bu sınıflandırmaya göre katılımcıların personel güçlendirme ($\bar{x}=3,85$; $ss=1,12$) örgütsel bağlılık ($\bar{x}=3,90$; $ss=1,09$) ve iç girişimci davranışı ($\bar{x}=3,88$; $ss=1,03$) seviyelerinin “olumlu” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan her üç ölçeğinin boyutları için hesaplanan ortalamaların da 3,41-4,20 arası olduğu görülmüş ve ölçek puan aralıkları açısından “olumlu” düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

Ayrıca her bir ölçekte yer alan sorular için uygulanan tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 4.5, Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılımcıların personel güçlendirme düzeyine yönelik istatistiki bilgilere yer verilmiştir. Dolayısıyla personel güçlendirme düzeyi ölçeğinde bulunan ifadeler verilen yanıtların frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.5. Personel Güçlendirme Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					Ort.	S.S.
		1	2	3	4	5		
1. İşletmede tarafımca görülen iş benim için çok önemlidir.	f	40	29	14	87	171	3,94	1,39
	%	11,7	8,5	4,1	25,5	50,1		
2. Yaptığım işimle ilgili faaliyetler tarafımca çok anlamlıdır.	f	39	26	17	106	153	3,90	1,35
	%	11,4	7,6	5,0	31,1	44,9		
3. Yaptığım iş tarafımca anlamlıdır.	f	34	28	16	91	172	3,99	1,33
	%	10,0	8,2	4,7	26,7	50,4		
Anlam (Genel)							3,95	1,29
1. İşimi yapabilme konusunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	f	23	35	23	92	168	4,02	1,25
	%	6,7	10,3	6,7	27,0	49,3		
2. İşimi yapabilmek için gerekli olan yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	f	26	36	18	57	204	4,11	1,32
	%	7,6	10,6	5,3	16,7	59,8		
3. İşimi yapabilmek için gerekli olan becerilere uzman seviyesinde hakimim.	f	30	32	23	95	161	3,95	1,3
	%	8,8	9,4	6,7	27,9	47,2		
Yetenek (Genel)							4,03	1,22
1. İşimi nasıl yapacağıma karar verme konusunda özgürlüğüm var.	f	27	32	54	142	86	3,67	1,18
	%	7,9	9,4	15,8	41,6	25,2		
2. İşimi nasıl yürüteceğim konusunda kendim karar verebilirim.	f	25	33	33	175	75	3,71	1,13
	%	7,3	9,7	9,7	51,3	22,0		
3. İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim imkanlara sahibim.	f	27	36	47	146	85	3,66	1,18
	%	7,9	10,6	13,8	42,8	24,9		
Özerklik (Genel)							3,68	1,07
1. Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerindeki etkim fazlaca vardır.	f	24	34	43	127	113	3,79	1,20
	%	7,0	10,0	12,6	37,2	33,1		
2. Çalıştığım bölümde olaylar üzerinde kontrolüm fazlaca vardır.	f	28	36	36	141	100	3,73	1,22
	%	8,2	10,6	10,6	41,3	29,3		
3. Çalıştığım bölümde olaylar üzerinde nüfuzum fazlaca vardır.	f	30	36	34	142	99	3,72	1,23
	%	8,8	10,6	10,0	41,6	29,0		
Etki (Genel)							3,75	1,13
Personel Güçlendirme (Genel)							3,85	1,12

Katılımcıların personel güçlendirme düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin verildiği Tablo 4.5 incelendiğinde; personel güçlendirme ölçeğinde bulunan boyutlar (anlam, yetenek, özerklik ve etki) ve ayrıca her bir boyutu oluşturan ifadeler temelinde frekans ve yüzde değerlerinin bulunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda anlam, 3,95; yetenek 4,03; özerklik 3,68 ve etki ise 3,75 ortalamaya sahip

olup, ölçeğin genel ortalamasının 3,85 olduğu görülmektedir. Anlam boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; “*Yaptığım işimle ilgili faaliyetler tarafımca çok anlamlıdır*” ifadesi en az ortalamaya (3,90) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değerin üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Dolayısıyla; 82 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %24’ünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %24’ü çalıştıkları tekstil işletmelerinde yaptıkları işleriyle ilgili faaliyetlerin kendilerince anlamlı olmadığı düşüncesine sahip olduğu belirtilebilir. Yine aynı boyutta olan en fazla ortalamaya (3,99) sahip olan “*Yaptığım iş tarafımca anlamlıdır*” ifadesidir. İfadeye katılımcıların %81,8’ini oluşturan 279 personel 3 ve üzeri puanla katılım sergilemişlerdir. Bu veriler ışığında çalışmaya katılım sağlayan personelin yüksek çoğunluğunun yaptıkları işlerin kendilerince anlamlı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yetenek boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; “*İşimi yapabilmek için gerekli olan becerilere uzman seviyesinde hakimim*” ifadesi en az ortalamaya (3,95) sahip olup, İfadenin ortalaması ne kadar da orta değerin üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Dolayısıyla; 85 personel 3 ve altı olan bir katılım düzeyi göstermişlerdir, bu rakam katılımcıların %24,9’unu oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %24,9’u çalıştıkları tekstil işletmelerinde işlerini yaparken kendileri için lazım olan becerilere uzman seviyesinde hakim olmadığı düşüncesine sahip olduğu belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en çok ortalamaya (4,11) sahip olan “*İşimi yapabilmek için gerekli olan yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum*” ifadesidir. İfadeye katılımcıların %81,8’ini oluşturan 279 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, çalışmaya katılım sağlayan personelin yüksek çoğunluğunun yaptıkları işler için lazım olan yetenekleri konusunda kendilerine güvenlerinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların personel güçlendirme düzeyleri incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip boyutun işletmelerde çalışan personelin işlerini yaparken bağımsız davranışlarıyla alakalı olan özerklik boyutunun olduğu anlaşılmaktadır. Bahsedilen boyut ifadeler bazında incelendiğinde; “*İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim imkanlara sahibim*” ifadesi en az ortalamaya (3,66) sahip olup,

ifadeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışmaya katılanların %32,3'ünü oluşturan 110 personelin 3 ve bunun altında olan bir katılma seviyesini belirttiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %32,3'ünün işlerini yaparken bağımsız davranabilecekleri imkanlara sahip olmadıklarını göstermektedir. Yine aynı boyutta bulunan en fazla ortalamaya (3,71) sahip olan *“İşimi nasıl yürüteceğim konusunda kendim karar verebilirim”* ifadesi incelendiğinde; katılımcıların %83'ünü oluşturan 283 personelin 3 ve bunun üzerinde katılım düzeyi sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin işlerini yürütürken bağımsız karar verebildiklerine dair düşüncelerinin oldukça olumlu olduğunu göstermektedir.

Personel güçlendirme düzeyinin son boyutu olan etki boyutuna yönelik yanıtlar incelendiğinde; *“Çalıştığım bölümde olaylar üzerinde nüfuzum fazlaca vardır”* ifadesi en az ortalamaya (3,72) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değer üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda; 100 personel 3 ve altı düzeyinde katılım göstermiş olup, belirtilen rakam katılımcıların %29,4'ünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %29,4'ü çalıştıkları tekstil işletmelerinde yaşanan olaylar üzerinde etkilerinin olmadığı düşüncesine sahip olduğu belirtilebilir. Aynı boyutta en fazla düzeyde ortalamaya (3,79) sahip olan *“Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerindeki etkim fazlaca vardır”* ifadesidir. İfadeye katılımcıların %82,9'unu oluşturan 283 çalışan 3 ve üstünde puanla katılım sağlamışlardır. Bu veriler çalışmaya katılım sağlayan personelin yüksek çoğunluğunun çalıştıkları bölümdeki gelişmeler üzerinde etkilerinin fazlaca olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların örgütsel bağlılık algılarına yönelik istatistiki bilgilere yer verilmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan ifadelerle verilen yanıtların frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					Ort.	S.S.
		1	2	3	4	5		
1.	İş hayatımın geri kalanını çalıştığım işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	f 26 % 7,6	35 10,3	36 10,6	93 27,3	151 44,3	3,90	1,28
2.	Çalıştığım işletmenin karşılaştığı her sıkıntıyı kendi sıkıntım gibi hissediyorum.	f 31 % 9,1	37 10,9	15 4,4	114 33,4	144 42,2	3,89	1,3
3.	Bu iş yerine karşı kuvvetli bir aitlik hissediyorum.	f 48 % 14,1	22 6,5	12 3,5	93 27,3	166 48,7	3,90	1,42
4.	Kendimi çalıştığım iş yerine karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.	f 23 % 6,7	23 6,7	68 19,9	81 23,8	146 42,8	3,89	1,22
5.	Çalıştığım iş yerinde kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum.	f 40 % 11,7	30 8,8	25 7,3	95 27,9	151 44,3	3,84	1,38
6.	Bu işletmede çalışmamın benim tarafımdan çok özel bir anlamı var.	f 40 % 11,7	32 9,4	20 5,9	95 27,9	154 45,2	3,85	1,38
Duygusal Bağlılık (Genel)							3,88	1,22
1.	Bu firmada şu anda çalışmış olmam, kendi isteğimden ve aynı zamanda da şartlar bunu gerektirdiği içindir.	f 18 % 5,3	26 7,6	54 15,8	91 26,7	152 44,6	3,98	1,17
2.	Şimdi iş yerimden ayrılmak istesem bile bu durum benim için çok zor olurdu.	f 25 % 7,3	27 7,9	36 10,6	102 29,9	151 44,3	3,96	1,23
3.	Çalıştığım işletmemden şimdi ayrılmak istesem hayatımda çok fazla şey bozulurdu.	f 16 % 4,7	32 9,4	39 11,4	106 31,1	148 43,4	3,99	1,16
4.	Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek şeyler oldukça azdır.	f 26 % 7,6	28 8,2	43 12,6	107 31,4	137 40,2	3,88	1,23
5.	Çalıştığım firmaya kendimden çok şey katmamış olsaydım, farklı bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	f 19 % 5,6	28 8,2	41 12,0	132 38,7	121 35,5	3,90	1,14
6.	Eğer bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun seçeneklerim az olur.	f 22 % 6,5	31 9,1	34 10,0	130 38,1	124 36,4	3,89	1,18
Devam Bağlılığı (Genel)							3,93	1,09
1.	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissediyorum.	f 28 % 8,2	24 7,0	56 16,4	109 32,0	124 36,4	3,81	1,23
2.	Çalıştığım işletmeden ayrılmak bana faydalı olsa dahi şimdilik buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	f 12 % 3,5	34 10,0	43 12,6	130 38,1	122 35,8	3,93	1,09
3.	Çalıştığım işletmemden şimdi ayrılmak istesem kendimi suçlu hissederim.	f 15 % 4,4	37 10,9	36 10,6	117 34,3	136 39,9	3,94	1,15
4.	Çalıştığım işletme bağlılığımı hak ediyor.	f 18 % 5,3	34 10,0	57 16,7	117 34,3	115 33,7	3,81	1,16
5.	Çalıştığım firmadaki insanlara karşı minnet borcu ve sorumluluk hissettiğimden dolayı şimdi bu firmadan ayrılamam.	f 19 % 5,6	27 7,9	43 12,6	121 35,5	131 38,4	3,93	1,15
6.	Çalıştığım işletmeye karşı çok şey borçluyum.	f 18 % 5,3	27 7,9	45 13,2	115 33,7	136 39,9	3,95	1,15
Normatif Bağlılık (Genel)							3,90	1,05
Örgütsel Bağlılık (Genel)							3,90	1,09

Katılımcıların örgütsel bağlılık algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 4.6 kontrol edildiğinde; örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan boyutlar (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) olup, her bir boyutu oluşturan

ifadeler esasında frekans ve yüzde değerlerinin bulunduğu görölmektedir. Bu doğrultuda duygusal bağıllık, 3,88; devam bağıllığı 3,93 ve normatif bağıllık ise 3,90 ortalamaya sahip olup, ölçeğin genel ortalamasının 3,90 olduğu görölmektedir. Dolayısıyla katılımcıların örgütsel bağıllık algıları incelendiğinde en az ortalamaya sahip olan boyutun işletmelerde çalışan personelin duygusal davranışlarıyla alakalı olan duygusal bağıllık boyutunun olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağıllık boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; “Çalıştığım iş yerinde kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum” ifadesi en az ortalamaya (3,84) sahip olup, İfadenin ortalaması ne kadar da orta değerin üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Dolayısıyla; 95 personel 3 ve altı düzeyde katılım sağlamış olup, bu da katılımcıların %27,8’ini oluşturmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılan iş görenlerin %27,8’i çalıştıkları tekstil işletmelerinde kendilerini ailenin bir parçası gibi görmedikleri düşüncesine sahip olduğu söylenebilir. Aynı boyutta en fazla ortalamaya (3,90) sahip olan “İş hayatımın geri kalanını çalıştığım işletmede geçirmekten mutluluk duyarım” ve “Bu iş yerine karşı kuvvetli bir aitlik hissediyorum” ifadeleridir. İş hayatımın geri kalanını çalıştığım işletmede geçirmekten mutluluk duyarım, ifadesine katılımcıların %82,2’sini oluşturan 280 personel 3 ve bunun üzeri bir puanla katılım düzeyi belirtmiştir. Diğer ifade olan, bu iş yerine karşı kuvvetli bir aitlik hissediyorum, ifadesine katılımcıların %79,5’ini oluşturan 271 personel 3 ve üzeri olan bir puanla katılım düzeyi belirtmiştir. Belirtilen veriler çalışmaya katılım sağlayan personelin yüksek çoğunluğunun çalıştıkları işletmeden memnun olduğu ve iş yerlerine karşı aidiyet bağlarının olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Devam bağıllığı boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; “Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek şeyler oldukça azdır” ifadesi en az ortalamaya (3,88) sahip olup, fadenin ortalaması ne kadar da orta değerin üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Dolayısıyla; 97 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %28,4’ünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %28,4’ü çalıştıkları tekstil işletmelerinden ayrılma kararını düşündükleri şeylerin fazla olduğu düşüncesine sahip oldukları belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en fazla ortalamaya (3,98) sahip olan “Bu firmada şu anda çalışmış olmam, kendi

isteğimden ve aynı zamanda da şartlar bunu gerektirdiği içindir” ifadesidir. İfadeye katılımcıların %87,1’ini oluşturan 297 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, çalışmaya katılım sağlayan personelin yüksek çoğunluğunun içinde bulundukları şartlar (daha iyi bir iş olmaması, daha yüksek ücretli bir iş olmaması gibi) nedeniyle işletmelerinde kendi istekleriyle çalıştıkları düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel bağlılık algısının son boyutu olan normatif bağlılık boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; *“Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissediyorum”* ve *“Çalıştığım işletme bağlılığımı hak ediyor”* ifadeleri en az ortalamaya (3,81) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değer üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda; bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissediyorum ifadesine 108 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir bu rakam araştırma katılımcılarının %31,6’sını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmaya katılım sağlayan personelin %31,6’sı çalıştıkları tekstil işletmelerindeki yöneticilerine karşı minnet borcu hissettikleri düşüncesine sahip oldukları söylenebilir. Diğer ifade olan, çalıştığım işletme bağlılığımı hak ediyor, ifadesine katılımcıların %32’sini oluşturan 109 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu durumda araştırmaya katılan çalışanların %32’si çalıştıkları tekstil işletmelerine olan bağlılıklarını işletmelerinin hak ettikleri düşüncesine sahip oldukları söylenebilir. Yine aynı boyutta en çok ortalamaya (3,95) sahip olan *“Çalıştığım işletmeye karşı çok şey borçluyum”* ifadesidir. İfadeye katılımcıların %86,8’ini oluşturan 296 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, çalışmaya katılım sağlayan personelin yüksek çoğunluğunun çalıştıkları işletmeye karşı kendilerini borçlu hissettikleri düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya katılanların iç girişimci davranışlarına yönelik istatistiki bilgiler verilmiştir. Bu bağlamda iç girişimci davranışı ölçeğinde bulunan ifadelere verilen yanıtların aritmetik ortalama, yüzde, standart sapma ve frekans değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4.7. İç Girişimci Davranışları Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					Ort.	S.S.
	1	2	3	4	5		
1. Yeni düşüncelerimi devamlı işime uygulayarak denerim.	f 24 % 7,0	20 5,9	82 24,0	98 28,7	117 34,3	3,77	1,18
2. Yaptığım işimle alakalı olarak yeni fikirler geliştiririm.	f 15 % 4,4	15 4,4	63 18,5	102 29,9	146 42,8	4,02	1,09
3. Yenilikçi iş fikirlerimi iş gördüğüm işletme içinde yararlı uygulamalara dönüştürürüm.	f 15 % 4,4	21 6,2	57 16,7	99 29,0	149 43,7	4,01	1,18
4. Yaptığım işimle alakalı karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	f 15 % 4,4	32 9,4	44 12,9	111 32,6	139 40,8	3,96	1,14
5. Yaptığım işimle ilgili sorunların çözümünde mevcutta uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	f 23 % 6,7	25 7,3	47 13,8	106 31,1	140 41,1	3,92	1,20
Yenilikçilik (Genel)						3,94	1,04
1. Yaptığım işle alakalı olan tüm bilgilere ulaşırım.	f 18 % 5,3	14 4,1	60 17,6	111 32,6	138 40,5	3,99	1,10
2. İşimle ilgili lazım olabilecek bütün kişilerle özgürce iletişim kurarım.	f 15 % 4,4	19 5,6	57 16,7	100 29,3	150 44,0	4,03	1,10
3. İşimi bitirmek için ihtiyacım olan bilgiyi değişik kaynaklardan temin ederim.	f 15 % 4,4	25 7,6	51 15,0	118 34,6	131 38,4	3,95	1,11
4. Temin ettiğim bilgilerin içerisinde, işimi bitirmek için önemli olanları ayırıyorum.	f 24 % 7,0	19 5,6	49 14,4	106 31,1	143 41,9	3,95	1,19
Bilgi edinimi (Genel)						3,98	1,05
1. İşimi nasıl yapacağım hususunda bağımsız ve hür davranırım.	f 32 % 9,4	41 12,0	67 19,6	134 39,3	67 19,6	3,48	1,20
2. Görevlerimi yaparken bağımsız biçimde karar veririm.	f 36 % 10,6	31 9,1	81 23,8	113 33,1	80 23,5	3,50	1,24
3. Yaptığım işimle ilgili belirsizlik altında korkusuzca kararlar alırım.	f 37 % 10,9	32 9,4	70 20,5	106 31,1	96 28,2	3,56	1,28
4. Lüzumu halinde yaptığım işle ilgili risk almaktan çekinmem.	f 38 % 11,1	36 10,6	62 18,2	115 33,7	90 26,4	3,54	1,28
İnisiyatif alma (Genel)						3,52	1,18
1. Çalıştığım işletmede öne geçmek için atılgımlı ve cesur kararlar alırım.	f 14 % 4,1	23 6,7	54 15,8	86 25,2	164 48,1	4,06	1,13
2. Çalıştığım işletmedeki personel arasında en iyi olmak için çaba gösteririm.	f 10 % 2,9	26 7,6	60 17,6	124 36,4	121 35,5	3,94	1,04
3. Çalıştığım işletmede oldukça rekabetçi biriyimdir.	f 19 % 5,6	29 8,5	42 12,3	112 32,8	139 40,8	3,95	1,17
Rekabetçilik (Genel)						3,98	1,04
1. Yaptığım işimle ilgili bir sorun meydana gelmeden önce tedbirimi alırım.	f 21 % 6,2	29 8,5	45 13,2	107 31,4	139 40,8	3,92	1,19
2. Yaptığım işle alakalı ileriki dönemlerde yaşanacak sorun, değişim ve ihtiyaçları önceden fark ederim.	f 16 % 4,7	32 9,4	43 12,6	115 33,7	135 39,6	3,94	1,14
3. Yaptığım işimi geliştirecek imkanları keşfetmeye uğraşırım.	f 20 % 5,9	30 8,8	35 10,3	112 32,8	144 42,2	3,97	1,18
4. Başka çalışanın iş görmesini beklemektense baştan harekete geçerim.	f 22 % 6,5	31 9,1	34 10,0	106 31,1	148 43,4	3,96	1,21
Proaktiflik (Genel)						3,95	1,09
1. Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımla yenilikçi iş fikirlerimi paylaşıyorum.	f 27 % 7,9	24 7,0	47 13,8	106 31,1	137 40,2	3,89	1,23
2. Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının devamlılığı konusunda yöneticilerimin yardımı için çabalarım.	f 18 % 5,3	24 7,0	45 13,2	121 35,5	133 39,0	3,96	1,13
3. İş arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri hususunda teşvik ederim.	f 26 % 7,6	21 6,2	41 12,0	119 34,9	134 39,3	3,92	1,20
Destekleyicilik (Genel)						3,92	1,10
İç Girişimci Davranışı (Genel)						3,88	1,03

Tablo 4.7 incelendiğinde iç girişimci davranışı ölçeğinde bulunan ifadelere yönelik tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı görülmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde, iç girişimciliğin alt boyutundan yenilikçilik boyutunun 3,94, bilgi edinimi 3,98, inisiyatif alma 3,52, rekabetçilik 3,98, proaktiflik 3,95, destekleyicilik 3,92 ve ölçek genelinin 3,88 ortalama değerinde olduğu görülmekte olup, katılımcıların en olumlu cevapları verdikleri iç girişimci davranışı alt boyutlarından bilgi edinimi ve rekabetçilik iken en olumsuz yanıtları verdiği boyut ise inisiyatif almadır. Yenilikçilik boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; *“Yeni düşüncelerimi devamlı işime uygulayarak denerim”* ifadesi en az ortalamaya (3,77) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değer üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda; 126 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %36,9’unu oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %36,9’u çalıştıkları tekstil işletmelerinde yeni fikirlerini işlerine uygulayarak çalışmadıkları düşüncesine sahip oldukları belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en çok ortalamaya (4,02) sahip olan *“Yaptığım işimle alakalı olarak yeni fikirler geliştiririm”* İfadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %91,2’sini oluşturan 311 personel 3 ve üzerinde bir puanla katılım düzeyi belirtmiştir. Bu veriler araştırmaya katılan çalışanların yüksek çoğunluğunun işlerini yaparken yeni fikirler geliştirdikleri düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bilgi edinimi boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; *“İşimi bitirmek için ihtiyacım olan bilgiyi değişik kaynaklardan temin ederim”* ve *“Temin ettiğim bilgilerin içerisinde, işimi bitirmek için önemli olanları ayırırım”* İfadeleri en az ortalamaya (3,95) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değer üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda; *“İşimi bitirmek için ihtiyacım olan bilgiyi değişik kaynaklardan temin ederim”* ifadesine 91 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %27’sini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışmaya katılım sağlayan personelin %27’si çalıştıkları tekstil işletmelerinde işlerini bitirmek için kendilerine lazım olabilecek bilgileri farklı kaynaklardan temin edememe düşüncesine sahip oldukları söylenebilir. Diğer ifade olan, *“temin ettiğim bilgilerin içerisinde işimi bitirmek için önemli olanları ayırırım”* ifadesine katılımcıların %27’sini oluşturan 92 personel 3 ve altı olan bir düzeyde

katılım sergilemişlerdir. Bu durumda araştırmaya katılan çalışanların %27'si çalıştıkları tekstil işletmelerinde işlerini yaparken temin ettikleri bilgilerden işlerine yarayanları ayıramadıkları düşüncesine sahip oldukları belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en çok ortalama (4,03) sahip olan *“İşimle ilgili lazım olabilecek bütün kişilerle özgürce iletişim kurarım”* ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %90'ını oluşturan toplam 307 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, araştırmaya katılım sağlayan çalışanların yüksek çoğunluğunun işlerini yaparken ihtiyaç duydukları kişilerle özgürce iletişim kurdukları düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İnisiyatif alma boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; *“İşimi nasıl yapacağım hususunda bağımsız ve hür davranırım”* ifadesi en az ortalama (3,48) sahiptir. Bahsedilen ifadeyi yanıtlayan toplam 140 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %41'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %41'i çalıştıkları tekstil işletmelerinde işlerini nasıl yapacakları konusunda bağımsız karar veremedikleri düşüncesinde oldukları belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en çok ortalama (3,56) sahip olan *“Yaptığım işimle ilgili belirsizlik altında korkusuzca kararlar alırım”* ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %79,8'ini oluşturan 272 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, araştırmaya katılım sağlayan çalışanların yüksek çoğunluğunun işlerini yaparken belirsizlik durumlarında cesurca karar aldıkları düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Rekabetçilik boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; *“Çalıştığım işletmedeki personel arasında en iyi olmak için çaba gösteririm”* ifadesi en az ortalama (3,94) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değer üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda; 96 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %28,1'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %28,1'i çalıştıkları tekstil işletmelerinde personel arasından en iyi olma düşüncesine sahip olmadıkları belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en çok ortalama (4,06) sahip olan *“Çalıştığım işletmede öne geçmek için atılcı ve cesur kararlar alırım”* ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %89,1'ini oluşturan 304 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, araştırmaya katılım sağlayan çalışanların

yüksek çoğunluğunun atılcı ve korkusuzca kararlar alarak diğer çalışma arkadaşlarının önüne geçme düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Proaktiflik boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; “*Yaptığım işimle ilgili bir sorun meydana gelmeden önce tedbirimi alırım*” ifadesi en az ortalama (3,92) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değer üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda; 95 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %29,9’unu oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %29,9’u çalıştıkları tekstil işletmelerinde işlerinde yaşanabilecek olası bir sorundan önce tedbir almama düşüncesine sahip oldukları belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en çok ortalama (3,97) sahip olan “*Yaptığım işimi geliştirecek imkanları keşfetmeye uğraşırım*” ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %85,3’ünü oluşturan 291 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, araştırmaya katılım sağlayan çalışanların yüksek çoğunluğunun yapmış oldukları işlerini iyileştirecek imkanları keşfetmeye uğraştıkları düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Destekleyicilik boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; “*Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımla yenilikçi iş fikirlerimi paylaşıyorum*” ifadesi en az ortalama (3,89) sahip olup, ifadenin ortalaması ne kadar da orta değer üzerinde olsa dahi düşük seviyede katılım sağlayan işgörenlerin oranlarını incelemek yararlı olacaktır. Bu bağlamda; 98 personel 3 ve altı olan bir düzeyde katılım sergilemişlerdir, bu rakam araştırma katılımcılarının %28,7’sini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya katılım sağlayan personelin %28,7’si çalıştıkları tekstil işletmelerinde beraber çalıştıkları iş arkadaşlarıyla yenilikçi iş fikirlerini paylaşmak istemedikleri düşüncesine sahip oldukları belirtilebilir. Aynı boyutta bulunan en çok ortalama (3,96) sahip olan “*Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının devamlılığı konusunda yöneticilerimin yardımı için çabalarım*” ifadesidir. Bu ifadeye katılımcıların %87,7’sini oluşturan 299 personel 3 ve üzeri bir puan ile katılım düzeyi sergilemiştir. Bu veriler, araştırmaya katılım sağlayan çalışanların yüksek çoğunluğunun yenilikçi iş fikirlerinin desteklenmesi hususunda üst yöneticilerin kendilerine destek vermesi konusunda uğraş verdikleri düşüncesinde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.6. Korelasyon Analizi

Doğrusal ilişkileri açığa çıkarmaya yarayan Pearson korelasyon katsayısı -1’le +1 arasında değişmekte olan bir değer almakta ve bu değer -1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki bağlantının kuvveti ters yönlü artmakta, +1’e yaklaştıkça aynı yönlü artış göstermektedir. Korelasyon katsayısı eğer pozitif bir değer alırsa, değişkenlerin arasında doğru orantılı bir ilişkinin varlığı olduğu manası taşırken, negatif korelasyon katsayısında ise bağlantının ters orantılı olduğu göstermektedir. Katsayının 0 olması değişkenler arasında ilişkinin olmadığı ve ± 1 ’e doğru yaklaştıkça ilişkinin arttığı kabul edilmektedir. Literatürde ortak kabul görme anlamında, Pearson korelasyon katsayısı 0’la 0,2 arasında ise “zayıf”, 0,2 – 0,4 arasında ise “düşük”, 0,4 – 0,6 arasında ise “orta”, 0,6 – 0,8 arasında ise “güçlü” ve 0,8 ile 1 arasında ise “yüksek” korelasyon seviyesinin olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 271). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı ölçeklerine ait korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Ölçeklere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Personel Güçlendirme	Örgütsel Bağlılık	İç Girişimci Davranışı
Personel Güçlendirme	r	1		
	N	341		
Örgütsel Bağlılık	r	0,905**	1	
	N	341	341	
İç Girişimci Davranışı	r	0,796**	0,870**	1
	N	341	341	341

** Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.8’de görüleceği üzere, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında yüksek seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,905$; $p < 0,01$). Personel güçlendirme ile iç girişimci davranışı arasında güçlü seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,796$; $p < 0,01$). Örgütsel bağlılık ile iç girişimci davranışı arasında ise yüksek seviyede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,870$; $p < 0,01$). Sonuç olarak, bu değişkenlerden biri artarken diğerinin de aynı oranda arttığı söylenebilir.

4.7. Önerilen Model İçin Kurulan Hipotezlerin Sınanması

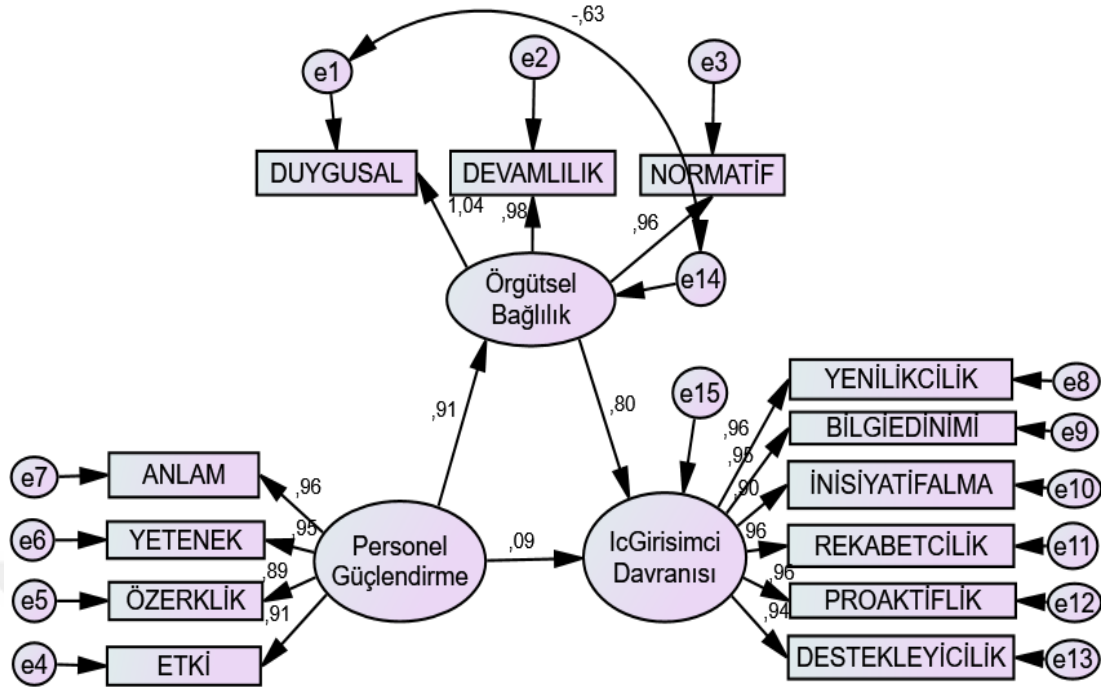
Bu başlıkta çalışmada ele alınan değişkenler kullanılarak kurulan hipotezler, çok değişkenli analiz yöntemlerinden yapısal eşitlik modellemesi ile AMOS 24 istatistik paket programı kullanılarak sınanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi için uyum iyiliği değerleri aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.9. Yapısal Eşitlik Modellemesinde Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum değeri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2 (Ki-Kare)	$0 < \chi^2 < 3df$	$3df < \chi^2 < 5df$
χ^2/df (Serbestlik Derecesi)	$0 < \chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$
GFI (İyi Uyum İndeksi)	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,89$
AGFI (Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi)	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,89$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0,97 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,97$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
TLI (Tucker Lewis İndeksi)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$

Kaynak: (Baldemir ve Bozkurt, 2013: 35; Hair vd., 1998; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Raykov ve Marcoulides, 2006; Schermelleh-Engel vd., 2003: 31; Yılmaz ve Çelik, 2009: 5).

Yapısal eşitlik analizlerinde; hem doğrulayıcı faktör analizi için hem de ölçüm modelleri için yukarıda verilen tablodaki uyum iyiliği değerleri baz alınarak bulgular bu değerlere göre yorumlanmaktadır. Öncelikle RMSEA değerinin kabul edilebilir veya iyi uyuma sahip olması gerekmektedir. İlaveten χ^2/df değerinin de beklenen aralıklar içerisinde olması önerilen modelin kabul edilebilir bir model olduğunun göstergesidir. Bahsedilen iki göstergeye ilaveten tabloda verilen ve tabloya dahil edilmeyen diğer uyum indekslerine de bakılmaktadır. RMSEA ve χ^2/df değerlerinin iyi olmaması durumunda önerilen model reddedildiğinden diğer indekslere bakmaya gerek kalmamaktadır. Söz konusu değerler iyi veya kabul görülür uyum aralığında ise GFI, AGFI, CFI, NFI ve TLI değerlerinin iyi uyum göstermesi modeli daha anlamlı hale getirmektedir. Ancak söz konusu indekslere ait değerlerin kötü uyuma sahip olması modelin reddedileceğinin göstergesi değildir.



Şekil 4.1. Önerilen Yapısal Eşitlik Modeli

Çalışmada, kurulan hipotezlerin tek model üzerinden sınanması amaçlanmış ve önerilen modelin AMOS 24 istatistik paket programı çıktısı yukarıda verilen Şekil 4.1’de sunulmuştur. Modelin daha iyi hale gelmesi için, programın önerdiği bir adet modifikasyon yapılmıştır. Önerilen modifikasyon için, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ile örgütsel bağlılığın hata paylarına kovaryans ataması yapılmıştır. Önerilen modifikasyon gereği atanan kovaryans şu şekilde yorumlanabilir: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanın organizasyona bağlılığının en önemli bir göstergesidir (Ölçüm Çetin, 2004). Çalışanın kendini organizasyona yakın hissetmesi, organizasyon için elinden gelen tüm çabayı sarfetmesi, organizasyonun parçasıymış gibi davranış sergilemesi duygusal bağlılığının göstergesidir. Duygusal bağlılık, organizasyonun gelişimi için çalışanın kendinden ödün vermesi konusunda istekli bir tavır sergilemesidir (Cengiz, 2001: 84). Literatüre göre en çok kullanılan boyut duygusal bağlılık boyutudur. Dolayısıyla bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığı temsilen, yalnızca duygusal bağlılık olan boyutu kullanılmaktadır (Çınar, 2019: 115).

Modifikasyon sonrası önerilen model için hesaplanan uyum iyiliği indeksleri aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.10. Önerilen Model İçin Hesaplanan Uyum İndeksleri

χ^2	DF	χ^2/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
180,76	61	2,963	0,920	0,880	0,984	0,976	0,980	0,076
		✓✓	✓✓	✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓

✗: Kötü Uyum; ✓: Kabul edilebilir uyum; ✓✓: İyi Uyum

Analiz sonucunda hesaplanan uyum iyiliği indeks değerleri, Tablo 4.9’da verilen bilgilerle karşılaştırılarak raporlanmıştır. Tablo 4.10’de yer alan ve personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı için önerilen model için hesaplanan uyum indeksleri şöyle yorumlanır: χ^2/df değeri 2,963 olup, $0 < \chi^2/df < 3$ değerleri arasında olduğundan dolayı **iyi uyum sağlayan değerler içerisinde bulunmaktadır. RMSEA değeri 0,076 olup $0,05 < RMSEA < 0,10$ aralığında olduğundan ötürü kabul edilebilir bir uyuma sahiptir.** Bu iki uyum değerine göre **önerilen model anlamlıdır.** Hesaplanan diğer uyum indeksleri için şunlar söylenebilir: GFI değeri 0,920 olup, $0,90 < GFI < 1$ aralığında olduğundan dolayı **iyi uyum değerleri içerisinde yer almaktadır.** AGFI değeri 0,880 olup, $0,85 < AGFI < 0,89$ aralığında olduğundan dolayı **kabul edilebilir değerler arasında yer almaktadır.** CFI değeri 0,984 olup $0,97 < CFI < 1$ aralığında olduğundan **iyi uyum değerleri içerisinde yer almaktadır.** NFI değeri 0,976 olup $0,95 < NFI < 1$ aralığında olduğundan, **iyi uyum değerleri içerisinde yer almaktadır.** TLI değeri 0,980 olup $0,95 < TLI < 1$ aralığında olduğundan **iyi uyum değerleri içerisinde yer almaktadır.** Hesaplanan χ^2/df ve RMSEA uyum indekslerinin değerlerine göre, **önerilen modelin yapısal olarak kabul edilebileceği** desteklenmektedir.

Değişkenler arasındaki **doğrudan ilişkilerin** incelendiği sonuçlar (β katsayıları, standart hata değerleri, t-değerleri ve p anlamlılık değerleri) aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.11. Değişkenler Arasındaki Doğrudan İlişkilerin Test Sonuçları

Hipotezler	β	Std. Hata	t	P*	Sonuç
Personel Güçlendirme → İç Girişimci Davranışı (H ₁)	0,094	0,073	1,259	0,208	Red
Personel Güçlendirme → Örgütsel Bağlılık (H ₂)	0,905	0,036	31,154	0,000	Kabul
Örgütsel Bağlılık → İç Girişimci Davranışı (H ₃)	0,797	0,061	10,226	0,000	Kabul

β : Katsayı, Std. Hata: Standart Hata

*: $p < 0,01$ için, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu kabul edilir.

Tablo 4.11’de yer alan sonuçlara göre; personel güçlendirme ile iç girişimci davranışı ilişkisinde p değeri 0,208 ve $p > 0,01$ olduğundan ötürü, değişkenler arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığı söylenebilir. Yani personel güçlendirme değişkeninin iç girişimci davranışını etkilemediği görülmektedir ($\beta = 0,094$; $p > 0,01$). Dolayısıyla “*Personel güçlendirme, iç girişimci davranışını pozitif yönde etkiler*” hipotezi desteklenmemiştir. Buna göre H_1 hipotezi reddedilmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisinde p değeri 0,000 ve $p < 0,01$ olduğundan ötürü, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani personel güçlendirme değişkeninin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,905$; $p < 0,01$). Dolayısıyla “*Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler*” hipotezi desteklenmektedir. Buna göre **H₂ hipotezi kabul edilmiştir.**

Örgütsel bağlılık ile iç girişimci davranış ilişkisinde p değeri 0,000 ve $p < 0,01$ olduğundan, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel bağlılık değişkeninin iç girişimci davranışını etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,797$; $p < 0,01$). Dolayısıyla “*Örgütsel bağlılık, iç girişimci davranışını pozitif yönde etkiler*” hipotezi desteklenmektedir. Buna göre **H₃ hipotezi kabul edilmiştir.**

Yapısal eşitlik modelinde değişkenler arasındaki **dolaylı ilişkileri** tespit etmek için literatürde “*modern yaklaşım*” olarak kabul görmesi nedeniyle, Preacher ve Hayes (2004, 2008) tarafından geliştirilen ve Kaymaz (2022) tarafından açıklanan *bootstrap* yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılı modeldeki *doğrudan etkinin* ve aracısız modeldeki *toplam etkinin*; aracılı modeldeki *bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisinin* ve aracılı modeldeki *aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisinin* istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek yoktur. Ayrıca söz konusu yaklaşıma göre; dolaylı etkinin, doğrudan etkinin ve toplam etkinin anlamlı olup olmadığı, sobel testi yerine *bootstrap* güven aralığıyla incelenmektedir. Aracı değişkenlerin aracılık düzeyleri ise, ilgili aracı değişken için hesaplanan varyans (VAF) ile yorumlanmaktadır (Fritz ve MacKinnon, 2007; Gürbüz ve Bayık, 2018, 2021; A. F. Hayes, 2018; Andrew F. Hayes, 2009; MacKinnon vd., 2000, 2002 ve Shrout ve Bolger, 2002). Bu bilgiler ışığında önerilen modelin tahmin değerleri *kontrol amaçlı* incelenmiş ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız olduğu (Bkz. Tablo 4.11) tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki dolaylı ilişkileri saptamak amacıyla, Preacher ve Hayes’in (2004, 2008) önerdiği yaklaşıma

göre *bootstrap* yöntemiyle 5000 yenden örneklem seçimli aracılık testi yapılarak elde edilen sonuçlar, aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.12. Aracılık Testinin Bootstrap Sonuçları

Bağımsız Dğş.	Aracı Dğş.	Bağımlı Dğş.	Hip.	β	Std. Hata	P*
Personel Güçlendirme	Örgütsel Bağlılık	İç Girişimci Davranışı	H ₄	0,721	0,072	0,000

*: P < 0,01, önerilen ilişkide aracı değişkenin aracılık etkisi vardır;

Std. Hata: Standart Hata; **Dğş.:** Değişken; **Hip.:** Hipotez; **β :** Katsayı

Tablo 4.12’de sunulan test sonuçlarına göre, aracı değişkenin etkisi P < 0,01 olduğundan istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda önerilen modelin, Preacher ve Hayes’in (2004, 2008) belirttiği şartları sağladığı görülmektedir. Preacher ve Hayes’in (2004, 2008), “*Variance Accounted for Variable*” olarak ifade ettiği *ilgili değişkenin hesaplanan varyansı*, yani aracı değişkenin toplam etkideki payı; söz konusu aracı (örgütsel bağlılık) değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenler ile doğrudan ilişkilerinin çarpımının (*dolaylı etkilerinin*), bağımsız değişkenin (personel güçlendirme) bağımlı değişken (iç girişimci davranışı) üzerindeki toplam etkisine oranlanmasıyla hesaplanmaktadır. Önerilen modelde H₄ hipotezi için ilgili aracı değişkenin toplam etkideki payı *bootstrap* yaklaşımına göre şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$Dolaylı Etki_{\text{Örgütsel Bağlılık}} = (0,91 \times 0,80) = 0,728$$

$$Toplam etki = 0,816$$

$$VAF_{\text{Örgütsel Bağlılık}} = \left| \frac{0,728}{0,816} \right| \times 100 = \%89,26$$

Önerilen modelde bulunan aracı değişkenin VAF değeri, tek aracılı model için kullanılan yukarıdaki şekilde hesaplanmıştır. Diğer aracılık varsayımlarının sağlanması şartıyla; sunulan bilgilere ilaveten, hesaplanan VAF değeri; %0 < VAF < %20 ise *aracılık etkisinin olmadığı (none mediation)*; %20 ≤ VAF < %80 ise *kısmi aracılık (partial mediation)* etkisinin olduğu; VAF ≥ %80 ise *tam aracılık (full mediation)* etkisinin olduğu söylenebilir (Preacher ve Hayes, 2004, 2008). Nitekim çalışmada önerilen yapısal eşitlik modelinde bulunan aracı değişkenlerin toplam etkideki payları (VAF) aşağıda verilen Tablo 4.13’te sunulmuştur.

Tablo 4.13. Aracı Değişkenin İlişkiye Etki Oranı (VAF Oranı)

Bağımsız D.	Aracı D.	Bağımlı D.	Hip.	VAF (%)	Aracılık Düzeyi
Personel Güçlendirme	Örgütsel Bağlılık	İç Girişimci Davranışı	H ₄	89,26	Tam Aracı

D.: Değişken; Hip.: Hipotez; VAF (*Variance Accounted for Variable*): Değişken için hesaplanan varyans

Tablo 4.12’de aracılık testi sonuçları ve Tablo 4.13’te ise aracı değişkenin önerilen ilişkideki aracılık etkisinin oranları sunulmuştur: Buna göre, personel güçlendirme ile iç girişimci davranışı arasındaki ilişkiye örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak dahil edilmesiyle; personel güçlendirmenin, iç girişimci davranışı üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı ve oluşan yeni etkinin tamamının örgütsel bağlılık üzerinden oluştuğu görülmektedir. Personel güçlendirme ile iç girişimci davranışı arasındaki bağlantıyı temsil eden, standartlaştırılmış doğrudan etkinin $\beta = 0,094$ ve istatistiksel olarak anlamsız olduğu Tablo 4.11’de tespit edilmişti. Örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak modele dahil edilmesiyle ise bu etki $\beta = 0,721$ olarak Tablo 4.12’de hesaplanmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki aracı etkinin, hesaplanan β katsayıları arasındaki fark olan 0,627 birim olduğu görülmektedir. Yani örgütsel bağlılık değişkeni, personel güçlendirmenin iç girişimci davranışı değişkenine olan etkisini $\beta = 0,627$ miktarda artırmıştır. Söz konusu etkinin anlamlılığını gösteren P değeri 0,01’den küçük olduğu için örgütsel bağlılığın aracılık etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($P = 0,000$). Bununla birlikte söz konusu değişkenin VAF değeri %89,26 olarak hesaplanmıştır. Buna göre “*Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır*” şeklindeki H₄ hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda Preacher ve Hayes’in (2004, 2008) yaklaşımına göre örgütsel bağlılığın aracılık etki oranı %80’den büyük olduğundan bu değişkenin söz konusu modelde **tam aracılık** rolünün bulunduğu ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkinin %89,26’sının örgütsel bağlılık aracı değişkeni üzerinden sağlandığı tespit edilmiştir. Yani aracılık testi sonucunda; örgütsel bağlılık değişkeninin personel güçlendirme ve iç girişimci davranışı arasında tam aracılık yaptığı (H₄) ve tekstil imalat sanayi personelinin örgütsel bağlılığının artmasıyla sahip oldukları personel güçlendirmenin iç girişimci davranışını artıracakları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda tekstil imalat sanayi yöneticilerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak tedbirler alarak, iç girişimci davranışlarını artırmaya çalışabileceği önerilmektedir.

4.8. Fark Testleri

Bu çalışmanın bir diğer amacı, tekstil imalat sanayi sektörü çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir düzeyi gibi demografik özelliklerine göre personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı düzeylerinin etkilenip etkilenmediğinin incelenmesidir. Bu kapsamda gerçekleştirilen t ve ANOVA testlerinin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

4.8.1. Personel güçlendirme düzeyinin demografik özelliklere göre incelenmesi

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "personel güçlendirme" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için* önerilen altı adet hipotez (H5, ..., H10) için yapılan testlerin sonuçları aşağıda raporlanmıştır.

Personel güçlendirme değişkeninin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H5: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.14. Personel Güçlendirmenin Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	p
Personel Güçlendirme	Kadın	3,86	0,129	0,897
	Erkek	3,84		

Bağımsız örneklemelerin testi için t-testi (t-testi) ve bağımsız örneklemelerin testi için tek faktörlü varyans analizinden (One-way ANOVA) faydalanılmıştır. Parametrik test şartlarının olduğu durumlarda belli bir güven seviyesinde (%95, %99), tek bağımsız değişkene ilişkin iki grup ortalamalarının bağımlı olan bir değişkene dair karşılaştırılmasında t-testi, Tekrar bağımsız olan bir değişkene dair ikiden fazla bulunan grubun ortalamalarının bağımlı olan bir değişkene göre karşılaştırılmasında ANOVA testi seçilmelidir. Farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu belirtebilmek için anlamlılık değeri (p) nin 0,05 ya da 0,01'den küçük olması beklenir

(Kahyaoğlu, 2019: 80). Tablo 14 incelendiğinde katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasında hesaplanan p değeri $0,897 > 0,05$ olduğundan, erkekler ve kadınlar arasında personel güçlendirme açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_5 hipotezi desteklenmemiştir.

Personel güçlendirme değişkeninin çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₆: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.15. Personel Güçlendirmenin Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA

Sonuçları				
Değişken	Yaş	$\bar{x}$	F	p
Personel Güçlendirme	29 ve altı	3,83	0,329	0,567
	30 - 39	3,91		

Yaş değişkeni bakımından Tablo 4.15'te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,329$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,567 > 0,05$ olduğundan, çalışanların personel güçlendirme seviyeleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_6 hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Personel güçlendirme değişkeninin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₇: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.16. Personel Güçlendirmenin Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	p
Personel Güçlendirme	Evli	3,92	0,979	0,328
	Bekar	3,80		

Medeni durum değişkeni bakımından Tablo 4.16 incelendiğinde; katılımcıların personel güçlendirme düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında hesaplanan p değeri $0,328 > 0,05$ olduğundan, evli ve bekar çalışanlar arasında personel güçlendirme açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_7 hipotezi desteklenmemiştir.

Personel güçlendirme değişkeninin çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_8 : Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.17. Personel Güçlendirmenin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	F	p
Personel Güçlendirme	İlköğretim	4,03	1,344	0,253
	Ortaöğretim	3,81		
	Lise	3,93		
	Lisans	3,82		
	Yüksek Lisans	3,06		

Eğitim durumu değişkeni bakımından Tablo 4.17’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; personel güçlendirme seviyesinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,344$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,253 > 0,05$ olduğundan, çalışanların personel güçlendirme seviyeleri eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_8 hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı,

farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Personel güçlendirme değişkeninin çalışanların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₉: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.18. Personel Güçlendirmenin Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	$\bar{x}$	F	p
Personel Güçlendirme	6 aydan az	3,86	0,657	0,656
	6 ay - 1 yıl arası	3,86		
	1 yıl - 2 yıl arası	3,65		
	2 yıl - 3 yıl arası	3,98		
	3 yıl - 4 yıl arası	3,93		
	4 yıl - 5 yıl arası	4,02		

Mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından Tablo 4.18'de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; personel güçlendirme seviyesinin mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=0,657$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,656>0,05$ olduğundan, çalışanların personel güçlendirme seviyeleri mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_9 hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Personel güçlendirme değişkeninin çalışanların aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₀: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.19. Personel Güçlendirmenin Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{x}$	F	p
Personel Güçlendirme	0 - 4254 TL arası	3,87	0,102	0,903
	4255 - 5000 TL arası	3,86		
	5001 - 6000 TL arası	3,80		

Aylık gelir değişkeni bakımından Tablo 4.19’da sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; personel güçlendirme seviyesinin aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilerek H_{10} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

4.8.2. Örgütsel bağlılık algısının demografik özelliklere göre incelenmesi

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "örgütsel bağlılık" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için* önerilen altı adet hipotez (H_{11} , ..., H_{16}) için yapılan testlerin sonuçları aşağıda raporlanmıştır:

Örgütsel bağlılık değişkenin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{11} : *Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.20. Örgütsel Bağlılık Algısının Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3,92	0,183	0,855
	Erkek	3,90		

Cinsiyet değişkeni bakımından Tablo 4.20’de sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık algısı kadınlar $\bar{x}=3,92$ ve erkekler $\bar{x}=3,90$ için aynı seviyede olduğu görülmektedir. Yani tekstil imalat sanayi çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t=-0,183$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,855>0,05$ olduğundan, kadınlar ve erkekler arasında örgütsel bağlılık algısı açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{11} hipotezi desteklenmemiştir.

Örgütsel bağlılık değişkeninin çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₂: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.21. Örgütsel Bağlılık Algısının Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş	$\bar{x}$	F	p
Örgütsel Bağlılık	29 ve altı	3,86	1,439	0,231
	30 - 39	4,02		

Yaş değişkeni bakımından Tablo 4.21’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir ($F=1,439$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,231>0,05$ olduğundan, çalışanların örgütsel bağlılık algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{12} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeninin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₃: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.22. Örgütsel Bağlılık Algısının Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	3,91	0,097	0,923
	Bekar	3,90		

Medeni durum değişkeni bakımından Tablo 4.22 incelendiğinde; katılımcıların örgütsel bağlılık algıları medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında hesaplanan p değeri $0,923 > 0,05$ olduğundan, evli ve bekar çalışanlar arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{13} hipotezi desteklenmemiştir.

Örgütsel bağlılık değişkeninin çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{14} : Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılık Algısının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	F	p
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	4,15	1,820	0,124
	Ortaöğretim	3,99		
	Lise	3,98		
	Lisans	3,84		
	Yüksek Lisans	3,08		

Eğitim durumu değişkeni bakımından Tablo 4.23’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,820$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,124 > 0,05$ olduğundan, çalışanların örgütsel bağlılık algıları eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{14} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı,

farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeninin çalışanların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₅: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.24. Örgütsel Bağlılık Algısının Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	$\bar{x}$	F	p
Örgütsel Bağlılık	6 aydan az	3,91	0,741	0,593
	6 ay - 1 yıl arası	3,94		
	1 yıl - 2 yıl arası	3,69		
	2 yıl - 3 yıl arası	4,05		
	3 yıl - 4 yıl arası	4,06		
	4 yıl - 5 yıl arası	3,87		

Mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından Tablo 4.24'de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık algısının mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=0,741$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,593>0,05$ olduğundan, çalışanların örgütsel bağlılık algıları mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{15} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Örgütsel bağlılık değişkeninin çalışanların aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₆: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.25. Örgütsel Bağlılık Algısının Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{x}$	F	p
Örgütsel Bağlılık	0 - 4254 TL arası	3,97	1,071	0,344
	4255 - 5000 TL arası	3,92		
	5001 - 6000 TL arası	3,74		

Aylık gelir değişkeni bakımından Tablo 4.25'te sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık algısının aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,071$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,344>0,05$ olduğundan, çalışanların örgütsel bağlılık algıları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilerek H_{16} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

4.8.3. İç girişimci davranışının demografik özelliklere göre incelenmesi

Literatür doğrultusunda *demografik değişkenler ile "iç girişimci davranışı" değişkeni arasındaki ilişkileri sınamak için önerilen altı adet hipotez (H_{17} , ..., H_{22}) için yapılan testlerin sonuçları aşağıda raporlanmıştır:*

İç girişimci davranışı değişkeninin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{17} : *Çalışanların iç girişimci davranışları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.*

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.26. İç Girişimci Davranışının Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	p
İç Girişimci Davranışı	Kadın	3,95	0,681	0,496
	Erkek	3,86		

Cinsiyet değişkeni bakımından Tablo 4.26’da sunulan bağımsız t-testi analiz sonuçları incelendiğinde; iç girişimci davranışında kadınlar $\bar{x}=3,95$ ve erkekler $\bar{x}=3,86$ için aynı seviyede olduğu görülmektedir. Yani tekstil imalat sanayi çalışanlarının iç girişimci davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($t=-0,681$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,496>0,05$ olduğundan, kadınlar ve erkekler arasında iç girişimci davranışı açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{17} hipotezi desteklenmemiştir.

İç girişimci davranışı değişkeninin çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₈: Çalışanların iç girişimci davranışları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.27. İç Girişimci Davranışının Yaşlara Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş	$\bar{x}$	F	p
İç Girişimci Davranışı	29 ve altı	3,83	2,745	0,099
	30 - 39	4,04		

Yaş değişkeni bakımından Tablo 4.27’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanların iç girişimci davranışları yaşlarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir ($F=2,745$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,099>0,05$ olduğundan, çalışanların iç girişimci davranışları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{18} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İç girişimci davranışı değişkeninin çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₉: Çalışanların iç girişimci davranışları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen t-testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.28. İç Girişimci Davranışının Medeni Duruma Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	$\bar{x}$	t	p
İç Girişimci Davranışı	Evli	3,85	-0,510	0,611
	Bekar	3,91		

Medeni durum değişkeni bakımından Tablo 4.28 incelendiğinde; katılımcıların iç girişimci davranışlarının medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında hesaplanan p değeri $0,611 > 0,05$ olduğundan, evli ve bekar çalışanlar arasında iç girişimci davranışı açısından anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilerek H_{19} hipotezi desteklenmemiştir.

İç girişimci davranışı değişkeninin çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₀: Çalışanların iç girişimci davranışları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.29. İç Girişimci Davranışının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	$\bar{x}$	F	p
İç Girişimci Davranışı	İlköğretim	3,94	0,716	0,582
	Ortaöğretim	4,00		
	Lise	3,94		
	Lisans	3,84		
	Yüksek Lisans	3,41		

Eğitim durumu değişkeni bakımından Tablo 4.29’da sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; katılımcıların iç girişimci davranışları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=0,716$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,582 > 0,05$ olduğundan, çalışanların iç girişimci davranışları eğitim durumu

gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{20} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İç girişimci davranışı değişkeninin çalışanların mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H_{21} : Çalışanların iç girişimci davranışları, mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.30. İç Girişimci Davranışının Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	$\bar{x}$	F	p
İç Girişimci Davranışı	6 aydan az	3,89	0,779	0,565
	6 ay - 1 yıl arası	4,00		
	1 yıl - 2 yıl arası	3,69		
	2 yıl - 3 yıl arası	3,93		
	3 yıl - 4 yıl arası	3,71		
	4 yıl - 5 yıl arası	3,80		

Mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından Tablo 4.30'da sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iç girişimci davranışının mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=0,779$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,565>0,05$ olduğundan, çalışanların iç girişimci davranışları mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilerek H_{21} hipotezi desteklenmemiştir. Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane's T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

İç girişimci davranışı değişkeninin çalışanların aylık gelirlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂₂: Çalışanların iç girişimci davranışları, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu hipotezi sınamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA testinin sonucu aşağıda verilen tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.31. İç Girişimci Davranışının Aylık Gelirlere Göre İncelenmesine Yönelik ANOVA Sonuçları

Değişken	Aylık Gelir	$\bar{x}$	F	p
İç Girişimci Davranışı	0 - 4254 TL arası	3,96	1,217	0,298
	4255 - 5000 TL arası	3,90		
	5001 - 6000 TL arası	3,72		

Aylık gelir değişkeni bakımından Tablo 4.31’de sunulan ANOVA testinin sonuçları incelendiğinde; iç girişimci davranışının aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($F=1,217$; $p>0,05$). Hesaplanan p değeri $0,298>0,05$ olduğundan, çalışanların iç girişimci davranışları aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilerek H_{22} hipotezi desteklenmemiştir.

Söz konusu değişkenler arasında farklılık olmadığından dolayı, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu incelemek maksadıyla gerçekleştirilmesi planlanan Scheffe (veya Tamhane’s T2) testinin yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Araştırma modeli kapsamında kurulan ilk dört araştırma hipotezin sınanması için yapılan YEM (Path analizi) ve çalışanların demografik değişkenlerinin personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışına olan etkilerinin araştırılması için kurulan diğer on sekiz adet hipotezin sınanması için uygulanan fark testleri (t-testi ve ANOVA) sonuçlarına göre, kurulan hipotezlerin kabul veya reddedilme durumlarını içeren tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.32. Araştırmanın Temel Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Araştırmanın Temel Hipotezleri	Sonuç
H₁: Personel güçlendirme, iç girişimci davranışını pozitif yönde etkiler.	Red
H₂: Personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₃: Örgütsel bağlılık, iç girişimci davranışını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H₄: Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışına olan etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.	Kabul

Tablo 4.32’de görüleceği üzere araştırma modeli kapsamında ele alınan temel değişkenler için kurulan dört adet hipotez için yapılan YEM (Path analizi) sonucunda; üç adet hipotez (H_2 , H_3 ve H_4) kabul edilirken, bir adet hipotez (H_1) red edilmiştir. Yani tekstil imalat sanayi çalışanlarının personel güçlendirme düzeyleri örgütsel bağlılık algılarını pozitif yönde (H_2) etkilediği ve çalışanların örgütsel bağlılık algısının iç girişimci davranışını pozitif yönde etkilediği (H_3) tespit edilmiştir. Personel güçlendirme düzeyleri ile iç girişimci davranışları arasında ise pozitif yönde direkt etkinin (H_1) olmadığı tespit edilmiştir. Ancak tekstil imalat sanayi çalışanlarının personel güçlendirme düzeylerinin iç girişimci davranışına olan etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracılık rolünün olduğu (H_4) tespit edilmiştir.

Tablo 4.33’de görüleceği üzere tekstil imalat sanayi çalışanlarının demografik değişkenlerinin personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışlarına olan etkilerinin araştırılması için kurulan on sekiz adet hipotez için yapılan t ve ANOVA testleri sonucunda; kurulan hipotezlerin tamamı (H_5 , H_6 , H_7 , H_8 , H_9 , H_{10} , H_{11} , H_{12} , H_{13} , H_{14} , H_{15} , H_{16} , H_{17} , H_{18} , H_{19} , H_{20} , H_{21} ve H_{22}) red edilmiştir. Yani çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, örgütsel bağlılık algıları ve iç girişimci davranışları cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, mevcut kurumdaki çalışma sürelerine ve aylık gelirlerine göre farklılık göstermemektedir. Literatüre göre çalışmaya katılanlardan elde edilen demografik değişkenlerin tamamının araştırma değişkenlerini etkilenmesi beklenemez.

Tablo 4.33. Demografik Değişkenleri İçeren Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

	Demografik Değişkenlerin Kullanıldığı Hipotezler	Sonuç
Personel Güçlendirme ile Demografik Değişkenler	H5: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H6: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H7: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H8: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H9: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H10: Çalışanların personel güçlendirme düzeyleri, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red

Örgütsel Bağlılık İle Demografik Değişkenler	H11: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H12: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H13: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H14: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H15: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H16: Çalışanların örgütsel bağlılık algıları, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
İç Girişimci Davranışı İle Demografik Değişkenler	H17: Çalışanların iç girişimci davranışları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H18: Çalışanların iç girişimci davranışları, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H19: Çalışanların iç girişimci davranışları, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H20: Çalışanların iç girişimci davranışları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H21: Çalışanların iç girişimci davranışları, mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red
	H22: Çalışanların iç girişimci davranışları, aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Ağrı il merkezinde Tekstilkent Projesi kapsamında faaliyet gösteren tekstil imalat sanayi işletmelerinde çalışanlara yönelik personel güçlendirme uygulamaları ve algılanan örgütsel bağlılığın iç girişimci davranışına etkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Ayrıca, tekstil imalat sanayi çalışanlarının personel güçlendirme düzeyleri, örgütsel bağlılık algıları ve iç girişimci davranışlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir düzeyi gibi demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu amaçlara yönelik olarak, Ağrı il merkezinde Tekstilkent Projesi kapsamında faaliyet gösteren 5 adet tekstil imalat sanayi işletmelerinin çalışanlarından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılan 341 katılımcıdan elde edilen verilere frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, YEM (Path analizi), t-testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır.

YEM (Path analizi) sonucunda; tekstil imalat sanayi çalışanlarının personel güçlendirme düzeyleri, örgütsel bağlılık algılarını pozitif yönde etkilediği ve algılanan örgütsel bağlılığın da iç girişimci davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık testi sonucunda; örgütsel bağlılık değişkeninin personel güçlendirme ve iç girişimci davranışı arasında tam aracılık yaptığı ve tekstil imalat sanayi personelinin örgütsel bağlılığının artmasıyla birlikte sahip oldukları personel güçlendirmenin iç girişimci davranışını artıracakı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda tekstil imalat sanayi yöneticileri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artıracak tedbirler alarak, iç girişimci davranışlarını artırmak için işletme sahipleri veya yöneticilerin alması gereken tedbirlerin bazıları şunlardır; güçlü bir ekip çalışması kültürü, çalışanlara net hedef ve beklentiler iletme, şeffaf ve açık iletişim halinde olma, iş ahlakını koruma, olumlu bir çalışma kültürünü teşvik etme, karşılıklı güveni geliştirme, yenilikçiliği teşvik etme, eleştiri değil de yapıcı bir geri bildirim sağlama, görevleri etkin bir şekilde dağıtma ve çalışanlara çeşitli teşvikler sunma. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak için işletme sahipleri veya

yöneticilerin, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörleri dikkate almaları gerekir.

Personel güçlendirme anlayışının temelinde eğitilmiş ve yetkilendirilmiş çalışanın işin sahibiymiş gibi davranış sergilemesi vardır. Personel güçlendirme uygulamaları neticesinde güçlenen personelin örgütsel bağlılığı artacak, örgütsel bağlılığı artan personel de iç girişimci davranışlar sergileyecektir. Örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı ile doğrudan ilişkisi olan personel güçlendirme, küresel rekabet ortamında işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur.

Demografik değişkenler ile araştırmanın değişkenlerinden olan personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek için yapılan ANOVA testleri ve t-testleri sonucunda ise, katılımcıların personel güçlendirme düzeyleri, örgütsel bağlılık algıları ve iç girişimci davranışları incelenen demografik özelliklere göre genelde anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Genellikle çalışma kapsamında ele alınan demografik değişkenlerin araştırma modelinde yer alan değişkenleri etkilediği şeklindeki çalışmalara pek az rastlanmaktadır.

Çalışma kapsamında ulaşılan, personel güçlendirme ile iç girişimci davranışının direkt ilişkisinde, değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı yani personel güçlendirme değişkeninin iç girişimci davranışını doğrudan etkilemediği görülmektedir. Personel güçlendirmenin iç girişimci davranışını doğrudan etkilemediğine dair bulgulara literatürde pek rastlanmamaktadır.

Çalışmada, personel güçlendirme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu yönündeki bulgular, söz konusu değişkenler arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile; personel güçlendirme boyutlarındaki herhangi bir artış, örgütsel bağlılıkta da bir artışa neden olmakta; personel güçlendirme boyutlarındaki herhangi bir azalma, örgütsel bağlılıkta da bir azalmaya neden olmaktadır. Bulgular doğrultusunda söz konusu ilişkiler için şunlar söylenebilir: İşletme sahipleri veya yöneticiler tarafından uygulanan personel güçlendirme faaliyetleri kapsamında, çalışanların iç girişimci davranışını artırmak için örgütsel bağlılık algılarının artırılması önerilmektedir.

Bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğine dair bulgular, literatür ile uyumludur (Mujka, 2011; Gürbüz, 2012; Gürcü, 2014; Sever, 2017; Salha, 2017 ve Demirkuş, 2019). Bulgular doğrultusunda; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu ve personel güçlendirme düzeylerinde meydana gelebilecek olumlu değişimlerin, pozitif duyguların oluşmasını sağlayarak örgütsel bağlılık algısında artışa neden olacağı ve buna karşılık olumsuz değişimlerin ise örgütsel bağlılık algısında azalmalara neden olacağı söylenebilir.

Örgütsel bağlılık değişkeni ile iç girişimci davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu yönünde mevcut literatür bulguları, bu çalışma ile desteklenmiştir (Altınbaş, 2013, Tuğsal, 2019, Zehir vd. 2012, Wood vd. 2008 ve Kocaoğlu ve Şener, 2018). Bulgular doğrultusunda söz konusu ilişkiler için şunlar söylenebilir: Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütlerine karşı duydukları sadakatlerinden dolayı, örgütte kalma konusunda hissettikleri sorumlulukları da yüksek olur ve bunun sonucunda iç girişimsel davranışlarda bulunurlar. Örgüt ve yöneticileri tarafından desteklendiğini hisseden, kendisine uygun çalışma koşulları sağlanan çalışan ile örgütü arasında güçlü bir bağ oluşur ve bu bağ çalışanların iç girişimci davranışlar sergilemesine neden olur. Bağlılıkları yüksek olan çalışanlar kendilerine verilen görev ve sorumluluklarını gerçekleştirmede daha istekli olur ve çalıştıkları işletmeyi rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması hususunda verimlilikleri de yüksek olur.

Sonuç olarak; tekstil imalat sanayi işletmelerinin küresel rekabet ortamında varlığını sürdürerek rekabet avantajı sağlamalarında, personel güçlendirme faaliyetleriyle örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar işletmede iç girişimsel davranışlar sergileyeceklerdir. Kendisini işletmenin bir parçası gibi gören ve işletmenin kendisinin bağlılığını hak ettiğini düşünen çalışanlar kendilerinin önemli olduğunu düşünecek ve iç girişimsel davranışlarla işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu profildeki çalışanların şahsi beklentileri ve ihtiyaçları işletmeler tarafından karşılanmalıdır. Söz konusu özelliklere sahip olan çalışanlar yeni sorumluluklar ve ilave görevler alma eğiliminde olabilirler. Dolayısıyla kendi iradeleriyle yeni görev ve sorumluluklar üstlenen güçlendirilmiş çalışanlar iç

girişimsel davranışlarda bulunacaktır. Bu profildeki çalışanlar genellikle işletme sahipleri, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından da önemseneyecektir.

Çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, tekstil imalat sanayi yöneticilerine; personel güçlendirme faaliyetlerine önem vererek çalışanların eğitilmesi, iç girişimcilik hususunda çalışanlara destek verilmesi ve işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını arttıracak etkinlikler gerçekleştirmeleri önerilmektedir. Güçlenen personelin örgütsel bağlılıkla birlikte işletme içinde girişimsel faaliyetlerde bulunarak küresel rekabet ortamında çalıştığı işletmeye rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında incelenen tekstil imalat sanayi işletmeleri sadece Ağrı ilinde olması sebebiyle diğer illerde bulunan tekstil imalat sanayi işletmeleri çalışanları açısından nasıl farklılık gösterdiği sorgulanamamıştır. Gelecekte bu alanda çalışmalar yapacak olan araştırmacılara, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile kendi bulgularını karşılaştırılabilmesi için; personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iç girişimci davranışı arasındaki ilişkilerin veya farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin diğer şehir veya ülkelerde bulunan tekstil imalat sanayi işletmesi çalışanları için ayrı ayrı incelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Allen, N. J. and Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology* (63), 1-18.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. 1993. Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects, *Journal of Business Research*, 26(1), 46-91.
- Altınbaş, Z. 2013. *Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Mücevherat Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.87.
- Ağca, V. ve Kurt, M. 2007. İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İİBF Dergisi*, (29), 83-112.
- Ağrı İşgücü Piyasa Araştırması 2021. <https://media.iskur.gov.tr/51155/agri.pdf>, Erişim tarihi: 03.03.2022
- Ağrı Nüfusu Verileri 2023. <https://www.nufusu.com/il/agri-nufusu>, Erişim tarihi: 01.06.2023
- Akbulut M, A. 2013. *Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Gaziantep Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. 2006. İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11*, 49-64.
- Arda, S. 2006. *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arslan, D. Ç. 2012. *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme ve Halk Bank Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Bal, S. 2020. *Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Baldemir, E. ve Bozkurt, B. 2013. Konaklama Tesislerinin Performanslarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Marmaris Örneği, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (29), 27-43.
- Baltalılar, T. 2022. *Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalarda Örgütsel Adalet ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerinden Çalışan Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bozkurt, Ö. Ç. ve Alparslan, A. M. 2013. Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler ile Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 7-28.
- Büyüköztürk, Ş. 2016. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. 2019. *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cengiz, A. A. 2001. *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Ss.184.
- Coleman, H. J. 1996. Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad, *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4), 29-36.
- Çavuş, M. F. 2006. *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çavuşoğlu, T. 2022. *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki: İstanbul İli Beylikdüzü İlçesi Gayrimenkul Danışmanları Üzerine Bir Çalışma*, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çelebi, M. A. 2009. *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, Ss.5-116.
- Çınar, O. 2010. Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkinliği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 267-276.
- Çınar, Ö. 2013. *Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Ss.244.
- Çınar, Ö. ve Yeşil, S. 2016. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 349-369.
- Çınar, Ö. 2019. *Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama*, İstanbul: Hiperyayın, ISBN: 978-605-281-454-3
- Çöl, G. 2008. Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demir, T. 2013. *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.110.
- Demirağ, B. ve Çelik, M. 2019. Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21.
- Demirel, Y. ve Güngör, B. 2018. Algılanan Psikolojik Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *2nd International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress*, Cappadocia, 926-945.

- Demirkuş, K. 2019. *Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Ss.99.
- Dijourian, B. 2019. *Personel Güçlendirme Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Önemi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. 2007. Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Durmuş, S. 2017. *Personel Güçlendirmenin İşletmeye Sağladığı Faydaların Araştırılması ve Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Ekiyor, A. ve Karagül S. 2016. Sağlık Sektöründe Personel Güçlendirmenin İşgören Performansına ve İç Girişimciliğe Etkisi, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1(3), 13-25.
- Erstad, M. 1997. Empowerment and Organizational Change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 325-333.
- Fritz, M. S. ve MacKinnon, D. P. 2007. Required Sample Size to Detect the Mediated Effect, *Psychological Science*, 18(3), 233-239. doi:10.1111/j.1467-9280.2007.01882.
- Gemlik, N. ve Kırac, R. 2013. Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 163-170.
- Göçmen, S. 2007. *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: "İç Girişimcilik"*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gözüdok, Ü., Dakes, A., Karaca, E., Yıldırım, B. ve Yıldız, K. 2017. Öğretmenlerin Girişimcilik Algıları, *Researcher*, 5(2), 417-430.

- Gürbüz, R. 2012. *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, Ss.169.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. 2018. *Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli mi?*, 6. Örgütsel Davranış Kongresi içinde, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, 35–52.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2014. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürcü, E. 2014. *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swisotel İstanbul Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürel, E. B. B. 2012. İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 56-75.
- Güriş, S. ve Astar, M. 2014. *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*, 1. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- Güriş, S. ve Astar, M. 2019. *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsoy, H. ve Aydemir, I. 2017. Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Güvenlikten Sorumlu Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 95-119.
- Hair, J. F., Black C. W., Anderson R. E. ve Tatham, R. L. 2009. *Multivariate Data Analysis*, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, ISBN: 978-0139133107
- Hales, C. ve Klidas, A. 1998. Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88-95.
- Işın, F. A. 2009. *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- İbrahimoglu, N. ve Ugurlu, Ö. 2013. Kobi'lerde İç Girişimcilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sektörel Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 103-126.
- Jöreskog, K. G. ve Sörbom, D. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with SIMPLIS Command Language*, Lincolnwood ABD: Scientific Software International, Ss.226.
- Kahyaoğlu, M. 2019. *Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalaycı, Ş. 2010. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 7. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kanter, R. M. 1968. Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, A. 2019. *Toplu Yemek Firmalarında Uygulanan Personel Güçlendirme Faaliyetlerinin Personel Memnuniyeti, Kurum Aidiyeti ve Kurum İçi İmaja Olan Etkisinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karaca, H. 2018. *Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaçelebi, F. G. 2016. *Algılanan Güç Mesafesinin İşletmenin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karadirek, İ. 2022. *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşu Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Karakaş, A. 2014. İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 79-105.

- Kaya, H. I. 2019. *Personel Güçlendirme Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaymaz, M. T. 2022. *İşletmelerin Covid-19'a Verdiği Tepkinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin Algılanan İş Güvenesi ve Örgütsel Destek Aracılığıyla İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD, Ağrı.
- Kerse, G. 2013. *Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kline, R. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guildford Press.
- Kocaoğlu, M. ve Şener, E. 2018. Kurum İçi Girişimcilik, Örgütsel Bağlılık ve Sosyal Sermaye İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektörde Bir Karşılaştırma, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 164-175.
- Koçel, T. 2020. *Modern Sonrası, Çağdaş ve Güncel Kavramlar, Uygulamalar, İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, Ss.211-425.
- Luthans, F. 1995. *Organizational and Behavior*. 7th Edititon, Mc Graw Hill Inc., 1995.
- MacKinnon, D. P., Krull, J. L. ve Lockwood, C. M. 2000. Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect, *Preventio Research*, 1(4), 173–181. doi:10.1023/A.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, John P. ve Allen, N. J. 1997. Commitment in the workplace: Theory, research, and application, *Tousand Oaks: Sage*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Murat, G. 2001. Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme, *Öneri Dergisi*, 4(16), 113-126.
- Mujka, F. 2011. *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.86.
- Mustafa, İ. J. 2018. *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgüt Kültürü ve Çalışan Performansına Etkisi: Irak Bankalarında Örnek Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Naktiyok, S. 2012. *Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill.
- Onay, M. ve Çavuşoğlu, S. 2010. İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç girişimcilik, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 47-67.
- O'Reilly, C. ve Chatman J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-493.
- Öktem, M. K., Leblebici, D. N., Arslan, M., Kılıç, M. ve Aydın, M. D. 2003. Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 169-188.
- Ölçüm Çetin, M. 2004. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 9789755916736

- Özaksu, Ö. 2006. *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pardo Del Val, M. ve Lloyd, B. 2003. Measuring Empowerment, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(2), 102-108.
- Penley, L. E. ve Gould, S. 1988. Etzioni's Model Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36(4), 717-731. doi:10.1002/jcp.28952.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models, *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi:10.3758/BRM.40.3.879.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. 1997. The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Randall, D. M. 1987. Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.
- Randeniya, R., Baggaley, N. ve Rahim, M. A. 1995. Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment, *Total Quality Management*, 6(3), 215-220.
- Randolph, A. 2000. Real Empowerment? Manage The Boundaries, *Organizational Dynamics*, 5(7).
- Raykov, T. ve Marcoulides, G. A. 2006. *A First Course in Structural Equation Modelling*, Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates, Ss.238.
- Salha, H. 2017. *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Salancik, G. R. 1977. *Commitment and the Control of Organization Behavior and Belief*, *New Directions in Organization Behavior*, der, B. M. Sraw and G. R. Salancik, Chicago, Illionis, St. Clair Press, 1-54.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. and Osborn, R. N. 1995. *Basic Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons, Inc, Ss.151.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. 2003. Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 82(2), 23-74.
- Seçer, H. E. 2019. *İlaç Sektörü Ar-Ge Birimi Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşmenin ve Algılanan Örgütsel Desteğin İç Girişimci Davranışına Etkileri Üzerine Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sever, E. 2017. *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide, İş Doyumunun Ara Değişken Rolü: Sanayi Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin, O. B. 2015. *Algılanan Örgütsel Destek İle İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sezgin, O. B. 2020. İçgirişimci Davranışı: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (26), 249-268.
- Shrout, P. E. ve Bolger, N. 2002. Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations, *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. doi:10.1037/1082-989X.7.4.422.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stup, R. E. 2006. Relationship Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance, *Journal of Dairy Science*, 89(3), 1116-1120.

- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. 2018. Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Şen, S. 2020. *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Ankara İli Savunma Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şenel, Ö. 2006. *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Ss.77.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. 1996. *Using Multivariate Statistics*, Third Edition, New York: Harper Collins College Publishers Inc., Ss.660.
- Tahmaz, Z. 2020. *Personel Güçlendirme ve İşgören Motivasyonu İlişkisi: Otel İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: an “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thornberry, N. 2001. Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?. *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Toksöz, S. 2015. *Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ss.83.
- Tuğsal, T. 2019. Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinde Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzının Aracılık Etkisi: İstanbul’da Bankacılık Sektörü Örneği, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 79-87.
- Uygur, K. 2018. *Lise Öğretmenlerinin Personel Güçlendirme Algıları ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki: Elazığ İli Örneği*, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. 2015. *İşletmecilikte Temel Kavramlar ve İşletme Amaçları*, Temel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vurmaz, E. 2016. *Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Önemi: İstanbul İli Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yamane, T. 1973. *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row Publication, Ss.133.
- Yıldız, S. 2007. *Girişimcilik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Ss.418.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. 2009. *LISREL İle Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*, Ankara: Pegem Akademi.
- Zehir, C., Müceldili, B. ve Zehir, S. 2012. The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (58), 924–933.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket, “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamaları ve Algılanan Örgütsel Bağlılığın İç Girişimci Davranışına Etkileri: Ağrı Tekstil Kent’te Bir Araştırma” isimli Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanmak amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, üçüncü şahıslar ile asla paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, çalışmanın geçerliliği ve güvenilir sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı bu çalışmaya ayırdığınız için şimdiden teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Ömer ÇINAR
Danışman

Mesut DURMUŞ
Yüksek Lisans Öğrencisi

KATILIMCILARA AİT SOSYO-DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız: ☐ 29 ve altı ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59
☐ 60 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
5. Bu kurumdaki çalışma süreniz:
☐ 6 aydan az ☐ 6 ay-1 yıl ☐ 1 yıl-2 yıl ☐ 2 yıl-3 yıl ☐ 3 yıl-4 yıl
☐ 4 yıl-5 yıl ☐ 5 yıl ve üzeri
6. Aylık Geliriniz (TL): ☐ 0-4254 ☐ 4255-5000 ☐ 5001-6000 ☐ 6000 ve üzeri

PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ									
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum									
Anlam									
1.	İşletmede tarafımca görülen iş benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5			
2.	Yaptığım işimle ilgili faaliyetler tarafımca çok anlamlıdır.	1	2	3	4	5			
3.	Yaptığım iş tarafımca anlamlıdır.	1	2	3	4	5			
Yetenek									
1.	İşimi yapabilme konusunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim.	1	2	3	4	5			
2.	İşimi yapabilmek için gerekli olan yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5			
3.	İşimi yapabilmek için gerekli olan becerilere uzman seviyesinde hakimim.	1	2	3	4	5			
Özerklik									
1.	İşimi nasıl yapacağıma karar verme konusunda özgürlüğüm var.	1	2	3	4	5			
2.	İşimi nasıl yürüteceğim konusunda kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5			
3.	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim imkanlara sahibim.	1	2	3	4	5			
Etki									
1.	Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerindeki etkim fazlaca vardır.	1	2	3	4	5			
2.	Çalıştığım bölümde olaylar üzerinde kontrolüm fazlaca vardır.	1	2	3	4	5			
3.	Çalıştığım bölümde olaylar üzerinde nüfuzum fazlaca vardır.	1	2	3	4	5			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ									
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum									
Duygusal Bağlılık									
1.	İş hayatımın geri kalanını çalıştığım işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5			
2.	Çalıştığım işletmenin karşılaştığı her sıkıntıyı kendi sıkıntım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5			
3.	Bu iş yerine karşı kuvvetli bir aitlik hissediyorum.	1	2	3	4	5			
4.	Kendimi çalıştığım iş yerine karşı duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5			
5.	Çalıştığım iş yerinde kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum.	1	2	3	4	5			
6.	Bu işletmede çalışmamın benim tarafımdan çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5			
Devam Bağlılığı									
1.	Bu firmada şu anda çalışmış olmam, kendi isteğimden ve aynı zamanda da şartlar bunu gerektirdiği içindir.	1	2	3	4	5			
2.	Şimdi iş yerimden ayrılmak istesem bile bu durum benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5			
3.	Çalıştığım işletmemden şimdi ayrılmak istesem hayatımda çok fazla şey bozulurdu.	1	2	3	4	5			
4.	Bu işletmeden ayrılmamı düşündürecek şeyler oldukça azdır.	1	2	3	4	5			
5.	Çalıştığım firmaya kendimden çok şey katmamış olsaydım, farklı bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5			
6.	Eğer bu işletmeden ayrılacak olsam, uygun seçeneklerim az olur.	1	2	3	4	5			
Normatif Bağlılık									
1.	Bu işletmede çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5			
2.	Çalıştığım işletmeden ayrılmak bana faydalı olsa dahi şimdilik buradan ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5			
3.	Çalıştığım işletmemden şimdi ayrılmak istesem kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5			
4.	Çalıştığım işletme bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5			

5.	Çalıştığım firmadaki insanlara karşı minnet borcu ve sorumluluk hissettiğimden dolayı şimdi bu firmadan ayrılamam.	1	2	3	4	5
6.	Çalıştığım işletmeye karşı çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ						
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum						
Yenilikçilik						
1.	Yeni düşüncelerimi devamlı işime uygulayarak denerim.	1	2	3	4	5
2.	Yaptığım işimle alakalı olarak yeni fikirler geliştiririm.	1	2	3	4	5
3.	Yenilikçi iş fikirlerimi iş gördüğüm işletme içinde yararlı uygulamalara dönüştürürüm.	1	2	3	4	5
4.	Yaptığım işimle alakalı karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	1	2	3	4	5
5.	Yaptığım işimle ilgili sorunların çözümünde mevcutta uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	1	2	3	4	5
Bilgi Edinimi						
1.	Yaptığım işle alakalı olan tüm bilgilere ulaşırım.	1	2	3	4	5
2.	İşimle ilgili lazım olabilecek bütün kişilerle özgürce iletişim kurarım.	1	2	3	4	5
3.	İşimi bitirmek için ihtiyacım olan bilgiyi değişik kaynaklardan temin ederim.	1	2	3	4	5
4.	Temin ettiğim bilgilerin içerisinde, işimi bitirmek için önemli olanları ayırırım.	1	2	3	4	5
İnisiyatif Alma						
1.	İşimi nasıl yapacağım hususunda bağımsız ve hür davranırım.	1	2	3	4	5
2.	Görevlerimi yaparken bağımsız biçimde karar veririm.	1	2	3	4	5
3.	Yaptığım işimle ilgili belirsizlik altında korkusuzca kararlar alırım.	1	2	3	4	5
4.	Lüzumu halinde yaptığım işle ilgili risk almaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
Rekabetçilik						
1.	Çalıştığım işletmede öne geçmek için atılcı ve cesur kararlar alırım.	1	2	3	4	5
2.	Çalıştığım işletmedeki personel arasında en iyi olmak için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
3.	Çalıştığım işletmede oldukça rekabetçi biriyimdir.	1	2	3	4	5
Proaktiflik						
1.	Yaptığım işimle ilgili bir sorun meydana gelmeden önce tedbirimi alırım.	1	2	3	4	5
2.	Yaptığım işle alakalı ileriki dönemlerde yaşanacak sorun, değişim ve ihtiyaçları önceden fark ederim.	1	2	3	4	5
3.	Yaptığım işimi geliştirecek imkanları keşfetmeye uğraşırım.	1	2	3	4	5
4.	Başka çalışanın iş görmesini beklemektense baştan harekete geçerim.	1	2	3	4	5
Destekleyicilik						
1.	Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımla yenilikçi iş fikirlerimi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının devamlılığı konusunda yöneticilerimin yardımı için çabalarım.	1	2	3	4	5
3.	İş arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri hususunda teşvik ederim.	1	2	3	4	5