

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ALGISI VE İLİŞKİSİ: LİMAN İŞLETMESİ
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Tunay SEVER ELÜSTÜN

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ALGISI VE İLİŞKİSİ: LİMAN İŞLETMESİ
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Tunay SEVER ELÜSTÜN

Öğrenci No:
140745221

Danışman:
Doç. Dr. İlyas SÖZEN

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
08.02.2018

Aday: **Tunay SEVER ELÜSTÜN**



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

08.02.2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140745221 numaralı **Tunay ELÜSTÜN**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 16.01.2018 tarih ve 2018/03 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Doç. Dr. İlyas SÖZEN
(İstanbul Kavram MYO)

ÜYE
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Tunay SEVER ELÜSTÜN
Danışmanı : Doç. Dr. İlyas SÖZEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Liman İşletmesi

ÖZ

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI VE İLİŞKİSİ: LİMAN İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Çalışmanın amacı, liman işletmeleri çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarının incelenmesi, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırılmasıdır. Araştırma İzmir ili Aliaga ilçesinde özel bir liman işletmesinde yapılmış olup, 150 çalışana anket uygulanmıştır. Anket 2017 yılının Temmuz ayında uygulanmış ve 48 sorudan oluşmuştur. Ankette sosyo demografik verilere yönelik bir ölçek, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık için ayrı ölçekler kullanılmıştır. Veri analizleri SPSS programıyla yapılmıştır. Öncelikle sosyo demografik değişkenlerin tanımlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin, sosyo demografik değişkenler arasındaki farklılaşma durumunu araştırmak için ANOVA ve t testleri uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Personel güçlendirme yaş değişkeninde 42 yaş üstü çalışanlarda anlam boyutunda farklılıklar saptanmıştır. Çocuk sayısı değişkeninde 4 çocuk sahibi çalışanlarda etki boyutunda, 2 çocuk sahibi çalışanlarda özerklik boyutunda farklılıklar saptanmıştır. İzmir’de bulunma süresi değişkeninde 0-5 yıldır İzmir’de bulunan çalışanların etki boyutunda farklılıklar saptanmış olup, 16-20 yıldır İzmir’de bulunan çalışanların anlam boyutunda yüksek puanlar ortaya çıkmıştır. Unvanda çalışma süresi değişkeninde 15 yıl ve üzeri çalışanların anlam boyutunda farklılıklar görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim mezunu çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Unvan değişkenine göre, operatör unvanında çalışan katılımcıların normatif bağlılıklarının en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Personel güçlendirme alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit

edilmiştir. Yapılan regresyon analiziyle personel güçlendirme uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki değişikliği %17 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Name and Surname : Tunay SEVER ELÜSTÜN
Supervisor : Assoc. Prof. İlyas SÖZEN
Degree and Date : Master, 2018
Major : Business Administration
KeyWords : Employees Empowerment, Organizational Commitment, Port Operation

ABSTRACT

PERCEPTION AND RELATIONSHIP WITH EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CASE FROM PORT OPERATION EMPLOYEES

The aim of this study is to examine perception and relationship with employees empowerment and organizational commitment. The research was carried out at a private port in İzmir Aliğa and applied to 150 employees. The survey consists of 48 questions three scales (socio demographic, empowerment and commitment). The survey was implemented in July of 2017. SPSS program was used for data analysis. Perform descriptive analyzes of socio demographic variables. ANOVA and t tests were applied to investigate the differentiation between socio demographic variables and the empowerment and organizational commitment scales. Pearson correlation analysis and regression analysis were performed to measure the relationship between the scales. Differences in dimension of meaning were found among those over the age of 42 in subdimensions of empowerment. Differences in dimension of impact were found among those employees with 4 children. Differences in dimension of self determination were found among those employees with 2 children. Differences in dimension of impact were found among those 0-5 years employees who lives in İzmir. Differences in dimension of meaning were found among those 16-20 years employees who lives in İzmir. Differences in dimension of meaning were found for the participants of for more than 15 years working on the same title. Continuance and normative commitment of primary school graduates are high in organizational commitment. Normative commitment of whose title is operatör are high. A positive and significant relationship was found between subdimensions of empowerment and organizational commitment. Regression analysis showed that empowerment has affected on employee's organizational commitment by 17%.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI	3
2. PERSONEL GÜÇLENDİRME BAKIŞ AÇILARI	5
2.1. Davranışsal Güçlendirme.....	5
2.2. Bilişsel Güçlendirme.....	7
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME UNSURLARI	9
3.1. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	9
3.2. Kaynaklara Ulaşılabilirlik	10
3.3. Kişilik Özellikleri.....	11
3.4. Sorumluluk.....	11
3.5. Çalışanlara Güven Aşılama.....	12
3.6. Açık İletişim Ortamı.....	13
3.7. Çalışma Ortamında Esneklik.....	14
3.8. Yönetimin Desteği.....	15
3.9. Çalışanları Toplum Önünde Övme.....	15
3.10. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma.....	16
3.11. Eğitim ve Geliştirme.....	17
3.12. Takım Çalışması.....	17
3.13. Yenilik.....	18
3.14. Ortak Hedeflere Yöneltilme.....	19
3.15. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	19

4. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ.....	20
4.1. Personel Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler.....	24
4.2. Personel Güçlendirmeyi Engelleyen Unsurlar.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	27
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	30
2.1. Tutumsal Bağlılık.....	31
2.1.1. Kanter Yaklaşımı.....	32
2.1.2. Etzioni Yaklaşımı.....	33
2.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	34
2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı.....	34
2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı.....	35
2.2. Davranışsal Yaklaşımı.....	38
2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	39
2.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	40
2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları.....	40
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI	
3.1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	41
3.1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörler.....	41
3.1.1.1. Bireysel Faktörler.....	42
3.1.1.1.1. Yaş.....	42
3.1.1.1.2. Cinsiyet.....	43
3.1.1.1.3. Eğitim Düzeyi.....	43
3.1.1.1.4. Medeni Durum.....	44
3.1.1.1.5. Çalışma Süresi.....	44
3.1.1.2. Örgütsel Faktörler.....	45
3.1.1.2.1. Yönetim.....	45
3.1.1.2.2. Ödül ve Ücretler.....	45

3.1.1.2.3. İşle İlgili Faktörler.....	46
3.1.1.2.4. İş Deneyimi Faktörleri.....	47
3.1.1.2.5. Rolle İlgili Faktörler.....	47
3.1.1.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	48
3.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	48
3.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	50
4. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	53
4.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	53
4.2. Dünya’da Yapılan Araştırmalar.....	60
4.3. Literatür Kıyaslaması.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİMAN İŞLETMECİLİĞİ

1. LİMAN İŞLETMECİLİĞİ GENEL DURUMU.....	66
1.1. Liman Tanımı.....	66
1.2. Liman İşletmeciliği Kavramı.....	68
1.3. Türkiye’de Liman İşletmeciliği.....	69
2. LİMAN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI	
UYGULAMALARI.....	72
2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	74
2.2. Personel Seçme.....	76
2.3. Performans Yönetimi.....	78
2.4. Eğitim ve Gelişim.....	79
2.5. Kariyer Yönetimi ve Motivasyon.....	80
2.6. Ücret Yönetimi ve Ödüllerinde.....	82
2.7. İletişim ve Bilgi Sistemleri.....	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1. YÖNTEM.....	87
1.1. Araştırmanın Amacı.....	87
1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	87

1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	89
1.4. Veri Toplama Aracı.....	89
1.4.1. Personel Güçlendirme Ölçeği.....	90
1.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	91
1.5. Verilerin Analiz Yöntemi	92
1.6. Güvenilirlik Analizi.....	92
1.6.1. Personel Güçlendirme Güvenilirlik Analizi.....	92
1.6.2. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizi.....	93
2. SOSYO DEMOGRAFİK BULGULAR.....	93
2.1. Cinsiyet Dağılımları.....	93
2.2. Yaş Dağılımları.....	94
2.3. Medeni Durum Dağılımları.....	95
2.4. Çocuk Sayısı Dağılımları.....	96
2.5. İzmirli Olma Durumu Dağılımları.....	97
2.6. İşyerinin Bulunduğu İlçede İkamet Etme Dağılımları.....	98
2.7. Eğitim Düzeyi Dağılımları.....	99
2.8. İzmir’de Bulunma Süresi Dağılımları.....	100
2.9. Unvan Dağılımları.....	101
2.10. İşyerindeki Çalışma Süresi Dağılımları.....	102
2.11. Unvandaki Çalışma Süresi Dağılımları.....	103
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE SOSYO DEMOGRAFİK	
DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KARŞILAŞTIRMA.....	104
3.1. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	104
3.2. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	105
3.3. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	107
3.4. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	108
3.5. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	111

3.6. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İzmir’de Bulunma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	112
3.7. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İşyerinin Bulunduğu İlçede İkamet Etme Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	116
3.8. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	117
3.9. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	119
3.10. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	120
3.11. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Unvandaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	121
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SOSYO DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMU.....	123
4.1. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	123
4.2. Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	123
4.3. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	124
4.4. Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	125
4.5. Örgütsel Bağlılığın İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	126
4.6. Örgütsel Bağlılığın İzmir’de Bulunma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	127
4.7. Örgütsel Bağlılığın İşyerinin Bulunduğu İlçede İkamet Etme Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	128
4.8. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	129
4.9. Örgütsel Bağlılığın Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	132

4.10.Örgütsel Bağlılığın İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	134
4.11.Örgütsel Bağlılığın Unvandaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	135
5. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ANALİZİ.....	136
5.1.Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	136
5.2.Regresyon Analizi.....	138
SONUÇ.....	140
KAYNAKÇA.....	142
EKLER.....	160
EK I – PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI VE İLİŞKİSİ ANKETİ.....	160

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Literatür Kıyaslama.....	64
Tablo 2. Literatür Sonuç Kıyaslama.....	65
Tablo 3. Personel Güçlendirme Alt Boyutları Güvenilirlik Analizleri.....	92
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizleri.....	93
Tablo 5. Cinsiyet Dağılımları.....	93
Tablo 6. Yaş Dağılımları.....	94
Tablo 7. Medeni Durum Dağılımları.....	95
Tablo 8. Çocuk Sayısı Dağılımları.....	96
Tablo 9. İzmirli Olma Değişkeni Dağılımları.....	97
Tablo 10. “İşyerinizin Bulunduğu İlçede mi İkamet Ediyorsunuz” Değişkeni..... Dağılımları.....	98
Tablo 11. Eğitim Düzeyi Dağılımları.....	99
Tablo 12. “İzmir’de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz” Değişkeni Dağılımları.....	100
Tablo 13. Unvan Dağılımları.....	101
Tablo 14. “Şu An Çalıştığınız İşyerindeki Çalışma Süresi” Değişkeni Dağılımları.....	102
Tablo 15. “Şu An Bulunduğunuz Unvandaki Çalışma Süresi” Dağılımları.....	103
Tablo 16. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	104
Tablo 17. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	105
Tablo 18. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi.....	106
Tablo 19. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	107

Tablo 20. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	108
Tablo 21. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi.....	109
Tablo 22. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	111
Tablo 23. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “İzmir’de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	112
Tablo 24. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “İzmir’de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Testi.....	113
Tablo 25. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “İşyerinizin Bulunduğu İlçede mi İkamet Ediyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	116
Tablo 26. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	118
Tablo 27. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	119
Tablo 28. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Şu An Çalıştığınız İşyerindeki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	120
Tablo 29. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Şu An Çalıştığınız Unvandaki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	121
Tablo 30. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	123
Tablo 31. Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	124
Tablo 32. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	125
Tablo 33. Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	126
Tablo 34. Örgütsel Bağlılığın İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	127
Tablo 35. Örgütsel Bağlılığın “İzmir’de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	127

Tablo 36. Örgütsel Bağlılığın “İşyerinizin Bulunduğu İlçede mi İkamet Ediyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	129
Tablo 37. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	129
Tablo 38. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Testi.....	130
Tablo 39. Örgütsel Bağlılığın Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	132
Tablo 40. Örgütsel Bağlılığın Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Testi.....	133
Tablo 41. Örgütsel Bağlılığın “Şu An Çalıştığınız İşyerindeki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	134
Tablo 42. Örgütsel Bağlılığın “Şu An Bulunduğunuz Unvandaki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu.....	135
Tablo 43. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu.....	136
Tablo 44. Regresyon Analizi.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Personel Güçlendirme Süreci.....	23
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	31
Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	38
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Sonuçları.....	42

KISALTMALAR

ERP : Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)

KOBİ : Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler

TDİ : Türkiye Denizcilik İşletmeleri

TCDD : Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları

STK : Sivil Toplum Kuruluşu

GİRİŞ

Hızlı bir gelişim ve değişimin yaşandığı, rekabetin en üst düzeyde gerçekleştiği günümüzde insan çoğu zaman göz ardı edilmektedir. İnsan, işletme için en önemli kaynaktır. İnsan bir makine ya da araçtan ziyade, sosyal ve psikolojik bir varlıktır. İnsanın sosyal ve psikolojik yönünü gören, insan odaklı çalışan işletmeler etkili, verimli ve başarılı olurken, çalışanlarını örgüte daha fazla bağlamaktadır.

İşletme giderlerinin büyük bir kısmını insan kaynakları uygulamaları oluşturmakta, maliyetler arasında insan kaynakları bütçesi önemli bir yer kaplamaktadır. İşletmeler çalışanların temini, eğitimi, gelişimi, motivasyonu için büyük miktarlarda zaman ve para harcamaktadır. İnsan kaynakları giderlerini en aza indirmek, verimliliği ve performansı arttırmak, daha etkin ve başarılı bir örgüt yaratmak için örgütte bağlılık yaratmak gerekmektedir.

Çalışanların örgüte bağlanmasının hem işletme hem de birey için avantajları olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip işletmelerin rekabet gücü, yaratıcılığı, yeniliğe ve değişime ayak uydurması daha kolay olmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde devamsızlık, geç gelme, işten ayrılma gibi sorunlar yaşanmazken, işler ve süreçler kesintiye uğramadan planlandığı gibi ilerlemekte, motivasyon ve zaman kaybı yaşanmamaktadır. Personel seçme, yerleştirme, işletmeye uyum, eğitim ve gelişim gibi zor, zahmetli ve maliyetli süreçlerle minimum ölçüde ilgilenilmektedir. Günümüzde bilgi işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olurken, çalışanlarını örgüte bağlayan işletmeler rakiplerine bilgi sızdırma gibi sorunlar yaşamamaktadır. Bağlılıkla birlikte çalışan ve işletme arasında karşılıklı güven ortamı oluşmakta, çalışan severek ve isteyerek tüm enerjisini örgütü için harcamakta, işini hayatının merkezine getirmekte her türlü fedakarlığı yapmaktadır. Örgütüne bağlı çalışan işine büyük bir değer vermekte, işinde uzmanlaşmakta, daha az hata yaparak profesyonelleşmekte, kendini aşmakta ve bir başarı hikayesi ortaya koymaktadır.

Çalışanın etkin ve verimli olması, örgüte bağlılığın arttırılması için, personel güçlendirme önemli bir konumdur. Çalışan kendini ve işini değerli hissettiği takdirde örgüte en yüksek bağlılığı göstermektedir. Değer ise personel güçlendirmeyle kazanılmaktadır. Personel güçlendirmede yönetimin görevi; çalışana güç, yetki ve sorumluluk kazandırmak, çalışana destek olmak, çalışanın hata yapma olasılığını en aza indirmek ve başarılı olmasını teşvik etmektir. Personel güçlendirmede yönetici aracı rolünü üstlenerek yönetimden aldığı güçle birlikte eğiten, motiven eden, koçluk ve danışmanlık yapan bir rehber olmaktadır. Güçlendirmeyle çalışana verilen yetki sayesinde, çalışan kendinden sorumlu olabilecek, başarı ve başarısızlığının sonuçlarını kabullenerek hatalarını düzeltme konusunda motivasyon sahibi olacaktır. Çalışan başarı için cesaretlenerek, yaratıcılığını kullanabilecek, yenilik ve değişime açık olacaktır. İşletmeler personel güçlendirme, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla örgütün işini kendi işi gibi benimseyen, kendini kontrol edebilen, hatalarından ders çıkarabilen, eğitim ve gelişimi kültür haline getirerek kendini, ekibini ve örgütünü sürekli geliştiren çalışanlara sahip olacaktır.

Emek yoğun, iş güvenliğinin ve uzmanlaşmanın önemli olduğu, insan odaklı işletmeler olan liman işletmelerinde örgütsel bağlılığı sürdürebilmek için, insan kaynakları uygulamaları, personel güçlendirme gibi kavramlar her geçen gün daha fazla gündeme gelmektedir. Çalışma bir liman işletmesi çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları, algıları, ilişkileri hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde personel güçlendirme kavramı, bakış açıları ve süreci aktarılmıştır. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırması, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler belirtilmiş olup, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi Türkiye’de ve Dünyada yapılan çalışmalarla birlikte irdelenmiştir. Üçüncü bölümde liman işletmeciliği kavramı ve liman işletmelerinde insan kaynakları kavramlarına değinilmiştir. İşletmelerde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık uygulamalarının gerçekleştirildiği departman olan insan kaynakları departmanı, işlevi ve uygulamaları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırma yöntemi, verilerin analizleri, bulgular, değişkenler arasındaki ilişkiler ve karşılaştırmalar belirtilmiş olup, araştırma sonucu aktararak çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet işletmelerin farklılaşmasını ve değişimini beraberinde getirmektedir. Müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutabilmek, her zaman tercih edilebilir ürün ve hizmetler sunabilmek, değişen teknolojiye ayak uydurabilmek yenilik ve farklılıkla gerçekleşebilmektedir. İşletmelerde ihtiyaç duyulan yenilik ve değişim insan faktörüyle yerine getirilmektedir. İşletmenin başarılı olabilmesi çalışanlarının başarısı ve dolayısıyla insan kaynaklarının ve insan kaynakları uygulamalarının başarısı olmaktadır. Çağdaş yönetim, geleneksel yönetimin aksine insanı başarılı kılmak için güçlendirme kavramını ortaya koymaktadır (Çalışkan ve Hazır 2012, 51).

Personel güçlendirme, 20.yüzyılın ortalarında insan ilişkileri kuramcılarının ortaya koyduğu görüşlerle dikkat çekmeye başlamıştır. Elton Mayo önderliğindeki Hawthorne çalışmalarında yapılan deneylerde çalışanların işletmenin yönetiminde söz sahibi olmasının faydalı olduğu fikri öne sürülmüştür. Mayo'nun görüşleri üzerine Maslow'un beşeri ilişkiler yaklaşımıyla 1970'li yıllarda yöneticiler tarafından çalışanlar ve çalışan düşünceleri, fikir ve önerileri dikkate alınmaya başlamış ve işten ayrılmaların azaltılması için çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. 1970'ler itibariyle 19.yüzyılda ortaya çıkan Endüstriyel Demokrasi tekrar konuşulmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımla birlikte uzmanlaşma, çalışan bağlılığı, çalışanların itaati ve hiyerarşi, ekip çalışması, güven gibi kavramlar oluşmuştur. 80'lerde yönetsel bazı yaklaşımlar ortaya çıkmış olup; kalite kavramı, katılım, kar paylaşımı gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. 80'lerden sonra yaşanan teknolojik gelişmelerle değişim ve yenilik kavramları ortaya çıkmıştır. Değişime ayak uydurmak için katı kalıplar içindeki işletmeler esnek bir hal almaya başlamıştır. Yenilik ve esneklik anlayışıyla müşteri ve bir iç müşteri olan çalışan önemsenmeye başlamıştır. 1990'larda esneklik kazanmak isteyen işletmeler, esnek ama kontrollü bir işletmenin nasıl oluşturulacağı sorusuna cevap aramaya başlamıştır. Personel güçlendirme kavramının daha fazla önemsenmesiyle cevap bulunmuştur. Sorunun çözümünün personel güçlendirmeyle

özleceği görülmüştür. Çalışanların yönetime katılmasıyla iş tatmininin, bağlılığın ve personel devir hızının düşürülmesi amaçlanmıştır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan 2013, 791-792).

Güçlendirme geçmişten günümüze farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hales ve Klidas (1998) güçlendirmeyi ‘‘bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması’’ şeklinde belirtmiştir. Cunnigham ve arkadaşları güçlendirmeyi ‘‘karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması’’ olarak tanımlanmıştır. Appelbaum güçlendirmeyi, bu felsefeyi tanımlayan işletme üzerinden tanımlayarak anlatmaya çalışmıştır. Güçlendirmeyi bir felsefe olarak görmüş, alt kademedede çalışan kişilerin sahip olabileceği etkide artışlar şeklinde belirtmiştir. Bu ve buna benzer yaklaşımları benimseyen yazar grubu st yönetimin güçlendirme için yapması gerekenler üzerinde durmuş, güçlendirmenin bir yönetim işi olduğunu belirtmiştir. Diğer bir yaklaşım ve yazar grubuna göre işletme yönetiminin yaptıklarıyla değil, iş görenin yapılanlar hakkındaki algısıyla ilgilidir. Bu yaklaşıma göre st yönetim ne yaparsa yapsın, iş gören yapılanları kendisine yönelik olarak hissetmediği sürece güçlendirme meydana gelmemektedir (l 2008, 36).

Bu yaklaşımın ortaya çıkmasıyla, güçlendirmenin psikolojik yönüne değinilmeye başlanmıştır. Conger ve Kanungo (1988), yönetim uygulamalarıyla çalışanların yetki sahibi olabileceğini güçlendirmenin oluşmasını sağlayabileceğini, fakat bu uygulamaların tek başına yeterli olmayacağını belirtmiştir. Conger ve Kanungo’ya göre güçlendirme bir motivasyon ve yeterlilik kavramıdır. Bazı araştırmacılarla birlikte Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo’nun izinden giderek güçlendirmenin tek bir kavramla açıklanamayacağını ve çok yönlü bir iş olduğunu savunmuşlardır. Güçlendirme anlam, yetkinlik, özerklik ve etki kavramlarıyla dört algı olarak daha kapsamlı olarak incelenmiştir (Spreitzer 1995, 1443).

Güçlendirme psikolojik yönüyle birlikte, çalışana yetki ve sorumluluğın verilmesiyle kendini geliştirmeyi ve gerçekleştirmeyi öğrenecektir. alışan st yönetimin kendisini denetlemesini beklemeden, kendi kendini kontrol edebilecek, yeteneklerini yaratıcılığını arttırarak kendine ve işletmeye faydalı olacaktır.

Güçlendirmede işi çalışan yaptığı için işletmenin tepe yöneticilerine göre işi daha iyi bilmektedir. Çünkü işi yapan kendisidir, tepe yönetici değildir. Çalışan işin nasıl yapılacağı konusunda özgürdür, gücü hisseden çalışan fırsatlardan haberdar olabilme ve fırsatlara ulaşabilme yetkisine sahip olduğunda yönetime daha çok güvenir. Güven duygusuyla çalışanın stresi azalır, tükenmişlik duygusu yerini motivasyona bırakır. Güçlenen çalışan neticede işine ve işyerine bağlanarak verimlilik sağlar (Eren 2014, 306).

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME BAKIŞ AÇILARI

Personel güçlendirme konusunda yapılan çalışmalar neticesinde iki temel bakış açısı ortaya çıkmıştır. İlk olarak iş yerinde çalışanın güçlenmesi için sosyal ve yapısal faktörlerin önemsendiği davranışsal yaklaşım, ikinci olarak güçlendirmenin psikolojik ve motivasyonel yönünü önemseyen bilişsel yaklaşım ortaya çıkmıştır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan 2013, 792).

2.1. Davranışsal Güçlendirme

Davranışsal güçlendirmede çalışanın karar verebilmesi için cesaretlendirilmesi, gücün paylaşılması, yetenek ve deneyimlerini ortaya koyabilmesi amaçlanmaktadır (Gümüştekin ve Emet 2015, 91).

Davranışsal güçlendirme uygulamalarında, işletmelerde güçlendirilmiş personeller yaratmak için kendi kendini idare edebilen takımların kurulması amaçlanmaktadır. Takımlar ekipleri belirler ekibe yeni katılacak elemanların işe alınmasında rol oynarlar. İş programlarının hazırlanması, standartların belirlenmesi, performans yönetimi, ekiplerin izlenmesi, disiplin kararlarında söz sahibi olma gibi yetkilerle takımlar personel güçlendirme sürecine katılırlar (Erol 2013, 12).

Davranışsal güçlendirme üst yönetimin neler yapması gerektiğini, üzerine düşen görevleri, güçlendirmeyi engelleyen unsurların ortadan kaldırılması için yapılması gerekenleri inceler. Personel güçlendirme konusunda üst yönetimin yapması gereken bazı öneriler:

- Amaç ve hedeflerin belirlenerek çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamak,
 - Örgüt içinde paylaşım kültürü yaratmak,
 - Örgüt içinde güçlendirme kültürü yaratmak,
 - Bilginin önemsenmesini ve bilgi paylaşımını örgütsel bir kültür haline getirmek,
 - Örgütte güvene ve bağlılığa dayalı bir ortam yaratmak,
 - Katılımcılığı teşvik ederek, yetki devrini artırmak,
 - Çalışanın karar verebilme ve kontrol yeteneğinin artırılmasını sağlamak,
 - Yapılan hataların örgütsel bir öğrenme fırsatı olarak görülmesini sağlamak, örgütsel öğrenme ortamı yaratmak,
 - Sürekli eğitim ve gelişimi sağlamak,
 - İletişimin çift yönlü olmasını sağlamak,
 - Koçluk ve danışmanlığı geliştirmek,
 - Belirlenmiş sınırlar dahilinde özgür olarak hareket edilmesini sağlamak
- (Bolat 2003, 201-202).

2.2. Bilişsel Güçlendirme

Thomas ve Velthouse (1990), Conger ve Kanungo'nun (1988) yaklaşımını benimseyerek üç noktada düşünceyi geliştirmişlerdir.

Bunlar;

- Güçlendirmenin iş motivasyonunu artırdığı
- İş motivasyonunun sağlanması için iş değerlendirmelerin yapılması gerektiği
- İş değerlendirmede başarılı olan çalışanların süreçlerinin ele alınmasını içermektedir.

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmeyi incelerken bilişsel yaklaşımda oluşturdukları bir modele göre hareket etmişlerdir. Model altı aşamadan oluşmuş olup, çevresel deneyimlerle görevin değerlendirmesi ve oluşan davranış şeklinde bir döngüden oluşmuştur. Birinci aşamada birey çevresel olaylarla şimdiki ve gelecekteki davranışlarının sonuçları hakkında veri sağlamaktadır. Veri ikinci aşamayı etki, yeterlilik, anlam ve seçim kavramlarıyla birlikte yönlendirir. Görev değerlendirmeleriyle üçüncü aşamadaki davranışlar güç kazanır ve güçlenen davranışlar çevresel olayları etkiler. Döngü bu şekilde hareket ederek tekrar eder. Dördüncü aşamada geniş çaplı yapılan değerlendirmeler geçmişteki görev değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerle, bireylerin öğrenme etkinliğini gerçekleştirir. Beşinci aşama, açıklayıcı tarzlarla görev değerlendirmeleri yapabilmek için gerekli bilginin, dış olaylardan edinilen fikirlerin yorumlanması şeklinde elde edilmesiyle gerçekleşir. Altıncı aşamada müdahalelerle görev değerlendirmesinin artırılması için modeldeki değişkenlerin etkilenmesi amaçlanır. Spreitzer ise yapılan çalışmaları eleştirerek, güçlendirmeyi psikoloji, sosyoloji, sosyal çalışma ve eğitim gibi disiplinleri içeren bir kavram olarak savunmaktadır (Gümüştekin ve Emet 2015, 94-95).

Güçlendirme bilişsel olarak dört boyutta incelenmiş olup, personel güçlendirmenin dört boyutunun her biri ayrı bir ihtiyaç ve güçlendirici kavramdır (Thomas ve Velthouse 1990, 671).

➤ **Anlam:** Çalışanların görevlerini işletme hedef ve amaçlarına uygun olarak kendi idealleri ve standartları doğrultusunda gerçekleştirmesiyle ilgilenir. Çalışanın görevini önemli görmesi ve önemsenmesi anlam boyutunda başarıyı getirir. Çalışan anlam yükleyemediği işe karşı duyarsızlaşır, ilgisizleşir, hissizleşir. Anlamlılık yükseldikçe çalışanın katılımı, enerjisi ve bağlılığı artar (Thomas ve Velthouse 1990, 672-673).

Anlam boyutunda iş ve çalışanın davranışları arasında uyum dikkate alınır. Çalışan işin gereklerini kendi fikirlerine, inanç ve değerlerine ne kadar yakın görüyorsa anlam o kadar artmaktadır (Arslantaş ve Dursun 2008, 115).

➤ **Seçim:** Kendi kaderini tayin eden yani seçme hakkı olan çalışanlarda daha fazla yaratıcılık, inisiyatif alabilme, daha çok esneklik, kendi kendini kontrol edebilme yetilerinin arttığı görülmektedir. Başkası tarafından kontrol edilen kişilerde ise gerginlik, olumsuz bakış açısı ve olumsuz bir iç ses, öz saygıda azalma gibi sorunlar görülmektedir (Thomas ve Velthouse 1990, 673).

Çalışanın işi üzerinde özgür olarak davranabilmesi, gerektiğinde davranışlarını değiştirebilme gücünün olmasıdır. Seçim özgürlüğü olan çalışan kendini işin merkezinde hisseder ve geleceğini tayin edebileceğine inanır (Doğan ve Demiral 2009, 51).

➤ **Etki:** Kişinin yaptığı iş ile işletmede bir etki bıraktığını, sonuçlar üzerinde etkili olduğunu hissedebilmesidir. Etki boyutu ile başkalarının kararlarının ve çalışmalarının her seviyede etkilenebileceği düşünülmektedir (Sigler ve Pearson 2000, 29).

Çalışan etkili olduğunu hissedince, daha fazla çalışarak ve daha çok enerji harcayarak işletmeye verimli olmayı amaç edinir (Tekiner 2014, 180).

➤ **Yetkinlik:** Çalışanların işleri konusunda kendilerini yeterli görmesi, işi yapma becerisi ve yetkinliği konusunda kendilerine güvenmesini belirtmektedir. Kendilerini yeterli görmeyen çalışanlar işin yapılabilmesi konusunda yeterli hissetmeyecek, bilgi ve becerilerini kullanmak istemeyerek işi yapmaktan kaçınacaklardır. Kendilerini yeterli hisseden çalışanlar ise iş yerlerinde, işleriyle ilgili konularda zorluklarla karşılaşsalar bile yılmayacak zorlukları çalışarak yenmeyi deneyeceklerdir (Tekiner 2014, 172).

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME UNSURLARI

İşletmelerde personel güçlendirme anlayışının uygulanabilmesi için bazı unsurların var olması gerekmektedir. Bunlar; bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, kaynaklara ulaşılabilirlik, kişilik özellikleri, sorumluluk, çalışanlara güven aşılama, açık iletişim ortamı, çalışma ortamında esneklik, yönetimin desteği, çalışanları toplum önünde övme, performansla ilgili geri bildirim yapma, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, katılım ve karar verme yetkisidir.

3.1. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Günümüzde bilgiyi yönetebilmek en önemli liderlik becerisi haline gelmiştir. Bilginin iyi yönetilebilmesi için doğru bir şekilde paylaşılması, yüksek bir şekilde geri dönüşüm alınabilmesi gerekmektedir. Personel güçlendirmeyi hedef alan işletmeler ve liderler bilginin herkes tarafından kullanılabilceği bir atmosfer yaratmak için çaba sarf etmek zorundadır. Bu işletmeler bilgiyi örgüte yayarak, insanı merkeze almalı, daha katılımcı ortamlar yaratmaya çalışmalıdır (Şimşeker ve Ünsar 2008, 1032).

İletişim işletmelerin değerlerini, kültürlerini, bilginin paylaşımını sağlayan yegane unsurdur. İletişim organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Bilgi paylaşımı işletmelerde önemli bir iletişim şeklidir. Dinleme, öğrenme, öğretme, sunma, ikna etme, iş birliği organizasyonlarda kullanılan iletişim faktörleridir. Bu

faktörlerin sağlıklı bir şekilde kullanılması örgüt iklimi ve örgüt ortamına bağlıdır. Etkin iletişimle birlikte işletme içinde daha iyi ilişkiler kurma, bilgi aktarımının iyileştirilmesi, örgütsel etkililiğin iyileştirilmesi sağlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2008 49-50).

Personel güçlendirme uygulamalarının önemsendiği bir işletmede bilgi paylaşımının üst seviyelerde olmasıyla çalışan işini ve işyerini sahiplenir. Grup halinde hareket etmeyi öğrenerek kendini ve yenilikçi yanlarını ortaya çıkarabilir (Çalışkan 2013, 97).

Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde bilgi üst yönetim tarafından kullanılan, alt seviyelere aktarılmayan ya da üst yönetimin isteğine bağlı olarak aktarılan bir kavramdır. Günümüzde modern yönetim yaklaşımında ihtiyaç ve beklentilerinin eksiksiz ve hızlı karşılanabilmesi için bilginin ulaşılabilir ve herkes tarafından öğrenilebilir olması gerekmektedir. Bilginin üst kademedan alt kademedeki çalışanlara aktarılmasıyla personel güçlendirme başarılı olabilmektedir. İşletmeler bilgi ve kaynakları kolaylaştırabilmek için, bir enformasyon sistemi oluşturmalı ve yürürlüğe konulmasını sağlamalıdır (Akçakaya 2010, 157).

Bilgi paylaşımıyla birlikte örgütsel bağlılık artacaktır. Çalışanlar işletmeye ve yönetime güven duyarak işyerlerine daha fazla bağlanacaklardır. Çalışanların bilgiye kolay erişimi, daha önyargısız ve rahat bir şekilde işlerine devam etmelerini ve verimliliklerini artıracaktır (Erol 2013, 24).

3.2. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

İşletmelerde kaynaklar; ekonomik kaynaklar, hammaddeler, araç ve gereçler, sosyal kaynaklar, personel, uzman kişiler, bilgi ve veriler olabilmektedir. Örgütlerde genelde kaynaklar üst yönetimin kontrolünde olmaktadır. Personel güçlendirme yaklaşımını belirleyen işletmeler, kaynakların üst yönetim tarafından kontrolünü önlemeli, kaynaklara ulaşılabilirliği kolaylaştırmalıdır. Kaynakların çalışanların kontrolüne geçmesiyle çalışan verimliliği artacaktır (İlusu 2012, 23).

Günümüzde işletme kaynaklarına hızlı ve kolay bir şekilde erişebilmek için bazı sistemler ve yazılımlar kullanılmaktadır. ERP sistemleriyle işletme kaynakları verimli ve etkin olarak kullanılmakta, tek bir noktadan bilgilere erişme fırsatı doğmaktadır. ERP sistemleri işletmelerdeki farklı departmanların kullandığı bilgileri tek bir merkezde toplar. Bu şekilde bağımsız olarak kullanılan bilgi herkesin aynı veri tabanını kullanmasıyla aynı dilin konuşulmasını ve standart bir veri yönetimine destek verir. Doğru ve güncel ulaşmak, çalışanların işletme hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlayacak, üst yönetimin stratejik karar vermesini kolaylaştıracaktır. Kaynaklara ortak bir veri tabanından ulaşmak, personelin güçlendirilmesini sağlayarak hataların azalmasını ve önlenmesini sağlayacaktır (Talu 2004, 27).

3.3. Kişilik Özellikleri

Örgütler çalışanların kişilikleri ve psikolojik dayanıklılığını geliştirmek için bazı stratejiler benimsemek durumundadırlar. Bu stratejiler risk odaklı, varlık odaklı ve süreç odaklı stratejilerdir. Risk odaklı stratejiler istenmeyen sonuçların olasılıklarını önlemeye yöneliktir. Riskleri ve stresörleri önlemek için alınan önlemlerdir. Varlık odaklı stratejiler risk olmasına rağmen sonuçların olumlu olması için mevcut olan kaynaklara yoğunlaşmaktadır. Süreç odaklı stratejiler, oluşan risk faktörlerinin yönetilmesi için bazı varlıklardan faydalanmak için kullanılan gücün ve sistemin varlığına odaklanmaktadır. Varlıklar çalışanın dayanıklılığı ve kişiliğini geliştiren unsurlardır. Örneğin eğitim verilmesi, ödüllendirme gibi kaynaklar kişiyi güçlü kılmaktadır. Çalışanın kişilik ve dayanıklılığı işletmeler tarafından varlıkların artırılmasıyla, risk, tehlike ve olumsuz olaylara karşı önlemlerin alınmasıyla yönetilebilir ve geliştirilebilir (Kutunis ve Yıldız 2014, 144).

3.4. Sorumluluk

Personel güçlendirmeyle çalışan kendisine sorumlulukların verildiği, kendiliğinden yetkilendirilmiş bir birey haline gelmektedir. Verilen yetkiler sınırlı değildir. Yetkinin belirli bir süresi yoktur. Sorumluluk geleneksel işletmelerde

yöneticilere aittir. Yöneticiler kendi yetkilerinden ya da astlarının yetkilerinin sonucu olarak, sorumluluk elde etmektedir. Personel güçlendirme yaklaşımı ile kazanılan sorumluluk ise, çalışanın kendisinin varlığından kaynaklanmaktadır (Giderler 2015, 64).

Çalışanları güçlendirmek için hem çalışana hem de insan kaynaklarına özerklik ve sorumluluk verilmesi gerekmektedir. Çalışanların kendi kendini yönetmesi, yöneticinin sorumluluğunun çalışana devredilmesi işletme açısından da fayda sağlayacaktır. Güçlenen çalışan daha fazla enerji ve çaba sarf ederek, yenilik ve değişimin peşinden gidebilecek güce kavuşacaktır. Güçlenen çalışan aynı zamanda yaptığı işlerden memnun olur ve bağlılığı artar. Sorumluluğu üzerine alan çalışan kendi gücünü keşfeder. Kendi yeteneklerine, deneyimlerine odaklanır ve farkındalığı artar. Kendini işine daha fazla adar ve işinden memnun olmaya başlar (Yılmaz ve Karahan 2014, 619).

3.5. Çalışanlara Güven Aşılama

Güçlendirme sürecinde yöneticiler ve çalışanlar arasında güven unsuru oldukça önemlidir. Değişime uyum sağlamak hem çalışan hem de yöneticisi için, zor bir süreçtir. Bu süreçte yöneticisi tecrübesi ve birikimiyle daha deneyimli olduğu için çalışana liderlik etmeli, her hareketinde çok dikkatli davranmalıdır. Çünkü küçücük bir hareketiyle yönetici, çalışanın güvenini yitirebilecektir. Personel güçlendirme güvene dayalı yapılan bir yaklaşımdır. Yöneticinin davranışına bağlı olarak personel güçlendirme başarılı ya da başarısız olabilmektedir. Yapılan bir yanlışla personel güçlendirme süreci olumsuz etkilenerek başarısız olmaktadır (Doğan ve Demiral 2009, 52).

Hizmetkar lider yönetimden aldığı gücü, tek başına kullanmayan diğer çalışanlarla paylaşan liderdir. Hizmetkar lider, çalışanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutar. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri, mutlu olabilmeleri, başarılı olabilmeleri için yardım eder ve güven verir. Hizmetkar lider çalışanı dinler, onlara güven aşılar, gücünü ve yetkisini çalışanlarla paylaşır. Güven, hizmetkar

liderler için ana unsurdur. Lider çalışanı güçlendirebilmek için kararlara katılımını esas alarak, çalışanlara güven vermeyi amaç edinir. Güven olmayan işletmelerde ne kadar yetkin çalışanlar olursa olsun, işletme başarılı olamamaktadır. Çalışanların gücünün, potansiyelinin açığa çıkabilmesi, hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için liderin çalışana güven vermesi gerekmektedir. Hizmetkar liderler çalışanların yeteneklerini sergileyebileceği, farklı yöntemleri deneyebilecekleri esnek ortamlar yaratarak onlara güven verirler. Liderler aynı zamanda sözlerini tutarak çalışanların güvenini kazanmaktadır. Güven için doğruluk ve dürüstlük çok önemli kavramlardır. Tutarlı olabilmek güven kavramının oluşabilmesi için oldukça önemlidir. İşlerine geldiği gibi davranan, olaylara menfaatleri doğrultusunda yaklaşan, farklı tavırlar sergileyen liderlere güven duymak güçtür. Liderlerin davranışlarında, işlerinde, ilişkilerinde, kullandıkları yöntemlerde tutarlı ve güvenli olmaları gerekmektedir (Dal ve Çorbacıoğlu 2014, 289-293).

3.6. Açık İletişim Ortamı

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen en önemli faktörlerin başında açık iletişim ortamı yaratmak gelmektedir. Liderlik özellikleri, işletmede açık iletişimin oluşmasını sağlayan önemli bir faktördür. Açık iletişim ortamlarında liderler davranışlarıyla yaratıcılığın bastırılması yerine, desteklenmesini sağlayarak uygun bir ortam yaratmayı amaçlar. Açık iletişimin olduğu, toleranslı, dinamik işletmelerde yaratıcılık geliştirilir. Kendine güvenen ve güçlendirilmiş çalışanın performansı artar. Performansı yüksek olan çalışanın organizasyona katkısı artarak, işletmenin rekabetçi gücünü kazanması hedeflenir (Yılmaz ve Karahan 2010, 147-148).

Fiziksel objeler işletmelerde örgüt kültürünün ve iletişimin somutlaşmış göstergeleridir. Örgütleri anlamak için bazı durumlarda fiziksel nesneler tek başına yeterli olabilmektedir. Objeler ve nesneler aslında çalışanlara mesajlar iletmektedir. İşletmeler bazen bilerek bazen de bilmeyerek tercih ettikleri fiziksel sembollerle çalışanlarına, müşterilerine, çevrelerine örgütün yönetimi, iklimi, iletişimi hakkında bilgiler vermektedir. Formel giysilerin işletmede kullanımının kalkması, yönetici ve çalışanlar arasında iletişimi olumlu olarak etkileyecek hiyerarşiyi ve iletişim

engellerini ortadan kaldıracaktır. İşletmelerde açık ofisler, duvarlarla ayrılmamış bölümler, kilitli olmayan kapılar açık bir iletişim ortamı sunacaktır. Organizasyonlarda kendiliğinden ve plansız görüşmeler sık sık yapılmaktadır. Yanlış planlanmış ofisler, binalar bu görüşmelere ve dolayısıyla açık iletişim ortamına engel olmaktadır. Küçük yapılar, fazla katlı ya da koridorlu olmayan binalar yakın ilişkilere daha fazla imkan tanımakta bu değişikliklerle birlikte çalışanlar birbirini daha yakından tanıyabilmektedir. Ayrıca klasik mobilyalar hiyerarşik yapıyı simgelerken modern mobilyalar esneklik ve rahatlığı simgelemektedir. Ofislerin büyüklüğü, mobilyaların sayısı, kalitesi vb. simgeler yönetici ve personel arasındaki hiyerarşiyi simgelemektedir. Ofislerdeki çalışanların kapılarının açık olması dahi iletişimi artıran bir unsur olmakta kişinin ulaşılabilir olduğunu simgelemektedir Levi Strauss firması gökdelendeki iş birimlerini, çalışanlar arasındaki iletişimin ve yakınlığın artırılması için bir kampüs şeklinde inşa edilmiş olan, yiyecek ve içecek alanlarının bulunduğu, çalışanların daha fazla zaman geçirmelerine olanak sağlayan alanların bulunduğu plazaya taşınmıştır. (Arı 2014, 10).

3.7. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma esnekliği, işin daha önceden sınırlandırılmış şeklinin dışında, farklı yöntemlerle, kişinin isteği doğrultusunda özgür davranarak işini yapmasıdır. Çalışma esnekliğiyle çalışma hayatının kalitesi artmaktadır. Çalışan kendine daha fazla güven duymakta, karar verebilme becerisi kazanmaktadır. Güçlendirilmiş çalışan esnek bir çalışma ortamıyla işten arta kalan zamanlarda kendine vakit ayırabilir. İşlerini kendisi dizayn edebilir. İşini düzenleme, değiştirme yetkisine sahip olur (İlusu 2012, 22).

Birçok firma yönetici adayı yetiştirmek ve geliştirmek için esnek çalışma düzenlemeleriyle birlikte, farklı becerilerin ve farklı ilişkilerin kurulduğu iş rotasyonları yapmayı tercih eder. Bu şekilde gerçekleştirilen iş tasarımıyla çalışanların diğer departmanlardaki çalışanlarla iletişim ve etkileşiminin artması sağlanır (Özutku, Çetinkaya ve Ağca 2015, 63).

3.8. Yönetimin Desteği

Personel güçlendirme yaklaşımının benimsendiği işletmelerde klasik yönetim ve klasik yönetici kavramı etkili olmamakta yeni bir yönetici tipine ihtiyaç duyulmaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarıyla yöneticiler yetki ve sorumluluklarını çalışanlara devrederek çalışanların güçlenmesini sağlamaktadırlar. Yeni yönetici tiplerinin bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir. İletişime önem verilmeli ve açık olunmalı, güven ortamı oluşmalı, koçluk ve danışmanlık yaparak liderlik rolünü üstlenmeli. Çalışanların ihtiyaç duydukları fiziki, sosyal ve psikolojik koşulların sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırılması onları teşvik eder (Demirbilek ve Türkan 2008, 57-58).

Güçlendirme yönetimin, yöneticinin, çalışanın hazır olduğu ortamlarda uygulanabilmektedir. Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için yönetimin güçlü liderlere ihtiyacı vardır. Güçlü liderler çalışanlara gerekli desteği verebilmeli, çalışanların işlerini kontrol edebilecekleri inisiyatifte sahip olmalarını istemelidir. Çalışana işlerinin kontrolünü devretmeye istekli olmayan yönetimlerde, güçlendirmeyi gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır. Güçlendirme yönetim desteği ve destekleyici liderlik tarzının benimsenmesiyle mümkün olmaktadır. Destekleyici liderlik yöneticinin personele güven duyduğu, sürekli olarak iletişimde bulunduğu, bilginin paylaşıldığı, personelin kendi kendine karar alabilmesini destekleyen bir liderlik tarzıdır. Çalışanların yönetime katılımı, yönetimin ve yöneticilerin desteği bir işletmede kültür haline getirildiği zaman personel güçlendirme kolaylaşacaktır (Mete vd. 2015, 140).

3.9. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Çalışanların toplum önünde övülmesi, fark edilerek öne çıkmasının sağlanması, çalışanın güvenini artırmaktadır. Motivasyonun en iyi yolu başkaları tarafından tanınmayı artırmak, çalışanın fark edilmesini sağlamaktır. Çalışanın tanınmasının sağlanması için insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Çalışanın tanınması için öncelikle işletmenin çalışanı iyi bir şekilde

analiz etmesi gerekmektedir. Personel güçlendirmeyi kolaylaştırmak için çalışanın olumlu yönleri, başarıları, farklılıkları her fırsatta öne çıkartılmalı, çalışanın kendisi ve iş çevresi tarafından tanınması sağlanmalıdır. (İlisu 2012, 21).

3.10. Performansla İlgili Geri Bildirim Yapma

Performansla ilgili bilgi paylaşımı, örgütsel ve takım düzeyinde geri bildirim yapma çalışanlara güven duyulduğu mesajını vermektedir. Performansla ilgili yapılan geri bildirim iletişimin kuvvetlenmesini sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar yeni fikirlerin önemsendiğini ve yenilikçi davranış kültürünün yaygınlaştığını görerek yeni bilgileri yönetimle paylaşmaktan çekinmemektedir. (Özutku, Çetinkaya ve Ağca 2015, 64).

İşletmeler değerlendirme için geri bildirim yaparken, bireysel olarak kuvvetli ve zayıf yönlerin bildirimini yapmalı, gelişim ihtiyaçlarıyla ilgili objektif veriler sunmalıdır. Gelişim planlaması yapılırken dikkatli davranılmalı, yetkinlikler önemsenmeli, açık ve adil davranılmalı, değerlendirme gerektiğinde ödüllendirme ile desteklenmelidir. Geri bildirim yapıldıktan sonra gelişim hakkında neler yapılacağı ortak bir şekilde planlanmalı, olanaklar ve kariyer haritaları sunulmalıdır. Personel geri bildirimlerinin sonuçları diğer insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirilmeli (Keçecioglu ve Aydın 2015, 17).

Sağlıklı olarak yapılan değerlendirme üstün astı değerlendirmesi, iş arkadaşlarının çalışanları değerlendirmesi, çalışanın kendisini değerlendirerek geri bildirim yapmasıdır. Bu değerlendirme 360 derece olarak tanımlanmaktadır. 360 derece geri bildirimle tüm değerlendirmeler alınır, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken yönler ortaya çıkar. Geri bildirimin verileri doğru kullanıldığında personel güçlendirme başarılı olmakta, yanlış kullanım olduğunda ise duygusal olarak çalışanı zorlayan, inciten bir hal oluşmaktadır. Çalışanların değişimi için geri bildirim şarttır. Çalışanın verimli olabilmesi, yoluna devam edebilmesi için ne kadar başarılı olduğunu bilmesi gerekir. Olumlu yapılan geri bildirim sayesinde çalışan kendine güvenir, kendini geliştirir, gücünü tazeler. Geri bildirimin yanlış bir şekilde, yanlış verilerle

yapılması, sert bir üslupla ya da onur kıran bir şekilde belirtilmesi ya da hiç yapılmaması çalışanın moral ve motivasyonunu kırarak, çalışanı işten ve işletmeden soğutabilir (Poussard ve Erkman 2008, 160-162).

3.11. Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirmede çalışan eğitimi, işletmenin verimliliği için oldukça önemlidir. Çalışana sorumluluk verilmeden önce, konuyla ilgili gerekli eğitim verilmiş olmalıdır. Çalışan alacağı sorumluluklar için kendini geliştiremiyorsa, yönetim çalışanın gelişimini desteklemiyorsa beklenen verim alınamayacaktır. Personelin güçlenmesi için sürekli eğitilmesi, bilgi ve becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlara işleriyle ilgili eğitim ve gelişim fırsatlarının verilmesi gerekmektedir. Çalışanın eğitilmesi ve geliştirilmesi çalışanın başarılı olabilmesi ve kendine güveninin artması için oldukça önemlidir (Erol 2013, 28).

3.12. Takım Çalışması

Takım; ortak amaç ve hedefler için, faaliyetleri konusunda ortak bir yaklaşıma sahip birbirlerini tamamlayan özellikleri bulunan bireylerin oluşturduğu küçük gruptur. İki ve daha fazla kişiden meydana gelmektedir. İşlerin parçalara ayrılarak, görevlerin sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması, bilimsel yönetim ilkelerine göre etkinliği ve verimliliği artırmaktadır. İşletmelerde takımlar farklı uzmanlık alanlarına göre farklı bölümler tarafından yapılmaktadır. Bu bölümler sürekli olarak birbirlerine ihtiyaç duymakta, ekonomik ve sosyal olarak bağlı olmaktadır. Çalışanların güçlenmesi takım performanslarını ve dolayısıyla işletmenin verimini artırmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi takım çalışmasını desteklemektedir. Personel güçlendirmeyle grupların öneminin ortaya konulması, bireylerin potansiyelinin ortaya çıkmasına ve kendilerini geliştirmelerine fırsat vermektedir. Ayrıca işletme tarafından güçlendirilen takımların, güçlendirilmeyen ya da güçlendirilmesine rağmen bunu hissettirmeyen takımlara göre daha üretken oldukları yapılan çalışmalarda

görülmüştür. Bu nedenle işletmelerdeki departmanlar arasında iş birliği ve yardımlaşma olması gerekmektedir. Bir çalışanın başarısızlığı ya da hatası çoğu zaman tüm işletmeye mal olmaktadır. Müşteriler herhangi bir sorun yaşandığı zaman, sorunun sadece çalışandan değil işletmeden kaynaklandığını düşünmektedir. Bu durum işletmenin başarısızlığına ve imajının zedelenmesine yol açmaktadır. İşletmelerde takım oluşturma, etkili takımların yaratılması, performansın artırılmasını ve iş birliğinin artmasını sağlamaktadır (Karahan ve Yılmaz 2010, 160-161).

3.13. Yenilik

Yenilik ve yaratıcılık sürekli görülen şeylere farklı bir bakış açısıyla bakabilmek, farklı bir gözle görmek, farklı bir şekilde yorumlayabilmek ve farklı sonuçlar elde edebilmektir. Yenilik ve yaratıcılıktan bahsedebilmek için fikrin amaca uygun, faydalı ve gerçekleştirilebilir olması gerekmektedir (Kerse ve Karabey 2014, 25).

Yenilikçi yaklaşım bir kültür olarak yeni fikirlere açık olmayı ve esnekliği esas alır. Sorunların çözümü için yeni yöntem ve metotların geliştirilmesi, yeni yönetsel yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Yenilikçiliğin teşvik edilmesiyle yeni ürün ve hizmetlerin sunulması sağlanır. Çalışanlar açısından yenilik kavramı ise hedef ve amaçlara ulaşabilmek için yeni arayışlarda ve keşiflerde bulunma, yeni çalışma yöntemleri uygulama, yeni fikirler önerme, teknoloji ve kaynakların kullanımıyla sürekli yeniliği ortaya koyabilmektir. İşletmelerde yenilikçi davranışın bir kültür haline gelebilmesi için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olan, özgür, yetki sahibi ve güçlendirilmiş çalışanlar yaratılması gerekmektedir. Güçlendirme, inovasyonun oluşumunu hızlandırmaktadır. Güçlendirmenin katkısıyla iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Örgüt kültürünün yenilik yapmaya uygun olmaması, yeniliğin ortaya çıkmasına engel olacaktır. Yeniliğin sürdürülebilir bir yapıya dönüşmemesi işletmenin tüm çıktılarını etkileyecektir (Öğüt, Aygen ve Demirsel 2007, 165-166).

Personel güçlendirme kavramı işletmelerin yenilik arayışı sayesinde ortaya çıkmış bir kavramdır. İşletmeler güçlendirme uygulamalarını yenilik olarak algılar,

yeni fikirlerin üretilebilmesi ve uygulanabilmesi için işletmede zemin hazırlarsa yenilikçi davranış oluşabilecektir. İşletme yenilikçi davranışı örgüt kültürü haline getirebilirse önemli bir rekabet avantajına sahip olacaktır (Çalışkan 2013, 94-97).

3.14. Ortak Hedeflere Yönelme

Bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin birleştirilmesi için takımlar performanslarına göre ödüllendirilir. Birlikte yapılan işler için takıma bağlı olarak yapılan ödüllendirme ve ücretlendirme takımı iş birliğine teşvik edebilir. Takımın performansını bu doğrultuda artırabilir (Özutku, Çetinkaya ve Ağca 2015, 65).

Çalışanları ortak hedeflere yönelten, çalışanların örgüte yaptıkları katkıyı önemli bulan, değer veren yöneticiler çalışanların güçlenmesi için daha iyi imkanlarda iş sunmayı, kaynaklara daha rahat bir şekilde ulaşabilmelerini sağlarlar. Yöneticiler çalışanlara bu imkanları sunmak için uğraşırken, çalışanlar da liderleri ve işletmeleri için ekstra çaba sarf ederler. Daha motive, daha istekli çalışarak, başarılı olmayı hedeflerler (Dal ve Çorbacıoğlu 2014, 296).

3.15. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Güçlendirme bireylere ve takımlara işin nasıl yapılacağı hakkında karar verme yetkisi sağlamaktadır. Güçlendirme insanlara işin nasıl yapılacağını göstermekten ziyade, onların başarılı olabilmeleri için en iyi yola karar vermelerini öğretmeyi amaçlar. Problem çözme yetkisi sağlayabilmeleri için çalışanlara belirli sorumlulukları vererek, onların cesaretlenmesini teşvik eder. Katılım ve karar verme özgürlüğü kültür haline getirilmiş işletmelerde, çalışanların kararlara katılmalarına izin verildiği, esnek yönetime sahip işletmelerde, personel güçlendirme uygulamaları daha başarılı olmaktadır. Karar alma sürecine dahil edilen, bilgi paylaşımında bulunulan, daha fazla sorumluluk verilen çalışanlar, işlerinden işletmelerinden memnun olmakta, örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Tekin ve Köksal 2012, 4244).

Personel güçlendirme için olmazsa olmaz unsurlardan biri olan katılmalı yönetimle çalışanlar, kural ve prosedürlerin belirlenmesinde söz sahibi olarak, psikolojik benlik ihtiyaçlarını tatmin edeceklerdir (Giderler 2015, 64).

4. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Güç psikolojik anlamda bir ihtiyaçtır. Birey güce sahip olduğunu fark ettiğinde, insanlar ve olaylarla baş edebildiğini algıladığında gücü hissedebilmektedir. Bir örgütte güç; kişilik gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü, pozisyon gücü olarak dört kategoride incelenmektedir (Polat, Meydan ve Tokmak 2010, 5).

Personel güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için işletmenin bir vizyon oluşturması, bu vizyon doğrultusunda çalışanlarını eğitmesi gerekmektedir. Güçlendirmeyi engelleyen her türlü kişisel, yönetsel ve örgütsel unsurların ortadan kaldırılması önemlidir. Personel güçlendirme sürecinde liderlik son derece önemlidir. Ast ve üstler bu süreçte birbirine karşı dürüst davranarak, güven oluşturmalıdır. Personel güçlendirme süreci değerlendirilmeli, herhangi bir aksaklık tespit ediliyorsa gereken tedbirler alınmalıdır (Çavuş ve Akgemci 2008, 231).

Personel güçlendirme sürecinde, yöneticilerin görevlerinde ve rollerinde değişim meydana gelmektedir. Yöneticinin kontrol alanı değişmekte, karar alma inisiyatifi astlara da verilmektedir. Yöneticinin olgun davranarak, bu süreçte gücünün azalmasından etkilenmemesi önemlidir. Yönetici çalışana inisiyatif verilmesini desteklemeli, çalışanlara planlama kontrol süreçlerinde liderlik ve koçluk yaparak yol gösterici bir rol üstlenmelidir. Personel güçlendirmenin başarıya ulaşması liderin ve işletmenin özelliklerine bağlı olduğu kadar çalışanın özelliklerine de bağlıdır. İşletmeler teşvik, ödüllendirme gibi yöntemlerle çalışanı desteklemeli, yöneticiler geri bildirim verme inisiyatif paylaşma gibi güçlendirme yöntemlerini kullanmalıdır. Tüm yöntemlerin kullanılmasına rağmen çalışan işinde verimli olabilmek için istekli ve özverili davranmazsa, gerekli sorumlulukları almazsa personel güçlendirme süreci başarılı olamayacaktır (Durukan, Akyürek ve Coşkun 2010, 414).

Personel güçlendirme sürecinde bazı şartlar güçlendirmeyi kolaylaştırmakta, bazı şartlar ise zorlaştırmaktadır. Bu süreçte yöneticiye önemli görevler düşmektedir. Konuyla ilgili hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir restoranda yapılan personel güçlendirme uygulamaları neticesinde satış ve karlılıkta artış, çalışan memnuniyetinde yükselme ve müşteri şikayetlerinde azalma gözlenmiştir. Bowen ve Lawler (1992) tarafından hizmet sektöründe yapılan bir araştırmada, personel güçlendirme uygulamalarından sonra; müşterilerin beklentilerine ve şikayetlerine daha hızlı cevap verilerek müşteri memnuniyetinde artış, çalışanların daha mutlu olması, müşterilerle daha sıcak bir iletişim kurulması, yeni ürün ve yöntemler hakkında fikir geliştirme olanaklarının çoğalması gibi faydalar ortaya çıkmıştır (Pelit ve Öztürk 2011, 6).

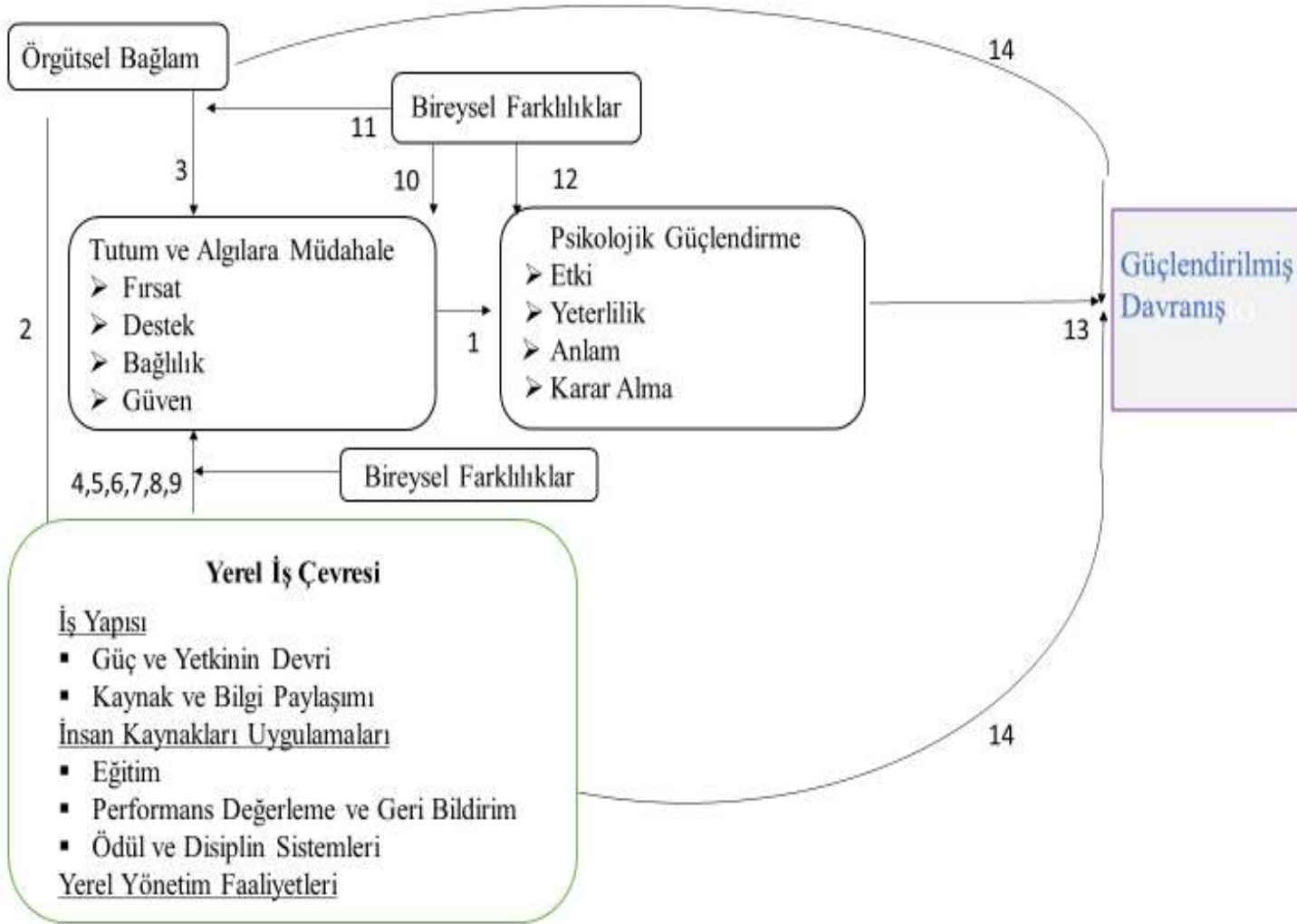
Çok uluslu devasa işletmelerden, birkaç kişilik çalışanı bulunan en küçük işletmelere kadar örgütler personellerini güçlendirmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Amerika'da bulunan bir fizyoterapi kliniğinde personelin güçlendirilmesi için haftalık iki saatlik personel toplantıları düzenlenmektedir. Bu toplantılarda vaka incelemeleri ve makaleler hakkında, sektör hakkında tartışmalar yapılarak profesyonel bir diyalog kurulmaya çalışılmaktadır. Terapistlerin kendilerini geliştirmeleri ve gerektiğinde işletmeyi temsil edebilmeleri için sunum yeteneklerinin geliştirilmesi üzerine yol gösterici çalışmalar yapılmaktadır. İşletme çalışanlara ilerleyebilmeleri ve kariyerlerinin gelişimi için sınır koymamaktadır. Klinik yönetimi tutkulu çalışanların güçlendirmede daha başarılı olduğunu keşfetmiş olup, tutkulu olan çalışanların sorunların çözümünde daha başarılı olduğu belirtmiştir. Klinik yönetimi, tutkulu çalışanları bir araya getirip bir vizyon oluşturarak, çalışanlara zaman ve doğru kaynaklar vererek desteklediğini belirtmektedir. Yönetim personele kendi işini yöneteceği yetkiyi sunarak, personeli projeye başlamadan önce ilgili eğitimlerden geçirerek işin tüm süreçlerini personelin gerçekleştirmesini beklemektedir. Personel bazen başarılı bazen de başarısız olurken, sorun çözmeyi kendi kendine öğrenmektedir. Başarısızlıklarından doğan sonuçları üstlenerek, başarı için yeni yöntemler geliştirerek çaba sarf etmektedir (Hayhurst 2007, 70-71).

Şirketlerin hemen hemen hepsi personel güçlendirme yöntemlerini kullanmaktadır. Walt Disney şirketi personel güçlendirme yöntemi olarak çalışanlarını eğitim ile güçlendirme politikasını tercih etmektedir. Çalışanları birçok farklı eğitim

seçeneğiyle yetkilendirmiştir. Çalışanın becerilerini geliştirmeyi ve çalışanını organizasyonda başarılı konusunda yoğunlaşmaya yönlendirmiştir. Toyota örneğinde işletme sahip olduğu en önemli varlığın kendi çalışanı olduğunu, çalışan memnuniyeti olmaksızın, müşteri memnuniyetine ulaşamayacağını düşünmektedir. 2010 yılında yapılan araştırma sonucunda; idari ve mühendislik alandaki çalışanların üzerinde, işletmedeki hayatlarından memnuniyet ve işinin ödüllendirici olduğunu hissetmek konusunda %70'in üzerinde olumlu sonuçlar tespit edilmiştir. Toyota, çalışanları üzerinde personel güçlendirme uygulamalarını çeşitli yöntemlerle kullanmıştır. Çalışanlar üzerinde ekip çalışmasının yaygınlaşması için ekipler kurarak, işçilerini organize etmiştir. Çalışanların uzmanlaşmasını desteklemek için, eğitim ve sorumluluklar vermiştir. Çalışanlardan bazılarını takım lideri olarak görevlendirerek, sorumluluklar vermiştir. İşçilerin her birine işleriyle ilgili alanların temiz olması, ekipmanlarının onarımı gibi sorumlulukları üstlenme görevleri vermiştir. Toyota personel güçlendirmenin en önemli aşamasının, çalışanların kararlara katılması ve daha fazla söz sahibi olmasının sağlanması olarak düşünmektedir (Elnaya ve Imran 2014, 20).

Robbins, Crino ve Fredendall (2002) çalışmasında, personel güçlendirme sürecinde bireysel farklılıkların tüm faktörler üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Güçlendirme süreci için bir model geliştirilen çalışmada; örgütsel, çevresel ve bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmuştur. Modelde, örgütsel bağlam ve yerel iş çevresinin güçlendirilmiş davranışı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Güçlendirilmiş davranış, örgütsel bağlam ve iş çevresinin tutum ve algılarla ilişkisi ve bireysel farklılıklar sonucu ortaya çıkan personel güçlendirme ilişkisiyle oluşmaktadır. Modelde görüldüğü üzere personel güçlendirme fırsat, destek, bağlılık ve güven gibi tutumlara müdahaleyle ortaya çıkmakta, tüm bu müdahaleler örgütsel, çevresel ve bireysel faktörlerden etkilenmektedir.

Şekil 1. Personel Güçlendirme Süreci



Kaynak: Robbins, Crino ve Fredendall 2002, 421.

4.1. Personel Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler

Örgütsel çevre ve yerel iş çevresi personelin fırsat, destek, sadakat, güven unsurlarını içerisinde bulunduran algı ve tutumlarını etkilemektedir. Başarılı bir personel güçlendirme faaliyeti için gerekli olan faktörler aşağıda belirtilmiştir

(Çavuş ve Akgemci 2008, 232).

- Personel güçlendirmenin bir felsefe olarak kabul edilmesi
- Bilgi ve yeteneğe önem verilmesi
- Gerçekçi beklentiler içinde bulunulması
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi hareket edilmesi
- Başarısızlığın kabul edilerek, bir fırsat olarak algılanmasının sağlanması
- Sürecin uzun ve sabır gerektiren bir süreç olduğunun bilincinde olunması

Yapılan çalışmalarda sosyo politik desteğin, bir gruba ait olma duygusunun güçlendirmeyi etkilediği ortaya çıkmıştır. Görevin personel güçlendirme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışanlara özerklik sunan, çeşitlilik içeren görevler güçlendirmeyi artırmaktadır. Ancak görevin iyi sınıflandırılması gerekmektedir. İyi sınıflandırılmayan görevler güçlendirmeyi kötü anlamda etkileyecektir. Görevin rekabet ve mücadele içermesi güçlendirmeye katkı sağlamakla birlikte, iş yükünün fazla olması, güçlendirmeyi eksi olarak etkileyecektir (Yücel ve Demirel 2012, 23).

4.2. Personel Güçlendirmeyi Engelleyen Unsurlar

Örgütün esnek yapıda olmaması personel güçlendirmeyi etkileyen başlıca engeldir. Personelin nitelikli ve kalifiye olmaması, prosedürlerin yetersizliği, hiyerarşinin fazlalığı, iletişimin düşük olması, network sistemlerinin kullanılmaması gibi etmenler personel güçlendirmede örgütsel engeller arasındadır. Örgütlerin etkinliğinde yöneticilerin başarısı ve iletişimin rolü çok büyüktür. Günümüz bilgi çağında, bilginin paylaşımı zorunlu hale gelmiştir. Bilginin paylaşımı iletişimle olur. Personel güçlendirme için, iletişim kanallarının artırılması ve en önemlisi yüz yüze iletişim kurulmasının sağlanması gerekmektedir. Personel güçlendirmede yüz yüze iletişimin önündeki engellerin kaldırılması için çalışılır. Bu engeller, hiyerarşik kademelerin azaltılmasıyla ortadan kaldırılabilir. Fazla korumacı olan yönetim biçimi, bürokrasinin fazlalığı, sezgiye dayalı yönetim, aile şirketlerinin geleneksel yönetim anlayışları personel güçlendirme konusunda örgütlerde görülen kültürel engellerdir. Kişisel uygulamalar, sübjektiflik, inanç, duygu, düşünce, dünya görüşü gibi kavramların işe ve işin yapılışına konu olması, personel güçlendirmeyi kültürel ve psikolojik olarak etkilemektedir. İş tasarımının olmaması, alt kademede çalışan personellerin inisiyatif alamamaları, görev ve yetki sınırlarının çok kesin çizgilerle çizilmiş olması personel güçlendirmeyi etkileyen unsurlardır. Yöneticilerin rol belirsizlikleri, eğitim ve gelişim politikalarındaki eksiklikler, kaynak eksiklikleri, gerçekçi olmayan hedefler, alternatif yaratılamaması, takım çalışmasındaki eksiklikler ve katılımın yetersiz olması örgütlerde personel güçlendirmeyi etkileyen teknik engelleri oluşturmaktadır. Psikolojik ve sosyolojik bazı etkenler, yönetsel engelleri oluşturmaktadır. Bunlar; personellerin yetersiz olma korkusu, yöneticinin kendine güven duymaması, kontrolü kaybetme korkusu vb. engellerdir (Çuhadar 2005, 8-17).

Bazı işletmelerde yöneticiler, çalışanları güçlendirmek istememektedirler. Bunun nedeni; astların eğitim yetersizlikleri, yöneticilerin personel güçlendirme süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, yöneticinin kendini vazgeçilmez olarak görmesi olabilmektedir. Ayrıca yönetimin gücü kaybetme korkusu, iş görene güven duyulmaması, daha önce yapılan personel güçlendirme uygulamaların başarısız olması engel oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanların eğitim gelişim ve motivasyonlarının yeterli düzeyde yapılamaması, bilgi paylaşımının yetersiz olması, insana önem

verilmemesi örgüt kültürünün gelişmemiş olması, kişilerin değişim istememesi personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde yapılamamasının önündeki engellerdendir. Güçlendirme faaliyetleri maliyet açısından da engel teşkil etmektedir. Personel güçlendirme maliyetleri yüksektir. İşletmeler güçlendirilecek personellere bazı durumlarda kaynak vermek istememektedir. Güçlendirme performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarıyla paralel bir şekilde hareket etmektedir. İşletmeler çoğu zaman personel için, gerekli iyileştirmeleri yapmak istememektedir. Personel güçlendirmenin orta kademedeki pozisyonları ortadan kaldırma ihtimali, yöneticilerin kendi pozisyonlarının zayıflama ya da gücünün azalması ihtimali de personel güçlendirmeye sıcak bakılmamasının sebeplerindendir (Pelit 2011, 213-214).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

İşletmelerin varlığını sürdürmesi etkili ve yeterli olmasına bağlıdır. Etkililik amaçların gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yeterlik ise bireysel bir olgu olup, bireysel gereksinimlerin karşılanmasıyla sağlanmaktadır. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için iş görmeye niyetli, yeterli sayıda insanın varlığı yeterliliğin ölçütüdür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ise etkili olması demektir. Bir işletmenin etkili olabilmesi için önce yeterli olabilmesi gerekmektedir. Örgütün yeterliliği çalışanların o işte tutulabilmesiyle sağlanır. İşletmelerin öncelikli amacı yeterliliği sağlayabilmek için, çalışanların işte tutulabilmesini sağlamaktır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen 2010, 102).

Günümüzde işletmelerin başlıca amacı, kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını sağlayarak, maliyetlerin düşürülmesiyle birlikte verimliliği arttırmaktır. İşletme kaynaklarının başında yetişmiş insan gelmektedir. İnsan hem kendi gücünü kullanması hem de diğer kaynakları kullanacak güç olması nedeniyle önemlidir. Çalışan bağlılığı örgütsel başarının elde edilmesinde maliyetlerin azaltılması açısından, çok kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığın amacı, çalışanların problem yaratan taraf olmasından çok, problemi çözen insanlar olarak kendilerini geliştirmelerine fırsat sunmaktır (Kervancı 2013, 41).

Örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, kabul edilmesi, çalışanların performans ve yeteneklerini kullanması, örgüt içerisinde aidiyet ve sürekliliğin sağlanması için istekli olma olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılıkla organizasyon ve birey arasında psikolojik bağlılık oluşmaktadır (Telli ve Ünal 2015, 3).

Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşabilmek için çaba gösterirken, örgütsel amaçlar için çaba harcar. Bağlılıkla birlikte çalışan daha fazla sorumluluk alır, daha fazla sadakat duyar ve daha yüksek verimlilikle çalışır. Japon şirketlerinde her geçen gün artan verimlilik, örgütsel bağlılığa verilen önem neticesinde ortaya çıkmaktadır (Kılıçaslan 2010, 69).

Örgütsel bağlılık kavramı, 1956 yılında Whyte tarafından ilk kez incelenmiştir. Sonrasında önce Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker ve pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Porter, Steers, Mowday, Boulian gibi araştırmacılar örgütsel bağlılığın; “bireyin, örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması ve örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması şeklinde tanımlamıştır (Kitapçı ve Kaygısız 2014, 162).

Türk Dil Kurumuna göre bağlılık birine ya da bir şeye karşı bağlı olma durumu, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve yakınlık gösterme şeklinde tanımlanmıştır. Bağlılık Osmanlıcada merbutiyyet kelimesiyle, İngilizcede commitment kelimesiyle ifade edilmektedir. Commitment bir şey yapmak ya da başarabilmek için söz verme, hareket etme, bir şeye ya da kimseye bağlanma, sadakat gösterme olarak tanımlanmaktadır (Şentürk ve Tekin 2015, 196).

Örgütsel bağlılık kavramına 1970’lerden sonra daha fazla rastlanmaktadır. Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı hakkında çok çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Farklılıkların sebebi sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı uzmanlık alanlarından gelen araştırmacıların, konuyla ilgilenmeleri ve çalışmalar yapmalarıdır. (Çöl ve Gül 2005, 292).

Örgütsel bağlılık bireylerin örgütte çalışmaya devam etmek istemesi ve kararlılıklarının bir sonucudur. Bağlılık çeşitli çalışmalarda; örgütün hedef, amaçlarını ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba harcamak ve ailenin bir üyesi gibi hissetmek olarak belirtilmiştir (Özdevecioğlu ve Aktaş 2007, 4).

Örgütsel bağlılık hakkında yapılmış olan çok sayıda tanımdan her biri diğerlerine oranla daha fazla doğru değildir. Hepsi kendi koşulları içerisinde doğru olarak kabul edilmektedir. Genel olarak örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerinde çalışmayı isteyip istemeyeceği kararını içeren psikolojik bir olgudur (Üren ve Çorbacıoğlu 2012, 37).

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı duydukları psikolojik bağlılıklarını göstermektedir. Çalışan örgütüyle kurduğu psikolojik bağlılığının ölçüsüne göre, örgütün çıkarları ile uyumlu olarak hareket eder. Çalışan bağının gücüne göre, örgütün problemlerini kendi problemi gibi görür ve tüm gücüyle çalışır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgüte karşı geliştirmiş olduğu sadakatidir. Örgütsel bağlılık iki temel kavram üzerine kurulmuştur. Bu kavramlar, sadakat ve örgütte kalma isteğidir. Sadakat olumlu ortamlarda ve ödüllendirmenin doğru olarak kullanıldığı ortamlarda artar. Örgütte kalma eğilimi kişinin o işletmenin çalışanı olarak kalmak istemesidir (Derin ve Demirel 2012, 513).

Bağlılık, toplum duygusuyla bağlantılı bir kavram olup içgüdünün duygusal olarak anlatım biçimidir. Sadık olma biçimini anlatmaktadır. Bağlılık yüksek derecede bir duygudur. Yükümlü olma durumunu anlatır. Örgütsel bağlılık, örgüt içinde ve dışında birçok ögeye bağlılık şeklinde görülebilir. Örgüt içinde yöneticilere, çalışma arkadaşlarına, ilgili olunan topluluklara, örgüt dışında müşterilere, çeşitli sendika ve örgütlere bağlılıklar görülebilir. Örgütsel bağlılık; örgüte bağlılık, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, yönetime bağlılık şeklinde görülebilir. Özellikle işe bağlılık, kompleks bir bağlılık oluşturmaktadır. İşe etkin olarak katılım, işi yaşamının merkezi olarak görme, kendini iş ve iş performansı ile tanımlama olarak görülmektedir (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis 2009, 485).

Örgütsel bağlılık, iş gören devrini engelleyen bir kavram olmaktadır. İş gören devri; örgütlerde maddi kayıp yaşanmasıyla birlikte çalışanlar arasındaki motivasyonun bozulmasına neden olmakta, işin kalitesinde düşmeler meydana getirmektedir. Örgütsel bağlılığın sağlanmasıyla, iş gören devrinden dolayı yaşanan sorunlar ortadan kalkmaktadır (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan 2014, 197).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık çok farklı boyutlarda ele alınmıştır. 1960'lı yıllarda örgütsel bağlılık maliyet odaklı bir kavram, sonraki yıllarda duygu ve ahlaki boyutların öne çıktığı bir kavram haline gelmiştir (Aslan 2008, 164).

Örgütsel bağlılık farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Katz ve Khan (1977), örgütsel bağlılığı iç ve dış ödüller olarak incelemiştir. O'Reilly III ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı üç boyutta uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak ele almıştır. Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı üç boyutta duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ele almaktadır. Çalışanın örgütüne kendi menfaati için bağlılığını, farklı araştırmacılar farklı isimlerde ama benzer özellik gösteren boyutlarda belirtmişlerdir. Katz ve Khan'ın araçsal bağlılığı, Mowday ve arkadaşlarının davranışsal bağlılığı, O'Reilly III ve Chatman'ın uyum bağlılığı, Allen ve Meyer'in devam bağlılığı benzerlik göstermektedir. Çalışanın kendi çıkarlarının haricinde örgüt için, örgütün amaç ve değerleri için bağlılık göstermesini farklı araştırmacılar, farklı isimlerde ama benzer özellik gösteren boyutlarda belirtmiştir. Katz ve Khan'ın anlatımsal bağlılığı, Mowday ve arkadaşlarının tutum bağlılığı, O'Reilly III ve Chatman'ın içselleştirme bağlılığı, Allen ve Meyer'in duygusal bağlılığı benzer özellik göstermektedir (Erdem ve Uçar 2013, 1516).

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tıpkı tanımlanmasında olduğu gibi farklı görüşler ortaya atılmıştır. Genel olarak sınıflandırmada üç bağlılık türü ön plana çıkmıştır. Bunlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak incelenmesinin sebebi farklı alanlarda inceleme yapan araştırmacılardan kaynaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık örgütsel davranışçılar tarafından incelenmişken, davranışsal bağlılık sosyal psikologlar tarafından incelenmiştir (Gül 2002, 40).

Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Gül 2002, 40.

2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, kişinin bir kimseye ya da objeye karşı zihinsel olarak vaziyet alış hali hazır olma durumudur. Tutum doğrudan fark edilebilen bir özellik değildir. Bireyin gözlenebilen davranışlarından yorumlanarak fark edilebilir. Tutum bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri barındırır. Bilişsel öge tutum hakkında sahip olunan bilgilerdir, tutuma göre bireyin hissettiği duyguyu sevmeye ya da sevmeme ölçüsünü gösterir. Davranışsal öge ise, iki öge sonucunda bireyin davranışını ortaya çıkarır. Bir bireyin işine karşı oluşturduğu tutumlar mevcuttur.

Bu tutumlar ikiye ayrılır.

- Birey için işin anlamı
- Bireyin işine karşı tutumları

Birey için işin anlamı konusunda yapılan araştırmalar, genelde bireylerin çalışma isteğini ortaya koymuştur. İşe karşı tutumlar hakkında yapılan araştırmalarda bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu faktörler;

- Sosyal
- Etki
- Tanınma
- Bağımsızlık
- Başarıdır.

İşe karşı tutumlar gruplandırılmaktadır. İşin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile ilişkiler, örgütsel ortamlar olarak beş gruba ayrılmaktadır. Tutumsal bağlılık kişinin amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi, çalışanın kimliğinin örgütle uyuşması olarak belirtilmektedir. Tutumsal bağlılık hakkında beş yaklaşım mevcuttur. Yaklaşımlar; Kanter yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı, Penley ve Gould yaklaşımı, Allen ve Meyer yaklaşımıdır (Perçin 2008, 30-32).

2.1.1. Kanter Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Kanter'e göre organizasyonun ihtiyaçları ve bireyin kişisel deneyimlerinin kesişme noktasında ortaya çıkar. İşletmeler sosyal sistemler olarak ihtiyaçlarını karşılarken, çalışanlar olumlu olumsuz ve duygusal olarak kendilerini işe yönlendirmeye çalışırlar. Çalışanın olumlu olarak kendini işine adanması organizasyonel ve sistematik olarak problemlerin çözümünü getirecektir. İşletmelerdeki birçok sosyal sorun bağlılık eksikliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bağlılık bireyin çıkarlarını, doğasını ve ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için uyguladığı toplumsal ya da örgütsel davranış kalıplarının uygulandığı süreçtir. Bağlılık Kanter'e göre sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak ayrılmaktadır. Kişilik sistemi ve sosyal sistem birbirleriyle etkileşerek üç tür bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kontrol bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve devam bağlılığıdır. Kanter'e göre bağlılık türlerinin üçü de birbirleriyle ilişkili olup, kişide üç bağlılık türünün bulunması işletmeye başarı katmaktadır.

Kontrol Bağlılığı, bireyin işletme normlarıyla uyumunu ortaya koymaktadır. Çalışan örgütün normlarını destekler. Kişi normları doğru bulur ve ahlaki olarak doğru değerlendirir. Normatif olarak olumlu bir ilişkide bulunur.

Kenetlenme Bağlılığı, örgütteki sosyal ilişkilere bağlanmadır. Çalışan aitlik duygusuyla örgütteki bireylerle ilişkilerde bulunarak olumlu duygular içinde olacaktır. Duygusal olarak olumlu hisseden kişi duygusal olarak bağlanacaktır.

Devam bağlılığı, kazançlar ve maliyetler açısından bağlılığın değerlendirildiği boyuttur. İçinde bulunulan rol ve pozisyon değerlidir ve bağlanması gereken bir olgudur (Kanter 1968, 499-501).

2.1.2. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları hakkında ilk çalışma yapan kişilerin başında (1961) Etzioni gelmektedir. Etzioni bağlılığı üç boyutta incelenmiştir.

Ahlaki Bağlılık, çalışanlar toplum için faydalı amaçları takip ederlerse örgütlerine daha çok bağlanırlar. Ahlaki bağlılık; örgütün normlarının, amaç ve değerlerinin içselleştirme ve otoriteyle bağdaştırma sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür

Çıkarıcı Bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki maddi ilişkiden dolayı oluşan bağlılıktır. Çalışan yaptıkları karşısında kazandıklarından dolayı işletmesine bağlılık duyacaktır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık, olumsuz bir bağlılık türüdür. Çalışan psikolojik olarak kendini örgüte ait hissetmemekte zorunluluktan dolayı işine devam etmektedir. Kişisel olarak davranışların sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkar (Gündoğan 2009, 44).

2.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı O'Reilly ve Chatman (1986) üçe ayırmıştır. Bunlar Uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirmedir.

Uyum Bağlılığı, örgüte bağlanmanın ilk aşamasıdır. Çalışana göre örgüt bazı kazanımların sağlandığı, ödüllerin alındığı bir yerdir. Çalışan işletmeye, elde ettiği ödüller ve elde ettiği kazanımlar karşılığında bağlılık duyar.

Özdeşleşme bağlılığı, ikinci aşamada kurulan bağlılıktır. Çalışanın örgütten bazı beklentileri söz konusudur. Çalışan bu beklentilerin gerçekleşmesi oranında örgüte yakınlık duyar.

İçselleştirme, son aşamada kurulan bağlılıktır. Çalışanın kendi değerleri ve örgütsel değerler arasında, bir ortaklık noktasında kurulan bağlılıktır. Kişinin değerleri ve işletme değerleri arasında bir uyum söz konusudur (Güzelbayram 2013, 58).

2.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımını temel alan araştırmalarında, örgütsel bağlılığın duygusal ve enstrümantal perspektiflerini birlikte ele alarak tek bir model oluşturmak için çalışmışlardır. Çalışma Etzioni'nin örgütsel bağlılık boyutlarının birbirinden bağımsız olup olmadığının ortaya konulması için yapılmıştır. Çalışmada örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Penley ve Gould'a göre çalışanların örgütsel bağlılığının kavramsallaştırması açısından Etzioni modeli uygun bir modeldir. Ancak biraz karmaşıktır. Model karmaşık olmasından dolayı az ilgi görmüştür (Penley ve Gould 1988, 45-46).

2.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer yaklaşımında bağlılık üç boyutta incelenmiştir. Allen ve Meyer'e göre üç bağlılık türünün de bireyde olması, çalışan ve işletme açısından maliyetleri azaltır. İşletmeler güçlü duygusal bağlılıkları olan çalışanlar istemekte, güçlü bir devam bağlılığında bulunmaları ve güçlü normatif bağlılığın sürdürülmesi gerektiğini düşünmektedirler. Allen ve Meyer bağlılığın farklı psikolojik durumlardan, farklı derecelerde etkilenecek oluştuğunu düşünürler. Bazı çalışanlar bağlılığı güçlü bir ihtiyaç olarak düşünür. Bazı çalışanlar bağlılığı güçlü bir zorunluluk olarak düşünür. Bazı çalışanlar ise güçlü bir arzu olarak düşünürler. Kişinin işletmeye bağlılığı farklı psikolojik durumları yansıtır. Allen ve Meyer'e göre çalışanın en önemli psikolojik ihtiyacı organizasyon içinde rahat hissetmek ve işteki rolüne hakim olmaktır. Allen ve Meyer'e göre bağlılığın üç fonksiyonunun her biri farklı şekillerde ve bağımsız olarak gelişmiştir.

Duygusal Bağlılık, kişinin örgüte karşı duygusal bir bağ oluşturmasıyla oluşur. Kişi organizasyonun amaç ve değerleriyle kendi rolü ve değerlerini örtüştürerek, kendi iyiliği doğrultusunda bağlanır. Duygusal bağlanma yaklaşımını en iyi anlatan araştırmacıların başında Porter ve arkadaşları gelmektedir. Porter ve arkadaşları duygusal bağlılığı, bireyin bir organizasyonla özdeşleşmesinin göreceli kuvveti olarak tanımlamaktadır. Allen ve Meyer, Porter ve arkadaşlarının bağlılığı ölçmek için kullandıkları örgütsel bağlanma anketini kullanılabilir olarak değerlendirmişlerdir. Anket, psikometrik olarak yeterli ve istikrarlıdır (Allen ve Meyer 1990, 2-4).

Duygusal bağlılık; kişinin iş tecrübelerinin, algılamalarının, kişisel özelliklerinin birleşimi sonucunda organizasyona karşı hissedilen olumlu duygular sonucunda oluşur. Duygusal bağlılığı olan çalışanlar kendini işletmenin bir parçası olarak görür, işletme onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Çalışan örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar. Çalışanın olumlu tutumları devam ettikçe işinden ayrılmak istemeyecek işletmeye katkı sağlamak için elinden geleni yapmak isteyecektir. Duygusal bağlılık, işletmelerin en çok oluşmasını istediği bağlılık türüdür (Kaya ve Selçuk 2007, 179).

Devam bağıllığı, iki faktöre dayalı olarak gelişmektedir. Birincisi, bireyin organizasyona yaptığı yatırımların büyüklüğü ve iş alternatiflerinin azlığıdır. Kişi işletmeye zaman ve enerji harcamaktadır. Başka bir işletmeye aktarılamayacak bir mesleki beceriye hakimse, istihdamda devam etmeyi düşünmektedir. İstihdam alternatiflerinin olmaması da çalışanın işine bağlı kalmasına sebep olmaktadır (Allen ve Meyer 1990, 4).

Devam bağıllığında, çalışan işinden ayrılmak istese bile işinden ayrılmasıyla karşılaşacağı güçlükler ve ekonomik sıkıntılar nedeniyle iş yerinden ayrılamayacaktır (Kaya ve Selçuk 2007, 180).

Normatif bağıllıkta, organizasyonda uzun süreli çalışan kişinin örgüt için güçlü bir bağıllığı söz konusudur. Çalışan; örgütsel sosyalleşme ve çeşitli örgütsel uygulamalar yoluyla, işletme sadakatiyle güçlü bir normatif bağıllığa sahip olacaktır (Allen ve Meyer 1990, 4).

Normatif bağıllık; çalışanın kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmesi, görevlerinin farkında olması, örgüte karşı üyeliğini devam ettirme zorunluluğunun farkında olması gerekçeleriyle hissettiği bir bağıllık türüdür. Normatif bağıllık ve devam bağıllığı arasındaki fark, çalışmaya karşı maddi yarara önem verilmemesidir. Çalışanın geçmişi, ailevi alışkanlıkları, toplumsal değerleri, uzun süre aynı yerde çalışılması, övgü duyulması örgüte bağıllığın çalışan tarafından bir gurur olarak algılanmasına neden olur. Kişi örgüte bağıllığı ahlaki bir zorunluluk olarak görür. Çalışan örgüte bağıllığı en doğru davranış ve bir erdem olarak gördüğü için örgüt üyeliğini devam ettirir (Kaya ve Selçuk 2007, 180).

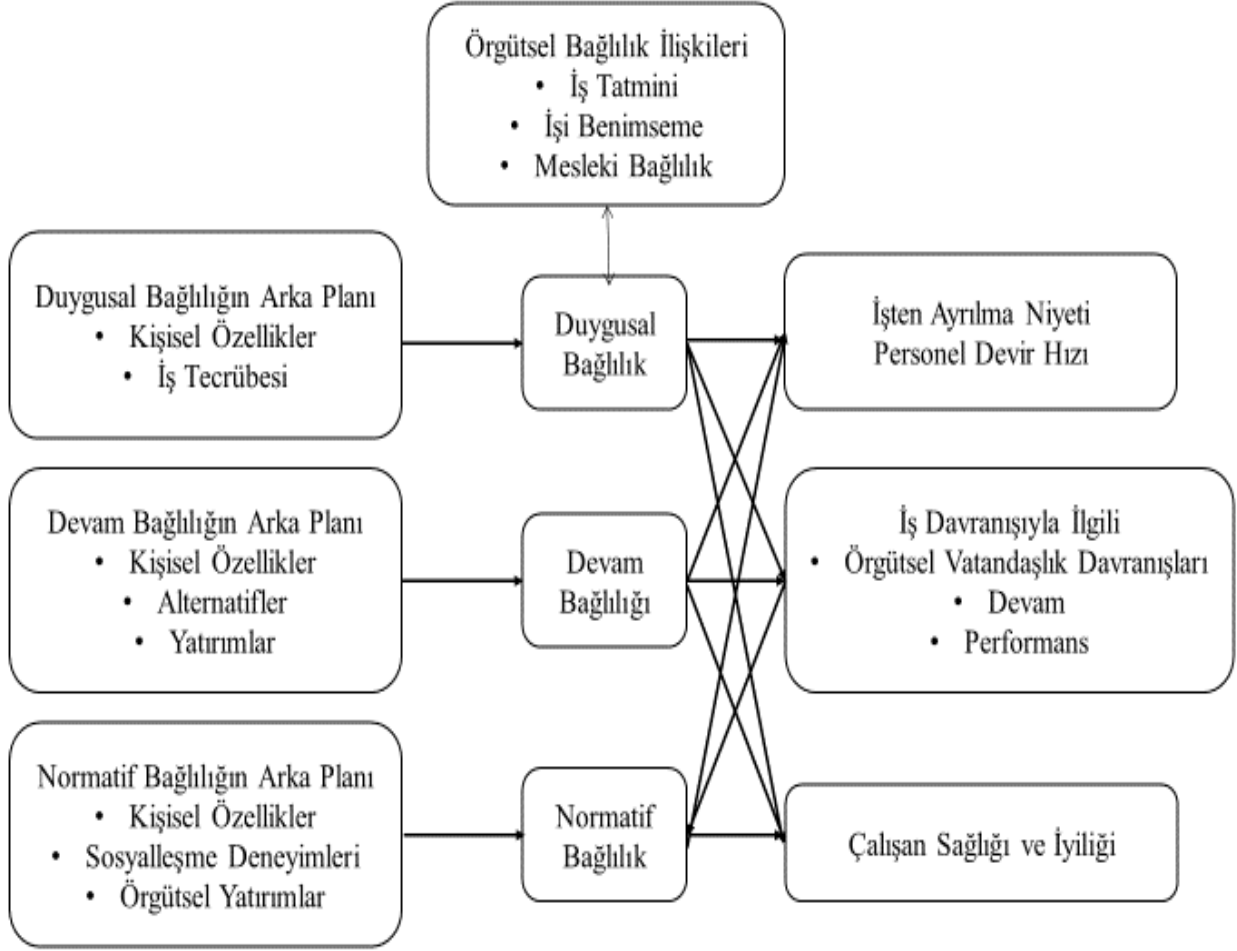
Allen ve Meyer (1997) duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllığı bağıllığın bileşenleri olarak düşünmüşlerdir. Çalışanın örgütle ilişkisi, üçünün farklı düzeyleriyle ilişkilendirilmiştir. Çalışan örgüte yüksek bir bağıllık hissederken, örgütte kalmayı zorunluluk olarak görebilir. Bir başka çalışan işletmede çalışmaktan zevk duyarken, işinden ayrılmanın ekonomik olarak verdiği zararı göze alamayabilir. Başka bir çalışan arzu, ihtiyaç ve zorunluluk duygularının hepsini hissedebilir (Çakar ve Ceylan 2005, 55).

Üç bağıllık türünün ortak amacı çalışanın örgütten ayrılma isteğini azaltma etkisinin olmasıdır. Üç bağıllık türünde de çalışan örgütte kalmaya devam etmek istemektedir. Örgüte devam her üç bağıllık türünde de farklı durumlardan kaynaklanmaktadır. Duygusal bağıllıkta örgüte devam isteğe bağlı olarak sürmekte, devam bağıllığında örgüte devam ihtiyaçtan kaynaklanmakta, normatif bağıllıkta ise yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır. En çok beklenen bağıllık türü ise, kişinin isteğiyle işletmesine bağlandığı duygusal bağıllık olmaktadır (Altınöz vd. 2013, 154).

Allen ve Meyer (1984) örgütsel bağıllık modelini, ilk olarak duygusal ve zorunlu bağıllıktan oluşturmuştur. Allen ve Meyer (1990) bir sonraki çalışmasında, örgütte kalmanın ahlaki olarak bir zorunluluktan ortaya çıktığını belirterek normatif bağıllığa değinmiştir. Allen ve Meyer'e (1991) göre, örgütsel bağıllık örgütte bütünleşmeyi belirten duygusal bağıllık, ahlaki olarak bağlanmayı belirten normatif bağıllık, maliyet ve çıkarların gözetildiği devam bağıllığı olarak üç unsura dayanmaktadır. Meyer ve arkadaşları (2001) tarafından yaptıkları çalışmada; duygusal bağıllığın performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanla ilgili stres ve iş-aile çatışması gibi bazı unsurlarla güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmişlerdir (Çekmecelioğlu 2006, 297-298).

Meyer tarafından oluşturulan üç bileşenli modelde; bağıllığın öncelikleri, korelasyon sonuçları ile ilişkisi açıklanmıştır. Duygusal, devam ve normatif bağıllıkların geliştirilmesinde yer alan değişkenler modelde belirtilmiştir. Üç bağıllık türü de personel devir hızıyla negatif yönde ilişkilidir. İş davranışıyla ilgili; örgütsel vatandaşlık, performans ve devam, diğer davranış ölçütleriyle ilgili negatif ve pozitif ilişki gösterilmektedir. En güçlü ilişki duygusal bağıllık boyutunda olup normatif bağıllık duygusal bağıllığı izlemektedir. Devam bağıllığının ilişkisi mevcut değildir (Meyer vd. 2002, 22).

Şekil 3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd. 2002, 22.

2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık, kişinin kendi davranışları sonucunda gelişen bir bağlılık türüdür. Kişi bir örgütte uzun süre kaldığında, yaşanan sorunlara karşı bazı davranışlar geliştirir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışlarını sürdürmekte ve bu davranışlarına bağlanmaktadır. Çalışanlar çalıştığı

örgütte elde ettiği ekonomik ve sosyal faydalar için, davranışlarını düzenleyerek belirli sınırlar içinde hareket ederler. Bunu belirli yan faydaları kaybetmemek ya da yan fayda elde etmek için yaparlar. Bireyler davranışları sonucunda elde ettikleri yan faydaları kaybetmemek için örgüte bağlılıklarına devam etmektedirler (Şenergüç 2009, 66-67).

2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaları yapan araştırmacılardandır. Çalışan örgüte bağlılığını; ödül, harcadığı zaman, özveri gibi kavramlar aracılığı ile oluşturmaktadır. Bağlılığı; bir kişiye, örgüte, işe karşı taraf tutma şeklinde açıklamış kişinin bilinçli olarak taraf tutması şeklinde açıklamıştır. Örgütsel bağlılık, kişinin bilinçli olarak taraf tutması sonucu oluşturduğu davranıştır. Becker'a göre, her bağlılığın altında bilinçli bir davranış söz konusu değildir. Çalışan bazı davranışlar oluşturmakta, davranışların sonucunda kaybetmek istemeyeceği birçok yan bahis oluşturmaktadır. Çalışan davranışlarını değiştirdiği takdirde, kaybedeceklerinin farkındadır. Becker'a göre, kişi tutarlı davranışları bazı yan bahisler sonucunda oluşturur. Becker'a göre bağlılık, yan bahislerden kaynaklanmıştır. Çalışan davranışı önceki davranışından tutarsızsa, çalışan bahsi kaybedebilir. Çalışan bağlılıkla birlikte davranışlarında tutarlı olur. Becker'a göre, bağlılığa neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir.

➤ Toplumsal Beklentiler: Toplumsal beklenti sonucunda çalışan davranışlarını sınırlandırabilir. Örneğin sık aralıklarla işini değiştirenlere toplum iyi bir gözle bakmaz gibi bazı toplumsal baskılarla oluşan bağlılık örnek verilebilir.

➤ Bürokratik Düzenlemeler: Bürokratik bazı düzenlemeler sayesinde oluşan bağlılığa örnek olarak emeklilik sistemleri verilebilir. Çalışan, çalışma hayatının bitiminde emekli aylığı alabilmek için işine devam etmeli ve maaşından yapılan kesintiler ve uzun süre çalışması sayesinde emekli olmaya hak kazanmalıdır. Çalışan bu sayede örgüte bağlanır. Örgütten ayrıldığı takdirde maaşından emekli olabilmesi için kesinti yapılmayacaktır.

➤ Sosyal Etkileşimler: Çalışanın iş arkadaşları ve sosyal çevresi karşısında olumlu bir ortam oluşmuştur. Bu ortamın bozulmaması amacıyla, kendisiyle ilgili düşüncelerin değişmemesi için uygun davranışlar sergilemektedir.

➤ Sosyal Roller: Kişi belli bir sosyal rol üstlenmiştir. Kişi rolüne alışmasından dolayı başka bir role uyum göstermekte zorluk gösterecektir (Görgülür 2013, 151-153).

2.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik yaklaşımında, bireyin davranışları altında inançları yatmaktadır. Çalışan, zamanla örgüte karşı inanç beslemeye başlamıştır. İnançlarla birlikte örgütüne olumlu ya da olumsuz tutumlar oluşur. Çalışan, bu inançlara göre bazı davranış tarzları belirler. Salancik'e göre, çalışan bu hareketlere zaman içinde bağlanır. Çalışan, tutarsızlığa düşmemek için her zaman bir önceki hareketine bağlı olarak hareket eder. Çalışan hareketlerinde tutarlı davranmazsa, belli bir stresle karşılaşır ve bu stresle başa çıkmak zorunda kalır (Yakut 2015, 45).

2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılığın genişletilmiş olarak incelenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, örgütün tümüne bağlılık olarak düşünülmüştür. Çoklu bağlılık yaklaşımlarına göre, örgüt farklı amaçları yerine getiren gruplardan oluşmuştur. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre birey örgütüne, iş arkadaşlarına, mesleğine, müşterilerine, yöneticilerine, farklı derecede bağlılıklar göstermektedir. Çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, örgüt grupları belirlenmelidir. Bu gruplar; müşteriler, yöneticiler, sendikalar, gruplar, iş görenler olabilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, her birey kaynaklara göre farklı bağlılıklar geliştirmektedir. Bir kişinin örgütüne bağlılığı, örgütün müşterilerine uygun fiyatlı ürünler sunmasıyla ilgili olabilmekteyken, bir başka kişinin bağlılığı örgütün çalışanlara gösterdiği ilgisinden dolayı olabilmektedir. Çoklu bağlılıklar, örgütün iç ve

dış unsurlarının toplamı olarak oluşmaktadır. Çalışan; örgüt içinde iş arkadaşlarına, yöneticilerine, referans gruplarına, örgüt dışında tedarikçilere, müşterilere, meslek odalarına, sendikalara, topluma farklı bağlılıklar göstermektedir (Gören 2012, 55-56).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

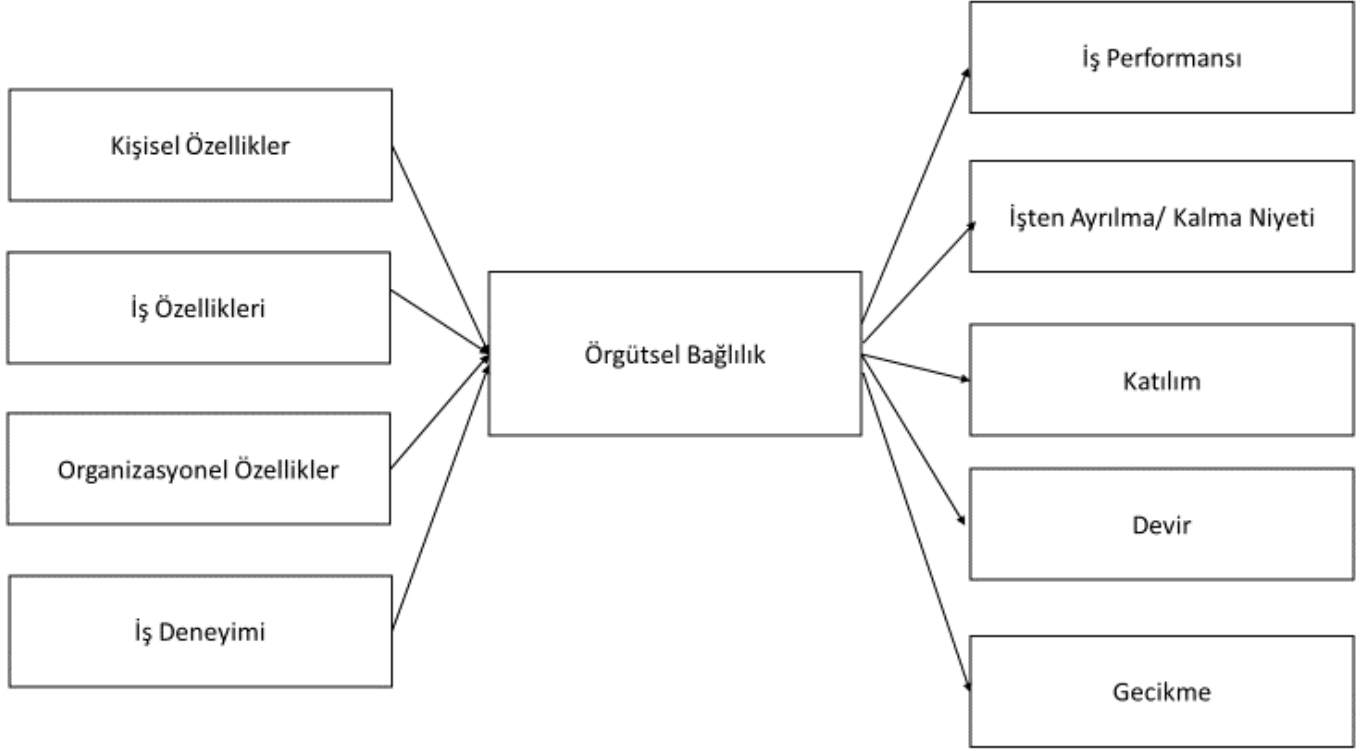
3.1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgüt içi faktörler ve örgütsel faktörler olarak belirtilmiştir.

3.1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt İçi Faktörler

Bireysel faktörler; demografik faktörler, iş ve çalışma hayatıyla bağlantılı faktörler şeklinde belirtilmektedir. Demografik faktörler; kişinin yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem gibi faktörlerini belirtmektedir. Psiko sosyal özellikler; başarı güdüsü, kontrol odağı, motivasyon, yaşam ilgisi, çalışma değerleri gibi faktörlerde örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel faktörler; örgütün büyüklüğü, imajı, sendikalaşma oranı, personel değerlendirme sistemleri, ücret ve ödül sistemi, toplam kalite yönetiminin uygulanması, esnek çalışma saatleri, kariyer imkanları gibi faktörlerin varlığı örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışma ortamı, yönetici ile ilişkiler, örgütsel iklim, örgütün güvenilirlik düzeyi, müşteri odaklılık iş tatmini gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşin içeriği, kapsamı, iş yükünün, iş stresinin düzeyi, rolün belirli olması, katılımcı yönetim, yetkilendirme sistemleri, eğitim ve gelişim gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Özdevecioğlu 2003, 115-116).

Şekil 4. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Suliman 2002, 172.

3.1.1.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi gibi bireysel özellikleriyle örgütsel bağlılık arasında ilişki mevcuttur.

3.1.1.1.1. Yaş

Bireyin yaşı; işine karşı tutum, algı, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Genel olarak yaşı ilerlemiş, uzun yıllardır aynı örgütte çalışan kişilerin başka bir iş yerinde iş arama ve bulma olasılığı azalmaktadır. Yaşı ilerleyen çalışan, bu nedenlerden dolayı örgütüne karşı pozitif tutumlar geliştirerek bağlanır. Uzun süre aynı işletmede çalışarak harcanan zaman ve enerji, elde edilen alışkanlıklar çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendirir (Şahin ve Kavas 2016, 125).

3.1.1.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar sonucunda, cinsiyet konusunda bir fikir birliğine rastlanmamıştır. Bazı araştırmalar kadınların örgüte daha az bağlı olduğunu ileri sürerken, bazı araştırmacılar da erkeklerin örgütsel bağlılığının daha az olduğunu ileri sürmektedirler. Kadınların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu savunanlar, kadınların ailedeki görevlerine verdikleri önemden dolayı kadınların işlerini devam ettirmekte bazı engellerle karşılaştıklarını ileri sürmektedirler. Bazı araştırmalara göre, kurumlardaki farklılıklardan kaynaklı olarak kadınların erkeklere nazaran daha fazla bağlı olduğunu savunanlar söz konusudur. Bu araştırmacılar göre, kadın çalışanların karşılaştıkları sorunlar karşısında motivasyonları artmaktadır. Kurumlarında kendi savundukları değerler ile örgütün değerlerinin örtüşmesi, başarılarının artmasını sağlamaktadır. Çalışma ortamı, farklı cinslerle çalışma, medeni hal durumu kadın ve erkek çalışanlara göre farklı sonuçlara neden olmaktadır (Mutlu 2013, 56).

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki incelemesinde, 2 modelin ön plana çıktığı görölmüştür. Bunlar, iş modeli ve cinsiyet modelidir. İş modeline göre kadın ve erkek çalışanlarda, bağlılık konusunda herhangi bir farklılık yoktur. Cinsiyet modelinde, kadınların daha az bağlılık gösterdiği fikri üzerinde durulmaktadır. Bir başka görüşe göre, erkeklerin daha yüksek maaş, daha iyi iş pozisyonları gibi çalışma koşullarına sahip olmasından dolayı örgütsel bağlılıklarının fazla olduğu görüşü ileri sürölmüştür. Başka bir çalışmada ise, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğu ileri sürölmüştür. Evlilik ve çocuk gibi etkenlerden dolayı kadın çalışanlar, yeni iş fırsatlarını değerlendirememekte ve değişiklik yapmaktan çekinmektedirler (Hoş ve Oksay 2015, 5-6).

3.1.1.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki üzerine farklı araştırmacılar farklı sonuçlar elde etmiştir. Bazı araştırmacılar göre, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sorumluluk almada istekli olması, özerk olarak karar verme ve uygulama olanaklarını kullanabilmeleri çalışanlara bazı avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlar;

Çalışanların daha mutlu bir şekilde çalışmaları, işi kabullenmelerinin daha kolay olması, sorunların daha az yaşanması gibi artılar olmaktadır. Bu tarz çalışanlar, daha az devamsızlık yapmakta ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Bazı araştırmalara göre ise eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişi ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun nedeni, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin örgütten beklentilerinin fazla olmasıdır (Taş 2012, 26).

3.1.1.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasında zayıf yönde bir ilişi olduğu yapılan çalışmalardan ortaya çıkmaktadır. Evli alışanların; maddi ihtiyaçlarının fazla olması, işe devam etmek istemeleri ve ayrılmaktan çekinmeleri söz konusudur. Bazı araştırmalarda, örgütsel bağlılıkla medeni durum arasında pozitif yönde bir ilişi var olmakta ve evli çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu görölmektedir. Bazı araştırmalarda anlamlı bir fark çıkmamakta, bazı araştırmalarda ise bekar çalışanların bağlılıkları daha yüksek çıkmaktadır (Sönmez 2017, 24).

3.1.1.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif ilişi olduğu ileri sürölmektedir. Aynı işte uzun süre çalışan kıdemi fazla olan çalışanın, bağlılığının yüksek olduğu beklenmektedir. Bu durumun, iş görenin çalışma süresinin artmasından dolayı örgüte yaptığı yatırımların ve emeğin artmasından kaynaklandığı düşünölmektedir. Örgüte zaman ve enerjisini harcayan çalışan emeklerinin boşa gitmesini istememekte, elde ettiklerini kaybetmemek için örgüte bağlılığa devam etmektedir. Çalışma süresi fazla olan kişilerin, kazançları ve pozisyonları da yüksek olmaktadır. Çalışanlar bu avantajları kaybetmek istememektedir (Hoş ve Oksay 2015,6).

3.1.1.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılıkların sağlanmasında, çalışanlar bireysel faktörlerden etkilendikleri gibi örgütsel faktörlerden de etkilenmektedirler.

3.1.1.2.1. Yönetim

Yapılan çalışmalara göre, üst kademedeki yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu fikri öne çıkmaktadır. Üst kademelerdeki yöneticiler alt kademelerde çalışanlara oranla, daha fazla örgütten yana olmakta, örgütü desteklemeye daha fazla arzulu olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yönetim tarzının bağlılığı etkilediği görülmektedir. Baskıcı yönetim tarzını uygulayan, astlara sorumluluk vermeyen, kararlara katılımını sağlamayan yöneticiler çalışanların bağlılığını olumsuz olarak etkilemektedir. Arkadaşça yaklaşan, katılımcı yönetim tarzını benimseyen yöneticiler örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Özcan 2008, 19).

Yöneticinin daima haklı olduğu düşüncesini benimseyen örgütlerde, bireyler yaratıcılıklarını ve performanslarını geliştiremez. Örgütsel bağlılığın sağlanması için yönetici, olumlu bir yönetim tarzı belirlemelidir. Çalışanın örgüte bağlı olması yeteneklerini, bilgisini, enerjisini örgütü için kullanması yönetimle oldukça alakalıdır. Yöneticiler, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerle çalışmak isterler (Çarıkçı ve Özmen 2015, 1182).

3.1.1.2.2. Ödül ve Ücretler

Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için, çalışanların çalışmalarının karşılığını alabilmeleri oldukça önemlidir. Kazanılan ücret, çalışanın hem iş hem de sosyal hayatındaki statüsünün belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan; yüksek ücret karşılığında işine daha fazla değer vermekte, örgütüne daha fazla bağlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, ücret işi bırakmada en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Yönetimin ücret ve ödül politikası da örgütsel bağlılığı etkileyen

önemli bir faktördür. Ücret politikasının adaletli olarak belirlenmesi, bağlılıkları etkilemektedir. Çalışanlara ödenen maaş dışında yan ödemeler, terfi, daha fazla bağımsız çalışma olanağı, yeni bir pozisyon ya da projeye katılım, denetlemelerin esnekleştirilmesi gibi ödüller bireylerin örgüte bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Çalışana maddi olarak verilen ödüller; bireyin davranışsal bağlılık sağlamasına neden olurken, işin genişletilmesi, çeşitlendirilmesi, özerklik gibi içsel ödüller duygusal bağlılığın artırılmasını sağlamaktadır. Ödüllerin, tıpkı ücret politikasında olduğu gibi adaletli dağıtılması gerekmektedir. Ödül ve ücretlendirme sisteminin başarılı çalışabilmesi için, performans yönetim sisteminin iyi bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İşletme yönetimi; performans yönetim sistemi ve performans yönetim uygulamalarıyla çalışanlara geri bildirim vermeli, örgütsel bağlılığın sağlanması için motivasyon konusunda çalışmalar yapmalıdır. İşletmeler işin niteliğine ve gereklerine uygun olarak ücret düzenlemelerini yapmalı, çalışanlara sektörel ortalamaların altında ücretlerin verilmemesine özen gösterilmelidir. Özellikle eğitim seviyesi yüksek çalışanlar ücret ve ödüllendirme konusunda hassas davranmakta, aksi durumlarda kolaylıkla işi bırakma eğilimi içine girebilmektedir. (Sönmez 2017, 27-28).

3.1.1.2.3. İşle İlgili Faktörler

İşin içeriği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. İşin içeriği zenginleştikçe, örgütsel bağlılık artmaktadır. İşin zorluğu ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiler görülmektedir. Beceri çeşitliliği ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki ileri sürülmüştür. Çalışmalarda; sürekli ya da yarı zamanlı çalışma, beceri çeşitliliği, karşılaştırılmış yarı zamanlı çalışmaların bireyin örgütsel bağlılığına bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Ahmadov ve Memmedova 2016, 181).

Esnek çalışma uygulamaları da örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkileyen uygulamalardandır. Esnek çalışma ile çalışanların, kişisel ihtiyaçları sağlanmakta ve çalışanlara kolaylıklar sağlanmaktadır. Stres altında çalışma, çalışanın motivasyonunu düşürerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Esnek çalışma ile çalışanların baskı altında çalışmaları azalacak, stres düzeyleri azalacak örgüte bağlılıkları olumlu oranda etkilenecektir (Kördeve ve Aydın 2016, 279-280).

3.1.1.2.4. İş Deneyimi Faktörleri

Çalışanların, iş ortamındaki deneyimleriyle ilgili faktörlerdir. Bu deneyimlerle çalışan sosyalleşir ve duygusal bağı artar. İş deneyimi faktörleri; örgüte güven duyma, sosyal ilişkiler, liderlik ve algılanan örgütsel destektir. Çalışan örgüte güvenir, örgütten beklentilerinin karşılandığı bir ortamda çalıştığını hissederse örgütsel bağlılığı artacaktır. Örgüt içerisinde sosyal ilişkilerini, arkadaşlık ilişkilerini ve bağlarını kuvvetlendirerek örgütüne daha fazla bağlanacaktır. Liderin çalışanlarına karşı davranışları, duyarlılığı, çalışanlarla iletişiminin güçlü olması, çalışanların ihtiyaçlarını önemsemesi çalışanın örgüte bağlılığını artıracaktır. Algılanan örgütsel destekle birlikte, çalışan kendisini güvende hissetmektedir. Örgütün desteğini hisseden çalışanlar, işlerine daha çok bağlanacak ve işten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Örgütsel destek konusunda algıları iyi yönde olan çalışanlar kendilerini örgütlerine karşı mahcup hissetmekte, örgütün başarısı için ellerinden geleni yapmaktadır. Örgütüne karşı borçlu hisseden kişinin örgütüyle arasında duygusal bir bağ oluşmakta ve borçlarını ödemek için var güçleriyle çalışmaktadırlar (Ahmadov ve Memmedova 2016, 181-182).

3.1.1.2.5. Rolle İlgili Faktörler

Rolle ilgili faktörler; rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği, çalışanın görevinde kendinden beklenen performansı göstermesi için gerekli olan bilgiye sahip olmamasıdır. Rol çatışması ise, çalışandan beklenenlerin tutarsız olmasından dolayı gerçekleşmektedir. Çalışan böyle bir durumla karşılaştığında, örgütün beklentilerini karşılayamamakta ve sorun yaşamaktadır. Çalışanın bu durumlarla karşılaşması çalışanı olumsuz olarak etkilemekte, hedef ve amaçlarına ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Yapılan çalışmalarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla, negatif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Sönmez 2017, 27-28).

3.1.1.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt dışı faktörler; ülkenin sosyoekonomik durumu, işsizlik oranları, yer iş olanakları, sektörün durumu olarak belirtilebilir. Yeni iş bulma imkanlarının olmaması, örgütsel bağlılığı arttıran bir faktördür. Yeni iş olanakları; çalışanların bilgi, beceri, nitelik, yetenekleri ile ilgili olduğu kadar örgütün bağlı olduğu sektör, küresel piyasalar, sektörün ekonomik durumu, ülkenin sosyoekonomik durumu, uluslararası ve ulusal değişkenlerle de ilgilidir. Ekonomik kriz, örgütsel bağlılığı etkileyen bir durumdur. Ekonomik kriz olduğu zamanlarda örgütsel bağlılık artmaktadır. Diğer taraftan, yeni iş bulma imkanının olmasına rağmen örgütte çalışmaya devam eden çalışanlar da mevcuttur. Bu çalışanların örgütsel bağlılıkları, yeni iş bulma imkanı olmayan mecburiyetten işine devam eden çalışanlara göre daha fazladır (Odabaş 2014, 26-27).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Organizasyonların etkinliği; planlama, örgütleme, personel bulma, liderlik, kontrol gibi yönetsel işlevlerinin yerine getirilmesiyle sağlanır. Örgütsel bağlılık ise, bir çalışanın psikolojik gücü ile birlikte örgüte bağlanmasıyla gerçekleşmektedir. Örgüte bağlı bir çalışan, örgütün olumlu ya da olumsuz durumundan etkilenmeden örgütte kalmaya karardır. Kurum kültürü, çalışanların örgüt içindeki sorumluluklarını etkilemektedir. Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların örgütün amaçlarını anlamalarını sağlar. Örgütsel bağlılığın gücü, kurum kültürünün gücü ile ilişkilidir. Çalışanlar, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışınca bağlılık düzeyleri artmaktadır. Başarılı kurumlar; çalışanların kendilerini ve işlerini geliştirmeleri, örgütsel bağlılıklarını sürdürmeleri için kurumsal kültürü önemsemektedirler. Kurum kültürünün bir parçası olan değerler, çalışanların örgüte bağlanmasını arttırmaktadır. Çalışanlar, değerleri paylaştıkça örgütte kalmaya devam etmekte kararlı olurlar (Nongo ve Ikyanyon 2012, 22).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, örgütsel bağlılık büyük öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık sağlandıkça, örgütün verimlilik ve etkinliği artacaktır. Bağlılık

arttığında, iş gören devir hızı azalacak, deneyimli ve işinin ehli çalışanlarla çalışılmaya devam edilecektir. Tecrübeli ve işi bilen çalışanlarla çalışmaya devam edildikçe, çalışanın tüm bilgi, nitelik ve yetenekleri örgüt için kullanılacaktır. Organizasyonda örgütsel bağlılık yükseldikçe, yenilikçi yaklaşım benimsenecektir. Örgütsel bağlılığın artması sonucunda istikrar sağlanacaktır (Doğanay ve Şen 2016, 329).

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın bağımsız ve bağımlı değişken olarak bazı sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olarak; çalışan devir oranı, devamsızlık, işten ayrılma isteği gibi davranışları etkilediği görülmüştür. Bağımlı değişken olarak; örgütsel bağlılığın demografik faktörler, rol çatışması, örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilenildiği görülmüştür. Ayrıca örgütte kalma isteği, iş doyumu, kararlara katılma ve motivasyonun olumlu bir ilişkisi olduğu; iş değiştirme isteğinin ve devamsızlığın ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içinde olduğu görülmüştür (Sencan, Yegenoglu ve Aydintan 2013, 105).

Örgüte bağlılığın, bağlılık derecesine göre olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bağlılık dereceleri örgütsel amaçlarla orantılıdır. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir ve mantıklı olduğunda, bağlılık yüksek düzeyde olmakta ve etkili davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Örgütsel hedef ve amaçlar kabul edilebilir ve mantıklı olmadığında ise bağlılık yüksek düzeyde olamamaktadır. Bağlılık örgütlerde düşük derece, orta derece ve yüksek derece bağlılık olarak farklı düzeylerde görülmektedir. Düşük derece, orta derece ve yüksek derece bağlılık düzeylerinin her birinin işletmeye farklı sonuçları olmaktadır.

Düşük Bağlılık, zorunlu bağlılık olarak ta ifade edilmektedir. Düşük dereceli bağlılık, Allen ve Meyer'in devam bağlılığıyla örtüşmektedir. Düşük bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmeyi göze alamamaktadırlar.

Orta Düzeyli Bağlılık, örgütsel bağlılıkla örgütle özdeşleşmenin yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Orta derece bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün tüm değerlerini kabul etmekte sorun yaşarlar. Değerlerin bazılarını kabul etme eğilimindedir. Orta derecede bağlılık gösteren çalışanlar, örgütle bütünleşmeye devam ederken bireysel değerlerini de korumaya devam ederler.

Yüksek Örgütsel Bağlılık; çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabullendiği, örgütüyle özdeşleştiği, örgütün değerlerini benimsediği bağlılık derecesidir. Yüksek derece bağlılıkta, çalışan örgütün amaç ve değerlerine ulaşabilmesi için elinden gelen tüm çabayı göstermektedir. Örgütte çalışmaya devam etmek için güçlü bir istek duyar. Örgütsel bağlılığın yüksek olması, Allen ve Meyer'in bağlılık sınıflandırmasında duygusal bağlılıkla benzerlik göstermektedir. Çalışanın; örgüte, örgütün hedeflerine, amaçlarına ve değerlerine bağlılığı arttıkça örgüte karşı duyduğu güven de artmaktadır (Arslan, Efe ve Aydın 2013, 172).

Yüksek örgütsel bağlılık çalışanların performansının artmasını, iş tatmininin gerçekleşmesini ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın devamsızlığı azalttığı, personel devir hızını azalttığı görülmüştür (Erdem 2007, 67).

Örgütsel bağlılık kavramı her geçen gün önemi artan bir kavram haline gelmektedir. Bu örgütsel bağlılığın istenilen çalışma davranışları ile olan ilişkisinden işten ayrılmayı etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmalarda işten ayrılmanın önlenmesinde iş doyumundan ziyade örgütsel bağlılığın etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar işten ayrılmaya başvurarak kariyerlerini olumsuz olarak zedelemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara göre daha iyi performans göstermektedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiği, işe karşı fedakarlık ve dürüstlük gibi örgütsel davranışları geliştirdiği ortaya çıkmaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu 2014, 51).

3.3. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Personel güçlendirme, çalışanı işin sahibi haline getirebilmek amacıyla yapılmaktadır. Kendini işin sahibi olarak gören çalışan, örgütüne daha çok bağlanacaktır. Araştırmacılar bağlılığı, içsel ve dışsal bağlılık olarak ikiye ayırmaktadır. Dışsal bağlılık, iş görenin kendi kaderini tayin ederken kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. İçsel bağlılık ise, iş görenin örgüt için her türlü çabaya isteyerek katılması ve elinden geleni yapmasıdır. Personel güçlendirme içsel bağlılığı

etkilemektedir. İçsel bağlılığın bir kere gerçekleştirilmesiyle, personeli güçlendirmek için yeni arayışlar içine girmek gerekmecektir. Çalışanlar, yaptıkları işleri anlamlı bulduklarında, çalıştıkları kurumda etkileri olduğunu hissettiklerinde örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Yüksek derecedeki bağlılık, güçlendirme ve yönetsel destek ile oluşmaktadır (Odabaş 2014, 53-54).

İş gören, personel güçlendirme uygulamaları sonucunda kendinde işiyle, çalışma ortamıyla, çalışma şekilleriyle değişiklik yapabilecek güç hisseder. Kendini güçlü hisseden çalışanın, örgüte karşı bağlılık duygusu da gelişecektir. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında genel olarak olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkiyi güçlendiren ve zayıflatan unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, çalışanların örgütle, yönetim ve yöneticileriyle ilişkilerini kapsamaktadır. Personel güçlendirme, örgütte değişim gerektiren bir kavramdır. Günümüzde yöneticiler değişim konusunda eksik kalmakta değişimi çoğu zaman yönetememektedir. Yöneticiler motivasyon sağlayabilmek için, astlarıyla sorumluluğu paylaşma eğiliminde olmalarına rağmen değişimi tam anlamıyla doğru yönlendiremedikleri için personel güçlendirmeyi gerçekleştirememekte ve yüksek düzeyde bağlılık oluşturamamaktadır. Örgütler için personel güçlendirme önemli bir hedeftir. Bu hedef, hiçbir zaman tam anlamıyla oluşmasa da sürekli olarak üzerinde kafa yorulmalıdır. Örgütler, iş göreni güçlendirmek isteseler de iş görenin kendi kendini yönetmek istemesini kabul etmek onlara göre ürkütücü gelmektedir. Yöneticiler, personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek için öncelikle içsel bağlılığı oluşturmalıdır. Sadece dışsal bağlılığın sağlandığı ortamlarda örgüt özellikle de yöneticiler, kendi başarılarını köstekleyecektir. Özendirici uygulamalar, ödüllendirme örgütlerde dışsal bağlılığın sağlanmasına katkıda bulunacaktır. İçsel bağlılığın ise katkıda bulunup bulunmayacağı belirsizdir. İçsel bağlılığa sahip çalışan, kendi isteğiyle örgütün faaliyetlerine katılır ve örgüt ile özdeşleşir. İçsel bağlılık iş gören motivasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle öncelikle çalışanın motivasyonu sağlanmalıdır. İçsel bağlılığın sağlanması için etkin bir liderlik, karşılıklı güven, etkili bir iletişim ortamı, örgüt kültürünün güçlendirmeyi ve motivasyonu desteklemesi, örgüt amaç ve hedeflerin uygun olması gibi faktörler söz konusudur (Doğan ve Kılıç 2007, 55-59).

Kurumlar; çalışanları güçlendirecek yönetim uygulamalarını kullanmalı, çalışanların yaptıkları işten doyum almalarını sağlamaya çalışmalı, örgütsel bağlılıklarını arttırmalı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlamalıdır. İşletmelerdeki personel güçlendirme uygulamalarıyla, çalışanda gönüllü olarak davranışlar gelişecek ve örgütsel bağlılık artacaktır. Ayrıca çalışanda sorumluluk duygusu gelişecek, gerektiğinde farklı görevler üstlenecektir. İhtiyaç halinde diğer çalışanların eksikliğinde, daha fazla sorumluluk alarak rolünün dışında onların görevlerini de üstlenecek ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri gelişecektir (Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak 2015, 328).

Araştırmaların birçoğu çalışanların işe ve örgütlerine bağlılığının sebebinin psikolojik olarak güçlendirilmiş bireyler olduğunu belirtmektedir. Psikolojik güçlendirmeyle çalışanlar işlerine daha fazla odaklanmakta, kendilerini daha fazla motive etmektedir. Motivasyonu fazla olan çalışanların, örgüte bağlılık düzeyi artmaktadır (Abdullah, Almadhoun ve Ling 2015, 2-3).

İş görenlerin işletmelerinden bazı beklentileri mevcut olmaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, deneyim kazanma, kişisel ihtiyaçların karşılanması, iş tatmini gibi beklentiler söz konusu olmaktadır. İşletmeler bu beklentileri karşılamakta çoğu zaman zorlanmaktadır. İşletmelerin çalışanların işten ayrılmalarını engellemek, uzun yıllar çalışmalarını sağlamak, bağlılığı oluşturmak gibi çalışanlarına karşı bazı görevleri mevcuttur. İşletmeler personel güçlendirmeyle; eğitim, esnek kariyer imkanları, ödüllendirme, kişisel ve profesyonel gelişim olanakları gibi uygulamalarla çalışanı memnun ederek, örgütte kalmaya devam etmelerini sağlayabilir. Memnuniyeti fazla olan çalışan örgüte bağlı hale gelmektedir (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan 2015, 6).

4. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ YAPILAN LİTERATÜR ÇALIŞMALARI

Literatürde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili birçok çalışma mevcuttur. Özellikle kavramlar ayrı ayrı ele alındığında çok fazla çalışma ile karşılaşmak mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin önemli konularından olan bu kavramları birlikte ele alan çalışmalar mevcuttur. Ayrıca insan kaynakları, işletme, yönetim, organizasyon gibi bilim dalları konuları araştırmalarının içerisinde de personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın ölçüldüğü çalışmalar mevcuttur. Yapılan literatür çalışmasında özellikle personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın ölçüldüğü, ağırlıklı olarak bu iki kavramın ele alındığı çalışmalar irdelenmiştir.

4.1.Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Koç, çalışmasını 2007 yılında İstanbul’daki üç özel bankanın çalışanları üzerinde gerçekleştirmiştir. Her kadrodan çalışan seçilmiş olup, 102 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarına t testi ve tek yönlü varyans testi ile analiz edilmiştir. Çalışanların personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda personel güçlendirme algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, işletmedeki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi etkenlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, işletmedeki pozisyon ve işletmedeki çalışma süresi etkenlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılıklarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların bağlılık düzeyleriyle personel güçlendirme ilişkisini incelemek için bağlılık düzeyleri “kazanç odaklı çalışanlar”, “bağlı çalışanlar” ve “alternatifçiler” olarak üç gruba ayrılmıştır. Kazanç odaklı çalışanların personel güçlendirmeyle alakalı değerlendirmelerinin örgüte bağlılıklarına etkisi olmadığı tespit edilmiştir. İşletmeye bağlı çalışanların personel güçlendirmeyle alakalı

değerlendirmesi arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Alternatifçilerin ise personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin artmasıyla örgüte bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir (Koç 2008, 55-83).

Doğan ve Demiral çalışmasında, araştırma İç Anadolu ve Akdeniz bölgelerindeki İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde çalışan akademik personele uygulanmıştır. Araştırmada, Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda personel güçlendirmenin duygusal bağlılığa etkisi olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşmenin normatif bağlılığa pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarının örgütsel bağlılıkla negatif ilişkisi olduğu saptanmıştır. Personellerin işini anlamlı bulması, yeteneklerinin farkında olmasının örgütsel bağlılığı azalttığı görülmüştür. Akademik personellerin özgürce işlerini yapabilmeleri, fikirlerinin üstleri tarafından dikkate alınması çalıştıkları kurumlara devam bağlılığı duymalarını sağlamaktadır. Psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılığın devam boyutuyla pozitif ilişkide bulunmaktadır (Doğan ve Demiral 2009, 64-74).

Mujka, 2011 yılında Kosova Piriştina'da bulunan bir Türk bankasının çalışanlarıyla araştırmayı gerçekleştirmiştir. Anket 80 çalışana uygulanmış olup, üç bölümden oluşmaktadır. Personel güçlendirme için Spreitzer'in (1995) ölçeği, örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer'in (1990) ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuş olup, korelasyon katsayısı 0,049 olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, personel güçlendirme algısı arttığında örgütsel bağlılık algısının arttığı tespit edilmiştir. Personel güçlendirmenin anlam ve seçim boyutuyla örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuş olup, yetkinlik ve etki boyutuyla ilgili bir ilişki bulunamamıştır. Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık türlerinden devam ve normatif bağlılıkla ilişkili olup, duygusal bağlılıkla ilişkisi bulunamamıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan çalışanların duygusal olarak işyerine bağlanmadıkları örgütlerine sadakatleri nedeniyle bağlılık duydukları tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların kazandıkları hakları kaybetmemek için örgütlerine bağlılık duydukları sonucuna ulaşılmıştır (Mujka 2011, 82-114).

Çelebi, Karaman Defterdarlığı'nın yeni yapılanma dönemi içinde, çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sadece memurlara yapılmış olup, sözleşmeli personeller çalışmaya katılmamışlardır. Dağıtılan 100 anketten 89'u cevaplanmıştır. Araştırmada, Spreitzer'in personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer'in ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılığın alt kollarından duygusal bağlılık yüksek düzeyde çıkmıştır. Çalışanlar, kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmektedir. Devam bağlılığı da yüksek bir düzeyde bulunmuştur. Çalışanlar, kamuda iş bulmanın çok zor olması ve ülkemizdeki işsizlik nedeniyle işlerine bağlanmışlardır. Normatif bağlılıkta çalışanlar, yıllardır emek verdikleri işlerinden ayrılmayı ahlaki olarak doğru bulmamaktadırlar. Araştırmada, personel güçlendirmenin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Personel güçlendirmenin, devamlılık bağlılığı ile arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Personel güçlendirmenin, normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür. Eğitim düzeyi ile normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmuş olup, eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Kıdemin normatif bağlılığı etkilediği, örgütte daha uzun süre çalışanların örgütsel bağlılığının fazla olduğu görülmüştür. Kıdemle duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında ters bir etki olduğu görülmüştür. Bunun sebebi, emekli olmaya yakın çalışanların bir an önce emekliliğine ayrılmayı beklemelelerinden kaynaklanabilir. Araştırmanın sonucunda, medeni durum kriterine bakıldığında evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür. Yaş ile devamlılık bağlılığı arasında bir etki görülmektedir. Yaşları ilerleyen personellerin devamlılıkları artmaktadır. Gelir seviyesinin tüm bağlılık türleriyle ilişkide olduğu görülmüştür (Çelebi 2009, 225-232).

Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan çalışmalarında, Türkiye'nin Trakya Bölgesinde bulunan Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyette bulunan bankalarda personel güçlendirme çalışmalarını ölçmek için bir anket çalışması yapmışlardır. Çalışmanın faktör analizi sonucunda, personel güçlendirmenin dört faktörü ortaya çıkmış olup bunlar; ortam ve teşvik, hizmet-bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Ortam ve teşvik boyutu en fazla paya sahip olan boyuttur. Örgütsel bağlılık boyutlarından sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu en fazla paya sahip olan boyut olmuştur. Bankacılık sektöründe uygulanan çalışmanın sonucunda,

personel güçlendirmenin ve personel güçlendirme alt boyutlarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı sonucuna varılmıştır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan 2013, 793-798).

Kitapçı, Kaynak ve Ökten araştırmayı İstanbul'daki bazı kamu kuruluşlarının genel müdürlüklerinde, özel şirketlerde ve Kayseri'de mobilya sektöründe faaliyet gösteren bir KOBİ işletmesinin fabrikasında yapmıştır. Çalışma 516 anketin analiz sonucuna göre yapılmıştır. Analizler sonucunda, güçlendirmenin özel sektör ve kamu sektöründe iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışanların işinden memnun olabilmeleri için kendilerince anlamlı görülen olgulara tutunabilmelerinin gerekli olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonucunda, kamu sektöründe güçlendirmenin etki boyutuyla iş tatmininin olumlu ilişkisi olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyetiyle ise negatif ilişki ortaya çıkmıştır. Tüm bu sonuçlardan, çalışanların yaptıkları işin işletme faaliyetlerine ve başarılarına katkıda bulunduğunu, faaliyet sonuçlarını etkilediğini görmesinin onları daha memnun ettiği görülmüştür. Aksi takdirde işten ayrılmayı düşünmektedirler. Araştırmada, kamu ve özel sektör olarak ayrı ayrı otonomi boyutuna bakılmıştır. Otonomi, bağımsız karar verme gücüdür. Çalışanların işlerinin yapılışında özgür olmalarını belirtir. Otonomi, özel sektörde işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişkidir. Otonominin, kamu işletmelerini etkilemediği görülmüştür. Kamuda katı kararlar, yöneticilerin ağırlıklı söz sahibi olması çalışanların otonomiye ihtiyaçlarının olmamasını doğurmuştur (Kitapçı, Kaynak ve Ökten 2013, 64-67).

Tekiner, 20.04.2013-20.05.2013 tarihleri arasında Malatya İl Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan 150 emniyet çalışanına anket uygulamıştır. Araştırmada, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu incelenmiştir. Anketin güvenilirlik ve geçerliliğini ölçmek için ilk etapta 20 çalışanla ön değerlendirme yapılmış, sorular bu doğrultuda şekillenmiştir. Araştırmanın sonucunda, personel güçlendirmenin anlam boyutuyla özerklik ve seçim boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ve etki boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır (Tekiner 2014, 190-195).

Erdem, Gökmen ve Türen 2013 yılının Kasım ayında 431 öğretmene anket uygulamıştır. Çalışma örneklem yoluyla Hakkari, Van, Bitlis, Muş bölgesinde kamuda öğretmenlik görevi yapan çalışanlar üzerine yapılmıştır. Doğu Anadolu bölgesi bu tip çalışmaların bu bölgedeki yetersizliği nedeniyle örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin iş performansı üzerine pozitif olarak etkisinin olduğu saptanmış olup; anlamlılık, etki, özerklik boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. İşine duygusal olarak bağlı olan personellerin, mecburiyetten dolayı işine bağlı personellere göre daha iyi performans sergiledikleri görülmüştür. Personel güçlendirmenin yenilik boyutunun örgütsel bağlılığı etkilemediği saptanmıştır. Örgütsel Bağlılığın iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Devam bağlılığı, normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Örgütsel bağlılık, personel güçlendirmenin etki boyutu özerklik boyutu ile iş performansı arasında aracılık rolünü üstlenmektedir. İşle ilgili süreçlerde etkili olan ve karar verebilme yetkisine sahip olan çalışanların örgütsel bağlılığı yüksek olmakta ve iş performansı güçlü olmaktadır. Çalışanların değer yargılarıyla işlerinin uyumlu olması da örgütsel bağlılık ve iş performansını arttırmaktadır (Erdem, Gökmen ve Türen 2016, 172-173).

Karakaş ve Serçek araştırmasını, 2014 yılında Mardin ve Diyarbakır illerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapmıştır. Araştırma 234 otel çalışanına anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlilik boyutlarının, örgütsel bağlılığa etkisinin büyük olduğu ortaya konulmuştur. Seçim ve etki boyutlarının, örgütsel bağlılığa etkisi olmadığı görülmüştür (Karakaş ve Serçek 2014, 96-104).

Akgün, çalışmasını bir Bakanlığın ana yerleşkesinde bulunan şube müdürleri ve uzman personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışanlardan 80 anket toplanmış olup, Spreitzer ve Allen Meyer'in ölçekleri kullanılmıştır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini analiz etmek için Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon

katsayısı 0,467 olarak tespit edilmiş olup, personel güçlendirme uygulamalarının artmasıyla örgütsel bağlılığın artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirme alt boyutlarıyla duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığıyla ise ilişki tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme alt boyutları arasında en yüksek ilişki anlam boyutunda, en düşük ilişki yetkinlik boyutunda tespit edilmiştir (Akgün 2015, 72-82).

Candan, Canpolat ve Öksüz, araştırmayı 2015 yılında bir kamu kurumunda görev yapan 96 idari personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde, çalışanların demografik özellikleri sorgulanmıştır. Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer'in (1990) ölçeği, personel güçlendirme Spreitzer tarafından oluşturulmuş (1995), Laschinger vd. (2001) tarafından geliştirilmiş ölçek ile ölçülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre, demografik özelliklerle personel güçlendirme algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Psikolojik güçlendirmenin; duygusal bağlılığı %26,3 devam bağlılığını %9,6 düzeyinde, normatif bağlılığı %7,2 oranında pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Yapısal güçlendirmenin; duygusal bağlılığı %45,8, devam bağlılığını %29,5, normatif bağlılığı %15,3 oranında pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik ve yapısal güçlendirme, devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir (Candan, Canbolat ve Öksüz 2015, 257-263).

Altındağ ve Turnalı, Kocaeli ilinde ulaşım ve nakliye sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir şirket üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Şirketin 190 çalışanı olup, 117 geçerli anket elde edilmiştir. Çalışmada, performans ve performansta geri bildirim hakkında Kaymaz'ın "Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği" adlı kitabındaki sorular ankete dönüştürülerek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, işletmede uygulanan insan kaynakları yöntemlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği ve şirketteki örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca eğitimin, örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür. Araştırmada, performansa göre alınan ücretin örgütsel bağlılığı etkilediği hipotezi desteklenememiştir. Bu durum iş dizaynı, eğitim gibi enstrümanların ücret faktörünü arka plana atmış olabileceğini, ücretin şirketler için zaten olmazsa olmaz bir faktör olduğu fikrinin varlığını göstermektedir. Performans ve kariyer üzerine yapılan

uygulamaların, örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Performansa göre iş dizaynlarının sağlanmasının, örgütsel bağlılık üzerinde ilişkisi olduğu hipotezi desteklenememiştir. Ayrıca performans geri bildirim sisteminin örgütsel bağlılığa etkisi olduğu ortaya çıkmış olup, bireylerin performansa göre yönetilmesinin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür (Altındağ ve Turnalı 2015, 14-16).

Erol ve Yazıcıoğlu araştırmayı Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı 16 konaklama işletmesi çalışanları üzerine yapmıştır. Otel çalışanlarından, 410 çalışana anket uygulanmıştır. Yazıcıoğlu ve Erol araştırmanın sonucunda, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Anketin ölçeği Özbek (2008) tarafından, daha önce bir üretim işletmesine uygulanmış ve geçerli sonuçlar elde edilmiştir. Personel güçlendirme algısı ölçekte yer almamıştır. Araştırmada, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenlerle ne derece ilişkisi olduğuna yönelik analizler yapılmıştır. Yaş değişkeni açısından analiz sonuçlarına bakıldığında, ileri yaşlardaki çalışanların bağlılıklarının daha fazla olduğu görülmüştür. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin, 18-24 yaş arasında çalışanların üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi açısından yapılan incelemede düzey arttıkça bağlılığın düştüğü görülmüştür. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin cinsiyet açısından analizine bakıldığında, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha çok etkilendiği tespit edilmiştir. Çalışma yılı üzerinde personel güçlendirme örgütsel bağlılık arasındaki etkiye bakıldığında, 21 yıl altında çalışan personellerde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Gelir durumuyla güçlendirme ve bağlılık arasındaki etkiye bakıldığında, gelir durumu yüksek olan kişilerde kademeli olarak azaldığı tespit edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erol 2016, 221-227).

Şan, çalışmasını 2015-2016 öğretim yılı 1. Döneminde Denizli İlinde Kale İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 319 öğretmen ve 62 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmada üç ölçek kullanılmıştır. Araştırmada, 10 modellik kişisel bilgi formu kullanılmış, örgütsel bağlılık için; Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık ölçeği, personel güçlendirme için; Spreitzer’in (1995) oluşturduğu, Fulford ve Enz’in geliştirdiği personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, psikolojik güçlendirme algılarının kişisel değişkenlere göre değişiklik olup olmadığını, aralarında ilişki olup olmadığını

belirtmek için yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, mesleğini kendi isteğiyle seçen evli öğretmenlerin özerklik algılarının, bekar ve mesleğini isteğiyle seçmeyen öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmüştür. Etki boyutunun, okul yöneticilerinde öğretmenlere göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık boyutlarının; cinsiyet, medeni durum, kıdem, sendika üyeliğine göre değişiklik göstermediği tespit edilmiştir. Duygusal algının, okul yöneticilerinde, 21 yıl ve üstünde çalışan öğretmenlerde daha fazla olduğu görülmüştür. Devam bağlılığının; bekar, branş, ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinde daha fazla olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık; Kale ilçesinde görev yapan katılımcılarda, sınıf öğretmenlerinde, işinden memnun olan ve isteyerek mesleğini seçen katılımcılarda daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında düşük ama olumlu bir ilişki bulunmuş olup, duygusal boyut ve anlam boyutuyla olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ile psikolojik güçlendirmenin yetkinlik ve özerklik boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Şan 2017, 93-94).

4.2. Dünya’da Yapılan Araştırmalar

Henkin ve Marchiori çalışmasını, Amerika Birleşik Devletlerindeki 16 Şiroterapi yüksek okulunun önde gelen akademisyenleri ve Kanada Anıt Şiroterapi Koleji çalışanları üzerinde 560 kişiye anket uygulanarak yapmıştır. Anket yöntemiyle yapılan araştırmada, personel güçlendirme için Spreitzer’in çok boyutlu ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda güçlendirmenin anlam ve yetki boyutuyla, örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenler anlamlı işlerle uğraştıklarını düşündüklerinde, yetkinliklerinin dikkate alındığını algıladıkları için örgütlerine bağlanmaktadır. Katılımcılar işlerini anlamlı buldukları için bağlılıklarını sürdürmektedir. Personel güçlendirmenin etki boyutunda düşük sonuçlar ortaya çıkmış olup, katılımcıların işlerini ve örgütsel çıktılar üzerindeki kontrol yetkilerini düşük olarak algıladıkları düşünülmektedir. Çalışan, idari kararlar üzerinde söz sahibi olamamakta, seçim yapma özgürlüğüne sahip olmamaktadır. Çalışanın, çalışma davranışlarını kontrol etme konusunda yeterince yetkiye sahip olamaması gibi

sorunlarından dolayı bu sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. Demografik faktörlerdeki ilişki, yaş ve cinsiyete bağlı olarak ortaya çıkmamıştır. İlişki, akademik rütbe, istihdamın şekline part time ya da full time çalışma şekline göre olmamakta, görev yerine bağımlı olmamaktadır. Örgütsel bağlılığın organizasyon değeri ve çalışanın iş, görev değerleriyle ilişkisinde olumlu bir etki olduğu görülmüştür (Henkin ve Marchiori 2003, 277-279).

Rawat çalışmasını finans hizmetleri bilgi teknolojilerinde hizmet sunan bir firmanın 133 çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığın süreklilik ve duygusallık boyutunu etkilediği görülmektedir. Güçlendirmenin anlamlılık boyutunun, duygusallık ve normatif bağlılıkla anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yetki boyutunun ise süreklilik taahhüdüyle önemli ölçüde bağlantılı olduğu görülmüştür. Personel güçlendirmenin seçim boyutunun, bağlılığın duygusal ve devamlılık alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Personel güçlendirmenin etki boyutunun, herhangi bir ilişkisi olduğu görülmemiştir (Rawat 2011, 146).

Hashmi ve Naqvi çalışmayı Pakistan'da bankacılık çalışanları üzerinde yapmıştır. Çalışmada iki ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer (1991) ölçeği, personel güçlendirme için Spreitzer'in (1995) ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 384 kişi olmuştur. Kişiler rastgele örneklem yoluyla seçilmiştir. Regresyon analizleri sonucunda, psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, seçim ve etki boyutlarının banka çalışanlarının örgütsel bağlılığını pozitif ve önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların görevlerini anlamlı bulması, işlerinin kendi beklentilerine ve hedeflerine uygun olduğunu görmesi örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlar, işe yetebilecek bilgi düzeyine ve olgunluğa erişkin olduklarını hissettiklerinde, örgütsel bağlılık artmamaktadır. Çalışanlardaki yeterlik hissi, öz yeterlilik algısını arttırarak daha iyi işlerde çalışma isteğini canlandırabilir. Ayrıca örgütsel başarıda paylarının olduğunun çalışanlara aktarılmasının, örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Hashmi ve Naqvi 2012, 137-138).

Ambad ve Bahron çalışmasında, 20 inşaat şirketinin rastgele seçilen 230 personeline anket uygulamıştır. Uygulanan anketlerden 171 adeti geri dönmüştür. Örneklemenin %53,2'si erkek, %37,4'ü yerli, %49,1'i evli, %27,5 diplomalı, %35,7'si idari pozisyonda çalışan, %43,9'u 1-5 yıl arası çalışan olmuştur. Analiz yöntemi betimsel istatistik, doğrusal regresyon, hiyerarşik doğrusal regresyondur. Araştırmanın sonucunda, personel güçlendirmenin anlam ve yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılığı etkilemediği, seçim ve etki boyutunun bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet süresi ve eğitim düzeyi personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini etkilememektedir (Ambad ve Bahron 2012, 79).

Diğer bir çalışma, 2012 yılının ilkbahar aylarında Guilan ve İslam Azad üniversitesi çalışanlarına uygulanmıştır. Örneklem olarak 276 kişi seçilmiştir. GoudarzvandChegin ve Kheradmand'ın yaptığı araştırmanın sonucunda, iki üniversitenin çalışanları arasında örgütsel bağlılık açısından bir fark bulamamıştır. Araştırmanın sonucunda; personel güçlendirmenin anlamlılık, etki, seçim boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (GoudarzvandChegin ve Kheradmand 2013, 1052-1054).

Hamid, çalışmayı Malezya'nın Klang ilçesinde 259 ilköğretim okulu öğretmeninin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkilerini araştırmak için gerçekleştirmiştir. Örgütsel bağlılık için, Allen, Meyer ve Smith'in (1993) ölçeği, psikolojik güçlendirme için Spreitzer'in (1995) ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın psikolojik güçlendirmeyle orta derecede ve olumlu bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin bağlılık düzeylerini yükseltmek için gerekli önlemlerin alınması gerektiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin bazılarının bu konudan endişe duymakta olduğu, okullarına olan bağlılık düzeylerini yükseltmek istedikleri görülmüştür (Hamid vd. 2012, 784-786).

Kabriaei, Rakhshaninejad, Afshari, Mohseni Güneydoğu İran'da Zahedan şehrinde bulunan Hatam-ol Anbia Hastanesinde araştırmalarını yapmışlardır. Rastgele örneklem yoluyla 172 idari personel seçilmiştir. Personel güçlendirme için Mishra ve Spreitzer'in anlam, yetkinlik, kişisel tespit, etki, güven olarak beş boyuttan oluşan ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için Allen ve Meyer'in ölçeği kullanılmıştır. Dağıtılan 131 anketten 121 tanesi geçerli olmuştur. Araştırmanın sonucunda, personel

güçlendirmenin etki ve seçim boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle etki ve karar verme özerkliği, personelin örgütsel bağlılığını, işin stratejik sonucunu ve işletme sonuçlarını etkilemektedir. Personele işle ilgili karar verme yetkisi tanındığında, örgütsel bağlılığın arttığı görülmüştür (Kebriaei vd. 2013, 172-175).

Aghazadeh, Keiması ve Alaei çalışmalarını, İran'da Ardebil eyaletinde Mellat Bank şubelerindeki çalışanların personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilemesi üzerine yapmıştır. Test analizlerinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Anket, 145 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, personel güçlendirmenin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Personel güçlendirmenin seçim boyutunun, örgütsel bağlılıkta en yüksek etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aghazadeh, Keiması ve Alaei 2013, 371).

Boussalem, 2014 yılında yaptığı çalışmada Cezayirli bir iletişim şirketinin 71 çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, personel güçlendirmenin anlamlılık ve yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılığı etkilediğini, seçim ve etki boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur (Boussalem 2014, 150-151).

4.3. Literatür Kıyaslaması

Kıyaslama yapılırken, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalardan Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık ölçeğiyle, Spreitzer'in (1995) personel güçlendirme ölçeklerinin kullanıldığı çalışmalar seçilmiştir. Özellikle personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarının merkezde olduğu araştırmalarla kıyaslama yapılmış olup, yapıları çalışmayla kıyaslanabilecek değişkenlere sahip çalışmaların özeti ve sonuçları tablolastırılmıştır.

Tablo 1. Literatür Kıyaslama

	TÜRKİYE'DE YAPILAN ÇALIŞMALAR							DÜNYA'DA YAPILAN ÇALIŞMALAR	
TEZ ADI	Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama	Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme	Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma	Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma	Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Algıları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algıları	Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty	Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector
YAZAR	Koç	Çelebi	Mujka	Karakaş ve Serçek	Akgün	Erol ve Yazıcıoğlu	Şan	Henkin ve	Ambad ve Bahron
YIL	2008	2009	2011	2014	2015	2016	2017	2003	2012
EVREN ÖRNEKLEM	İstanbul'da Üç Özel Bankanın Çalışanları 102 Anket	Karaman Defterdarlığı 84 Anket	Kosova Priştina'da Bulunan Bir Türk Bankası Çalışanları 80 Anket	Mardin ve Diyarbakır 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları 234 Anket	Bakanlık Şube Müdürleri ve Uzman Personeller 80 Anket	Ankara'da 16 Konaklama İşletmesi Çalışanları 410 Anket	Denizli İli Kale ve Tavas İlçesi İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Çalışanları 393 Anket	Amerika'daki ve Kanada'daki Şirotterapi Okulları Çalışanları	Malezya Kota Kinabalu Bölgesindeki 20 İnşaat Şirketinin Çalışanları 171 Anket
VERİLERİN ANALİZİ	1.) Spearman Korelasyon Analizi 2.) T Testi ve Tek Yönlü Varyans Testi	1.) Korelasyon ve Regresyon Analizleri 2.) T Testi ve	1.) Pearson Korelasyon Analizi 2.) Regresyon Analizi	Korelasyon ve Regresyon Analizleri	Spearman Korelasyon Analizi	1.) Korelasyon ve Regresyon Analizleri 2.) T Testi ve Anova	1.) Spearman Korelasyon Analizi 2.) T Testi ve Anova	Spearman Korelasyon Analizi, Regresyon Analizleri	Regresyon Analizi
ÇALIŞMANIN AMACI	1.) Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 2.) Güçlendirme ve Demografik İlişkiler 3.) Bağlılık ve Demografik İlişkiler	1.) Personel Güçlendirme Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 2.) Bağlılık ve Demografik İlişkiler	1.) Personel Güçlendirme Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 2.) Bağlılık Türleriyle Güçlendirme İlişkisi	Personel Güçlendirme Boyutları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Boyutlar Dahil Edilmiştir)	1.) Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2.) Güçlendirme ve Demografik İlişkiler 3.) Bağlılık ve Demografik İlişkiler	1.) Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2.) Güçlendirme Boyutları İle Demografik İlişkiler 3.) Bağlılık ve Demografik İlişkiler	1.) Personel Güçlendirme Boyutları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2.) Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İle Demografik İlişkiler	1.) Personel Güçlendirme Boyutları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2.) Hizmet Süresi, Eğitim Düzeyi İle Personel Güçlendirme ve Bağlılık İlişkisi

Tablo 2. Literatür Sonuç Kıyaslama

	TÜRKİYE'DE KAMUDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR			TÜRKİYE'DE ÖZEL SEKTÖRDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR				DÜNYADA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	
YAZAR	Çelebi	Akgün	Şan	Koç	Mujka	Karakaş ve Serçek	Erol ve Yazıcıoğlu	Henkin ve Marchiori	Ambad ve Bahrón
YIL	2009	2015	2017	2008	2011	2014	2016	2003	2012
KORELASYON	1.) Personel Güçlendirme ile Duygusal Bağlılık Pozitif İlişki 2.) Güçlendirme ile Normatif Bağlılık Pozitif İlişki.	1.) Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Pozitif, Anlamli İlişki. 2.) Güçlendirme Boyutlarıyla Duygusal ve Normatif Bağlılık	Personel Güçlendirme Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasında Düşük, Olumlu İlişki.	1.) Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Anlamli, Pozitif ve Orta Dereceli İlişki. 2.) Bağlı Çalışanlarla Pozitif, Orta Düzeyli İlişki. 3.) Alternatifçilerle Negatif, Orta Düzeyli İlişki.	1.) Personel Güçlendirmenin Anlam ve Seçim Boyutuyla Pozitif İlişki. 2.) Güçlendirme ile Devam ve Normatif Bağlılık İlişkisi.	Personel Güçlendirme Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasında Aynı Yönde, Orta Düzeyde, Anlamli İlişki.	Personel Güçlendirme Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasında Anlamli İlişki.	1.) Personel Güçlendirme Boyutlarıyla Devam Bağlılığında Negatif Bir İlişki. 2.) Güçlendirme Boyutları Duygusal ve Normatif Bağlılık ile Pozitif İlişkiler.	Korelasyon Yapılmamıştır.
REGRESYON	52%	Regresyon Analizi Yapılmamıştır.	Regresyon Analizi Yapılmamıştır.	Regresyon Analizi Yapılmamıştır.	Anlam ve Seçim Boyutu: 35%	30%	24%	Demografik İlişkilere Bakılmamıştır.	29%
DEMOGRAFIK VERİLER İLİŞKİSİ	1.) Eğitim ile Normatif Bağlılık İlişkisi 2.) Kıdem ile Normatif Bağlılık İlişkisi 3.) Medeni Durum ile Duygusal ve Normatif Bağlılık İlişkisi 4.) Yaş ile Devam Bağlılığı Arasında İlişki 5.) Gelir Durumuna Göre Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık İlişkisi	Demografik ilişkilerle Bakılmamıştır.	1.) Güçlendirme Anlam Boyutu ile Görev Yeri, Kıdem, Mesleği İsteyerek Seçme ve İş Tatmini İlişkili. 2.) Evli ve Mesleğini İsteyerek Seçenler ile Özerklik İlişkisi. 3.) Yöneticilerde Etki Algısı Yüksek Düzeyde. 4.) Normatif Bağlılık Sınıf Öğretmenlerinde, İşini İsteyerek Seçmiş ve İş Tatmini Olanlarda. 5.) Duygusal Bağlılık Yöneticiler ve 21 Yıldan Fazla Kıdeme Sahip Çalışanlarda Yüksek 6.) Devam Bağlılığı Bekar ve Ortaöğretim Çalışanlarında Yüksek	Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Algıları ile; Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Seviyesi, Toplam Çalışma Süresi, İşletmedeki Pozisyon ve İşletmedeki Çalışma Süresi Arasında İlişki Bulunmamıştır.	Demografik ilişkilerle Bakılmamıştır.	Demografik ilişkilerle Bakılmamıştır.	1.) Güçlendirme Algıları Eğitim Düzeyi, Örgütteki Konum ve Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmaktadır 2.) Örgütsel Bağlılık Eğitim Düzeyi, Organizasyon Konumu, Gelir Düzeyi, Yaş, Hizmet Süresi ve Bölüm Değişkenleri Açısından Farklılık Göstermektedir.	Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık ile; Cinsiyet, Yaş, Akademik Rütbe, Çalışma Şekli (Part Time - Full Time), Görev Alanı Değişkenleri Arasında İlişki Bulunmamıştır.	1.) Personel Güçlendirmenin Seçim ve Etki Boyutu Örgütsel Bağlılığı Etkilemektedir. 2.) Hizmet Süresi ve Eğitim Düzeyi Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık ilişkisini Etkilememektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİMAN İŞLETMECİLİĞİ

1. LİMAN İŞLETMECİLİĞİ GENEL DURUMU

1.1. Liman Tanımı

Kıyı kanununa göre liman ‘‘gemilerin yolcu indirip-bindirme, yükleme-boşaltma, bağlama ve beklemelerine elverişli yeterli su derinliğine sahip, teknik ve sosyal altyapı tesisleri, yönetim, destek, bakım-onarım ve depolama birimleri bulunan tabi ve suni olarak rüzgardan deniz tesirlerinden korunmuş kıyı yapılarıdır’’ (Resmi Gazete 03 Ağustos 1990, Sayı: 20594).

Liman, Türk Dil Kurumu’na göre ‘‘gemilerin barınmalarına, yük alıp boşaltmalarına, yolcu indirip bindirmelerine yarayan doğal veya yapay sığınak’’ olarak ifade edilmektedir. Limanlar, yük elleçleme ve ulaştırma hizmetlerinin yapıldığı, lojistik faaliyetlerin gerçekleştiği, ticaret, sanayi ve lojistik kesişim noktaları olarak tanımlanmaktadır (Yaşar 2015, 61-62).

Limanlar malların bir ülkeye girdiği ya da bir ülkeden çıktığı, birçok faaliyetin gerçekleştirildiği karmaşık yapılardır. En düşük maliyetle son teknolojiden yararlanarak, en iyi hizmet sunmayı ve verimliliği hedeflemektedirler. Limanda yük elleçleme, ulaşım, depolama, gemi inşa ve onarım, kumanyacılık, gemi acenteliği, gemi nakliyeciliği, sigortalama gibi faaliyetler gerçekleştirilir. Limanların, ülkenin ekonomik gelişimine önemli ölçüde katkıları bulunmaktadır. Ülke ekonomisinde büyük pay sahibi olmalarından dolayı, ülkeler arasında ve limanlar arasında sürekli bir rekabet söz konusudur (Yaman 2016, 74).

Limanların belirtilen tanımlara paralel olarak bazı işlevleri söz konusudur. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

İrtibat: Haberleşmeyi sağlamak. Yük sahipleri, yetkili makamlar, aracılar ve limanla bağlantısı olan herkes arasında haberleşmeyi sağlamak,

Sığınma: Olumsuz havalarda geminin limana sığınması, geminin demirlenmesi, bağlanması sağlamak,

Seyir Yardımı: Gemilerin limana emniyetli bir biçimde ulaşabilmesi ve yanaşabilmesi faaliyetlerini organize etmek,

İkmal: Gemi adamlarını, gemiye gerekli olan tüm malzemeleri, geminin yedek parçalarını, yakıtını, temiz suyu tedarik etmek,

Güvenlik: Geminin can ve mal güvenliği sağlamak, hırsızlık ve yağmacılığa karşı güvenliği sağlamak,

Yükleme-Boşaltma, Aktarma: Gemiden gemiye, karadan gemiye ve gemiden karaya yükleme-boşaltma, yük transfer faaliyetlerini ve aktarma faaliyetlerini sürdürmek,

Depolama, Dağıtım ve Toplama: Yük tipine ve hacmine uygun olarak, açık-kapalı depolama alanına sahip olmak, her türlü farklı yükü elleçleyebilecek vinçlere, vinç- depo- kamyon arasında yükün transferini sağlayacak ekipmanlara sahip olmak,

Ulusal Denetimler: Çevrenin ve kamu sağlığının güven altına alınması ve gümrük işlemlerinin yapılmasını sağlamak,

İnsan Kaynakları: Limanın işgücü eksikliğinin giderilmesini sağlamak, organizasyonunu sağlamak, gemiler için gemi adamı temin etmek, gemi adamları sertifika işlemlerini yapmak, vinç operatörlerinin programlarını organize etmek, liman yöneticiliği programlarını organize etmek,

Sosyal-Kültürel Etkinlikler: Kültürel etkinlikler, eğlenceler ve fuarlar düzenlemek,

Çevre Koruma: Gemilerin atıklarını toplamak, arıtma tesisi bulundurmak (Akdaş 2012, 3-4).

1.2. Liman İşletmeciliği Kavramı

Globalleşen dünyada, ucuz hammadde ve ucuz ürüne ulaşmak için ülkeler ve şirketler farklı coğrafyalara yönelmektedir. Ucuz ürün ve hammaddeyi elde edebilmek, farklı coğrafyalarda bu ürünlere ulaşabilmek için bu ürünlerin birden başka yere taşınması gerekmektedir. Her geçen gün tüketimin artmasıyla, ucuz hammadde ve ürün ihtiyacı artmakta buna bağlı olarak taşımacılık hizmetlerine olan gereksinim çoğalmaktadır. Ulaştırma hizmetlerine bakıldığında güvenlik, emniyet, dünyanın sularla çevrili olması, çevreye dost olması, kapasite fazlalığı gibi artılarla deniz taşımacılığı önemlidir. Ülke sınırlarından ziyade, uluslararası sularda seyir halinde bulunulması sebebiyle yük taşımacılığında en çok tercih edilen ulaşım deniz yolu taşıtırma araçları olmaktadır. Deniz taşımacılığında en önemli faktörler gemi, yük ve limandır. Liman deniz taşımacılığının başlangıç ve bitiş noktasıdır. Dünyada yük taşımacılığının %90'ı denizyolu ile taşınmaktadır. Ülkemizde ithalat ve ihracatın %85 – 90'ı denizyolu aracılığıyla taşınmaktadır. Türkiye'nin konumu, boğazlara sahip olması, üç tarafının denizlerle çevrili olması, dünya deniz yolu taşımacılığının ana rotalarına yakın olması, sahil şeridinin uzunluğu (8333 km) deniz yolu taşımacılığı açısından çok önemli avantajlardır (Ateş, 2016).

Deniz taşımacılığı çok büyük miktarlardaki yüklerin tek seferde taşınabilmesi, güvenilir ve emniyetli olması, havayoluna göre 14 kat, karayoluna göre 7 kat, demiryoluna göre 3,5 kat daha ucuz olmasından dolayı en fazla tercih edilen ulaşım şeklidir. Limanlar, ulaşım türlerini birbirine bağlayan yerlerdir. Ürünler ve hammaddeler limanlar aracılığıyla dağıtım merkezlerine ulaşırlar (Kaynak ve Satılmış 2016, 180-181).

Limanlar yönetmeliğine göre, Liman tesisi "sınırları idare tarafından belirlenen, gemilerin güvence içinde yük ve yolcu alıp verebilecekleri veya yatabilecekleri, barınabilecekleri, rıhtım, iskele, şamandıra demir yerleri ve yaklaşma alanları ile kapalı ve açık depolama alanlarını, atık alım tesislerini, idari ve hizmet amacıyla kullanılan bina ve yapıları veya bunların bazı kısımları ve bu bölümlerin hepsine girişin kontrollü olduğu yerleri, diğer tüm yapıları, kullanımlı veya boş sahaları içine alan bölümleri içeren doğal ya da yapay deniz yerlerini " ifade etmektedir (Resmi Gazete 31 Ekim 2012, 28453).

Toprak, işgücü, sermaye ve girişim olarak belirtilmiş üretim faktörlerinin dünyada eşit olmayan dağılımı, ülkeler arasında ticareti zorunlu hale getirmiştir. Ticareti gerektiren malların farklı şekildeki boyutları farklı gemi türleri ve farklı liman özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Miktarlarına göre büyük miktardaki mallar dökme yük, küçük miktarlardaki mallar mamul ya da yarı mamul ürün taşımalarında deniz yolu taşımacılığı en fazla tercih edilen taşımacılık türü olmuştur. Deniz yolu taşımacılığı ucuzluk, büyük ölçeklerde mal alınabilmesi avantajlarına sahipken, hız anlamında yavaş bir ulaşım türüdür. Ancak taşınan ürünlerin birim maliyetinin düşük olması tercihte ilk sırada yer almasını sağlamaktadır (Öter ve Ayan 2016, 142).

1.3. Türkiye’de Liman İşletmeciliği

Türkiye’de 1987 yılından itibaren, özel iskelelerde üçüncü şahısların yüklerinin taşınmasına ve bu kişilere hizmet verilmesine izin çıkmasıyla birlikte özel sektör yatırımları artmıştır. Özel sektörün liman işletmeciliğine soyunmasıyla, Türkiye’de yeni liman tesisleri yapılmaya başlanmıştır. 90’ların ikinci yarısından itibaren özelleştirme çalışmalarının hızlanması, kamu limanlarının özelleştirilmesi, özel sektörün ve yabancı yatırımcıların yatırımıyla birlikte liman sektöründe rekabet hızlanmıştır (Yeni, Esmer ve Bilgin 2016, 7).

Ülkemizdeki limanlar, Doğu Akdeniz ile Karadeniz deniz yolları hatlarında bulunarak Doğu- Batı, Kuzey Güney yönlü kesişim oluşturmaktadır. Akdeniz ve Ege bölgelerinde bulunan limanlar, Akdeniz’den geçen Asya-Avrupa ana hattına hizmet verebilecek stratejik konumdadır. Akdeniz bölgesindeki limanlarımız Ortadoğu, Merkezi Asya ülkelerinin ana denizcilik hatları için transit liman işlevi görebilecek konumdadır. Marmara bölgesindeki limanlarımız Avrupa Birliğinin oluşturduğu Trans-Avrupa ve Pan-Avrupa deniz koridorlarının Doğuya uzatılması açısından oldukça önemlidir. Özellikle Pan-Avrupa dördüncü koridoru Avrupa ülkelerinin getirmiş olduğu yükleri kara, demir ve deniz yoluyla Marmara limanlarından Doğu ülkelerine iletebilecektir. Ayrıca Avrupa yükleri Kuzey-Güney deniz koridoruyla İran’a ve Hindistan’a götürülebilmektedir (İMEAK DTO 2015, 8).

Türkiye’de bulunan liman ve sanayi işletmeleri, Marmara’da Ambarlı çevresinde ve İzmit Körfezinde, Ege’de Aliğa ve çevresinde, Akdeniz’de İskenderun ve çevresinde bulunmaktadır. Türkiye’de limanlar bir yük türüne göre uzmanlaşmamış olup birçok farklı yük türünde çalışabilecek, farklı ekipmanlara sahip limanlar şeklinde yapılanmıştır. Türkiye limanları bu yönüyle dünyadaki limanlarla ters düşmektedir. Türkiye’deki limanların, dünyadaki limanlarla rekabet edebilmeleri uzmanlaşma yoluna gitmeleriyle olabilmektedir. Limanlar bölgelerindeki aktarma yüklerden daha fazla pay alabilmek için, yük türlerine göre uzmanlaşmalı ve yapılanmalarında değişikliğe gitmelidir. Limanların verimliliği liman alt yapı ve üst yapı fonksiyonlarının uygunluğu, hizmet kalitesi, tarifelerin cazipliği, emniyetli olması yönüyle hatların tercih sebebi olmaktadır. Türkiye’de limanların yönetim ve idaresinde, yatırım süreçlerinde karmaşık bir yapılanma görülmektedir. Türkiye’de limanların yönetimi ve idaresi Bakanlıklar, Belediyeler, Devlet Kuruluşları, Teşkilatlar ve çok çeşitli kuruluşlar tarafından yapılmaktadır. Limanları farklı kuruluşların idare etmesi, limanlarla ilgili bir sorunun birden fazla kuruluşu ilgilendirmesi karar verme aşamasında, problemlere sebep olmaktadır (Suyabasmaz 2015, 37-39).

Türkiye’deki limanların ulusal ve küresel anlamda rekabet edebilmesi için; hedef ve amaçlarının farkında olması, nerede olduklarını ve nereye gitmek istediklerini net bir şekilde ifade etmeleri gerekmektedir. Limanların dünya liman işletmeleri arasında hak ettiği konuma gelebilmesi için, stratejik yönetim unsurunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Stratejik yönetimin farklı aşamaları söz konusudur. Misyon ve vizyon stratejik yönetimin başlıca konuları olup, stratejik yönetim misyon ve vizyon beyanıyla başlar. Stratejik yönetim hedef verimliliğinin sürdürülmesi, artırılması, işletmenin bu doğrultudaki yönetim anlayışı ve planlamasıdır. Konuyla alakalı olarak 2016 yılında bir çalışmada, Türkiye’de bulunan 185 limanın internet sitelerine bakılmış olup, misyon ve vizyon beyanları incelenmiştir. Limanlardan 32 tanesinin internet sitesinde, misyon ve vizyon beyanı bulunmuş, 3 tanesinde sadece vizyon beyanı görülmüştür. 27 liman işletmesinin internet sitesi bulunmasına rağmen misyon ve vizyon beyanı yoktur. Misyon beyanlarında verimlilik, müşteri memnuniyeti, çevreye duyarlılık, yüksek kalite ve standartta hizmet sunma gibi kavramlar görülmüştür.

Vizyon beyanlarında; yüksek kalitede hizmet sunma, müşteri memnuniyeti, bölgesel ve küresel liderlik kavramlarına rastlanılmıştır. Dünyada elleçlenen yük miktarına göre ilk 20 sıradaki liman işletmesinin misyon ve vizyon beyanlarına bakıldığında; (Antwerp, Busan, Dalian, Guangzhou, Hamburg, Hong Kong, Port Klang, Kaohsiung, Jakarta, Los Angeles, Ningbo, Qingdao, Pelepas, Rotterdam, Shanghai, Singapore, ShenZhen, Tianjin, Tanjung, Xiamen) verimlilik, bölgesel ve küresel liderlik, yüksek tercih edilebilirlik, müşteri memnuniyeti, çevreye duyarlılık gibi kavramların öne çıktığı görülmüştür. Tüm bu kavramların gerçekleştirilmesi maliyetleri yüksek olan liman işletmelerinin etkin kaynak kullanabilmesi ve rekabet edebilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Minimum maliyetle en etkin kaynak kullanabilmesi verimlilikle başarılabılır. Türkiye’de misyon ve vizyon beyanlarından 32 limandan 10 tanesinde verimliliğe yer verilmiş olup, hem misyon hem de vizyon kavramlarından her ikisi için verimliliğe sadece 2 işletmede yer verilmiştir. Araştırmada dünyadaki limanların çoğunun internet sayfasının bulunduğu, Türkiye’deki limanların birçoğunun hala internet sayfasının bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca Türkiye’deki limanların misyon ve vizyon içeriklerinin, misyon ve vizyon tanımlarıyla örtüşmediği görülmüştür (Ateş 2016, 408-412).

Türkiye’de liman sektörü, gelecek vadeden önemli bir sektördür. 2023 yılı hedeflerinde, dünyanın en büyük 10 limanından bir tanesinin Türkiye’de olması amaçlanmaktadır. Türkiye üç büyük kıtanın geçiş noktaları üzerinde olup, Dubai ya da Hong Kong gibi önemli bir liman konumuna gelebilecek potansiyele sahiptir. Belirlenen hedeflere ulaşılması sonucunda, ekonomik anlamda istihdam yaratma konusunda büyük ilerlemeler kaydedilecektir (Suyabasmaz 2015, 68).

2. LİMAN İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Son yıllarda teknolojinin ilerlemesiyle liman sektörü insana daha az gereksinim duyan, teknolojik gelişmelere odaklanmış, insanın makineye göre daha önemsiz hale geldiği bir sektör olmuştur. Makineyi de insan yönetmekte olup, limanlar sosyo teknik sistemler olarak düşünülmeli, insan ve teknoloji kombine bir şekilde ele alınmalıdır. Teknoloji ve insanın bir araya getirilmesi için insan kaynakları yönetimine gereken değer verilmelidir. Liman performansını geliştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması, hataların en aza indirilmesi için en önemli unsurlardan biri insandır. Organizasyonel düzeyde liman performansı etkililik + verimlilik + liman personeli + iş memnuniyeti unsurlarını içermektedir (Meletiou 2006, 1-2).

İşletmelerde verimlilik; genel, kurumsal, teknik faktörlere bağlı olduğu gibi psikolojik ve sosyal faktörlere bağlıdır. Psikolojik ve sosyal faktörler, insan kaynakları konularını kapsamaktadır. Organizasyonun yapısı, çalışanların eğitimi, işletmenin ücret politikası, çalışanların moral ve motivasyonu, çalışanın güdülenmesi gibi faktörlerin verimliliğe etkisi büyüktür (Yollu 2009, 55).

Liman operasyonu hız gerektiren bir operasyondur. Personellerin operasyon sırasında gecikmesi, hizmetin yavaşlaması demektir. Liman işletmeleri uluslararası düzeyde rekabet edebilecek duruma gelebilmek için, kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Bu gelişim teknolojiyle paralel bir şekilde, uygun ekipman bu ekipmanı yönlendirebilecek ve yönetebilecek kalifiye işgücü ile gerçekleştirilebilir (Köseoğlu, Ağca ve Özbekler, 2015).

İşletmelerde, iş kazaları çalışanların psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. İşinden tatmin olmayan, memnun olmayan çalışanın odak noktası işi olmamakta, işine karşı ilgisi dağılmakta, işinden çok işletme dışındaki hayat ilgisini çekmektedir. İşine gerektiği önemi göstermeyen, yeteri kadar ilgi duymayan çalışanların iş kazalarını yaşama olasılığı artmaktadır (Türker 2006, 30).

Limanlar iş güvenliğinin çok önemli olduğu, uzmanlaşmanın gerektiği, hatanın tolere edilemeyeceği, ağır işlerin yapıldığı işletmelerdir. İnsan vasıtasıyla verimliliğin

sağlanması, insanların daha fazla çalışması demek değildir. Verimlilik azalan kaynaklarla daha fazla fayda sağlamaktır. Dünyada gelişmekte olan ülkelerde insanlar çok zor şartlar altında ve uzun saatler boyunca çalışmakta ancak az miktarda üretime sahip olmaktadır. Önemli olan daha fazla çalışmak değil, daha akıllıca ve sıfır hatayla çalışmaktır. Bir limanda daha akıllıca çalışmak için, iş analizi yapılarak gereksiz görevlerin ortadan kaldırılması, güçlü bir ekip duygusu geliştirilmesi, sürekli eğitim, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları ve sorunlarını nasıl çözecekleri hakkında daha fazla söz hakkı verilmesi gerekmektedir (Meletiou 2006, 9).

Liman operasyonu karmaşık bir operasyon olup, operasyonda mesleki bilgi ve beceriye sahip işçilerin aynı işyerinde çalışması gerekmektedir. Liman işletmelerinde farklı organizasyonlar aynı yerde yapılmakta, farklı organizasyonlarda farklı becerilerle çalışan işçiler aynı iş yerinde birlikte çalışmaktadırlar. Her organizasyonun farklı becerilere ve farklı çalışma kriterlerine ihtiyacı vardır. Her işletme farklı organizasyon kültürüne ve farklı yönetim sistemine sahiptir. Çalışanların daha iyi bir performans gösterebilmesi, liman işletmelerindeki insan kaynakları çalışmalarının farklı yapıdaki tüm işletmeleri ve çalışanlarını kapsayacak şekilde uyumlu ve sorunsuz çalışmayı kolaylaştıracak bir sistemle yönetilmesi gerekmektedir. İşte bu nedenle liman işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, birçok işletmeye göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir (TSAI 2014, 374).

Örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, bir araya getirilen insanların farklılıklarından yararlanmak ve bu farklılıkları etkin ve doğru yönetmek gerekmektedir. Farklı nitelik, farklı becerilere sahip çalışanların bir arada ve uyum halinde çalışabilmesi için farklılıkların farkına varılarak kabul edilmesi gerekmektedir. Farklılıkların etkin yönetilemediği örgütlerde çatışma yaşanacağı gibi, çalışanlarda değersizlik, adaletsizlik gibi algılar gelişebilir. İletişim sorunları ortaya çıkabilir ve örgütsel bağlılık zedelenebilir (Gider ve Şencan 2016, 192).

Günümüzde dünya ülkeleri, liman işletmeciliği için çalışan performansını her geçen gün daha çok önemsemektedir. Birleşmiş Milletler, Ticaret ve Kalkınma Konferansının TrainForTrade adlı yönetim programıyla stratejik yönetim aracı olarak insan kaynakları uygulamalarını geliştirmek için üyelere ait performans rakamlarına bakarak çeşitli yollardan uygulamaları değerlendirmektedir. Verilerle birlikte

ülkelerin insan kaynakları uygulamalarını, stratejik bir yönetim aracı olarak ve kıyaslama aracı olarak değerlendirmektedir. Karşılaştırılan insan kaynakları uygulamaları, limanlar arasında rekabetçi bir unsur ve başarıyı belirleyen bir kıstas olmaktadır. Göstergelerde üyelere ait performans rakamları bulunmakta ve bu rakamlar karşılaştırılmaktadır. Verilerin ve rakamların analizi sonucunda, eğitim giderlerinin düşük olduğu görülmektedir (Port Management Series 2016, 2).

Liman ve deniz işletmeciliği, uluslararası rekabet şartlarının uygulandığı, ağır işlerin yapıldığı zor ve yorucu çalışma koşullarının var olduğu bir sektördür. Liman işletmelerinde insan kaynakları yönetimi verimliliği arttırmak ve örgütün niteliğini yükseltmek için çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi iş gören güvenliğini, performansını arttırmak, iş tatminini ve memnuniyetini sağlamak için çalışmalar yapmaktadır. Örgütte yaşanan uyumsuzlukların, devamsızlıkların, iş gücü devrinin beklenenden fazla olması, iş kazaları meslek hastalıkları gibi problemlerin sıkça görülmesi işletmenin insan kaynakları uygulamalarının yeterince etkili olmadığını göstermektedir (Türker 2006, 1-2).

Limanlarda şirket misyonu ve vizyonuna uygun olarak işgücü ihtiyacının, gerekli niteliklerin, gerekli sayının doğru bir şekilde belirlenmesi, yeterli vasıfta ve sayıda çalışanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, şirkete ve işe uyumunun sağlanması, motive edilmesi gerekmektedir. İş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili gerekli yasal düzenlemelerin sağlanması, liman işletme kriterlerine uygun olarak performansın değerlendirilmesi, sektördeki ilerlemeye ve değişime uygun bir ücret sistemiyle hareket edilmesiyle gerçekleşir. Ayrıca şirket içi iletişim ve ilişkilerin düzenlenmesi için insan kaynakları yönetimi uygulamaları kullanılmaktadır (Özaslan 2006, 89).

2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Limanlarda kesintisiz hizmet sağlayabilmek için, operasyonel ve teknik anlamda her ihtiyaca cevap verebilecek nitelikte ve sayıda personel bulunması gerekmektedir. Limanda operasyonel hizmetler yerine getirilirken, istifleme ve

yükleme yapabilecek, aktarma makinelerini kullanabilecek, konteyner gemilerinin tahliyesini gerçekleştirebilecek, konteynerların kamyonlara yüklenmesi operasyonunu gerçekleştirecek bir operatörün devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Devamlılığın sağlanmadığı durumlarda; sağlık sorunları olması halinde, devamsızlık durumunda yedek personelin bulundurulması gerekmektedir. İşten ayrılma halinde ise ek personelin sağlanması, insan kaynaklarının planlama faaliyetiyle mümkün olmaktadır. Liman işletmesinde mevcut ya da ileride oluşabilecek pozisyonlara ilişkin genel bir insan kaynakları yönetim politikasının belirlenmesi önemlidir. Kısa ve uzun vadedeki politika ve planlamaların oluşturulması, norm kadrolara paralel olarak yıllık kadro planlamalarının hazırlanması, yönetim kademelerinden onay alınmasını takiben uygulamaya geçilmesi insan kaynaklarının görevlerindendir (Özaslan 2006, 93).

İnsan kaynakları planlaması işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, işletmenin ihtiyaç duyacağı iş gücünün işletme çalışanlarının gelişimi ve memnuniyeti için gerekli politika ve kararların alınması sürecidir. İnsan kaynakları planlaması, koşulların değişmesi durumunda, gelecekteki gereksinimlere bağlı olarak iş gücü ve talebine etki edecek nedenleri araştırmak, kısa ve uzun vadede gerekli insan kaynağı talebini öngörmektir. İşletme yedek personel ve ek personel ihtiyacının olması halinde, zor duruma düşmeyecek şekilde bir planlama yapılmalıdır. Ek personel ihtiyacı; işten ayrılma, emeklilik, sözleşmenin bitmesi, şirketin büyümesi gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin büyüklüğüne göre sınıflandırılmaktadır. Küçük ölçekli şirketler, genelde dar anlamda sadece personel seçimi ve aday toplama şeklinde planlamalar yaparken, orta kademede planlama yapan işletmeler çalışan eğitim ve gelişim fonksiyonları kapsayan, geniş kapsamlı planlama yapmaktadır. Geniş kapsamlı planlama yapan işletmeler ayrıca performans değerlendirme, şirket iletişimi, ödüllendirme gibi süreçleri de planlamaya dahil etmektedir. Örneğin taşımacılık taşımacılığı yapan düzenli hatlara sahip bir işletmenin, geniş kapsamlı bir planlama yapması gerekir. Kaliteli bir hizmet sunabilmek, maksimum düzeyde müşteri memnuniyeti oluşturabilmek, pazarda hakim konuma gelebilmek için, insan kaynakları uygulamalarının tümünün uygulamaya konması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması, yargısal-sezgisel ve sayısal-statiksel olarak iki şekilde tahminle uygulanabilmektedir. Sezgisel ve yargısal teknik insan kaynağı ihtiyacının, yöneticinin daha önceki tecrübelerine dayanılarak tahmin

edilmesidir. Delfi tekniğiyle yapılan sezgisel ve yargısal tahmin denizcilik işletmeleri için en uygun yöntemdir. Her bölümün uzmanıyla birbirlerinden habersizce görüşülür ve ilgili uzmanların görüşleri ve düşünceleri alınır. Düşünceler ve görüşler birleştirilerek uzmanlara tekrar bu birleştirilen sonuçlar belirtilir ve uzmanların yorumları alınır. Tüm bu düşünceler ışığında uygun bir planlama yapılır. Sezgisel ve yargısal teknikte nominal teknik adında bir uygulama daha mevcuttur. Nominal teknikte yöneticiler birlikte bir toplantı yapar planlamaları belirleyerek, sorunları ve çözüm önerilerini sunarlar. Yöneticiler birlikte hareket ederek planlamaları ve politikaları belirlerler. Sayısal ve statiksel yöntem ise denizcilik sektörünün çok fazla değişkene bağlı olması nedeniyle çok sağlıklı olmamaktadır (Muslu 2008, 37-40).

2.2. Personel Seçme

Liman organizasyonunda insan en değerli varlıktır. Liman etkililiğine ve verimliliğine katkıda bulunacak uygun liman personelinin elde edilmesi, çalışanı işletmede tutabilme, bağlılığının sağlanması, çalışan memnuniyetinin oluşturulması büyük çaba gerektiren ve masraflı bir iştir. Doğru insanları elde etmek ve insanları doğru hale getirmek insan kaynaklarının başlıca görevidir. Liman işletmesinin amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli görevleri yerine getirecek bilgi, beceri ve tutumlara sahip olan ya da olabilecek potansiyele sahip kişilerin seçilmesi ve yerleştirilmesi önemlidir. Seçme ve yerleştirmede yetkin kişileri işe almak, yetkinliğini geliştirebilecek kişileri seçebilmek oldukça önemlidir. Personelin sürekli yetkin kalması söz konusu olmamaktadır. Değişen dünya, teknoloji, altyapı, prosedürler, rekabet, diğer ulaştırma hizmetleri, bilgi ve yenilikler personelin sürekli gelişimini gerektirmektedir (Meletiou 2006, 1-2).

Liman işletmeleri verilen hizmetin ve hizmet kalitesinin, çalışanlarının kalitesine bağlı olduğunu bilir. Çalışanlarını seçerken eğitim, öğretim, beceri ve deneyim açılarından yeterli, şirket kültürüne uyum sağlayabilecek, işletmenin belirtmiş olduğu görev tanımına uygun yetkinlikteki kişileri seçilmesine özen göstermek oldukça önemlidir (Yollu 2009, 87).

Seçim süreci; personel ihtiyaının nitelik ve sayısının belirlenmesi, ihtiyaın karşılanması için iç ve dış kaynakların kullanılmasıyla adayların bulunması, uygun kişilerin seçilmesi ve işe yerleştirilmesi şeklinde gerçekleşir. Uygun adayların bulunmasıyla bir havuz oluşturulur. İşletmeye ve işe en uygun aday işe yerleştirilir. Limanda personel ihtiyaı karşılanırken i ve dış kaynak kullanımı değerlendirilir. Dış kaynak kullanımı, mevcut çalışanların terfi imkanlarından yoksun kalmasına, motivasyon ve moralin düşmesine, verimliliğin azalmasına sebep olacaktır. İ kaynakların kullanımı ise bazen yeni fikirlere, görüşlere açık olmayı ve değişimi engelleyebilmektedir. Liman alışanlarının işe ait teknik bilgi ve özel becerilere sahip olması gerekmektedir. Seçim sürecinde insan kaynakları departmanı, ilgili bölümün yöneticisiyle birlikte çalışır. Örneğin bir gemi operasyon şefinin seçiminde, gemi operasyonunun organizasyonunu yapacak, liman sorumlularının talimatlarını astlarına uygulatarak operasyonun hızlı ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilecek bir aday seçilmelidir. Bu aşamada insan kaynakları departmanı gemi operasyon müdürüyle birlikte çalışarak süreci tamamlar (zaslan 2006, 94-95).

Personel temini i kaynak ve dış kaynak olarak iki şekilde yapılmaktadır. İ kaynaktan personelin seçilmesi, işletme açısından daha olumlu olmakla birlikte büyüyen işletmelerde her zaman i kaynaktan personel temini yapılması mümkün olmamaktadır. İşletmenin kendi bünyesindeki personeli göreve getirmesi, terfi ettirmesi, yetkilerini çoğaltması olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. İş başvuruları aracılığıyla ve aday havuzlarıyla personel seçimi yapılması diğer bir iç kaynak seçim yöntemidir. Personel seçim sürecinde başvuru formları ve zgemişler incelenir. Seçim sürecinde çeşitli bilgi testleri, psikolojik ve psiko teknik testlerden yararlanılır. Mülakat yöntemiyle adayla görüşülür ve bilgi toplanılır. Referans kontrolüyle birlikte iş teklifi gerçekleştirilir. Dış kaynaklardan aday seçimi yapılırken, işletmede çalışan kişilerin önerdiği adaylarla iletişime geçmek, danışmanlık kuruluşları, özel istihdam broaları, devlet işçi bulma kuruluşu, meslek odaları ve dernekler aracılığıyla ya da basın yoluyla temin gibi yöntemler kullanılır. Türkiye’de denizcilik sektöründe, son yıllara kadar kahvelerden adam toplama şeklinde ya da simsarlar aracılığıyla personel temini gibi yöntemler kullanılmaktaydı. Günümüzde simsarlar istihdam bürosu olarak çalışarak informal faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bazı zamanlarda firmalar, kayıtsız şekilde çalışan bu firmaları kullanmak zorunda kalmaktadırlar (Muslu 2008, 44-49).

2.3. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme şirket hedefleri doğrultusunda beklenen ile çalışanın ulaştığı sonucun karşılaştırılmasıdır. Performans değerlendirme sistemi kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının ölçülmesi, işletmedeki başarısızlıkların nedenleri, ihtiyaçların ortaya konması için gereklidir. Performans değerlendirme sistemiyle birlikte çalışanların motivasyonu sağlanarak verimlilik artırılırken, başarısız çalışanlar tespit edilebilir, eksiklikleri olan iş görenlerin kendini geliştirebilmesi için gerekli eğitimler düzenlenebilir, ücret ve terfi konularında yöneticilere fikirler verilebilir (Muslu 2008, 52-53).

Performans yönetim sistemi, performansın planlanması, değerlendirilmesi, geliştirilmesi süreçlerinden oluşur. Liman işletmelerinde gemilerde çalışan kaptan, mühendis, gemici, yağcı gibi gemi adamlarının performansı gemideki organizasyonun işleyişi, limandaki operasyonun hızlı ve verimli geçmesini sağlayabilmek için son derece önemlidir. Liman işletmelerinde performans değerlendirilirken belirlenen kriterler bireyin kişilik özelliklerine, performansına, hedeflere ulaşabilme ölçülerine uygun olmalıdır. Ayrıca çalışanların değişime ve yeni oluşumlara ayak uydurabilmeleri, şirket içi iletişimleri, müşterilere karşı davranışları gibi kriterlere bakılmaktadır. Limanlarda operasyonel ve teknik işlerin yapıldığı departmanlarda sık aralıklarla yapılan performans değerlendirme, hedeflere ulaşma derecesinin hızlı bir şekilde tespit edilmesiyle, önlemlerin zamanında alınmasını sağlar. Performans konteyner, yük elleçleme kapasitesi gibi sayısal verilere bakılarak ölçülebilir. Sık sık sayısal verilere bakılarak yapılan değerlemelerin, kişisel görüş ve yoruma dayalı olmadığı için hata payı çok azdır (Özaslan 2006, 96-97).

Denizcilik işletmelerinde uluslararası faaliyetlerin gerçekleşmesi, farklı sektörlerin bir arada çalışması, sürekli değişen dünyaya ayak uydurmak zorunda olmak ve değişen dünyadan çabuk etkilenilmesi nedeniyle işler karmaşık bir hal almaktadır. Denizcilik faaliyetlerini oluşturan işletmeler göz önüne alındığında en önemli unsurun gemiler olduğu görülmektedir. Gemilerin etkili ve verimli işletilmesi için, personel ve bu personelin performansı oldukça önemlidir. Gemi işletmeleri büyük sermaye birikimi gerektiren, etkin bir örgüt ve organizasyona ihtiyaç duyan işletmelerdir. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları bu amaçlara yöneltmek liderin

davranışları ve çalışanların faaliyetleri ile gerçekleşir. Son yıllarda liderlik anlamında önem kazanan dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların kendilerini aşarak beklenen performansı aşmaları için son derece önemli hale gelmiştir (Öter ve Ayan 2016, 144).

Limanların verimliliğine katkıda bulunmak için, liman ve limanlardaki personelin performansının değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, işletmenin büyümesine ve verimliliğine katkıda bulunmaktadır. Günümüzün rekabetçi ortamında bir işletmenin büyümesi ve başarısı çalışanların performansı ve bu performansın değerlendirilmesiyle sağlanabilir. Örneğin liman işletmelerinde, lojistik desteğe zamanlama kriteri konularak performans değerlendirmesi yapılabilir. Performans değerlendirmesi aynı zamanda değerlendirme sonunda becerileri geliştirmek, eksiklikleri gidermek için gerekli olan eğitimlerin planlanması amacıyla yapılan bir uygulamadır. Personel değerlendirme daha önceden belirlenen amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini ölçmek için yapılır. Genelde yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerde amaç ve hedefler belirlenirken, bu amaç ve hedefleri yapacak kişilere de danışılmalı ve birlikte hareket edilerek gerekenler yapılmalıdır. Personel değerlendirmenin ilgili formlar aracılığıyla çalışanlar tarafından astın üstü, üstün astı değerlendirmesi şeklinde yapılması en sağlıklı yöntem olacaktır (Gadzedzo 2009, 3).

2.4. Eğitim ve Gelişim

Limanlar yeni ekipmanlara yatırım yaparken, yeni iş prosedürlerini uygularken, yeni görev tanımlarını belirlerken eğitime ihtiyaç duyarlar. Yenilikler değişimi beraberinde getirmekte, değişiklikler yeni iş ve disiplinlerin yaratılmasına yol açmaktadır. Değişikliklere ayak uydurmak, performansı geliştirmek için, eğitim vazgeçilmez bir unsurdur. İnsanı doğru hale getirmek için, motivasyon ve eğitim gereklidir. Liman personelinin motivasyonu, gelişmiş liman performansı için son derece önemlidir. Liman çalışanlarının motivasyonu uygun eğitim, öğretim, geliştirme çabalarıyla sağlanabilmektedir. Öğrenme, liman organizasyonlarında insanları doğru hale getirme konusunda ilk şarttır. Öğrenmenin gerekli olduğu ve uygulanmadığı

yerlerde performansın gelişimi sağlanamayacaktır. Örneğin yeni bir liman ekipmanı parçası kullanılması gerektiğinde operatöre bu parçanın nasıl kullanılacağı öğretilmezse, yeni ekipman verimli olmayacak ve yeterli üretkenlik sağlanmayacaktır. Aynı zamanda insanların öğrenmek için motive olmaya ihtiyacı vardır. Eğitimin kendilerine nasıl bir faydası olacağını bilmek isterler (Meletiou 2006, 1-5).

İşe yeni başlayan ya da yer değişikliği yapan personele işe başlamadan önce uygulanan eğitime oryantasyon eğitimi adı verilir. Personel seçimi yapıldıktan sonra personelin işi yapabilmesi için bilgi ve becerisinin artırılması gerekmektedir. İşe yeni giren personelin, işletmenin kendisine sunduğu olanaklar, örgüt kültürü, yapılacak iş hakkında bilgi görev ve sorumluluklar hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Personel işletmeye aidiyet duygusu kazanmak ve bir an önce şirkete uyum sağlayabilmek için işletmedeki diğer çalışanlarla tanıştırılır (Muslu 2008, 50).

İç terfi sisteminin kullanıldığı durumlarda ise çalışanların kendi yeteneklerinin farkına varabilmesi, değişime ayak uydurabilmesi için eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca teknolojiye hızlı gelişim, limanlarda çalışan personellerin periyodik eğitim programlarıyla becerilerinin geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Teknik, sosyal ve kavramsal becerilerin geliştirilmesi için her düzeyde personele eğitim verilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının gelişimi için, yapılan işlerde maksimum fayda sağlamak ve motivasyonu arttırmak için eğitim olmazsa olmazdır. 20. Yüzyılın son 10 yılından itibaren uluslararası sözleşmeler limanlarda ve denizlerde can, mal ve çevre güvenliği için katı kriterler belirlemişlerdir. Kriterlerin denetimi devlet tarafından sıkı bir şekilde yapılmaktadır. Limanlarda bu kriterlere istinaden; hizmet artışı, verimliliğin iyileştirilmesi, çalışanların sağlığı, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş kazalarının önlenmesi için eğitimler verilmektedir (Özaslan 2006, 99-100).

2.5. Kariyer Yönetimi ve Motivasyon

Etkin bir kariyer yönetimi sistemi, çalışanların yetkinliklerine paralel olarak organizasyon ihtiyaçları doğrultusunda bilgi, beceri ve gelişim imkanı sunarak çalışanların üst görevlere hazırlanmalarını sağlamaktadır. Rekabetin yoğun olduğu

liman işletmelerinde teknik ve özel bilgi beceriye sahip personeli bulabilmek oldukça zordur. Hem maliyetleri azaltmak hem de personel seçimi sırasında yaşanan sıkıntıları bertaraf etmek için iç terfi sisteminden daha fazla yararlanılması gerekmektedir (Özaslan 2006, 98).

Modern işletmecilik anlayışında şirketin hedef ve amaçlarına ancak çalışanların katkılarıyla birlikte ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bu ise her çalışanın ortak hedef ve amaçların farkında olmasıyla ve katkısıyla başarılır. Çalışanların işletme hedef ve amaçlarına katkıda bulunabilmesi ise çalışan bağlılığıyla oluşturulur. Örgütsel bağlılık çalışma şartları, çalışma ortamındaki iklim, ücretlendirme, işçi refahı ve liderlik tarzları gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu kaygılardan yola çıkılarak Nijerya Lagos'taki bir liman işletmesinde çalışanların örgütsel bağlılıkları araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılığı söyleyebilmek için, yönetim çalışan talebinin en az %75'ini karşılamak zorunda olduğunu görmüştür. Çalışanların teşvik edilmesi, haklarının verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi, başarılı olabilmesi için, çalışanların ellerinden gelenin en iyisini ortaya koyarak sınırlarını aşabilmesinin motive edilmesi gerekir. Bu ise çalışanın başarıya yaptığı katkıyı bilmesiyle ve çalışana iyi bir hizmet verilebilmesiyle olur (Majekodunmi 2013, 172-175).

Uluslararası liman işletmelerinden biri olan Amerika Vancouver Liman İşletmesinin 2016-2025 yılları için öngördüğü stratejik planına bakıldığında gelecekte insanın işletme için ne kadar vazgeçilmez bir unsur olduğu görülebilmektedir. Şirketin eylemleri ve planlamaları için sahip olduğu değerlerde çalışan unsuruna her fırsatta yer verildiği görülmektedir. Profesyonellik değerinde, personelinin sürekli işini iyileştirmeye ve yenilik yapmaya teşvik eden firma, yaratıcı düşünmeyi ve yaratıcı hareket etme yeteneğini teşvik etmektedir. İletişim, takım çalışması, takım arkadaşlarına saygı gibi bileşenleri önemsemektedir. Liderlik değerinde, ekip çalışması, insan kaynakları uygulamalarının son yıllarda çokça vurguladığı açıklık ve rehberlik gibi unsurlar teşvik edilmektedir. Vancouver limanı personelini en değerli varlık olarak görmekte olduğunu, kaliteli personel değerinde belirtmiştir. Kaliteli personelin örgüte bağlılığının sağlandığı, mesleki gelişimleri için teşvik edildiği belirtilmektedir. Çalışanların; verimli, yaratıcı ve becerikli olarak görüldüğü ve

ödüllendirildiği vurgulanmaktadır. Şirket değerlerinden çalışma ortamı değerinde, personele ve işletmenin iletişimde bulunduğu müşterilere yapılan katkılar sayesinde olumlu bir ortam oluşturularak başarı sağlandığı anlatılmaktadır. Güçlendirme değeriyle, çalışanların riskli gördüğü her durumu rahatça konuşabildiği bir ortam yaratmaya çalışmakta, çalışanlara güvenmekte ve değer vermektedir (Strategic Plan 2025, 4-7).

2.6. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme

Çalışanları işletme içinde memnun etmenin en önemli yolu, çalışanın yararlanacağı olanakların mevcut olması ve ücret yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Ücret politikası; iş değerlendirme, performans değerlendirme, piyasa ücret araştırması, işletme stratejileri, enflasyon, karlılık, pazarın durumu gibi faktörlere göre değişiklik gösterebilir. İşletmenin ücret politikası adil olmalı, ödüllendirme iş görenin işletmeye sağladığı faydayla orantılı olmalıdır (Özaslan 2006, 101-102).

Doğru şekilde dizayn edilmiş bir ücret politikası, örgütsel bağlılığın sağlanması ve yetenekli elemanların işletmeye çekilmesinde en önemli kriterdir. İşletmede ücret yönetim sisteminin kullanılması çalışan bağlılığının sürdürülmesini sağlamakla birlikte, işletme maliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Ücret işletme içi ve işletme dışı dengenin sağlanmasına yönelik olmalıdır. İç denge işletme içinde dengeleri bozmayacak, kargaşa yaratmayacak bir şekilde, şeffaf bir ücret politikasının sağlanmasıyla oluşmaktadır. Dış denge ise ulusal ve uluslararası sözleşmelerin ve yasaların öngördüğü şekilde, pazardaki ortalama ücretlere ve işin gereklerine uygun olarak ücretin belirlenmesiyle sağlanır. Ücretlerinden tatmin olmayan çalışanlar, tatminsiz ve verimsiz bir şekilde işlerini yapmakta, motivasyonlarını kaybederek mesleği bırakabilecek kadar bağlılıklarını kaybetmektedirler (Muslu 2008, 59-63).

Liman işletmelerinde, gerçekleşen özelleştirme çabalarıyla birlikte değişim ve dönüşüm yaşanmaya başlanmıştır. Güney Tayvan'da faaliyet gösteren Kaohsiung limanında bu değişim ve dönüşümün sonuçlarını ortaya çıkaran örnek bir çalışma

yapılmıştır. Limanda özelleştirme yapıldıktan sonra insan kaynakları alanında bazı eksiklikler görülmüştür. Sigortasız, izinsiz çalışan işçiler, esnek çalışma saatleri, taşeron işçiler limanda başlıca sorun olmuştur. İş güvencesi olmaması, dinlenme saatlerinin yetersizliği mutsuz çalışanlar yaratmaktadır. Şirket çalışanları üzerinde yapılan araştırmada organizasyon ikliminin nasıl keşfedileceği, örgüt ikliminin çalışanların performansına etkisi, çalışan tatmini ve performans artırma gibi konular irdelenmiştir. Çalışmada iş tatmini üzerinde örgütsel iklimin etkili olduğu, iş performansı için etkili ve net teşvik ödül sisteminin bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Teşvik ve ödüllerle çalışanların daha iyi bir iş doyumunu ve daha yüksek bir iş güvencesine sahip olduklarını hissettikleri anlaşılmıştır. İş doyumunun bir ölçütü olarak iş güvenliği, maaş, örgüt iklimi, yönetim sistemi, ödüller, motivasyon ve dönüşüm liderliğinin boyutlarının olumlu etkileri görülmüştür. Maaş ve ücret faktörünün düzenlenmesi, iş güvenliğinin sağlanması iş yeri değişikliği için teşvik edici önemli kriterlerden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucunda yönetim sisteminin, ödüllerin ve motivasyonun çalışanın iş doyumunda önemli ölçüde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca organizasyonların kararlı dönüşüm liderleri olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu liderlerle yönetim sistemi değiştirilebileceği, iş güvenliğinin arttırılabileceği, çalışan devrinin azaltılarak örgütsel bağlılığın sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (TSAI 2014, 374-388).

İşletmelerde ödüllendirme ve teşvik sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. İkramiyeler yöneticiler için en iyi teşvik yöntemlerinden biridir. Liman teknik bölümlerinin kaliteyi koruyarak daha düşük maliyetlere ulaşması, hedeflerin aşılması, karlılığın beklenenden fazla olması gibi durumlarda ödüllendirme uygulanabilir. Gemi için bakım, onarım gibi işlemlerin normalden daha kısa sürede bitirilmesi, denetimler sırasında daha az aksaklık ve eksiklik bulunması, uyarı ve ceza alınmaması, çalışan bağlılığı ve iletişimin iyi olması sayesinde kaptanın ödüllendirilmesi gibi birçok seçenek belirlenerek teşvik edici sistemler geliştirilebilir (Muslu 2008, 61-61).

2.7. İletişim ve Bilgi Sistemleri

İşletmeler sürekli değişim, yenilenme, gelişim ve gelecekte var olabilmek için yenilik yapmak zorundadırlar. İşletmelerin yeniliğe ve ilerlemelere ayak uydurabilmesi fütürist yönetim anlayışına sahip olmasıyla gerçekleşir. Fütürist yönetim işletmenin geleceği görebilmesi, işletmede inovasyon kültürünün oluşabilmesi, yenilikçi bir örgüt yapısı için oldukça önemlidir. Fütürist yönetim değişimle iç içe yaşamayı, değişimle gelen fırsatları görebilmeyi, çalışanların yeteneklerini keşfederek kendilerini gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Geleceği anlamak için yaratıcı, özgür, hayallerinin izinden giden, merak duygusuyla hareket eden, gücünün farkında ve kendini geliştirmeyi bilen çalışanlara, bu çalışanlara liderlik edebilen yöneticilere ihtiyaç vardır (Taşkesen 2008, 109-110).

Teknolojinin gelişmesiyle günümüzde işletmeler, daha hızlı ve verimli olabilmek için bilgi teknolojilerinden yararlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bilgi teknolojileriyle işlerin daha hızlı yapılması, iletişimin daha çabuk ve kolay sağlanması, hataların daha çabuk fark edilmesi, her türlü işin yapılmasında angaryaların ortadan kaldırılması, denetim ve kontrollerin daha hızlı ve sağlıklı yapılması sağlanmaktadır. Limanlar hazır paket programlar ya da kendileri için özel hazırlanan programlar sayesinde bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadırlar. Günümüzde uluslararası liman işletmelerinden, küçük ölçekli liman işletmelerine kadar birçok işletme bilgi sistemlerini kullanmaktadır. Bilgi sistemleriyle, personelin veriminin arttığı gözlenmektedir. Türkiye’de limanlardaki özelleştirme çalışmalarıyla birlikte inovasyonların arttığı görülmektedir. TDİ, TCDD gibi kamu kuruluşları tarafından işletilen limanların, özelleştirilmesiyle örgütsel yapıda insan kaynakları yönetiminde inovasyon çalışmalarına gidilmiştir. Eğitime daha fazla önem verilmiş, istihdam fazlası azaltılmış, liman çalışan sayılarında düşüşe gidilmiştir. Esnek bir örgüt yapısı kurularak stratejik yönetim anlayışı benimsenmiş, insan kaynakları alanında bilgi teknolojileri kullanımının artışı gözlenmiştir (Çetin ve Sait 2014, 99).

Limanlardaki bilgi teknolojileriyle, operasyonel düzeydeki işlerin kolaylaştırılması sağlanmaktadır. İnsan kaynakları departmanı bilgi teknolojilerini operasyonel düzeydeki sistemlerin işleyişinde, çalışan kayıtlarının tutulmasında ve personel eğitiminde kullanmaktadır. Operasyonel verilerin işlenmesi için kullanılan

bilgi teknolojilerinden, en aşağıda çalışan işçilerle en yukarıdaki yöneticilere kadar tüm personel yararlanmakta, bu verilerle işletme stratejileri oluşturulmaktadır (Şengönül 2009, 89).

Bilgi sistemlerinde kullanılan programların işletmeye sağladığı birçok avantaj mevcuttur. Örneğin Navis ve Solonport adlı programlar çalışanlara ve yöneticilere yönetim, kontrol, izleme ve ölçme gibi avantajlarıyla işlerin daha kolay yapılmasını ve belirsizliklerin azalmasını sağlamaktadır. Bu programlar çalışanların ve yöneticilerin hızlı haberleşmesini, yeni görevlerin hızlı bir şekilde bildirilmesini, personellerin daha hızlı ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. Bu sistemlerle işlemler otomatik olarak kontrol edilirken, hatalar daha çabuk ortaya çıkmaktadır. Hataların azalmasıyla birlikte işlem süreleri kısalmaktadır. Böylece personeller daha hızlı ve hatasız çalışmaktadırlar (Şengönül 2009, 108-109).

Günümüzde küreselleşmiş kurumsal firmalar, sosyal medyayı şirketin imajını arttırmak, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı sağlamak, insan kaynaklarının motivasyon, iletişim, şirket kültürü oluşturma, katılım vb. birçok uygulamalarını geliştirmek için kullanmaktadır. Liman sektörüne ait dünya çapında 25.000'den fazla çalışanı olan, 125'ten fazla ülkede faaliyet gösteren Danimarkalı Maersk Line firması kurumsal sosyal medya araçlarını şirket kültürünü ve ilişkilerini geliştirmek amacıyla kullanmaktadır. Şirket 2012 yılında Avrupa Dijital İletişim ödülünü almıştır. Maersk Line bir denizcilik firması olarak sektörde sosyal medya kullanımında ilk adımı atmış, sosyal medya kullanımının değer yaratabileceğini göstermiştir. Şirket sosyal medya platformlarını sınıflandırarak işe başlamış olup, Google, Facebook, LinkedIn, Twitter gibi kanalların her biri için farklı strateji kullanma yoluna gitmiştir. Maersk, sosyal medya platformlarının her birini farklı hedef ve amaçlarla, farklı kitlelere hitaben kullanmaktadır. Facebook; STKlar rakipler, tedarikçiler, çalışanlar, potansiyel çalışanlar, düzenleyici kurumlar gibi çok geniş bir kitleye hitap etmektedir. LinkedIn müşterilerle görüşmek, yeniliklerin yeni teknolojilerin takip edilebileceği bir forum olarak kullanılmaktadır. Google ve Hangout; canlı yayınlar yapılabilecek, video paylaşılabilecek, video konferans yapılabilecek, basın açıklamalarının yapılabildiği bir forum olarak kullanılmaktadır. Twitter; şirket hakkındaki resmi haberlerin paylaşımı, basın bültenlerinin yayınlanması, blogların paylaşımı için kullanılmaktadır. Görsel

mesajların kullanımı, görsel markalaşma ve eğilimlerin takibi için pinterest ve instagram kullanılmaktadır. Şirket eski ve köklü olan geçmişini vurgulayabilmek için, instagram ve pinterestte efsane kavramının öne çıkarılabilmesi için çalışmalar yapmaktadır. Kurumun imajı için efsanevi sözü ve kavramı kullanılmaktadır. Sosyal medya aracılığıyla efsanevi bir imaj yaratılarak hem şirketin imajını arttırmak hem de çalışanların ilgisini çekmek için şirkete ait eski fotoğrafların toplanması ve paylaşılması kararı alınmıştır. Toplanan fotoğraflar, şirketin Ceo'su tarafından şirket merkez binasındaki kafeterya panosunda paylaşılmıştır. Maersk, insan kaynakları çabalarını sosyal medyaya kaydırarak, sosyal medya eğilimlerinin takip edilebilmesi, sosyal medya kanalının idare edilmesi için iletişim yönü kuvvetli bir gazeteciyi bünyesine katmıştır. Şirket uzmanlık alanlarına göre çalışanların sosyal medyada bilgiler verebilmesini, yorumları cevaplayabilmelerini, yanıtlar verebilmelerini sağlamış olup, uzmanlık alanlarına göre düşünce liderleri oluşturmuştur. Birçok çalışan sosyal medyada düşünce lideri haline dönüştürülmüş, bu doğrultuda eğitilmiş, teşvik ve motivasyonu sağlanmıştır. Şirket aynı zamanda iç iletişim ve işe alımda sosyal medyayı oldukça fazla kullanmaktadır. 2012 yılından itibaren sosyal medyanın kullanımıyla, organizasyon ve şirket kültüründe önemli değişiklikler görülmüştür. Şirkette şeffaflık, ben yerine biz anlayışı, çalışan iletişimini ve katılımını arttırma, bilgiyi paylaşma ve paylaşım kültürünü oluşturma gibi değişiklikler gözlenmiştir (Hjermind 2014, 261-276).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1. YÖNTEM

Araştırma daha önceki araştırmaların incelenmesi sonucu literatür çalışmasından elde edilen veriler doğrultusunda, betimsel tarama modeliyle oluşturulmuştur. Çalışma için üç bölümden oluşmuş bir anket düzenlenmiş olup, çalışanlara dağıtılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, İzmir Aliğa'da bulunan özel bir liman işletmesi çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarının araştırılmasıdır. Araştırmada, çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini tespit etmek için, personel güçlendirme alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Personel güçlendirme alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Personel güçlendirme alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H3a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

H3b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterir.

H4a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H4b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların yaş değişkenine göre farklılık gösterir.

H5a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

H5b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

H6a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların çocuk sayısına göre farklılık gösterir.

H6b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların çocuk sayısına göre farklılık gösterir.

H7a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların İzmirli olma değişkenine göre farklılık gösterir.

H7b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların İzmirli olma değişkenine göre farklılık gösterir.

H8a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların İzmir’de bulunma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H8b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların İzmir’de bulunma süresi değişkenine göre farklılık gösterir.

H9a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların işyerinin bulunduğu ilçede ikamet etme durumlarına göre farklılık gösterir.

H9b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların işyerinin bulunduğu ilçede ikamet etme durumlarına göre farklılık gösterir.

H10a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H10b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H11a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların unvanına göre farklılık göstermektedir.

H11b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların unvanına göre farklılık göstermektedir.

H12a: Personel güçlendirme alt boyutları, katılımcıların bulunduğu unvanda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H12b: Örgütsel bağlılık, katılımcıların bulunduğu unvanda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir ili Aliağa ilçesinde bulunan, özel bir liman işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için liman işletmesi çalışanlarına 185 adet anket dağıtılmış olup, 150 adeti uygun olarak değerlendirilmiştir. Anketler 2017 yılı Temmuz ayında uygulanmış olup, 48 adet soru çalışanlara yöneltilmiştir.

1.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama anket formu aracılığıyla yapılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, unvan, çalışma süreleri gibi verilerin bulunduğu sosyo demografik özellikleri ölçen sorular bulunmaktadır. Sosyo demografik bölümde 12 soru sorulmuş olup, 1 sorunun (10. Soru) faktör düzeyinin anlamlılığı sağlanmaması nedeniyle, değerlendirme dışı bırakılmıştır. İkinci bölümde, personel güçlendirme alt boyutlarının ölçülmesi için bir ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, örgütsel bağlılığın ölçülmesi için bir ölçek kullanılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde kullanılan ölçekler 5'li Likert tipinde oluşturulmuş olup, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, bir fikrim yok, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur.

1.4.1. Personel Güçlendirme Ölçeği

Personel güçlendirme boyutlarının ölçülmesi için ikinci bölümde Spreitzer'in (1995) personel güçlendirme ölçeği Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan 12 soru ile personel güçlendirmenin etki, anlam, özerklik ve yetenek olarak belirtilen 4 alt boyutu incelenmiştir. 1,2, ve 3. sorular personel güçlendirmenin anlam boyutunu 4, 5, 6. sorular yetenek boyutunu, 7, 8, 9. sorular özerklik boyutunu son üç soru ise etki boyutunu ölçmek için çalışanlara yöneltilmiştir. Personel güçlendirme boyutları aşağıda açıklanmıştır.

- **Anlam:** Çalışanın işini değerli görmesi, yaptığı işin kendisi için anlamlı olduğunu belirten boyuttur. Çalışanın değer, davranış ve inançlarının işi ve iş rolleriyle uyumunu ifade eden boyuttur. Çalışanın değerleriyle işleri ne kadar uyumlu olursa personel güçlendirme o kadar etkili olacaktır. Düşük anlamlılık düzeyinde çalışan işlere ve olaylara karşı ilgisiz ve soğuk davranacaktır.

- **Yetkinlik (Yetenek):** Yetkinlik boyutu, çalışanın kendini işin gereklerini yerine getirecek şekilde yeterli görmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenmesini belirtmektedir. Yüksek öz yeterliliğe sahip çalışanlar, engeller ve problemler karşısında daha fazla çalışmakta ve çaba sarf etmektedir. Kendini yetkin göremeyen çalışanlar ise, beceri kullanılacak olan durumlardan kaçınmakta ve korkmaktadır. Çalışanın bu boyutta yeteneklerine güvenmesi ve kendini yeterli hissetmesi sağlanmalıdır.

- **Özerklik:** Çalışanın görevlerini, görev davranışlarını kendi kendine gerçekleştirebilmesi, karar alabilmesi, çalışma süreçlerinde özerk olması, gerektiğinde davranışlarını değiştirebilme özgürlüğüne sahip olmasını belirtir. Seçim hakkı olan çalışan, kendi geleceğini belirleyebilme hakkına ve gücüne sahiptir. Çalışanın seçim hakkına sahip olduğunu hissetmesi kendi kendini kontrol, yaratıcılık, inisiyatif, dayanıklı olma gibi olumlu sonuçlar doğururken, kontrol edildiğini hisseden çalışan olumsuz duygular içine girmektedir.

- **Etki:** Çalışanın örgütte bir etki yaratabilmesine inanmasıdır. Çalışan örgütsel sonuçları etkileyebildiklerine inandığında daha fazla motive olmaktadır.

Çalışan etkili olduğunu hissettiğinde örgütte bir etki yaratabilmek için daha çok çalışacak ve daha çok çaba sarf edecektir (Altındış ve Özutku 2011, 166-168).

1.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığın ölçülebilmesi için Allen ve Meyer'in (1990), örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte katılımcılara toplam 24 adet soru sorulmuş olup örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak belirtilen alt boyutları incelenmiştir. İlk 8 soru duygusal bağlılığı, sonraki 8 soru devam bağlılığını ve son 8 soru normatif bağlılığı ölçmek için katılımcılara yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır.

- **Duygusal Bağlılık:** Örgütte en çok gerçekleşmesi istenilen bağlılık türüdür. Çalışanın örgütle bütünleşmesi sonucunda, örgütsel amaç ve değerleri kabul ederek örgüt için olağanüstü çaba sarf etmesi ve örgüte gönülden bağlı olmasıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, istekli olarak örgütte kalmakta ısrar ederler. Örgüt için ellerinden gelen her şeyi yapar ve çaba sarf ederler.

- **Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütten ayrıldıklarında sahip olduklarının kaybedilmesinden doğan olumsuz sonuçları yaşamamak için, örgütte kalmaya devam ederler. Bu bağlılık türünde duygular çok az rol oynamaktadır. Devam bağlılığı boyutunda örgütten ayrılma, çalışan için yüksek bir maliyet getirecektir. Maliyetlere katlanmak çalışanın yararına olmayacak, çalışan örgütte kalmaya devam edecektir.

- **Normatif Bağlılık:** Bu bağlılık boyutunda çalışan, örgütte kalmasının ahlaki olarak doğru olduğunu düşünmektedir. Çalışmayı kendisi için bir görev olarak algılar. Çalışan örgütüne karşı sorumluluk ve inançla örgütte kalmaya devam eder (Yüceler 2009, 448).

1.5. Verilerin Analiz Yöntemi

Bu araştırmada anket verileri SPSS 22 programına girilerek kodlanmıştır. Sosyo demografik değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri tablollaştırılmıştır. Ölçeklerle sosyo demografik değişkenler arasındaki farklılaşma durumunu araştırmak için iki bağımsız değişken olduğunda bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla değişken olduğunda ANOVA testi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiyi araştırmak için pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

1.6. Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada uygulanan ölçeklerdeki bilgiler SPSS programına girilerek güvenilirlik analizi yapılmış ve verilerin ne ölçüde rastlantısal olduğu incelenmiştir. Sonuçların güvenilirliği rakamsal olarak Cronbach's Alpha (α) olarak gösterilmiş ve buna göre değerlendirilmiştir.

1.6.1. Personel Güçlendirme Güvenilirlik Analizi

Personel güçlendirme alt boyutlarının güvenilirlik analizleri Tablo 3. 'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Personel Güçlendirme Alt Boyutları Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	N of Items
Etki	,880	3
Anlam	,900	3
Özerklik	,789	3
Yetenek	,763	3

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarından özerklik ve yetenek boyutlarının cronbach alpha değeri $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında olduğundan oldukça güvenilirdir. Etki

ve anlam boyutlarının ise cronbach alpha değeri $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

1.6.2. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel bağlılık güvenilirlik analizleri Tablo.4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Analizleri

	Cronbach's Alpha	N of Items
Duygusal Bağlılık	,876	8
Devam Bağlılığı	,806	8
Normatif Bağlılık	,815	8

Örgütsel bağlılık cronbach alpha değeri $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında olduğundan yüksek derecede güvenilirdir.

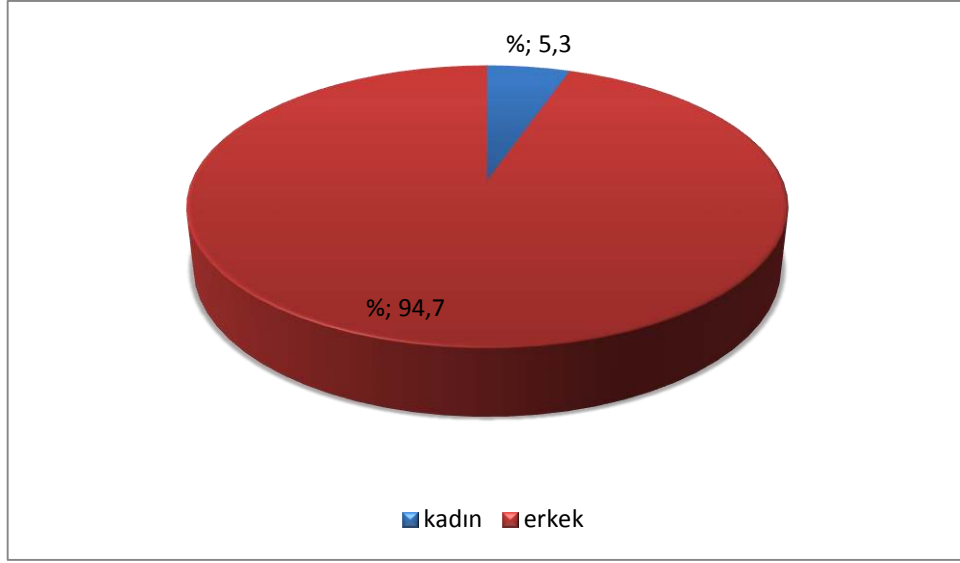
2. SOSYO DEMOGRAFİK BULGULAR

2.1. Cinsiyet Dağılımları

Çalışanların cinsiyet dağılımları ve cinsiyet dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.5 ‘te özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet Dağılımları

	n	%
Kadın	8	5,3
Erkek	142	94,7
Total	150	100,0



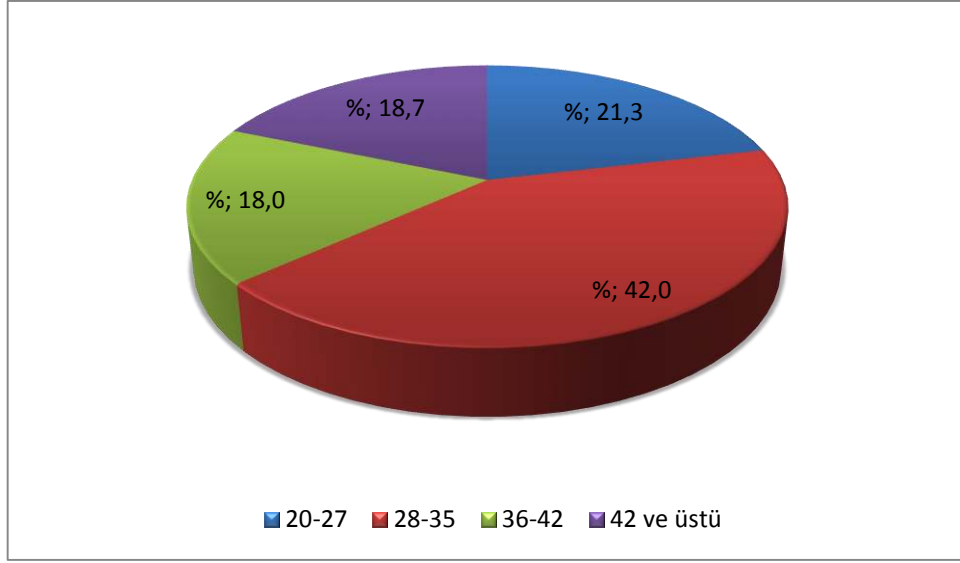
Araştırmaya katılanların %94,7'si erkek, %5,3'ü ise kadındır. Araştırmanın yapıldığı işletme, ağır ve tehlikeli işlerin yapıldığı bir işletme olması dolayısıyla çalışanların büyük bir çoğunluğu erkektir.

2.2. Yaş Dağılımları

Çalışanların yaş dağılımları ve yaş dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.6 'da özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 6. Yaş Dağılımları

	n	%
20-27	32	21,3
28-35	63	42,0
36-42	27	18,0
42 ve üstü	28	18,7
Total	150	100,0



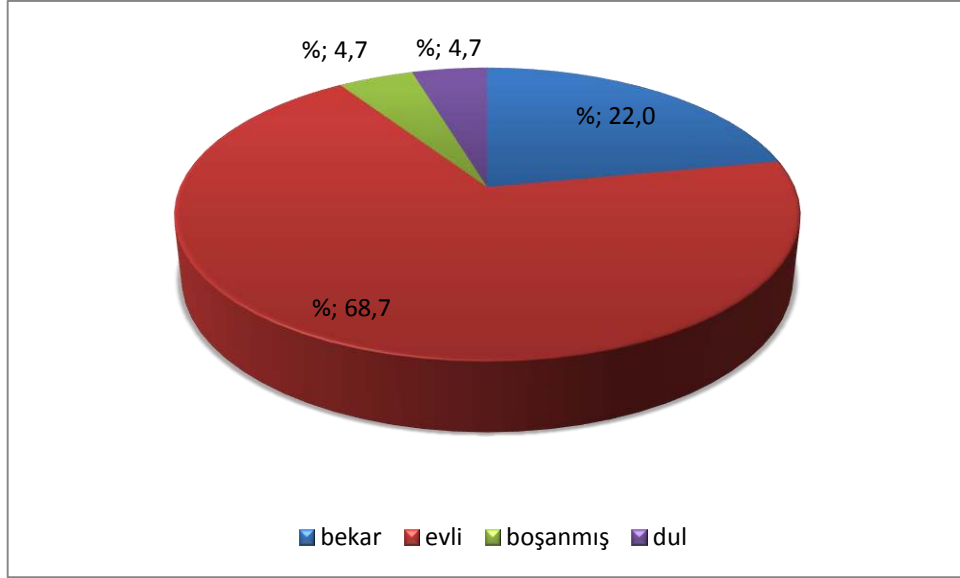
Araştırmaya katılanların %21,3'ü 20-27 yaş, %42'si 28-35 yaş, %18 'i 36-42, %18,7'si 42 ve üstü yaş aralığındadır.

2.3. Medeni Durum Dağılımları

Çalışanların medeni durum dağılımları ve medeni durum dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.7 'de özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 7. Medeni Durum Dağılımları

	n	%
Bekar	33	22,0
Evli	103	68,7
Boşanmış	7	4,7
Dul	7	4,7
Total	150	100,0



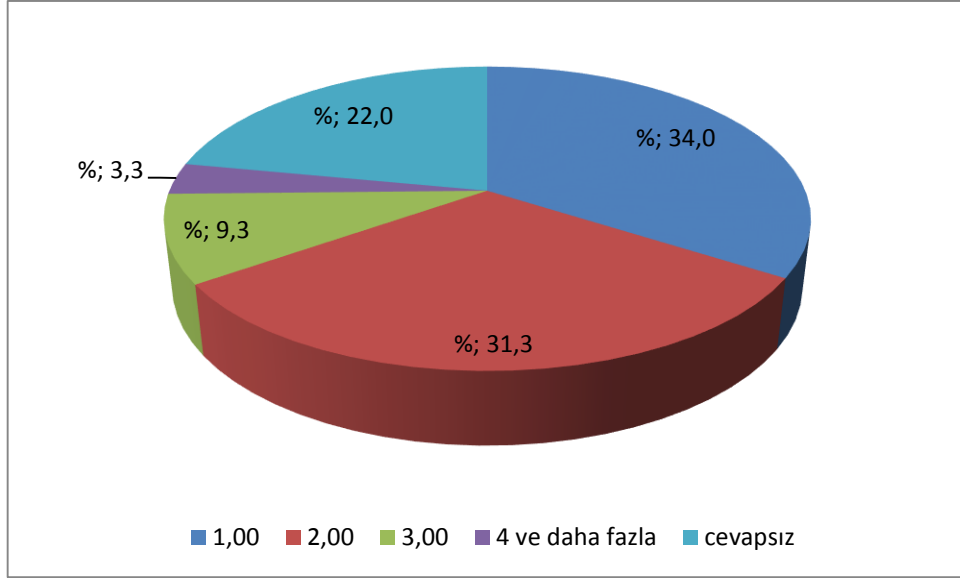
Araştırmaya katılanların %22'si bekar, %68,7'si evli, %4,7'si boşanmış, %4,7'si duldur.

2.4. Çocuk Sayısı Dağılımları

Çalışanların çocuk sayısı dağılımları ve çocuk sayısı dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.8 'de özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 8. Çocuk Sayısı Dağılımları

	n	%
1,00	51	34,0
2,00	47	31,3
3,00	14	9,3
4 ve daha fazla	5	3,3
Total	117	78,0
Cevapsız	33	22,0
G. Toplam	150	100,0



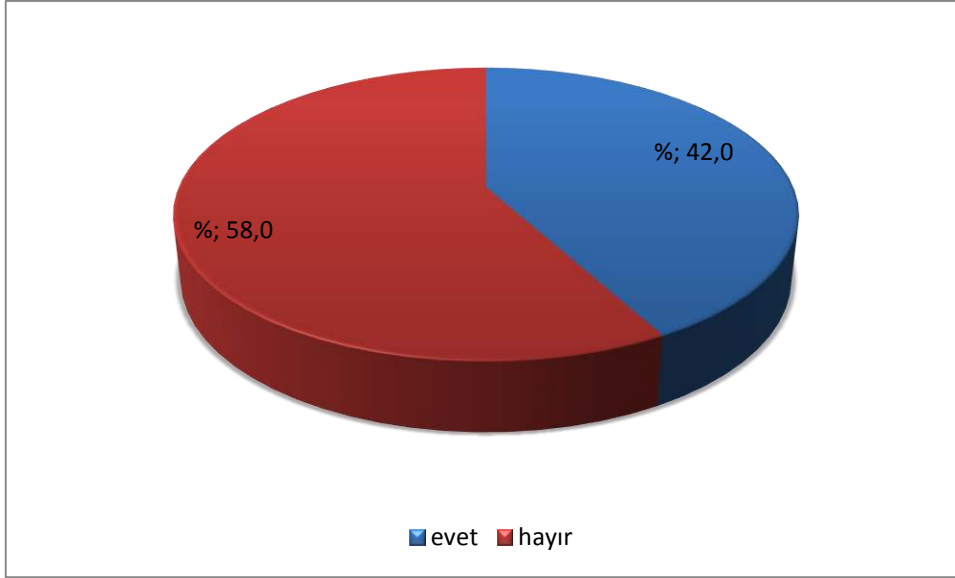
Araştırmaya katılanların %34'ünün 1 çocuğu, %31,3'ünün 2 çocuğu, %9,3'ünün 3 çocuğu, %3,3'ünün 4 ve daha fazla çocuğu vardır. %22'si de cevap vermemiştir.

2.5. İzmirli Olma Durumu Dağılımları

Çalışanların İzmirli olma dağılımları ve İzmirli olma dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.9 'da özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 9. İzmirli Olma Değişkeni Dağılımları

	n	%
Evet	63	42,0
Hayır	87	58,0
Total	150	100,0



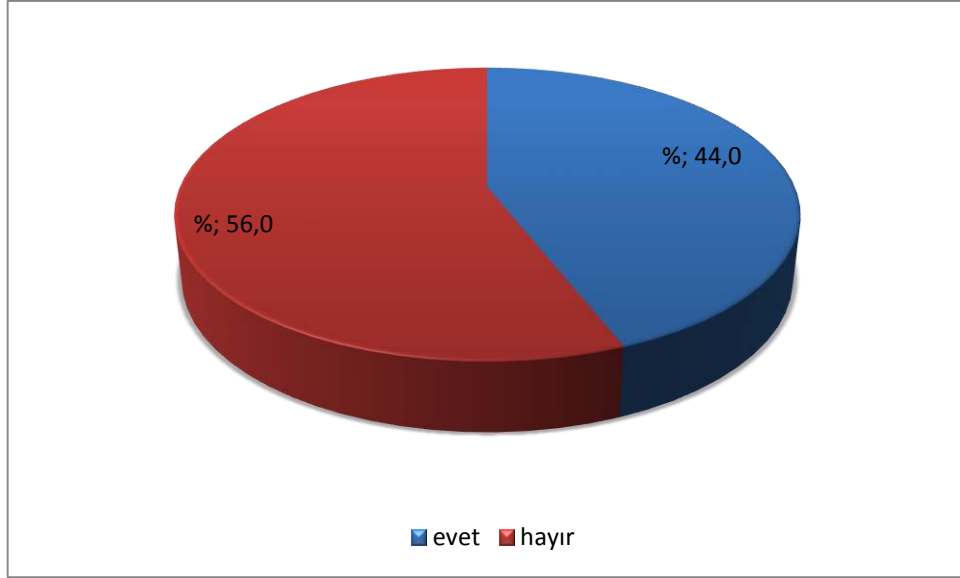
Araştırmaya katılanların %42' si İzmirli, %58'i İzmirli değildir.

2.6. İşyerinin Bulunduğu İlçede İkamet Etme Dağılımları

Çalışanların işyerinin bulunduğu ilçede ikamet etme dağılımları ve işyerinin bulunduğu ilçede ikamet etme dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.10'da özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 10. “İşyerinizin Bulunduğu İlçede mi İkamet Ediyorsunuz” Değişkeni Dağılımları

	n	%
Evet	66	44,0
Hayır	84	56,0
Total	150	100,0



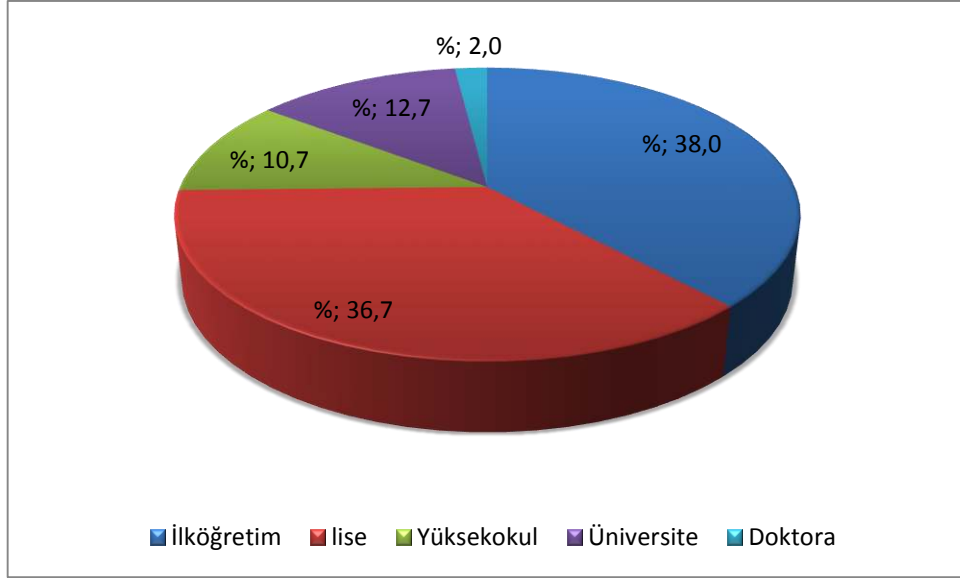
Araştırmaya katılanların %44'ü Aliğa'da ikamet ederken, %56'sı Aliğa'da ikamet etmemektedir.

2.7. Eğitim Düzeyi Dağılımları

Çalışanların eğitim düzeyi dağılımları ve eğitim düzeyi dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.11 'de özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 11. Eğitim Düzeyi Dağılımları

	n	%
İlköğretim	57	38,0
Lise	55	36,7
Yüksekokul	16	10,7
Üniversite	19	12,7
Doktora	3	2,0
Total	150	100,0



Araştırmaya katılanların %38'i ilköğretim, %36,7'si lise, %10,7'si yüksekokul, %12,7'si üniversite, %2'si doktora derecesinde eğitim almıştır.

2.8. İzmir’de Bulunma Süresi Dağılımları

Çalışanların İzmir’de bulunma süresi dağılımları ve İzmir’de bulunma süresi dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.12 ‘de özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 12. ”İzmir’de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz” Değişkeni Dağılımları

	n	%
0-5 yıl	38	25,3
6-10 yıl	17	11,3
11-15 yıl	13	8,7
16-20 yıl	21	14,0
21 ve üzeri yıl	61	40,7
Total	150	100,0

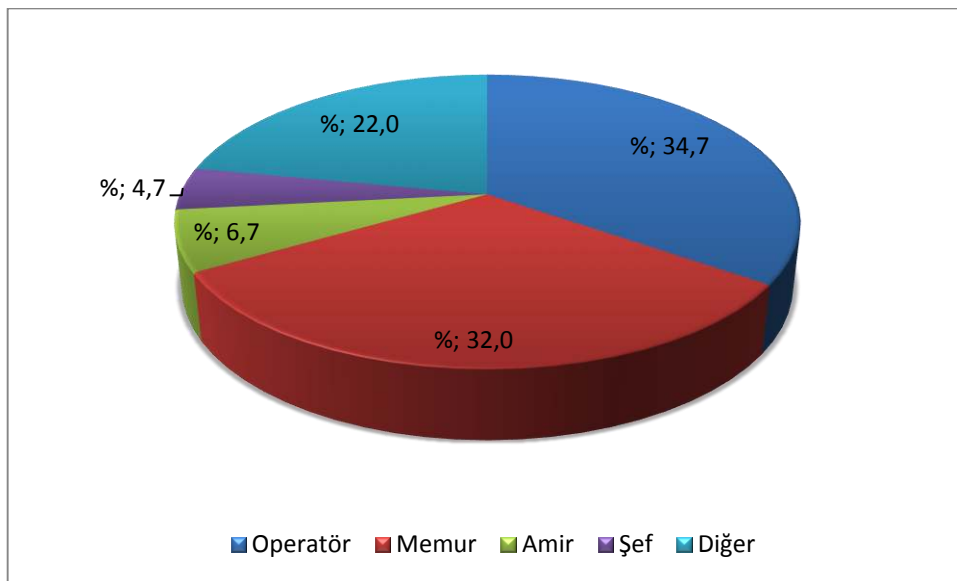
Araştırmaya katılanların %25,3'ü 0-5, %11,3'ü 6-10, %8,7'si 11-15, %14'ü 16-20 yıl, %40,7'si 21 ve üzeri yıldır İzmir'de bulunmaktadır. İşletmede İzmir'de bulunma süresi değişkeni istatistiki dağılımına bakıldığında 21 yıl ve üzeri çalışanların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu çalışanların uzun yıllardır İzmir'de yaşayan herhangi bir göçle İzmir'e yerleşmemiş çalışanlar olduğu düşünülebilir.

2.9. Unvan Dağılımları

Çalışanların unvan dağılımları ve unvan dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.13 'de özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 13. Unvan Dağılımları

	n	%
Operatör	52	34,7
Memur	48	32,0
Amir	10	6,7
Şef	7	4,7
Diğer	33	22,0
Total	150	100,0



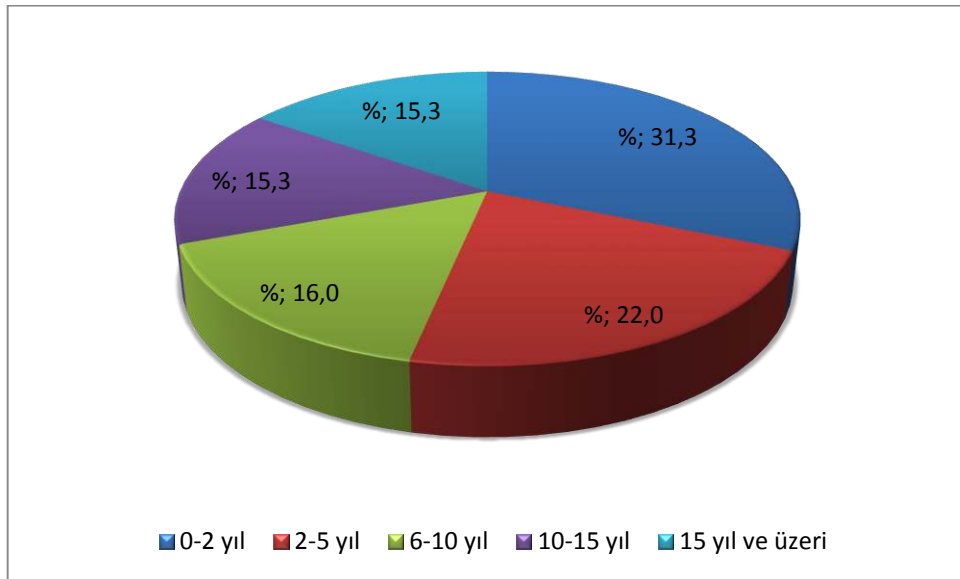
Araştırmaya katılanların %34,7'si operatör, %32'si memur, %6,7'si amir, %4,7'si şef, %22'si diğer unvanlara sahiptir.

2.10. İşyerindeki Çalışma Süresi Dağılımları

Çalışanların işyerindeki çalışma süresi dağılımları ve işyerindeki çalışma süresi dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.14 'de özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 14. “Şu An Çalıştığınız İşyerindeki Çalışma Süresi” Değişkeni Dağılımları

	n	%
0-2 yıl	47	31,3
2-5 yıl	33	22,0
6-10 yıl	24	16,0
10-15 yıl	23	15,3
15 yıl ve üzeri	23	15,3
Total	150	100,0



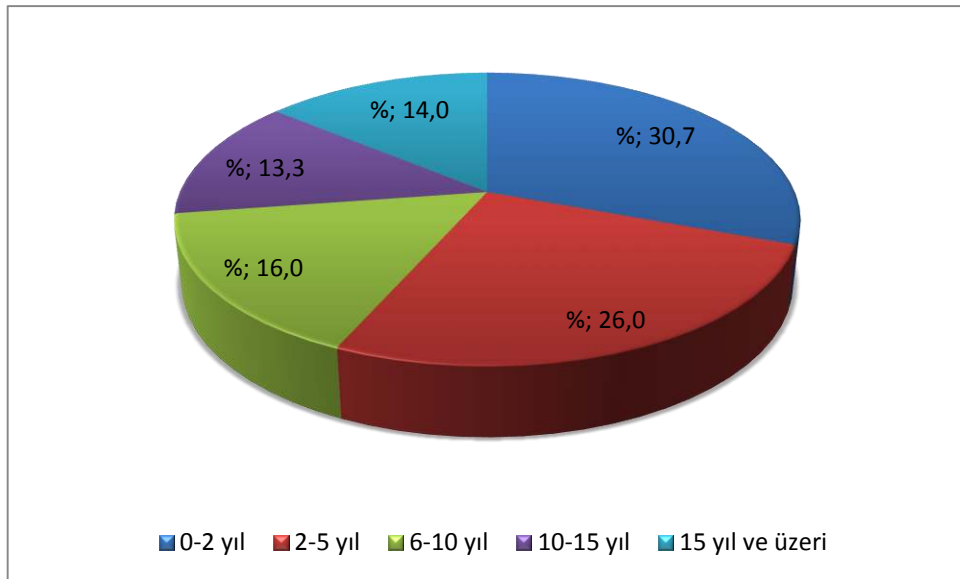
Araştırmaya katılanların %31,3'ü 0-2, %22'si 2-5, %16'sı 6-10 yıl, %15,3'si 10-15 yıl, %15,3'ü 15 yıl ve üzeri süredir şu anda çalıştığı işyerinde çalışmaktadır.

2.11. Unvandaki Çalışma Süresi Dağılımları

Çalışanların bulundukları unvandaki çalışma süresi dağılımları ve bulundukları unvandaki çalışma süresi dağılımlarının yüzdelik değerleri Tablo.15 'de özetlenmiş olup, grafik üzerinde belirtilmiştir.

Tablo 15. “Şu An Bulunduğunuz Unvandaki Çalışma Süresi” Dağılımları

	n	%
0-2 yıl	46	30,7
2-5 yıl	39	26,0
6-10 yıl	24	16,0
10-15 yıl	20	13,3
15 yıl ve üzeri	21	14,0
Total	150	100,0



Araştırmaya katılanların %30,7'ü 0-2, %26'sı 2-5, %16'sı 6-10 yıl, %13,3'ü 10-15 yıl, %14'ü 15 yıl ve üzeri süredir şu anda çalıştığı unvanda çalışmaktadır.

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE SOSYO DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KARŞILAŞTIRMA

3.1. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 16. 'da özetlenmiştir.

Tablo 16. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Etki	kadın	8	3,4583	,85333	-,782	,435
	erkek	142	3,7089	,88313		
Anlam	kadın	8	4,0833	,70711	,164	,870
	erkek	142	4,0282	,93230		
Özerklik	kadın	8	3,3333	,94281	,095	,924
	erkek	142	3,2981	1,02044		
Yetenek	kadın	8	4,1667	,64242	,350	,727
	erkek	142	4,0516	,91507		

Personel güçlendirme alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların %94,7'si erkektir. Sadece %5,3'ü gibi düşük bir oran kadınları oluşturmaktadır. Cinsiyetler arasında belirgin oranda görülen farktan dolayı, personel güçlendirme alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu testinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

3.2. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 17. 'de özetlenmiştir.

Tablo 17. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	20-27	32	3,6146	,81258	2,070	,107
	28-35	63	3,5397	,93216		
	36-42	27	3,8642	,88800		
	42 ve üstü	28	3,9762	,76942		
	Total	150	3,6956	,88059		
Anlam	20-27	32	4,2396	,79980	5,375	,002
	28-35	63	3,6984	1,09694		
	36-42	27	4,1975	,67469		
	42 ve üstü	28	4,3810	,51890		
	Total	150	4,0311	,91987		
Özerklik	20-27	32	3,1458	,85901	,868	,459
	28-35	63	3,2381	1,02203		
	36-42	27	3,5309	,92570		
	42 ve üstü	28	3,3929	1,22408		
	Total	150	3,3000	1,01352		
Yetenek	20-27	32	4,2500	,78972	2,757	,045
	28-35	63	3,8148	1,07059		
	36-42	27	4,2593	,59437		
	42 ve üstü	28	4,1905	,74496		
	Total	150	4,0578	,90136		

Personel güçlendirme alt boyutları ile yaş değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, anlam ve boyutunda anlamlı farklılık saptanmıştır ($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlamak için Tamhane testi yapılmıştır.

Tablo 18. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tamhane Çoklu Karşılaştırma Testi

			Ortalama Fark	Standart hata	P
Anlam	20-27	28-35	,54117*	,19771	,045
		36-42	,04205	,19196	1,000
		42 ve üstü	-,14137	,17206	,960
	28-35	20-27	-,54117*	,19771	,045
		36-42	-,49912	,18963	,060
		42 ve üstü	-,68254*	,16946	,001
	36-42	20-27	-,04205	,19196	1,000
		28-35	,49912	,18963	,060
		42 ve üstü	-,18342	,16271	,843
	42 ve üstü	20-27	,14137	,17206	,960
		28-35	,68254*	,16946	,001
		36-42	,18342	,16271	,843

Yapılan Tamhane testi sonucunda anlam alt boyutunda 28-35 yaş arası ile 20-27, 42 ve üstü yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). 42 ve üstü yaş grubunun anlam boyutu puanları diğer yaş gruplarının puanlarından daha yüksek olarak tespit edilmiştir. 20-27, 28-35 yaş aralıklarındaki çalışanlar iş hayatlarının başında ya da meslek seçimi yapmış ve sağlamlaştırmak için çaba sarf etme zamanlarını yaşayan çalışanlar olmaktadır. Bu yaş aralıklarındaki çalışanlar, anlam algısıyla mesleklerine değer yükleyerek güçlenmeye çalışıyor olabilirler. 36-42 yaş genel olarak meslek hayatının ortalarına denk gelen yıllar olurken, çalışanların işletmeden beklentilerinin fazla olduğu yıllar olmaktadır. Bu yaş aralıklarındaki çalışanlar işe alışmış, iş ve pozisyonlarında uzmanlaşmış kişiler olmaktadır. Bu yaş aralığında anlam algısında farklılık görülmemesi işletmeye ve mesleğe karşı olan inancın kalmamış olmasından, beklentilere ulaşamamış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çalışanlar iş çeşitliliği, daha fazla sorumluluk, terfi, ücret ve yan haklar gibi beklentilerine sahip olmadıklarında işlerine yeteri kadar anlam yükleyememekte ve değer verememektedir. Bu yaşlardaki çalışanların, uzmanlaşmalarından dolayı beklentileri fazla olabilmektedir.

42 yaş ve üstü çalışanların anlam algısı en üst düzeyde görülmektedir. 42 yaş ve üzerindeki çalışanlar genelde iş hayatında uzun yıllarını geçirmiş, çalışma süresi fazla olan çalışanlardır. Bu bireylerin birçoğu emekliliğe yaklaşmış ya da mesleğinin son zamanlarını yaşayan kişiler olmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle oluşan olgunluk, hayattaki istek ve beklentilerin farkında olunması kişide bazı değerleri ortaya çıkarmıştır. İşletme ve meslekleri sayesinde yıllarca hayatlarını idame ettirmiş bu kişiler için meslek ve çalıştıkları işletme çok değerli olmaktadır. Yaşları gereği belirli bir hayat görüşü, belirli inanç ve değerlere sahip olan bu çalışanlar, işlerine de bu değerleri yüklemiş olabilirler. Bu kişiler, yaşlarının getirdiği olgunlukla, işlerini içselleştirerek gerçekleştirmiş ve rollerini benimsemişlerdir.

3.3. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 19. 'da özetlenmiştir.

Tablo 19. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	bekar	33	3,6263	,60529	1,536	,208
	evli	103	3,7605	,93750		
	boşanmış	7	3,7143	1,06160		
	dul	7	3,0476	,80343		
	Total	150	3,6956	,88059		
Anlam	bekar	33	3,9899	,78389	1,915	,130
	evli	103	4,0550	,92778		
	boşanmış	7	4,5238	,50395		
	dul	7	3,3810	1,43280		
	Total	150	4,0311	,91987		
Özerklik	bekar	33	3,1414	,80808	,616	,606
	evli	103	3,3528	1,06420		
	boşanmış	7	3,5238	1,31736		
	dul	7	3,0476	,84828		
	Total	150	3,3000	1,01352		

Yetenek	bekar	33	4,1212	,77647	,697	,555
	evli	103	4,0550	,93130		
	boşanmış	7	4,2381	,78680		
	dul	7	3,6190	1,14550		
	Total	150	4,0578	,90136		

Personel güçlendirme alt boyutları ile medeni durum değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Test sonucunda personel güçlendirme alt boyutlarından etki, anlam, özerklik, yetenek algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Medeni durumun değişimiyle, çalışanın etki algısında herhangi bir değişiklik olmamaktadır. Medeni durumun değişikliğiyle çalışanların mesleklerine yükledikleri anlam, değer ve inançların değişmediği görülmektedir. Test sonucunda bekar ya da evli olma değişkeniyle çalışanın işlerinde daha özgür davranabilmesi, seçim hakkına sahip olabilmesi gibi algıların değişmediği görülmüştür. Bekar ya da evli olma değişkeniyle çalışanın yeteneklerine güvenmesi, kendini işin yapılabilmesi açısından yeterli görmesi konusunda da bir değişiklik görülmemiştir.

3.4. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının çocuk sayısı değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 20. 'de özetlenmiştir

Tablo 20. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	1,00	51	3,6797	,82182	2,887	,039
	2,00	47	3,7872	,78459		
	3,00	14	3,3810	1,25308		
	4,00	5	4,6667	,40825		

	Total	117	3,7293	,87858		
Anlam	1,00	51	3,9935	,96492	2,636	,053
	2,00	47	4,1986	,64328		
	3,00	14	3,5714	1,35513		
	4,00	5	4,6667	,40825		
	Total	117	4,0541	,91178		
Özerklik	1,00	51	3,3464	,89433	2,846	,041
	2,00	47	3,4752	,94981		
	3,00	14	2,6429	1,22972		
	4,00	5	3,6667	1,33333		
	Total	117	3,3276	1,00190		
Yetenek	1,00	51	4,0850	,89899	2,551	,059
	2,00	47	4,1915	,60090		
	3,00	14	3,5476	1,37503		
	4,00	5	4,5333	,44721		
	Total	117	4,0826	,87088		

Personel güçlendirme alt boyutları ile çocuk sayısı değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, etki ve özerklik alt boyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlamak için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 21. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi

			Ortalama Fark	Standart hata	P
Etki	1,00	2,00	-,10750	,17346	,926
		3,00	,29879	,25884	,657
		4,00	-,98693	,40203	,073
	2,00	1,00	,10750	,17346	,926
		3,00	,40628	,26121	,408
		4,00	-,87943	,40355	,135
	3,00	1,00	-,29879	,25884	,657
		2,00	-,40628	,26121	,408
		4,00	- 1,28571*	,44695	,024
	4,00	1,00	,98693	,40203	,073
		2,00	,87943	,40355	,135
		3,00	1,28571*	,44695	,024

Özerklik	1,00	2,00	-,12877	,19791	,915
		3,00	,70355	,29533	,086
		4,00	-,32026	,45869	,898
	2,00	1,00	,12877	,19791	,915
		3,00	,83232*	,29802	,031
		4,00	-,19149	,46043	,976
	3,00	1,00	-,70355	,29533	,086
		2,00	-,83232*	,29802	,031
		4,00	-1,02381	,50994	,191
	4,00	1,00	,32026	,45869	,898
		2,00	,19149	,46043	,976
		3,00	1,02381	,50994	,191

Yapılan Tukey testi sonucunda etki alt boyutunda 3 çocuk ile 4 çocuk arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). 4 çocuk sahibi olanların etki puanları 3 çocuk sahibi grubun puanlarından daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Özerklik alt boyutunda 2 çocuk ile 3 çocuk arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). 2 çocuk sahibi olanların özerklik puanları 3 çocuk sahibi grubun puanlarından daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Fazla çocuğa sahip çalışanlar örgütte daha fazla etkili olduğunu düşünmekte, daha çok çalışmakta ve çaba sarf etmektedir.

Çoğunlukla erkek katılımcıların katıldığı araştırmada fazla çocuğa sahip babaların, ailelerinde etki gücü fazla olmaktadır. Büyük bir ailede baba rolünü yerine getirebilmek için kişi daha otoriter olmaya çalışıyor olabilir. Fazla çocuk sahibi çalışanlar psikolojik nedenlerle bu algıların benzerlerini, iş ve meslek hayatları için hissediyor olabilirler. Aynı zamanda, fazla çocuk sahibi çalışanlar aile fert sayısının fazla olması maddi ihtiyaçların artmasından kaynaklı olarak, daha fazla yük hissediyor olabilirler. Maddi gereksinimlerin fazla olmasından ve psikolojik nedenlerle diğer çalışanlara göre daha çok çalışmak zorunda olduklarından ve örgütte daha etkili rol üstlendiklerini düşünüyor olabilirler.

Özerklik alt boyutunda en yüksek puan 2 çocuk sahibi çalışanların olmuştur. Özerklik alt boyutu çalışanın kendi kendine karar alabilmesinde özgür olması, gerektiğinde davranış değiştirebilmesi gibi konularda inisiyatif sahibi olabilme algısıdır. Özerklik algısını sorumluluğu daha fazla olan çalışanlar ile, daha çok yönetme vasfına sahip çalışanlar hissetmektedir. Çocuk sayısı ile bu algı arasındaki

ilişkinin sebebinin ortaya çıkarılabilmesi için daha farklı çalışmalar yapılması gerekmekte olup, farklı değişkenlerle daha fazla araştırma yapılmalıdır. Farklı işletmelerde farklı değişkenlerle bu algı ve çocuk sayısı arasındaki ilişkiler incelenebilir.

3.5. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının İzmirli olma değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 22. 'de özetlenmiştir.

Tablo 22. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Etki	evet	63	3,7302	,86314	,408	,684
	hayır	87	3,6705	,89716		
Anlam	evet	63	4,0370	,91798	,067	,947
	hayır	87	4,0268	,92652		
Özerklik	evet	63	3,4180	,97637	1,215	,226
	hayır	87	3,2146	1,03676		
Yetenek	evet	63	4,0952	,90286	,432	,666
	hayır	87	4,0307	,90453		

Personel güçlendirme alt boyutları ile İzmirli olma değişkeni arasında yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Testin sonucuna göre çalışanların İzmirli olması ya da farklı bir memleketli olması güçlendirme algılarında herhangi bir değişiklik meydana getirmemektedir. Şehrin ya da memleketin personelin güçlendirilmiş hissetmesine bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

3.6. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının İzmir'de Bulunma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının İzmir'de bulunma süresi değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 23. 'de özetlenmiştir.

Tablo 23. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının ‘İzmir'de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz’ Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	0-5 yıl	38	3,9035	0,72662	2,717	0,032
	6-10 yıl	17	3,1373	1,06105		
	11-15 yıl	13	3,9744	0,68667		
	16-20 yıl	21	3,7143	0,72484		
	21 ve üzeri yıl	61	3,6557	0,94667		
	Total	150	3,6956	0,88059		
Anlam	0-5 yıl	38	4,2368	0,78234	3,311	0,013
	6-10 yıl	17	3,4118	1,13975		
	11-15 yıl	13	4,0513	0,86972		
	16-20 yıl	21	4,3492	0,59138		
	21 ve üzeri yıl	61	3,9617	0,96628		
	Total	150	4,0311	0,91987		
Özerklik	0-5 yıl	38	3,2632	1,09643	1,396	0,238
	6-10 yıl	17	2,902	1,20626		
	11-15 yıl	13	3,7692	0,78628		
	16-20 yıl	21	3,3016	0,69045		

	21 ve üzeri yıl	61	3,3333	1,02198		
	Total	150	3,3	1,01352		
Yetenek	0-5 yıl	38	3,5865	1,03215	1,458	0,214
	6-10 yıl	17	3,008	1,00321		
	11-15 yıl	13	3,8895	0,79985		
	16-20 yıl	21	3,8956	0,65698		
	21 ve üzeri yıl	61	3,4165	1,00065		
	Total	150	3,5523	1,00052		

Personel güçlendirme alt boyutları ile ‘‘İzmir’de ne kadar zamandır buluyorsunuz’’ değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda etki, anlam alt boyutlarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu anlamak için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 24. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının ‘İzmir’de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz’’ Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Testi

			Ortalama Fark	Standart hata	P
Etki	0-5 yıl	6-10 yıl	,76625*	,25122	,022
		11-15 yıl	-,07085	,27664	,999
		16-20 yıl	,18922	,23411	,928
		21 ve üzeri yıl	,24777	,17793	,633
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,76625*	,25122	,022
		11-15 yıl	-,83710	,31722	,069
		16-20 yıl	-,57703	,28090	,246

		21 ve üzeri yıl	-,51848	,23613	,187
	11-15 yıl	0-5 yıl	,07085	,27664	,999
		6-10 yıl	,83710	,31722	,069
		16-20 yıl	,26007	,30384	,912
		21 ve üzeri yıl	,31862	,26301	,745
	16-20 yıl	0-5 yıl	-,18922	,23411	,928
		6-10 yıl	,57703	,28090	,246
		11-15 yıl	-,26007	,30384	,912
		21 ve üzeri yıl	,05855	,21783	,999
	21 ve üzeri yıl	0-5 yıl	-,24777	,17793	,633
		6-10 yıl	,51848	,23613	,187
		11-15 yıl	-,31862	,26301	,745
		16-20 yıl	-,05855	,21783	,999
Anlam	0-5 yıl	6-10 yıl	,82508*	,26045	,016
		11-15 yıl	,18556	,28680	,967
		16-20 yıl	-,11236	,24270	,990
		21 ve üzeri yıl	,27509	,18446	,570
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,82508*	,26045	,016
		11-15 yıl	-,63952	,32886	,299
		16-20 yıl	-,93744*	,29121	,014
		21 ve üzeri yıl	-,54998	,24480	,169
	11-15 yıl	0-5 yıl	-,18556	,28680	,967
		6-10 yıl	,63952	,32886	,299
		16-20 yıl	-,29792	,31500	,878
		21 ve üzeri yıl	,08953	,27267	,997

	16-20 yıl	0-5 yıl	,11236	,24270	,990
		6-10 yıl	,93744*	,29121	,014
		11-15 yıl	,29792	,31500	,878
		21 ve üzeri yıl	,38746	,22583	,428
	21 ve üzeri yıl	0-5 yıl	-,27509	,18446	,570
		6-10 yıl	,54998	,24480	,169
		11-15 yıl	-,08953	,27267	,997
		16-20 yıl	-,38746	,22583	,428

Yapılan Tukey testi sonucunda etki alt boyutunda 6-10 yıldır İzmir’de bulunanlar ile, 0-5 yıldır İzmir’de bulunanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). 0-5 yıldır İzmir’de bulunanların etki puanları 6-10 yıldır bulunanların puanlarından daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Yapılan Tukey testi sonucunda anlam alt boyutunda 6-10 yıldır İzmir’de bulunanlar ile 0-5 yıldır ve 16-20 yıl İzmir’de bulunanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). 16-20 yıldır İzmir’de bulunanların anlam puanları diğerlerinden daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

İzmir’de bulunma süresi değişkenine göre, etki alt boyutundaki anlamlı farklılıkların 0-5 yıldır çalışanlar ile 6-10 yıldır çalışanlar arasında olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılıkların en fazla 0-5 yıldır İzmir’de bulunan katılımcılarda görüldüğü tespit edilmiştir. Bu durumun birkaç sebebi olabilir. İzmir’de daha kısa süredir yaşayanları, iş bulma sebebiyle başka şehirlerden İzmir’e göç etmiş çalışanların oluşturduğu düşünülebilir. Bu çalışanlar yaşadıkları maddi zorlukları, iş bularak çözmüş, işlerini hayatlarının merkezi haline getirmiş olabilirler. İşlerini hayatlarının merkezinde gören katılımcılar, işlerini önemsedikleri için psikolojik olarak işleri üzerinde çok etkili olduklarını düşünüyor olabilirler. İşlerinin hayatlarını tamamen etkilediğini düşünen katılımcılar, psikolojik olarak kendilerinin de işlerini etkileyebilme güçleri olduğunu, örgütteki sonuçlarda kendi katkılarının büyük olduğunu düşünüyor olabilirler. Anlam boyutundaki farklılıkların 0-5 yıldır, 6-10 yıldır ve 16-20 yıldır İzmir’de bulunanların görülmesi sonucu, yaş değişkenindeki

sonuçla benzerlik göstermektedir. Yaş değişkenlerinde de görüldüğü gibi çalışanların, meslek ve işinin oluşmaya ve sağlamlaşmaya başladığı ilk 10 yılında ve emekliliğe doğru ilerleyen son yıllarında anlam boyutunun yüksek olduğu görülmektedir. İlk yıllarda görülen anlam algısının, iş bulma nedeniyle şehir değiştiren kişilerin işlerini hayata tutunabilmek amacıyla anlamlı görmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu çalışanlar hayata tutunabilmelerinin, geçinebilmelerinin işleri sayesinde olduğunu düşünerek işlerine büyük bir anlam yüklemiş olabilirler.

İzmir büyükşehirler arasında işsizliğin en yoğun olarak yaşandığı şehirlerin başında gelmektedir. 16-20 yıldır İzmir’de bulunan çalışanların uzun zamandır İzmir’de yaşadığı, şehrin sıkıntılarını bilen kişiler olduğu düşünülebilir. İşsizliğin yoğun olarak yaşandığı şehirde bir işe sahip olabilmek, bir işletmede tutunabilmek çalışanlar için anlamlı ve değerli olmaktadır. 16-20 yıldır İzmir’de bulunan çalışanların diğer çalışanlara göre anlam boyutundaki farklılıkların daha yüksek olmasının sebebi bir işe sahip olmasından kaynaklanıyor olabilmektedir. Maddi sıkıntıların ve işsizliğin bulunduğu şehirde, bir işe sahip bireylerin işini hayatında önemli bir yere koyduğu, işine verdiği değer ve anlamla kendini güçlü hissettiği düşünülebilir.

3.7. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İşyerinin Bulunduğu İlçede İkamet Etme Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının işyerinin bulunduğu ilçede ikamet etme değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 25. ‘de özetlenmiştir.

Tablo 25. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “İşyerinizin Bulunduğu İlçede mi İkamet Ediyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

İşyerinizin bulunduğu ilçede mi ikamet ediyorsunuz?		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Etki	evet	66	3,7374	,88001	,514	,608
	hayır	84	3,6627	,88494		
Anlam	evet	66	3,9343	,98748	-1,143	,255

	hayır	84	4,1071	,86143		
Özerklik	evet	66	3,3081	1,05135	,086	,931
	hayır	84	3,2937	,98910		
Yetenek	evet	66	3,9646	,99078	-1,123	,263
	hayır	84	4,1310	,82306		

Personel güçlendirme alt boyutları ile “işyerinizin bulunduğu ilçede mi ikamet ediyorsunuz” değişkeni arasında yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanın işyerinin bulunduğu ilçede ikamet etmesinin işini anlamlı bulmada, işinde kendini etkili ya da özgür hissetmesinde, yeteneklerinin işiyle örtüştüğünü düşünmesinde etkisinin olduğu görülmemiştir.

İzmir trafik sorunu yaşanmayan şehirlerden biridir. İşletme İzmir’in dışında bulunan Aliğa ilçesinde bulunmasına rağmen trafik sorunu yaşanmaması nedeniyle sonuçlarda anlamlı bir farklılık çıkmamış olabilir. Aynı değişken İstanbul gibi trafik sorunu yaşanan, bir yerden başka bir yere gitmenin uzun süreler aldığı bir şehirde araştırılsaydı farklı sonuçların elde edilebileceği düşünülebilirdi. İş ile evi arasında uzun mesafelerin bulunduğu, mesai saatleri sonrasında eve geç saatlerde varan çalışanların her gün bu sorunu yaşaması iş motivasyonunu ve mutluluğunu etkileyebilmektedir. Bu durumun ise güçlendirme ve bağlılık gibi kavramları etkileyebileceği düşünülebilir.

3.8. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 26. ‘da özetlenmiştir.

Tablo 26. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	İlköğretim	57	3,7719	,93043	,911	,459
	Lise	55	3,5212	,90213		
	Yüksekokul	16	3,8958	,60515		
	Üniversite	19	3,7895	,80285		
	Doktora	3	3,7778	1,26198		
	Total	150	3,6956	,88059		
Anlam	İlköğretim	57	4,1053	,84082	,440	,779
	Lise	55	3,9091	1,01522		
	Yüksekokul	16	4,0417	,82440		
	Üniversite	19	4,1053	1,01259		
	Doktora	3	4,3333	,57735		
	Total	150	4,0311	,91987		
Özerklik	İlköğretim	57	3,4795	1,05976	,755	,557
	Lise	55	3,1636	1,06549		
	Yüksekokul	16	3,2500	,70448		
	Üniversite	19	3,1930	,96427		
	Doktora	3	3,3333	,88192		
	Total	150	3,3000	1,01352		
Yetenek	İlköğretim	57	4,0585	,82645	,303	,875
	Lise	55	4,0000	1,04034		
	Yüksekokul	16	4,2083	,51460		
	Üniversite	19	4,0351	1,02376		
	Doktora	3	4,4444	,50918		
	Total	150	4,0578	,90136		

Personel güçlendirme alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Personel güçlendirmenin eğitim ile ilişkisinin bulunduğu çalışmalar mevcutken, eğitim ile ilişki bulunamadığı çalışmalar literatürde mevcuttur.

3.9. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının unvan değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 27 'de özetlenmiştir.

Tablo 27. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	Operatör	52	3,6218	1,00982	,911	,459
	Memur	48	3,7986	,76489		
	Amir	10	3,8000	,59213		
	Şef	7	3,5238	,81325		
	Diğer	33	3,6667	,93169		
	Total	150	3,6956	,88059		
Anlam	Operatör	52	3,9423	1,07400	,440	,779
	Memur	48	4,0069	,80333		
	Amir	10	4,1333	,83444		
	Şef	7	4,0476	,73102		
	Diğer	33	4,1717	,90570		
	Total	150	4,0311	,91987		
Özerklik	Operatör	52	3,2051	1,12441	,755	,557
	Memur	48	3,3958	,89034		
	Amir	10	2,9333	1,27463		
	Şef	7	3,0952	1,01314		
	Diğer	33	3,4646	,92022		
	Total	150	3,3000	1,01352		
Yetenek	Operatör	52	3,9359	1,05624	,303	,875
	Memur	48	4,1250	,75207		
	Amir	10	4,2000	,87771		
	Şef	7	4,0952	,97590		
	Diğer	33	4,1010	,85993		
	Total	150	4,0578	,90136		

Personel güçlendirme alt boyutları ile unvan değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Personel güçlendirmenin kıdemle ilişkisinin bulunduğu çalışmalar mevcutken, ilişki bulunamayan çalışmalar literatürde mevcuttur.

3.10. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 28. 'de özetlenmiştir.

Tablo 28. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Şu An Çalıştığımız İşyerindeki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	0-2 yıl	47	3,6383	,85361	,912	,459
	2-5 yıl	33	3,7374	,86906		
	6-10 yıl	24	3,4861	,82812		
	10-15 yıl	23	3,7101	1,02151		
	15 yıl ve üzeri	23	3,9565	,86049		
	Total	150	3,6956	,88059		
Anlam	0-2 yıl	47	4,1773	,91380	1,528	,197
	2-5 yıl	33	3,9192	,97550		
	6-10 yıl	24	3,7500	,89685		
	10-15 yıl	23	3,9275	1,09617		
	15 yıl ve üzeri	23	4,2899	,57123		
	Total	150	4,0311	,91987		
Özerklik	0-2 yıl	47	3,1702	,89516	,441	,779
	2-5 yıl	33	3,3737	1,07612		
	6-10 yıl	24	3,4861	,77384		
	10-15 yıl	23	3,3043	1,00962		
	15 yıl ve üzeri	23	3,2609	1,36684		
	Total	150	3,3000	1,01352		
Yetenek	0-2 yıl	47	4,1348	,89728	,364	,834
	2-5 yıl	33	4,0606	,91079		
	6-10 yıl	24	3,9028	,90345		
	10-15 yıl	23	3,9710	,98940		
	15 yıl ve üzeri	23	4,1449	,85177		
	Total	150	4,0578	,90136		

Personel güçlendirme alt boyutları ile “şu an çalıştığınız işyerindeki çalışma süresi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Personel güçlendirmeyle çalışma süresi arasında genelde ilişki olduğu düşünülmesine rağmen, “şu an çalıştığınız iş yerindeki çalışma süresi” değişkeninin sorgulanması üzerine herhangi bir değişiklik görülmemiştir. Bu sonucun sebebinin çalışanların personel güçlendirme algılarını, iş yerlerine göre değerlendirmedeği düşünülebilir.

3.11. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının Unvandaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutlarının unvandaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 29. ‘da özetlenmiştir.

Tablo 29. Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Şu An Bulunduğunuz Unvandaki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Etki	0-2 yıl	46	3,7319	,83035	1,638	,168
	2-5 yıl	39	3,6581	,93498		
	6-10 yıl	24	3,3472	,64065		
	10-15 yıl	20	3,8000	1,02255		
	15 yıl ve üzeri	21	3,9841	,92181		
	Total	150	3,6956	,88059		
Anlam	0-2 yıl	46	4,2101	,86455	2,839	,026
	2-5 yıl	39	3,7949	1,03057		
	6-10 yıl	24	3,7917	,74738		
	10-15 yıl	20	3,9167	1,16416		
	15 yıl ve üzeri	21	4,4603	,46519		
	Total	150	4,0311	,91987		

Özerklik	0-2 yıl	46	3,2536	,91405	,177	,950
	2-5 yıl	39	3,2308	1,09799		
	6-10 yıl	24	3,4028	,62151		
	10-15 yıl	20	3,3167	1,07863		
	15 yıl ve üzeri	21	3,3968	1,37687		
	Total	150	3,3000	1,01352		
Yetenek	0-2 yıl	46	4,1304	,89575	1,126	,346
	2-5 yıl	39	3,8974	1,03775		
	6-10 yıl	24	4,0278	,65140		
	10-15 yıl	20	3,9167	1,01379		
	15 yıl ve üzeri	21	4,3651	,74465		
	Total	150	4,0578	,90136		

Personel güçlendirme alt boyutları ile ‘‘şu an bulunduğunuz unvandaki çalışma süresi’’ değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, anlam alt boyutunda anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$). 15 yıl ve üzeri olan grubun anlam puanı en yüksektir. Çalışma süresinin artmasıyla çalışanların işlerini daha anlamlı ve değerli bulduğu görülmüştür. Aynı unvanda uzun yıllar çalışan katılımcılar, kendi ideal ve amaçlarını meslek ve unvanındaki görevlerle bağdaştırarak işlerine anlam yüklemişlerdir. Uzun yıllar aynı unvanda çalışan katılımcılar tecrübe, deneyim ve işlerindeki istikrar sayesinde görevlerini önemli görmekte, unvanlarını ve görevlerini önemsemektedirler.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SOSYO DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMU

4.1. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 30. 'da özetlenmiştir.

Tablo 30. Örgütsel Bağlılığın Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Duygusal Bağlılık	kadın	8	3,4531	,60111	-,446	,656
	erkek	142	3,5889	,84839		
Devam Bağlılığı	kadın	8	3,1719	,68118	-,707	,481
	erkek	142	3,3653	,75678		
Normatif Bağlılık	kadın	8	3,2656	,53635	-,943	,347
	erkek	142	3,5299	,78154		

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). İşletmedeki çalışanların %94,7'si erkek çalışanları oluşturmaktadır. Sadece %5,3'ü gibi düşük bir oran kadınları oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre farklılaşma durumunun karşılaştıracak oranlarda olmamasından dolayı belirgin bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

4.2. Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 31. 'de özetlenmiştir.

Tablo 31. Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	20-27	32	3,6133	,69078	2,169	,094
	28-35	63	3,3929	,86802		
	36-42	27	3,7639	,74221		
	42 ve üstü	28	3,7946	,94048		
	Total	150	3,5817	,83608		
Devam Bağlılığı	20-27	32	3,2969	,77170	,276	,843
	28-35	63	3,3294	,70970		
	36-42	27	3,4630	,80847		
	42 ve üstü	28	3,3750	,79640		
	Total	150	3,3550	,75211		
Normatif Bağlılık	20-27	32	3,5000	,77512	1,508	,215
	28-35	63	3,4067	,74120		
	36-42	27	3,5185	,80764		
	42 ve üstü	28	3,7768	,77829		
	Total	150	3,5158	,77141		

Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$).

4.3. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın medeni durum değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 32. 'de özetlenmiştir.

Tablo 32. Örgütsel Bağlılığın Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	bekar	33	3,3636	,69130	2,644	,051
	evli	103	3,7051	,85460		
	boşanmış	7	3,1250	1,02062		
	dul	7	3,2500	,67700		
	Total	150	3,5817	,83608		
Devam Bağlılığı	bekar	33	3,2083	,51412	1,848	,141
	evli	103	3,4284	,81417		
	boşanmış	7	2,8571	,75839		
	dul	7	3,4643	,52893		
	Total	150	3,3550	,75211		
Normatif Bağlılık	bekar	33	3,4091	,50416	2,159	,095
	evli	103	3,5995	,81937		
	boşanmış	7	2,9107	,95665		
	dul	7	3,3929	,68248		
	Total	150	3,5158	,77141		

Örgütsel bağlılık ile medeni durum değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların evli ya da bekar olmasının örgütte kalma isteğini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın çocuk sayısı değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 33. 'de özetlenmiştir.

Tablo 33. Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	1,00	51	3,6569	,73094	1,672	,177
	2,00	47	3,6144	,82044		
	3,00	14	3,3125	1,12420		
	4,00	5	4,2500	,70156		
	Total	117	3,6239	,82761		
Devam Bağlılığı	1,00	51	3,3775	,72002	1,197	,314
	2,00	47	3,3856	,71941		
	3,00	14	3,1786	,91293		
	4,00	5	3,9250	1,01396		
	Total	117	3,3803	,75846		
Normatif Bağlılık	1,00	51	3,4314	,76865	1,075	,363
	2,00	47	3,5665	,73760		
	3,00	14	3,6071	,97055		
	4,00	5	4,0500	,86873		
	Total	117	3,5331	,78688		

Örgütsel bağlılık ile çocuk sayısı değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanın çocuk sahibi olması ya da olmaması, kaç çocuğa sahip olduğu gibi değişkenlerin örgütte çalışmaya devam etme düşüncesini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.5. Örgütsel Bağlılığın İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın İzmirli olma değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 34. 'de özetlenmiştir.

Tablo 34. Örgütsel Bağlılığın İzmirli Olma Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Duygusal Bağlılık	evet	63	3,5516	,88549	-,374	,709
	hayır	87	3,6034	,80293		
Devam Bağlılığı	evet	63	3,3770	,80086	,304	,762
	hayır	87	3,3391	,71906		
Normatif Bağlılık	evet	63	3,5079	,80818	-,106	,915
	hayır	87	3,5216	,74835		

Örgütsel bağlılık ile İzmirli olma değişkeni arasında yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanın İzmirli olması ya da başka şehirli olması katılımcının örgüte bağlı kalmasını etkilememektedir.

4.6. Örgütsel Bağlılığın İzmir’de Bulunma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın İzmir’de bulunulan süre değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 35. ‘de özetlenmiştir.

Tablo 35. Örgütsel Bağlılığın “İzmir’de Ne Kadar Zamandır Bulunuyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	0-5 yıl	38	3,6908	,76159	,387	,817
	6-10 yıl	17	3,3971	1,01573		
	11-15 yıl	13	3,5096	,75426		
	16-20 yıl	21	3,5893	,56061		
	21 ve üzeri yıl	61	3,5779	,93072		
	Total	150	3,5817	,83608		

Devam Bağlılığı	0-5 yıl	38	3,2928	,60841	,654	,625
	6-10 yıl	17	3,3456	,97681		
	11-15 yıl	13	3,3365	,62372		
	16-20 yıl	21	3,1786	,61564		
	21 ve üzeri yıl	61	3,4611	,83246		
	Total	150	3,3550	,75211		
Normatif Bağlılık	0-5 yıl	38	3,5592	,65550	1,327	,263
	6-10 yıl	17	3,4706	,96575		
	11-15 yıl	13	3,2019	,78816		
	16-20 yıl	21	3,3155	,71983		
	21 ve üzeri yıl	61	3,6373	,78419		
	Total	150	3,5158	,77141		

Örgütsel bağlılık ile ‘‘İzmir’de ne kadar zamandır bulunuyorsunuz’’ değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanın İzmir’de bulunma süresinin fazla ya da az olması örgütte kalmaya devam etmesini olumlu ya da olumsuz olarak etkilememektedir.

4.7. Örgütsel Bağlılığın İşyerinin Bulunduğu İlçede İkamet Etme Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın işyerinin bulunduğu ilçede ikamet etme değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 36. ‘da özetlenmiştir.

Tablo 36. Örgütsel Bağlılığın “İşyerinizin Bulunduğu İlçede mi İkamet Ediyorsunuz” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Duygusal Bağlılık	evet	66	3,5682	,87793	-,175	,862
	hayır	84	3,5923	,80686		
Devam Bağlılığı	evet	66	3,3428	,68756	-,175	,861
	hayır	84	3,3646	,80314		
Normatif Bağlılık	evet	66	3,5114	,77047	-,063	,950
	hayır	84	3,5193	,77676		

Örgütsel bağlılık ile “işyerinizin bulunduğu ilçede mi ikamet ediyorsunuz” değişkeni arasında yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$) Çalışanın ikamet ettiği bölgenin işyerine yakın olup olmaması, örgüte olan bağlılığını örgütte kalma isteğini etkilememektedir.

4.8. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 37. ‘de özetlenmiştir.

Tablo 37. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	57	3,8070	,86798	2,381	,054
	Lise	55	3,3864	,86310		
	Yüksekokul	16	3,3203	,76372		
	Üniversite	19	3,6447	,60275		
	Doktora	3	3,8750	,12500		
	Total	150	3,5817	,83608		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	57	3,6711	,74651	5,052	,001
	Lise	55	3,1864	,78501		
	Yüksekokul	16	3,1328	,58179		

	Üniversite	19	3,0329	,46555		
	Doktora	3	3,6667	,50518		
	Total	150	3,3550	,75211		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	57	3,8048	,77956	3,696	,007
	Lise	55	3,3227	,81745		
	Yüksekokul	16	3,3906	,67835		
	Üniversite	19	3,2829	,43270		
	Doktora	3	3,7083	,19094		
	Total	150	3,5158	,77141		

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 38. Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Testi

			Ortalama Fark	Standart hata	P
Devam bağlılığı	İlköğretim	Lise	,48469*	,13500	,004
		Yüksekokul	,53824	,20208	,065
		Üniversite	,63816*	,18921	,008
		Doktora	,00439	,42309	1,000
	Lise	İlköğretim	-,48469*	,13500	,004
		Yüksekokul	,05355	,20288	,999
		Üniversite	,15347	,19007	,928
		Doktora	-,48030	,42347	,788
	Yüksekokul	İlköğretim	-,53824	,20208	,065
		Lise	-,05355	,20288	,999
		Üniversite	,09992	,24235	,994
		Doktora	-,53385	,44938	,758
	Üniversite	İlköğretim	-,63816*	,18921	,008
		Lise	-,15347	,19007	,928
		Yüksekokul	-,09992	,24235	,994
		Doktora	-,63377	,44374	,611
	Doktora	İlköğretim	-,00439	,42309	1,000
		Lise	,48030	,42347	,788
		Yüksekokul	,53385	,44938	,758
		Üniversite	,63377	,44374	,611
	İlköğretim	Lise	,48210*	,14080	,007

Normatif Bağıllık		Yüksekokul	,41420	,21075	,288
		Üniversite	,52193	,19733	,068
		Doktora	,09649	,44125	,999
	Lise	İlköğretim	-,48210*	,14080	,007
		Yüksekokul	-,06790	,21159	,998
		Üniversite	,03983	,19823	1,000
		Doktora	-,38561	,44165	,906
	Yüksekokul	İlköğretim	-,41420	,21075	,288
		Lise	,06790	,21159	,998
		Üniversite	,10773	,25276	,993
		Doktora	-,31771	,46867	,961
	Üniversite	İlköğretim	-,52193	,19733	,068
		Lise	-,03983	,19823	1,000
		Yüksekokul	-,10773	,25276	,993
		Doktora	-,42544	,46279	,889
	Doktora	İlköğretim	-,09649	,44125	,999
		Lise	,38561	,44165	,906
		Yüksekokul	,31771	,46867	,961
		Üniversite	,42544	,46279	,889

İlköğretim mezunlarının devam ve normatif bağıllıklarının, diğerlerinden daha yüksek olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim düzeyindeki çalışanlar örgütte diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanlara göre en düşük eğitim durumunda bulunan çalışanlardır. Yüksek düzeydeki eğitime sahip çalışanların, örgütsel bağıllıklarının daha düşük olduğu, literatürdeki çalışmalarda mevcuttur. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar kendi yeteneklerini, bilgi ve becerilerini yüksek düzeyde görmekte, kendilerine güvenmekte, başka işletmelerde de iş bulma şanslarının olduğunu düşünmektedir.

Devam ve normatif bağıllık genel olarak mecburiyetlerden kaynaklı oluşan bağıllık türleridir. Devam bağıllığında, iş alternatiflerinin az olduğu düşüncesi mevcuttur. İlköğretim düzeyinde çalışan katılımcılar, eğitim düzeylerini yeterli göremedikleri için, başka bir işletmede çalışamayacaklarını düşünüyor olabilirler. Eğitim düzeylerinin yeteri kadar yüksek olmadığını düşünen katılımcılar, örgütten ayrıldıklarında maddi sıkıntılar yaşama sorunuyla karşılaşmak istemedikleri için, örgütteki imkanlarını kaybetmek istemiyor olabilirler. Normatif bağıllık türünde ise, çalışan örgütte kalmayı önemli bir sorumluluk olarak görmekte, çalışmasının ahlaki anlamda doğru olduğunu düşünmektedir. Normatif bağıllıkta, çalışan sahip olduğu iş

ile övünmektedir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar kendileri için başka alternatiflerin olduğunu düşünme eğilimlerinden dolayı, işlerini övgü duyulacak kadar önemli görmüyor olabilir. İlköğretim düzeyindeki çalışanlar eğitim durumlarını yeteri kadar yüksek göremedikleri için işlerine daha fazla sahip çıkıyor, işleriyle ve örgütleriyle övünüyor olabilirler. Bu çalışanlar, eğitim düzeylerine kıyasla, iyi bir işte çalıştıklarını düşünüyor ve bununla gurur duyarak örgütlerine daha fazla bağlıyor olabilirler.

4.9. Örgütsel Bağlılığın Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın unvan değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 39. 'da özetlenmiştir.

Tablo 39. Örgütsel Bağlılığın Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	Operatör	52	3,6010	,96350	,346	,846
	Memur	48	3,4818	,62685		
	Amir	10	3,7750	,83707		
	Şef	7	3,5714	,72117		
	Diğer	33	3,6402	,93424		
	Total	150	3,5817	,83608		
Devam Bağlılığı	Operatör	52	3,5361	,88296	2,408	,052
	Memur	48	3,1719	,52632		
	Amir	10	3,1250	,58035		
	Şef	7	3,0000	,59512		
	Diğer	33	3,4811	,81197		
	Total	150	3,3550	,75211		
Normatif Bağlılık	Operatör	52	3,7692	,82782	3,720	,007
	Memur	48	3,3021	,58393		
	Amir	10	3,2000	,56273		
	Şef	7	3,0714	,62022		
	Diğer	33	3,6174	,87105		
	Total	150	3,5158	,77141		

Örgütsel bağlılık ile unvan değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 40. Örgütsel Bağlılığın Unvan Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu Tukey Testi

			Ortalama Fark	Standart hata	P
Normatif Bağlılık	Operatör	Memur	,46715*	,14906	,018
		Amir	,56923	,25714	,181
		Şef	,69780	,29982	,142
		Diğer	,15181	,16574	,890
	Memur	Operatör	-,46715*	,14906	,018
		Amir	,10208	,25886	,995
		Şef	,23065	,30129	,940
		Diğer	-,31534	,16840	,337
	Amir	Operatör	-,56923	,25714	,181
		Memur	-,10208	,25886	,995
		Şef	,12857	,36699	,997
		Diğer	-,41742	,26882	,530
	Şef	Operatör	-,69780	,29982	,142
		Memur	-,23065	,30129	,940
		Amir	-,12857	,36699	,997
		Diğer	-,54600	,30989	,400
	Diğer	Operatör	-,15181	,16574	,890
		Memur	,31534	,16840	,337
		Amir	,41742	,26882	,530
		Şef	,54600	,30989	,400

Operatörlerin normatif bağlılığı, diğerlerinden yüksek olarak saptanmıştır. Operatörler diğer unvanlarla karşılaştırıldığında, en alt düzeydeki çalışanlar olmaktadır. Normatif bağlılıkta çalışan, örgüte bağlılığı ahlaki olarak zorunluluk görmekte, kendini örgüte karşı sorumlu ve borçlu hissetmektedir. Çalışan; toplum normları, ailevi konumu, çevresindekilerin kendinden beklentileri sonucunda çalışmayı ve işinden ayrılmamayı önemli bir erdem, doğru bir davranış olarak görmektedir. Normatif bağlılıkta çalışan için örgütte kalmak kendisi için bir zorunluluktur

4.10. Örgütsel Bağlılığın İşyerindeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 41. 'de özetlenmiştir.

Tablo 41. Örgütsel Bağlılığın “Şu An Çalıştığınız İşyerindeki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	0-2 yıl	47	3,5957	,78115	1,881	,117
	2-5 yıl	33	3,6250	,93070		
	6-10 yıl	24	3,2969	,59643		
	10-15 yıl	23	3,4457	,82557		
	15 yıl ve üzeri	23	3,9239	,95476		
	Total	150	3,5817	,83608		
Devam Bağlılığı	0-2 yıl	47	3,1968	,67604	,847	,498
	2-5 yıl	33	3,4394	,80229		
	6-10 yıl	24	3,4063	,59578		
	10-15 yıl	23	3,3641	,82479		
	15 yıl ve üzeri	23	3,4946	,89465		
	Total	150	3,3550	,75211		
Normatif Bağlılık	0-2 yıl	47	3,4574	,65487	1,418	,231
	2-5 yıl	33	3,5379	,82826		
	6-10 yıl	24	3,3281	,72963		
	10-15 yıl	23	3,4837	,76806		
	15 yıl ve üzeri	23	3,8315	,91516		
	Total	150	3,5158	,77141		

Örgütsel bağlılık ile “şu an çalıştığınız işyerindeki çalışma süresi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Sonuca göre, işyerindeki çalışma süresinin uzun ya da kısa

sürelili olması çalışanın örgüte bağlı olmasını ve işinden ayrılma isteği duymasını etkilememektedir.

4.11. Örgütsel Bağlılığın Unvandaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel bağlılığın unvandaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşma durumu Tablo 42. 'de özetlenmiştir.

Tablo 42. Örgütsel Bağlılığın “Şu an Bulunduğunuz Unvandaki Çalışma Süresi” Değişkenine Göre Farklılaşma Durumu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Bağlılık	0-2 yıl	46	3,5978	,68865	1,713	,150
	2-5 yıl	39	3,5769	,94791		
	6-10 yıl	24	3,3125	,81344		
	10-15 yıl	20	3,4938	,83161		
	15 yıl ve üzeri	21	3,9464	,88350		
	Total	150	3,5817	,83608		
Devam Bağlılığı	0-2 yıl	46	3,1522	,61232	1,858	,121
	2-5 yıl	39-*	3,4455	,79977		
	6-10 yıl	24	3,3333	,57183		
	10-15 yıl	20	3,3563	,87008		
	15 yıl ve üzeri	21	3,6548	,92441		
	Total	150	3,3550	,75211		
Normatif Bağlılık	0-2 yıl	46	3,4348	,63995	1,045	,386
	2-5 yıl	39	3,5321	,80332		
	6-10 yıl	24	3,4115	,75585		
	10-15 yıl	20	3,4813	,81945		
	15 yıl ve üzeri	21	3,8155	,93091		
	Total	150	3,5158	,77141		

Örgütsel bağlılık ile “şu an bulunduğunuz unvanda çalışma süresi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Unvanda çalışma süresinin uzun ya da kısa olması çalışanın örgütte devam edip etmemesini etkilememektedir.

5. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ANALİZİ

5.1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi Tablo. 43’de özetlenmiştir.

Tablo 43. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Etki	Anlam	Özerklik	Yetenek
Duygusal Bağlılık	r	1	,498**	,636**	,528**	,455**	,344**	,409**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Devam Bağlılığı	r	,498**	1	,746**	,168*	,066	,307**	,123
	p	,000		,000	,040	,420	,000	,132
	N	150	150	150	150	150	150	150
Normatif Bağlılık	r	,636**	,746**	1	,290**	,248**	,172*	,213**
	p	,000	,000		,000	,002	,035	,009
	N	150	150	150	150	150	150	150
Etki	r	,528**	,168*	,290**	1	,671**	,557**	,703**
	p	,000	,040	,000		,000	,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Anlam	r	,455**	,066	,248**	,671**	1	,363**	,805**
	p	,000	,420	,002	,000		,000	,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Özerklik	r	,344**	,307**	,172*	,557**	,363**	1	,461**
	p	,000	,000	,035	,000	,000		,000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Yetenek	r	,409**	,123	,213**	,703**	,805**	,461**	1
	p	,000	,132	,009	,000	,000	,000	
	N	150	150	150	150	150	150	150
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda; Duygusal bağıllık ile devam bağıllığı, normatif bağıllık, etki, anlam, özerklik, yetenek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Devam bağıllığı ile normatif bağıllık, etki, özerklik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Normatif bağıllık ile etki, anlam, özerklik, yetenek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Etki ile anlam, özerklik, yetenek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Anlam ile özerklik, yetenek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Özerklik ile yetenek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Çalışanın örgütte etki yaratabilmesi, örgütsel sonuçlara katkısının olduğunu düşünmesi çalışanı motive etmekte, daha çok çalışması için güdülemekte, örgüte karşı pozitif duygular hissetmesini sağlamaktadır. Örgütteki etkisine inanan çalışan, işini benimseyerek kendi işletmesi ve kendi işi gibi görmekte, örgüte karşı bağlı olmakta, işini değiştirmeyi düşünmemektedir.

Çalışanın işini anlamlı görmesi ve işinin kendi değerleriyle uyumlu olduğunu düşünmesi işinin hayatında önemli bir yerde olmasını sağlamaktadır. Çalışanın değerleriyle işinin uyumlu olması sonucunda, iş benimsenmekte ve işten ayrılmak istenmemektedir. İşini değerli ve anlamlı gören birey örgütünü önemsemekte örgütünü değerli görmekte ve örgütte çalışmaya devam etmek istemektedir.

İşini yaparken kendi kararlarını kendi alan, seçim hakkına sahip olan, iş ve görevlerini kontrol edebilme yetkisine sahip olan, inisiyatif alabilme özgürlüğüne sahip olan çalışan kendini daha güçlü hisseder. Çalışanın özerk olabilmesi, kontrol edilmediğini hissetmesi, işletmeyi daha çok benimsemesini ve ayrılmak istememesini sağlar. İşini değiştirmek istemeyen birey daha çok işine bağlanarak başarılı olmak için çabalamaktadır.

Çalışanın işin gereklerini yerine getirecek yeterlilikte olduğunu düşünmesi, yeteneklerine güvenmesi, yetenek ve becerilerini kullanmasını sağlamaktadır. Öz yeterliliğe sahip çalışanlar, örgütte gördüğü problemler karşısında pes etmemekte, yılmamakta, zor durumlarla karşılaştığında işi terk etmenin aksine, zorlukları yenmek için daha çok çalışma eğilimi göstermektedir. Yetenek ve becerilerinin örgütte

görüldüğünü ve önemsendiğini düşünen çalışan örgütte kalmaya devam etmekte, kendi yetenek ve değerlerinin önemsendiği yeri terk etmek istememektedir.

5.2. Regresyon Analizi

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak için, lineer regresyon analizi yapılmıştır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi Tablo 44.'de özetlenmiştir.

Tablo 44. Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart tahmini hata	Değişim istatistikleri				Durbin-Watson	F	P
					R ² deki değişim	F değişim	df1	df2			
1	,413 ^a	,170	,147	,62864	,170	7,443	4	145	1,762	7,443	,000 ^b

- a. Yordayıcı: Etki, Anlam, Özerklik, Yetenek
- b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Modelde görülen R² değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki değişikliğin %17 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Daha önce personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar düşünüldüğünde, regresyon analizi sonucunun en düşük düzeyde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum birçok sebepten kaynaklanıyor olabilir. Özellikle en yüksek oranın kamuya bir örgütte Karaman Defterdarlığında Çelebi'nin (2009) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda çıktığı görülmektedir. %52 gibi bir oranla hissedilen örgütsel bağlılığın, yarısını oluşturan oran personel güçlendirme ile açıklanmaktadır. Bu sonucun sebebinin; Maliye Bakanlığı personellerinin eğitim düzeyinin, özel sektör işletmelerine göre daha yüksek düzeyde olmasından, kurumun personel güçlendirme uygulamalarını yoğun olarak kullanmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Ayrıca bu sonucun kamu örgütlerinin

kurumsal yapısından, emekli olana kadar çalışılabilecek kadar garanti işler olarak düşünülmesinden, kamunun gücünü çalışanların hissetmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Özel sektörde ise farklı işletme türlerinde farklı oranlarda sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu durum işletmede uygulanan insan kaynakları ve personel güçlendirme uygulamalarının yoğunluğundan, işletmedeki çalışan profilinden, işletme ve sektörün hizmet ve insan odaklı olup olmamasından, örgüt kültürü ve örgütün ortamından, işletmenin yönetim anlayışı ve personele bakış açısından, yönetici profili gibi birçok değişkenden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca sonuç; işletmedeki performans değerlendirme, ücret yönetimi, terfi ve ödül, motivasyon çalışmaları, eğitim ve gelişim vb. insan kaynakları uygulamalarının doğru bir politikayla uygulanıp uygulanmamasından, çalışanların işlerine bakışlarını etkileyen içinde bulundukları aile, toplumsal çevre gibi özel sebeplerinden, çalışanın işine ve örgütüne karşı olan bakış açısından, işi ve arkadaşlarına karşı tutumu gibi birçok sebepten kaynaklanıyor olabilir.

SONUÇ

Özel bir liman işletmesi çalışanları üzerine yapılan araştırmanın sonucunda, personel güçlendirme alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Personel güçlendirme alt boyutları, örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler arasında yapılan analizler sonucunda, birçok değişkende anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Personel güçlendirme alt boyutlarıyla sosyo demografik değişkenlerden yaş, çocuk sayısı ve İzmir’de bulunma süresi, unvanda çalışma süresi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Yaş değişkenine göre 20-27, 28-35, 42 yaş ve üstü yaş aralıklarında olan çalışanların personel güçlendirme anlam boyutunda farklılıklar saptanmıştır. En yüksek puan 42 yaş ve üstü çalışanlarda olup, bu yaş aralığındaki çalışanlar işlerini daha değerli görmekte kendi değerleriyle işletme değerlerinin örtüştüğünü düşünmektedir. Çocuk sayısı değişkeninde etki ve özerklik boyutunda farklılıklar görülmüş olup, 4 çocuk sahibi çalışanların etki boyutunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özerklik alt boyutunda 2 çocuk sahibi çalışanların daha yüksek puana sahip olduğu görülmüştür. İzmir’de bulunma süresi değişkeninde etki ve anlam boyutunda farklılıklar görülmüştür. 0-5 yıldır İzmir’de bulunan çalışanların etki boyutunun daha yüksek olduğu görülmüştür. Anlam alt boyutunda 16-20 yıldır İzmir’de bulunanların anlam puanları diğer yıl aralıklarına göre daha farklıdır. Unvanda çalışma süresi değişkeninde 15 yıl ve üzeri olarak aynı unvanda çalışan katılımcıların anlam boyutu kriterinde farklılıklar tespit edilmiştir. Kıdem arttıkça çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmaktadır. Literatürdeki çalışmalarla da paralellik gösteren yaş ve kıdem değişkenlerinde deneyim sahibi olan ve yaşı ilerleyen çalışanların güçlendirilmesi için, işin değerlerle ölçülmesi en önemli kriterdir.

Örgütsel bağlılık ile çalışanların sosyo demografik özelliklerinden, eğitim durumu ve unvan değişkenlerinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Eğitim durumu değişkenine göre ilköğretim mezunu olan çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının, en yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yapılan araştırmalarda da eğitim durumu değişkenine göre benzer sonuçlara rastlanmıştır. Eğitim durumu arttıkça çalışan kendinin ve yeteneklerinin farkına varmakta, farklı işletmelerde çalışabilme fırsatının olduğunu düşünmektedir.

Devam bağıllığı ve normatif bağıllık, birtakım mecburiyetlerden doğan bağıllık türleridir. Devam bağıllığında çalışanlar örgütten ayrıldıklarında birtakım zorluklarla karşılaşacaklarından korkmakta, maaş, yan haklar gibi maliyetleri kaybetmek istememekte ve örgüte bağlanmaktadır. Normatif bağıllıkta çalışan işsiz kalmanın ahlaki olarak doğru olmadığını, toplum değerlerine uygun olmadığını düşünmektedir. Çalışan iş sahibi olmanın kendisi için önemli bir görev olduğunu, işsiz kalırsa toplumdaki ve ailesindeki saygınlığının azalacağını düşünmektedir. Tüm bu faktörler doğrultusunda çalışmanın sonucunda, özellikle ilköğretim mezunu çalışanların örgüte daha fazla bağlandığı görülmüştür. Unvan değişkenine göre normatif bağıllıkta anlamlı farklılıklar saptanmış olup, operatör unvanında çalışan katılımcıların normatif bağıllıklarının en yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme alt boyutlarıyla, örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağıllıklarındaki değişikliği %17 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Abdul Ghani, Kanasan bin A, Almadhoun, Tareq Z. ve Ling, Ying- Leh. «Organizational Empowerment and Commitment: The Mediating Effect of Psychological Empowerment Asian Journal of Social Sciences» Arts and Humanities 3, no. 2 (2015): 1-7.
- Aghazadeh, Hashem, Keimasi, Masoud ve Alaei Abbas. «Evaluation of Impact of Employees Empowerment Dimensions on Organizational Commitment» Journal of Basic and Applied Scientific Research 3, no. 5 (2013): 367-372.
- Ahmadov, Fariz ve Memmedova, Gülşen. «Azerbaycan’da Yöneticilerin Yerel İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Üzerinde İzledikleri Stratejiler Üzerinde Analiz» Süleyman Demirel Üniversitesi Dergisi, CİEP Özel Sayısı (2016): 174-187.
- Akçakaya, Murat. «Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme» Karadeniz Araştırmaları 25, (Bahar 2010): 145-174.
- Akdaş, Onur. «Finansal Değerleme Tekniklerinin Denizcilik Yatırım Projelerine Uygulaması: Liman İşletmesi Örneği» Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2012.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization» Journal of Occupational Psychology 63, (1990): 1-18.
- Akgün, Yunus Emre. «Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

- Altındağ, Erkut ve Turnalı, Didem. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi» Siyaset Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi 3, no. 3 (2015): 01-20.
- Altındış, Selma ve Özutku, Hatice. «Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma» Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi 13, no. 1 (2011): 161-191.
- Altınöz, Mehmet, Çöp, Serdar, Çakıroğlu, Demet, Kervancı, Ferda ve Keskin, Nuray. «Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması» Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Büro Yönetimi Özel Sayısı, (2013): 149-163.
- Ambad, Sylviz N.A. ve Bahron, Arsiah. «Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Constuction Sector» The Journal of Global Business Management 8, no. 2 (August 2012): 73-81.
- Arabacı, İ Bakır, Alanoğlu, Müslim ve Doğan, Bircan. «Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki» Turkish Journal of Educational Studies 1, no. 1 (Ocak 2014): 192-221.
- Arı, Güler Sağlam. «Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma» H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 32, no. 2 (2014): 1-25.
- Arslan, Ramazan, Efe, Dilek ve Aydın, Erhan. «Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma» Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 5, no. 3 (2013): 169-180.

- Arslantaş, Cüneyt ve Dursun, Meral. «Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü» Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8, no. 1 (2008): 111-128.
- Aslan, Şebnem. «Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması» Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi 15, no. 2 (2008): 163-178.
- Ateş, Alpaslan. «Türkiye’deki Limanların İnternet Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon Beyanlarının Verimlilik Odaklı İçerik Analizi» Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 13, no. 34 (2016): 401-415.
- Bolat, Tamer. «Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması» İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 17, no. 3 (2003): 3-4, 199-219.
- Boussalem, Abu Bakr. «Impact of Employees Empowerment on Organizational Loyalty Case Study on Algerian Communications Company» Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) 2, no. 7 (2014): 143-153.
- Candan, Hakan, Canbolat, Mehmet Ali ve Öksüz, Yavuz Selim. «Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma» KSÜ İİBF Dergisi 5, no. 2 (2015): 255-266.
- Çakar, Nigar Demircan ve Ceylan, Adnan. «İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri» Doğu Üniversitesi Dergisi 6, no. 1 (2005): 52-66.
- Çalışkan, Abdullah ve Hazır, Köksal. «Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü» Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi 9, no. 2 (2012): 49-77.

- Çalışkan, Abdullah. «İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü» İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 15, no. 1 (2013): 88-112.
- Çarıkçı, H. İlker ve Özmen, Mehmet. «Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zeka, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği» Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 8, no. 41 (2015): 1178-1193.
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Akgemci, Tahir. «İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma» Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, no. 20 (2008): 229-244.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. «Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma» İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 20, no. 2 (2006): 295-310.
- Çelebi, Muhammet Ali. «Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2009.
- Çetin, Çimen Karataş ve Sait, Pelin. «Liman İnovasyonları ve Bilgi Sistemleri, Türkiye Limanları Üzerine Bir Araştırma» Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi 3, no. 2 (2014): 81-104.
- Çöl, Güner ve Gül, Hasan. «Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama» İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 19, no. 1 (2005): 291-306.
- Çöl, Güner. «Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri» Doğu Üniversitesi Dergisi 9, no. 1 (2008): 35-46.
- Çuhadar, M. Turan. «Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunları ve Çözüm Önerileri» Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, no. 25 (Temmuz-Aralık 2005): 1-21.

- Dal, Lokman ve Çorbacıoğlu, Sıtkı. «Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19, no. 4 (2014): 287-310.
- Demirbilek, Sevdâ ve Türkan, Özyay Umut. «Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasında Personel Güçlendirmenin Rolü» İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 10, no. 1 (2008): 47-67.
- Derin, Neslihan ve Demirel, Erkan T. «Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkezde Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi» Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 17, no. 2 (2012): 509-530.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge. «Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma» Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, no. 32 (2009): 47-80.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk. «Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi» Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, no. 29 (Temmuz- Aralık 2007): 37-61.
- Doğanay, Ali ve Şen, Erdal. «Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansa Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama» Yalova Sosyal Bilimler Dergisi 7, no. 12 (2016): 324-348.
- Durukan, Serap, Akyürek, Çağdaş ve Coşkun, Erdal. «Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 15, no. 3 (2010): 411-434.
- Elnaga, Amir A. ve Imran, Amen. «The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study» American Journal of Research Communication 2, no. 1 (2014): 13-26.

- Erdem, Ramazan. «Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma» Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi 2, no. 2 (2007): 63-79.
- Erdem, Mustafa ve Uçar, İbrahim Halil. «Öğretmenlere Göre İlköğretimde Öğrenen Örgüt Algısı ve Öğrenen Örgütün Örgütsel Bağlılığa Etkisi» Kurum ve Uygulamada Eğitim Bilimleri 13, no. 3 (2013): 1515-1534.
- Erdem, Haluk, Gökmen, Yunus ve Türen, Ufuk. «Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma» Doğu Üniversitesi Dergisi 17, no. 2 (2016): 161-176.
- Eren, Müfide Şule. «Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri» İşletme Araştırmaları Dergisi 6, no. 1 (2014): 303-327.
- Erol, Ersan. «İş gören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013.
- Gadzedzo, William Agbesi. «Performance Appraisal As A Tool For Organizational Productivity and Growth at Ghana Parts and Harbours Authority (GPHA) Port of Tema» Master Thesis, Kwame Nkumah University of Science and Technology, College of Art and Social Sciences, 2009.
- Gider, İlknur ve Şencan, Hüner. «İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma» İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 5, Özel Sayı: 29 (Bahar 2016): 189-204.
- Giderler, Ceren. «Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi» Sosyal Hizmet Özel Sayısı, (2015): 58-88.

- GoudarzvandChegin, Mehrdad ve Kheradmand, Roohoallah. «The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment» International Research Journal of Applied and Basic Sciences 4, no. 5 (2013): 1047-1056.
- Gören, Tuba. «İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2012.
- Görgülür, Ayça Aysun. «Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2013.
- Gül, Hasan. «Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi» Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi 2, no. 1 (2002): 37-56.
- Gümüştekin, Gülten Eren ve Emet, Canan. «Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri» Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, no. 17 (2015): 90-116.
- Gündoğan, Tamer. «Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması» Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.
- Güneş, İlkay, Bayraktaroğlu, Serkan ve Kutanis, Rana Özen. «Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği» Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 14, no. 3 (2009): 481-497.
- Gürbüz, Gözde, Kumkale, İlknur ve Oğuzhan, Adil. «Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma» International Conference on Eurasian Economies 2013, SESSION 7C: Sektörel Sorunlar, (2013): 791-800.

- Gürbüz, Gözde, Kumkale, İlknur ve Oğuzhan, Adil. «Personel Güçlendirme Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli İle Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama» Sosyal Bilimler Metinleri, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, no. 02 (2015): 1-22.
- Güzelbayram, Şebnem. «Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi» Yükseköğretim ve Bilim Dergisi 3, no. 1 (2013): 57-64.
- Hamid, Siti Fairuz, Nordin, Norshidah, Adnan, Afni Anida ve Sirun, Norsiah. «A Study on Primary Teachers Organizational Commitment and Psychological Empowerment in the District of Klang» Procedia-Social and Behavioral Sciences, 6th International Conference on University Learning and Teaching 90, (2013): 782-787.
- Hashmi, Maryam Saeed ve Naqui, Imran Haider. «Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment» Evidence from Banking Sector of Pakistan, International Journal of Human Resource Studies 2, no. 2 (2012): 132-141.
- Hayhurst, Chris. «Autonomous Practice Through Staff Empowerment, Magazine of Physical Therapy» America Physical Therapy Association, (2007): 68-71.
- Henkin, Alan B. ve Marchiori, Dennis M. «Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty» Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics 26, no. 5 (2003): 275-281.
- Hjermind, Annetta Agerdal. «When a Shipping Company Creates Transparency, Empowerment and Engagement Through Social Media: The Case of Maersk Line» Communication & Language at Work (ILAW), no. 3 (2014): 261-276.
- Hoş, Canan ve Oksay, Aygen. «Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20, no. 4 (2015): 1-24.

- İlisu, İlkey. «Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2012.
- IMEAK DTO, Deniz Ticareti Dergisi, Deniz Ticaret Odası Resmi Yayını, Haziran Sayısı, 2015.
- Kanter, Rosabeth Moss. «Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities» American Sociological Review 33, no. 4 (1968): 499-517.
- Karahan, Atilla ve Yılmaz, Hüseyin. «Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma» Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 13, no. 24 (2010): 153-171.
- Karakaş, Ayhan ve Serçek, Sadık. «Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma» Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi 11, no. 2 (2014): 90-107.
- Kaya, Nihat ve Selçuk, Seçil. «Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler» Doğu Üniversitesi Dergisi 8, no. 2 (2007): 175-190.
- Kaynak, Ramazan ve Satılmış, Şükrü. «Ticari Limanlarda Hesap Verebilirliğin Lojistik Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma» Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Dergisi, ÖS-ULK, (2016): 179-196.
- Kebriaei, Ali, Rakhshanninejad, Meysam, Afshari, Zaha ve Mohseri, Mohamadreza. «Psychological Empowerment in Hospital Administrative Staff Predicts Their Organizational Commitment» International Journal of Hospital Research 2, no. 4 (2013): 171-176.
- Keçecioglu, Tamer ve Aydın, Gözde Güler. «Yetenek Yönetimi Yetenek Savaşlarında İkinci Perde» İstanbul: Hümanist Yayıncılık, 2015.

- Kerse, Gökhan ve Karabey, Canan Nur. «Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama» Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi, no. 29 (2014): 22-41.
- Kervancı, Ferda. «Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2013.
- Kılıçaslan, Semiha. «Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Kitapçı, Hakan, Kaynak, Ramazan ve Ökten, Sultan Süleyman. «Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma» International Review of Economics and Management 1, no. 1 (2013): 49-73.
- Kitapçı, Hakan ve Kaygısız, Özgür Can. «IKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi» Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, no. 31 (2014): 157-192.
- Koç, Rabia. «Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Kördeve, Mustafa Kemal ve Aydınlan, Belgin. «Esnek Çalışma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Üzerinde Bir Uygulama» İşletme Araştırmaları Dergisi 8, no. 2 (2016): 277-292.
- Köseoğlu, A. Murat, Ağca, Enes Oğuzhan ve Özbekler, Türkan Müge. «Liman Yönetimi ve Sektörün Eğitim İhtiyaçları: Liman İşletmelerinde Bir Araştırma» Euroasian Academy of Social Sciences 6, no. 6 (2015): 1-27.

- Kurşunoğlu, Aydan, Bakay, Emin ve Tanrıöğen, Abdurrahman. «İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri» Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, no. 28 (Temmuz 2010): 101-115.
- Kutanis, Rana Özen ve Yıldız, Ebru. «Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme» Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 5, no. 11 (2014): 135-154.
- Majekodunmi, Toyobo Oluwale. «An Assesment Of The Organisation Commitment of the Nigerian Port Authority Workers» Journal of African Studies and Development 5, no. 7 (2013): 171-176.
- Meletiou, Marios. «Improved Port Performance Through Training the Contribution of the International Labour Organization» 22nd International Port Conference Human Resources and Sea Ports Performance, Egypt, March 2006, 1-9.
- Mete, Mehmet, Zincirkıran, Mustafa, Tiftik, Hidayet, Yalçınsoy, Ayhan ve Pekcan, Ahmet. «Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma» 2015. <https://www.researchgate.net/publication/282914056> (05.10.2017 tarihinde erişilmiştir).
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne ve Topolnytsky, Laryssa. «Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta – Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences» Journal of Vocational Behavior 61, USA, (2002): 20-52.
- Mujka, Flutra. «Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Muslu, Aziz. «Denizcilik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

- Mutlu, Nejla. «Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2013.
- Nongo, Ezekiel Saasongu ve Ikyanyon, Darius Ngutor. «The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization» International Journal of Business and Management 7, no. 22 (2012): 21-28.
- Odabaş, İpek. «Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Öğüt, Adem, Aygen, Selin ve Demirsel, M. Tahir. «Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma» Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, (Mayıs 2007): 163-172.
- Örücü, Edip ve Kışlalıoğlu, Ruşen Sezen. «Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması» Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 10, no. 22 (2014): 45-65.
- Öter, Serkan ve Ayan, M. Serdar. «Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Literatür Araştırması» Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi Dergisi 8, no. 1 (2016): 129-157.
- Özaslan, Burcu Özge. «Yeniden Yapılanma Sürecinde Liman İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Organizasyonu ve Bir Örnek Olay» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Özcan, Esen Burcu. «Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana, 2008.

- Özdevecioğlu, Mahmut. «Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma» D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi 18, no. 2 (2003): 113-130.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin. «Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü» Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, no. 28 (Ocak-Haziran 2007): 1-20.
- Özutku, Hatice, Çetinkaya, Melek ve Ağca, Veysel. «İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: Bist Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20, no. 3 (2015): 55-72.
- Pelit, Elbeyi. «Güçlendirmede Yönetici ve İş gören Algılamalarının Karşılaştırılması» Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 25, (2011): 209-225.
- Pelit, Elbeyi ve Öztürk, Yüksel. «Otel İşletmeleri İş görenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar» Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi 7, no. 1 (Bahar 2011): 1-28.
- Penley, Larry E. ve Gould, Sam. «Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations» Journal of Organizational Behavior 9, no. 1 (1988): 43-59.
- Perçin, Mehmet. «İşletmenin Örgüt Yapısının İş Görenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma» Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2008.
- Polat, Mustafa, Meydan, Cem Harun ve Tokmak, İsmail. «Personel Güçlendirme Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma» KHO Bilim Dergisi 20, no. 2 (2010): 1-22.
- Port Management Series, United Nations Conference On Trade And Development Unctad, United Nations, no. 4, 2016.

- Poussard, Jale Minibaş ve Erkmen, Turhan. «Yönetim, İletişim, Kültür» 1-268, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2008.
- Rawat, Preeti S. «Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study» 2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences 17, Singapore, (2011): 143-147.
- Resmi Gazete (2012), Resmi Gazete Sayısı 28453, 31.10.2012.
- Resmi Gazete (2009), Resmi Gazete Sayısı 20594, 03.08.1990.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. ve Fredendall, L.D. «An Integrative Model of the Empowerment Process» Clemsam University, Department of Managemet 12, (2002): 419-443.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Gümüş, Murat. «Örgütlerde İletişim» 1-210, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2008.
- Sigler, Tracey Honeycutt, Pearson, Christine. M. «Creating on Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment» Journal of Quality Management 5, (February 2000): 27-52.
- Sönmez, Mustafa. «Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş.’ de Bir Uygulama» Uzmanlık Tezi, İller Bankası Anonim Şirketi, (2017): 24-28.
- Spreitzer, Gretchen M. «Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation» Academy of Management Journal 38, no. 5 (1995): 1442.
- Strategic Plan 2025, Port of Vancouver Usa, December 2015.
- Suliman, Abubakr M.T. «Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate – Performance Relaionship» Journal of Management Development 21, no. 3 (2002): 170-183.

- Suyabasmaz, Hüseyin. «Türkiye Denizcilik Sektörünün Mevcut Durumu, Sorunları ve Çözümlerine Yönelik Teklifler» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Şahin, Ramazan ve Kavas, Erkan. «Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği» Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 7, no. 14 (2016): 119-140.
- Şan, Bahar Çağrı. «Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algıları» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2017.
- Sencan, Nazlı, Yegenoglu, Selen ve Aydın, Belgin. «Sağlık Çalışanları ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları» Marmara Pharmaceutical Journal 17, (2013): 104-112.
- Şener, Seda. «Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şengün, Güven. «Liman İşletmeciliğinde Bilgi Sistemi Uygulamalarının Analizi» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Şentürk, Faruk Kerem ve Tekin, Yasemin. «Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İş gören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği» Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 7, no. 2 (2015): 195-206.
- Şimşek, Melih ve Ünsar, Sinan. «Küreselleşme Süreci ve Liderlik» Journal of Yaşar University 3, no. 9 (2008): 1029-1045.
- Talu, Şehbal. «Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama, İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi» 1-27, no. 27, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004.

- Taş, Özlem. «Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012.
- Taşkesen, Ebru. «Fütürist Yönetim Açısından Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş. (MIP) İnovasyon Uygulamalarının Fonksiyonel Analizi» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2008.
- Taşlıyan, Mustafa, Harbalıoğlu, Melda ve Hırlak, Bengü. «Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma» Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6, no. 1 (2015): 313-334.
- Tekin, Yasemin ve Köksal, Can Deniz. «Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma» Journal of Yaşar University 25, no. 7 (2012): 4241-4267.
- Tekiner, Mehmet Ali. «Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık: Emniyet Teşkilatı Örnekleme» Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 14, no. 27 (Nisan 2014): 172-203.
- Telli, Eda ve Ünal, Zafer. «Kurumsal İtibar Olgusunun Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması» Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi, no. 4 (Temmuz 2015): 1-17.
- Thomas, Kenneth W. ve Velthouse Betty A. «Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation» Academy of Management Review 15, no. 4 (1990): 666-681.
- TSAI, Chaur Luh. «The Organizational Climate and Employees Job Satisfaction in the Terminal Operation Content of Kaohsiung Port» The Asian Journal of Shipping and Logistics 30, no. 3 (2014): 373-392.

- Türker, Fatih. «Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Üren, Seren Görkem ve Çorbacıoğlu, Sıtkı. «Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği» Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 14, no. 1 (2012): 29-52.
- Yakut, Suat. «İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ve Meslek Liselerinde Araştırma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Yaman, Emrah. «Yönetişim Kavramı Ekseninde Türk Deniz Ticareti Sektörü: Deniz Ticareti Konseyi Örneği» İstanbul: İMEAK Deniz Ticaret Odası Yayınları 95, 2016.
- Yaşar, Şebnem. «Zaman Esaslı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Liman İşletmeciliğinde Uygulama Önerisi» Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir, 2015.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Erol, Ersan. «The Examination of the Relationship between Employees Empowerment Perceptions and Their Organizational Commitments in Hotel Operations» İşletme Araştırmaları Dergisi 8, no. 4 (2016): 219-229.
- Yeni, Kazım, Esmer, Soner ve Bilgin, İrfan. «Türkiye’de Limanlar İçin Fiyatlandırma Faaliyetine Etki Eden Yasal Faktörler» V. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiriler Kitabı, Toros Üniversitesi, (Mayıs 2016) Mersin: Can Yayıncılık.
- Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atilla. «Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma» Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi 17, no. 2 (2010): 145-158.

- Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atilla. «Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma» Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 16, no. 4 (2014): 607-637.
- Yollu, Ayşegül. «Kalite Standartlarının Örnek Bir Liman İşletmesine Uygulanması ve İyileştirme İçin Öneriler» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Yücel, İlhami ve Demirel, Yavuz. «Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma» Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, no. 23 (2012): 19-48.
- Yüceler, Aydan. «Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma» Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, no. 22 (2009): 445-458.

EK I PERSONEL GÜÇLNDİRME ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGISI VE İLİŞKİSİ ANKETİ

Değerli Çalışanlar,

Bu anket Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum "Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme etkisinin incelenmesi: Liman işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Toplanacak veriler gizli tutulacak olup; yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, herhangi bir kişiye ya da kuruma verilmeyecektir. Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Bu anketin güvenilirliğinin, tarafsızlığının ve amacına ulaşmasının sağlanması için soruların dikkatlice ve boş bırakılmadan cevaplandırılmasını beklemekteyiz.

İlginiz, yardımlarınız ve ayırdığınız vakit için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Yüksek Lisans Öğrencisi: Tunay Sever Elüstün
Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlyas Sözen
Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Bölüm Genel Bilgiler	
1- Cinsiyetiniz	: ☐ Kadın ☐ Erkek
2- Yaşınız	: ☐ 20 - 27 ☐ 28 - 35 ☐ 36 – 42 ☐ 42 Üstü
3- Medeni Durumu	: ☐ Bekar ☐ Evli ☐ Boşanmış ☐ Dul
4- Sahip Olduğunuz Çocuk Sayısı	:
5- İzmirli misiniz?	: ☐ Evet ☐ Hayır
6- İzmir’de ne kadar zamandır bulunuyorsunuz?	:
7- İş yerinizin bulunduğu ilçede mi ikamet ediyorsunuz?	: ☐ Evet ☐ Hayır
8- Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

9- Unvanınız : ☐ Operatör ☐ Memur ☐ Amir ☐ Şef ☐ Müdür ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....
10- İş hayatındaki toplam çalışma süreniz:
11- Şu an çalıştığınız işyerindeki çalışma süreniz: ☐ 0-2 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri
12- Şu an bulunduğunuz unvandaki çalışma süreniz: ☐ 0-2 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 10-15 yıl ☐ 15 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz.

2. Bölüm Personel Güçlendirme İle İlgili Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bir fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmede görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.					
5. İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken ayrıcalığa sahibim.					
8. İşin nasıl yürütüleceğine kendi başıma karar vermede serbestim.					
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.					
10. Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.					
11. Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde kontrollü birisiyim.					
12. Çalıştığım bölümdeki olaylar üzerinde nüfuzum oldukça fazladır.					

3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bir fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu işletmede kariyerimin sonuna kadar çalışmaktan mutluluk duyarım.					
2. İşletme dışında, diğer insanlara işimden bahsetmekten keyif alırım					
3. İşletmemin sorunlarını kendi sorunum gibi hissediyorum.					
4. Bu işletmeye hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka işletmeye de hissedebilirim.					
5. Çalıştığım işletmede kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
6. Kendimi bu işletmeye duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
7. Bu işletmede çalışmamın benim için çok özel bir anlamı var.					
8. Kendimi çok güçlü bir şekilde bu işletmeye ait hissediyorum.					
9. Yeni bir iş garantim olmamasına rağmen, işimden ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.					
10. İstesem bile şu anda işimden ayrılmam çok zor.					
11. Şu anda bu işletmeden ayrılısam fazla bir kaybım olmaz.					
12. Burada çalışmaya istekli olduğum kadar mecburum da.					
13. Şu andaki işletmemde kalmamın zorunlu olduğunu hissetmiyorum.					
14. Bu işletmeden ayrılmama neden olacak kadar iş seçeneğim yok.					
15. Bu işletmeden ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli sonuçlardan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.					
16. Burada çalışmaya devam ediyorum, zira başka bir işletmede bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.					
17. Son zamanlarda insanların çok sık işletmelerini değiştirdiklerini düşünüyorum.					
18. İnsanların çalıştığı işletmeye her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum.					
19. İnsanların işyerlerini değiştirmesi bana göre normaldir.					
20. Burada çalışmaya devam etmemin temel nedeni, işletmeye bağlılığın ahlaki açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.					
21. Bir başka işletmeden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum.					
22. Ben insanın sadece bir işletmeye bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim					
23. Bence kişinin sadece bir işletmede çalışıp emekli olması daha iyidir.					
24. Bu işletmede kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

10 Aralık 1984 İstanbul doğumluyum. Lise eğitimi; Zeytinburnu Anadolu Turizm Otelcilik Lisesinden mezun olarak, üniversite eğitimimi, Gazi Üniversitesi Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği bölümlerinden mezun olarak gerçekleştirdim. Şu an Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Lise ve üniversite yıllarımı çeşitli staj, part time ve dönemsel işlerle değerlendirerek geçirmiş olup, ilk profesyonel iş tecrübemi beş yıldızlı bir otelin satış departmanında çalışarak gerçekleştirdim. Bir süre satış departmanlarında çalıştıktan sonra, Türk Hava yolları kabin bölümünde çalışmaya başladım. 4 yılı aşkın bir süre kabin görevlisi olarak çalıştıktan sonra ise bir perakende işletmesinin insan kaynakları departmanında eğitim ve insan kaynakları süreçlerinde görevler aldım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk annesiyim.

Aday: Tunay SEVER ELÜSTÜN