



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet KILIÇ

Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Malatya, 2015

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet KILIÇ

Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Malatya, 2015

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

DANIŞMAN
DOÇ. DR LUTFİYE ÖZDEMİR

HAZIRLAYAN
MEHMET KILIÇ

Jürimiz 04.08.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezini (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Prof. Dr. Muhsin HALİS (Başkan)
2. Doç. Dr. Mehmet DENİZ (Üye)
3. Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR (Üye)

imzası


İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun **11.08.2015** tarih ve **2015-36** sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Unvan Ad Soyad
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir çalışma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Mehmet KILIÇ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemi Diyarbakır Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nde çalışan 139 personelden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık ile ilgili kavramsal çerçeveye, ikinci bölümde personel güçlendirme ile ilgili kavramsal çerçeveye ve üçüncü bölümde ise bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere uygulama kısmına yer verilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak demografik özellikler, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Toplanan veriler istatistiksel analiz yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel bağlılık, personel güçlendirme.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the impact of employee empowerment on organizational commitment. 139 employees at Diyarbakir Provincial Directorate of Environment and Urbanization were included in the research sample. In the first part of the study, the conceptual framework related to the perceptions of organizational commitment, in the second section, the conceptual framework related to employee empowerment and in the third section application part was presented so as to determine the relationship between these two concepts. As data collection method, a survey consisting of such three sections as demographic characteristics, organizational commitment scale and employee empowerment was utilized. The collected data were evaluated by statistical analysis method.

Keywords: Organizational commitment, employee empowerment,

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	v
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	2
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.	7
1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık.....	7
1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe bağlılık.....	7
1.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	8
1.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	9
1.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat.....	9
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SINIFLANDIRILMASI.....	10
1.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	11
1.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	12

1.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	14
1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	15
1.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	16
1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	16
1.3.1.6. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	18
1.3.2. Davranışsal Bağlılık	19
1.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	20
1.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.	21
1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	21
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	23
1.4.1. Kişisel Faktörler	23
1.4.1.1. Demografik Faktörler.....	23
1.4.1.2. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler.....	25
1.4.1.3. Psikolojik Sözleşme	26
1.4.2. Örgütsel Faktörler	26
1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	26
1.4.2.2. Ücret Düzeyi	27
1.4.2.3. Örgütsel Kültür	27
1.4.2.4. Nezaret Faktörü.....	29
1.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	29
1.4.2.6. Ödüllendirme Sistemi	30
1.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışma	31
1.4.2.8. Takım Çalışması	32

1.4.2.9. Örgüt Dışı Faktörler.....	32
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	37
2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	42
2.2.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri.....	43
2.2.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım.....	43
2.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon.....	44
2.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme.....	45
2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI.....	46
2.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi.....	47
2.3.2. Yenilik Unsuru.....	47
2.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	48
2.3.4. Sorumluluk Unsuru.....	48
2.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme	48
2.3.6. Çalışanları Toplum Önünde Övme	49
2.3.7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama.....	49
2.3.8. Yeterlilik ve Yenilikleri Geliştirme.....	50

2.3.9. Eğitim	50
2.3.10. Örgütte Açık Bir İletişim Boyutu.....	51
2.3.11. Örgütsel Ortamda Esneklik	51
2.3.12. Örgütsel Kaynaklara Ulaşılabilirlik.....	51
2.3.13. Takım Çalışması.....	52
2.4. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI İÇİN GEREKLİ ÖZELLİKLER..	52
2.4.1. Güçlendirme İçin Gerekli Özellikler.....	53
2.4.1.1. Örgütsel Özellikler.....	53
2.4.1.2. Yönetici Özellikleri.....	54
2.4.1.3. Güçlendirilecek Personel Özellikleri.....	55
2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ	56
2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN FAYDALARI	59
2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN OLUMSUZ YÖNLERİ.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	63
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	64
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	64
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	65
3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	65

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	69
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	69
3.6.2. Personel Güçlendirme Ölçeği	73
3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	74
3.6.4. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	75
3.6.5. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarının İlişkisinin incelenmesi.....	77
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	86
3.8. SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	10
Şekil 1.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	12
Şekil 1.3. Davranışsal Yaklaşım Modeli	19
Şekil 1.4. Çoklu Bağlılık Modeli	22
Şekil 2.1. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	57
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	66

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	35
Tablo 3.1. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı	69
Tablo 3.2. Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı	70
Tablo 3.3. Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı	70
Tablo 3.4. Örneklem Grubunun Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 3.5. Örneklem Grubunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı....	71
Tablo 3.6. Örneklem Grubunun Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresine Göre Dağılımı	72
Tablo 3.7. Örneklem Grubunun İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı	72
Tablo 3.8. Personel Güçlendirmenin Toplam Açıklanan Varyansı	74
Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılığın Toplam Açıklanan Varyansı.....	75
Tablo 3.10. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	76
Tablo 3.11. Anlam Boyutu ile Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	77
Tablo 3.12. Anlam Boyutu ile Devam Bağlılığı İlişkisi	78
Tablo 3.13. Anlam Boyutu ile Normatif Bağlılık İlişkisi	79
Tablo 3.14. Yetkinlik Boyutu ile Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	80
Tablo 3.15. Yetkinlik Boyutu ile Devam Bağlılığı İlişkisi.....	81
Tablo 3.16. Yetkinlik Boyutu ile Normatif Bağlılık İlişkisi.....	82
Tablo 3.17. Özerklik Boyutu ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	82
Tablo 3.18. Özerklik Boyutu ile Devam Bağlılığı İlişkisi	83

Tablo 3.19. Özerklik Boyutu ile Normatif Bağlılık İlişkisi.....	84
Tablo 3.20. Etki Boyutu ile Duygusal Bağlılık İlişkisi	85
Tablo 3.21. Etki Boyutu ile Devam Bağlılığı İlişkisi.....	85
Tablo 3.22. Etki Boyutu ile Normatif Bağlılık İlişkisi.....	86



GİRİŞ

Günümüzün rekabet koşullarında, değişen teknoloji ve rekabet şartlarına ayak uydurabilme güçlüğü örgütlerin modern yönetim yaklaşımlarını uygulama gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu modern yönetim yaklaşımlarından birisi olan personel güçlendirmeye olan ilgi son dönemlerde artmıştır. Özellikle işgörene önem veren işletmeler için personel güçlendirme kavramı daha önemli hale gelmektedir.

Personel güçlendirme; işgörene daha fazla yetki ve sorumluluk vererek kendi iş alanlarında inisiyatif kullanmalarına imkan sağlayan, alınacak kararlarda söz sahibi olmalarını ve müşterilerle olan ilişkilerde daha fazla özerkliğe sahip olmalarını öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Yöneticilerin rutin işlerle uğraşmak yerine örgütün içsel ve dışsal çevre koşulları ile uğraşmasını, örgütün müşteri memnuniyetini arttırmasını, işgörenin yetenek ve uzmanlıklarından yararlanmayı sağlar.

Örgütsel bağlılık ise işgörenin bazı nedenlerden dolayı örgütte kalmaya devam etmeyi istemesini ifade eder. Bu nedenler; kendi isteğiyle, çevresel etkilerle ya da zorunluluktan dolayı olabilir. Personel güçlendirme ile işgörenin örgüte bağlılığı arasındaki bağ bu çalışmada ortaya konmaya çalışılmıştır.

Birinci bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır. İkinci bölümde ise; personel güçlendirmenin tanımı ve önemi, benzer kavramlarla ilişkisi, temel unsurları, uygulama için gerekli özellikler, uygulama süreci, faydaları ve olumsuz yönleri ele alınmıştır. Son olarak üçüncü bölümde; Diyarbakır Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nde yapılan anket çalışması sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi, araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık, çalışan bireylerin iş davranışlarına olan etkileri açısından, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış yazınında kuramsal ve görgül çok sayıda araştırmaya konu olan önemli bir kavramdır ve 1980'lerden itibaren artan bir ilgiye konu olmaktadır (Seymen, 2008: 133). Bağlılık, bireyi belirli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenmektedir. Örgüte duyulan bağlılık ise, örgüt adına gönüllü olarak çaba göstermeyi, örgüt tarafından tanımlanmış olan amaç ve değerleri kabul etmeyi ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmayı içermektedir (Balay, 2000: 14). Örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığı konusu son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Bunun en önemli sebebi, bu kavramın işgücü devri başta olmak üzere örgütsel açıdan önemli olan çeşitli işgören tutum ve davranışlarına yön vermesidir (Karabay ve Özşahin, 2014: 358).

Litaretürü incelendiğinde örgütsel bağlılık tanımı üzerinde fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. Tutum olarak örgütsel bağlılık, iş doyumuna göre daha geneldir. Çünkü örgütsel bağlılık hem işe hem de örgüte odaklıdır. Daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmez (Güney, 2010: 235). Başlıca örgütsel bağlılık tanımları şöyledir:

- Örgütsel hedef ve değerlere güçlü bir inanç ve kabulü, örgütün tümünde etkili bir güç sarf etme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme isteğidir (Borchers ve Teahen, 2001: 204).

- Personelin örgütte kalmak istemesi, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, personelin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005: 128).
- İşgörenlerin, örgütün hedef ve değerlerini benimsemeye güçlü inançlara sahip olması, örgüt için büyük çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü istekleri olmasıdır (Mowday vd. 1979: 226).
- O'reilly ve Chatman (1986)'e göre çalışanın örgütteki araçsal birlikteliğini ifade eden kişisel çıkar ve amaçlara ulaşmayı hedefleyen uyum boyutu, örgütteki diğer çalışanlara yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, kişisel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (Güney, 2007: 136).
- İş görenlerin örgütlerine sadakatini yansıtan ve örgüt üyelerinin örgütü ve örgütsel başarısı için kendilerini adadıkları sürekli bir süreçtir (Luthans, 2011: 147).
- İş görenin ne olursa olsun örgütte kalması, işe düzenli katılması, örgüt değerlerini benimsemesi ve örgüt hedeflerini korumasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 62).
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Balay, 2000: 15).
- Bireyin örgüt ile girdiği kimlik birliği ve yakın ilişkinin birleşik gücüdür (Seymen, 2008: 139).
- Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Bağlılık, ise duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).
- Bir çalışanın kendini belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve onun üyesi olarak kalmak istemesidir (Elmas vd., 2013: 50).

Örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili bir mutabakat olmamakla beraber örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür. Yapmış olduğumuz bu tanımlamada bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumun niteliği hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu ortaya konulmuştur (Gürbüz, 2006: 58).

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir (Balay, 2000: 18):

- Kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç,
- Kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği,
- Kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanım, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenler, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 40).

Tutumsal yönden örgütsel bağlılık; en basit şekilde çalışanın işyerine olan duygusal bağlılığı olarak ifade edilebilir. Çalışanın işyerine duygusal bağlılığı ne kadar yüksekse o işyerinden ayrılma olasılığı da o kadar düşük olur. *Davranışsal* bakış açısıyla örgütsel bağlılık başka iş olanaklarına rağmen bir işyerinde çalışmaya devam etmeyi anlatır. Her iki bakış açısına birlikte bakıldığında, örgütün hedeflerini benimseme, örgütün değerlerine bağlılık ve örgütte kalmaya istekli olma gibi konularda benzerlik olduğu görülmektedir. Buradan çıkacak sonuç ise; çalışan kendisini örgüte ne kadar bağlı görürse örgütten ayrılma isteğinin o kadar az olacağıdır (Kalkavan, 2014: 86).

Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin temelinde yer alan bir kavramdır. Oluşturulan bütün insan kaynakları yönetimi politikalarındaki temel

düşünce olumlu çıktılarının sağlanabilmesi için örgütsel bağlılık seviyesinin yükseltilmesidir. Bunu gerçekleştiren işletmeler zor koşullarda daha mücadeleci olurlar, daha emin adımlarla ilerlerler ve rekabette fark yaratıp rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Gürbüz vd.,2013:793).

Örgütsel bağlılık iş tatmini, performans, devamsızlık ve işgücü devir oranıyla ilişkili olduğu için önemlidir (Castlebery ve Tanner, 1987: 84; Dixit ve Bhati, 2012: 41). Örgütsel bağlılığın iyi anlaşılması, bu olgunun işgörenler, örgütler ve toplumun bütününe olan etkileri açısından önem taşımaktadır. İşgörenler örgütsel bağlılık yoluyla örgüt üyeliğine ilişkin içsel ve dışsal ödüller elde edebilir. Örgütsel açıdan yüksek bağlılık, yorgunluk, devamsızlık ve yüksek işgören devri gibi olumsuz davranışların da azalmasına yol açar; ayrıca örgüte bağlı işgörenler, örgütlerinin rekabetçi üstünlüğü elde etmelerini kolaylaştıracak yaratıcılık gibi ilave rol davranışları yapmaya daha fazla eğilimlidirler (Seymen, 2008: 146).

Yüksek verimlilik ve performans elde etmek için işgörenlerin katkı ve desteğini almak organizasyonlar için çok önemli bir konu haline gelmiştir (Tnay, 2013: 201). Bireyin amaçları ile örgüt amaçları arasında dengenin kurulmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde, işgören verimliliğinin etkin olarak sağlanmasında en önemli faktörlerden biri işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleridir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemli bir konu haline gelmesine ilişkin Balay (2000) beş sebepten söz etmiştir. Bu sebeplerden birincisi işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri; ikincisi iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işlerine ve rollerine ilişkin özellikler; dördüncüsü çalışanların kişisel özellikleri; sonuncusu ise bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerinin bilinmesiyle, örgütsel bağlılığın yakından ilişkisidir (Karataş ve Güleş, 2010: 75). Örgütsel bağlılık kavramının örgüt

tarafından değerli bulunmasının en önemli nedeni, olumlu çalışan davranışları üzerinde yarattığı düşünülen pozitif etkidir (Bayraktaroğlu vd, 2009: 554).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bulunduğu örgütler daha etkili ve verimlidirler. Örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenlerin, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden işgörenler örgüte rekabet gücü kazandırır. Bu işgörenler olumlu görüş bildirdikleri için örgü kaliteli elemanları bünyesine katmakta zorlanmaz (Uslu, 2012: 16).

Yüksek örgütsel bağlılık; bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bir örgütte yüksek seviyede bağlılık, aile ilişkileri ve sosyal ilişkilerde stresle ve gerginlikle sonuçlanabilir. Bir işe veya kariyere uç sınırlarda bağlılık örneklerinde, bireyler aile ve diğer zorunluluklar pahasına zamanlarını ve enerjilerini işlerine yatırabilirler. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Açıkalın, 2011: 241).

Sonuç olarak, işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarının artırılması suretiyle organizasyonlarına daha fazla katkı sağlayacağı, performanslarında artış olacağı ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinde de artış olacağı yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, örgütsel bağlılıktaki azalmalar personel devamsızlığında ve işgücü devrinde artışa ve iş gören performansında düşüşe neden olacaktır.(Aksoy, 2013: 105). Yine araştırmalar göstermiştir ki, yüksek bağlılık gösteren işgörenlerde yüksek iş performansı, daha az iş tatminsizliği, daha fazla ahlaki davranış, işten ayrılma niyetinde azalma, daha az stres ve örgütsel vatandaşlık olgusu olduğunu göstermiştir (Farjad,2008:1481).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramıyla iç içe olan, zaman zaman yanlış bir şekilde birbiri yerine kullanılan mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve iş tatmini gibi kavramlarla olan ilişkisi ve ve bu kavramlarla mukayesesine değinmekte fayda vardır (İnce ve Gül, 2005: 16).

1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık olgusu literatürde bireyin yaptığı işin, onun yaşamının merkezinde olma derecesi ve bireyin yaptığı işle özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşe bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar için yaptıkları iş çok önemlidir; bu bağlılık türünü gösteren bir çalışan yaptığı işle özdeşleşmiştir. Yukarıda örgütsel bağlılığa yönelik yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık hisseden bir çalışan çalıştığı örgütü dikkate alır; onun için işine bağlılık çok önemli değildir. Sadece örgütsel bağlılık hisseden çalışan örgütüyle özdeşleşir ve bu örgütte ömrünün sonuna kadar kalmayı ister. Bu bakımdan örgütsel bağlılık ile işe bağlılık birbirinden ayrı iki kavramdır. İşine bağlı olan bir çalışan işini sürdürebildiği, yapabildiği her yerde kalabilir. Onun için kaldığı örgütün önemi yoktur (Afşar, 2011: 125).

1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık

Meslek, bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve maddi kazanç sağlamak amacıyla bir işte belirli bir süre çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Mesleki bağlılığa ilişkin çalışmalar incelendiğinde kavramın ilk kez Greenhaus (1971) tarafından bireylerin bir işe ya da bir kariyere önem vermeleri olarak ifade edildiği görülmektedir. Morrow ilgili alanda temel referans kaynağı olarak kabul edilen İş Bağlılığı Modeli'nde Greenhaus'un tanımlamasından yola çıkarak kavramı

kariyer bağıllığı olarak adlandırmakta ve diğer bağıllık türleri ile ilişkilendirmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 156).

Mesleki bağıllık, belirgin veya özel bir alana yönelik bireysel sadakat veya bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir. Mesleki bağıllık bir mesleğin normlarının ve amaçlarının kabul edilmesi ya da benimsenmesi olarak da açıklanabilir (Seymen, 2008: 143). Mesleki bağıllık ile örgütsel bağıllığın zıt olmasının nedeni Mueller ve diğerlerine göre (1992) doğal olarak işgücündeki profesyonellik ve eğitim seviyesindeki artışın ortaya çıkmasıdır (Rahman ve Hanafiah, 2002: 82).

Mesleki bağıllıkla örgütsel bağıllık mukayese edilecek olursa, genellikle bu iki kavramın birbirin zıttı olduğu görüşü hakimdir. Çünkü mesleğe ve örgüte bağıllık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağıllığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı çalışanlar için fevkalade zor olduğunu, bu tür çalışanların mesleklerine bağıllıklarının örgütsel bağıllıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 18).

1.2.3. Örgütsel Bağıllık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağıllık

İş arkadaşlarına bağıllık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağıllık duygusu hissetmesidir. İş arkadaşlarına bağıllık göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağıllık, bireylerin işe ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle Wallace, arkadaş bağıllığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağıllığa götüreceğini iddia etmektedir. Buna göre sosyal katılım, dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağıllığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 20-21).

1.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

İtaat kelime olarak verilen emre uymak, emredilene yapmak veya yapmamak anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgüt içinde oluşacak otorite çalışanların verilen emirleri yerine getirmesi onların örgütsel bağlılığı ile ilişkilidir. Gal (1983)'e göre, itaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Hal bu ki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Kılınç, 2013: 34). Örgütsel bağlılık ve itaat birbirinin zıttı veya birbirinin yerine kullanılabilecek kavramlar değil, aksine birbirini tamamlayıcı niteliktedir (İnce ve Gül, 2005: 24).

1.2.5. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Sadakat, örgütün liderlerine ve örgüte bireylerin, çalışma gruplarının ve departmanların ruhani ilgilerini de aşacak şekilde bir bütün olarak bağlılığı olarak tanımlanabilir. Sadık çalışanlar topluluklarını teşvik eder ve korurlar ayrıca genel faydayı içeren işlere ilave gayret sarf etmeye gönüllü olurlar (Acar, 2006: 4).

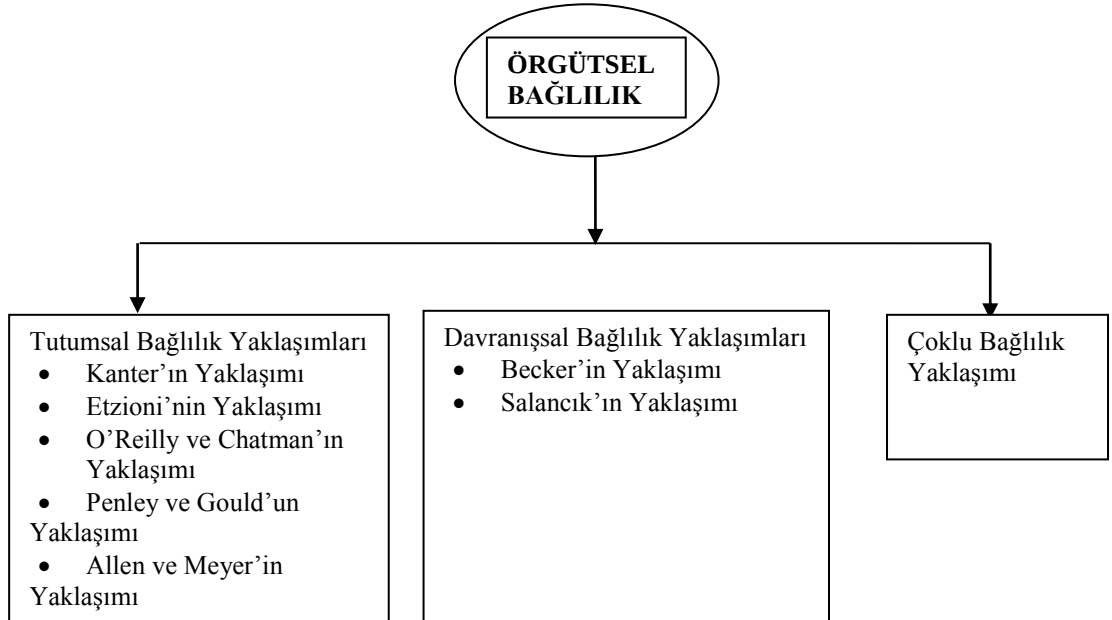
Genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınan sadakat bağlılığa göre daha dar anlamlıdır. Her iki kavramda örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla sadakat ve devamlılık bağlılığı arasında daha yakın bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak değerlendirilirken, sadakat daha pasif bir durumu ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 24-25).

Örgütsel sadakatin uzun süreli örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Sadakat, bireyin örgütün amaçları ile kendini sürekli olarak özdeşleştirme istekliliğidir. Örgütsel bağlılık akılcı gerekçeler ile davranışa dönüşürken, sadakat duygusu çoğu zaman mantıksal bir çıkarım sonucu gerçekleşmez. Başka bir ifade ile, örgütsel bağlılık bireyin örgüte karşı olan aidiyet

duyusunun mantıksal boyutu iken, örgütsel sadakat duygusunda bu mantıksal ilişkinin çoğu zaman olmadığı söylenebilir. Bireyin sadakat duygusu içinde bulunduğu organizasyonun değer ve ilkelerine koşulsuz inanması ve bu inancın gereği olarak sorgulama yapmaksızın aidiyet duymasını sağlar (Uygur ve Koç, 2010: 80).

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorileri dört grupta sınıflandırmıştır. Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma şekil 1.1. de görüldüğü üzere tutumsal bağlılıklar, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde açıklanabilir. (İnce ve Gül, 2005: 26).



Şekil 1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması(İnce ve Gül, 2005: 26)

Davranışsal bağlılık ise bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu bağlılık, bireyin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan bahsedilen, örgütte kalma niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Davranışsal bağlılık, bireyin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetler nedeniyle de kendisini örgüte bağlı hissetmesini ifade eder (Aytemiz, 2008: 165).

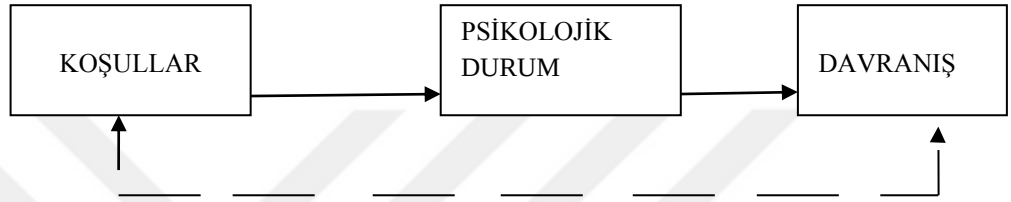
Tutumsal bağlılık, işgörenin kimliğinin organizasyona bağlandığı zaman ya da örgütsel hedefler işgörenlerin hedefleri bütünleştiği ya da uyumu olduğu zaman varolur (Mowday vd., 1979: 225). Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgütleriyle ilişkilerini düşünme sürecine odaklanır. Bir çok durumda kişisel değer ve hedefler ile örgütsel değer ve hedeflerin uyumlu olup olmadığı ile ilgili düşünce sürecidir (Meyer ve Allen, 1991: 62). Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Bayram, 2005: 129).

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık perspektifi ise, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngördüğünden ayrı bir başlık ile alınması daha uygun görünmektedir (Balay, 2000: 28).

1.3.1. Tutumsal Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar

Bu yaklaşıma göre bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). Tutumsal bağlılık, bağlılığın davranışsal sonuçları, bağlılıktaki değişime ya da hareketsizliğe katkıda bulunan durumlar üzerinde etkisi vardır. (Meyer ve Allen, 1991: 63). Tutumsal bağlılık kavramının işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklandığını vurgulamıştır. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi

değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 129). Bu yönde bir bağlılık tutumu, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır (Boylu vd., 2007: 56).



Şekil 1.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer ve Allen, 1991: 63)

Tutumsal bağlılık yaklaşımı şekil 1.2 üzerinden özetlendiğinde, örgütün çalışanlarına sağladığı koşulların, örgütün çalışanlarda oluşturduğu psikolojik durumlar sonucu meydana gelen davranışlar ve oluşan bu davranışların yarattığı örgüt ortamındaki koşullar zincirlemesi şeklindedir (Öztürk, 2013: 19).

1.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr - hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif moral bağlılık vardır (Balay, 2000: 19).

- Ahlaki (Moral) Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Dolayısıyla ahlaki açıdan yaklaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33).
- Hesapçı (Çıkarıcı) Bağlılık: örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanan, daha az yoğun bir ilişkiyi ifade eder ve bireyler bağlılık

düzeylerini, gereksinimlerini karşılayacak şekilde ayarlarlar. Başka bir ifadeyle, üyelerin örgüte bağlanma nedeni, kendilerinin örgüte kattıkları ile hizmetleri karşılığında elde ettikleri ödüller arasında faydalı ve denk olarak algıladıkları bir değiş-tokuş ilişkisinin varlığıdır. Bu bağlılık, duygusal bağın ve inancın az olduğu psikolojik bir anlaşmanın gereği olarak ortaya çıkar (Seymen, 2008: 167).

- Yabancılaştırıcı (Uzaklaştırıcı) Bağlılık: İşgörenler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33).

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını kabul etmiştir. Bunları; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güç olarak tanımlamıştır (Çelebi, 2010: 138-139):

- Cezalandırıcı Güç: Örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla veya verilebilecek cezalarla korkutma ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür.
- Ödüllendirici Güç: Cezalandırıcı gücün aksine kişinin davranışlarıyla beklentilerinin uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır.
- Sembolik Güç: Diğer güç türlerinden farklı olarak kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç, örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır.

1.3.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968), farklı örgütsel bağlılık biçimlerinin, örgütlerin üyelerine yükledikleri farklı davranışsal gereklerin sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmekte ve devam, uyum/ bağdaşım ve kontrol bağlılığı olmak üzere, aşağıda açıklanan üç bağlılık biçimini tanımlamaktadır (Seymen, 2008: 170).

- Devamlılık Bağlılığı: bireylerin örgüte bağlanma nedeni, örgütün sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bireylerin örgüte girebilmek ve örgütün üyesi olarak kalabilmek için gösterdikleri fedakarlıklar ve çabalar örgütten ayrılmalarını güçleştirir. Başka bir ifadeyle, devam bağlılığı, bireyin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendisini adanmasıdır ve işgörenler örgütten ayrılmanın kendilerine getireceği yüksek maliyet ve ayrılmayı güçleştirecek kişisel fedakarlıklar ve yatırımlar nedeniyle bağlılıklarını sürdürürler.
- Kenetlenme Bağlılığı (Birlik Bağlılığı): Kanter (1968), önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Yani örgüt üyelerinin kenetlenmesini gerçekleştirmek amacıyla yeni üyelerin herkese duyurulması, rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurulur (İnce ve Gül, 2005: 31).
- Kontrol Bağlılığı: işgörenlerin örgüt tarafından konulan kurallara uyması sonucunda oluşur; burada işgörenlerin davranışlarını arzu edilen yönde şekillendirilebilmeyi yarayan örgütsel normlar söz konusudur. Kurallara uygun davranma, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmakla daha etkin hale geleceğinden ötürü değer ve amaçlar, uygun davranışlar için birer yol gösterici olma işlevini yerine getirmektedir (Seymen, 2008: 171)

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılığını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 32).

1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) sınıflandırması örgütsel bağlılığı kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almıştır. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Seymen, 2008: 169-170):

- Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturmak temeline oturarak gerçekteştirirler.
- Özdeşleşme: işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla iyi bir ilişki kurmak ve bunu sürdürmek amacıyla geliştirdikleri bir bağlılıktır. İşgörenler örgütün üyesi olmaktan dolayı gurur duyarlar. Bu tür bağlılıkta örgütte kalma isteği yüksektir.
- İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyleri iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekteşir. Özdeşleşme bağlılığında olduğu gibi örgütte kalma isteği yüksektir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara: özdeşleşme ve içselleştirme ise örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000: 23)

1.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür (Demir, 2013: 12-13). Bunlar;

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.
- **Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır.

1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık konusunda mevcut çok boyutlu kavramlaştırmalarda hem benzerlikler hem de farklılıklar olduğunu gözlemlemişler ve bundan yola çıkarak üç unsurlu bir model geliştirmişlerdir. Bu model önce yalnızca duygusal ve devam bağlılığını içermekteyken; yazarlar bu modele 1990 yılında, orijinali Winer ve Vardi'nin (1980) çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsur eklemişlerdir. Allen ve Meyer daha sonra bağlılığın üçüncü bir boyutunu, örgütte kalma zorunluluğu duymayı ifade eden normatif bağlılığı öne sürmüşlerdir (Seymen, 2008: 173-174).

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgütte kalmayı istemesidir (Allen ve Meyer, 1991: 67) İşgören ile örgüt arasındaki pozitif bağlılığı ifade eder (Velickovic ,2014: 416). Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla

özdeşleşmesidir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay,2000: 20).

İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının sağlanması, örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer'in ileri sürdüğü işgörenlerin duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 44):

- **İşin cazibesi:** Örgütte iş görene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- **Rol açıklığı:** Örgütün iş görenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- **Amaç açıklığı:** İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- **Amaç Güçlüğü:** İşgörenden is gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- **Önerilere Açıklık:** Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- **İş görenler Arasında Uyum:** Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- **Örgütsel güvenilirlik:** İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- **Eşitlik:** Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- **Bireye Önem:** İş gören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- **Geri besleme:** İşgörenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- **Katılım:** İşgörenlerin kendi is yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Devam bağıllığı, yatırımların çokluğu, iş imkanlarının azlığı ve örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerin farkında olmak anlamına gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını temsil eder (Ayazlar ve Güzel, 2013: 320) . Devam bağıllığı işgörenlerin yaptığı yatırımların sayısı ve kabul edilen alternatiflerin azlığı olarak iki temele dayandırılmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınmak veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmak yapılan yatırımlara örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir (Çakar ve Ceylan, 2005: 56).

Normatif bağıllıkta ise örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağıllık şeklidir. Birey örgütte kalmasının doğru ve ahlaki (etik) olduğunu düşündüğü için örgütte kalır. Normatif bağıllık, doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır (Sıgır, 2007: 264). Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süre tek bir örgütte çalışmış olmaları ve bu durumdaki çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağıllığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olmakta ve çalışan zamanla örgüte bağıllığı ahlaki bir zorunluluk olarak değerlendirmeye başlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 82).

1.3.1.6. Wiener'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Wiener (1982), örgütlerde normatif değerlerin önemine değinmiş ve personelin normatif değerlerine bağlı olduğu için örgütü terk etmediklerini belirtmiştir. Normatif bağıllıkta personel, örgüte ahlaki değerlerinden dolayı bağlıdır ve bu sebeple örgütün etkinliği için çaba harcamaktadırlar. Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağıllık) ve örgütsel bağıllık (normatif- moral bağıllık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur (Şahin, 2007: 84).

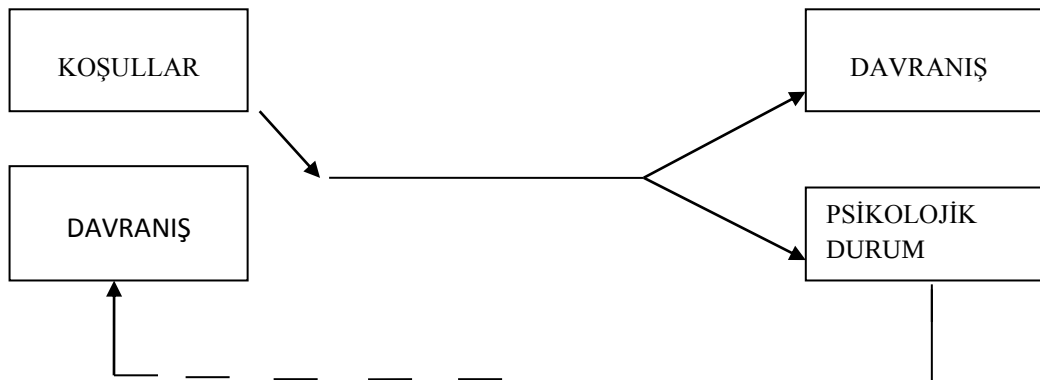
Araçsal güdüleme (araçsal bağıllık) , değişimsel bağıllıkta denilen bu bağıllık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı

yapmasını ister. Değişim ilişkisi bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ise araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır (İnce ve Gül, 2005: 20-21).

1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Bu yaklaşımda, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Davranışsal bağlılık, örgüte nispeten kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlarda davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (İnce ve Gül, 2005: 48-49).



Şekil 1.3. Davranışsal Yaklaşım Modeli (Allen ve Meyer, 1991: 63)

Şekil 1.3’ de görüleceği üzere, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

1.3.2.1. Becker’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgilisi olmayan çıkarları birleştirmesiyle oluşur. Yan bahisler bireyin örgüte yaptığı yatırımları ve elde ettiği kazanımlardır. Birey tutarlı davranışlardan vazgeçerek kazanımlarını kaybetme korkusuyla örgüt üyeliğine devam etmektedir. Alternatif iş olanaklarının azlığı ile birlikte yatırımları kaybetme korkusu, kişiyi örgüte zorunlu kılmaktadır (Becker, 1960: 36).

Becker’e (1960) göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan bahis kaynakları dört tanedir. Bunlar (İnce ve Gül, 2005 50-53; Bakan, 2011: 94-95; Becker,1960: 36-38):

- Toplumsal beklentiler; Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasına örnek verilebilir.
- Bürokratik düzenlemeler; Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin emekli aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak istediğinde çalışma süresi boyunca aylığından kesilen miktar ile yapılacak bürokratik düzenlemeler nedeniyle yan bahse girebilir.
- Sosyal etkileşimler; Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

- Sosyal roller; Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Kişi içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

1.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

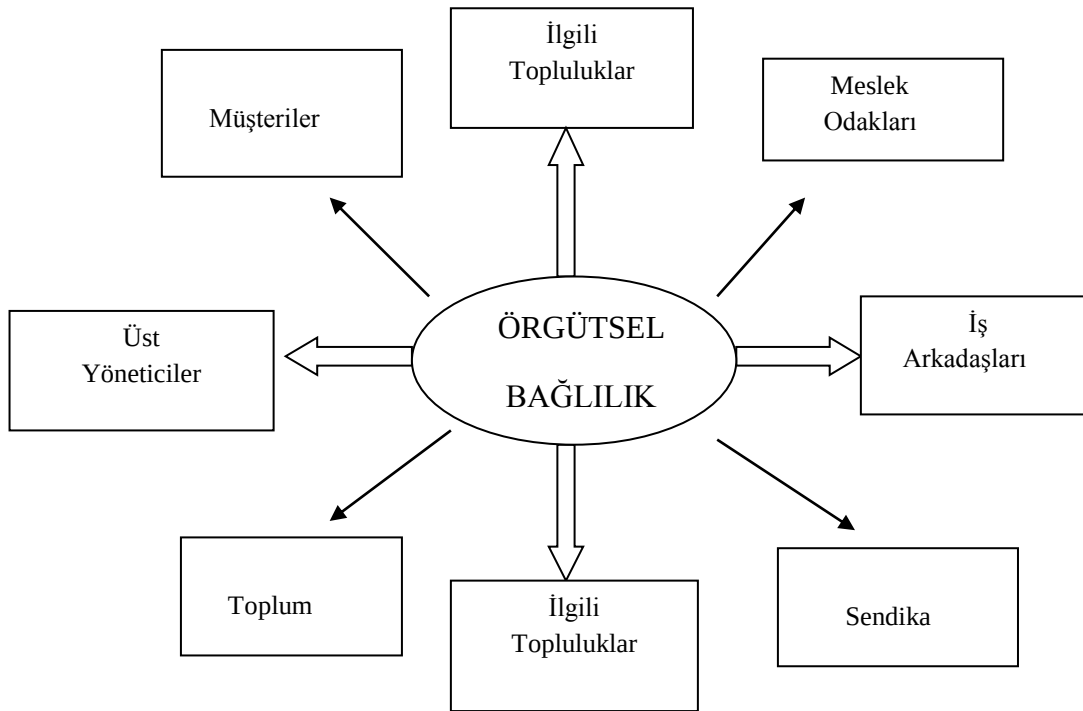
Salancik' in yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da birey, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlara tutarlı davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53). Salancik (1977) örgütsel bağlılığın, bireyin kendini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Bireyi, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik, davranışın görülebilirliği, geri alınmazlığı, istemliliği olarak nitelendirilmiştir. Bu niteliklerin boyutuna göre bireyler davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağlılık göstereceklerdir. İşgörenler bu bağlılıklara psikolojik uyumlarını sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç duyarlar. Bu daha çok bilişsel uyumsuzluk aracılığıyla sağlanır (Güney, 2007: 249).

1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers' e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedir. Oysa Reichers' e göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı

amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 54). Bu yaklaşım, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngörmektedir (Balay, 2000: 28).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir. Çoklu bağlılık modeli Şekil 1.4'te gösterilmiştir (Çelebi, 2009: 149).



Şekil 1.4. Çoklu Bağlılık Modeli (Çelebi, 2009: 149).

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların başında Hrebiniak ve Alutto(1972), Buchanan(1974), Morrow(1983), Blau ve Boal(1987), Salancik(1977) ve Angle ve Perry(1981)'nin çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk bu faktörleri dört ana gruba ayırmıştır; geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel-demografik faktörler, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörlerdir. Mowday ve arkadaşları (1982) bu faktörleri dört grupta sınıflandırmışlardır; kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özelliklerdir (İnce ve Gül, 2005: 57).

Örgütsel bağlılığı, etkileyen faktörlerle ilgili Oliver (1990) ise, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili olarak bir başka çalışmada, Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Fakat, bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir (Boylu vd., 2007: 59-60).

1.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, demografik faktörler, iş beklentileri, psikolojik sözleşme olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.4.1.1 Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılık ile demografik faktörler arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur (Balay, 2000: 55; İnce ve Gül, 2005: 59). Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, işgörenin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 50; Seymen, 2008: 157; Özerbaş, 2014: 83).

Yapılan araştırma ve çalışmalar da eğitim ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin varlığı belirtilmiştir. Eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif istihdam olanakları elde etme imkanı arttığından veya örgütün karşılamakta zorlanacağı beklentiler içerisine gireceğinden dolayı eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki söz konusudur (Bakan, 2011: 124). Örgütsel bağlılık derecesi yüksek olan işgörenlerin eğitimin gerekliliği ve faydalarına yüksek inanç duymaktadırlar. Bu inancın neticesinde de örgütsel ve bireysel olarak olumlu sonuçları görmek mümkündür. İşletmelerde verilen eğitimin çalışanların bağlılığını arttırdığı düşünülmektedir. Örgüt tarafından eğitim ile kendilerine değer verildiğini düşünen çalışanların duygusal bağlılığının artacağı, işgörelere sağlanan faydanın karşılığını ödemenin gerekliliğini düşünen çalışanlar için normatif bağlılığın oluşacağı düşünülmektedir (Tayfun vd., 2010: 7).

- Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre (kıdem), bir işgörenin örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50) Yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de devamlılık bağlılığıyla ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 67).
- Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve mesleki davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Kadınların erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan

veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Balay, 2000: 56-57).

- Psiko-sosyal faktörler; çalışanların örgütlerine karşı güven duygusu içerisinde olmaları, kendilerini örgütlerinde emniyette hissetmeleri, sosyal katılma, başarı, çevreye karşı uyum içerisinde olma, değer ve statü gibi birçok faktörü içerisinde ihtiva etmektedir. Örgüt içerisinde kendini güvende hisseden çalışan daha fazla motive olmakta ve daha kolay başarıya ulaşmaktadır (İçöz, 2014: 57).
- Kontrol odağı kavramı, Rotter (1966)'e göre birey herhangi bir davranışı sonucunda ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumun (başarı, başarısızlık, ödül, ceza vb.) tamamen söz konusu davranış nedeniyle olmadığına inandığında, bunun şans, fırsat, kader ve çevresindeki diğer insanların ya da karmaşık olduğu için tahmin edilemeyen diğer güçlerin kontrolü altında ve onların etkisiyle meydana geldiğini kabul etmektedir. Olayları bu şekilde yorumlayan kişi dışsal kontrol odağına sahiptir. Eğer birey olayların kendi davranışlarına ve özelliklerine bağlı olarak gerçekleştiğini kabul ediyorsa, içsel kontrol odağına sahiptir denir (Kuruüzüm vd., 2010: 186). Spector (1982) ise iç kontrol odaklılarda iş tatmini ile işi bırakma eğilimi arasındaki ilişkinin dış kontrol odaklılara göre daha fazla olduğunu öne sürmektedir. Bu durum dış kontrol odaklıların tatmin olmadıkları durumlarda, iç kontrol odaklılar gibi kişisel olarak harekete geçme konusunda daha pasif olduklarıyla açıklanmaktadır (Çetin ve Çelik, 2014: 285-286).

1.4.1.2. İş Beklentileri

Çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi,

bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

1.4.1.3. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, algılar, beklentiler, inançlar, taahhütler ve yükümlülüklerin hepsini içeren bir kavramdır. Ancak, beklentilerin karşılanmaması ile yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumları arasında farklılık bulunmaktadır. Çalışan bir işe başladığında birçok beklenti içinde olabilecek, fakat bu beklentilerinin tümünün karşılanması mümkün olmayabilecektir. Bu noktada psikolojik sözleşmenin, örgüt ve çalışanlar arasında bulunan karşılıklı yükümlülüklerle ilgili çalışan inançlarına dayandığını söylemek mümkündür. Bu inançlar bireylerin, çok çalışma, sadakat ve fedakarlık gibi örgüte olan katkıları karşılığında, onlara yüksek ödemeler, iş güvenliği gibi teşviklerin verilmesi konularına ilişkin, bireysel algılarıdır (Doğan ve Demiral, 2009: 54-55).

Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşır. Bu da örgütün değerlerini kabullenip paylaşmak ve örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirir (İnce ve Gül, 2005: 61).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir (İnce ve Gül, 2005: 70).

1.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009: 28).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi, gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de iş ile ilgili bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının artırılması söz konusu olabilir (İnce ve Gül, 2005: 71).

1.4.2.2. Ücret Düzeyi

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinden birisi de ücret düzeyidir. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst seviye çalışanlar için gelir örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür (İnce ve Gül,2005: 739). Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

1.4.2.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır” (Gündoğan, 2009: 32).

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir. Örgüt kültürü işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 75).

En yaygın yönetimler, iş tatmini ve yeniliği geliştiren yaratıcı esnek iş ortamının arayışı içerisinde (Permapuran vd, 2013: 89). Örgütün değişen isteklere cevap vermesinin yolu çalışanları kurum hedeflerine doğru motive etmek, onlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak kurum amaçlarıyla bireyin amaçlarını örtüştüren örgütsel kültürü oluşturmaktır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kurum amaçlarını daha çok benimseyeceği ve bu amaçlar doğrultusunda çabalarını daha da yoğunlaştıracığı beklenir. Bu bakımdan, kurum kültürüyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ya da hangi kültürel özelliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirlemek yöneticilere etkin örgüt yönetimi konusunda yol gösterici olacaktır (Kaya, 2008: 121).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir şekilde kimliklendiren ve örgütsel bağlılığına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgütsel kültür, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin zihin yapılarında inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır (Cohen: 1992, 542).

Örgüt içi iletişim ve fertler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür birliktelik sağlar, “biz” duygusunu geliştirir, fertleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Başka bir deyişle örgüt kültürünün örgüt bağlılığı üzerine büyük etkisi vardır (Demir ve Öztürk, 2011: 21).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. Örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır (dar) düşünmeye yol açabilmekte, örgütsel yapının değişimi sonrasında

Çalışanlar arasında eski davranış kalıpları ve çalışma yöntemleri devam edebilmekte bu durum da kültürel boşluğa neden olup, örgütsel bağılılığı azaltabilmektedir (Balay, 2000: 143).

1.4.2.4. Nezaret

Örgütsel bağılılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki nezaret biçimidir. İşin nezaret edilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. İşgören işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında, bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bu bağılılığı olumsuz etkilemektedir. Aynı şekilde arkadaşça ve katılımcı bir yaklaşım içerisinde yürütölen nezaretin örgütsel bağılılığı arttırdığı görüşü, satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmayla desteklenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 73-74).

1.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalar ile ilgili olarak adalet algısıdır. İşgörenler, kurumlarda kendileri ile başkalarını karşılaştırırlar. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal haklardan kendisinin de diğlerleriyle eşit şekilde faydalanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılmasından ibaret olmayıp; örgütteki kurallar ve bu kuralların uygulanış şekli ve bireyler arasındaki etkileşime de odaklanılmaktadır (Ay, 2013: 18).

Çalışanların örgüte olan bağdaşımlılığını etkileyen önemli bir unsur da örgütsel adalet algısıdır. Yapılan faaliyetlerden ortaya çıkan maliyet ve yararların, birey ve guruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtıldığı ile ilgili karar ve davranışları değerlendirme üzerine odaklanan adalet yaklaşımı, ahlaki davranışı değerlemenin temel aracı olarak ortaya konabilir. Genellikle maliyet ve yararların eşit olarak

dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 186-187). Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır (Özdevecioğlu, 2003:117-118).

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar :

- Dağıtımsal adalet: Örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme vb. sonuçlarla ilgili algılarını belirtmektedir. Bu tür dağıtımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ücret ve iş tatmini ile sonuçlanmaktadır.
- Prosedürel adalet: Karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilış nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır.

Dağıtımsal adaletin ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil olması gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanılabilecektir (İnce ve Gül, 2005: 77-78).

1.4.2.6. Ödüllendirme Sistemi

Örgütsel ödüller işveren ile işgörenler arasındaki en önemlisözleşme konuları olup, işgörene ödenen ücret, yetenekli elemanların işe alınması ve örgütte üyeliklerinin devam etmesi açısından en kritik role sahiptirler. Örgütsel ödüller temelde maddi (ücret, ikramiye vb.) ve maddi olmayan kariyer imkanları, takdir, kişisel gelişim, saygı, güven, arkadaşlık gibi ödüller olmak üzere ikiye ayrılır (Bakan, 2011: 140).

İşgörenler; içsel, dışsal ve sosyal ödüller elde etmektedir. İç güdüleme kişileri, belirli bir biçimde davranışları konusunda etkileyen ve kişiler tarafından üretilmiş etmenlerle ilgilidir. Bunların içeriğinde iş ile ilgili sorumluluk, özgürlük, beceri ve yetenekleri kullanmak için, işin ilginçliği ve zorlayıcılığı ile işte ilerleme fırsatları vardır. Dış güdüleme ise, daha ziyade kişileri motive etmek için neyin yapıldığı ile ilgilidir ve bunlar; daha fazla ücret, övgü ya da yükselme gibi ödüller ve ödeme kesintisi, eleştiri ya da disiplin cezası gibi yaptırımları kapsamaktadır. Sosyal ödüller işyerindeki bireyler arası pozitif ilişkilerdir. Dış güdüleme etmenleri, hemen etki göstermekle birlikte kısa süreli olabilmesine karşın iç güdüleme daha derin ve daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Çünkü bu tür güdüleme kişilerin doğasında yer almaktadır (Karatepe, 2005: 123-125; Bakan, 2011: 140).

Örgütsel ödüllerin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etki yaptığı belirlenmiştir. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algırsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79).

1.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışma

Rol belirsizliği, bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda, ortaya çıkar. Rol çatışması ise, bir bireyden, birbirleriyle uyumlu olmayan veya çatışan iki ya da daha fazla rolü yerine getirmesinin istenmesi ve kaynakların yetersiz olması, bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49; Sabuncuoğlu, 2008: 35). Rol belirsizliği, çalışandan mutlak ve belirsiz beklentilerle oluşurken; rol çatışması, aynı anda gelen çelişkili beklentileri ifade etmektedir.

Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa dahi çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumu aynı derecede düşüktür. Rol belirsizliği ise örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır, bu da örgütsel bağlılığı düşürür (Balay, 2000: 61) Rol çatışmasının bağlılığı olumsuz yönde etkilediğine dair çeşitli araştırmalar mevcuttur (İnce ve Gül, 2005: 81).

1.4.2.8. Takım Çalışması

Bugünün değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Takım çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve böylece de personelinin hem bireysel hem de takım olarak performansını yükseltmektedir (Özler ve Koparan, 2006: 4).

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur (Gündoğan, 2009: 37).

1.4.2.9. Örgüt Dışı Faktörler

Profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerdir (Beşoğlu, 2014: 73).

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesini, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesini ifade etmektedir. Profesyoneller için bağlılık zaman zaman çelişkili bir durum ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Örgütler mesleki gelişime destek oldukları zaman, profesyonellerin mesleki

bağımsızlıklarının olumsuz yönde, örgütsel bağlılıklarının ise olumlu yönde etkilendiği. Yeni iş bulma olanaklarının az olması örgütsel bağlılığı arttırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 84-85)

İş pazarındaki sınırlı iş imkanları algısı, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçeneği olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Balay, 2000: 67).

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000: 83).

Bağlılık düzeyi olası sonuçlarına ilişkin bir özet tablo 1’de gösterilmektedir. Düşük düzeyde bağlılık, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde duygusuz işgörenler olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta,

yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Bayram, 2005: 136).

İlımlı örgütsel bağlılık, işgören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlımlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunlar Schein (1968,1978) ifade ettiği toplam değer ve normları kabul eden, ancak bunlardan temel olmayan veya zararlı olanları reddeden yaratıcı bireyselliğini yansıtmaktadır. Bu bağlılık profilinde örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir (Balay, 2000: 88).

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde ise işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık işgörene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirecek şekilde ödüllendirmektedir. Bu bireyler sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermez (Balay, 2000: 89-90). Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgören, örgütlerinin başarılı olabilmesi için ellerinden gelenini yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarf edeceklerdir (Güney, 2007: 254).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005: 136).

Tablo 1.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları (Balay, 2000: 93-94)

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlı Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş

Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli iş gücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme
-------------------------------	---	---	---	---

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde değişimin etkisi giderek artan bir şekilde hissedilmektedir. İşletmeler, bu değişimin hızına ayak uydurabilmek ve dünya piyasalarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için geleneksel yönetim tarzları yerine, yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda, özellikle son on yılda, önemi artan çağdaş yönetim tekniklerinden biri de personel güçlendirmedir (Çalışkan, 2013: 94). Günümüz dünyasında artan rekabet ortamından dolayı yöneticiler, işgörenlerini kontrol edecek yeterli zamanı yoktur. Yöneticiler, çoğu zaman ve enerjisini örgütlerinin içsel ve dışsal çevrelerinin tanımlanmasına ve diğer rutin görevleri işgörelere verir. İşgörel kendisine verilen görevleri örgütsel hedefleri bilmesi kadar yeteneği, bilgisi ve kapasitesi var ise yapabilir. Bu yüzden yöneticiler için en kullanışlı uygulama personel güçlendirme sürecidir (Hossein vd, 2012: 256) Farklı uygulama alanları bulunan personel güçlendirme, bugün pek çok örgütte çalışanları geliştirme amacına yönelik olarak kullanılmaktadır. Sayet rekabet koşullarına ayak uydurmak ve dünya pazarında yer almak istiyorsak, personel güçlendirme hakkında bilgi sahibi olmalıyız (Özdemir, 2004: 344). Personel güçlendirme küresel rekabetin artması, hizmete dayalı ekonomiye geçiş, artan bilgi teknolojisi kullanımı, işletmelerin yeniden yapılandırılması, işgörelerin bilgisi üzerindeki vurgunun artması, işletmelerin teknolojik değişimlerinin tamamlanması ve takımların oluşturulması ile birlikte daha yaygın kullanılan bir yönetim tekniği olmuştur (Kabak, 2014: 8).

Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personel güçlendirme ile personelin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadır. Personel güçlendirme ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. (Bakan, 2015:104). Personel güçlendirme; yönetsel ve örgütsel etkinliğin temel unsurlarından olması ya da üstlerin güç ve kontrolü astlar ile paylaşmasının örgütsel güç ve etkinliği artırması ve güçlendirme tekniklerinin grup gelişimi ve sürdürülmesinde önemli rol oynar(Altındış ve Öztutku, 2011 : 163).

Personel güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran başlıca nedenler şunlardır (Koçel, 2011: 411; Doğan, 2006: 35-36):

- Bilgi işleme (information) teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS (Management Information Systems) uygulamalarındaki gelişmeler, organizasyonları orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyim-iyle bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme (response time) zorunluluğunun artması,
- Eğitim düzeyi ve beklentisi yüksek personel yapısı,
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılabilen bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır.

- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Personel güçlendirme ile ilgili tanımlar kısaca şöyledir:

- Örgütsel yapılanmada alt düzeylerde olan bireylere sorumluluk ve özerklik devredilmesi sürecidir (Göksel vd., 2003: 6),
- Çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın inisiyatif kullanmasına yönelik bir gücü ifade eder (Saruhan, 2003: 817),
- İşgörenlere kendi kararlarını vermelerini sağlayan ve işgörenlerin kendi faaliyet alanlarında sorumluluk alabilecekleri bir kişisel olgudur (Erstad, 1997: 325),
- Personel güçlendirme temelde; çalışanları hiyerarşik düzen içinde sadece emirleri bekleyen ve gerçekleştiren kişiler olmaktan çıkarırken; onların yetki ve sorumluluk sahibi olma, karar alma ve katılımcı olma gibi haklarında da artış sağlamalarını hedef alan bir kavramdır (Şimşek ve Kınır, 2006: 96),
- Yöneticilere dönük, belirli duygu ve tutumların geliştirilmesi üzerine kurulmuş güç devrini öngören bir yaklaşımdır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara takdir- karar verme hakkını ve yetkisini devretmesidir (Bakan, 2015: 109),
- Karar vermede işgörenlere büyük sorumluluk veren ve iş faaliyetlerinin kontrolünde daha fazla bulunmayı sağlayan yönetim stratejisidir (Cloete, 2002: 31),
- İşletmenin en alt düzey çalışanları olsalar bile, çalışanların kendi kendilerine karar verebilme yeteneğine ve kapasitesine sahip olmaları ve işletmenin ortağı gibi davranmalarıdır (Doğan, 2006: 34),
- Gist'e (1987) göre, insan kaynaklarının biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için sahip oldukları özelliklerin gelişimine yol göstermektir (Atalay, 2010:1),

- Yöneticilerin diğer çalışanların örgütte yetkisini arttırmasını sağlayan ve yardımcı olan bir süreçtir (Carter, 2009: 41).

Genel bir tanımlama yapılacak olursak: güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel,2011: 410-411).

Personel güçlendirmeye ilişkin literatürde yapılan değişik tanımlarda ortaklık gösteren ve güçlendirme kavramının tanımlanmasına öncülük eden unsurlar şunlardır (Bakan, 2015: 111-112; Doğan, 2006: 30):

- Hiyerarşik yapıda gücü elinde bulunduran kişilerin bu gücü örgütte bulunan en alt düzeyle paylaşması,
- Alt basamaktaki işgörenlerin yetki ve sorumluluğunu arttırma,
- Alt basamaktaki işgörenlerin problem çözme yeteneklerini geliştirme,
- Alt basamaktaki işgörelere kendi geleceklerinin kararını verme sorumluluğunu üstlenmelerine destek olma,
- En önemli kaynak olan insanların potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olma,
- Personel güçlendirmenin olumlu etkilerini işgörenlerin bütün hayatlarına yaymadır.

Güçlendirme kavramı davranışsal ve bilişsel olarak iki boyutta incelenmektedir (Bolat, 2008: 66; Atalay, 2010:4; Mujka, 2011: 10).

Davranışsal boyutta yapılan tanımlamalara göre; güçlendirme, çalışanların daha fazla karar verebilmesi için, onlara gücün verilmesi ve onların yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması amacıyla, çalışanların cesaretlendirilmesi sürecidir (Eren, 2007). Bu çerçevede personeli güçlendirme, işgörenleri dört güç çeşidi

açısından kuvvetli hale getirmektedir. Astlara daha fazla seçim hakkı vermekle, işgörenin pozisyon gücünü; eğitim ve geliştirme yoluyla işgörenin uzmanlığını ve dolayısıyla uzmanlık gücünü; işgörenlere örgüt içi ve dışındaki çeşitli kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma olanağı sağlamakla, işgörenin kaynak gücünü ve son olarak işgörenin kendine olan güvenini ve motivasyonunu yükselterek kişilik gücünü arttırmak mümkün olabilir ve böylece personeli güçlendirme gerçekleştirilebilir (Bolat, 2008: 67).

Bilişsel boyutta işgörene gücün, yetkinin ve sorumluluğun aktarıldığının farkına varması ve güçlendirme uygulamalarının algılanmasını sağlanması önemlidir (Tutar ve Altınöz, 2009: 462). Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmenin anlam yetkinlik, özerklik ve etkinlik şeklinde dört boyutu olduğunu belirtmiştir (Spreitzer, 1996: 484; Tolay, 2012: 452; Doğan ve Demiral, 2009: 50).

- *Anlam (Meaning) boyutu:* İşgörenlerin değer, inanç ve davranışları ile iş rolünün gerekleri arasındaki uygunluğu içerir (Spreitzer, 1996: 484). Bir görevin yapılış amacının işgören için taşıdığı değerdir. Bu değer tamamen işgörenin sahip olduğu idealler ve standartlara bağlı olarak, işgören tarafından belirlenmektedir. Bu durumda anlam, üstlenilen iş rolünün gerekleri ile işgörenin değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir (Çöl, 2006: 66-67). Bireylerin değer yargıları ile yaptıkları işlerin uyumu, personel güçlendirme mekanizmasının etkinliğini belirler çünkü çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmakta; bu da personel güçlendirmenin ve dolayısıyla örgütün etkinliğinin artırılmasını sağlayabilmektedir (Spreitzer vd., 1997: 3-5).
- *Yetkinlik (Competence) boyutu:* Çalışanların işlerini iyi yapabilmeleri konusunda kendilerine ve yeteneklerine duydukları güven düzeyiyle ilgilidir (Tolay, 2012: 452). İşgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerine ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmeler ya da yargılamalardır. Bu değerlendirmeler, işgörenlerin işleri ile ilgili faaliyetleri ve sorumlulukları ustalikle yerine getirip getirmeyecekleri

konusunda kendi kendilerine yaptıkları kişisel değerlendirmeleri kapsar (Bolat, 2008: 70).

- *Özerklik (Self-determination)boyutu*: İşgörenlerin görev davranışlarına kendisinin karara verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olmasıdır (Atalay, 2010: 8) . Başka bir deyişle özerklik, işte atılacak adımların, sarf edilecek eforun ve kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde işgörenin üst yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğüdür (Çöl, 2006: 67) Çalışanın kendi kararını verebilmesi, onun kendisini faaliyetlerin merkezinde hissetmesini sağlamaktadır (Spreitzer vd., 1997: 3).
- *Etki (Impact)boyutu*: İşgörenlerin işletmedeki işler ile ilgili stratejik, yönetsel ve uygulama ile ilgili çıktılar üzerindeki etkisinin derecesini ifade eder (Spreitzer, 1996: 484). Çalışanların, yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir (Doğan ve Demiral, 2009: 2). Bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Atalay, 2010: 8). Başka bir bakış açısından etki, iş ile ilgili çıktıların kontrolün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmedir (Bolat, 2008: 70).

2.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Personel güçlendirmenin yeni incelenen bir kavram olması yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi kavramlarla karşılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu kavramlar personel güçlendirmenin temelini oluştursalar da içerikleri incelendiğinde aralarında fark olduğu ortaya çıkmaktadır (Atalay, 2010: 9). Personel güçlendirmenin farkı, anlam bakımından daha geniş ve kapsamlı oluşu ve uygulamaya geçirilmesinin diğerleri kadar kolay olmamasıdır. Personel güçlendirmenin diğer kavramlardan farkı aşağıda genel olarak ele alınmıştır (Karakaş, 2014: 83).

2.2.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki, yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Bunun yanı sıra yetki, karar alma ve bu kararların uygulanmasını sağlama anlamına da gelir (Bolat, 2008: 101). Yetki devri ise bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine ait olan karar verme hakkını, kendi arzusu ile bir astına devretmesi gerekli gördüğünde ise tekrar geri alması vardır. Burada esas olan yöneticinin herhangi bir konudaki kendisine ait olan bir seçim hakkını kendisi kullanmayarak, kendi adına kullanması üzere belirli bir süreliğine astına devretmesidir (Koçel, 2005: 415).

Yetki devri, hiyerarşik bir yapı çalışma anlayışının bir ürünü olarak üst kademede bulunanların işletmenin çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol edebilmek için insan kaynaklarını yönlendirebilmek amacıyla yapılmaktadır. Güçlendirme ise farklı bir anlayışı esas almakta olup, temelinde işi fiilen yapan insan kaynağının, işletmenin üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bilmesi nedeniyle, iş ile ilgili verilecek kararlarda bu kararın işi fiilen yapan kişi tarafından verilmesi gerektiği anlayışı yatmakta, işi yapan işin sahibi olarak değerlendirmekte ve işle ilgili seçim yapma hakkının da ona ait olduğunu kabul etmektedir (Atalay, 2010: 9). Yani yetkilendirmede esas üstün, daha iyi sonuçlar almak maksadıyla sahip olduğu bir yetkiyi geçici olarak devretmesi, güçlendirme ise işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi; yetki ile birlikte sorumluluğu ve kontrolü de devralması gerekmektedir. Dolayısıyla güçlendirmede geçici bir yetki devri söz konusu değildir, yetki işi yapanındır (Coşkun, 2002: 221).

2.2.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Katılım, bir işletmede çalışan işgören temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Bolat, 2008: 112). Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama

gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve geliştirilmesi faaliyetidir (Allanazarov, 2009: 14).

Yönetime katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bunlar (Atalay, 2010: 10);

- Örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Kararlara katılanların böyle bir yönetim tarzı ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici (veya işveren) ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir ifadeyle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılım güçlendirmenin ön şartlarından birisidir ancak kendisi değildir. Güçlendirmede katılımın bir ileri aşamasına geçilerek kararların uygulamaya dökülüşü sırasında da çalışanın aktif görev üstlenmesi söz konusudur (Coşkun, 2002: 221).

2.2.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren süreçtir. Bir başka tanıma göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Çöl, 2004).

Motivasyonun özünde insan kaynaklarının performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatmakta ve insan kaynaklarının nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önem taşımaktadır. Güçlendirme kavramında ise kontrol insan kaynaklarındadır ve işletmenin asıl amacı insan kaynağının kendini

yetiştirmesi ve sonucunda içinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır (Atalay, 2010: 11).

Güçlendirme uygulananışı ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eēitimi gerektirdiēi gibi, organizasyonun yapılanmasından yönetim biçimine kadar bütün boyutları ile güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek şekle getirilmesi anlamı taşır. Motivasyonun hareket noktasında sorulacak soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki, işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın” iken güçlendirmede hareket noktasında sorulacak soru “personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesine baēlı olarak içinde daha başarılı olabilmesi ve iş ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusudur (Coşkun, 2002: 220-221).

2.2.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme ilk kez Herzberg tarafından geliştirilmiştir. İş zenginleştirme, işin görenler açısından daha anlamlı hale getirilebilmesi için örgüt tarafından girişilen çabaların toplamıdır. Başka bir deyişle işgörenlere işlerini nasıl yapmaları konusunda daha fazla kontrol, sorumluluk, kişisel karar verme yetkisi vererek, işe derinlik kazandırmaktır (Mujka, 2011: 21).

Personel güçlendirme, iş özelliklerini zenginleştirme ile paralellikler içermektedir. İş özellikleri ile ilgili düzenleme ve deēiřiklikler ile insan kaynaēının hissedeeēi durumlar, psikolojik güçlendirme kavramı ile benzer unsurlar içermektedir. İş özelliklerini zenginleştirme modeli, daha çok iş özelliklerini vurgularken, personel güçlendirme hem astın algısını, hem bireyler arası ilişkiler boyutunu, hem de yönetici davranışlarını içerecek bir çerçeveye sahiptir. Ancak iş zenginleştirme gerçekleşmeden, insan kaynaēının güçlendirilmesi olası deēildir. Ama her iş zenginleştirme de, personel güçlendirme çabaları anlamına gelmemelidir. İş özelliklerini zenginleştirme modeli ile personel güçlendirme birbiri ile ilişkili ama ayrı kavramlardır (Atalay, 2009: 17).

İki kavram arasındaki farklılıklar şu şekildedir (Bolat, 2008: 104):

- Güçlendirme bilişsel boyutuyla, işgörenlerin bireysel olarak algılamalarına odaklanır; iş zenginleştirme ise bireylerden ziyade işin kendisine odaklanır.
- Güçlendirmenin etki boyutunun iş zenginleştirmede tam bir karşılığı bulunmamaktadır, başka bir deyişle zenginleştirilmiş bir işte çalışan işgörenlerin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali çok fazla yoktur.
- Güçlendirmede, işgörenin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve böylece örgütsel faaliyetleri de etkileme gücü vardır; iş zenginleştirmede işgören, belirli ölçüde planlama ve karar verme yetkisi ile donatılmış olsa da bu durum işlerini veya çalışma koşullarını değiştirmeyi içermez.
- İşgörenler, işleri örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa da kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler.
- İş zenginleştirme, ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından doğrudan doğruya etkilenir.

2.3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Bir işletme içerisinde personel güçlendirmeyi uygulayabilmek için işletmede bazı temel unsurların oluşması gerekir. Bunlar: katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanları toplum önünde övme, çalışanlara güveni öğretme ve onlara güven aşılama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim ve geliştirme, açık iletişim ortamı, performansla ilgili geri bildirim yapma, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik ve takım çalışmasıdır (Kabak, 2014: 27). Personeli güçlendirmek için örgütler bir takım gereklilikleri yerine getirmek zorundadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Akçakaya, 2010: 156).

2.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirme, takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayı olmaksızın ve kararların reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir (Doğan, 2006: 47). Lawler (1988) ve Holander ve Offerman'a (1990) göre işletmelerin başarılı olabilmeleri için insan kaynaklarını işletme değer ve ilkeleri çatısında işletmeye bağlamaları, motivasyon ve performanslarının artması için karar alma sorumluluğu kazandırılması gerekmektedir (Atalay, 2010: 15).

Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir (Akçakaya, 2010: 156).

2.3.2. Yenilik

Örgüt içinde işgörenlere sağlanan bağımsızlık, yeniliğin hayat bulmasında önemli bir rol oynayan yenilik bir diğer unsur olarak sayılabilir. Güçlendirilmiş işgörenin daha fazla motive olması sağlanarak yaratıcılık seviyesi artırılabilir. Personel güçlendirme anlayışı, yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir, çünkü işgörenler işlerini yaparken yeni fikirler üretme ve karar verebilme yetkisine sahiptirler (Işın, 2009: 38). İnsan kaynaklarının yenilik yaratma ve yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesi ise onlara personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan eğitim ver sorumluluk verme, güç kazandırma, bilgiye ulaşmada kolaylık sağlama ile gerçekleşmektedir (Atalay, 2010: 17).

2.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Hiyerarşik örgüt yapılarında bilgi, üst kademelerin kontrolünde olup alt kademelere kadar ulaşması üst kademelerin onayına bağlıdır. Günümüz rekabet ortamında müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği bilginin her kademedeki kolayca ulaşılabilir bir halde olmasını gerektirmektedir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir. Bu nedenle de personeli güçlendirme uygulamalarının başarısının ilk koşulu, bilgi paylaşımına olanak sağlayan bir enformasyon sisteminin tasarımı ve yürürlüğe konulmasıdır (Karakaş, 2014: 88). Bilginin paylaşımı güçlendirme için son derece önemlidir. Çünkü örgütsel bilgiye ulaşamayan işgörenler, sorumluluk üstlenmek için kendilerini yeterince güçlü görmeyecekleri için yaratıcılık yeteneklerini sergileyemeyecekler (Hu ve Leung, 2003: 370).

2.3.4. Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulan temel unsurlardan bir diğeri de, yetkinin diğeri yüzü olarak adlandırılabilir sorumluluktur. Eğer yönetici personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek istiyorsa, işgörelere yetki ile birlikte sorumlulukta vermelidir (Doğan, 2006: 51) Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğeri personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır (Akçakaya, 2010: 157).

2.3.5. Ortak Hedeflere Yöneltilme

Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak hedeflere yöneltilir. Özellikle güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Çalışanlar, söz konusu hedefler doğrultusunda hareket ederek hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli ölçüde etki ederler. Ortak bir hedef

yoksa, güçlendirmeden de bahsetmek mümkün olmaz. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmektedir. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek işletmede kaos yaratabilir (Doğan, 2006: 52).

2.3.6 Çalışanları Toplum Önünde Övme

Personeli toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Başkaları tarafından fark edilip tanındıkça; personelin motivasyonu ve kendine güveni artmaktadır. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri de, personeli meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmektir (İlusu, 2012: 21).

2.3.7. Çalışanlara Güveni Öğretme ve Onlara Güveni Aşılama

Karşılıklı güven personel güçlendirmede çok önemli bir unsurdur. Güven, örgütsel ilişkilerin geliştirilmesinde ve özellikle oval yapıli organizasyonlarda ve ön hizmet çalışanlarına kontrolün bırakıldığı işletmelerde gittikçe artan bir öneme sahiptir. Güven, çalışanların işletme liderlerine inanmaları onların doğruluğunu ve dürüstlüğünü kabul etmeleri ve işletmedeki yapılan esas faaliyetlerin çalışanların yararına olduğuna inanmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2006: 53-54).

Yönetici güven yaratmak için personelin fikirlerini, sorunlarını ve endişelerini onları anlayarak dinlemelidir. Böylece yöneticiler, personele pozitif diyalog ve davranışlar sergileyerek koçluk yaparlar. Bunu sağlamak için çalışanlar için değer yaratan ürünler ve hizmetler sunmak gereklidir. Güven, açık iletişimde hatalar olduğunda ve işlerin planlara göre yürümediğinde doğru yolu bulmak için olması gereken bir unsurdur (Mujka, 2011: 25-26).

2.3.8. Yeterlilik ve Yenilikleri Geliştirme

Yetki ve sorumluluğun dağıtılacağı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak çok iyi sonuç vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan işletmelerde karşılaşılan bir problem değildir. Aynı zamanda, hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da kritik bir faktördür (Karakaş, 2014: 89). Yeterlilik, bir çalışanın kendi işini yapmada sahip olduğu beceri düzeyini ifade etmektedir. Güçlendirilmiş takım ve takım üyeleri, takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli, müşteri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidir (Doğan,2006: 55). Personel güçlendirme anlayışı yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışta; personel, işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptir (İlisu, 2012: 19-20).

2.3.9. Eğitim

Personel güçlendirmenin başarılı olması için, güçlendirilmek istenen çalışanlara eğitim imkânları verilmeli ve kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamı yaratılmalıdır (Demir, 2014: 19). Personel güçlendirmenin gerektirdiği beceri ve yetenekler ile insan kaynaklarının sahip oldukları beceri ve yetenekler değerlendirilmeli ve gerekli olduğu düşünülen konularda insan kaynaklarına eğitim verilmelidir. Verilen eğitim, insan kaynaklarının becerilerini arttırabileceği gibi kendi kararlarını verebilmelerini, kendilerini güçlü hissetmelerini de sağlamakta ve performansını arttırmaktadır (Atalay, 2010: 18).

2.3.10. Örgütte Açık Bir İletişim Boyutu

Bilgi güçtür ve bilgi olmaksızın çalışanlar istenilen iyi düzeylere ulaşamayacaklardır. Ancak personel güçlendirmede bu bilgilerin nasıl iletildiği de önem kazanmaktadır. Yöneticinin, çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini, plan ve yöntemlerini bildiğinden emin olması gerekmektedir. Yönetici, periyodik toplantılarla işletme çalışanlarının her türlü değişiklikten haberdar olduğundan emin olmalıdır (Doğan, 2006: 59). İnsan kaynakları ve insan kaynakları-yönetici arasındaki iletişim sorunları işletme içerisindeki ilişkileri olumsuz yönde etkilemekte, insan kaynaklarının motivasyonlarının düşmesine, işletmeye bağlılıklarının azalmasına, karar verme becerilerinin kaybolmasına, takım çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına ve güven düzeyinin düşmesine neden olmaktadır (Atalay, 2010: 19)

2.3.11. Örgütsel Ortamda Esneklik

Günümüzde işler, çok daha karmaşık hale gelmiştir ve çok hızlı bir değişim söz konusudur. İşletmeler açısından, daha yüksek iş standardına ulaşmak ve daha iyi hizmet sağlayabilmek için, çok daha esnek bir yapı oluşturmak hayati bir önem arz etmektedir. Tüketici ile birebir ilişkide bulunan çalışanın, pazarda herhangi bir değişiklik olduğunda en hızlı şekilde karar vermesi gerekmektedir (Koç, 2008: 14). İşletmelerde güçlendirmenin varlığından söz edebilmek için çalışma ortamının esnek olması, insan kaynaklarına karar verebilme, sorumluluk alabilme becerilerinin kazandırılması ve onların belli kalıplar içinde sıkışmasının önlenmesi için özgürlük sağlanması gereklidir (Atalay, 2009: 24).

2.3.12. Örgütsel Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Güçlendirilmiş olan personelin işlerini etkin bir biçimde yapmalarına olanak verecek olan, para, araç, gereç vb. her türlü örgütsel kaynağın personele gerektiği zaman ve yerde temin edilmesi ve personelin kendini daha da gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bir eğitim ortamının oluşturulması da personel güçlendirme

uygulamalarının başarısı için gerekmektedir (Karakaş, 2014: 88). Pek çok işletmede kaynaklara ulaşılabilirlik üst yönetimde yer alan personel tarafından kontrol edilmektedir, eğer personeli güçlendirme başarılı bir şekilde uygulandıysa, bu kontroller kalkacak ve kaynaklar güçlendirilmiş personelin kontrolüne geçecektir (Doğan, 2006: 60).

2.3.13. Takım Çalışması

Örgütlerin başarı düzeylerini artırmak ve bunu devam ettirebilmek maksadıyla başvurdukları yöntemlerden biri de gerek üst, gerekse alt kademelerde çok işlevli takımlar kurmaktır. Takım kurma; belirli hedeflere ulaşmak için birbirlerine karşı sorumluluk hisseden az sayıda kişinin ortak bir amaç etrafında toplanmasıdır. Takım çalışması, çalışanların kendilerini geliştirerek, kendi yaptıkları işlere ilişkin kararları alabilmeleri ve kendi amaçlarını belirleyebilme esasına dayanır (Ataman, 2001: 351).

Etkili organizasyonlar, personeli güçlendirir, örgütlerini takımlar çerçevesinde oluşturur ve bütün düzeylerde insan kapasitesini geliştirirler. Yöneticiler ve çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler ve işlerine bağlanmaları sağlanmış olur. İşgörenlerin çalışmaları, örgütün amaçlarıyla doğrudan bağlantılıdır ve bireyler işlerini etkileyebilecek kararlar verebilme imkanına sahip olduklarını hissetmektedirler (Koç, 2008: 14).

2.4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN UYGULANMA SÜRECİ

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; örgütün geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personele eğitim imkanı tanınmalıdır, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (Çavuş, 2008: 231).

2.4.1.1. Güçlendirme İçin Gerekli Özellikler

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi organizasyondaki üç unsur arasındaki üç unsura bağlıdır. Bunlar yönetici, güçlendirilecek personel organizasyonun kendisidir (Koçel, 2011: 412).

2.4.1.1.1. Örgütsel Özellikler

Örgütlerin yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu etki aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır (Koçel, 2011: 412-413):

- Örgüt yapısının basık olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir,
- İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek tasarlanması güçlendirmeyi etkiler,
- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirmeyi daha da güçlendirir,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin konulması güçlendirmeyi etkiler,
- Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamını yaratmak güçlendirmeyi etkiler,
- Personelin sadece çalışma saatlerini değil fakat tüm kişiliğini ele almak güçlendirmeyi etkiler,
- Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

Örgüt, güçlendirme yönetiminde taşıdığı sorumluluk ve görevler itibarıyla işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır. Uyumlu ve dengeli bir örgütün işletmenin hedeflerine ulaşmasında sağlayacağı katkı kuşkusuz çok önemlidir. Bu nedenle örgüt güçlendirme sürecinde kademeli olarak her aşamada etkin ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Personel güçlendirme yönetiminin planlanmasından hedeflerin gerçekleştirilmesine kadar geçen bu süreç içerisinde örgütün önemli bir

değişken olarak karar denklemlerinde yer alması başarılı bir yönetimin temel şartlarından biridir (Çelebi, 2004: 50).

2.4.1.1.2. Yönetici Özellikleri

Personel güçlendirmenin üzerindeki en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkar (Koçel, 2011: 413-414):

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler,
- Katılımcı ve bilgi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır,
- Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Personelinin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geribildirim veren yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler,
- Yöneticiliğin, “emir- komuta ve kontrol” yerine “ yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeyi etkiler. Yöneticilerin personelle karşılıklı bir güven ortamı oluşturması gerekir. Personeli güçlendirme kavramının işletmelerde öne çıkardığı insan faktörü ancak karşılıklı güven ortamının yaratıldığı durumlarda istenilen seviyede davranışlar sergileyecektir. Bu karşılıklı güvenin dışında yöneticiler personellerin kendilerine güvenlerini sağlamalıdır. Personel güçlendirme kendine güvenen personelin olduğu bir ortamda başarılabilir (Çavuş, 2006: 45).

Güçlendirilmiş bir organizasyonda yöneticiler koçlar gibi hareket eder ve problem çözümünde çalışanlara yardımcı olurlar. Üstler astlarına sorumluluklarını da devrederek güçlendirirler (Coşkun, 2002: 223).

Yöneticiler, personeli etkileyen kararların çözümünde personelin kararlara katılımını ve bunun sonucunda kararlara bağıllığını sağlamak yerine, kontrolü kaybetme riski yüzünden personel ile birlikte karar vermekte tereddüt etmektedir. Personel güçlendirme uygulamasının başarısı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağıdır (Karakaş, 2014: 89).

2.4.1.1.3. Güçlendirilecek Personel Özellikleri

Güçlendirme kavramı, örgütün en alt kademesinde yer alan çalışanları esas almaktadır. Ancak güçlendirme, çalışanların kendileri arzu ettikleri sürece ve derecede gerçekleşecektir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanlara ile ilgili olarak dikkate alınması bir takım noktalar bulunmaktadır (Beşyaprak, 2012: 27).

Güçlendirilecek personelin sahip olması gereken özellikle şunlardır (Doğan, 2006: 68; Koçel, 2011: 413):

- Personelin kendisini iyi tanması,
- Personelin sürekli kendini geliştirme arzusunun olması,
- Değişime açık olması ve değişimi kolay kabul etmesi,
- Kendilerine güven derecelerinin yüksek olması,
- Personelin dinleme ve geribildirim alma yeteneğinin olması,
- Aksiyona dönük olma güçlendirme üzerinde etkilidir.

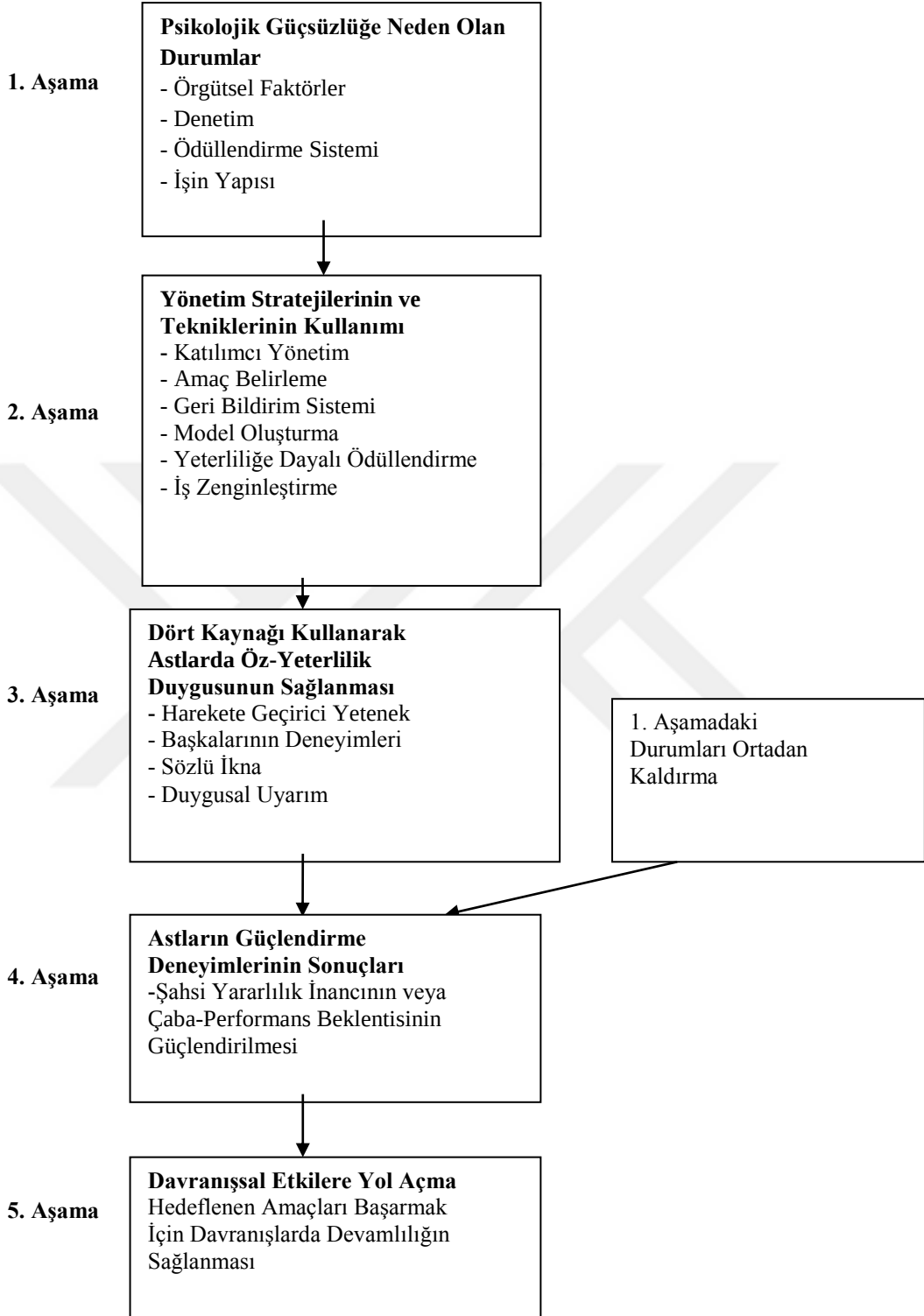
Personelin genel olarak yeniliklere açık ve personel güçlendirme uygulamalarına istekli olması güçlendirmeyi etkiler. Bu nedenle her çalışan temelde kendi yöneticisidir. Her bir çalışan ayrı ayrı işlerine gösterecekleri gayreti takımlara katılma isteklerini ve işe katacakları enerjileri kendileri belirlerler. Kimse bir

başkasını işle ilgili gayret göstermeye ve sürdürmeye zorlayamaz. Yönetim geribildirimle, cesaretlendirmeye, desteklemeyle olanak sağlasa da, çalışanlar kontrolü ve sorumluluğu ne kadar alacaklarını kendileri belirlerler (Uluçay, 2004: 94).

2.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Genellikle, “sorumluluk ve gücün örgütün üst kademesinden alt kademelere doğru kaydırılması süreci” olarak da özetlenen personel güçlendirmenin nasıl gerçekleştirileceğine dair önerilen yöntemler değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda bazıları bireysel güçlendirmeyi ön plana çıkarırken bazıları ise kendi kendini yöneten takımları ön plana çıkarmaktadır. Personeli güçlendirme sürecinin etkili olabilmesi için örgütün stratejik hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlu olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle uyumlu hâle geldiğinde, alt kademenin bunu uygulaması gereklidir (Gürbüz, 2012: 42).

Personelin güçlendirilmesi; güçlendirmeyi uygulayan işgörenlerin psikolojik durumunu, güçlendirme ihtiyacını doğuran sebepleri ve güçlendirmenin davranışsal sonuçlarını içeren beş aşamalı bir şekilde incelenecektir. Bu beş aşama şöyledir (Conger ve Kanungo, 1988: 474-475):



Şekil 2.1. Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması (Conger ve Kanungo, 1988)

Şekil 2.1’ de görüldüğü gibi, güçlendirme süreci basit aşamalardan oluşmamaktadır. Güçlendirme sürecinde daha önce bahsedilen güçsüzlüğe neden olan durumların işletmede ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk aşamasını

oluşturmaktadır. Daha sonra güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin kullanılması gerekmektedir. Kişisel etkinliğin sağlanması personelin güçlendirilmesi aşamasını oluşturmaktadır. Personel güçlendirme sonucunda kişisel performansın yükselmesi işletmedeki genel performansında yükselmesini sağlayacaktır. En son aşamada güçlendirme sonucunda personel davranışlarında değişiklik yapacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak için kişisel çaba gösterecektir (Şahin, 2007: 21).

Başarılı bir personel güçlendirme uygulaması için gerekli olan faktörleri şunlardır (Çavuş ve Akgemici, 2008: 232):

- Personel güçlendirmenin, bir teknik değil, bir felsefe olduğunun kabul edilmesi,
- Değerlendirme yapılırken açık ve gerçekçi olunması gerektiği,
- Anlayış, bilgi ve yeteneğin önemli olması,
- Beklentilerin gerçekçi olması ve hayalperest davranılmaması gerektiği,
- Başarısızlığın öğrenme için bir fırsat olduğu,
- Personel güçlendirme sürecinin sabır gerektirdiği, şeklindedir.

Başarılı bir personel güçlendirme süreci için aşağıdaki hususlara önem verilmeli ve uygulanmalıdır (Gürbüz, 2012: 44-45):

- Vizyon Yaratılması ve Örgütsel Değerler Oluşturulması: Üst düzey yöneticilerin, kurum için, insan kaynaklarının görevlerinin önemi üzerinde duran ve müşterilere odaklanan bir misyon bildirisi ve vizyon geliştirmeleri gereklidir.
- Yöneticinin Görevi: Güçlendirmeyi yapan yönetici, çalışanların hataları bile olsa onları destekleyerek, maksimum güçle hareket etmelerini sağlayıp çalışanların özgüvenlerini arttırmaları için onlara duygusal destek verirler.
- Sorumlulukların Devredilmesi ve Otoritenin Dağılımı: Çalışanlara sahiplik duygusu kazandıran ve işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için sahip oldukları yetenek ve becerilerini en yüksek oranda kullanmalarını sağlamak için motive eden, güçlendirme sürecinin önemli yönleridir.

- Eğitim Desteği: Aralıksız eğitim, ekip gücünün ve birliğin gelişmesine katkıda bulunur, kurumun rekabet gücünü artırır ve kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olur.
- Ödül Sistemi ve Farkındalık: Bireysel ve kurumsal performansa dayalı olan ödül sistemi, ödül türlerinden (maddi ve manevi) bağımsız olarak, motivasyon için gerekli uygulamaları oluşturmaktadır.

2.6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN FAYDALARI

Güçlendirilmiş davranışla sona eren süreç hem işgörenler, hem örgüt hem de müşteriler açısından faydalı olacaktır. Bakan faydalarını şöyle belirtmiştir (Bakan, 2015: 117):

- Hizmet sunumu sırasında müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilme imkanı sağlar.
- Hizmet sunumundan sonra ortaya çıkan ve giderilmesi gereken problemlere daha hızlı çözüm sunar.
- Güçlendirilmiş işgören hem işi hem de kendisiyle ilgili daha iyi hislere sahip olacaktır.
- İşgörelere, müşterilerle daha istekli, sıcak bir etkileşim kurma ortamı sağlayacaktır.
- Güçlendirilmiş işgören en önemli problem çözme ve yenilik kaynağıdır.
- Güçlendirilmiş personelin ortaya çıkardığı memnun müşteri sayesinde dilden dile yayılan maliyetsiz reklam ve müşteri bağlılığı sağlanır.
- Güçlendirilmiş personel oldukça motive olacağından, yüksek oranda yenilikçi ve yaratıcı iş performansı gösterecek ve ilave çalışmayı kabul edecektir.

Doğan ise personel güçlendirmenin bazı faydalarını şöyle sıralamıştır (Doğan, 2006: 153-164):

- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmetleri sunulabilecektir.
- Hizmet işletmelerinde personel güçlendirmenin kazancı açıktır.

- Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeylerdeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanacaktır.
- Personel güçlendirme, kar üzerinde olumlu etkiler yapar.
- Personel güçlendirme ile çalışanlara güvenilecek ve onların kendilerini güvende hissetmesi sağlanacaktır.
- Personel güçlendirmede çalışanlar işletme ile ilgili her konuda karar verebilmektedir.
- Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.
- Personel güçlendirmede çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır.

Ongori ve Shunda ise faydalarını şöyle belirtmiştir (Ongori ve Shunda, 2008: 88):

- Güçlendirme işgörenin örgütün başarısı için çok önemli olduğunu hissetmesini sağlar. Buna ek olarak işgörenin yeteneklerinin, örgütsel hedeflere ulaşılmasında katkı sağlamaları yönünde kendilerine güvenmelerini sağlar. Güçlendirme işgörenleri dairenin dışına değil merkezine koyar. Böylece uzun vadede örgütsel hedeflere ulaşılırken bağlılığın oluşmasını sağlar.
- Personel güçlendirme, bağlılık ve örgüte aidiyet duygusunun gelişmesini sağlar. Kabullenme ve üyelik temel insani ihtiyaçlar personel güçlendirme süreci ile sağlanır.
- Güçlendirilmiş personel, kendi kaderini yaratır, işlerini daha heyecanlı, güdüleyici, eğlenceli ve anlamlı yapar. Güçlendirme, dürüstlüğü tesis eder ve etkili iletişimin örgüt içerisinde artmasını sağlar.

Güçlendirmenin hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin mutluluğuna, işten sağlanan doyum ve verimliliğin yükselmesine yol açtığı görülmektedir (Göksel, 2003: 13). Personel güçlendirmenin çalışanların verimliliği, kalite, yenilik yaratma, işgören tatmini ve yönetimin verimliliği üzerinde olumlu etkileri vardır (Bolat, 2008: 113-115). Personel güçlendirme sayesinde işgörenler, kendi çalışma ortamları ve

Çalışma şekilleri ile ilgili değışiklikler yapabilme konusunda, kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Böylece işğörenlerin örgüte karşı besledikleri bağılılık hissi de artacaktır (Doğın ve Kılıç, 2007: 55).

2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN OLUMSUZ YÖNLERİ

Personel güçlendirmenin göze görünen sınırsız faydalarına rağmen, işletme için bazı maliyetleri ve olumsuz yönleri de söz konusudur (Doğın, 2006:165; Bakan, 2015: 118).

Bakan personel güçlendirmenin olumsuz yönlerini şöyle belirtmiştir.

- İşğören seçimi ve eğitimi için gerekli harcamalar: Etkin, yeterli ve yaratıcı problem çözme yeteneğine sahip işğöreni şansa bırakarak istihdam edemezsiniz. Etkin bir işe alma ve yerleştirme politikası ve seçim süreci etkin bir personel güçlendirme uygulaması için olmazsa olmazlar arasındadır. Seçim sonrası verilecek eğitim, ilk aşamada daha fazla bir harcama gerektirecektir.
- Yüksek işğören maliyeti: Kalifiye ve uzun dönemli personel istihdamı uygulamada yüksek ücret ve maliyet olarak ortaya çıkacaktır.
- Yavaş ve tutarsız hizmet sunumu: Müşteri ile direkt ilişkide bulunan işğörenin üstlerine danışmadan karar vermesi fayda sağlarken, geri planda olan bireylerin bu standart dışı davranışa uyum göstermeyerek ilk kademe işğörenini desteklememesi işlerin yavaş yürümesine neden olabilir. Aynı taleple yeniden gelen müşteri farklı hizmet karşısında şaşırabilir.
- Adil davranamama durumu: Bir diğer müşteri ile özel olarak ilgilenildiğini gören müşteri adil davranma ilkesinin ihlal edildiğini düşünebilir.
- Uzun dönemde elde edilen güç nedeniyle işğören sık sık daha önceden belirlenmiş standart kuralları gereksiz yere ihlal edebilir.

Doğın personel güçlendirmenin olumsuz yönlerini şöyle belirtmiştir.

- Zaman alıcıdır.
- Yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmasını gerektirir.
- Personeli seçme ve eğitme maliyetleri vardır.
- Müşteriyi ilk defada memnun etmenin neden olduğu maliyetler vardır (çoğu müşteri ilk defa memnunsa işletmeye geldiğinden hizmet kalitesi yüksek olmalıdır).
- Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gerekir.
- Çalışanların çoğu personel güçlendirme programı uygulanması ile kendilerine istemedikleri bir sorumluluğun zorla yüklendiği inancındadırlar.
- Maliyetli bir çabadır.
- İşlerin planlanması (yönetim işler üzerindeki sıkı baskıyı kaldırmalı esneklik sağlamalıdır)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde daha önceki bölümlerde açıklanan personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve personel güçlendirmenin boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve yetenek ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olup olmadığı istatistiksel yöntemlerle araştırılmıştır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda bazı önerilerde bulunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Modern yönetim tarzlarını benimsemiş örgütlerin, rekabetin ve değişimin arttığı günümüzde varlıklarını sürdürebilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için güçlendirilmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlere ihtiyaçları vardır. Teknoloji ve bilginin hızla değiştiği çağımızda, iş süreçlerinde ürün kalitesinin artırılması, müşteri hizmetlerinin yürütülmesi ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesinde bağlılığı yüksek, kendi alanında büyük çaba sarfeden güçlendirilmiş işgörenlerin varlığına ihtiyaç vardır. Personel güçlendirme, işgörenlerin iş süreçlerinde kendi alanlarında karar verme olanakları sağlayarak, kaynaklara ulaşımını arttırarak ve müşteri hizmetlerinde hareket serbestisi tanıyarak örgütsel bağlılığın arttırılmasına katkı sağlamaktadır. Personel güçlendirme ile işgörenler kendi çalışma alanlarında karar verme ve değişiklik yapabilme olanağı buldukları için kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Bu da örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Bu araştırmanın amacı çalışanlarının personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Ayrıca araştırmanın diğer amacı personel güçlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Araştırma bir kamu kuruluşunda gerçekleştirildiği için diğer kamu kuruluşları açısından önem arz etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma Diyarbakır ilinde Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kurumda toplam 282 çalışan bulunmaktadır. Toplam 150 personele anket gönderilmiş bunların 139 tanesi geri dönmüştür. Kamu kuruluşlarında örgütsel bağlılığın üç türünü görmek mümkün olduğu için özellikle kamu kuruluşu seçilmiştir. Bürokrasinin çok etkili olduğu bu kurumlarda işlerin hızlandırılması, müşteri memnuniyetinin artırılması için ilgili işgörenin güçlendirilmesinin öneminin günümüzde artması böylece kurumuna bu güçlendirme sonucu ne tür bir bağlılık sağlayacağı son dönemde artan bir ilgi sonucu araştırma konusu olmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın varsayımları:

- Ankete verilen cevapların çalışanların kendi hür iradeleriyle verildiği,
- Verilen cevapların çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini yansıttığı,
- Kullanılan ölçeklerin örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmeyi tam olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları:

- Araştırma, Diyarbakır ilinde Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nde yer alan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir,
- Araştırma, kamu kuruluşunda yapılmış özel sektörlerde yapılmamıştır,
- Araştırma, sadece bir ilde uygulanmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

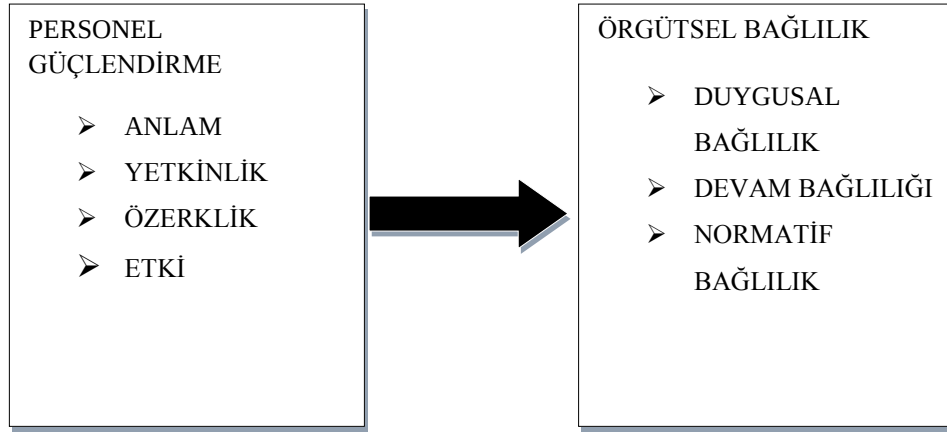
Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketlerin incelenmesinde "SPSS Statistics 21 " programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcılara ilişkin demografik özellikler bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise çalışanların güçlendirmeye yönelik algıları ölçülmektedir.

Anket araştırmasında birinci bölümde 8, ikinci bölümde 30 ve üçüncü bölümde 27 olmak üzere toplam 65 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek ifadeleri soruların yanında kutucuk içinde yer almaktadır. Anketteki sorular kapalı uçlu olup, 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Deneklerden; her bir ifade için 1 ile 5 arasında kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir (1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kısmen katılıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Tamamen katılıyorum). Bu anket soru formu Ek-1'de yer almaktadır. Personel güçlendirmeyi ilişkin anket sorularının hazırlanmasında, personel güçlendirme algılarını oluşturan anlam, etki, yetkinlik ve özerklik faktörlerinin ölçülmesinde birçok araştırmacının kullandığı Spreitzer'in (1995) oluşturduğu sorular temel alınmıştır.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği temel alınmıştır. Üç boyutlu bağlılık ölçeğinin bileşenleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık personelin örgüte bağlanma amaçlarının farklı olduğunu göstermektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ve bunların alt faktörlerinin birbirleriyle olan etkileşimlerini esas almıştır. Şekil 3.1' de araştırmanın modeli gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1’ de görüldüğü üzere çalışanlarının personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir. Araştırma modelinde personel güçlendirme bağımsız, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Ana Hipotez

H₁: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler

Hipotez-1

H₀: Personel güçlendirme faktörü anlam ile örgütsel bağlılığın faktörü duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-2

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-3

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-4

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-5

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-6

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-7

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-8

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-9

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-10

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-11

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez-12

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde anket formlarının dağıtıldığı kamu kuruluşundan toplanan veriler SPSS-21 programı sayesinde anlamlı hale getirilerek bulgularla ilgili yorumlar yapılmıştır.

3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, işletmede kaç yıl çalıştıkları, bulundukları pozisyonda kaç yıldır çalıştıkları ve hangi pozisyonda çalıştıklarına ilişkin bulgular özetlenmiştir.

Tablo 3.1: Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Erkek	76	54,7
Kadın	63	45,3
Toplam	139	100,0

Tablo 3.1’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 139 çalışanın 76’sı (% 54,7) bay, 63’ü (% 45,3) ise bayandır.

Tablo 3.2: Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
18-25	24	17,3
26-30	30	21,6
31-35	28	20,1
36-40	16	11,5
41 ve üzeri	40	29,5
Toplam	139	100,0

Tablo 3.2' yi incelediğimiz zaman araştırmaya katılan çalışanların 24'ü (% 17,3) 18-25 yaş grubu, 30'u (% 21,6) 26-30 yaş grubu, 28'i (% 20,1) 31-35 yaş grubu, 16'sı (% 11,5) 36-40 yaş grubu ve 40'ı (% 29,5) ise 41 ve üzeri yaş grubundadır.

Tablo 3.3: Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Evli	89	64,0
Bekar	50	36,0
Toplam	139	100,0

Tablo 3.3'e baktığımız zaman örneklem grubunda bulunan 139 çalışanın 89'u (% 64) evli, 50'si (% 36) ise bekindir.

Tablo 3.4: Örneklem Grubunun Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	7	5,0
Lise	37	26,6
Ön lisans	22	15,8
Lisans	53	38,1
Lisansüstü	20	14
Toplam	139	100,0

Tablo 3.4' ü incelediğimiz zaman örneklem grubunda bulunan 139 çalışanın 7'si (% 5) ilköğretim, 37'si (% 26,6) lise, 22'si (% 15,8) ön lisans, 53'ü (% 38,1) lisans, 20'si (%14) lisans üstü mezunudur.

Tablo 3.5: Örneklem Grubunun İşletmede Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	18	12,9
1-5 yıl	46	33,1
5-10 yıl	31	22,3
10 yıl ve üzeri	45	31,7
Toplam	139	100,0

Tablo 3.5 incelendiğinde örneklem grubunda bulunan 139 çalışanın 18'i (% 12,9) 1 yıldan az, 46'sı (% 33,1) 1-5 yıl, 31'i (% 22,3) 5-10 yıl ve 45'i (% 31,7) ise 10 yıl ve üzeri bulunduğu işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.6: Örneklem Grubunun Mevcut Pozisyonunda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	24	17,3
1-5 yıl	52	37,4
5-10 yıl	26	18,7
10 yıl ve üzeri	37	26,6
Toplam	139	100,0

Tablo 3.6 incelendiğinde örneklem grubunda bulunan 139 çalışanın 24'ü (% 17,3) 1 yıldan az, 52'si (% 37,4) 1-5 yıl, 26'sı (% 18,7) 5-10 yıl ve 37'si (% 26,6) 10 yıl ve üzeri süredir mevcut pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 3.7: Örneklem Grubunun İşletmedeki Pozisyonuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Uzman	16	11,5
Yönetici	14	10,1
Memur	77	55,4
İşçi	32	23,0
Toplam	139	100,0

Tablo 3.7 incelendiğinde örneklem grubunda bulunan 139 çalışanın 16'sı (% 11,5) uzman, 14'ü yönetici (% 10,1), 77'si (% 55,4) memur ve 32'si (% 23) ise işçi olarak çalışmaktadır.

3.6.2. Personel Güçlendirme Ölçeği

Güvenilirlik, ölçümün tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıyla sağlanabilir. Güvenirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Bu analiz sonucunda bulunan Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır, Alfa değeri 0,40'dan küçük ise güvenilir değil, 0,40-0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte ve 0,60-0,80 arasında orta derecede güvenilir, 0,80'in üzerinde ise güvenilirlik yüksek kabul edilmektedir (Altunışık, 2005: 116). Anketlerde sorun yaratacak ve anketlerin anlaşılabilirliğini etkileyecek bir durumun var olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılık 27 soruluk ölçek için güvenilirlik $\alpha = 0,874$ olarak bulunmuştur. Ölçek güveniliridir.

Tablo 3.8: Personel Güçlendirmenin Toplam Açıklanan Varyansı

Faktör	Sıralanmış Yüklemlerin Özeti		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı %
1	4,470	16,556	16,556
2	4,104	15,202	31,757
3	2,563	9,492	41,249
4	2,185	8,092	49,341

Tablo 3.8'e baktığımızda 4 faktöre göre toplam varyansın %49'u açıklanmıştır. Birinci faktör olan anlam boyutu toplam varyansın %16'sını açıklamıştır. İkinci faktör olan etki boyutu toplam varyansın %15'ini açıklamıştır. Üçüncü faktör olan yetkinlik toplam varyansın %9'unu açıklamıştır. Dördüncü faktör olan toplam özerklik varyansın %8'ini açıklamıştır.

3.6.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel bağlılık 30 soruluk ölçek için güvenilirlik $\alpha = 0,717$ olarak bulunmuştur. Ölçek güvenilirirdir.

Tablo 3.9: Örgütsel Bağlılığın Toplam Açıklanan Varyansı

Faktör	Yüklemelerin Özet Rotasyonu		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı %
1	4,354	14,513	14,513
2	3,657	12,190	26,703
3	2,190	7,301	34,004

Tablo 3.9’de görüldüğü gibi 3 faktör toplam varyansın %34’ünü açıklamaktadır. Birinci faktör olan duygusal bağlılık toplam varyansın %14,5’ini açıklamıştır. İkinci faktör olan devam bağlılığı toplam varyansın %12’sini açıklamıştır. Üçüncü faktör olan normatif bağlılık toplam varyansın %7’sini açıklamıştır.

3.6.4. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ölçekleri arasındaki ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Ölçek için faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği ortaya çıkarılmış, genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

H₀: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.10: Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Örgütsel Bağlılık	Personel Güçlendirme
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	1	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	139	139
Personel Güçlendirme	Pearson Correlation	,539**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	139	139

** Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.10'u incelediğimizde, Pearson korelasyon katsayısının 0,539 ve pozitif olduğu görülmektedir, yani bu işletmede personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre H₀ hipotezinin reddilmekte H₁ hipotezi kabul edilmektedir. Bu işletmede çalışanlar için personel güçlendirme algılarının artmasının örgütsel bağlılık algılarının artmasını sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bölümde ana hipotez incelenmiştir.

3.6.5. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Hipotez 1

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.11: Anlam ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

		Anlam	Duygusal
Anlam	Pearson	1	,363**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	139	139
Duygusal	Pearson	,363**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	139	139

** Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.11'i incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H₀ hipotezi reddedilir. H₁ kabul edilir, anlam ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. İşgörenlerin yaptıkları işler kendi değer ve yargılarına göre ne kadar anlamlı ise duygusal olarak işletmeye o kadar bağlı olacaklardır. İşletmenin amaç ve hedeflerini daha fazla benimseyecektir.

Hipotez 2

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.12: Anlam ile Devam Bağlılığı İlişkisi

	Anlam	Devam
Anlam	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	,204*
	N	,016
Devam	Pearson Correlation	139
	Sig. (2-tailed)	,204*
	N	,016

** Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.12'yi incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, anlam ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. Yaptıkları işleri anlamlı bulan işgörenler işletmede kalmaya devam etmek isteyecektir. Duygusal bağlılığa göre biraz daha az ilişki vardır.

Hipotez 3

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan anlam ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.13: Anlam ile Normatif Bağlılık İlişkisi

		Anlam	Normatif
Anlam	Pearson	1	,361**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	139	139
Normatif	Pearson	,361**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	139	139

** Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.13'ü incelediğimizde aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, anlam ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. Yaptıkları işi kendileri anlamlı bulan işgörenler, işletmede kaldıkları için kendilerini toplum içerisinde doğru bir iş yaptığını ve işletmede çalışmalarının etik olarak doğru olduğunu düşünecektir.

Hipotez 4

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.14: Yetkinlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

		Yetkinlik	Duygusal
Yetkinlik	Pearson Correlation	1	,267**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	139	139
Duygusal	Pearson Correlation	,267**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	139	139

** Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.14'ü incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, yetkinlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. İşgörenin kendisine ve yeteneklerine olan inanç seviyesi ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur. Özgüven ve yetenekleri artacak işgörenin daha fazla duygusal bağlılığa sahip olacağı söylenebilir.

Hipotez 5

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.15: Yetkinlik ile Devam Bağlılığı İlişkisi

		Yetkinlik	Devam
Yetkinlik	Pearson Correlation	1	,193*
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	139	139
Devam	Pearson Correlation	,193*	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.15'i incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, yetkinlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. Kendine ve yeteneklerine olan inancı olan personelin işletmede kalmaya devam edeceği sonucunu çıkarabiliriz.

Hipotez 6

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan yetkinlik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.16: Yetkinlik ile Normatif Bağlılık İlişkisi

	Yetkinlik	Normatif
Pearson Correlation	1	,047
Yetkinlik Sig. (2-tailed)		,585
N	139	139
Pearson Correlation	,047	1
Normatif Sig. (2-tailed)	,585	
N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.16'yı incelediğimizde, aradaki ilişki anlam değildir. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 kabul edilir yetkinlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki yoktur. İşgörenin kendisine yeteneklerine olan inancının bu işletmede normatif olarak kalması üzerinde bir etkisinin olmadığını görüyoruz.

Hipotez 7

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.17: Özerklik ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

	Özerklik	Duygusal
Pearson Correlation	1	,418**
Özerklik Sig. (2-tailed)		,000
N	139	139
Pearson Correlation	,418**	1
Duygusal Sig. (2-tailed)	,000	
N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.17’yi incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir özerklik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde orta düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. Yaptığı işlerde üst yönetimden bağımsız kararlar alabilen işgörenlerin işletmeye duygusal olarak daha fazla bağlı olduklarını görüyoruz. İlişkinin orta seviyede olması bu hususun personel güçlendirmede önemli olduğunu gösteriyor.

Hipotez 8

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.18: Özerklik ile Devam Bağlılığı İlişkisi

		Özerklik	Devam
Özerklik	Pearson	1	,242**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	139	139
Devam	Pearson	,242**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.18’i incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, özerklik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. İşgörenin bağımsız karar almasıyla işletmede devam etme zorunluluğu arasında düşük seviyede bir ilişki olduğunu görüyoruz.

Hipotez 9

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan özerklik ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.19: Özerklik ile Normatif Bağlılık İlişkisi

		Özerklik	Normatif
Özerklik	Pearson	1	,401**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	139	139
Normatif	Pearson	,401**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.19’u incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H₀ hipotezi reddedilir, özerklik ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde orta düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. Duygusal bağlılığı etkilediği şekilde özerklik boyutu normatif boyutunda orta seviyede etkilediğini görüyoruz. Kendi kararlarını alabilen işgörenin işinden mutlu olduğunu, toplum içerisinde doğru işletmede çalıştığı inancı olduğunu, etik olarak bağlılığı devam ettirme isteği olduğunu görüyoruz.

Hipotez 10

H₀: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.20: Etki ile Duygusal Bağlılık İlişkisi

		Etki	Duygusal
Etki	Pearson	1	,371**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	139	139
Duygusal	Pearson	,371**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.20'yi incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, etki ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. İşgörenin yapılan işlerin çıktıları üzerindeki etkisinin duygusal olarak bağlılığını düşük seviyede ama orta seviyeye yakın bir düzeyde etkilediğini görmekteyiz.

Hipotez 11

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.21: Etki ile Devam Bağlılığı İlişkisi

		Etki	Devam
Etki	Pearson Correlation	1	,187*
	Sig. (2-tailed)		,027
	N	139	139
	Pearson Correlation	,187*	1
Devam	Sig. (2-tailed)	,027	
	N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.21'i incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, etki ile devam bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde düşük düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. İşgörenin etki gücünün devam etme zorunluluğunu düşük düzeyde etkilediğini görmekteyiz.

Hipotez 12

H_0 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Personel güçlendirme faktörlerinden birisi olan etki ile örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.22: Etki ile Normatif Bağlılık İlişkisi

		Etki	Normatif
Etki	Pearson	1	,451**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	139	139
Normatif	Pearson	,451**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	139	139

**Korelasyon 0.01 seviyesinde çift yönlü tespit edilmiştir.

Tablo 3.22'yi incelediğimizde, aradaki ilişki anlamlıdır. H_0 hipotezi reddedilir, H_1 kabul edilir, etki ile normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır. Korelasyon katsayısı incelendiğinde orta düzey bir korelasyon olduğu söylenebilir. En güçlü ilişkilerden birisi burada görülmektedir. Çıktılar üzerinde etkisi olan işgörenlerin normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapmış olduğumuz araştırma, çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediği, güçlendirme ile bağlılık arasında bir

ilişki olup olmadığının, güçlendirmenin çalışanların örgütlerine ya da işletmelerine bağlılıklarında nasıl bir rol oynadığını incelemek maksadıyla yapılmıştır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Ana hipotezde de görüldüğü gibi personel güçlendirme örgütsel bağlılığı pozitif yönde, anlamlı bir şekilde etkilediği doğrulanmıştır. 0,539 korelasyon katsayısı çıkmış olup, bu da araştırmanın yapıldığı işletmede personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta dereceli bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasında düşük düzeyde çift taraflı ilişki ortaya çıkmış, hipotezlerimiz doğrulanmıştır. İşgörenlerin yaptıkları işin kendileri için anlam ifade etmesi örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya çıkmıştır. Anlam boyutu ile duygusal bağlılık arasında korelasyonun (0,363) daha fazla olduğu görülmektedir. Yani yöneticiler işleri işgörenler için ne kadar anlamlı kılarırsa o kadar fazla duygusal bağlılık oluşacaktır. Buna en yakın korelasyon ise normatif bağlılık ile olan korelasyondur (0,361). İşin anlam boyutu ile işgörenin etik olarak işletmeye bağlılığını arttıracaktır. Devam bağlılığı ile anlam boyutu arasındaki korelasyon 0,204 dur. Devam bağlılığında, işgören için yaptığı ne kadar anlamlı olursa olsun devam etme zorunluluğu olduğu için işletmeye bağlılık olduğu için duygusal ve normatif bağlılık kadar işletmeye bağlı olmayacaktır. Yöneticiler işin anlam boyutuna önem vermezlerse işten kaytarma, devamsızlık gibi bazı sorunlar ortaya çıkabilir.

Yetkinlik boyutu, işgörenin işlerini yaparken kendilerine ve yeteneklerine duydukları güven ile ilgilidir. Bu boyut ile duygusal ve devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılığa etkisi diğer alt boyutlara göre daha azdır. Duygusal bağlılık ile korelasyonu 0,267, devam bağlılığı ile 0,193, normatif bağlılık ile ilişkisi yoktur. Yani personelin kendi yeteneklerine ve kendilerine olan inancının tam olmadığını görüyoruz. Yöneticiler işgörenlerin yeteneklerini geliştirmeli, eksik yönlerini tespit etmeli ve özgüvenlerini geliştirmelidir.

Özerklik boyutu, işgörenin yapılacak faaliyetlerde ve kullanılacak yöntemlerde üst yönetimden bağımsız karar alabilmelerini ifade eder. Bu boyut duygusal ve normatif bağlılık arasında orta, devam bağlılığı arasında düşük seviyede çift taraflı ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık ile korelasyonu 0,418'dir ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile en yüksek korelasyona sahiptir. Yani personel yaptığı işte ne kadar bağımsız ise işletmeye o kadar duygusal bağlılık duyacaktır. Normatif bağlılık ile korelasyonu 0,401'dir. Bu da özerkliğin işgörenin işletmede ahlaki ve etik olarak kalmasını, burada çalışmanın bir erdem olduğu duygusunun gelişmesini etkilediğini görmekteyiz. Devam bağlılığı ile olan korelasyon ise 0,242'dir. İşgörenin bağımsız olması ile devam bağlılığı arasında düşük bir ilişki olduğunu görüyoruz.

Etki boyutu, işgörenlerin çıktılar üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Etki boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif ve çift yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Etki boyutu ile normatif bağlılık arasındaki korelasyon 0,451'dir ve en yüksek korelasyon budur. Özerklikte olduğu gibi etki boyutunda da personelin yaptığı işte bağımsız ve etkisi yüksek olursa örgütünde çalışmanın kendisi, ailesi ve toplum için önemli olduğu, yaptığı işi övme, guru duyma algılarının arttığı görülmektedir. Yine en düşük korelasyon 0,187 ile devam bağlılığındadır.

3.8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi teknolojilerinin hızla arttığı, rekabet koşullarının zorlaştığı, müşteri memnuniyetinin önem kazandığı, müşteri taleplerine hızlı cevap vermenin ve müşteri memnuniyetinin önem kazandığı günümüzde, modern yönetim tekniklerini kullanan işletmeler için en önemli konulardan biri örgütüne bağlı, etkili ve verimli çalışan işgörenlerin varlığı olmuştur. Özellikle taleplerin karşılanması, müşteri hizmetleri ve müşteri memnuniyeti gibi zamanın önemli olduğu konularda işletmenin yararına kendi kendine karar verebilecek ve süreci etkileyebilecek işgörenin varlığı işletmeler için çok önemli bir konu haline gelmiştir.

İş gücü devir oranının, devamsızlığın ve işten kaytarma gibi konuların azaltılması için örgütsel bağlılığın önemi son yıllarda yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. İşgörenlerin örgütlere farklı amaçlarla bağlandığı ile ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır. İşgören örgütten tatmin olduğu, kendisini burada mutlu hissettiği, kendisi için bu işletmede çalışmanın büyük bir öneme sahip olduğunu hissettiği sürece daha etkili ve verimli çalışacağı görülecektir. Örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş işgörenlerin daha fazla çaba gösterdiğini görüyoruz.

Modern yönetim tekniklerinden personel güçlendirme, işletmede çalışan işgörenlerin kendi yeteneklerine ve kendilerine güvenerek, yaptıkları işlerde özerkliğe ve etkiye sahip olmalarını sağlayarak, kendileri için anlamlı olduğunu inandığı işlerde üst yönetimden bağımsız hareket edebilmelerini sağlamaktadır. Özellikle yetki ve sorumlüğün devredilmesinin çekinilmesine rağmen müşteri ile sürekli ve hızlı iletişimin olduğu, teknoloji ve rekabetin hızla arttığı günümüzde yöneticiler personelini güçlendirme gerekliliğini anlamaktadır.

Güçlendirilmiş personelin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine son yıllarda yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara baktığımız zaman hem personel güçlendirmenin hem de örgütsel bağlılığın alt boyutlarında farklılıklar göstermesine karşın personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Özerkliğe ve etkiye sahip, yaptıkları işleri benimseyen ve kendileri için anlamlı bulan işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlı olduğu görülmektedir. Güçlendirilen personel, kendisini örgütün amacına ulaşmasında önemli olduğunu bilecek ve aidiyet duygusu gelişecektir. Bu da iş tatminini ve örgütsel bağlılığı beraberinde getirecektir.

Güçlendirme ile birlikte, karar alma hızı artacak, esneklik ile beraber iş hızı artacak, hem müşteri hem de işgörenin memnuniyeti artacaktır. Örgüt içi dinamizm ve hareketlilik artacak bu da etkili ve verimli çalışma ile ürün kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır.

Yapılan bazı araştırmalarda personel güçlendirmenin, zaman alıcı, maliyetli, yöneticinin sıkı kontrolünü gerektirdiği gibi bazı olumsuz yönlerinin olduğunun belirtilmesine karşın örgütsel bağlılığın artırılması için güçlendirilmiş personelin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Yaptığımız araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında 0.539 korelasyon ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu kurumda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı arttırdığı görölmektedir. Yöneticilerin işğörenlerin bu algıları üzerinde durmaları gerekmektedir.

Personel güçlendirmenin alt boyutu olan anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ile korelasyon katsayısı 0.363 ve normatif bağlılık ile korelasyon katsayısı 0.361'dir. İkiisiyle neredeyse eşit seviyede ilişki vardır. İşğörenler yaptıkları işi kendi değer yargılarına göre ne kadar anlamlı görüyorsa işletmeye o kadar duygusal ve etik olarak bağlı kalacaktır. Devam bağlılığı ile olan korelasyon ise 0.204'tür. Devam bağlılığında bir zorunluluk durumu olduğu için iş ne kadar anlamlı olursa olsun işğören örgüte zorunluluktan bağlı kalacaktır. Örgütte çalışan işğörenlerin işe sarılma ve örgütsel bağlılığının artırılması için yaptıkları işlerin kendileri için anlamlı gelmesi gerektiği sonucuna ulaşıyoruz.

Yetkinlik ile duygusal ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmasına karşın, normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkla korelasyon katsayısı 0,267, devam bağlılığı ile korelasyon katsayısı 0,193'tür. Buna göre, işğörenin kendine ve kendi yeteneklerine olan inancının örgütsel bağlılık üzerinde düşük seviyede etkisi olduğunu görüyoruz. Bu yüzden yöneticiler örgüt içerisinde işğörenin özgüvenini arttırıcı ve yeteneklerini geliştirici faaliyetlere önem vermelidir. Normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İşğören normatif bağlılıkta bazı ahlaki sebeplerden dolayı bağlı kaldığı için ne kadar yeteneklerine güvense de bu örgüte bağlılığını değiştirmeyecektir.

Diğerlerine göre özerklik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıkla korelasyon katsayısı 0,418, normatif bağlılık ile korelasyon katsayısı 0,401 olup orta düzeyde, devam bağlılığı ile korelasyon katsayısı 0,242 olup düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. İşgören yaptığı işte üst yönetimden ne kadar fazla bağımsız kararlar alıp uygulayabilirse örgütsel bağlılığının o kadar artacağı sonucu çıkmaktadır. Özerklik boyutu fazla olan güçlendirilmiş personelin örgüte daha fazla bağlı olacağı, bu da iş gücü devir oranının ve işten ayrılma niyetinin azalacağı, müşteri memnuniyetinin artacağı, daha kaliteli ve hızlı ürün çıkartılacağı anlamına gelmektedir. Yöneticilerin yapacağı personel güçlendirme programlarında özerklik boyutuna önem vermelidir.

Etki boyutu ise duygusal ve devam bağlılığı ile düşük, normatif bağlılık ile orta seviyede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Duygusal bağlılıkla korelasyon katsayısı 0,371, devam bağlılığı ile korelasyon katsayısı 0,187 olup düşük düzeyde, normatif bağlılık ile korelasyon katsayısı 0,451 olup orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. İşgören çıktılar üzerindeki etkisinin örgütsel bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir. Bu etki onu güçlü kılmaktadır. Bu yüzden ailesine, iş arkadaşlarına, diğer arkadaşlarına vb. işiyle ilgili konular üzerinde etkili olduğunu böylece işletmede önemli olduğunu belirtmektedir. Toplum içerisinde saygınlık kazandığı için örgüte daha fazla bağlanmaktadır.

Ortalamalara bakıldığı zaman ise 4,163 ile en fazla ortalama devam bağlılığına, en düşük ise 2,97 ile normatif bağlılığa aittir. Araştırmayı yaptığımız işletmenin devlet kurumu olması, yeni iş bulma imkanlarının kısıtlı olması, örneklem grubunun yaş grubunda 41 yaş ve üzeri daha fazla işgören olması gibi etkenlerden dolayı devam bağlılığının ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Günümüzde ise iş imkanlarının artması, kalabalıklaşma, uzmanlaşmanın artması, aile ve çevre etkilerinin azalması gibi etkenlerin azalması nedeniyle normatif bağlılık azalmaktadır. Diğer ortalamalar orta seviyede çıkmıştır.

Sonuç olarak kendi iş alanında özerklik ve etkiye sahip, kendi amaç ve değer yargılarıyla yaptığı işin değer yargılarını uyumlaştırarak örgütün amaçlarını

benimsemiş ve kendi yeteneklerine olan güveni fazla olan güçlendirilmiş işgörenin, örgütüne olan bağılılığının arttığı dolayısıyla iş gücü devir oranının ve işten ayrılma niyetinin azaldığını, işgören ve müşteri memnuniyetinin arttığını, işgörenin iş tatmininin arttığını söyleyebiliriz. Böylece işletmenin artan rekabet koşullarında kaliteli ve hızlı ürün çıktıısı ve yüksek müşteri memnuniyeti ile kar sağladığını görmekteyiz. Personel ne kadar güçlendirme ihtiyacı duyarsa duysun bunu destekleyecek yöneticilerin varlığı gerekmektedir. Yöneticilerin, işgörenini yakından tanınması, kontrol etmesi, onların yetenek ve özgüvenini arttırmalarını teşvik etmeli, alacağı bazı kararlarda bağımsız olmasını sağlamalıdır.

Araştırma sadece bir ilin devlet kurumunda yapıldığı için özel sektör ve diğerkurumlar için genelleyemeyiz. Ancak bir devlet kurumunda bu sonuçlar elde edilmişse diğerkurum ve işletmelerde bu konu daha önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü araştırmamıza baktığımız zaman prosedürler, bürokrasi, standart işler vb. fazlalığı ve müşteri memnuniyeti, ürün çıktıısı, kar sağlama gibi amaçların azlığı gibi bazı etkenlerden dolayı personelin devlet kurumlarında güçlendirme ihtiyacının daha az olması gerekirken araştırmamız bu ihtiyacın arttığını göstermiştir.

Yaptığımız araştırma sonucuna göre personel güçlendirmenin örgütsel bağılılığı olumlu yönde etkilediğı tespit edilmiştir. Yine personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel bağılılığın normatif bağılılık boyutu hariç personel güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel bağılılığın alt boyutlarını etkilediğı tespit edilmiştir.

Bu araştırmayı daha sonra yapmak isteyen araştırmacılar, personel güçlendirmenin davranışsal (yapısal) boyutunu da incelemelidir. Personel güçlendirme ile ilgili çalışmayı özel sektörde yapmak daha faydalı olabilir. Örgütsel bağılılık ile ilgili boyutta demografik özelliklerin etkisine daha fazla önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Zafer (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.7, N.1 : s.1-14.
- AÇIKALIN, Cemile (2011). “İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.31: s.237-254.
- AFŞAR, Selda T. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- AKÇAKAYA, Murat (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, sayı 25: s.145-174.
- ALLANAZAROV, Yalkım (2009). *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- ALLEN, Nathalie and J.P. MEYER (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 1990, V.63: p.1-18.
- ALLEN, Nathalie and J.P. MEYER (1990). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*. C.1 : ss.61- 89.

ALTUNIŞIK, Recai vd., (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

ALTINDİŞ, Selma ve H. ÖZTUTKU (2011), “Psikolojik Güçlendirme ve Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma.”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, S.1: s.162-191.

ATALAY GİDERLER, Ceren (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayınevi.

ATALAY GİDERLER, Ceren (2009). *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinden Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ATAMAN, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

AY, Gamze (2013). *Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

AYAZLAR, Gökhan ve B.GÜZEL (2013). “The Effect Of Loneliness In The Workplace On Organizational Commitment”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V.131: p. 319 – 325.

BAKAN, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejinin Temeli, Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

- BAKAN, İsmail (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- BALAY, Refik (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- BAYRAM, Levent, (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıstay Dergisi*, S.59: s.125-139.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, R.Ö. KUTANİS ve , D. DOSALİYEVA (2009). *İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Ed.: Ömer Torlak vd.),Eskişehir: s.553-559.
- BECKER, H.S. (1960). “Notes On The Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1 : p. 32-40.
- BEŞYAPRAK, Serkan (2012). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BOLAT, Tamer (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara: Detay Yayınevi.
- BORCHERS, Andrew S. and J. TEAHEN, (2001). “Organizational Commitment of Part-time and Distance Faculty”. *AMCIS 2001 Proceedings*, 41.
- BOYLU, Yasin, E. PELİT, ve E. GÜÇER (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, S.44(511) : s.55-74.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Yayınevi.

CASTLEBERRY, Stephan B. and J.F. TANNER (1987). “Salesperson’s Commitment to the Organization: Associations with Performance, Motivation, Conflict, Satisfaction, and Relationship with the Manager”, *The Journal Of Applied Business research*, Vol.5, No.1: p.84-89.

CARTER, J.D. Tony (2009). “Managers Empowering Employees”, *American Journal of Economics and Business Administration* V.1, N.2 : p.41-46.

CEYLAN, Adnan ve Yıldırım Hüseyin ULUTÜRK (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.7, N.1 : s. 48-58.

CLOETE, Vanessa , F. CROUS and J.M. SCHEPERS (2002). “The Construction And Evaluation Of A Scale Of Employee Empowerment”, *SA Journal of Industrial Psychology*, V.28, N.2 : p.31-36.

COHEN, Aaron (1992). “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis”, *Journal of Organizational Behaviour*, vol.13, no.16: 539-544.

COŞKUN, Recai (2002). *Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (ed: Dalay, İsmail vd.), İstanbul : Beta Yayınevi.

ÇAKAR, Nigar D., ve A. CEYLAN (2011). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S.6(1): s.52-66.

ÇALIŞKAN, Abdullah (2013). “İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:15, S.1: s. 88-112.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai ve T. Akgemci (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 20 : s.230-244.

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

ÇELİK, Fatih ve D. A. ÇELİK (2014). *Melikşah Üniversitesi 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (ed: Özdevecioğlu vd.)*, Kayseri: s.285-292.

ÇELEBİ, M. Ali (2004). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

ÇÖL, Güner (2004). “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6 , Sayı: 2 .

ÇÖL, Güner (2006). “Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, S.33: s. 63-86.

- DEMİR, Bahattin (2013). *Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (İzmir ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİR, Cengiz ve U.C.ÖZTÜRK (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.26, S.1: s.17-41.
- DEMİR, Mehtap (2014). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- DIXIT, Varsha and M.BHATI (2012). “ A Study about Employee Commitment and its impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry”, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 6: p.34 – 51.
- DOĞAN, Selen (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, İstanbul: Kare Yayınları.
- DOĞAN, Selen ve Ö. DEMİRAL (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 32(48) : s.47-80
- DOĞAN, Selen, ve S. KILIÇ (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.29: s.37-61.
- ELMAS, Sevgi vd. (2013). *Sakarya Üniversitesi Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya : s.50-55.

- EREN, GÜMÜŞTEKİN Gülten (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.14 :
- ERSTAD, Margaret (1997). “Empowerment and Organizational Change”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.9, N.7 : p. 325-333.
- FARZAD, Atousa, N. NAHAVANDI and A. CARAUNA (2008). “The effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks”, *American Journal of Applied Sciences*, V.5(11): p.1480-1486.
- GÖKSEL, Aykut vd. (2003). *Çağdaş İşletme Teknikleri* (Ed.: Birol BUMİN), Ankara: Gazi Yayınevi.
- GÜNEY, Semra (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (ed.:Salih GÜNEY), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- GÜRBÜZ, Sait (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt:3, Yıl:2, S.1, 3: s.48-75.
- GÜRBÜZ, Gözde (2012). *Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- HOSSEIN, Rezaie D. et al (2012). “ An Analysis of the Empowerment level of Employees and It’s Relation to Organizational Factors”, *International Journal of Business and Social Science* V. 3, N. 15: p.255-263.

HU, S.L.Y. ve LEUNG, L. (2003). “Effects of Expectancy-value, Attitudes, and Use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace”, *Telematics and Informatics*, V.20 N.4: p.365-82.

ILISU, İlkey (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

IŞIN, A. Faruk (2009). *Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İÇÖZ, Didem (2014). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

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

İŞCAN, Ömer F. ve A. NAKTİYOK (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , S.59.1: s.181-201.

KABAK, Aytaç (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli’de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

KARAKAŞ, Ayhan (2014). *İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme*, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.11: s.79-105.

KALKAVAN, Selma (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KARABAY, Melisa E. ve M. ÖZŞAHİN(2014). *Melikşah Üniversitesi 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı (ed: Özdevecioğlu vd.)*, Kayseri: s.357-364.

KARATAŞ, Süleyman, ve H.GÜLEŞ (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.3/2 :s.74-89.

KARATEPE, Selma (2005). “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S. 60-4 : s.117-132.

KAYA, Harun (2008). “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Çalışma”, *Maliye Dergisi* . S.155 : s.119-143.

KILINÇ, Tevfik D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

KOÇ, Rabia (2008). *Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi , Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınları,

KOÇEL, Tamer (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.

LUTHANS, Fred (2011). *Organizational Behavior;An Evidence-Based Approach*.
12th Edition,New York: McGraw-Hill/Irwin.

MEYER John P. and ALLEN, Natalie J. (1991). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Human Resource Managment Rewiev*, Vol.1: p. 61-89.

MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. and PORTER, Lyman W.(1979). “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14: p. 224-247.

MUJKA, Flutra (2011). *Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.

ONGORI, Henry and J.P.W. SHUNDA (2008). “Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment”, *The International Journal of Applied Economics and Finance*, Vol.2, No.2 : p.84-94.

ÖZERBAŞ, Demet S. (2014). “Türk Medya Çalışanlarının Kurumsal Bağlılığının İncelenmesi”, *E-Journal of New World Sciences Academy*. S.9 (2): s.82-94.

ÖZDEMİR, Lütfiye (2004). *Yüzüncüyıl Üniversitesi Akademik Personelinin “Yöneticinin Personel Güçlendirme Davranışını Algılama Biçimleri” Üzerine Bir Araştırma*, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı, Bursa: s.344-348.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* C.18, S.2: s.113 -130.

ÖZLER, Derya Ergun ve Emrah KOPARAN (2006). “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma”, *Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, S. 8: s. 1-29.

ÖZTÜRK, Muhammet (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi , Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

RAHMAN, Nik M., and M. H. HANAFIAH (2002). “Commitment to Organization Versus Commitment to Profession: Conflict or Compatibility”, *Jurnal Pengurusan*, V.21: p.77-94.

SABUNCUOĞLU, Ebru TOLAY (2008). “ Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ,C.23,S.1: s:35-49.

SARUHAN, Ş. Can ve M. V. TÜRKER (2003). *Personeli Güçlendirme: Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gerekliklik Mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Ed.: Kemalettin ÇONKAR), Afyon: s.817-832.

SEYMEN, Oya A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, Ankara: Detay yayıncılık.

SİĞRI, Ünsal (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir

Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* cilt.7, S.2 : s.261-278.

SPREITZER, M. Gretchen (1996). “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, *Academy of Management Journal*, V.39, N.2: p.483-504.

SPREITZER, M. Gretchen , M.A. KIZILOS and W.S. NASON (1997). “A Dimensional Analysis of The Relationship Between Pysghological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain”, *Journal of Managment* , Vol:23, No:5 : p.679- 704.

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

ŞİMŞEK, M.Şerif ve S. KINGIR (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayınevi.

TAK, Burçin, ve B.A. ÇİFTÇİOĞLU (2008). “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, S.63(4): s.155-178.

TAYFUN, Ahmet, K. PALAVAR ve S. ÇÖP (2010). “İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki:Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”,*İşletme Araştırmaları Dergisi*. S.2(4): s.3-18.

TOLAY, Ebru vd. (2012). “Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12 • Sayı: 4 :s. 449-465.

TYAN, Evelyn, et-all (2013). “The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , V.97: p.201 – 208.

ULUÇAY, Şeniz (2004). *Yeniden Yapılanma Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

USLU, Ahmet (2012), *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

UYGUR, Akyay ve H.KOÇ (2010). “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.4(2) :s.79-94.

VELICKOVIC, Vladica M. Et-all (2014). “Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Nurses in Serbia: A Factor Analysis”, *Nurs Outlook*, 62: p.415-427.

YAZICIOĞLU, İrfan ve I. G. TOPALOĞLU (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S.1: s. 3-16.

EK-1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalı Başkanlığında “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” konulu yüksek lisans tez araştırması kapsamında hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, güçlendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılıklarının tespiti ve çalışanların örgütlerine bağlılıklarının sağlanması hususunda yöneticilere ve araştırmacılara yardımcı olmaktır.

Ankette sorulan sorular tamamen bilimsel amaçlı olup başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Bu ankettin güvenilirliğinin, tarafsızlığının ve amacına ulaşmasının sağlanması için lütfen soruların dikkatlice cevaplandırılmasını ve Ad ve Soyad bilgilerinizi **yazmamanızı** rica ediyorum.

Göstermiş olduğunuz ilgiye, ayırdığınız zamana saygı duyar, katılımınız için teşekkür ederim.

Mehmet KILIÇ

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

2. Yaşınız:

21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

4. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

5. Bu işletmede kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

6. Şu anda görevli olduğunuz işte kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 5-10 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

7. İşletmedeki Pozisyonunuz:

Uzman () Şef () Müdür () Diğer ()

8. Çalıştığınız Bölüm:

Üretim () Pazarlama () İnsan Kaynakları () Muhasebe () Finansman ()

Ar-ge () Diğer ()

PERSONEL GÜÇLENDİRME	HİÇ KATILMIYORUM	M KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Kurumda görevlendirildiğim iş benim için önemlidir.					
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. Çalıştığım işletmede, herhangi bir çalışmada başarılı olduğumda amirim beni takdir etmeli veya toplum önünde över.					
5. İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.					
6. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
7. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğuma eminim.					
8. İşim için gerekli olan becerileri geliştirdim.					
9. Çalıştığım işletmede, işim için gerekli bilgilere edinerek kendimi geliştirmeliyim					
10. Çalıştığım işletmede, uygun şartları taşıdığımda ben de yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarından istifade edebilmeliyim.					
11. İşimle ilgili sürekli ve düzenli eğitim görmem çalışmamı olumlu yönde etkilemektedir.					
12. Çalıştığım işletmede, işimle ilgili faaliyetleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim.					
13. Yıllık performans değerlendirmesi sonucunda eksikliklerimi gidermeliyim.					
14. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
15. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.					
16. İşimi özgür ve bağımsız yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					
17. Çalıştığım bölümle ilgili hemen karar verilmesi gerektiğinde, inisiyatif kullanarak amirlerimin yerine karar verebilirim.					

18. Bana bir görev ve yetki verildiğinde, sorumluluğu da verilir.					
19. Çalıştığım işletmede yada bölümde, eğitim planlaması dahil alınacak kararlara ben de katılırım.					
20. Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılma imkânı verirler					
21. Çalıştığım işletmede alınacak kararlara katılmam gerektiğini düşünüyorum.					
22. Çalıştığım işletmede, işimi yaparken çeşitli değişiklikler yapabilmeliyim, bu konuda bana hareket serbestisi tanınmalıdır.					
23. Çalıştığım işletmede amirim önemli yetkileri bana devreder.					
24. Çalıştığım bölümde alınacak kararlara katılmam gerektiğini düşünüyorum.					
25. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
26. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
27. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	HİÇ KATILMIYO RUM	KATILMIYO RUM	KARARSIZI M	KATILYOR UM	TAMAMEN KATILYOR UM
1. Bu kurumda “ailenin bir üyesi” gibi hissetmiyorum.					
2. Kariyerimin kalan kısmında bu işyerinde çalışmaktan mutluluk duyarım.					
3. Bu kurumdan ayrılmam için geçerli bir sebebim yok.					
4. İnsanın bir kurumdan diğerine geçmesi bana göre etik dışı bir davranış değildir.					
5. Bu kuruma olan bağlılığımı başka bir kuruma da kolayca gösterebilirim.					
6. İnsanın çalıştığı kuruma her zaman sadık olması gereğine inanmıyorum.					

7. Bu kuruma duygusal bağıllık hissetmiyorum.					
8. Şu anda bu kurumda çalışmayı tercih ediyor olmamın dışında burada çalışmaya devam etmem aynı zamanda bir gereklilik.					
9. Kişisel olarak benim için daha iyi olsa bile, bu kurumdan şu anda ayrılmak doğru değildir.					
10. Burada çalışmayanlara işimden ve işyerimden bahsetmekten keyif alıyorum.					
11. Gerçekten buranın problemleri benim problemim imiş gibi hissediyorum.					
12. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedeni, kuruma bağıllığın etik açıdan zorunlu olmasına inanmamdır.					
14. Geçmişte olduğu gibi insanın sadece bir kurumda çalışarak emekli olması daha iyidir.					
15. Ben insanın sadece bir kuruma bağlı kalabileceğine inanarak yetiştim.					
16. Bu kuruma ilişkin güçlü bir aidiyet hissine sahip değilim.					
17. İnsanın çalıştığı kuruma her koşulda bağıllık hissetmesi bana pek anlamlı gelmiyor.					
18. Şu andaki kurumda çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum.					
19. Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri mevcut seçeneklerimin azalması olur.					
20. Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılırsam suçlu hissederim.					
21. Bana göre insanlar bugünlerde çok iş değiştiriyorlar.					
22. Bu kurumdan şimdi ayrılamam, çünkü beraber çalıştığım insanlara karşı sorumluluğum var.					
23. Bu kurumdan ayrılmak isteşimin nedenlerinden biri, burada sunulan imkânların karşılanmamasıdır.					
24. Yeni bir iş garantisi olmasa da mevcut işten ayrılmamın yaratacağı sorunlardan korkmuyorum.					
25. İstesem bile, şu anda bu kurumdan ayrılmam çok zor.					
26. Şu anda bu kurumdan ayrılmak isteseydim hayatımda birçok şey yarım kalırdı.					
27. Şu anda bu kurumdan ayrılmak istersem fazla bir kaybım olmaz.					

28. Bir başka kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olacağına inanmıyorum.					
29. Bu kurum benim açıdan çok özel bir anlam ifade etmektedir.					
30. Çalıştığım kurum benim bağlılığımı hak ediyor.					

