

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ

Duygu ÇELİK
2501120438

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Gökhan ACAR

İSTANBUL-2019

TEZ ONAYI SAYFASI

	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI	
---	--	---

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : DUYGU ÇELİK Numarası : 2501120438

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON Danışmanı : DR.ÖĞR.ÜYESİ AHMET GÖKHAN
ACAR

Tez Savunma Tarihi : 09.07.2019 Saati : 10.00

Tez Başlığı : PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.MUHEŞEM BARAN		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ AHMET GÖKHAN ACAR		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ ESİN ERTEMSİR		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.MUHSİN MURAT YAŞLIOĞLU		
DOÇ.DR.EYÜP AYGÜN TAYŞİR		

ÖZ

**PSİKOLOJİK PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ALT
BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Duygu ÇELİK

Bu çalışmada psikolojik personel güçlendirmenin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma özel bir finans kurumunda yapılmış ve beyaz yakalı 50 çalışana anket uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği ile araştırma hipotezleri, çeşitli istatistikî yöntemlerle analiz edilmiştir. Çalışmada psikolojik personel güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995) ölçeği, örgütsel bağlılık ölçmek için ise Allen & Meyer (1997) ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda psikolojik personel güçlendirme ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bulguların, araştırmanın kapsam ve kısıtları içinde geçerli olduğu kabul edilmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler, araştırmacılar kadar uygulama faaliyetlerine yer veren işletmeler için de önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPLOYEE EMPOWERMENT AND SUB-DIMENSIONS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

DUYGU ÇELİK

In this study, the effect of psychological employee empowerment and sub-dimensions on organizational commitment was researched. The research was conducted to 50 white collar employees in a private financial institution with a survey method. The validity and reliability of the scales as well as hypothesis tests were analyzed with various statistical methods. In the study, psychological employee empowerment was measured by Spreitzer (1995) scale and organizational commitment was measured by Allen & Meyer (1997) scale.

It was determined that psychological employee empowerment and sub-dimensions had positive significant effect on organizational commitment. The findings are applicable within the scope and limitations of this study. The information obtained from this study, is of importance to researchers on the field as well as to the enterprises that exercise practical applications.

Key words: The effect of psychological employee empowerment, organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.Güçlendirme Tanımı.....	3
1.2. Güçlendirme Çeşitleri.....	8
1.2.1.Yapısal Güçlendirme	8
1.2.2.Psikolojik Güçlendirme	11
1.3. Psikolojik Personel Güçlendirme Kavramı	12
1.4. Spreitzer'e göre Psikolojik Personel Güçlendirme ve Boyutları.....	17
1.4.1 .Anlam.....	18
1.4.2. Yetkinlik	18
1.4.3. Otonomi	19
1.4.4. Etki.....	20
1.5. Psikolojik Personel Güçlendirmeye Katkı Sağlayan Unsurlar	21
1.6. Personel Güçlendirme Uygulama Nedenleri	24
1.7. Psikolojik Personel Güçlendirme Uygulamalarında Örgüt Kültürünün Etkisi.....	26
1.8. Lider Davranışının Örgüt Kültürüne Ve Personel Güçlendirmeye Olan Etkisi.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı	36
2.2.Örgütsel Bağlılık İle İlgili Çeşitli Görüşler	39
2.2.1.Mowday Sınıflandırması.....	40

2.2.1.1.Tutumsal (Duygusal)Bağlılık	40
2.2.1.2.Davranışsal Bağlılık.....	42
2.2.2.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	44
2.2.3.Etzioni'nin Sınıflandırması.....	45
2.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	46
2.2.5. E. Wiener'in Sınıflandırması	46
2.2.6. Becker Sınıflandırması (Yan Bahis Yaklaşımı).....	47
2.2.7.Kanter'in Sınıflandırması	48
2.2.8. Allen &Meyer Sınıflandırması	49
2.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	52
2.4.Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasının Önemi	54
2.5. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Önemli Çalışmalar.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Problemi	69
3.2. Araştırmanın Amacı	69
3.3. Araştırmanın Kapsam, Kısıt ve Varsayımları	70
3.4. Araştırmanın Modeli	71
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	77
3.6. Araştırmanın Yöntem ve Aracı	77
3.7.Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri	79
3.8. Araştırma Bulguları.....	80
3.8.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular ve Yorum.....	80
3.8.1.1. Cinsiyet Dağılımları.....	80
3.8.1.2.Yaş Dağılımları.....	81
3.8.1.3.Eğitim Durumu Dağılımları.....	82
3.8.1.4.Medeni Durum Dağılımları	82
3.8.1.5. Katılımcıların Mevcut Kurumlarında Çalışma Süresine Göre Dağılımları	83

3.8.1.6.Unvana Göre Dağılımları.....	83
3.8.2. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler Ve Standart Sapma Bulguları ve Yorum	84
3.8.3.Personel Güçlendirme Ve Sosyo-Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular ve Yorum	86
3.8.4.Örgütsel Bağlılık Ve Sosyo Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular ve Yorum.....	94
3.9.Personel Güçlendirme Ve rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişki	99
3.10. Personel Güçlendirmenin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisi	105
3.11. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulgular	114
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
KAYNAKÇA.....	127
EKLER.....	141

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Ölçeklere ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	80
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	81
Tablo 3.3 : Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	81
Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Duruma Göre Dağılımları.....	82
Tablo 3.5: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.6: Katılımcıların Mevcut Kurumlarında Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	83
Tablo 3.7: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 3.8: Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar Tablosu.....	85
Tablo 3.9: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları Tablosu.....	86
Tablo 3.10: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Medeni Hal” Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları	87
Tablo 3.11: Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarının “Yaş” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları	88
Tablo 3.12: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu	89
Tablo 3.13: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu	91
Tablo 3.14: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Unvan” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu.....	92
Tablo 3.15: Örgütsel Bağlılığın Ve Alt Boyutlarının “Cinsiyet “Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları Tablosu	94
Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılığın Ve Alt Boyutlarının “Medeni Durum“ Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları Tablosu	95
Tablo 3.17: Örgütsel Bağlılığın Ve Alt Boyutlarının “Yaş“Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu	95

Tablo 3.18: Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının” Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu	96
Tablo 3.1 : Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının” Unvan” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu	97
Tablo 3.20: Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının “Çalışma Süresi“ İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu	98
Tablo 3.21: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon İlişkisi Tablosu	99
Tablo 3.22: ”Anlam” Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu	100
Tablo 3.23: ”Etki” Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasında Korelasyon İlişki Tablosu.....	100
Tablo 3.24: ”Otonomi” Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasında Korelasyon İlişki Tablosu.....	101
Tablo 3.25: ”Yetkinlik” Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasında Korelasyon İlişki Tablosu.....	101
Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından “Duygusal Bağlılık” ile Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu.....	102
Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından “Devam Bağlılık” ile Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu.....	103
Tablo 3.28: Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından “Normatif Bağlılık” ile Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu.....	103
Tablo 3.29 : Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analiz Tablosu	104
Tablo 3.30: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu	105
Tablo 3.31: Personel Güçlendirmenin “Anlam” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu.....	106
Tablo 3.32: Personel Güçlendirmenin “Etki” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu	106
Tablo 3.33: Personel Güçlendirmenin “Yetkinlik” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu	107

Tablo 3.34: Personel Güçlendirmenin “Otonomi” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu	107
Tablo 3.35: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Boyutu Olan “Duygusal Bağlılık” Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu.....	108
Tablo 3.36: Personel Güçlendirme Boyutlarından “Anlam “Boyutunun Örgütsel Bağlılık Boyutu Olan “Duygusal Bağlılık” Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Tablosu	108
Tablo 3.37: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Boyutlarından “Devam Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu	109
Tablo 3.38: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Boyutlarından “Normatif Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu.....	109
Tablo 3.39: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Gösteren Adımsal Regresyon Analiz Tablosu.....	110
Tablo 3.40: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisini Gösteren Adımsal Regresyon Analiz Tablosu.....	111
Tablo 3.41: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisini Gösteren Adımsal Regresyon Analiz Tablosu.....	112
Tablo 3.42: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisini Gösteren Adımsal Regresyon Analiz Tablosu.....	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Tutumsal Bağlılık Bakış Açısı.....	41
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık, Tutumsal ve Davranışsal Bakış.....	43
Şekil 2.3: Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Model.....	51
Şekil 2.4: Avolio v.d. Araştırma Modeli.....	54
Şekil 2.5: Siger ve Person Araştırma Modeli.....	60
Şekil 2.6: Çekmecelioğlu ve Eren Araştırma Modeli.....	62
Şekil 2.7: Li-Chun Chang v.d. Araştırma Modeli	64
Şekil 2.8 : Hanaysha Araştırma Modeli	65
Şekil 2.9 : Joo ve Shim Araştırma Modeli	67
Şekil 3.1 : Araştırma Modeli	71
Şekil 3.2: Conger ve Kanungo Güçlendirme Modeli	73
Şekil 3.3 : Kanter Yapısal Güçlendirme Modeli	74
Şekil 3.4: Personel Güçlendirme Ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analiz Tablosu.....	118
Şekil 3.5: Değişkenlere Ait Korelasyon ve Regresyon Değerleri Tablosu.....	119

GİRİŞ

Modernleşme ile birlikte ekonomik alanda hızlı bir gelişim ve değişim yaşanmış, rekabet en üst seviyeye çıkmıştır. Bu süreçte örgütler “insan” kavramını göz ardı etmişlerdir. Ancak örgütler, değişen yeni ekonomik yaşamın şartlarına uyum sağlamak, müşteri talep ve beklentilerine daha hızlı ve zamanında cevap verebilmek, örgüt kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanabilmek için klasik örgütlerdeki merkezi ve dikey örgüt yapılarını terk ederek, yeni yönetim anlayışını benimsemek zorunda kalmıştır. Yeni yönetim anlayışı örgütler için en önemli kaynağını “insan” kaynağı olduğunu ortaya koymuş, insanın sosyal ve psikolojik yönüne vurgu yapmıştır.

Çalışanlarını makinanın bir parçası olarak değil, sosyal ve psikolojik bir varlık olarak kabul eden işletmeler daha verimli ve başarılı olurken, çalışanların da örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Çalışanların örgüte bağlanmasını sağlayan uygulamaların başında ise personel güçlendirme gelmektedir. Personel güçlendirme; örgütte çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesini, iş ve karar alma süreçlerine dahil edilmesini, örgüt içi işbirliği ve koordinasyonu, çalışan yetenek ve becerilerinin gelişmesi için eğitimi, kişisel talep ve beklentilerinin karşılanmasını temel almaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendisini işin sahibi örgütün önemli bir parçası gibi hissederken, bireysel tatminleri ve motivasyonları artar, örgüte olan bağlılıkları da güçlenir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde verimlilik artarken devamsızlık, işten ayrılma, geç kalma ve zaman kaybı gibi sorunlar yaşanmamaktadır. Ayrıca örgüt içinde ve çalışanlar arasında güven ortamı oluşmakta, çalışanlar tüm emeğini ve enerjisini örgüt için harcamakta ve yapabildiğinden daha fazla çaba sarf etmektedir. Tüm bunlar çerçevesinde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, örgütsel verimliliği artırması ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı psikolojik personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde bir etki olup olmadığı araştırmaktır. Araştırma üç bölüm olarak

tasarlanmıştır. Birinci bölümde personel güçlendirme kavramı, çeşitli tanımları, psikolojik personel güçlendirmenin nedenleri ve unsurları ele alınmıştır. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün ve lider davranışının personel güçlendirme üzerindeki etkisi anlatılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, çeşitli tanımları, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütler için örgütsel bağlılığın önemi gibi başlıklar ele alınmıştır. Son olarak bu bölümde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise finans sektöründe faaliyet gösteren bir faktoring firmasında 50 beyaz yakalı personel üzerinde yapılan çalışma ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsam ve kısıtları, hipotezler, araştırmanın modeli, araştırmanın değişkenleri, kullanılan araştırma teknikleri, verilerin analiz ve sonuçlarına yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Modern yönetim teorisi ile birlikte ekonomik hayatın baş aktörü olan örgütler, teknolojik alandaki gelişmelerin ve yeni bilgi çağının farkına varmaya başlamışlardır. Çağdaş yönetim anlayışının yeni gerekliliklerini anlayarak, örgüt kültürüne empoze etmenin, yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısı geliştirmenin önemini kavramışlardır. Klasik yönetim anlayışının aksine modern yönetim anlayışının parolası olan yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları “insan” kaynağını ön plana çıkarmıştır. Buna paralel olarak modern yönetim anlayışının ortaya çıkardığı yeni kavramlardan birisi de personel güçlendirme kavramıdır. Bu bölümde güçlendirme kavramı ve çeşitleri anlatılacak, Spreitzer’e göre güçlendirme kavramı ve alt boyutlarından bahsedilecektir. Ayrıca güçlendirmeye katkı sağlayan unsurlar, güçlendirme nedenleri yanısıra güçlendirmede örgüt kültürünün etkisi, lider davranışının örgüt kültürüne ve güçlendirmeye olan etkisi gibi konuların üzerinde durulacaktır.

1.1. Güçlendirme Tanımı

Değişen ve gelişen birçok şey gibi ekonomik hayat, unsurları ve şartları da değişmiştir. Kullanılan yeni teknolojiler ile birlikte değişik kalite ve çeşitte ürünler ortaya konmaya başlanmıştır. Dolayısı ile müşteri talep ve beklentileri de sürekli değişen bir hal almıştır. Değişen ekonomik şartlar rekabet ortamını ve rakipleri de etkilemiş, buna paralel rekabetin boyutu da değişmiştir. Bilgi ve insan kavramları rekabette avantaj sağlamanın ve üstünlüğü devam ettirebilmenin en önemli unsuru olmuştur. Örgütler değişen bu şart ve koşullara uyum sağlamak ve yeniden şekillenen ekonomik hayatta varlığını devam ettirebilmek için çalışanların örgüt içindeki yetkisini, görevini ve yerini değiştirmek sureti ile **insan kaynağına** daha çok önem vermek zorunda kalmıştır.

Özellikle iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişim örgütlerde katma değer yaratabilmenin tek yolunun, bilgiyi doğru kullanmak olduğunu göstermiş ve insan kaynağının önemini bir kere daha vurgulamıştır. Örneğin; günümüzde internet kullanımı ile birlikte linkedin, facebook, twitter ve benzeri sosyal medya araçları hem çalışan hem de örgütler için rekabetin boyutunu değiştirmekte, eşit seviyede rekabet edilebilirliği ortadan kaldırmaktadır.

Çalışanlar yetenek ve becerilerini kullanarak ortaya koydukları fikirleri, fikirlerinin somutlaşmış hali olan ürünlerini dolayısı ile kendilerini geniş alanlarda daha kolay pazarlayabilme fırsatı bulabilmektedir.

Bu noktada çalışanların örgütün temel amaç ve hedeflerini benimsemesi, tüm bilgi ve yeteneklerini bu hedefler doğrultusunda kullanması, işletme için önem arz eden bir durum haline gelmiştir. Çalışanların ise bunu yapabilmesi için örgüt içerisinde kendisini değerli hissetmesi, örgüte bağlı olması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığı sağlanmış olan çalışan, bağlı olduğu örgütün üyesi olmaktan mutluluk duymakta, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için büyük çaba göstermekte ve tüm yeteneğini örgütsel hedefler doğrultusunda kullanmaktadır. Yani çalışanlar örgüt ile kendilerini ortak paydada bir araya getirci ve bütünleştirici bir bağ kurmaktadır. Bu kapsamda modern örgütlerin çalışan bağlılığını sağlamak için uygulamaya koyduğu yöntemlerden birisi de **personel güçlendirme** çalışmalarıdır.

Örgütler personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların beceri ve yeteneklerinin gelişimine katkı sağlayarak, onların işinde uzmanlaşmasını, iş akışı süreçleri içerisinde inisiyatif ve sorumluluk alarak süreçlere katılım sağlamalarını, iş birliği ve dayanışma içinde örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda sinerji ile çalışmasını amaçlamaktadırlar. Güçlendirme uygulanan örgütlerde çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Buna paralel motivasyon ve memnuniyeti sağlanan çalışanın da örgütsel bağlılığı artacak, örgüt içerisinde maksimum verim sağlanacaktır (Eren, 2014:306).

1920'li yıllarda insan makinanın bir parçası gibi algılanırken çalışanın isteklerinin talep ve beklentilerinin herhangi bir önemi yoktu. Önemli olan makine / örgütsel çıktılar, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesiydi. Elton Mayo önderliğindeki yürütülen Hawtorne deneylerinde çalışanların örgüt içi iş süreçlerinde ve örgütsel diğer faaliyetlerde etkin olmasının örgütsel çıktılara faydalı olacağı fikri öne sürülmüştür. 1950 ve 1970 yılları arasında E.Mayo'a ait "Maslow insan ilişkileri" yaklaşımıyla çalışanların örgütteki varlığı ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütte iş ile ilgili çalışanların önerileri dinlenmeye başlanmış, çalışanların doğrudan ya da dolaylı süreçlere dahil edilmesi fikri benimsenmiş ve çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için çalışmalar başlamıştır. 1970'li yıllarda endüstriyel demokrasi tartışılmaya başlanmış uzmanlaşma, güven, ekip çalışması gibi kavramlar ortaya çıkmış, çalışanların örgüt içindeki yeri değişmeye başlamıştır. 1980 ve sonrasında gerçek anlamda personel güçlendirmeden bahsetmek mümkündür. Modern yönetim anlayışı ile birlikte kalite, katılım, yenilik, yaratıcılık, kar paylaşımı, rekabet gibi kavramların ön plana çıkmıştır. Çalışanın örgüt içindeki konumu, işi nasıl algıladığı, neler hissettiği örgütsel çıktılar açısından önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların iş süreçlerine katılımı ile örgütsel çıktıların pozitif yönde etkileneceği ve verimliliğin artacağı görüşü hakim olmaya başlamıştır (Baransel, 1993:200-240).

Değişen ekonomik şartlar, teknoloji, rekabet ortamı, müşteri talep ve beklentileri organizasyonları alternatif kaynak arayışlarına itmiş ve **insan** kaynağının önemini bir kere daha ortaya koymuştur. Organizasyonlarda insan kaynağının ön plana çıkması ile de güçlendirme kavramı ve uygulamaları önem kazanmaya başlamıştır. Güçlendirme ile insan makinanın bir parçasıdır anlayışı değişmiş, insan bilgi ve becerisinin önemi ön plana çıkmıştır. Güçlendirme kavramının temel olarak çalışanların kararlara katılımını, yetki/ sorumluluk ve inisiyatif almasını içerdiği görülmektedir.

Literatürde personel güçlendirmeye dair çeşitli fikirler ortaya atıldığı incelenmiştir. Bazı yazarlar örgüt içerisinde personel güçlendirmenin tam olarak uygulanabilmesi için yönetime bazı sorumlulukların düştüğünü savunurken, bazıları

da güçlendirmenin üst yönetimle ilgili olmadığını, yapılanların çalışanlarca nasıl yorumlandığı ve çalışanların bundan nasıl etkilendiği konusuna odaklanmışlardır.

Bu aşamada güçlendirme kavramının davranışsal ve bilişsel güçlendirme olmak üzere ikiye ayrıldığı ve irdelendiği görülmüştür (Thomas ve Velthouse, 1990:666). Genel olarak güçlendirme kavramı ile ilgili tanımları inceleyecek olursak;

Koçel, (1999:416) güçlendirme kavramını çalışanlar arasında koordinasyon/iş birliği, iş süreçlerinin alt kademeler arasında dağıtılması, görev dağılımı ve ekip çalışması olarak tanımlamıştır. Ayrıca güçlendirme uygulamalarının çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılımını, kişisel beceri ve yeteneklerini geliştirilmesine de katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Kanter ise (1968:500) güçlendirme kavramını örgüt içerisinde gücün üst yönetim kademesinden alt kadrolara doğru aktarılması, yetkinin çalışanlara kademeli olarak dağıtılması olarak tanımlamıştır.

Diğer yandan Randolph ve Sashkin v.d. ise (2002:103) personel güçlendirmeyi örgütteki gücün üstten alta doğru kademeli olarak dağıtılması, hiyerarşik olarak yayılması olarak ifade etmişlerdir.

Appelbaum (1999:30) ise güçlendirmenin alt kademe çalışanlarının, iş akış süreçlerinde sahip olacağı etki ve yetkinliği artıran bir unsur olduğunu ve bu durumun örgütsel çıktıya olumlu etki edeceğini savunan bir görüş ortaya koymuştur.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere Kanter, Appelbaum, Randolph v.d., personel güçlendirmede gücün hiyerarşik olarak devri ve örgüt içerisinde dağıtılması hususuna vurgu yapmışlardır.

Bowen ve Lawler' in güçlendirmeyi çalışanların işleriyle ilgili kararları verebilme ve çalışanın harekete geçmesi için imkân sunma olarak tanımladığı, Poster Blanchard v.d. 'nin güçlendirmeyi örgütte çalışanlara işlerini özgürce

yapabilecekleri, kendi kararlarını verebilecekleri ve iş yaparken yetki ile birlikte sorumluluk da alabilecekleri imkan sağlamak olarak tanımladığı incelenmiştir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:14).

Öte yandan Pastor'da güçlendirmeyi çalışanların kendi becerilerini ortaya koyacakları ve iş ile ilgili yaptıklarının sorumluluğunu alabilecekleri bir alan yaratmak olarak tanımlamıştır (Collins, 2007:23;Doğan,2007:49).

Hales ve Klidas ise (1998:89) gücü elinde bulunduran üst grup yöneticilerin, çalışanlarıyla teknoloji, bilgi ve kaynak gibi değerleri kademeli olarak paylaşması olarak tanımlamışlardır, güçlendirmeyi güç aktarımı olarak ifade etmişlerdir.

Bowen, Pastor ve Hales ise personel güçlendirmeyi tanımlarken örgüt içerisinde çalışanın beceri ve yeteneklerinin ayrıca çalışanın iş süreçlerine katılımının önemine vurgu yapmışlardır.

Conger ve Kanungo yönetsel uygulamaların güçlendirme faaliyetleri konusunda eksik kaldığını, güçlendirmenin öz yeterlilik kavramı ile tanımlanabileceğini ortaya koymuştur (Menon, 2001:156). Buna paralel Thomas ve Velthouse'da güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu olarak tanımlamış ve güçlendirmenin motivasyon boyutunu vurgulamıştır (Collins, 2007:24).

Yukarıdaki çeşitli tanımlardan yola çıkarak güçlendirmeyi çalışanların örgütsel faaliyetler ile ilgili yönetimden bağımsız olarak kararlar alması ve uygulaması, çalışanların yaptıkları işin sorumluluğunu üstlenmesi, yetenek ve becerilerinin gelişmesi için eğitim olanakları sunulması, birimler kordinasyonun sağlanabilmesi için gerekli açık iletişim ortamının oluşturulması ve tüm bu uygulamaların çalışanlarca olumlu karşılanması olarak tanımlamak mümkündür. Literatürde güçlendirme ilgili çeşitli tanımlar yapıldığı, ancak kavramın tam tanımı ile ilgili henüz uzlaşmaya varılamadığı görülmüştür (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:14).

1.2. Güçlendirme Çeşitleri

Personel güçlendirme kavramının akademik yazında genel olarak yapısal ve psikolojik iki temel yaklaşım üzerinde durularak incelendiği görülmüştür (Doğan, 2003:177). Güçlendirmede gücün üst yönetimden kademeli olarak alt yönetim kadrolarına doğru aktarılması, çalışanlar ile yönetimin gücü ve yetkiyi paylaşması temel alınmış ve bu yaklaşımın personel güçlendirmenin yapısal boyutuna vurgu yapmıştır. Güçlendirme kavramını tam olarak anlayabilmek için de güç kavramının ne olduğu, neyi içerdiği hususuna açıklık getirilmelidir (Cacioppe, 1998:266). Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere yapısal yaklaşım örgüt çıkarları için gücün yönetim ve çalışanlar arasında paylaşılmasını temel almış, çalışanların talep ve beklentileri ile ilgilenmemiştir. Bu noktadan hareketle yapısal yaklaşımda ise yönetsel faaliyetlerin ön planda olduğu söylemek mümkündür (Menon, 2001:155).

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunda ise çalışanın talep ve beklentilerinin karşılanması, çalışanlara örgütte yetki ve sorumluluk verilerek süreçlere dahil edilmesi, bilgi ve beceri gelişmesi gibi yöntemler ile çalışanların içsel motivasyonunun sağlanması böylece örgütsel verimliliğin ve bağımlılığının artması fikri vurgulanmıştır. Aşağıdaki bölümlerde personel güçlendirme detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.2.1.Yapısal Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı, örgütteki gücün üst yönetimden alt kadrolara doğru yeniden dağılımı, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini temel alan yapısal yaklaşım veya çalışanın içsel motivasyonunun sağlanması, talep ve beklentilerinin karşılanmasını yani çalışanı temel alan iki farklı yaklaşım tarafından incelenmiştir.

Personel güçlendirme yaklaşımlarından birincisi, güçlendirmeyi üst yönetimin çalışanı güçlendirmedeki rolünü içeren yapısal boyuttaki yaklaşımdır. Bu yaklaşımda güçlendirme bir yönetici davranışı olarak ele alınmakta, güçlendirmeyi yönetimin

aba ve girişimleri olarak tanımlamaktadır (Laschinger v.d., 2001:260-265; O'Brien, 2010:14)

Yapısal olarak adlandırılan yaklaşıma göre güçlendirme, gücün yani karar verme ve uygulama yetkisinin st yönetimden alt kadrolara kademeli olarak devredilmesiyle gerçekleşmektedir. Yapısal yaklaşımda temel olan, üstün astına "g" vermesi ya da devretmesidir. Yani yapısal yaklaşımda" g sahiplerinin, otoritenin" eylemlerine odaklanılmakta, sadece örgütsel amaç, hedef ve çıktılar ile ilgilenilmekte, çalışanların kişişel talep ve beklentileri yani psikolojik durumu ve algısı ise göz ardı edilmektedir (Menon, 2001:155).

Diğerk yandan yapısal yaklaşım, çalışanını güçlendirmeye çalışan örgütte yönetimin ve liderin nasıl davranması ve neler yapması gerektiğini, güçlendirmenin en iyi nasıl uygulanabileceğini ve güçlendirmeyi zorlaştıran unsurların neler olduğunu açıklamaya çalışır (Sürgevil v.d., 2012:449-452).

Yapısal güçlendirme yaklaşımını savunan önemli isimlerden birisi de Kanter'dir. Kanter yapısal güçlendirmeyi, çalışanların amaç ve hedeflere ulaşmak için mevcut kaynaklardan yararlanarak yeni fikirler üretme ve otoriteden bağımsız şekilde kararlar alma ve aldığı kararları uygulama yeteneğii olarak tanımlamıştır. Kanter yapısal güçlendirmenin altı unsurunu; fırsat, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan g şeklinde açıklamıştır (Laschinger v.d., 2001:260-261).

Kanter aynı zamanda örgütün, örgütte hüküm süren kültürün ve örgüt ikliminin belli başlı özelliklerinin güçlendirme unsurlarını da belirlediğini savunmuştur. Diğerk bir ifadeyle, örgütsel özelliklerin, çalışana sunulan imkanların, yetki-sorumluluk devrinin çalışanların işlerini başarabilme yeteneklerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu faktörlerin tamamının çalışanın güçlendirilme hissinin derecesini etkilediğii söylenebilir (O'Brien, 2010:14-15).

Yapısal güçlendirme yaklaşımını savunan diğerk bir yazar ise Laschinger'dır. Laschinger güçlendirmeyi çalışanların örgüt kaynaklarını harekete geçirmelerine

imkan sağlayan ve o kaynakları kendi bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda etkin kullanmasına izin veren örgütsel unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Laschinger, v.d., 2001:230).

Menon ise güçlendirme kavramını lideri harekete geçirmek olarak tanımlamış, liderin gücü devretmesi yani liderin çalışanları yönlendirmesi üzerinde durmuştur. Menon liderin yani güç sahibinin hareketlerine odaklanmış, bir anlamda çalışanın talep ve beklentilerini göz ardı etmiştir (Menon, 2001:156).

Yapısal güçlendirme ile ilgili yapılan diğer tanımların ortak noktası ise güçlendirmenin, yöneticinin gücünü çalışanlarına kademeli olarak devrettiği, örgüt içerisinde gücün yeniden dağıtıldığı ve böylece kaynakların daha etkili kullanıldığı bir süreç olarak tanımlanmasıdır. Çalışanın değil, üst yönetimin etkinliği ve faaliyetlerinin ön planda olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt içerisinde güçlendirmeye dair bir kültür ve vizyon oluşturmak, yetki/sorumluluk devri, bilgi paylaşımı yapmak, çalışanların eğitilmesi ve gelişmesi için imkan sunmak, iletişim ve öğrenme ortamı oluşturmak, performans-ödöl sistemi kurmak, örgütsel amaç/hedefleri ortaya koymak, çalışanlarına danışmanlık yapmak, esnekliğe ve özerkliğe sahip bir yapı kurmak gibi unsurlar yapısal yaklaşımda üst yönetime düşen görev ve sorumluluklardan bazılarıdır (Laschinger v.d., 2010:5; O'Brien, 2010:14-15).

Özetle, yapısal yaklaşım çalışanların işlerini nasıl en iyi biçimde yapabileceğine, yetki-gücün yeniden dağılımına, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için kaynakların nasıl verimli kullanılacağı, örgütsel verimlilik ve bağlılığın nasıl sağlanacağına odaklanmakta, çalışanın algısı, psikolojik durumu, motivasyonu ve bireysel beklentileri göz ardı edilmektedir.

Peki sadece üst yönetim kaynakları astlar ile paylaştığında ya da yetki devri yaptığında astlar güçlendirilmiş olur mu? Bu sorunun cevabı güçlendirme kavramını üst yönetim kontrol ve denetiminden çıkararak, çalışanların algısı düzeyine

indirgemektedir. Güçlendirme kavramına dair ikinci yaklaşım ise personelin içsel motivasyonuna önem veren ve çalışanı baz alan psikolojik yaklaşımdır.

1.2.2.Psikolojik Güçlendirme

Güçlendirmeye dair yaklaşımlarından bir diğeri ise çalışanların örgütsel ortamı ve liderin/güç sahiplerinin güçlendirme davranışlarını nasıl algıladıkları konusunu içeren psikolojik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım güçlendirme çalışanın psikolojik durumunu temel almaktadır (Spreitzer, 1990:1).

Güdüsel yaklaşım olarak da bilinen bu yaklaşım gücün ve işin çalışan arasında yeniden dağılımını, personelin iş süreçlerine dahil edilemesini, çalışanın iş ile ilgili talep ve beklentilerinin karşılanmasını yani çalışanı ve çalışan motivasyonunu temel alır (Conger ve Kanungo, 1998:472). Psikolojik yaklaşımda gücün devredilmesinden, yetki-sorumluluk verilmesinden daha çok açık iletişim, stres ve kaygıyı minimize edecek duygusal destek, örgütsel katılım ve bağlılığı sağlayacak ortak amaç /hedefler ve benzeri soyut unsurlar ön plandadır (Spreitzer, 1997:683; Thomas ve Velthouse, 1990:670).

Psikolojik güçlendirme kavramı çalışanın algısı üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu nedenle örgütte üst yönetim faaliyetlerinin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiği, yorumlandığı ve örgütsel çıktılara nasıl etki sağladığı önem taşımaktadır.

Psikolojik yaklaşımda güçlendirmenin çalışanların kendi yetenek ve becerilerine inanmasını ve güvenmesini sağlamak, kendileri ve örgüt ile ilgili düşüncelerini olumlu yönde değiştirmek ve örgütsel faaliyetleri yerine getirirken görev motivasyonundan yararlanmak üzerine kurulu bir strateji olduğu kabul edilir (Appelbaum ve Honegger, 1998:33). Bu yaklaşımda önemli olan çalışanların örgüt ile ilgili duygu ve düşünceleri, çalışanlara devredilen örgütsel gücü, çalışma ortamını ve örgüt şartlarını nasıl gördükleri ve değerlendirdikleridir.

Güçlendirme öncülerinden olan Conger ve Kanungo bu kavramı “öz-yeterlilik” olarak ele almışlardır. Conger ve Kanungo’ya göre bu yaklaşım temelde anlam, yetkinlik, otonomi, etki olmak üzere dört temel unsur üzerine kurulmuştur. Öz-yeterlilik kavramı çalışanların kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi konusunda kendisine olan güven düzeyini ifade etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988:474).

Görüldüğü üzere akademik yazında personel güçlendirme yapısal ve psikolojik olmak üzere iki temel yaklaşım olarak incelenmiştir. Söz konusu araştırmada tarafımızca personel güçlendirmenin psikolojik boyutu temel alınmış ve sonraki bölümde güçlendirme kavramının psikolojik boyutu detaylı olarak anlatılmıştır.

1.3. Psikolojik Personel Güçlendirme Kavramı

Akademik yazında personel güçlendirme kavramının öncelikli olarak yönetsel açıdan ele alındığı, çalışanların içsel motivasyonun çok fazla dikkate alınmadığı görülmüştür. Yapısal güçlendirme uygulamaları örgütlerin ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek, örgütsel verimliliği artırmak konusunda yetersiz kalması, psikolojik yaklaşımı ön plana çıkarmıştır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:15).

Psikolojik personel güçlendirmenin ilk ve önemli öncülerinden olan Conger ve Kanungo 1988 yılında güçlendirme kavramına psikolojik açıdan yaklaşmış, yalnızca güç paylaşımı, otorite devri anlamındaki katılımcı yönetim tekniklerini eleştirmiştir. Psikolojik güçlendirmeyi, çalışanın güçlü olmasını engelleyen koşulların neler olduğunun belirlenmesi, personelin kendi kendine yetebilme duygusunun biçimsel /biçimsel olmayan teknikler yoluyla arttırılan bir süreç olarak tanımlamıştır (Conger ve Kanungo, 1988:471).

Conger ve Kanungo psikolojik güçlendirmenin temelini öz-yeterlilik kavramının oluşturduğunu savunmaktadır. Öz yeterlilik, çalışanların belirli görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirip getirememe konusunda kendilerine olan güven duygularının düzeylerini ifade etmektedir (Conger ve Kanungo, 1988:479).

Güçlendirme kavramının bir motivasyon teorisi olan Vroom'un beklenti teorisindeki çaba-performans beklentisi ile ilişkilendirdiği görülmüştür. Çalışanların yaşanan olay ve durumlar ile baş edebileceklerine yani kendi güçlerine inandıklarında, güç ve kontrol yetilerinin dolayısıyla öz-yeterlilik algılarının artacağını savunmuştur. Çalışana ben yapabilirim fikrinin aşılaraq, çalışanların gerçek anlamda güçlendirilmiş olacaklarını savunmuştur. Conger ve Kanungo örgüt içerisinde güç ve denetim üzerinde durmuştur. Örgüt içindeki etkileme ve denetleme güdüsünün içsel bir durum olduğunu ortaya koymuştur (Conger ve Kanungo, 1998:475-480).

Conger ve Kanungo öz-yeterlilik kavramı ile psikolojik güçlendirmenin temellerini atmış ve beş aşamalı bir model geliştirmiştir (Appelbaum ve Honegger, 1998:33). Bu modelde birinci aşamayı güçsüzlük duygusuna neyin sebep olduğunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Güçsüzlüğü besleyici etmenler; örgütsel faktörler, yönetim biçimi, ödül/ceza sistemi ve işin nitelik yapısı olarak belirlenmiştir.

İkinci aşama ise, güçsüzlük duygusunun nasıl azaltılabileceği ile ilgili belirlenen stratejilerinin uygulanması ile ilgilidir. Üçüncü aşama ise çalışanların özyeterlilik algısının nasıl artırılacağı ile ilgilidir. Öz-yeterlilik algısının artmasını sağlayacak dört kaynak ise; başarı ile gerçekleştirilen görevler, diğer çalışanların başarıları, sözlü ikna ve duygusal cesaretlendirme olarak belirlenmiştir. Dördüncü aşama çalışanların güçlendirme tecrübelerini yaşadığı aşamadır. Güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması ile çalışanların öz yeterlilik algıları artacak ve çalışanlar kendilerini daha güçlendirilmiş hissedecektir.

Beşinci ve son aşama ise güçlendirmenin çalışan davranışlarına nasıl yansıdığı, sonuçlarının neler olduğu ile ilgili gözlemlerin yapıldığı aşamadır (Appelbaum ve Honegger, 1998:33). Kendisini güçlendirmiş hisseden çalışanların, yaptıkları işe ilişkin davranışlarında daha motive ve daha istekli olacağını buna paralel örgütsel performansının da olumlu yönde artacağı öne sürülmüştür (Hui, 1994:13).

Psikolojik personel güçlendirme kavramının sadece öz-yeterlilik kavramı ile açıklanamayacağını, çok boyutlu ve daha komplike bir kavram olduğunu ortaya koyan diğer bir isim ise Thomas ve Velthouse 'dur.

Thomas ve Velthouse güçlendirmeyi personelin motivasyonu ile ilişkili bir kavram olarak görmüştür. Personel güçlendirmeyi gücün çalışanlara devri, yetki ve sorumluluk verme, onları harekete geçirmek olarak tanımlarken, aynı zamanda personel güçlendirmenin motivasyonel bir boyuta sahip olduğunu savunmuştur. Yani Thomas ve Velthouse (1990:667) ise personel güçlendirme içsel görev motivasyonu olarak tanımlamıştır. Dolayısı ile Conger ve Kanungo'nun öncülüğünü yaptığı, daha sonra Thomas ve Velthouse tarafından geliştirilen motivasyonel yaklaşım çalışanların güçlendirmeyi nasıl algıladıkları fikri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Söz konusu yeni görev değerlemelerinin güçlendirmeyi genel olarak dört boyutta incelendiği görülmüştür. Thomas ve Velthouse anlam, yetkinlik, etki ve otonomi'den oluşan bu dört boyutu bilişsel güçlendirme modeli olarak tanımlanmıştır. Bu dört boyut irdelendiğinde motivasyondaki beklenti teorisi ile ilişkilendirilmiş ve boyutların etki-sonuç, yetkinlik-performans, anlam-ne ifade ettiği, seçim-karar verme ilgili olduğu öne sürülmüştür (Thomas ve Velthouse, 1990:672).

Güçlendirme kavramını psikolojik boyutta ele alan ve bu kavrama katkı sağlayan diğer önemli bir isim ise Spreitzer'dır. Spreitzer, Conger ve Kanung'nun temelini attığı, Thomas ve Velthouse tarafından geliştirilen güçlendirme modeli model üzerine, 1995 yılında psikolojik güçlendirme ölçeğini geliştirmiştir.

Spreitzer'in psikolojik personel güçlendirme ölçeğini anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere 4 boyutta ele almaktadır (Spreitzer, 1995:1464-1465).

Spreitzer'in geliştirdiği bu ölçekte Thomas ve Velthouse'un belirlediği boyutlar birebir tanımlanmıştır. Sadece "seçim" boyutunun ismi "otonomi" olarak değiştirilmiştir. Spreitzer güçlendirme kavramının psikolojik yönüne vurgu yapmış ve güçlendirmeyi içsel motivasyon olarak tanımlamıştır. Spreitzer'e göre çalışanların içsel ödülleriyle gelişmeleri sağlanabilir (Lee, 2005:75-76).

Literatürde güçlendirme kavramının genel olarak davranışsal ve biçimsel olarak iki şekilde incelendiği görülmüştür. Menon'un ise güçlendirme kavramına üçünü bir bakış açısı getirdiği ve güçlendirmeyi "liderlik yaklaşımı" ile açıkladığı söylenebilir. Menon'un ortaya attığı liderlik yaklaşımında güçlendirme kavramı güç ve enerji verme olarak tanımlanmıştır. Buradaki enerji verme kavramı liderin kendi kontrolündeki topluluğu harekete geçirmek, onları ortak amaç ve hedeflere yönlendirmek olarak kullanılmıştır (Thomas ve Velthouse, 1990:667). Bu yaklaşım liderin çalışanlara gelecek için heyecan verici ortak bir vizyon sunmasını, çalışanları örgütsel temel amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirmesini temel almaktadır (Menon, 2001:155-156). Ancak burada liderin etkisi ve yönlendirmesi ön plandadır, takipçilerin (çalışanların) talep ve beklentileri göz ardı edilmiştir (Lee, 2005:74). Güçlendirme kavramı deneyimli gücün yani lider kontrolünde gücün takipçilere aktarılması onların harekete geçirilme suretiyle motive edilmesi olarak tanımlanır.

Menon 2001 yılında Kanada'da yapmış olduğu çalışmada güçlendirme kavramı ile ilgili üç faktörlü bir güçlendirme ölçeği ortaya koymuştur. Üç faktörlü bir güçlendirme ölçeği algılanan kontrol, algılanan yetkinlik, hedefin içselleştirilme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Algılanan kontrol boyutunda güç ve gücün dağıtılması konusunda liderin etkin olduğu, kontrol etme güdüsünün içsel bir dürtü olduğu açıklanmıştır. Güç lider tarafından (üst yönetim) enerji verme harekete geçirmek olarak tanımlanırken, güçlendirme içsel bir motivasyon olarak ifade edilmiştir. Algılanan yetkinlik boyutu ise çalışanların başarabilme hissi olarak

tanımlanmıştır ve motivasyonla doğrudan ilişkilendirmiştir. Algılanan yetkinlik özyeterliliği ve güveni gösterir. Güçlendirici stratejiler, katılımın artması, bilgi/kaynak sağlanması algılanan yetkinlik hissini artırıcı etkenlerdir. Hedefin içselleştirilmesi boyutunda ise liderin güçlendirme ile aynı örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda topluluğu(çalışanları) bir araya getirmek ve harekete geçirmek olarak açıklanmıştır. Yani Menon yapmış olduğu çalışmada algılanan kontrol, algılanan yetkinlik ve hedefin içselleştirilmesi boyutları ile güçlendirmede motivasyon kavramına vurgu yapmış ve güçlendirmeyi psikolojik boyutta açıklamıştır (Menon, 2001:156). Lider çalışanlarına güç ve enerji vererek olanları gelecekteki yüksek amaç ve idealler çerçevesinde bir araya getirerek ortak değerleri içselleştirmelerini sağladığı takdirde, çalışanlarını güçlendirmiş olacağını ortaya konmuştur.

Conger ve Kanungo güçlendirmenin psikolojik boyuta vurgu yapmış ve öz yeterlilik kavramını ortaya koymuşlardır. Menon ise yapmış olduğu çalışmada güçlendirme konusunda lideri ön plana çıkarmış, Conger ve Kanungo' nun öz-yeterlilik algısına ilave olarak algılanan kontrol ve hedefin içselleştirilmesi boyutlarını da dahil ederek psikolojik güçlendirme tanımının sınırlarını genişletmiştir.

Menon'un yapmış olduğu çalışmada güçlendirmenin alt unsurları olarak ortaya koyduğu algılanan yetkinlik ile Spreitzer ölçeğinin yetkinlik unsuru yine Menon'un hedefin içselleştirilmesi ile Spreitzer'in anlam unsurları aynı paralelde olduğu çıkarımı yapılabilir. Menon güçlendirmeyi hedefin içselleştirilmesi olarak tanımlarken Spreitzer psikolojik güçlendirmeyi motivasyon olarak tanımlamaktadır.

Ayrıca Menon'un algılanan kontrol, algılanan yetkinlik, hedefin içselleştirilmesi kavramlarının Conger ve Kanungo'nun özyeterlilik, Thomas/Velthouse ve Spreitzer'in ölçeğinde bahsi geçen etki, seçim ve kendi kaderini belirleme kavramlarını da kapsayan bir görüş ortaya koyduğu söylenebilir.

Littrell (2007:92) psikolojik personel güçlendirmeyi çalışanların kendine olan güvenlerinin artmasını, kişisel yetenek ve becerilerinin geliştirmesini, kaliteli hizmet

sunmalarını, kişisel bilgi ve beceri gelişimi için istekli olmalarını, iş süreçlerinde karar alma ve sorun çözme konusunda sorumluluk ve inisiyatif almalarını sağlamak olarak tanımlamıştır.

Özetle, psikolojik güçlendirme yaklaşımının çalışanların iş yapabilme kapasitesini ve gücünü artırmaktan daha fazla, çalışanların kendisini işin önemli bir parçası gibi hissettirilmesi, çalışanların motive edilmesinin yani çalışanların içsel motivasyonun artırılması üzerine odaklanıldığını söylemek mümkündür.

Genel bir değerlendirme yapıldığında örgütler için insan kaynağını en etkili şekilde kullanmanın personel güçlendirmenin psikolojik boyutu ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü çalışanın amaç ve hedeflerinin örgütsel amaç ve hedefler ile örtüşmesi çalışanları motive etmekte ve onların örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Böylece örgütlerde daha fazla katma değer yaratıldığı, kaynakların daha etkili kullanıldığı, verimlilik ve karlılığın maksimum düzeyde artırıldığı savunulmuştur.

Araştırmaya konusu personel güçlendirme kavramı tarafımızca yapılan araştırmada psikolojik boyutu ile irdelenmiş ve Spreitzer'in psikolojik güçlendirme ölçeği araştırmanın konusu ve amacına uygun olduğu için temel alınmış ve sonraki bölümlerde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

1.4. Spreitzer'e göre Psikolojik Personel Güçlendirme ve Boyutları

Güçlendirme kavramı 1995 yılında Spreitzer tarafından psikolojik boyutu ile ele alınmıştır. Personel güçlendirilmesinde çalışan motivasyonu savunan Spreitzer'in ölçeği anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Spreitzer, 1995: 1465).

1.4.1 .Anlam

Spreitzer'a göre anlam çalışanın bireysel inanç, değer ve normları ile örgüt değer ve normlarının uyumlu olması, yaptığı işin çalışana anlamlı gelmesi ve işin manevi bir değer taşıması yani önemli olmasıdır. Çalışanın yaptığı işin anlamlı olması personel güçlendirmenin temel adımı ve ilk şartıdır (Spreitzer, 1995:484).

Bireylerin sahip oldukları değerler ile mevcut işleri uyumlu olursa, örgüt içerisinde güçlendirme ile ilgili uygulamalar da etkili olacaktır. Böylece alışanlar işini severek bireysel tatmin sağlamış olacak, güçlendirmenin ve buna paralel örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasını sağlanacaktır (Kizilos ve Nason, Spreitzer, 1997:1464).

İş ile ilgili algılanan değer örgüt içerisinde kişiden kişiye göre değişkenlik gösterecektir. Çünkü her bireyin işi kendi idealleri, standartları değerler ve normları doğrultusunda algılaması, değerlendirmesi ve yorumlaması söz konusudur. Bu nedenle bir işin çalışana anlamlı ve önemli gelebilmesi çalışanın işi ile kendini özdeşleştirmesi, işin çalışan idealleri, inançları ve değerleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Arslantaş v.d., 2007:5). Eğer birey yaptığı işi anlamlı bulmaz işinin gereği olarak görmezse onu yapacak enerji ve isteği de kalmayacaktır. Çalışanın yaptığı işi anlamlandırması işe olan bağlılığını, ilgi ve motivasyonunu artıracaktır. Bu durum da çalışanın örgütsel performansına ve verimine de yansıyacaktır.

1.4.2. Yetkinlik

Personelin rgt içerisinde iş ile ilgili görev ve faaliyetlerini etkin olarak yapabilme derecesi olarak tanımlanır. Diğer bir tanıma göre yetkinlik, çalışanın iş yapabilme konusundan yetenek ve becerilerine güvenmesi, kendi gücüne inanması anlamına gelmektedir. Kendisini yetki ile donatılmış hissedenden çalışan, işini yerine getirmesi için gereken yetenek ve beceriler konusunda kendisini geliştirdiğine inanmaktadır (Gist, 1987:472). İş yapabilme yetenekleri konusunda kendisine güvenmektedir. Eğer alışan kendisine verilen görevi eksiksiz olarak yerine getirirse

bu durum çalışanın işsel motivasyonunu artıracak, yetenek ve becerilerini olumlu yönde geliştirecektir (Spreitzer, 1995:1465).

Çalışanlardaki yüksek seviyedeki yetkinlik algısı, çalışanların daha fazla performans sergilemesine yardımcı olacak ve işlerini yaparken önlerine çıkan sorunlarla baş edebilme becerilerini artıracaktır.

1.4.3. Otonomi

Çalışanın rgt içi faaliyetlerini düzenleme, denetleme ve uygulama konusunda kontrol sahibi olma algısıdır. Çalışanın iş yaparken stratejisi, yönetimi ve olumlu/olumsuz sonuçları hakkında teşhir yetkisine sahip olma durumudur (Spreitzer, 1995:1445).

Otonomi, kişinin işiyle ilgili herşeye karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olması ile ilgilidir. Kendisine otonomi sağlanan çalışanlar, işini nasıl yapacağına kendisi karar vermektedir ve işini bağımsız yapabilmesi için önemli fırsatlar tanınmaktadır. Otonomi boyutunda çalışanın yetki, sorumluluk sahibi olması ve faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkan durumun sorumluluğunu almasının önemi üzerinde durulmaktadır (l, 2004:230).

Çalışanın iş yaparken işi üzerinden kendi kontrolü varsa, çalışan açısından bir sorun yaşamayacak, çalışan kendisine olan öz-saygısından ve zgveninden bir şey kaybetmeyecektir. Böylece sorumluluk sahibi ve kendine güvenen çalışan işi ile ilgili yetki/sorumluluk alarak, inisiyatif kullanarak görevini yerine getirecek, bu esnada kendi beceri ve yeteneklerini ortaya koymayı kısaca kendi farkını yaratmayı başaracaktır.

Spreitzer'a göre çalışanın iş yaparken zgr olması, kendisini faaliyetlerin merkezinde hissetmesini ve örgüt için ne kadar önemli olduğunu hissetmesini sağlamaktadır (Doğan, 2007:52). Çalışanlar seçim hakkı ile geleceği ile ilgili

kararları kendi vermekte ve iradesini özgürce ortaya koyabilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar yaptıkları işi anlamlı bulmalı, neyi nasıl yapacağına kendi karar vermelidir. Ayrıca çalışan yaptığı iş ne gerektiriyorsa onu yapmalı, kendi yetenek ve becerilerine güvenmeli, seçim yapma konusunda özgür olduklarını algılamalı ve bu çevrede işte sergiledikleri davranış ve tutumun iş ile ilgili çıktıları kontrol ya da pozitif yönde etkilediğine inanmalıdır (Thomas ve Velthouse, 1990:673).

Otonomi algısı düşük olan çalışanların motivasyonları dolayısı ile güçlendirme algıları da düşük olacaktır. Bu nedenle çalışana işi ile ilgili faaliyetlerde yetki /sorumluluk verilerek inisiyatif almasına olanak sağlanması, çalışanın fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması, çalışanın işi üzerinde sahip olduğu kontrol algısı, çalışanların kendisini güçlendirilmiş hissetmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

1.4.4. Etki

Çalışanın örgüt içinde yapmış olduğu işlerin örgütsel çıktılar yani sonuçları üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmaması ile ilgilidir. Diğer bir tanıma göre çalışanın örgütsel çıktılar üzerinde bir izi olması ve çalışanın iş ile ilgili fikirlerinin önemsenme derecesini gösterir (Sürgevil v.d., 2012:452).

Güçlendirmenin etki boyutu ile çalışanlar örgütteki faaliyetleri, bilgi, beceri ve yetenekleri ile farklılık yarattıklarını ve örgütsel çıktıları etkilediklerini bilmektedir. Örgütün ortak amaç ve hedeflerine ulaşmada çalışanların sergiledikleri faaliyetlerin, örgütsel sistemi ve faaliyet sonuçlarını etkileyebildiğini kabul eden çalışanlar da kendilerini motive hissetmektedir (Spreitzer, 1997:681)

Söz konusu boyutlar personel güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil ederler. Bu boyutlardan birinin eksikliği, güçlendirilmiş olma duygusunu ve hissedilen motivasyonunun etki derecesini azaltacaktır. Bu nedenle personel güçlendirmenin tam olarak algılanabilmesi ve değerlendirilmesi için söz konusu dört boyutun birlikte uygulanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Doğan,2007:48-63).

Personel güçlendirme kavramı üst yönetim tarafından benimsenen uygulamalar ve çalışanları bunu ne şekilde algılandığı olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir. Ancak doğru olan kavramın hem yapısal hem de motivasyonel yönü ile değerlendirilmesidir.

1.5. Psikolojik Personel Güçlendirmeye Katkı Sağlayan Unsurlar

Literatürde örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarından bahsedebilmek, personel güçlendirme anlayışının yerleştirilebilmesi ve örgüt içerisinde tam anlamıyla uygulanabilmesi için personel güçlendirmeyi destekleyici bazı temel unsurların varlığından bahsedilmiştir (Darling, 1996:23; Genç, 2004:224; Ettore, 1997:3).

Karar verme ve katılım: Güçlendirme uygulamalarının temelinde çalışanlara katılım ve iş ile ilgili karar verme yetkisi verilmesi yatar. Bu yetki ile çalışanlar, görevlerini kendileri tanımlarlar, yapılacak işi kendileri planlar, gerekli ilişkileri kurarlar, iş akış süreçlerindeki kararları kendileri alır ve uygular, performans hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli davranışları kendileri belirlerler. Katılım aşamasında ise örgütsel süreçlerde ve iş akış süreçlerinde, alınan kararlarda çalışanın fikri de önemlidir (Koçel, 2005:4). Çünkü işin asıl uzmanı çalışandır. Çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi ile çalışanın örgütsel performansı olumlu yönde etkilenir. Çalışanın motivasyonun sağlanması ile birlikte üretkenliği ve verimliliği artar. Kendi yetenek ve becerilerine değer verildiğini hisseden çalışanın, bireysel motivasyonu dolayısı ile örgütsel bağlılığı artacaktır. Bunun yanı sıra örgüt içerisinde işbirliği ve dayanışma ortamı oluşacak, yabancılaşma ortadan kalkacaktır.

Yenilik: Güçlendirme en kolay yaratıcılığın öne çıkarıldığı ve yenilikçi uygulamalarının desteklendiği ortamlarda gerçekleştirilmektedir. Çünkü bu anlayışta, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenilmektedir. Çalışan işin ehli kabul edilir ve işin nasıl yapılacağı ile ilgili kararları kendisi verir, yeni fikirler üretme ve

uygulama yetkisine sahiptir. Yenilikçiliğin desteklendiği örgütlerde çalışanlar beceri ve yeteneklerini geliştirebilir, yeni fikirler edinir ve yaratıcı yönlerini geliştirirler.

Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması: Bilgiye ve kaynaklara erişim, güçlendirilmiş bir çalışan ortamı oluşturabilmek için şarttır. Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içinde homojen bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Çalışanın örgüt içerisinde istediği bilgi ve kaynağa ulaşması, onun yetenek ve becerilerini daha etkin kullanmasına yardımcı olacak, dolayısı ile üretkenlik ve verimlilik artacaktır. Ayrıca çalışanın tüm bilgi ve kaynaklara kolayca ulaşımı örgüt içi iletişim, işbirliğini ve dayanışmanın artmasını da sağlar. Çalışana motivasyon sağlayarak yeni fikirler üretmesi için teşvik eder. Bunun yanı sıra bilgi paylaşımı ve diğer kaynaklara ulaşım, öğrenmeyi sağlayarak gereksiz kaynak kullanımını da engeller, tasarruf sağlar. Bilgi ve kaynaklara ulaşım örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur.

Sorumluluk: Personel güçlendirmede yetki kadar önemli olan diğer bir unsorda sorumluluktur. Eğer örgüt içerisinde güçlendirme uygulaması gerçekleştirilmek isteniyorsa, yetkinin yanın da sorumluluk da vermelidir. Personel güçlendirme uygulamalarının temelinde de personele yetki ile birlikte sorumlulukta vermekte yer alır. Yetki ile birlikte sorumluluk da vermenin amacı çalışanı cezalandırmak ya hesap sormak değildir. Amaç, çalışanların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, ortak amaçları için çalışmalarını ve iş ile ilgili aldıkları kararları uygulayabilmelerini sağlayacak ortam oluşturmaktır. Çünkü iş ile ilgili sorumluluk yüklenen çalışana, bekleneni gerçekleştirmesi ve hedefe ulaşması için yetki de verilmesi gerekmektedir. Kendisine yetki ve sorumluluk yüklenen çalışanlar kendisine güvenir motive olur ve tüm bilgi ve becerilerini üst düzeyde kullanarak örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederler. Bu bağlamda personel güçlendirme uygulamalarında yetki ve sorumluluk birbirlerini tamamlayıcı unsurlar olarak ortaya konmuştur (Doğan, 2007:45).

Geribildirim Yapma: Güçlendirme uygulanan örgütlerde geri bildirim sisteminin kurulması ve uygulanması oldukça önemlidir. Ön yargılardan uzak sağlıklı bir performans geri-bildirim sisteminin amacı, çalışanın başarılarından dolayı motive

olmasını ya da hatalarını görmesini ve gerekli dersleri çıkarmasını sağlamaktır. Çalışanın faaliyetleri üzerinden geribildirim yapmak, üst yönetime örgüt içi olumsuz durumlar ile ilgili bilgi verecek aynı zamanda performansı iyi olan çalışanları da övme fırsatı yaratacaktır. Bu şekilde bir geri bildirim, çalışanların motivasyonunu sağlayarak verimliliğini artıracak, hem birey hem de takımların bilinçli olmalarını sağlayacaktır (Geroy v.d., 1998:57).

Eğitim ve Geliştirme: Eğitim personel güçlendirme uygulamasının önemli unsurlarındandır. Çünkü personel güçlendirmede iş süreçlerinde çalışanın yetenek ve becerileri, işe katılımı yetki ve sorumluluk alması oldukça önemlidir. Dolayısı ile güçlendirme uygulayan örgütlerde çalışanın yetenek ve becerilerini geliştirmesini sağlamak, onu eğitmek ve geliştirmek de oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde grupların eğitim ile desteklenmesi, çalışanların sorun çözebilme becerisini geliştirerek, yeni fikirler üretmesini sağlamakta, çalışanlar kendilerini önemli hissetmekte dolayısı ile performansları ve verimlilikleri de artmaktadır.

Takım Çalışması: Örgütsel süreçlerin, örgütsel amaç ve hedefleri doğrultusunda birlikte yürütülmesini öngörmektedir. Güçlendirmenin önemli unsurlarından biri ise iş birliği ve takım çalışmasıdır. Takım çalışmasının; örgüt sorunlarını doğru bir şekilde tanımlamak, bu sorunlara karşın uygun çözümler üretmek, çalışanları iş süreçlerine dahil etmek ve bu yöntemler ile örgütsel yaratıcılığı ön plana çıkarmak gibi işlevleri bulunmaktadır. Takım çalışması ile örgütlerde takım sinerjisi yaratılır, yeni fikirler üretilir ve verimlilik artar. Bunun yanısıra çalışanlar arasında işbirliği, koordinasyon ve dayanışma sağlanarak örgütsel motivasyon artar.

Konuya dair yapılan araştırmada personel güçlendirme uygulaması için yukarıda anlatılan karar verme/katılım, sorumluluk, eğitim/gelişme, bilgi/kaynaklara ulaşma, geribildirim, eğitim/gelişme ve takım çalışması gibi unsurlardan ortak olarak bahsedildiği görülmüştür. Personel güçlendirme bu unsurları temelde yapısal ve motivasyonel personel güçlendirme uygulamalarının adımlarıdır. Söz konusu unsurların daha çok motivasyonel personel güçlendirme ile paralel olduğu düşünülmektedir. Çünkü psikolojik personel güçlendirme çalışanın örgüt içerisinde

beceri ve yeteneklerinin geliştirilerek onlara yetki ve sorumluluk verilmesini, onların kararlara katılımı sağlanarak iş süreçlerine dahil edilmesini, örgüt içerisinde işbirliği /dayanışma ile işin yapılmasını ve çalışanın kendisine güvenildiğini hissetmesi ile içsel motivasyonunun artacağını böylece örgütte üretkenlik ve verimliliğinin de artacağını savunmaktadır.

Güçlendirmenin temel adımları olan bu unsurlar özellikle personel güçlendirmenin çalışanın yetenek ve becerilerini temel alan, onun işin ehli olduğunu, örgütsel çıktılara birebir katkı sağladığına vurgu yapan yönü ile Spretizer leğinin personel güçlendirme unsurlarından yetki, otonomi ve etki unsurları ile aynı paralellikte olduğu ve aynı amaca hizmet ettiği görülmüştür. Örneğin; karar verme ve kararlara katılım, yetki ve sorumluluk gibi unsurlar ölçeğin yetkinlik ve otonomi boyutları ile paralel çizgilerde yer aldığı söylenebilir.

1.6. Personel Güçlendirme Uygulama Nedenleri

Personel güçlendirme çalışmalarının örgüt ve çalışanlar açısından, neden uygulanması gerektiği ve güçlendirme çalışmalarının sonuçları açısından farklılık gösterdiği incelenmiştir.örgütler için personel güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan gelişmelerin başında küreselleşmenin ve rekabetin hızlı bir şekilde artması ve mevcut rekabet şartlarının değişmesi gelmektedir. Bunun yanışıra bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler de örgütler için müşteri talep ve beklentilerine hızla cevap vermeyi zorunlu hale getirmiştir. Değişen şartlar örgütlerde yatay yapılanmanın, çalışanların kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletmeyi, süreçlere katılım, yaratıcılığın ve yeniliğin teşvik edilmesini, iletişim ve işbirliğinin öneminin artmasına yol açmıştır. 1940-1980 yılları arasında yönetim biliminde yapılan çalışmalar ve araştırmalar da yönetim alanında değişim ve evrilmenin kaçınılmaz olduğunun altını çizmiş, çalışan yani “insan” kaynağının öneminin ortaya koymuştur.

Personel güçlendirmeyi örgüt kültürü olarak benimseyen işletmeler örgüt içerisinde komuta-kontrol hiyerarşisini azaltarak, astlara yetki ve sorumluluk devrederek, çalışanları örgütsel süreçlere dahil etmektedir. Örgüt içerisinde sağlanan iletişim, geribildirim, kaynaklara ulaşım, ekip çalışması, eğitim gibi olanaklar çalışan motivasyonunu sağlayacak, örgütsel bağlılığı da artıracaktır. Güçlendirilmiş personel varlığı örgütsel verimliliğin de maksimum düzeye çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Bowen ve Lawler yapmış olduğu çalışmada güçlendirme çalışmaları sonucunda yetkiyle donatılmış olan çalışanların, müşterilerin beklenti ve taleplerine daha hızlı biçimde cevap vereceğini, yaptıkları işlerde olumlu sonuç aldıklarında ise kendilerine duydukları güvenin dolayısı ile işsel motivasyonlarının ve kişisel tatminin artacağını savunmuştur (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:14).

Personel güçlendirme çalışmaları çalışanlar ile örgütü ortak hedef ve amaçlar paydasında bir araya getirir. Çalışanların örgütsel amaç, değer ve normları benimseyerek yaptıkları işi anlamlı bulması, çalışanların görev motivasyonunu buna paralel performansını ve örgütsel bağlılığı artıracaktır. Ayrıca örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu eğitim, kariyer , yetenek-beceri geliştirme, katılım sağlama, sorumluluk verme vb. imkanlar çalışanların kendilerine olan güveninin artmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla üst yönetim ile çalışanlar arasındaki güven ilişkisi ve işbirliğini de güçlenmektedir.

Randolph (1995:58) yapmış olduğu çalışmada personel güçlendirmenin örgütlere en önemli katkısının, çalışanlar açısından “örgütsel güven sağlaması” olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü personel güçlendirme işin yapılışı ile ilgili çalışana yetki ve sorumluluk vermekte, bu da çalışanın motivasyonunu artırarak, örgüte olan bağlılığının ve güveninin artmasını sağlamaktadır.

Kendilerini güçlendirilmiş hissedenden çalışanlar girişken olur ve risk alırlar. İşleri ile ilgili yeni şeyler keşfeder, kendini de bu yeni alanlarda geliştirirler. Ayrıca güçlendirme çalışmaları çalışanların iş stresini ve kaygısını azaltmakta, örgütsel bağlılığı ise artırmaktadır (Coleman, 1996:30).

Spreitzer (1995:1466) yapmış olduğu çalışmada güçlendirmenin önemine vurgu yapmış, güçlendirmeyi benimseyen örgütlerde çalışanların kimlik belirsizliğini yaşamadıklarını, aidiyet –sadakat ve bağlılık duygularının, kurumsal kimlik algılarının daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, çalışanları ile ortak noktada buluşması, hem örgütsel verimliliği hem de çalışan memnuniyetini sağlaması açısından personel güçlendirme çalışmalarının gerekli olduğu ortaya koymuştur.

1.7. Psikolojik Personel Güçlendirme Uygulamalarında Örgüt Kültürünün Etkisi

Örgüt kültürü, örgütün içindeki çalışanların tavır ve tutumlarını şekillendiren ve yönlendiren alışkanlıklar sistemidir. Başka bir ifade ile örgütteki çalışanların düşüncelerine yön veren, onların davranışlarını şekillendiren egemen değer ve inançlar bütünüdür (Balay, 2000:143). Örgüt kültürü soyut ve birbirini tamamlayıcı birçok faktörden oluşurken, örgütten örgüte göre de farklılık göstermektedir. Genel olarak örgüt kültürünün örgütsel alışkanlıklar, seromoniler, kalıplaşmış tekrarlanan davranışlardan, yazılı olmayan kural ve normlardan, kullanılan örgütsel dilden, ortak inanç ve benzeri ortak değerlerden oluştuğu görülmüştür (Schein, 1992:112).

Bu çerçevede örgüt kültürü üst yönetimin istek, talep ve beklentileri, liderin yönlendirme çabası ile çalışanların ortaya koyduğu ortak inanış, değer, davranış ve normlar bütünü olarak tanımlanmıştır (Emmanuel, 2009:658).

Robbins ve Judge örgüt kültürünün üst yönetim veya liderlerin beklenti ve taleplerinin uygulama ve yönlendirmelerinin bir sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. Robbins ve Judge ye göre örgütsel kültürü şu yollar ile sağlanır (Robbins ve Judge, 2006:320).

- Öncelikle lider aynı düşüncelere sahip, ortak becerileri ve yetenekleri olan kişileri seçerler.
- Bu durum çalışanların kendileri gibi düşünüp hissetmesini ve tüm bunları davranışına yansıtmasını sağlar.
- Liderler kişisel değer ve normlarını çalışanların kabullenip benimsemesi ve onlar ile özdeşleşmelerini sağlamak için bir uygun düzen oluştururlar.

Bunun nedenini örgüt çalışanlarının kurum içerisinde üst yönetimin ve liderin kurallarını, davranış ve değerlerini benimsemesine onların yönlendirmeleri ile iş yapma şekillerini oluşturma ve uygulamalarına bağlamalarıdır. Çalışanlar üst yönetim ve liderin siyasal, teknolojik, politik ve ekonomik, çıkar ve beklentileri çerçevesinde oluşturduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışırlar. Dolayısı ile oluşan ortak değer, inanç ve davranış her ne kadar ortak adı altında kabul edilse de üst yönetim ve liderin kuruma ve çalışanlara empoze ettiklerinden oluşmaktadır.

1920-1980 yılları arasında yönetim alanında yapılan araştırmalar ve yeni çalışmalar ile klasik yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına doğru bir evrilme yaşanmış, yönetim ve çalışanların işe bakış açıları, iş yapış biçim ve süreçleri, çalışanın örgüt içindeki rol ve görevleri, sosyal anlamda beklenti ve talepleri farklılaşmıştır. Buna paralel örgüt kültürü de değişmeye başladığı görülmüştür (Baransel, 1993:52).

Çalışanı temel alan modern yönetim anlayışı çerçevesinde örgüt kültürü; çalışanlar, üst yönetim ve liderin ortak amaç ve hedefleri çerçevesinde ortak davranış, inanış, değer ve normlar bütününden oluşmaktadır. Çünkü örgüt içerisinde yetki ve sorumluluk paylaşılmakta, grup içi dayanışma ve yardımlaşma ön plana çıkmakta, çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerinin gelişimi üst yönetim ve lider tarafından desteklenmektedir. Örgüt içinde bilgi alışverişi ve feedback üst düzeydedir. Motivasyonu artan, örgüt içinde kendisini değerli hisseden çalışan üst yönetim ve liderle ortak amaç ve hedeflere hizmet eder. Örgüt kültürü aşağıdan yukarıya herkesin katılım ile sağlanır (Balay, 2000:142).

Modern Yönetim teorileri paralelinde gelişen çeşitli örgüt kültürlerinin ortaya çıkardığı ve desteklediği kavramlardan biri de “personel güçlendirme” kavramıdır. Modern yönetim anlayışına evrilme sürecinde, örgüt kültürlerinde yaşanan değişimin en önemli unsuru personel güçlendirme kavramının doğuşu ve uygulanmaya başlanmasıdır.

Bir örgütte personel güçlendirme çalışmalarının artması örgüt kültürünün güçlü olması ile ilgilidir. Güçlü kültürler liderlerin ve çalışanların birlikte harekete geçtikleri, ödül ve cezanın adil olarak uygulandığı, örgüt içi bilgi akışına önem veren, çalışanlarına yetki ve sorumluluk veren, iş süreçlerine katılımı sağlayan, kaliteyi iyileştirerek müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran kültürlerdir. Dolayısı ile örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde personel güçlendirmede yüksek seviyede olacaktır. İşletmeler de iyi bir personel güçlendirme uygulanması güçlü bir kültüre, iyi ve güçlü bir lidere ve onun izleyicilerine ihtiyacı vardır (Doğan, 2003:109).

Güçlü bir örgüt kültüründen bahsetmek içinde yenilikçi ve yol gösterici bir lidere, yetenek ve becerilerine güvenilen güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle personel güçlendirme, örgüt kültürü ve liderlik anlayışı etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü güçlü olan organizasyonlarda çalışanlar ile örgütün amaç ve çıkarlarının ortak bir paydada keşilmesi, çalışanın beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi / eğitimi, yetki/sorumluluk vererek süreçlere dahil edilmesi, iş süreçlerinde birlikte karar alma, işbirliği, dayanışma, açık iletişim ortamı ve yöneticilerin yeni fikirlere açık olması ve gücü paylaşması ve benzeri özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu tür örgütler içerdiği özellikler itibari ile personel güçlendirme uygulamalarını özendirici ve destekleyici örgütlerdir. Örneğin örgüt kültürü güçlü ve yukarıda bahsedilen özellikleri taşıyan bir örgüt içerisinde çalışanlar kendini örgüt ile bütünleşmiş, işin bir parçası gibi hissedecek ve içsel motivasyonu sağlanmış olacaktır. Böylece çalışanların örgütsel bağlılığını, üretkenlik ve verimliliğini artıracaktır (Erstad, 1997:325).

Tanımlanan güçlü örgüt kültürü bu özellikleri ile Spreitzer'in personel güçlendirme ölçeğinin alt boyutlarını (anlam, yetkinlik, etki, otonomi) genel olarak etkiler ve destekleyici nitelikte olduğu incelenmiş olsa da Spreitzer ölçeğinin özellikle yetkinlik ve otonomi boyutunun güçlü örgüt kültürünün anlattığımız özellikleri ile doğrudan ilişkisi düşünülmüştür. Örneğin yetkinlik boyutunun en basit tanımı personelin yetenek ve becerilerine güvenilerek, personele yetki ve sorumluluk vererek onu iş süreçlerine dahil etmeyi, çalışan motivasyonun sağlamayı temel alır (Spreitzer, 1991:1443). Yetkinlik ve otonomi boyutu hem çalışanın hem de yönetimin rolunu ve rolunun gereklerini tam olarak algılamasını ve rolunun gereğini yapmasını temel alırken, güçlü örgüt kültürü özellikleri ile ortak paydada kesişmektedir. Yapılan çalışmalar bu tezi destekler niteliktedir.

2002 yılında Meyer ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada, örgüt kültürü ile uyumlu yönetsel teknikler arasında personel güçlendirmenin önemli bir yeri olduğu ortaya konmuştur (Meyer v.d., 2002:25).

Yapılan başka bir araştırmada ise çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi veya inisiyatif kullanmasına izin veren örgüt kültürüyle güçlendirme karşılıklı bir etkileşim olduğunu, örgüt içerisindeki rol çatışmasının güçlendirme uygulamalarının etkisini azaltarak, yönetici/lider-çalışan ilişkisini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Wallach ve Mueller, 2006:96).

Özetle, güçlü örgüt kültürü tanımında yer alan açık iletişim ortamı, kaynaklara ve bilgiye kolay ulaşım, çalışanlar arası işbirliği ve dayanışma, çalışanın yetki ve sorumluluk sahibi olması, eğitim ve gelişimin desteklenmesi, geribildirim yapılarak ödüllendirme ve/veya ceza sistemi, performans değerlendirme gibi özelliklerin psikolojik personel güçlendirmenin çalışanı merkeze koyan yetenek ve becerilerini önemseyerek geliştiren, yetki ve gücün paylaşılması ile kararlara katılımını sağlayan, iş süreçlerine dahil ederek personelin içsel motivasyonu sağlayan ve menuniyetini önemseyen özellikleri ile ortak bir felsefede buluştukları, aynı değerleri temel aldıkları ve karşılıklı bir etkileşim içerisinde oldukları görülmüştür.

1.8. Lider Davranışının Örgüt Kültürüne Ve Personel Güçlendirmeye Olan Etkisi

Örgütlerde çalışanların güçlendirmesini hangi unsurları etkilediğinin bilinmesi oldukça önemlidir. Bu unsurların başında liderlerin davranışları gelmekte ve çalışanların algılarını nasıl yönlendirdiği hususu ön plana çıkmaktadır.

Yönetici, çalışanlarının yetenek ve becerilerinin gelişimi için çaba gösteriyorsa ve onlara fırsat tanıyorsa güçlendirici liderlikten ve personelin güçlendirilmesi çalışmalarından bahsetmek mümkündür. Yöneticilerin tavır ve davranışları ve benimsediği yönetim anlayışı çalışanların güçlendirilmesi üzerinde önemli etki bir etkiye sahiptir. Üst yönetimin sağlayacağı esnek iletişim ortamı çalışanın istek ve şikayetlerini açıkça ortaya koymasını, yetenek ve becerilerini geliştirmesi, kendi kararlarını alıp uygulayabilme ortamı oluşturmamasını, hatalarından ders çıkararak fırsata dönüştürmesini, çalışanın etkinlik ve verimliliğinin artmasını sağlar. Böylece çalışan kendi yetenek ve becerilerini keşfeder kendine güvenir, kendisinin ve örgütün misyon ve vizyonunu benimseyerek amaç ve hedefler doğrultusunda ilerler.

Güçlendirme, temelde öz-yeterlilik algılamasının oluşturulması ile ilgilidir. Buna paralel, yöneticinin çalışanların iş süreçlerinde kararlara katılımını desteklemesi, kararlarının ve faaliyetlerinin sonuçlarının doğrudan örgütü ve örgütsel faaliyetleri etkilediğini bilmesi, güçlendirme sürecinin önemli bir unsurudur (Conger ve Kanungo, 1998:475-478). Güçlendirici liderlik özelliklerinin bazılarını taşıyan, onu destekleyen ilkeleri benimseyen personel güçlendirmenin özellikle motivasyon boyutuna dikkat çeken diğer bir liderlik türü ise dönüşümcü liderliktir. Örgütlerde değişim ve gelişime öncülük eden yöneticiler dönüşümcü lider olarak adlandırılırlar.

Dönüşümcü liderlik kavramı James Gregor Burns tarafından ilk kez 1970’li yıllarda ortaya konulmuştur. Burns örgütteki liderlik anlayışına farklı bir bakış açısı

getirmiştir. Burns 'un teorisine göre dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği liderin davranış ve tavırlarının takipçileri davranışları üzerinde etkili olmasıdır. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderin takipçilerini yüksek amaçlara ve kişisel çıkarların ötesinde ortak değerlere ulaştırma yönünde motive ettiği bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Barbuto, 2005:188).

Burs'un temellerini oluşturduğu liderlik teorisine katkı da bulunan diğer bir isim ise Bass'dır. Bass 1985 yılında Burs'un liderlik modeline katkıda bulunmuş ve "Çok boyutlu Liderlik Ölçeğini" geliştirmiştir. Yapılan analizler sonunda dönüşümcü liderliğin karizma, bireysel düzeyde ilgi, zihinsel teşvik, ilham verme, şartlı ödül, sıradışı yönetim, özgürlükçü liderlik olmak üzere 7 boyuttan oluştuğu ortaya konmuştur (Politis, 2002:188).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan diğer bir araştırma ise Podsakoff ve arkadaşlarına aittir. 1990 yılında "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" geliştirmişlerdir (MacKenzie v.d., 2001:115). Bursn'un ortaya koyduğu ve Bass'ın geliştirdiği dönüşümcü liderlik kavramı genel olarak çalışanların olumlu performans göstermeleri yönünde motive edilmeleri teorisi üzerine dayandırılmıştır. Liderin bunu yapması için çalışanların amaç, hedef ve inançları ile örgütün beklenti ve değerlerinin örtüşmesini sağlamalı, ortak paydada bir araya getirmelidir (Bass, 1985:100). Dönüşümcü liderlik anlayışı çalışanları ortak değerler paydasında bir araya getirerek özgürlük, adalet, eşitlik gibi kavramlarını ön plana çıkarır ve çalışanları bu kavramlarla ilgili bilinçlendirmeye çalışır. Bu noktada takipçilerin yani çalışanların lidere yani yöneticilere güven ve saygı duyması önemlidir. Dönüşümcü lider örgütün ve çalışanların çıkarlarını ortak paydada bir araya getirerek birimler arası işbirliği ve dayanışmayı sağlayacak çalışan motivasyonu ile birlikte çalışan performansını da artacaktır.

Bass 'ın ölçeğindeki 7 boyutun bileşkesinde lider çalışanlar üzerinde güven duygusu sağlamıştır. Lider çalışanın beceri ve yetenekleri gelişimine önem verir ve gerekenin yapılmasını sağlar. İlham verici davranışlar sergileyerek, çalışanların özgüvenin artmasını yardımcı olur. Çalışana yetki ve sorumluluk vererek gruplar

arası işbirliği ve koordinasyon sağlar. Dönüşümcü liderin diğer önemli bir özelliği ise çalışanın kendisini daha fazla geliştirmesi ve daha yaratıcı olmaları için yenilikçi ve teşvik edici davranışlar sergiler. Böylece kendisine güvenildiğini hisseden yetki ve becerileri geliştirilen ve bunun için teşvik edilen personel lidere ve yönetime güvenir (Yukl, 1989:262).

Spreitzer psikolojik personel güçlendirmenin temel olarak çalışan motivasyonuna bağlı olduğunu, çalışana yetki ve sorumluluk vererek, onların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesinin önemli olduğunu bunun örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artıracaklarını savunmaktadır. Spreitzer'in psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin boyutları ile dönüşümcü liderlik teorisinin bazı boyutlarının örtüştüğü, birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı yönleri olduğu söylenebilir.

Spreitzer ve arkadaşlarının (2005:200) yapmış olduğu çalışmada psikolojik personel güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile pozitif ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma girdileri olarak; kişisel kontrol, kendine olan saygı, esnek bilgi akışı ve emeğe dayalı ödül sistemi; yönetimin etkin ve yenilikçi davranışları ise çıktıları olarak ele almıştır.

Jung ve Sosik ise (2003:336) yaptıkları çalışmada dönüşümcü lider davranışının güçlendirmeye olumlu bir katkısı olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmada yeniliklere açık yaratıcı ve etkin açık güçlü liderlerin, çalışanların kendilerine olan güvenini sağlayarak motivasyonlarını artırdığı bunun da çalışanların verim ve başarısını pozitif olarak etkilediği ortaya konmuştur.

Bass psikolojik personel güçlendirme alt boyutlarından olan seçim boyutu ile denetim, etki boyutu ile de etkileme kavramlarının örgütteki yenilikçi davranışlar ile bir ilişkisi olduğunu öne sürmektedir. Yani dönüşümcü liderlik ile personel güçlendirmenin yetkinlik ve otonomi boyutu arasında bir ilişki olabileceğini ortaya koymuştur (Bass, 1985).

Konczak, Stelly ve Trusty (2000:302) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin bilgi paylaşma, beceri ve yetenek geliştirme, yenilikçilik, esnek bilgi paylaşımı boyutları ile güçlendirmenin alt boyutları arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

2003 yılında Jung ve arkadaşlarının (2003:537) yapmış olduğu çalışmada ise dönüşümcü liderlik ve güçlendirme genel olarak ele alınmış ve araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu ortaya konmuştur.

2007 yılında yapılan diğer bir çalışma Arslantaş tarafından gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin sözü edilen dört boyutunun güçlendirme alt boyutlarından “anlam” ve “yetkinlik” ile bireysel destek davranışının “anlam”, “yetkinlik” ve “etki” boyutu ile ve zihinsel teşvik davranışının ise “otonomi” boyutu ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Arslantaş, 2007:89-91).

Dönüşümcü liderlik ve psikolojik personel güçlendirmenin birbirini destekleyen ve ortak paydada keşişen boyutları örnek araştırmalar ile ortaya konmaya çalışmıştır. Söz konusu araştırmaların ve bu konuda literatürde yer alan diğer araştırmaların ortaya koyduğu ortak bazı sonuçlar ise şu şekilde özetlenebilir;

- Liderin **destekleyici davranışı** psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik ve otonomi boyutu ile doğrudan ilişkidir.
- Dönüşümcü liderliğin **ortak vizyon oluşturma ve bireysel destek** özellikleri ile psikolojik personel güçlendirmenin tüm alt boyutları ile bir ilişkisi olduğu söylenebilir.
- Dönüşümcü liderin **rol model olma** özelliğinin psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile aynı paralellikte yer aldığı söylenebilir.
- Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin, **zihinsel teşvik** özelliğinin çalışanın yetenek ve becerilerinin desteklenmesi, yetki ve sorumluluk ile örgütsel çıktılara etki etmesi vb. sonuçları ile psikolojik personel güçlendirmenin

yetkinlik ve otonomi boyutunun birbirini etkiler ve destekler nitelikte olduğu çıkarımı yapılabilir.

Hem güçlendirici liderlik hemde dönüşümcü liderlik anlayışına dayanan yönetimlerin ortak noktası çalışanların bilgi ve yeteneklerinin gelişmesine imkan sağlamak, çalışana yetki ve sorumluluk vererek örgütsel süreçlerde çalışanı var etmek, çalışanların kararlara katılımını sağlamak, kademeler arası açık iletişimi sağlayarak örgütsel iş birliği ve dayanışmayı kurmaktır. Tüm bu özellikler çalışanların güçlenmesini sağlayacak çalışanın kendisini ve yaptığı işi değerli bulmasını, örgütsel birliktelik ve dayanışmayı sağlayarak üretkenlik ve verimliliğin aynı zamanda örgüte olan bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik teorisinin temel fikri olan “çalışan motivasyonu” kavramı psikolojik personel güçlendirme teorisinin dayandığı motivasyon kavramı ile örtüşmektedir.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında personel güçlendirme kavramından, tanım ve çeşitlerinden bahsedilmiş, Spreizer’e göre güçlendirme kavramı ve alt boyutları detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Ayrıca personel güçlendirmeye katkı sağlayan unsurların neler olduğu ve personel güçlendirmenin kurumlar için neden önemli olduğu hususundan bahsedilmiştir. Diğer yandan örgüt kültürü ve lider davranışının güçlendirmeki yeri ve önemi tartışılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışanların örgüt içinde iş yaparken sergilediği tutum ve davranışlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı özellikle 1960'lı yıllardan sonra örgütlerde önem kazanmaya başlayan bir konu olmuştur. Çünkü değişen ekonomi, sermaye yapısı ve artan rekabet koşulları örgütleri birbirlerinden ayırarak ve birbirlerine üstünlük sağlayacak daha farklı kaynaklar aramaya itmiştir. 1960'lı yıllardan sonra örgütlerin en önemli kaynağı, insan kaynağı olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Yapılan araştırmalar örgüt içerisinde çalışanların yetenek ve becerilerini sergilemesine izin vermenin, yetki ve sorumluluk vererek daha aktif rol alması sağlamanın, örgütsel çıktıları pozitif yönde etkilediğini ve örgütsel verimliliğini maximum seviyeye çıkardığını ortaya koymuştur. Dolayısı ile örgütler tarafından değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak, rekabet avantajı kazanıp üstünlük kurmak, örgütsel verimlilik artırmak, amaç ve hedeflere ulaşmak, iş süreçlerinin iyileşmesi ve geliştirilmesi için örgütlerin ihtiyacı olan en önemli unsurun insan yani çalışan olduğu anlaşılmıştır. Bu noktadan sonra önemli olanın çalışanların örgüt içinde kalmasını sağlamak yani çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlar ortaya konmuş olsa da en basit tanımı ile çalışanın örgüte ile ilgili hissettiklerinin ifadesi, bağlılığın gücüdür.

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık kavramı ve çeşitleri irdelenecektir. Daha sonra bu kavramla ilgili öne sürülen farklı görüşlerden ve sınıflandırmalardan bahsedilecek, örgütsel bağlılık boyutları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. Daha sonra örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan ve örgütsel bağlılığı sağlamanın örgütler için neden önemli olduğu hususundan bahsedilecektir. Ayrıca personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında literatürde yer alan önemli çalışmalarda bu bölümde anlatılacaktır.

2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapıldığı ancak kavramın tanımı ile ilgili fikir birliğine varılamadığı, bu nedenle örgütsel bağlılık kavramına ilişkin farklı tanımların literatürde yer aldığı incelenmiştir (Buchanan II, 1974:533).

Örgütsel bağlılık genel anlamda çalışanın örgütte kalma isteği, örgüt amaç ve hedeflerini benimseyip onlara bağlı kalması, bu amaç ve hedefleri için gönüllü çalışması olarak tanımlanabilir (Wiener, 1982:420). Bunun dışında literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli tanımlamaların da yapıldığı görülmüştür.

Kurum içi bağlılık kavramının temelinin 1950 yıllarına kadar dayandığı görülmektedir. Whyte ilk kez 1956 yılında bu kavramı ele almış, daha sonra 1958 yılında Kelman tarafından daha ayrıntılı bir biçimde irdelenmiştir. Kelman örgütsel bağlılığı sağlayan üç farklı psikolojik durumdan bahsetmiştir. Uyma, içselleştirme, özdeşleştirme isimleri ile ifade ettiği psikolojik durumların örgütün ortak hedef ve çıkarlarına bağlanmasını sağlayan, çalışanı motive eden, işe ve örgüte karşı olumlu yönde güdüleyen unsurlar olduğunu öne sürmüştür (Vandenberg v.d., 1994:123-130).

Kelman uyma durumunun ödül ve ceza, maliyet hesabı sonucunda ortaya çıkan bağlılığı içselleştirme, örgütsel değer ve normların çalışanın inançlarına, norm ve değerlerine uyumlu olması bağlılığını özdeşleştirme ise, çalışanın örgüte sadık olmasını ve örgüte olan duygusal bağlılığı olarak ifade etmektedir (Vandenberg v.d., 1994:123-124).

1960'lı yıllarda ise örgütsel bağlılığa açıklama getiren isimlerden diğeri ise Becker'dir. Becker örgütsel bağlılığı taraf tutma teorisi kapsamında açıklamaktadır. Becker'e göre çalışanlar örgütten kazandıkları ödül ve paralar, örgütte harcadıkları emek ve enerji, gösterdikleri performans ve kazandığı statü benzeri örgütsel yatırımların çalışanların örgüte bağlanmasında etkili olduğunu savunmaktadır

(Wiener, 1982:421). Yani çalışan temelde örgüte duygusal olarak bağlı değildir ancak örgüte bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşünür ve örgüte bağlanma zorunluluğu hisseder. Yani çalışanın örgüte bağlılığı zorunluluktan kaynaklıdır.

Örgütsel bağlılık literatüründe kabul gören önemli tanımlamalardan birisi de Steers, Monday ve Porter'a aittir. Steers ve diğerleri örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte ait olduğunu göstermek için ortaya koyduğu tavır ve davranış, kurum ile özdeşleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Pierce ve Dunham, 1987:163). Steers ve diğerlerine göre örgüte olan bağlılığın ise üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün amaç ve değerlerini benimsemek, değerleri içselleştirmek, özümsemek ve değerlerin gerçekliğine inanmaktır. İkincisi ise örgütün ortak amaç, hedef ve değerlerinin gerçekleşmesi için çalışanların gönüllü olarak çaba göstermesidir. Üçüncüsü ise çalışanların örgütteki var olmasını, kalmasını yani devamlılığını sağlamaktır (Pierce ve Dunham, 1993:270-275).

Steers ve diğerleri çalışanın örgüte olan bağlılığın basit bir itaat ve bağlanma hissinden ibaret olmadığını, çalışanın kurumuna daha derin hisler ile bağlı olduğunu işaret etmektedir. Çünkü kurum bağlılığı sağlanmış çalışanların, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için bazı fedakarlıklar yaptıklarını ve normalden daha fazla performans sergilediklerini belirtmektedir. Yani çalışanların örgütteki varlıklarını sürdürmek için istekli olduklarını savunurlar (Mowday, 1998:398).

Bu noktadan hareketle örgütsel bağlılığı çalışanın bir örgüt ile kurduğu kimlik, değer ve normlar birliği, hissettiği bağlılığın birleşik bir gücü olarak tanımlamak mümkündür. Önemli olan çalışanın kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi ve örgütte kendi isteği ile kalmaya devam etmesidir. Çalışanın kuruma olan bağlılığı fiilen işe alınması ve çalışanın psikolojik olarak işi/örgütü kabulü ile başlamaktadır. Daha sonra çalışanın örgütün ortak amaç, hedef ve değerlerini benimseyerek iş süreçlere dahil olması ile gelişir.

Meyer ve Allen çalışanın kuruma olan bağlılığını bireyin sadakat ve kişisel özelliklerinin ortak paydada kesişimi olarak ifade etmektedir. Yapılan çeşitli

araştırmalar çalışanın rgtsel bağlılığını hem bireysel hem de rgtsel değişkenlerin etkileyebileceği ortaya koymuştur. rgtte kurulan egemen yapı, rgtte hüküm süren kültür ve rgt iklimi personelin rgtsel bağlılığın oluşmasında etken diğer önemli unsurlardır. rgtlerde karar alma süreçlerine çalışanların katılımının cesaretlendirilmesi, çalışanların görüş ve fikirlerine saygı duyulması, yetki ve sorumluluk verilmesi çalışanın rgte olan bağlılığını artıran etmenlerdendir (Avolio v.d., 2004:949).

Allen ve Meyer (1990:15) rgtsel bağlılığı çalışan ile kurum ilişkisini yansıtan, çalışanların rgtte kalma kararı almalarını sağlayan bir tavır olarak tanımlamaktadır. Allen ve Meyer çalışanın kuruma olan bağlılığını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üçe ayırmış ve irdelemişlerdir.

Morrow'a (1983:494) göre rgtsel bağlılık ise çalışanın tutum ve davranışlarından öte çalışanın rgte olan psikolojik bağlılığıdır. rgtte gönüllü olarak çalışmaya devam etmesi rgt amaç ve hedeflerini benimseyerek onun için olağanüstü bir çaba göstermesi olarak tanımlanmıştır. Yani rgtsel bağlılığı çalışanın rgte hissettiği özel ilgiyi, itaat ve bağlılığı çalışanın rgtsel değerler ve normlara olan inancından kaynaklı olarak tanımlamak mümkündür.

Buraya kadar yapılan tanımlamaların zeti olarak rgtsel bağlılığı çalışanın kendisini rgt ile özdeşleştirmesi yani, rgt amaç ve hedeflerini benimseyerek buna inanması, ortak değerler için çaba göstermesi ve kendi rızası ile rgtte kalmak istemesi olarak tanımlamak mümkündür. Bağlılık çalışanın rgte hissettiği sadakat, rgtn amaç ve hedeflerine ulaşması için gösterdiği özel çabadan ibarettir.

Literatürde yapılan değişik tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere çalışanın kuruma olan bağlılığı konusunda ortak bir görüş ve tanım bulunmamaktadır. Bunun temelinde farklı rgt yapıları, farklı iřėren tutum ve davranışları bulunmaktadır. Ancak bağlılık ile ilgili yapılan tüm tanımlamaların çalışanın kuruma olan bağlılığını tutumsal veya davranışsal bir temelde ele alındığı görüşünde birleştiği incelenmiştir.

Bu nedenle çalışanın kuruma olan bağlılığının tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ayrıldığı ve incelendiği görülmüştür.

Becker, Staw, Salanic gibi araştırmacıların örgütsel bağlılığın davranışsal yönünü Steers, Porter, March, Mowday gibi araştırmacıların ise tutumsal yönünü irdelediği görülmüştür (Pierce ve Dunham, 1993:275).

Örgütsel bağlılık kavramı tanımını ile ilgili farklı tanımların olduğundan bahsetmiştik. Bağlılık kavramı ile ilgili söz konusu farklılık çalışanın içinde bulunduğu ruhsal durum, bağlılığı oluşturan sebepler ve çalışanın kuruma bağlanması sonucu sergilediği tavırlardan kaynaklanabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990:2).

Yukarıda da görüldüğü üzere çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen farklı unsurlar bulunmaktadır. Dolayısı ile örgütsel bağlılık kavramı tanımına yönelik farklı görüşler mevcuttur.

2.2.Örgütsel Bağlılık İle İlgili eşitli Görüşler

Modern, ğrenen örgütlerde çalışanların örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek için gösterdikleri çaba, sergiledikleri performans, motivasyon ve bireysel girişimciliklerini maksimum seviyeye çıkarmaları beklenmektedir. Bir örgütün başarısı çalışanlar arasında rekabet ve yarışı nasıl sağladığı ile ilgili değil, çalışan bağlılığını nasıl sağladığı, onları örgütte nasıl tuttuğu ile de ilgilidir.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok araştırma ve tanımlamada, bağlılık davranışının tutumsal ya da davranışsal olmak üzere ikiye ayrılarak incelendiği görülmüştür. Başka bir deyişle çalışanlar, herhangi bir sebeple tutumsal veya davranışsal bir tavır sergileyerek örgütte kalmaya devam edecektir. Bunun nedeni, bilim adamlarının ve sosyal teorisyenlerin bağlılık konusuna farklı yorumlamalar getirmiş olmasıdır. Örgütsel davranışlar örgüte olan bağlılığın nedeninin tutumdan

kaynaklı olduğunu savunurken sosyal teorisyenler davranış bağlılığına yoğunlaşmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bu ayrımı ilk kez Mowday ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin diğer görüşler aşağıda detaylı olarak irdelenmiştir (Bayram, 2006:59).

2.2.1.Mowday Sınıflandırması

Mowday örgütsel bağlılığı tutum ve davranış bağlılığı olarak ayırıp, irdelleyen isimlerdendir. Mowday tutum bağlılığını çalışanın kurum amaç, hedef ve değerleriyle kendi amaç, hedef ve değerlerinin özdeşleşmesi, ortak paydada birleştirmesi ve bunların gerçekleşmesi doğrultusunda çalışmaya istekli olması olarak tanımlamaktadır. Öte yandan davranışsal bağlılığın ise çalışanın işle ilgili davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklandığı ortaya konmuştur (Allen ve Meyer, 1991:62).

2.2.1.1.Tutumsal (Duygusal)Bağlılık

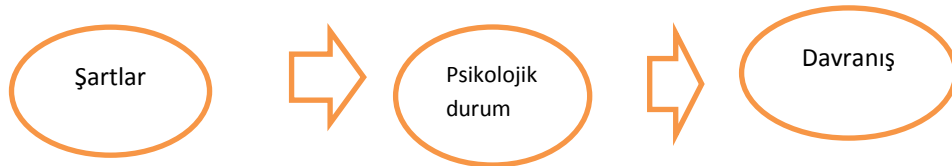
Tutum bağlılığı çalışanın kurum ile ilgili görüş ve fikirlerinin oluşum sürecine odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık, personelin örgütü bir bütün olarak değerlendirmesi ve sonrasında örgütle kendi arasında duygusal bir bağ oluşturmastır. Çalışanın örgütle kendi arasında kurduğu bu duygusal bağı tutumsal bağlılık olarak ifade edebiliriz. Başka bir deyişle bağlılık, çalışanın örgüt amaç, hedef ve değerlerini benimseyerek örgütün bir parçası haline gelmesi, örgüt ile arasında maddi çıkarlara dayanmayan bağlar kurması itaat ve sadakat ile belli bir davranışta bulunması şeklinde ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1991:65).

Tutumsal bağlılıkta çalışanın örgütteki mevcut durumu ve şartları, çalışanların moralini, duygu ve düşüncelerini etkiler bu durumda çalışan tavır ve davranışlarına yansır. Bu davranışlar çalışanın örgütte kalıp kalmama, örgüt için çaba gösterip göstermeme veya işe devam edip etmeme kararı vermesinde etkili olmaktadır. Dolayısı ile tutum bağlılığı, çalışan-kurum ilişkisini temel almaktadır.

Bu bağılılıkta çalışan ve kurumun aynı değerler ve hedefler paydasında bir araya gelmesi önemlidir. Tutumsal bağılılık çalışanların tamamen duygusal ya da manevi bir ödül için örgüte bağlı hissettikleri karşılıklı bir ilişki türüdür (Bayram, 2006:129).

Bunun yanısıra tutumsal bağılılık, çalışanın kuruma karşı olumlu tavırlar ve davranışları olarak tanımlanabilir. Tutumsal bağılılıkta çalışan, örgütte kalmaya devam ederek örgüt amaç ve hedefleri paralelinde çalışmaya ve başarmaya odaklanır, çalışan saadakat ve bağılılık duygusu ile örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katılır. Tutumsal bağılılığın sağlanabildiği örgütlerde verim ve performansın yüksek olduğu, devamsızlık ve işten ayrılmaların ise azalmış olduğu ortaya görüşü ön plana çıkmaktadır. Çalışanın örgüt hedef ve normları ile bütünleşmesi, örgütsel süreçlere katılımı ve örgüte itaati kapsayan süreç olarak da tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Tutumsal bağılılık seviyesi yüksek olan örgütlerde çalışanlar kendilerini örgüte adanmıştır. Çalışanlar bilgi, beceri, yetenek ve enerjilerini kurum için harcamaktan kaçınmaz, iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk alırlar. Bu da örgütsel çıktıları olumlu etkileyerek verimliliği artıracaktır. Ayrıca tutumsal bağılılığı sağlanan çalışanların işten ayrılma oranının da azalacağı söylenebilir.



Şekil 2.1: Tutumsal Bağlılık Bakışı.

Kaynak: John P.Meyer ve Natalie J.Allen:” A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, HRM Rewiev,Vol.1, No.1, 1991, s.63

2.2.1.2.Davranışsal Bağlılık

Çalışanların önceki iş tecrübelerini, örgütle olan ilişkisini ve örgüt iklimine ayak uydurmasını temel alan bir bağlılık çeşitidir. Bu bağlılık türünde çalışanlar kuruma değil, kendi işlerine ve/veya belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004:233).

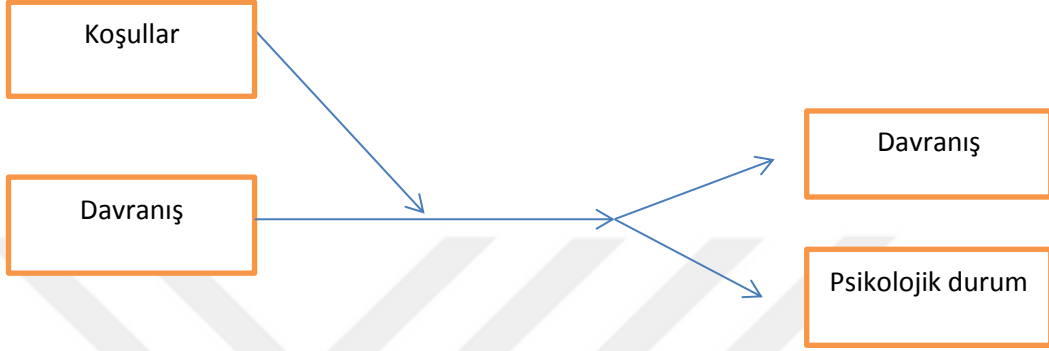
Sosyal psikologlar tarafından ortaya konan davranış bağlılığında çalışanların bağlılığını, önceki iş tecrübelerine ve iş ile ilgili faaliyetlerine bağlı olma ya da olmama durumu belirlemektedir. Çünkü çalışan örgütten ayrılmasının ona maddi olarak zarar getireceğini ve kaybı olacağını düşünmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere çalışan örgütte maddi bir çıkar (yani para) için belli davranışlarda bulunuyorsa bu gerçek anlamda bir bağlılık değildir, davranışsal bağlılıktır.

Davranışsal bağlılıkta, çalışanların örgütteki faaliyetleri sonucunda olumlu ya da olumsuz edinimler, çalışanın kuruma yönelik bir tavır ve davranış geliştirmesine yol açacaktır. Diğer yandan davranışsal yaklaşım teorisinde davranışın değişmesi ya da tekrarlanması şartlara bağlı olmakla birlikte aynı davranışın belirli aralıklarla tekrar etmesi ön görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991:66).

Davranışsal bağlılık teorisini destekleyenler, personelin örgütte sergilediği tutumların çalışanın başka iş alternatifinin olmaması nedeni ile yaptığını savunmaktadır (Scholl, 1981:590). Buna göre çalışan örgütte kalmak zorundadır ve örgüt üyeliğini devam ettirmekten başka seçeneği yoktur. Gönüllü değil, zorunlu bir bağlılıktır.

Tutumsal bağlılık türünde çalışan örgütte içinde bulunduğu ortam, kişiler, paylaşılan değerler, ortak amaç ve hedef gibi unsurlar aracılığı ile duygusal bir bağ kurar, kendini örgüt ile özdeşleştirir. Çalışanı kuruma bağlayan ve belli bir davranışta bulunmaya iten çalışanın hissettiği sadakat ve aidiyet duygusudur. Bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını birebir etkiler. Ancak davranışsal bağlılıkta, çalışan örgüte duygusal sebepler ile bağlı değildir. Örgütteki bulunma nedenlerini kendi

amaç/hedeflerini, kar ve zararını bir değerlendirme sürecinden geçirdikten sonra çoğunlukla işin maddi boyutunu düşünerek ve daha iyi alternetifi olmaması nedeni ile örgütte kalmaya karar verir. Davranışsal bağlılıkta sadakat, bağlılık, aidiyet, özveri gibi duygular değil maddi mefaat, kazanç ve çıkarlar ön plandadır.



Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılık, Tutumsal ve Davranışsal Bakış.

Kaynak: John P.Meyer ve Natalie J.Allen,” A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, HRM Rewiev,Vol.1, No.1, 1991, s.63

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere çalışan tavırları çeşitli şartlar nedeniyle tekrarlanmakta ve çalışan kendisini psikolojik açıdan kuruma bağlı hissetmektedir. Çalışanın sahip olduğu mevcut şartlar, geri besleme üzerine etki oluşturmakta ve çalışanın kurum bağlılığını pozitif yönde artırmaktadır.

Davranışsal bağlılık ise kurumdan ziyade işgörenin tavır ve davranışlarına yöneliktir. Çalışan davranışı sergiledikten sonra bazı nedenler ile davranışını devam ettirmekte ve sonra devam ettirdiği bu davranışa farkında olmadan bağlanmaktadır. Bir süre sonra çalışan söz konusu davranışı alışkanlık haline getirmekte bu da davranışın tekrarlanmasına neden olmaktadır (Allen ve Meyer, 1991:65). Yani tutumsal bağlılıkta çalışan örgüte duygusal olarak bağlanırken, davranışsal bağlılıkta çalışan örgüte değil yaptığı işe bağlanır.

2.2.2.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, psikolojik yani tutumsal olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmacıların örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak ayırdığı ve incelediği görülmüştür (Pillai ve Williams, 2003:150).

a-)Uyum Bağlılığı; Bu bağlılık türünde en önemli şey ödül elde etmek ve çıkar sağlamaktır. Örgüt içinde paylaşılan ortak amaç, hedefler ve normların bir önemi yoktur. Buradaki amaç arzulanan ödüle ulaşmaktır. Uyum bağlılığında ödül çekicidir, ceza ise itici ve istemeyendir. Çalışanların kuruma olan bağlılığı, örgüt içindeki eylemlerinin ortak amacı vadedilen ödüle ulaşmaktır. Çalışan örgütte yaptığı iş karşılığında ücret, maaş, ikramiye, emeklilik hakkı gibi menfaatler edinmek ister. Eğer çalışanın talep ve beklentileri karşılanırsa örgütte kalmaya devam edecektir. Aksi takdirde örgütsel amaç ve hedeflere uygun tavırlar sergilemeyecektir (Doğan ve Kılıç, 2007:43).

b-)Özdeşleşme; Özdeşleşme boyutu, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine dayanmaktadır. Çalışan örgütte diğerler çalışanlar ile yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece çalışan kendisini bir gruba ait hissetmektedir ve o grubun üyesi olmaktan ve örgütte kalmaktan gurur duymaktadır. Çalışan örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini olduğu gibi kabul etmiş ve örgüt ile kendisini ortak bir noktada özdeşleştirmiştir. Kendilerini örgütleri ile özdeşleştiren çalışanlar örgütün başarısını ya da başarısızlığını kendilerinin gibi görürler. Bu nedenle örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması ve başarılı olması için maksimum seviyede çaba gösterirler.

c-) İçselleştirme Bağlılığı; Çalışanın norm ve değerleri ile örgütsel değerler arasındaki uyum ve ahenge dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyin iç dünyası, örgütte çalıştığı diğer arkadaşları ile uyumlu hale geldiğinde, yani değer ve normlar anlamında uyum ve bir bütünlük sağlandığında gerçekleşecektir. Çalışan değer ve normlar açısından örgüt ile ortak bir paydada buluştuğunda, kendisini örgüt ile bir bütün hissedecek ve örgütsel bağlılığını gönüllü olarak devam ettirecektir.

Uyum boyutu, örgüt için de ödül kavramına vurgu yaparak çalışanı araçsal algılara; diğer boyutlar ise kurumun çalışandan beklentisi ile ilgili sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000:20).

2.2.3.Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağlılığı çalışanın örgüt emirlerine uyması olarak tanımlamaktadır. Etzioni bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak tanımlamıştır (Doğan, 2003:42).

a-) Ahlaki Bağlılık; Çalışanın kurum değer ve normlarını benimseyerek içselleştirmesi ve çalışanın örgüt ve yönetim ile kendini özdeşleştirme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar, toplumsal faydayı ve refahı önemseyip buna göre davrandıklarında kurumlarına daha fazla bağlanmaktadır. Çalışan kendisini örgüte adar, örgüt ile ilgili iyi ya da kötü herşeyden kendisini sorumlu tutmaktadır. Bu bağlılıkta örgütsel amaç, hedef ve değerleri benimseyen ve kendi ile içselleştiren çalışanın bağlılığı ödül, para, terfi vb.maddi değişimlerden etkilenmez. Maddi unsurların dışında bir aidiyeti söz konusudur (Penley ve Gould, 1988:46).

b-) Hesapçı Bağlılık; Çalışanlar ile kurum arasında çıkar ilişkisini ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar örgütsel faaliyetleri sonucunda kazanacakları ödüller sebebi ile örgüte bağlılık hissetmektedirler. Çalışan aldığı kadar ücretin karşılığını verir, fazlaca çaba sarf etmez. Yani çalışan emeğinin karşılığını aldığına inandığında örgüte sınırlı bir bağlılık göstereceği söylenebilir. Örgüt ise hedeflediği amaçlara ulaşmayı temel alır ve elde edeceği fayda ile ilgilenir (Penley ve Gould, 1988:46).

c-) Yabancılaştırıcı Bağlılık; Çalışanların örgüt içerisinde baskı altında tutulduğu, tavır ve davranışların kısıtlandığında meydana gelen ve örgüte karşı istenmeyen bir yönelimi açıklamaktadır. Çalışanlar, duygusal anlamda örgüte herhangi bir bağlılık hissetmemektedir ancak örgüt üyeliğini maddi çıkarlar ve menfaatleri için devam

zorunda kalırlar. Bu bağıllık türü çalışanın örgüt ile çıkarları çatıştığı veya örgüt tarafından cezalandırıldığı zaman meydana gelmektedir. Bu bağıllık türünde çalışan cezadan ve kaybedeceklerinden korktuğu için örgüt üyeliğini devam ettirmekte, örgüt çıkarlarını önemsememektedir. Zorunlu olarak örgütte kalan çalışanın verimi ve performansı düşecek bu da örgüt kaynaklarını olumsuz etkileyerek maliyetleri artıracaktır (Penley ve Gould, 1988:47).

Etzioni çalışanları örgütsel normlara, değerler, amaç ve hedeflere uygun tavır ve davranışlar sergilemeye iten üç çeşit güçten bahsetmiştir. Bunları; cezalandırma gücü, ödüllendirici ve sembolik güç şeklinde tanımlamıştır (Balay, 2000:20). Bu tanıma paralel örgütte sembolik güç; ahlaki katılım, ödüllendirici güç ile hesapçı katılım, cezalandırıcı güç ile de yabancılaştırıcı katılımı yani bağıllığı meydana getirmektedir.

2.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn çalışanları kuruma bağlı kalmaya yönelten çeşitli nedenler olduğunu savunmaktadırlar. Çalışanların kurumdaki faaliyetlerini maddi ya da manevi ödüllere bağlamaktadırlar. İçsel ve dışsal ödüllerin çalışanların motivasyonunda birebir etkili olduğunu ve onların örgütsel bağıllığı olumlu ya da olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

2.2.5. E. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık ayrımı yapmıştır. Araçsal bağıllık çalışanların şahsi çıkarlarına, örgütsel bağıllık ise motivasyon temeline dayanmaktadır. Araçsal güdüleyici eylemler çalışanın kendisi ile ilgilidir, örgütsel bağıllık eylemleri ise örgütsel izler taşır.

Bu bağıllık türünde örgüt, çalışanın talep ve beklentilerini karşılarken karşılığında çalışanın örgütün ortak amaç ve hedeflerine katkı yapmasını

beklemektedir. Çalışan kendi amaç ve hedeflerine uygun olarak taleplerinin karşılanmasını bekler. Aynı şekilde örgütünde kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışandan bekledikleri vardır. Örgüt ve çalışan ortak paydada bir araya gelmeye çalışırlar. Eğer çalışanın beklentileri karşılanırsa örgütte kalmaya devam etmek isteyecektir. Aksi takdirde örgütte kalmak istemez. Karşılıklı olarak beklentiler karşılanırsa bağlılık sağlanacaktır (Wiener, 1982:421).

2.2.6. Becker Sınıflandırması (Yan Bahis Yaklaşımı)

Becker çalışanın örgütte örgüt amaç ve hedeflerine uygun tutarlı bir davranış sergilediğini, eğer bu davranışı sergilemezse işini kaybedeceği düşünerek örgütte kalmaya devam ettiğini ve zorunlu olarak örgüte bağlandığını ortaya koymaktadır. Çalışanın örgütte kalmasını iş ile ilgili faaliyetlerine ve ortaya koyduğu davranışlara bağlı olmasını tutarlı davranışlara bağlamaktadır. Yani örgütsel bağlılığı davranışsal olarak açıklamaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Becker kişinin tutarlı tavır ve davranışlar sergilemesini yan bahis ile açıklamakta, bağlılığın davranışsal boyutuna vurgu yapmaktadır. Çalışan örgüte bilgi, beceri, zaman ve enerjisini harcayarak bir yatırım yapmaktadır. Dolayısı ile örgüt ile yan bahse girmektedir. Karşılığında belli kazançlar edinmeyi amaçlamaktadır. Ancak kazanç elde etmek için şirkete harcadığı değerleri (bilgi, beceri, zaman vb.) sürekli hale getirmelidir. Aksi takdirde çalışan örgütten ayrıldığında kaybedeceklerini düşünür ve örgüte bağlılık gösterir.

Yani çalışanın örgütte sergilediği davranış, o davranış ile çok da ilgisi olmayan başka örgütsel ya da bireysel çıkarları etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılık göstermesini sağlayan yan bahsin toplumsal ve bireysel beklentiler, bürokratik/sosyal düzenlemeler, sosyal roller ve etkileşimler gibi kaynakları olduğu ortaya konmuştur. Bu kaynaklar dolaylı ya da doğrudan çalışan bağlılığını etkilemektedir (Mottaz, 1989:144).

2.2.7.Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı ele alan isimlerden bir diğeri ise Kanter dır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların bilgi ve becerilerini, iş enerjilerini örgütte kullanması, sadakatle örgüte bağlı olması ve örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesi olarak tanımlamaktadır. Kanter örgütsel bağlılığı devam, kontrol ve kenetlenme/birlik bağlılığı olarak üçe ayırmıştır. Örgütleri birer sosyal sistemler olarak tanımlayan Kanter'e (1968:501) göre her örgütün ihtiyacı, talep ve beklentisi farklıdır. Örgütlerin talep ve beklentilerini ancak güçlendirilmiş ve örgütsel bağlılığı sağlanmış çalışanlar yerine getirebilmektedir.

Kanter'e göre devam bağlılığında çalışan örgütün varlığını devam ettirmesi için elinden geleni yapar. Bu bağlılık türünde çalışan işten ayrılma ile örgütte kalma arasında bir fayda-maliyet analizi yapar. İşten ayrılmanın kendisine çok fazla şey kaybettireceğini ve kaybının büyük olduğunu düşünür ve örgütte kalmaya devam eder. Çalışan örgütte kalmak için ve örgütün varlığını devam ettirmesi için fedakarlıklarda bulunmaktadır. Bu anlamda devam bağlılığı özveri ve yatırımı içinde barındırır (Kanter, 1968:501).

Kenetlenme /birlik bağlılığı ise çalışanların örgüt içerisinde sosyal ilişkilere bağlılığını ifade eder. Bu tür bağlılıkta bireyler birbirlerine duygusal bir bağ ile kenetlenir, dayanışma yüksektir. Kenetlenme bağlılığı sağlanması ve çalışanların sosyal ilişkiler kurması için örgüt içerisinde aktiviteler, seremoniler ve törenler ile bir araya getirilmeli ve sosyal ilişkiler kurması sağlanmalıdır (Kanter, 1968:502). Kenetlenmenin sağladığı örgütlerde kurum içi çatışmalar ve çekişmeler yerine gruplar arası iş birliği ve kordinasyon söz konusudur.

Kontrol bağlılığında ise çalışan örgütün norm ve kurallarını benimsemesi ve bu kurallara toplumsal hayata da bağlı kalması ön plana çıkmaktadır. Burada çalışanın örgütsel kural ve normları doğru ve ahlaki bulması ve kendi doğruları ile örtüştürmesi dolayısı ile içselleştirmesi söz konusudur (Kanter, 1968:502).

2.2.8. Allen & Meyer Sınıflandırması

Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışan-kurum ilişkisini elen alan psikolojik bir durumdur. Bu tür bağlılıkta çalışanların örgütlerdeki tavır ve davranışları etkilidir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarında bağlılığı duygusal, normatif ve devam olmak üzere üçe ayırmış ve örgütsel bağlılık üzerine model geliştirmişlerdir (Wiener, 1982:420).

Duygusal bağlılığı çalışanın bireysel hedef, norm ve değerleri ile örgütün amaç, hedef, norm ve değerleri ile özdeşleşmesi veya bütünleşmesi olarak açıklamaktadır. Duygusal bağlılığı sağlamış çalışanlar kendileri istekleri doğrultusunda örgüt üyeliğini devam ettirirler. Çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirme isteği örgütün ve çalışanların ortak değerler çerçevesinde bir araya gelmesi ve çalışanın kendisini örgütün vazgeçilmez bir parçası gibi hissetmesinden kaynaklıdır. Duygusal bağlılık hisseden çalışan maddi kaygı ve beklentiler için örgütte kalmaya devam etmez. Örgüte derin bir sevgi ve aidiyet hissettiği, örgüt amaçlarını, değer ve nomlarını benimsediği, kabul ettiği için örgütte kalmaya devam eder. Çalışanlar örgütsel faaliyetler için normalden daha fazla çaba ve performans göstermekte ve örgüt ile ilgili daha fazla aktiviteye gönüllü olarak katılmaktadır.

Çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanması bazı unsurların varlığına bağlıdır. Örneğin örgütte çalışanın yetki ve sorumluluklarının açıkça ortaya konması, çalışanın yapacağı işi önemseyip benimsemesi, iş süreçlerine çalışanların katılımının sağlanması, örgütteki çalışma ortamının yardımlaşma ve dayanışmaya açık olması, çalışanlara güven vermesi, birimler arası karşılıklı bilgi akışı sağlanamaması ve geri beslenme mekanizmalarının kurulması, çalışanın kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi vb.faktörlerin çalışanın duygusal bağlılığını etkileyen faktörler olarak ortaya konmuştur (Allen ve Meyer, 1991:67). Tüm bu faktörleri kapsayan bir yapının oluşturulmasında destekleyici ve teşvik edici bir kurum kültürünün ayrıca bu yapıyı koruyacak, yönlendirecek bir de liderin olması gerekmektedir.

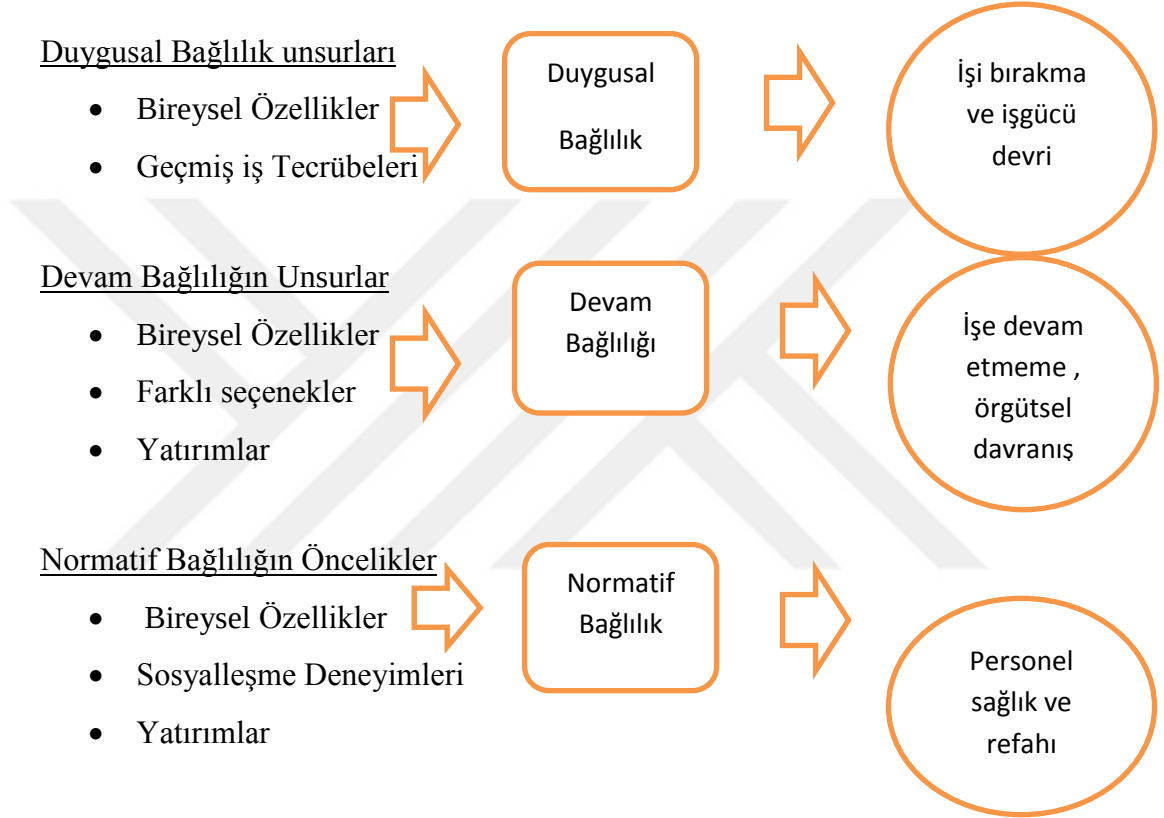
Allen ve Meyer'in savunduğu diğer bir bağlılık türü ise **devam bağlılığıdır**. Çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine nelere mal olabileceği hakkında bir fikri olmasıdır. Devam bağlılığında çalışan aidiyet ya da kuruma olan hisleri nedeni ile örgütte kalmaya devam etmez. İhtiyaçları yani maddi çıkarları nedeni ile örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir. Çünkü örgüt üyeliğinden ayrılmak çalışana çeşitli maliyetler getirecektir ya da çalışanın daha iyi bir iş seçeneği de yoktur. Çalışan için maliyet aktarılamayacak bilgi, örgütsel enstirümanlar için harcanan para, edinilen statü, sarf edilen enerji ve performans için ödül ya da benzeri unsurlar olabilir. Kısacası devam bağlılığı iki unsur temelinde gelişmektedir. Bunlardan örgütten ayrılmanın çalışana getireceği maliyet, diğeri ise iş alternatiflerinin az olmasıdır. Bu bağlılık türünde çalışanlar işi yapmak için gerekli çaba ve performansı asgari düzeyde sergilerler, daha fazlasını yapmak için uğraşmazlar (Allen ve Meyer, 1990:4).

Normatif bağlılık ise işgörenlerin örgüt üyeliğini devam ettirme ile ilgili yükümlük ve bağlılık duygularını ifade etmektedir. Bu bağlılıkta çalışan bağlı olduğu kuruma vefa borcu hissetmekte, örgüt ile arasında gönül bağı kurmakta ve bu nedenle örgütte kalmaya devam etmek istemektedir. Eğer çalışan kurumdan ayrılırsa kendisini suçlu hissedecektir. Bu nedenle örgütte kalması gerektiğini düşünmekte ve başka alternatifleri değerlendirmekten kaçınmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan örgütteki eylemlerinin etik olmasına ve doğruluğuna inanırsa örgütte kalma üyeliğini sürdürür (Balay, 2000:22).

Ayrıca normatif bağlılık kurumun çalışanlarına sağladığı maddi ve manevi iyi olanaklar, çalışanın vefa duygusu ile vicdanen örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Söz konusu şartlar çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirmesine neden olmakta ve çalışanı örgüte bağlamaktadır. Çünkü çalışan örgüte karşı sorumluluk ve suçluluk duygusu hissetmektedir. Çalışan örgüt için elinden geleni yaptığını , kuruma olan borcunu ödediğini düşündüğü andan itibaren örgüt üyeliğini bitirecektir (Meyer ve Allen, 1991:72).

Bu bağıllık türünde işgörenlerin örgüt üyeliğini devam ettirmelerinin temel nedeni zorunluluktur. Yani normatif bağıllıkta işgören kuruma vefa ve sadakat gösterilmesi gerektiğine, bunun ahlaki yükümlülük olduğuna inanır.

Allen ve Meyer Bağıllık Modeli



Şekil 2.3 : Allen ve Meyer Örgütsel Bağıllık Modeli.

Kaynak: John P.Meyer, David J.Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates and Consequences", Journal of Vocational Behavior, 1995, Vol.61, No.1, s.22.

Meyer'e göre örgütsel bağlılığın ve alt boyutlarının ortak noktası, çalışan ve kurum arasında özel bir bağ kurarak çalışanın işi bırakma riskini azaltmasıdır. Bağlılıkta çalışanların örgütteki varlığını devam ettirmesi ve bunun için istektedir olması ana unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Duygusal bağlılık örgüt üyeliğine

devam etme isteği, devam bağlılığı ihtiya ve normatif bağlılık ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

Çalışanın rgtsel olan bağlılığının tutumsal ve davranışsal olarak ayrıldığı ve irdelendiği görülmüştür. Tutumsal bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmaların bazı ortak noktalarda keşiştiği incelenmiştir. Tutumsal bağlılıkta ortaya konan davranış duygusal, rasyonel ve ahlaki bir nitelik taşır. Yani bu yaklaşımda çalışan kedisini farklı sebepler ile örgüt ile zledişleştirir, sadakat ve vefa duygusu ile örgüte bağlanır ve kendi isteği ile örgüt üyeliğini sürdürür. Öte yandan davranışsal bağlılıkta çalışanların örgütte sergilediği davranışın kendisine getireceği maddi ve manevi kazanç ve kayıpları hesaplayarak örgütte kalıp kalmayacağına karar verme durumudur. Duygusal bir bağdan, vefa ve sadakatte bahsetmek mümkün değildir.

Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlar ve sınıflamalar yapılmış olsa da birbirleri ile keşiştikleri ortak noktalar da bulunmaktadır. Allen ve Meyer alışmalarında Mowday'ın bağlılık ile ilgili teorisini temel alarak konunun daha da derinine inmiş, davranışsal bağlılığı devam ve normatif bağlılık olmak üzere iki farklı gruba ayırmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007:61).

2.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Çalışanların kuruma bağlılıklarını sağlayan farklı etmenler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu bağlılığı etkileyen bir çok faktör olsa da genel olarak bazı başlıklar çerçevesinde toplandığı görülmüştür. İlk olarak örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsur **bireysel faktörlerdir**. Bireysel unsurlar da kendi içerisinde demografik unsurlar ve iş ile ilgili unsurlar olarak ayrılmaktadır. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, kişisel özellikler, başarı isteği, denetim algısı, motivasyonu, iş ile ilgili kriterleri gibi bazı başlıklar altında incelenmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Örneğin yaş bireyin kurumdaki çalışma yılı ile ilgilidir. Personelin yaşı arttıkça örgütte çalışma yaşıda artacaktır dolayısı ile yıllar geçtikçe personelin örgüte olan bağlılığı da artacaktır. Çünkü uzun yıllar çalışan bir personelin kurum içerisinde yükselmesi daha kıdemli ve eski olması nedeni ile daha kolay olacaktır. Ayrıca bireyler bir kurumda uzun yıllar çalıştıktan sonra başka kurumlarda çalışmayı riskli bulurlar ve bu nedenle kurumlarında kalmayı tercih ederler. Öte yandan demografik unsurlardan olan medeni durumda örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Yapılan araştırmalar bekar olan çalışanların evli çalışanlara göre daha kolay risk aldıkları ve iş değiştirmeye daha olumlu baktıkları ortaya konmuştur. Dolayısı ile çalışanların medeni halleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Balay, 2000:56). Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir demografik etken ise eğitimidir. Eğitimli çalışanlar kendi eğitim, yetenek ve becerilerine daha fazla güvenmekte dolayısı ile kendilerine her zaman daha iyi bir iş aramaktadırlar. Bu bağlamda eğitim arttıkça çalışanın kuruma olan bağlılığını azaldığı söylenebilir. Tam tersi eğitim seviyesi düşük olan çalışanın ise iş bulamama kaygısı ile çalışanı örgütte kalmaya zorlayacak dolayısı ile örgütsel bağlılığı daha da güçlendirecektir.

İş hayatı ile ilgili diğer bireysel etmenler ise çalışanın başarı isteği, maddi ve manevi kazançlar olarak belirlenmiştir. Öte yandan personelin çalıştığı ortamda demografik özelliklerin de etkisi ile çalışanın örgüt süreçlerine aktif olarak katılması, motive edilmesi ile kazandığı başarı arzusu ve güdüsü personelin kurum bağlılığını da etkileyecektir.

İkinci temel unsur ise **iş ve çalışanın işteki rolüne ilişkin** faktörler 'dir. Çalışanın yaptığı işin ne olduğu, iş ile ilgili yapması ya da yapmaması gerekenler faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanısıra örgütsel süreçlere katılım, yetkilendirme, eğitim ve öğretim fırsatları, maddi kazanç, terfi, iş stresi gibi unsurlarda bu kategoride ele alınmaktadır. Örneğin personelin yaptığı işin içeriği ve kapsamı personelin yetenek, becerisi ve eğitimi ile aynı paralellikte olması personeli motive edecek ve çalışanın işte tatminini sağlayacaktır. Dolayısı ile personelin örgütsel bağlılığı pozitif yönde artacaktır. Öte yandan çalışanın örgütteki yeri ile ilgili olan algısı da örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Kendisini ve yaptığı işi

örgüt içerisinde net olmayan personelin örgütsel bağlılığı da negatif yönde etkilenecektir (Griffiths, 1999:76).

Personelin **iş deneyimi ve örgütte çalışma ortamı** da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Personelin aynı kurumda uzun yıllar çalışmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olabilmektedir. Örneğin, bir kurumda uzun yıllar çalışan bir personelin örgütsel bağlılığı, yeni işe başlayan bir personelden daha fazla olabilirken, aynı şirkette aynı pozisyondan uzun yıllar çalışan bir personelin örgütsel bağlılığı daha az olabilir. Örgütte çalışma ortamı da örgütsel bağlılığı birebir etkileyen unsurlardandır. Örgütte çalışanlar arasında iş birliği/dayanışma, yardımlaşma ve güven ortamı, çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişim, geri bildirim mekanizması, paylaşım, işte motivasyon ve iş tatmini ve benzeri unsurların örgüt içerisinde var olması ya da olmaması örgütsel bağlılığı pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir.

Örgütsel özellikler de örgütsel bağlılığı etkileyen diğer temel unsurlardandır. Bağlılığı etkileyen örgüt unsurları arasında örgütün büyüklüğü, örgüt imajı, esnek çalışma saatleri, ücretler, eğitim hizmetleri, kariyer ve terfi imkanları, örgütün kontrol derecesi ve benzeri saymak mümkündür (Schein, 1992:12). İlgili literatür tarandığında bireysel ve örgütsel faktörlerin çoğu zaman bir arada ya da tek tek çalışanın kuruma olan bağlılığını etkilediği görülmüştür.

2.4.Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasının Önemi

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması, rekabet edebilirliğini sürdürebilmesi ve ekonomik hayattaki varlığının devam ettirebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması oldukça önemlidir. Özellikle 1980 ve sonrasında modern ekonomik hayatta örgütsel kaynakların verimli kullanılması politikasının önem kazanması ile insan kaynağı yani çalışanlar ön plana çıkmıştır. Örgütlerin ulaşmak istedikleri amaç, hedef ve beklentilerinin yanısıra çalışanların da örgütten çeşitli beklentileri ve talepleri bulunmaktadır. Çağdaş örgütlerde çalışanların ekonomik

talep ve beklentilerinin yanında çalışma koşulları, iş tatmini, motivasyon ve benzeri kişisel beklentileri de göz önünde bulundurulması hususu önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü maddi ve kişisel tüm talep ve beklentileri karşılanan ve motive edilen çalışanın, örgütsel bağlılığı da sağlanmış olacaktır. Çalışanlar kendisini örgüt ile özdeşleştirerek, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için maksimum seviyede çaba göstererek daha fazla sorumluluk alacak ve örgütsel çıktıları da olumlu yönde etkileyecektir.

1980 yılı ve sonrasında modern örgütlerin çalışan bağlılığını sağlayarak, örgütsel verimliliği artırmak için personel güçlendirme uygulamalarına yöneldiğini, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilediği fikri ortaya konmuştur (Huang, 2006:350; Henkin & Marchiori, 2002:277; Sigler & Pearson, 2000:38-40; Konczak, 2000:309-310). Yapılan çalışmalar çalışanların sadece yapısal olarak güçlendirilmesinin yetersiz olduğuna, çalışan kişisel beklentilerinin tatmini ve çalışan motivasyonunun önemine vurgu yapmıştır.

Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme, üst yönetimde toplanmış hiyerarşik gücün çalışanlar arasında kademeli olarak dağıtılmasını, çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek iş süreçlerine dahil edilmesini, gruplar arası iş birliği ve koordinasyonu sağlayarak çalışanların örgütsel çıktıları ve süreçlere birebir etkisini temel alır. Güçlendirilen ve örgütteki iş süreçlerine aktif olarak katılan personel iş tatmini yanısıra kendisini motive edilmiş hissedecektir. Yapısal olarak güçlendirilen ve iş motivasyonu sağlanan çalışanın, örgütsel bağlılığı buna paralel verimliliği de artacaktır.

Personel güçlendirme uygulamaları yanısıra örgüt içinde çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi için kurs, seminer ve bazı programlar ile çalışanın eğitilmesi örgütsel bağlılığı etkileyen diğer unsurlardandır. Ayrıca kurum içi birimler ve gruplar arası açık iletişim ortamı, geribildirim yapılmasının sağlanması, birimler arasında iş birliği ve koordinasyonu artırarak kurum içi bütünlük sağlayacak ve çalışanlar kendisini örgütün bir parçası gibi hissedecektir. Dolayısı ile çalışanların örgüte olan içsel bağlılıkları artacaktır.

Örgütteki kaynakların verimli kullanılması, çıktıların kontrolü ve verimliliğin artırılması için örgüt içi kontrol mekanizmaları oluşturulması örgütsel bağlılığı sağlanmasında önemli diğer etkenlerdendir. Çalışanlarına yetki ve sorumluluk veren örgütler, denetim mekanizmaları ile çalışanın kendini kontrol etmesini, eğer hata varsa çalışanın müdahale etmesini kolaylaştırır. Üst yönetimin denetim baskını hissetmeyen çalışan işini yaparken ve fikirlerini belirtirken baskı altında kalmaz. Bu durum da çalışanın kurum bağlılığını artırmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığını sağlayan diğer bir unsur ise kurum içi ödüllendirme sistemidir. Çalışan tüm zamanını, emeğini, enerjisini, bilgi ve becerisi örgüt için harcar. Örgütsel bağlılığı sağlanan çalışan, kurumun amaç ve hedeflere ulaşması, maksimum verim alınması için fedakarlık yapar ve normalden daha fazla çaba sarf eder. Ancak bunun karşılığında maddi ve kişisel talepleri bulunmaktadır. Çalışanların emek ve çabasının takdir görmesi, başarısının maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi, çalışanı motive edecek ve örgüte olan bağlılığını daha da artıracaktır.

Örgütler başta personel güçlendirme olmak üzere söz ettiğimiz diğer uygulamalar ile çalışanları kişisel hedef, değer ve normları ile örgütün hedef ve değerlerini ortak paydada bir araya getirerek, çalışanların kurum ile özdeşleşmesini sağlamaktadır. Böylece örgütü benimseyen çalışan daha fazla sorumluluk almaktan, çaba göstermekten kaçınmayacak ve kurum için fedakarlık yapacaktır. Çalışanlar ailesi gibi hissettiği örgüt için tüm yetenek ve becerileri sergileyecek, ekstra performans harcayacaktır. Örgütsel bağlılığı sağlanan çalışan, örgütsel kaynakları doğru kullanması ve gösterdiği çaba ile örgütsel verimliliği de doğrudan artıracaktır.

2.5. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Önemli Çalışmalar

Personel güçlendirme kavramı küreselleşen ve değişen ekonomilerin değişen rekabet anlayışının ve pazar şartlarının ortaya çıkardığı yeni bir kavramdır. Modern ekonomik hayatta örgütlerin değişen şartlara ayak uydurması, rekabet üstünlüğü sağlayarak örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kullanacağı en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu ortaya konmuştur.

Çünkü modern örgütlerin uygulamaya koyduğu personel güçlendirme çalışmaları ile örgüt çalışanları örgütün en önemli parçası olarak kabul edilir. Çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerin güvenerek inisiyatif almaları sağlanır. Güçlendirmenin uygulandığı ve benimsendiği örgütlerde iş birliği, dayanışma ve birimler arası bilgi akışı vardır. Çalışanlar örgütsel girdiler ve çıktılar üzerinde etkilidir. Çalışanların fikirleri önemsenir, eğitim desteği ile çalışanların yetenek ve becerilerinin gelişmesi sağlanır. Dolayısı ile çalışan kendisini örgüt içinde değerli ve örgütün bir parçası gibi hisseder. Personel kişisel amaç ve hedefleri ile kurumun amaç ve hedeflerini bir noktada keşşştirir, örgüt ile bütünleşme sağlar. Böylece çalışanların örgüte olan bağlılıkları sağlanmış ya da pekişmiş olur.

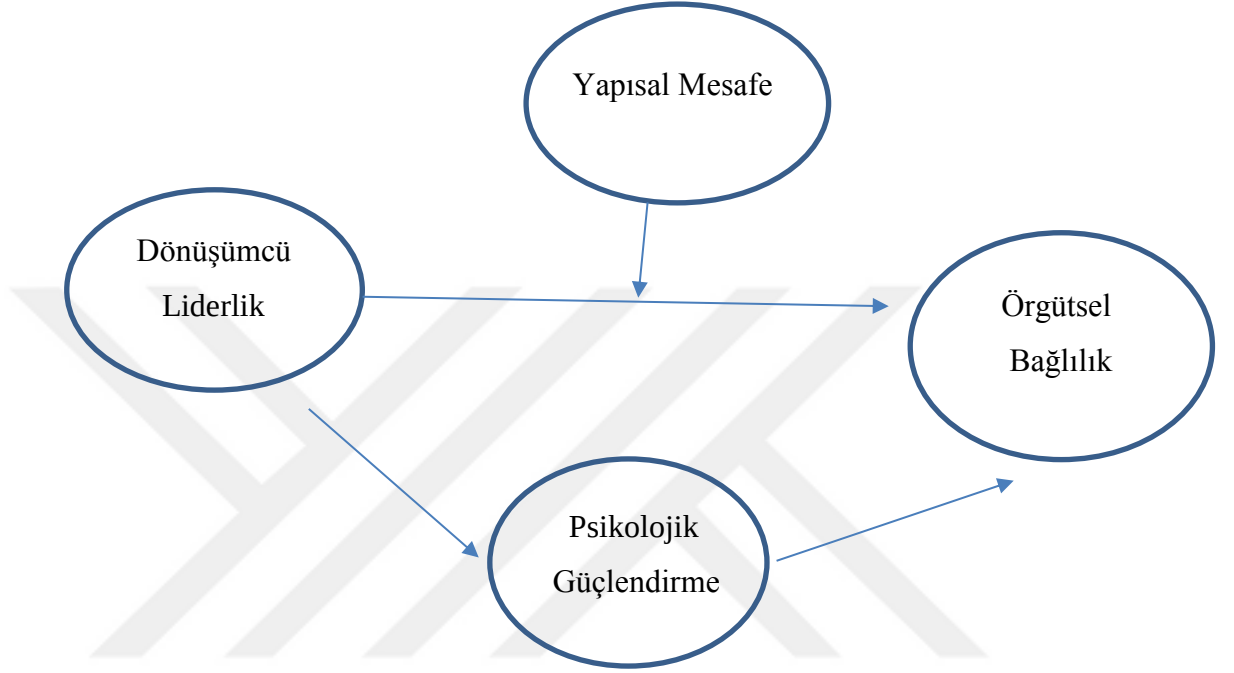
Güçlendirilmiş çalışanlar işlerinde uzman olduklarının, yetenek ve becerilerinin farkındadırlar. İş ile ilgili tüm sorumluluk ve inisiyatifin kendilerinde olduğunu bilirler ve işi daha fazla sahiplenirler. Dolayısı ile örgütsel bağlılıkları pozitif yönde artış gösterir. Güçlendirmenin uygulandığı modern örgütlerde çalışanın örgütteki olayları etkileyebildiği hissine sahip olması, iş ile ilgili kararları kendisi alıp uygulayabilmesi, işini anlamlı bulup kendisini işinde yeterli hissetmesi çalışanları daha fazla motive etmekte ve örgüte olan bağlılıklarını daha fazla artırmaktadır. Psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, bu konuda yapılmış ve literatürde önemli kabul edilen bazı çalışmalar aşağıda detaylı bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili 2000 yılı ve sonrasında sayıca daha fazla ve kapsamlı çalışmalar yapıldığı incelenmiş, bu çalışmalardan bazıları aşağıda detaylandırılmış ayrıca syf.138’de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir. Konu ile ilgili yapılan ve Ek:1 tablosunda özetlenen bu çalışmalara araştırmanın teorisine, değişkenlerine, hipotez ve problemlerine uygun olduğu için yer verilmiştir.

Psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklayan çalışmalardan birisi 2000 yılında Konczak v.d. tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada güçlendirici liderlik davranışı, psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 500 adet işletmede çalışan 150 beyaz yakalı (yönetici) üzerinde yapılmış, psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada güçlendirme değişkeni Spreitzer'in dört boyutlu ölçeği ile örgütsel bağlılık değişkeni ise Mowday ve arkadaşlarının geliştirdiği dokuz ifadeli bağlılık ölçeği(OCQ) ile ölçülmüştür. Mowday v.d. tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler, iş tecrübeleri ve iş ortamı olmak üzere dört temel başlık halinde ele alınmaktadır (Konczak v.d., 2000:309-310). Bu çalışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Avolio v.d., tarafından 2004 yılında yapılan çalışmada temel olarak dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik personel güçlendirmenin aracı rolü ve etkisi araştırılmıştır. Çalışmada iki temel boyutta inceleme yapıldığı belirlenmiştir. Birinci boyutta örgütlerdeki altta işleyiş süreci ve hangi liderlerin takipçileri yani çalışanları nasıl etkilediği, ikinci boyutta ise liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı varsa, nasıl etkilediği araştırılmıştır. Singapur'daki devlet hastanesinde çalışan 520 hemşire üzerinde yapılan bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin diğer iki değişken arasında aracı rolü olduğu ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu savunulmuştur. Bu çalışmada psikolojik güçlendirme boyutu Spreitzer'in geliştirmiş olduğu güçlendirme ölçeği ile, örgütsel bağlılık boyutu ise Cook ve Wall tarafından 1980 yılında geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Cook ve Wall tarafından geliştirilen ölçek kimlik, ilgi ve bağlılık olmak üzere üç bileşeni içermektedir. Yapılan çalışmada ilk olarak ölçeğin tutarlılığı ve güvenilirliğine bakılmış sonra ölçekten hangi ifadelerin çıkarılması gerektiği irdelenmiştir. Daha sonra dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirmeye herhangi bir etkisi olup olmadığı bakılmış, boyutlar bazında yapılan inceleme ile dönüşümcü liderlik boyutlarının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarının psikolojik

güçlendirme boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır (Avolio v.d., 2004:955-958). Bu çalışma syf.138’de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin model ise aşağıdaki gibidir;



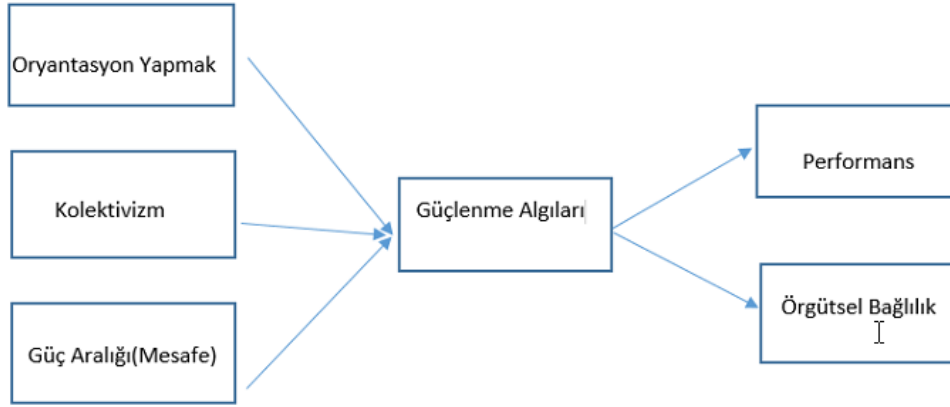
Şekil 2.4: Avolio v.d.,(2004), Araştırma Modeli:Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance.

Kaynak: Avolio, Bruce J., Zhu ,Weichun, Koh, Willam, Bhatia, Puja:”Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment and Moderating Role Of Structural Distance” Journal of Organizational Behavior, 2004, C.25, s.952.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan diğer isim ise Sigler ve Pearson ‘dır. 2000 yılında yapmış oldukları araştırmada temel olarak güçlendirici bir örgüt kültürü oluşturmaya odaklanmış olup, örgüt kültürü ve güçlendirme algıları arasındaki ilişki ile güçlendirme ve bağlılık arasında ilişki irdelenmiştir. Araştırma iki adet tekstil firmasına ait 5 ayrı fabrikada 727 tane işçi üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmada Spreitzer’ın psikolojik güçlendirme ölçeği ile Mowday v.d. tarafından revize edilen bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Mowday ve arkadaşları çalışanların örgüte olan bağlanma düzeylerine etki eden unsurları; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve

çalışma ortamı olmak üzere dört başlık altında ele almışlardır. Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ele aldıkları kişisel faktörleri demografik özellikler ile iş ve iş hayatı ile ilgili faktörler olarak ayırmış ve irdelenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde (yetkinlik boyutu hariç) anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur (Sigler ve Pearson, 2000:33-34). Bu çalışma syf.138’de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin model ise aşağıdaki gibidir;



Şekil 2.5:Siger ve Person (2000), Araştırma Modeli: A Model Of Empowering Culture.

Kaynak: Sigler, Tracey H., Pearson, Christine M.: ”Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment”, Journal Of Quality Management, 2000, C.5, s.30

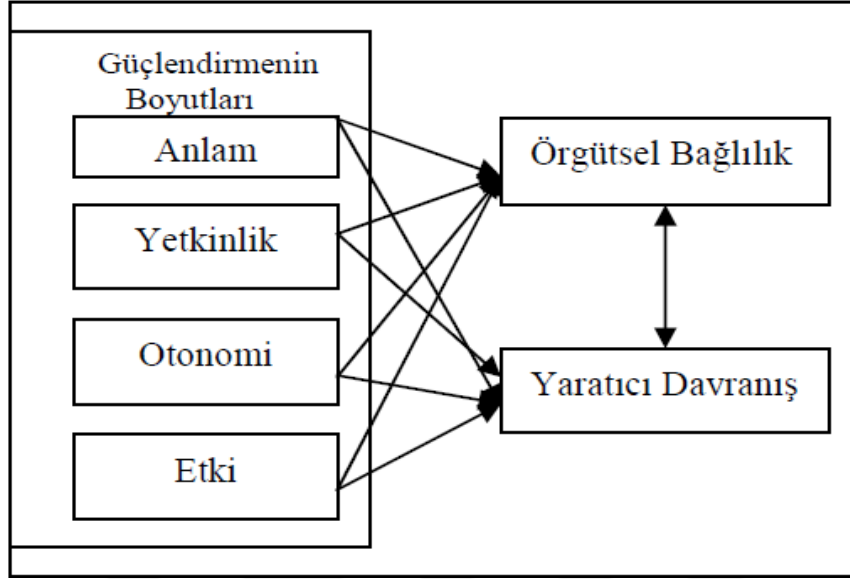
Çalışanın güçlendirilmesi ve örgüte olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışma ise 2002 yılında Henkin ve Marchiori tarafından ortaya konmuştur. Araştırma 16 adet kiropraktik(chiropractic faculty) fakültesinde üst düzey çalışan üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme boyutu Spreitzer’in geliştirdiği ölçek ile, örgütsel bağlılık boyutu Allen ve Meyer ‘in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma sonucunda duygusal ve normatif bağlılık ile güçlendirme ve alt boyutları arasında pozitif, devamlı bağlılık ile

psikolojik güçlendirme boyutları arasında ise negatif yönde ilişki olduğu ortaya konmuştur (Henkin ve Marchiori, 2002:278). Bu çalışma syf.138’de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Konu ile ilgili yapılan diğer bir araştırmaya ise Huang vd. tarafından yapılmıştır. Huang v.d. tarafından 2006 yılında yapılan bu araştırmada katılımcı liderlik davranışının, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığa olan etkisini irdelenmiştir. Araştırma Çin’de iki adet kamu kuruluşunda 173 adet çalışan beyaz yakalı personel üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda katılımcı liderlik davranışlarının psikolojik personel güçlendirme uygulamalarını desteklediği, bunun da doğrudan örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur. Dolayısı ile araştırma sonucunda psikolojik personel güçlendirmenin bazı boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada personel güçlendirme 1995 yılında Spreitzer tarafından geliştirilmiş olan ölçek ile örgütsel bağlılık ise Allen ve Meyer’in geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür (Huang, 2006:353-355). Bu çalışma syf.138’de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

2007 yılında Çekmecelioğlu ve Eren tarafından yapılan bir çalışmada ise psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma Kocaeli Tıp Fakültesinde 175 tane öğretim üyesi üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmada psikolojik güçlendirme boyutu Spreitzer’ın güçlendirme ölçeği ile, örgütsel bağlılık boyutu ise Meyer ve Allen’in geliştirdiği çok boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma güçlendirmenin “anlam” ve “otonomi” boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu sonucu ortaya konmuştur. Yani psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bunun yanısıra yaratıcı davranışın örgütsel bağlılığa olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:20). Bu çalışma syf.138’de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin model ise aşağıdaki gibidir;



Şekil 2.6: Çekmecelioğlu ve Eren (2007), Psikolojik Personel Güçlendirme, Yaratıcı Davranış Ve Örgütsel Bağlılık Modeli.

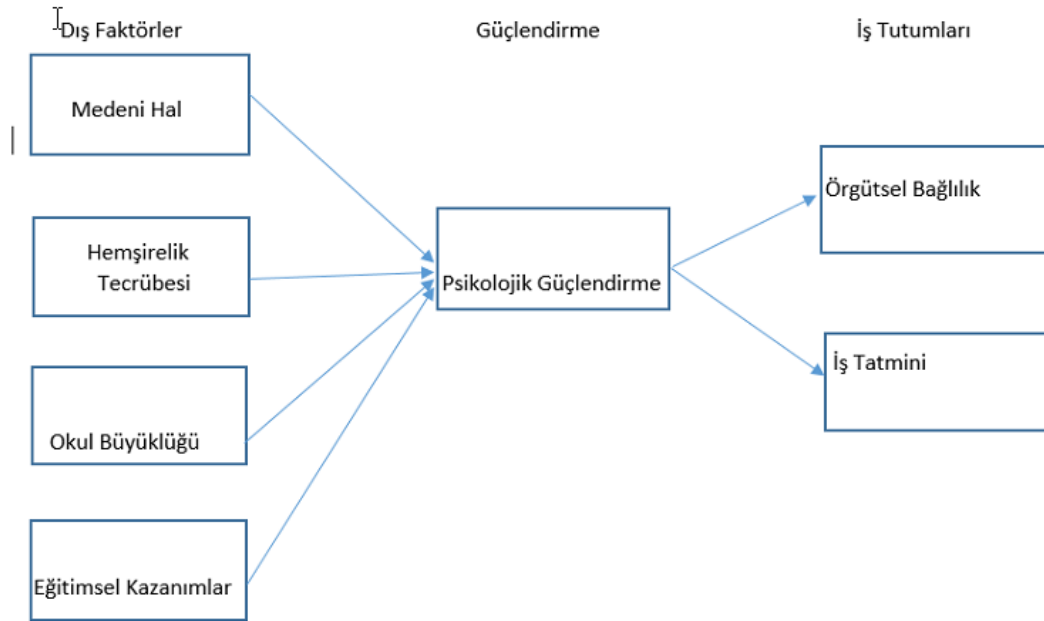
Kaynak: Çekmecelioğlu, H., Eren, E., "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", İ.Ü.İşletme Fakültesi, İ.İ.E.Dergisi, 2007, C.18, No:57, s.17.

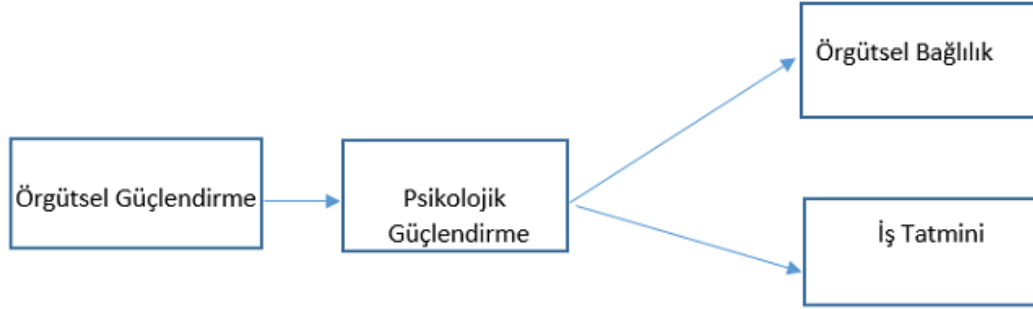
Pekdemir ve arkadaşları tarafından 2006 yılında yapılan bir çalışmada personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi araştırılmıştır. Yapı sistemleri alanında faaliyet gösteren işletmede, 141 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada personel güçlendirme örgüt, çalışan ve yönetici olarak sınıflandırılmış ve ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık için Porter ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçek, güçlendirme için Spreitzer'ın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır (Pekdemir v.d., 2006:18-23). Bu çalışmada personel güçlendirmenin çalışan boyutu psikolojik güçlendirmeyi, örgütsel bağlılık ise duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile psikolojik güçlendirme arasında anlamlı ilişki olduğu savunulmuştur. Bu çalışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Konu ile ilgili diğer bir çalışma ise 2010 yılında Li-Chun Chang v.d. tarafından ortaya konmuştur. Yapılan çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında psikolojik güçlendirmenin aracı rolü araştırılmıştır. Araştırma Tayvan'da bir

hastanede 500 hemşire üzerinde yapılmıştır. İş tatmini ölçmek için Hackman and Oldham ölçeği, güçlendirme için Spreitzer ölçeği, örgütsel bağlılık için de Wu S.C (2005) ve Chang, H.T., Chi, N.W.(2006) ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonunda psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı birebir etkilemediği, dış etmenlerin daha çok etkili olduğu ortaya konmuştur. Yapısal güçlendirmenin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı sağlamada psikolojik güçlendirmeden daha fazla etkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca araştırmada iş doyum kavramının önemi vurgulanmış ve örgütsel bağlılığı sağlama konusundaki önemine de değinilmiştir (Li-Chun Chang v.d., 2010:427). Bu çalışma syf.138’de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin model ise aşağıdaki gibidir;





Şekil 2.7: Li-Chun Chang v.d., (2010), Araştırma Modeli.

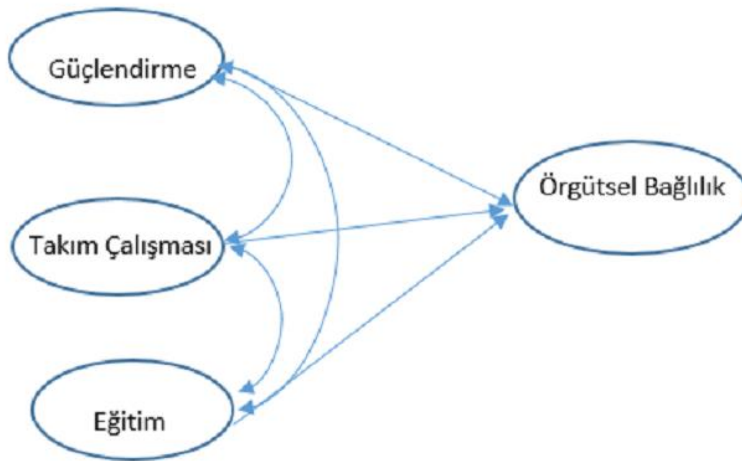
Kaynak: Chang, LC., Shih, CH., Lin, SM., "The Mediating Role Of Psychological Empowerment On Job Satisfaction And Organizational Commitment For School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", 2010, s.428

Bhatnagar 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada Hint yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında psikolojik güçlendirmenin rolünü araştırmıştır. Araştırmada personel güçlendirmeyi örgütsel bağlılık değişkenleri ile tanımlamaya ve güçlendirme ile bağlılık arasındaki ilişki ortaya koymaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili araştırma Hindistan'da farklı alanlarda faaliyet gösteren 607 adet üst düzey yönetici üzerinde yapılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen'in 1990 yılında geliştirdiği ölçek, psikolojik güçlendirme ölçümü için ise Spreitzer'in 4 boyutlu güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, psikolojik personel güçlendirme uygulamasının örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığını doğrudan etkilediği yani pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur (Bhatnagar, 2005:419-433). Bu çalışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Krishna 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık, güçlendirme ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ayrıca psikolojik personel güçlendirme araçlarının Hindistan kültüründeki geçerliliği ve güvenilirliği de araştırılmıştır. Çalışma bir grup bilgisayar programcısı üzerinde yapılmış, Menon'un psikolojik güçlendirme ölçeği (algılanan kontrol, algılanan yeterlilik ve algılanan

içselleştirme boyutlarında) ile Meyer'in bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Menon tarafından tanımlanan güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler incelemiş ve güçlendirmenin, algılanan yeterlilik dışındaki tüm boyutları ile bağlılığın tüm boyutları arasında (duygusal bağlılık boyutu hariç) pozitif bir ilişki bulmuştur (Krishnan, 2005:447-448). Bu çalışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Hanaysha tarafından yapılan çalışmada çalışanların güçlendirilmesinin ekip çalışması ve çalışanların eğitilmesinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi araştırılmıştır. Araştırma 242 adet Kuzey Malezyadaki devlet üniversitesitesi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirme, ekip çalışması ve çalışan eğitimi unsurlarının çalışanın örgüte olan bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada örgütsel bağlılık Mowday, Steers ve / veya Mowday'dan uyarlanan beş öğeden oluşan bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Çalışanların güçlendirilmesi Menon'un ölçeği, ekip çalışması ise Shanahan, Best, Finch ve Sutton'ın 7 ögeli ölçeği ile ölçülmüştür (Hanaysha, 2016:298-306). Bu çalışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.



Şekil 2.8: Hanaysha (2016), Araştırma Modeli

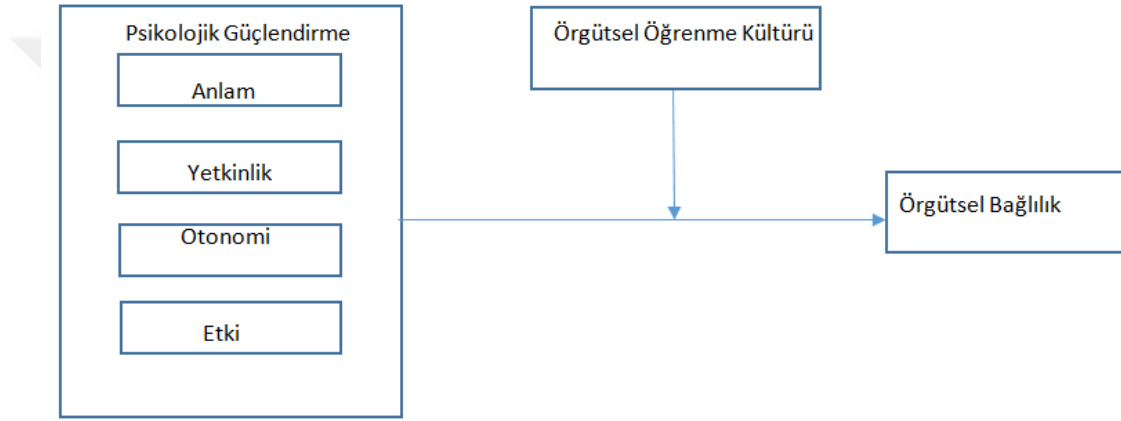
Kaynak: Hanaysha, J., "Examining The Effects Of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Organizational Commitment", V:229, 2016, 298-306

Konu ile ilgili diğerk bir çalışma 2004 yılında Janssen tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanan çatışmanın, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında düzenleyici rolünü araştırmıştır. Çalışmanın diğerk bir yönü ile psikolojik personel güçlendirmenin çalışanın kurum bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya konmaya çalıştığı söylenebilir. Çalışma Hollanda da bir ğretim kurumunda 91 adet ğretmen üzerinde yapılmıştır. Çalışmada güçlendirme boyutu için Spreitzer'in lėėi, bağlılığı boyutu için de Mowday, Steers ve Porter'in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık lėėi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda yönetici ile çalışanlar arasında çatışmanın daha az olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık ve güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Çalışanlar ve yöneticiler arasında yüksek düzeyde çatışma güçlendirme uygulamalarına ve örgütsel bağlılığa engel olmakta ve negatif bir etki yaratmaktadır (Janssen, 2004:56-60). Bu alışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

2006 yılında Ugboro'nun yapmış olduğu çalışmada ile örgütsel bağlılık, iş dizaynı ve güçlendirme ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma Amerika'da iki büyük taşıma firmasında faaliyet gösteren 438 orta düzey yönetici üzerinde yapılmıştır. Çalışmada 1990 yılında Thomas ve Velthouse, 1988 yılında Conger ve Kanungo ve 1998 yılında Mishra ve Spreitzer tarafından belirlenen ifadelerin bir sentezi olarak dört boyutlu bir psikolojik güçlendirme lėėi, Meyer ve arkadaşları tarafından 1993 yılında geliştirilmiş olan altı ifadeli bir örgütsel bağlılık lėėi kullanılmıştır. Ayrıca iş tasarımı için de Hackman and Oldham lėėi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının örgütlerde işin yeniden tasarımına etki ettiğini ve buna paralel örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur (Ugboro, 2006:235-244). Bu alışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.

Çalışanın güçlendirilmesi ve örgüte olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştıran diğerk bir çalışma ise 2010 yılında Joo ve Shim tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada örgütsel öğrenmenin güçlendirme ve çalışanın kuruma olan bağlılığı üzerinde aracı bir rolü olup olmadığı ve güçlendirmenin kurum bağlılığına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma kamuda çalışan bir grup beyaz yakalı üzerinde yapılmıştır. Çalışmada güçlendirme Spreitzer'in lėėi, örgütsel bağlılık Allen Meyer ve

Smith'in ölçeği, örgütsel öğrenmeyi ölçmek için ise Yang, Watkins, and Marsick tarafından 2004 yılında geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Çalışma psikolojik güçlendirmenin örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu ortaya koymuştur. Ayrıca yapılan çalışmada psikolojik personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel öğrenme kültürünü beslediği buna paralel çalışanların örgütsel bağlılığının arttığı ortaya konmuştur (Joo ve Shim, 2010:425-441). Bu çalışma syf.138'de yer alan Ek:1 tablosunda özetlenmiştir.



Şekil 2.9 : Joo ve Shim (2010) , Araştırma Modeli.

Kaynak: Joo, B.K., Shim, J.H., "Psychological Empowerment And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Organizational Learning Culture", Human Resource Development International, 2010, C.13, s.428.

İncelenmiş olan çalışmalarda ortak bazı istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Sonrasında ölçeklerden hangi ifadelerin çıkarılması gerektiğini anlamak için ölçeklerin madde korelasyonları incelenmiştir. Daha sonra yapısal geçerlik testi için ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Son aşamada ise değişkenler arası ilişkiyi ölçmek için pearson korelasyon analizi, değişkenler arası etkiyi ölçmek regresyon analizi uygulandığı görülmüştür. Görüldüğü üzere yapılan çalışmalarda personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde farklı farklı etkileri olduğu bilimsel analizler ile ortaya konmuştur. Öte yandan güçlendirmenin örgütün içinde bulunduğu iklim ve benimsenen örgüt kültürü ile bağlantısı vardır. Çalışanlar ve yöneticilerin

uyumlu olması, ortak amaç ve hedeflerin benimsenmesi, çalışan ve yöneticilerin karşılıklı olarak talep ve beklentilerini bilmesi, ücret, terfi, ceza ve benzeri örgütsel unsurlarında çalışanın kuruma olan bağlılığını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği görülmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle örgütsel bağlılık kavramının tanımından ve bu kavrama ilişkin farklı görüşlerden, sınıflandırmalardan bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların neler olduğu ve örgütsel bağlılığı sağlamanın örgütler için neden önemli olduğu irdelenmiştir. Son olarak da psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yer alan önemli çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın problemi, amacı, kapsamı, kısıt ve sınırlıkları, verilerin toplanması, araştırma modeli, araştırma hipotezleri ve araştırmanın yönetim ve araçlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini ölçmeye yönelik yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular incelenmiş ve yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Problemi

Araştırmada psikolojik personel güçlendirme etki, anlam, yetkinlik ve otonomi boyutları ile çalışanların örgüte olan bağlılığı ise normatif, devamlılık, duygusal bağlılık boyutları ile tanımlanmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın temel problemi psikolojik personel güçlendirmenin çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkisini ölçmek ve incelemektir. Çalışmanın problemlerinden bir diğeri ise kurum çalışanlarının psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık algılarının sosyo-demografik verilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en önemli kaynak ve en etkili güç nitelikli insan gücüdür. Bu nedenle, örgütler sahip oldukları nitelikli çalışan gücünü kendi bünyelerinde tutmak için çaba göstermektedirler. Çalışanın mevcut örgütte kalması iş ile ilgili talep ve beklentilerinin yanısıra bireysel talep ve beklentilerinin karşılanması ile yakından ilgilidir. Çalışanın beklenti ve taleplerinin karşılanması iş

tatminini ve motivasyonunu artıracak, örgüt ile arasında bir bağın oluşmasını sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığı sağlanan çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba gösterecek bu da örgütsel verimliliğin artmasına olumlu yönde katkı da sağlayacaktır. Dolayısı ile çalışanların örgüt ile ilgili ve bireysel beklentilerinin tatmin edilmesi, motive olmalarının sağlanması çalışanın örgüte olan bağlılığı ve devamlılığı açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı psikolojik personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu temel amacın şemşiyesi altında uygulama yapılacak işletmede personel güçlendirme ortamını oluşturan ya da destekleyen unsurların var olup olmadığını belirlemek, çalışanların güçlendirme uygulamalarını nasıl algıladığını ve bunun örgütsel bağlılıklarına olan etkisini tespit etmektir.

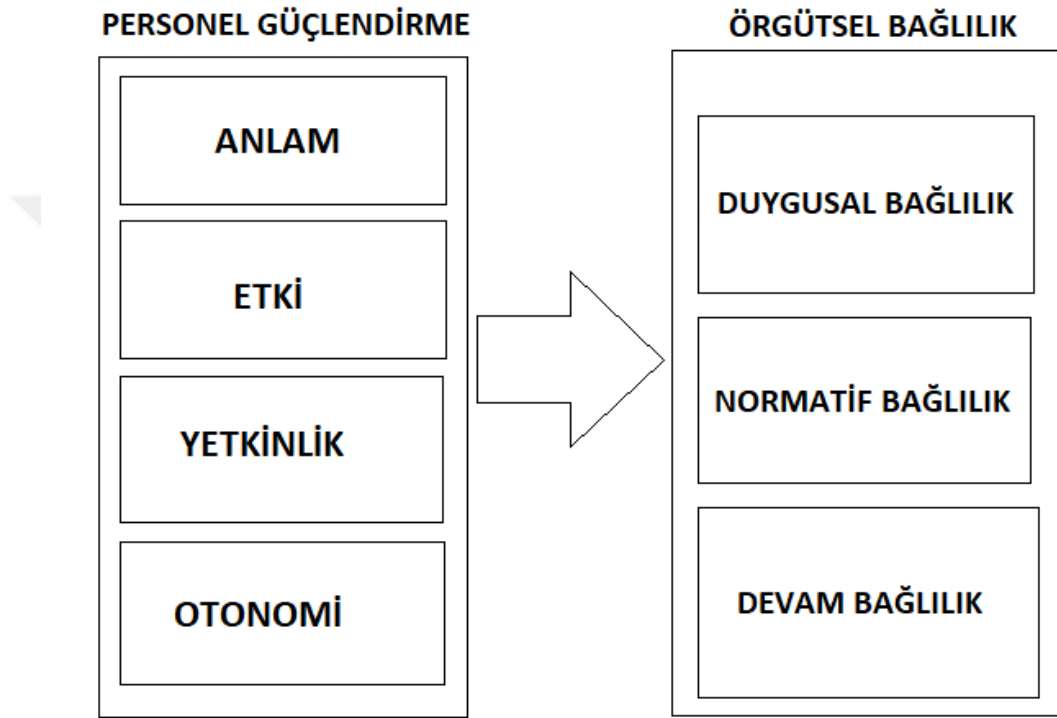
3.3. Araştırmanın Kapsam, Kısıt ve Varsayımları

Bu araştırma İstanbul'un Avrupa yakasının Beşiktaş ilçesinde bulunan, finans sektöründe faaliyet gösteren bir faktoring şirketinde yapılmıştır. Firmada tamamı beyaz yakalı olmak üzere toplam 50 çalışan bulunmaktadır. Faaliyetlerine 1997 yılında başlayan firmanın, aynı zamanda leasing alanında faaliyet gösteren bir iştiraki bulunmaktadır. Firmanın bağlı olduğu grubun Hırvatistan merkezli bir bankası da bulunmakta olup grup, turizm inşaat ve enerji gibi farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma İstanbul'un Avrupa yakasının Beşiktaş ilçesinde bulunan tek bir faktoring şirketinde yapılmıştır. Araştırmada ele alınan değişkenlerle ilgili bulgular verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle araştırmanın bulguları verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Dolayısı ile genelleme yapmak söz konusu değildir.

3.4. Araştırmanın Modeli

Çalışmada psikolojik personel güçlendirme unsurlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenecektir.



Şekil 3.1 : Araştırmanın Modeli.

Araştırmanın modeli Şekil 3.1’deki gibi belirlenmiştir. Çalışma ile ilgili literatür araştırması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırma modeli belirlenmiştir. Şekil 3.1’de görüldüğü üzere personel güçlendirme (bağımsız değişken) ve örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) arasındaki ilişki araştırılacaktır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni psikolojik personel güçlendirme ve alt boyutları olan bağımsız değişkenler ise şöyledir;

Anlam; çalışanın kendi standartları, norm ve değerleri ile görev amaçları arasındaki değeri ifade eder.

Yetkinlik; çalışanın kendisine düşen görevleri ve faaliyetleri düzgün bir şekilde

gerçekleştirebilme derecesini ifade eder.

Otonomi; çalışanın kendi eylem ve faaliyetlerinin denetimine ilişkin sorumluluğunu içerir.

Etki; çalışanın örgüt içerisinde faaliyetlerini yerine getirirken “bir fark yaratmatabilme” durumunu, örgütsel faaliyetler üzerindeki etkisini ifade eder.

Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan bağımlı değişkenler ise şöyledir.

Duygusal bağlılık; çalışanların kurumuna duygusal olarak bağlı hissetmeleri ve kendi tercihleri kurumda kalma arzusu olarak tanımlanmaktadır.

Devamlılık bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılması halinde kaybedebileceği maddi kayıplar yani yatırımların maliyeti olarak tanımlanabilir.

Normatif bağlılık; örgütte kalmanın zorunlu olması hissi ile ilgilidir.

Yapılan incelemede Spreitzer’in psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin yaygın olarak kullandığı görülmüştür. Spreitzer’in psikolojik personel güçlendirme ölçeği Conger & Kanungo ve Thomas & Velthouse ölçeklerinden esinlenilerek oluşturulmuş, kapsamlı ve daha detaylı bir hale getirilmiştir. Spreitzer’in psikolojik personel güçlendirme ölçeği anlam, etki, yetkinlik, otonomi boyutlarını içermektedir (Spreitzer, 1995:1442).

Güçlendirme ile ilgili literatürde kullanılan önemli ölçeklerden birisi de Conger ve Kanungo’ya aittir. Söz konusu ölçek aynı zamanda Spritzer’in güçlendirme ölçeğinin temelini oluşturmaktadır. Conger ve Kanungo güçlendirme kavramını “davranışsal ve bilişsel boyut” olarak ayırmış ve incelenmiştir. Bilişsel boyutta güçlendirme çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi tanımlarken, motivasyonel boyutta ise çalışanın motive edilmesi için yetkilerin çalışana geçilmesini sağlayan süreç olarak tanımlamıştır.

Conger ve Kanungo her iki yaklaşımı bir arada ele alan beş aşamalı bir model geliştirmişlerdir. 1-) Psikolojik güçsüzlüğe yol açan koşullar 2-) Yönetimsel Strateji ve Tekniklerin kullanımı 3-) Kaynakların kullanımı ile astlara öz yeterlilik algısı

sağlama 4-) Astların güçlendirme deneyimlerinin sonuçları 5-) Davranışsal etkileri yönetmek (Bolat, 2003:200-203; Appelbaum ve Honeggar, 1998:29).

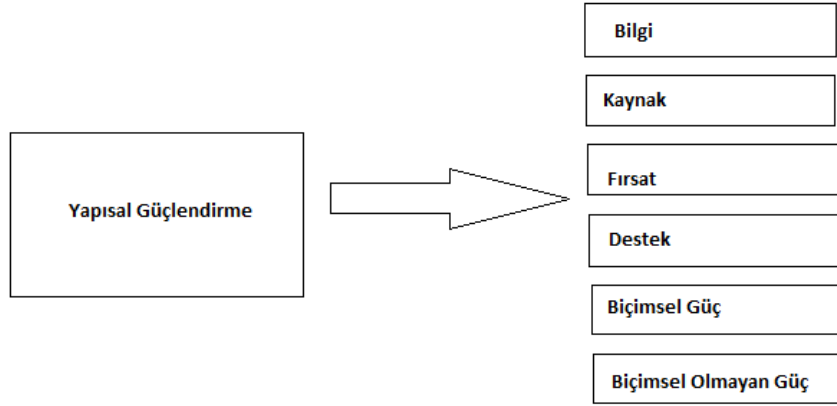
Conger ve Kanungo'ya (1988) göre örgüt içerisinde çalışanların bazı güç kaynaklarına daha kolay ulaşması sağlanabilir. Mesela çalışana iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanın kararlara katılımı, kalite çemberleri gücün astlarla paylaşılmasına birer örnektir. Ancak sadece çalışanı güçlendirmek için örgüt içerisindeki gücün paylaşılmasının yetersiz olacağı, çalışanın motive edilmesinin ve olumlu yönde güdülenmesinin önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanların güdülenmesi temelinde çalışanların öz yeterlilik algısı yer alır.

1.aşama	2.aşama	3.aşama	4.aşama	5.aşama
Psikolojik güçsüzlüğe yol açan durumlar	Yönetmel strateji ve Teknikleri kullanma	Astlara öz-etkililik bilgisi sağlamak	Astın güçlendirme deneyiminin sonucu	Davranışsal Etkiler
*Örgütsel faktörler *Denetim *Ödül sistemi *İşin Doğası	*Katılımcı yönetim *Amaç belirleme *Geri besleme sistemleri *Model oluşturma *Durumsal/beceri bazlı ödül *İş zenginleştirme	*Kazanılan bilgi - *Empatik deneyim *Sözel ikna *DuygusalCanlandırma (1.aşamadaki durumların ortadan kalkması)	Çaba performans beklentisinin ya da bireysel etkinlik inancının güçlenmesi	Hedeflere ulaşmak için kararlı olmak

Şekil 3.2: Conger ve Kanungo (1988), Güçlendirme Modeli.

Kaynak: Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", Academy Of Management Review, 1988,Vol:13, No:3, s.475

Personel güçlendirme ile ilgili diğer önemli bir ölçek ise Kanter'in geliştirmiş olduğu ölçektir. Kanter'in ölçeği "bilgi, fırsat, kaynak, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç" olarak 6 boyutta incelenirken, Kanter personel güçlendirmenin yapısal boyutuna vurgu yapmıştır (Laschinger v.d., 2001:260).



Şekil 3.3: Kanter Yapısal Güçlendirme Modeli

Kaynak: Tolay, E., Sürgevil ,O., Topoyan, M., “Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri”, Journal Of Yaşar University, 2013, s.5385

Thomas ve Velthouse ise personel güçlendirmeyi yetkinlik, anlam, etki ve otonomi boyutları ile bilişsel olarak incelenmiş ve yönetsel uygulamalar ile çalışanların algılamalarını birbirinden ayırmıştır (Collins, 2007:24). Thomas ve Velthouse güçlendirme kavramını tanımlarken ve güçlendirme modeli oluştururken Conger ve Kanungo’nun güçlendirme yaklaşımını temel almıştır. Güçlendirme kavramını farklı bir boyutta daha detaylı bir şekilde irdelenmiş ve “Bilişsel Güçlendirme Modeli” ölçeğini oluşturmuşlardır (Bolat, 2011:3; 2003:200-2004). Güçlendirmenin bir motivasyon unsuru olarak ele alınması, motivasyonu sağlayan değerlerin açıkça ortaya konması, çalışanların iş ile ilgili değerlendirme yapmalarını sağlayan süreçlerin bazı farklılıklarla modelde korunmuş olması, ancak sürece bireysel farklılıkları da yansıtması açısından öznel değişkenlerin de eklenmesidir (Bolat, 2011:3-4; 2003:200-2004).

Söz konusu model altı boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu model çevresel olaylar, iş değerlendirmesi ve davranış olmak üzere üç kısımlı bir döngüden oluşur. Modelde yer alan çevresel olaylar, çalışanlara davranışlarının sonuçlarının neler olacağı hakkında bilgi verir. Bu bilgiler; etki, yeterlilik, anlam ve seçim ile ilgili çalışanların iş değerlendirmelerinin olduğu ikinci aşamayı yönlendirmektedir.

Çalışanların iş ile ilgili değerlendirmeleri bir sonraki aşamada çalışan davranışlarına yön vermektedir. Dördüncü aşama ise geçmiş iş değerlendirmelerinden yola çıkarak çalışanların genelleme yapmasını ve çoklu öğrenmesi sağlar. Açıklayıcı tarzlar modelin beşinci aşamasını oluşturur ve modelde önemli bir yer alır. Çalışanların iş değerlendirmeleri için, dışsal olaylardan bilgileri derleyerek toplar ve yorumlar. Modelin son aşaması müdahaleler, modeldeki değişkenleri etkilemenin yollarını sağlar (Thomas ve Velthouse, 1990:678).

Personel güçlendirme ile ilgili ölçek geliştiren diğer bir isim ise Menon'dur. Menon güçlendirme kavramının genel olarak davranışsal ve biçimsel olarak iki şekilde incelemiştir. Menon'un güçlendirme kavramına üçüncü bir bakış açısı getirdiği ve güçlendirmeyi "liderlik yaklaşımı" ile açıkladığı görülmüştür. Personel güçlendirmeyi üç faktörlü ölçek ile açıklar. Menon'un güçlendirme ölçeği algılanan kontrol, algılanan yetkinlik, hedefin içselleştirilmesi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Menon, 2001:155-156).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, personel güçlendirme ile ilgili Spreitzer ölçeği dışında farklı ölçeklerinde kullanıldığı görülmüştür. Ancak tarafımızca yapılan araştırmada Spreitzer'in (anlam, etki, yetkinlik, otonomi) dört boyuttan oluşan psikolojik personel güçlendirme ölçeği kullanılmıştır (Spreitzer, 1995). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, Spreitzer dışındaki ölçeklerin çok boyutlu ya da daha az boyutlu olan değişkenlerden oluştuğu görülmüştür. Bu durum değişkenlerin araştırmanın amacını ölçmek konusunda ya yetersiz kalmasına ya da fazla ve işleviz olmasına neden olmaktadır. Diğer yandan araştırmanın amacının ölçümüne yönelik farklı ölçeklerin, çeşitli alt boyutlarının karma şeklinin Spreitzer'in (anlam, yetkinlik, otonomi, etki) ölçeğinde birleştiği, aynı şemsiye altında topladığı ve temel olarak boyutlandığı incelenmiştir. Bunun yanısıra Spreitzer dışında yukarıda bahsi geçen diğer isimler ve ölçekleri güçlendirmenin yapısal boyutuna da vurgu yapmışlardır. Spreitzer ise personel güçlendirmeyi motivasyonel yani psikolojik olarak ele almaktadır.

Söz konusu araştırmada, yukarıda bahsi geçen sebepler nedeni ile Spreitzer'in ölçeğinin ve alt boyutlarının araştırmanın amacına uygun olduğu düşünölmüştür. Spreitzer'in psikolojik personel güçlendirme ölçeğinin personel güçlendirmeyi motivasyona dayandırması ve bu bağlamada sorgulayarak ortaya koyması nedeni ile araştırmanın ölçeği olarak kullanılması tercih edilmiştir.

Bu araştırmanın modelinde çalışanın kurum bağlılığını test etmek için Allen ve Meyer'in örgötsel bağlılık ölçeğini kullanmıştır. Ancak literatürde kullanılan farklı örgötsel bağlılık ölçeklerinin de kullanıldığı incelenmiştir. Kirkman ve Rosen tarafından 1990 yılında yapılan personel güçlendirme belirleyicilerini ve sonuçları belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmış, çalışmada örgötsel bağlılık Shapiro ve Kirkman tarafından geliştirilmiş üç ifadeyi bir ölçek ile ölçölmüştür (Kirkman ve Rosen, 1990:60-67).

Örgötsel bağlılık üzerine geliştirilen diğer bir ölçek ise 2003 yılında Arı ve Ergeneli'nin yaptığı çalışmada da kullanılan, Cook ve Wall tarafından 1980 yılında geliştirilen 9 ifadeden oluşan örgötsel bağlılık ölçeğidir (Arı ve Ergeneli, 2003:129).

Örgötsel bağlılık ile ilgili önemli ölçeklerden birisi de Porter'in ve Mowday'in (OCQ ölçeği) geliştirdiği örgötsel bağlılık ölçeğidir (Mowday, 1998:390). Mowday ve Allen & Meyer örgötsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayırdığı görölmüştür. Allen ve Meyer örgötsel bağlılık konusunu incelemek için Mowday'in çalışmalarından yola ıkımış, örgötsel bağlılık kavramını derinlemesine incelemiş ve örgötsel bağlılığı devam ve normatif bağlılık olarak farklı boyutlara ayırmışlardır (Doğan ve Kılıç, 2007:40-49). Örgötsel bağlılık ile ilgili geliştirilen ölçeklerin tutumsal ve davranışsal bağlılığa göre farklılaştığı görölmüştür. Bu araştırmada Allen-Meyer ölçeği örgötsel bağlılığı psikolojik boyutu ile yani tutumsal olarak ele aldığı, diğer ölçeklerin ise davranışsal boyutu ile ele aldığı incelenmiş bu nedenle araştırmanın ölçeği olarak kullanılmıştır (Allen ve Meyer, 1990 ve 1997).

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Psikolojik personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H₂: Çalışanların işlerini anlamlı bulmasının, örgüte duygusal olarak bağlanması üzerinde etkisi vardır.

H₃: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile demografik özelliklerinden medeni hal, eğitim ve ünvan değişkenleri arasında bir anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

3.6. Araştırmanın Yöntem ve Aracı

Araştırmada veriler anket yönetimi ile toplanmıştır. Anket kısmında, psikolojik personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik soruların yanında demografik sorular da hazırlanmıştır.

Psikolojik güçlendirme Spreitzer'in (1995) güçlendirme ölçeği ile örgütsel bağlılığı ise Allen ve Meyer'in (1997) örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Spreitzer (1995:1464,1465) tarafından oluşturulan psikolojik güçlendirme ölçeği, 4 boyut ve 12 sorudan oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunda çalışanların işlerini anlamlı bulup bulmadıkları, yetkinlik boyutunda çalışanların işlerini yapmak için kendi yeteneklerine inançlarının olup olmadığı, otonomi boyutunda çalışanların işleri ile ilgili kararlar alıp almadıkları, etki boyutunda ise çalışanların iş sonuçları üzerinde etkiye sahip olup olmadıkları sorgulanmaktadır. Psikolojik personel güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer'ın ölçeği kullanılacaktır. Ölçeğin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş olup, ifadeler ve boyutların teoride geçerliliği kanıtlanmıştır (Spreitzer, 1995; Dee v.d., 2002; Huang v.d, 2006). Ayrıca Spreitzer ölçeği sf.57 ve sf.67'de anlatıldığı üzere literatürde bir çok araştırmada kullanılmıştır. Bu ölçek 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir.

Çalışmada örgütsel bağlılık kavramı Meyer ve Allen'ın örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülecektir (Allen ve Meyer, 1990,1997). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak alt boyutlara ayırmış ve

incelenmiştir. Ölçekte 18 adet soru bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık 6'şar ifade ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçeğin geçerliliği daha önce yapılan çalışmalarda kanıtlanmıştır (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991 ; Meyer & Allen, 1997; Lee, 2004).

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin madde korelasyonları incelenmiş ve hangi ifadelerin çıkarılması gerektiğine bakılmıştır. Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemek için ise pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyebilmek için önce basit regresyon analizi, daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni hangi oranda açıkladığını ve etkilediğini ölçmek için ise adimsal (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Ölçekler ve ölçeklerin alt boyutları ile sosyo demografik değişkenler arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınamak için de t-testi ve tek yönlü anova analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

T-testi iki grup verilerinin ortalamaları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını ya da bir grup değişkenin farklı şartlar altında farklı tepkiler verip vermediğini ölçebilmek için kullanılan bir istatistik yöntemidir (Altunışık, 2017:194-211; Kumar, 2001; Altunışık v.d., 2010). Anova testi ise iki ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılmaktadır (Altunışık, 2017:194-211; Kumar, 2001; Altunışık v.d., 2010). Bu araştırmada çalışanların psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığına ilişkin algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem (Independent Samples t-test) t- testi; eğitim, yaş, çalışma süresi ve ünvan değişkenlerine göre farklılaşma gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analiz (One way Anova) yöntemleri kullanılarak test edilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda çıkan anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna karar vermek amacı ile de Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Verilerin analizinde kişisel bilgiler yüzde ve frekans yardımıyla tanımlanmıştır.

Anket İstanbul'un Avrupa yakasının, Beşiktaş ilçesinde bulunan bir faktoring şirketinde yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü Beşiktaş ilçesinde bulunan faktoring firmaları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Şirkette toplam 50 personel çalışmaktadır. Ankete katılan 50 kişinin hepsinden cevap alınabilmiş, yani popülasyonun tamamına ulaşılmıştır.

3.7.Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada öncelikle ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Psikolojik personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,89 'dur ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değeri ise 0,64 ile 0,74 arasında değişmektedir. Örgütsel bağlılık Cronbach Alpha değeri ise 0,96'dır ve boyutlara ilişkin değerler 0,72 ile 0,96 arasında değişmektedir.

Literatürde C.Alpha değerinin 1'e yaklaştıkça güvenilir, Alpha 0,40'dan küçük ise güvenilir değil, Alpha 0,40-0,60 arasında düşük güvenilirlikte, Alpha 0,60-0,80 arasında orta derecede güvenilirlikte, Alpha 0,80'de ise güven aralığında, Alpha 0,80 üzerinde ise yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmiştir (Altunışık v.d., 2010:191-218). Personel güçlendirmenin alt boyutlarından otonomi boyutunun güvenilirliği 0,64 olarak belirlenmiş, diğer boyutlardan daha düşük güvenilirliği sahip olduğu incelenmiştir. Otonomi boyutunda yer alan "İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda gereken özerkliğe sahibim" sorusunun güvenilirlik oranını düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu soru çıkarılarak analiz yapıldığında, güvenilirlik oranının 0,65 olarak belirlendiği görülmüştür.

Bu kapsamda personel güçlendirme ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği 0,80'nin üzerinde olduğu için yüksek güvenilirlikte olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca psikolojik personel güçlendirmenin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının "orta" ve "iyi" düzeyde güven aralığında yer aldığı incelenmiştir.

Tablo 3.1: Ölçeklere ve Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Psikolojik Güçlendirme	0,89
Anlam	0,74
Etki	0,73
Yetkinlik	0,74
Otonomi	0,64
Örgütsel Bağlılık	0,93
Duygusal Bağlılık	0,96
Devam Bağlılığı	0,76
Normatif Bağlılık	0,72

3.8. Araştırma Bulguları

Bu bölümde ankete katılanların demografik verileri ile araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yorumlanmıştır. Tüm analizler için anlamlılık $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

3.8.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

3.8.1.1. Cinsiyet Dağılımları

Katılımcıların cinsiyet dağılımları Tablo 3.2’de özetlenmiştir.

Tablo 3.2 :Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Özellikler		Frekans	%(Yüzde)
Cinsiyet	Kadın	24	%48
	Erkek	26	%52
	Toplam	50	%100

Yapılan analiz sonucunda, ankete katılanların 24'ü kadın (%48), 26'sının (%52) erkek olduğu görülmüştür.

3.8.1.2.Yaş Dağılımları

Katılımcıların yaş dağılımları Tablo 3.3'de özetlenmiştir.

Tablo 3.3 :Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Özellikler	N	Frekans	%(Yüzde)
Yaş	20-26	1	%2
	27-33	17	%34
	34-40	25	%50
	41-47	7	%14
	47 ve üzeri	0	0
	Toplam	50	%100

Katılımcıların büyük çoğunluğunun 34-40 yaş ve 27-33 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Yaş aralıklarına göre dağılımları ise 20-26 yaş 1 kişi(%2), 27-33 yaş 17 kişi(%34), 34-40 yaş 25 kişi (%50), 41-47 yaş 7 kişi (%14) şeklindedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların önemli kısmının 27-40 yaş grubu arasında yer aldığı incelenmiştir.

3.8.1.3.Eğitim Durumu Dağılımları

Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımları Tablo 3.4’de özetlenmiştir.

Tablo 3.4 :Katılımcıların Eğitim Duruma Göre Dağılımları

Özellikler	N	Frekans	%(Yüzde)
Eğitim Durumu	Lise	2	%4
	Lisans	40	%80
	Yüksek Lisans	8	%16
	Toplam	50	%100

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, en yüksek oranı lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim dereceleri incelendiğinde, lisans düzeyinde eğitim alanların 40 kişi (%80), lisansüstü düzeyde eğitim alanlar 8 kişi(%16), lise düzeyinde eğitim alanların ise 2 kişi (%4) olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanısıra kurumda çalışan hiç kimsenin ilköğretim mezunu ya da doktora mezunu olmadığı saptanmıştır.

3.8.1.4.Medeni Durum Dağılımları

Katılımcıların medeni durum dağılımları Tablo 3.5’de özetlenmiştir.

Tablo 3.5 :Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Özellikler		Frekans	%(Yüzde)
Medeni Durum	Evli	33	%66
	Bekar	17	%34
	Toplam	50	%100

Katılımcıların büyük çoğunluğunun medeni durumunun evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların 33 kişi (%66) evli olup, 17 kişi (%34) ise bekârdır.

3.8.1.5. Katılımcıların Mevcut Kurumlarında Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Katılımcıların işyerindeki çalışma süresi dağılımları Tablo 3.6’da özetlenmiştir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Mevcut Kurumlarında Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Özellikler	N	Frekans	%(Yüzde)
Çalışma Süresi	1-3 yıl	4	%8
	4-6 yıl	20	%40
	7-9 yıl	17	%34
	10 yıl ve üzeri	9	%18
	Toplam	50	%100

Katılımcıların önemli kısmının kurumda “4-9” yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların %40 (20 kişi) “4-6” yıl arasında, %34 ü (17 kişi) “7-9” yıl arasında, %18 (9 kişi) ise “10 yıl ve üzerinde” çalışma süresi bulunduğu incelenmiştir. Şirkette en az süre çalışanları ise “1-3” yıl arasında %8 ile 4 kişidir.

3.8.1.6.Unvana Göre Dağılımları

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları Tablo 3.7’de özetlenmiştir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı

Özellikler		Frekans	%(Yüzde)
Ünvan	Yetkili Yardımcısı	2	%4
	Yetkili	14	%28
	Yönetici Yardımcısı	24	%40
	Yönetici	7	%14
	Müdür	3	%6
	Toplam	50	100

Katılımcıların önemli kısmının “Yönetici Yardımcısı” ve “Yetkili” unvanlarına sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların %40’ı (24 kişi) “Yönetici Yardımcısı”, %28’i (14 kişi) “Yetkili”, %14’ü (7 kişi) “Yönetici”, %6’sı (3 kişi) ise “Müdür” unvanlarını taşımaktadır.

3.8.2. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler Ve Standart Sapma Bulguları ve Yorum

Psikolojik personel güçlendirme değişkenine ilişkin ortalama değer 4,25 olup, bu değişkenin alt boyutlara ilişkin ortalama değer ise 3,94 ile 4,52 arasında değişmektedir. Personel güçlendirme ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.8’de özetlenmiştir. Bu verilere bakılarak genel bir değerlendirme yapıldığında, katılımcıların çalıştıkları kurumda yüksek bir güçlendirme algısı olduğu söylenebilir. Yani çalışanların yaptıkları işi anlamlı buldukları, bireysel yetenek ve becerilerine güvendikleri, örgüt içinde daha fazla yetki ve sorumluluk alarak iş süreçlerine dahil olmak, işlerini yaparken etkin ve özerk olmayı önemsedikleri çıkarımı yapılabilir.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından “anlam”, “yetkinlik”, “otonomi” ve “etki” boyutundaki tüm sorulara “katılıyorum” şeklinde cevap verildiği tespit edilmiştir. Psikolojik personel güçlendirmeye ilişkin en yüksek ortalama yetkinlik boyutuna aittir. Yetkinlik boyutunda “yaptığım işin gerektirdiği yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum” sorusunun 4,52 ortalama ile en fazla “katılıyorum” cevabı verilen soru olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların kendi bilgi ve becerilerine güvendikleri, yaptıkları işin sonuç ve sorumluluğunu üstlenebildikleri, kendi işlerinden denetim ve kontrol sahibi oldukları söylenebilir.

Örgütsel bağlılık değişkenine ilişkin ortalama değere bakıldığında ise 3,5 olduğu, değişkenin boyutlarına ilişkin ortalama değerlerin ise 2,18 ile 3,82 arasında değiştiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 3.8’de özetlenmiştir. Bu verilere bakıldığında katılımcıların çalıştıkları kuruma duydukları duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından “duygusal”, ”devam” ve “normatif” bağlılık ile ilgili sorulara genel olarak “katılıyorum” şeklinde cevap verildiği incelenmiştir. Sadece normatif bağlılıkta yer alan, “Mevcut işyerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” sorusuna ağırlıklı olarak “katılmıyorum” şeklinde cevap verildiği görülmüştür. Araştırmada örgütsel bağlılığa ilişkin en yüksek ortalama duygusal bağlılık en düşük ortalama ise normatif bağlılığa aittir. Duygusal bağlılık ortalamasının yüksek olması olumlu ve beklenen bir durumdur. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan personel kendisini örgüt ile özdeşleştirir ve örgüt üyesi olmaktan mutluluk duyar. Normatif bağlılığın ise düşük olması çalışanın kuruma karşı moral olarak bir yükümlülük ve sadakat hissetmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.8: Ortalama Değerler Ve Standart Sapmalar Tablosu

	Soru Sayısı	Aralık	Ortalama	Standart Sapma
Psikolojik Güçlendirme	12	3,94-4,52	4,2	0,73
Anlam	3	4,12-4,20	4,1	0,65
Etki	3	4,10-4,30	4,1	0,73
Yetkinlik	3	4,46-4,52	4,4	0,50
Otonomi	3	3,94-4,32	4,1	0,65
Örgütsel Bağlılık	18	2,18-3,82	3,5	1,32
Duygusal Bağlılık	6	3,58-3,80	3,6	1,30
Devam Bağlılık	6	3,10-3,68	3,4	1,00
Normatif Bağlılık	6	2,18-3,82	3,4	1,304

3.8.3. Personel Güçlendirme Ve Sosyo-Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmaya katılanların psikolojik personel güçlendirme algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 3.9 :Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları Tablosu

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P(Sig.)
Personel Güçlendirme	Kadın	24	4,3056	0,37483	,881	,383
	Erkek	26	4,2083	0,40294		
Anlam	Kadın	24	4,2361	0,36088	1,080	,289
	Erkek	26	4,1026	0,49683		
Etki	Kadın	24	4,2222	0,14784	,376	,709
	Erkek	26	4,1667	0,14895		
Yetkinlik	Kadın	24	4,5417	0,11677	,796	,430
	Erkek	26	4,4487	0,11656		
Otonomi	Kadın	24	4,2222	0,13007	,821	,416
	Erkek	26	4,1154	0,12933		

Personel güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Personel güçlendirme ve alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan t-testi sonucunda, hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.9’da özetlenmiştir.

Çalışanların erkek ya da kadın olmasının personelin çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işe yükledikleri anlam, inanç ve algılarını etkilemediği söylenebilir.

Tablo 3.10: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Medeni Hal” Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Personel G.	Evli	33	4,3384	,36559	0,453	,033
	Bekar	17	4,0931	,39185		
Anlam	Evli	33	4,1919	,44120	0,507	,575
	Bekar	17	4,1176	,44003		
Etki	Evli	33	4,3131	,48548	1,194	,021
	Bekar	17	3,9608	,51211		
Yetkinlik	Evli	33	4,5960	,40618	2,618	,012
	Bekar	17	4,2941	,035123		
Otonomi	Evli	33	4,2525	,42517	0,094	,064
	Bekar	17	4,0000	,48591		

Personel güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Personel güçlendirme ve alt boyutları ile “medeni hal” değişkeni arasında yapılan t-testi sonucunda, personel güçlendirme ve medeni hal değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra personel güçlendirme alt boyutlarından “etki” ve “yetkinlik” boyutlarının da medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda personel güçlendirme algısının evli olanlarda daha kuvvetli olduğu, ayrıca evli olanların “etki ve “yetkinlik” algılarının da bekarlara göre daha fazla olduğu söylenebilir ($p<0,05$). Yani çalışmanın yapıldığı bu kurumda çalışanların personel güçlendirme algılarının evli ya da bekar olmasına göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Kurumda çalışanlarının önemli kısmının erkek ve evli olması nedeni ile bu sonuç olağan kabul edilmiştir. Çünkü toplumda evli olanların yükümlülük ve maddi sorumluluklarının bekar olanlara göre daha fazla olduğu kanısı yaygındır. Bu nedenle çalışanlar işini kaybetmemek için iş ile ilgili

daha fazla çaba sarf eder, işlerine ve kurumlarına daha fazla bağlılık gösterirler. Dolayısı ile bu kurumda evli olan personelin güçlendirme algılarının bekar olan personele göre daha fazla olması olağan bir durum olarak kabul edilmiştir.

Personel güçlendirme ve alt boyutları ile medeni hal değişkeni arasında yapılan t-testi sonucunda personel güçlendirme alt boyutlarından “anlam” ve “otonomi” boyutları ile medeni hal değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Yani çalışanın yaptığı işi anlamlı bulmasının, yaptığı işte etkin ve özerk olmasının evli ya da bekar olması ile ilgisi olmadığı söylenebilir. Analiz sonuçları tablo 3.10’da özetlenmiştir.

Tablo 3.11 : Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt Boyutlarının “Yaş” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Personel G.	20-26	1	4,0000	,38765	0,467	,707
	27-33	17	4,2059	,38391		
	34-40	25	4,2633	,45607		
	41-47	7	4,3810	,38884		
	47 ve üzeri	-	-	-		
Anlam	20-26	1	4,0000	-	0,468	,706
	27-33	17	4,1765	,33578		
	34-40	25	4,1200	,40689		
	41-47	7	4,3333	,74536		
	47 ve üzeri	-	-	-		
Etki	20-26	1	4,0000	-	0,067	,977
	27-33	17	4,1765	,56664		
	34-40	25	4,2000	,50918		
	41-47	7	4,2381	,53452		
	47 ve üzeri	-	-	-		
Yetkinlik	20-26	1	4,0000	-	1,197	,322
	27-33	17	4,3922	,35815		
	34-40	25	4,5467	,43970		
	41-47	7	4,6190	,40500		
	47 ve üzeri	-	-	-		
Otonomi	20-26	1	4,0000	-		

	27-33	17	4,0784	,47914	0,564	,642
	34-40	25	4,1867	,43119		
	41-47	7	4,3333	,54433		
	47 ve üzeri	-	-	-		

Personel güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Personel güçlendirme ve alt boyutları ile “yaş” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, personel güçlendirme ve hiçbir alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.11’de özetlenmiştir.

Tablo 3.12: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Eğitim Durumu” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Personel G.	Lise	2	4,8750	,05893	3,817	,029
	Lisans	40	4,1979	,36529		
	Yüksek Lisans	8	4,3854	,040810		
Anlam	Lise	2	4,833	,23570	2,715	,077
	Lisans	40	4,1250	,37506		
	Yüksek Lisans	8	4,2083	,64087		
Etki	Lise	2	5,000	,0000	2,756	,074
	Lisans	40	4,1500	,50043		
	Yüksek Lisans	8	4,2083	,53266		
Yetkinlik	Lise	2	4,8333	,23570	2,325	,109
	Lisans	40	4,4333	,40790		
	Yüksek Lisans	8	4,7083	,37533		
Otonomi	Lise	2	4,8333	,16667	4,548	,016
	Lisans	40	4,0833	,06618		
	Yüksek Lisans	8	4,4167	,17537		

Personel güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Personel güçlendirme alt boyutları ile eğitim düzeyi değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, personel güçlendirme ile eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Anova testinde varyansların homojen dağıldığı kabul edilir. Dolayısı ile varyansların homojen dağılıp dağılmadığına bakılmış ve sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani varyansların homojen olarak dağıldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık olduğunu tespit etmek için de Post Hoc Tukey testi kullanılmıştır. Post Hoc Tukey testi sonucunda, “lise” eğitim düzeyi ile “lisans” eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Personel güçlendirme alt boyutlarından “otonomi” boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Analiz sonucunda “lise” eğitim düzeyi ile “lisans” eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça personel güçlendirme algılarının da artması beklenen ve olağan kabul edilen bir durumdur. Bu kurumda çalışan lisans mezunlarının yaptıkları işlerde daha fazla denetim ve kontrol sahibi olmayı önemsedikleri çıkarımı yapılabilir.

Personel güçlendirme alt boyutlarından “anlam”, “etki” ve “yetkinlik” boyutu ile eğitim düzeyi değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.12’de özetlenmiştir.

Tablo 3.13: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Personel Güçlendirme	1-3 yıl	4	4,3542	,67142	,351	,789
	4-6 yıl	20	4,1875	,40992		
	7-9 yıl	17	4,2941	,30351		
	10 yıl ve üzeri	9	4,2870	,39111		
Anlam	1-3 yıl	4	4,5000	,57735	1,077	,368
	4-6 yıl	20	4,1833	,48936		
	7-9 yıl	17	4,1373	,31311		
	10 yıl ve üzeri	9	4,0370	,45474		
Etki	1-3 yıl	4	4,3333	,81650	,741	,553
	4-6 yıl	20	4,0667	,53639		
	7-9 yıl	17	4,2353	,46793		
	10 yıl ve üzeri	9	4,3333	,44096		
Yetkinlik	1-3 yıl	4	4,5000	,57735	1,119	,351
	4-6 yıl	20	4,3667	,40320		
	7-9 yıl	17	4,5882	,36380		
	10 yıl ve üzeri	9	4,5926	,43390		
Otonomi	1-3 yıl	4	4,0833	,78764	,141	,935
	4-6 yıl	20	4,1333	,45112		
	7-9 yıl	17	4,2157	,37158		
	10 yıl ve üzeri	9	4,1852	,52997		

Personel güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Personel güçlendirme ve alt boyutları ile “çalışma süresi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda,

hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.13’de özetlenmiştir.

Tablo 3.14: Personel Güçlendirme Ölçeği Alt Boyutlarının “Unvan” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Personel G.	YetkiliYardımcısı	2	4,0833	,11785	2,938	,031
	Yetkili	14	4,0357	,21611		
	YöneticiYardımcısı	24	4,2812	,39610		
	Yönetici	7	4,5519	,48693		
	Müdür	3	4,5833	,33333		
Anlam	YetkiliYardımcısı	2	4,1667	,23570	2,334	,070
	Yetkili	14	4,0000	,13074		
	YöneticiYardımcısı	24	4,1528	,42822		
	Yönetici	7	4,2857	,70523		
	Müdür	3	4,7778	,38490		
Etki	Yetkili Yardımcısı	2	4,0000	,0000	2,479	,057
	Yetkili	14	3,9286	,41712		
	YöneticiYardımcısı	24	4,2361	,51527		
	Yönetici	7	4,6190	,48795		
	Müdür	3	4,2222	,69389		
Yetkinlik	Yetkili Yardımcısı	2	4,1667	,23570	2,682	,043
	Yetkili	14	4,2857	,31642		
	YöneticiYardımcısı	24	4,5278	,41606		
	Yönetici	7	4,7619	,41786		
	Müdür	3	4,7778	,38490		
Otonomi	Yetkili Yardımcısı	2	4,0000	,000000	2,176	,087
	Yetkili	14	3,9286	,37390		
	YöneticiYardımcısı	24	4,2083	,46948		
	Yönetici	7	4,3810	,52453		
	Müdür	3	4,5556	,19245		

Personel güçlendirme ölçeği ve alt boyutlarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Personel güçlendirme ve alt boyutları ile “unvan” değişkeni arasında

yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirme ile unvan değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Varyansların homojen dağılıp dağılmadığına bakılmış ve sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani varyansların homojen olarak dağıldığı tespit edilmiştir. Hangi unvanlar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için de Post Hoc Tukey testi yapılmış ve “yönetici” unvanı ile “yetkili” unvanları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kurumda yönetici ünvanı ile çalışan personelin, yetkili ünvanı ile çalışan personele göre güçlendirme algılarının daha düşük olduğu söylenebilir. Çünkü yönetici ünvanı ile çalışan personel işinde tecrübeli ve kıdemlidir. Yaptığı işten, kendi yetenek ve becerilerinden emindir. Ancak yetkili ünvanı ile çalışan personelin kendi yetenek ve becerilerini geliştirmeye, yaptığı işte daha donanımlı olmaya ihtiyacı vardır. Dolayısı ile yönetici ünvanı ile çalışan personelin güçlendirme algısı yetkili ünvanı ile çalışan personele göre daha düşük olacaktır.

Personel güçlendirme alt boyutlarından “yetkinlik” boyutu ile unvan değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Hangi unvanlar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için de Post Hoc Tukey testi yapılmış ve “yönetici” unvanlı ile “yetkili yardımcısı” unvanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$).

Personel güçlendirme alt boyutlarından “anlam”, “etki” ve “otonomi” boyutu ile ünvan değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.14’de özetlenmiştir.

3.8.4.Örgütsel Bağlılık Ve Sosyo Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması ile Elde Edilen Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tablo 3.15: Örgütsel Bağlılığın Ve Alt Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları Tablosu

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P(Sig.)
Örgütsel B.	Kadın	24	3,5648	,67877	,472	,639
	Erkek	26	3,4637	,82296		
Duygusal Bağlılık	Kadın	24	3,7986	,98415	,717	,477
	Erkek	26	3,5769	1,18249		
Devam Bağlılık	Kadın	24	3,3889	,58908	-,218	,828
	Erkek	26	3,4295	,71363		
Normatif Bağlılık	Kadın	24	3,5069	,63603	,613	,543
	Erkek	26	3,3846	,76270		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile “cinsiyet” değişkeni arasında yapılan T- testi sonucunda, hiçbir alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların kadın ya da erkek olmasının çalıştıkları kuruma karşı olan bağlılıklarını etkilemediği söylenebilir. Analiz sonuçları tablo 3.15’de özetlenmiştir.

Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılığın Ve Alt Boyutlarının “Medeni Durum” Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel B.	Evli	33	3,6111	,75410	,408	,198
	Bekar	17	3,3203	,72927		
Duygusal Bağlılık	Evli	33	3,8283	1,08051	,581	,192
	Bekar	17	3,4020	1,07377		
Devam Bağlılık	Evli	33	3,4798	,70681	3,404	,295
	Bekar	17	3,2745	,51687		
Normatif Bağlılık	Evli	33	3,5253	,68099	1,263	,253
	Bekar	17	3,2843	,73069		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile “medeni durum” değişkeni arasında yapılan T- testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Çalışanların evli ya da bekar olmasının örgütte kalma isteğini etkilemediğini söyleyebiliriz. Analiz sonuçları tablo 3.16’da özetlenmiştir.

Tablo 3.17: Örgütsel Bağlılığın Ve Alt Boyutlarının “Yaş” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel B.	20-26	1	3,6111	-	0,188	,904
	27-33	17	3,5261	,66786		
	34-40	25	3,4489	,76088		
	41-47	7	3,6905	1,02382		
	47 ve üzeri	-	-	-		
Duygusal B.	20-26	1	4,1667	-	0,066	,978
	27-33	17	3,6863	,95903		
	34-40	25	3,6600	1,13497		
	41-47	7	3,6905	1,41234		
	47 ve üzeri	-	-	-		
Devam B.	20-26	1	2,8333	-		
	27-33	17	3,4216	,57166		

	34-40	25	3,3000	,57534	1,670	,186
	41-47	7	3,8571	,95950		
	47 ve üzeri	-	-	-		
Normatif B.	20-26	1	3,8333	-	0,187	,904
	27-33	17	3,4706	,57806		
	34-40	25	3,3867	,77088		
	41-47	7	3,5238	,83015		
	47 ve üzeri	-	-	-		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için t-testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile “yaş” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.17’de özetlenmiştir.

Tablo 3.18 : Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının” Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel B.	Lise	2	4,3056	,03928	1,514	,231
	Lisans	40	3,4403	,76323		
	Yüksek Lisans	8	3,6736	,68264		
Duygusal Bağlılık	Lise	2	4,7500	,11785	1,336	,273
	Lisans	40	3,5833	1,103361		
	Yüksek Lisans	8	3,9167	1,01575		
Devam Bağlılık	Lise	2	4,2500	,11785	1,843	,170
	Lisans	40	3,3625	,62234		
	Yüksek Lisans	8	3,4375	,76603		
Normatif Bağlılık	Lise	2	3,9167	,11785	1,056	,356
	Lisans	40	3,3750	,73356		
	Yüksek Lisans	8	3,6667	,53452		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük

olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutları ile “eğitim düzeyi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.18’de özetlenmiştir.

Tablo 3.19: Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının” Ünvan” Değişkenine İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	YetkiliYardımcısı	2	3,8056	,27499	1,300	,285
	Yetkili	14	3,2897	,73224		
	YöneticiYardımcısı	24	3,5671	,77484		
	Yönetici	7	3,3571	,80817		
	Müdür	3	4,2778	,9623		
Duygusal Bağlılık	YetkiliYardımcısı	2	4,1667	,0000	1,018	,408
	Yetkili	14	3,4167	1,11084		
	YöneticiYardımcısı	24	3,8056	1,12575		
	Yönetici	7	3,3095	1,12805		
	Müdür	3	4,5000	,33333		
Devam Bağlılık	Yetkili Yardımcısı	2	3,4167	,82496	1,805	,144
	Yetkili	14	3,2024	,50289		
	YöneticiYardımcısı	24	3,4236	,67563		
	Yönetici	7	3,4048	,67259		
	Müdür	3	4,2778	,58531		
Normatif Bağlılık	Yetkili Yardımcısı	2	3,8333	,0000	1,35	,400
	Yetkili	14	3,2500	,69106		
	YöneticiYardımcısı	24	3,4722	,74157		
	Yönetici	7	3,3571	,71640		
	Müdür	3	4,0556	,19245		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının ünvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutları ile “ünvan” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.19’da özetlenmiştir.

Tablo 3.20: Örgütsel Bağlılığın ve Alt Boyutlarının “Çalışma Süresi”İlişkin Anova Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel Bağlılık	1-3 yıl	4	3,5417	,88119	2,068	,117
	4-6 yıl	20	3,3611	,80920		
	7-9 yıl	17	3,8497	,51135		
	10 yıl ve üzeri	9	3,1975	,82267		
Duygusal Bağlılık	1-3 yıl	4	3,6250	1,21240	1,923	,139
	4-6 yıl	20	3,3917	1,10591		
	7-9 yıl	17	4,1765	,69590		
	10 yıl ve üzeri	9	3,4259	1,41449		
Devam Bağlılık	1-3 yıl	4	3,5000	,87135	2,777	,052
	4-6 yıl	20	3,4000	,67191		
	7-9 yıl	17	3,6569	,61934		
	10 yıl ve üzeri	9	2,9259	,26498		
Normatif Bağlılık	1-3 yıl	4	3,5000	,78174	1,471	,235
	4-6 yıl	20	3,2917	,74902		
	7-9 yıl	17	3,7157	,48864		
	10 yıl ve üzeri	9	3,2407	,83795		

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeyeceğini sınamak için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin sig.değerinin ($p>0,05$) den büyük olduğu yani homojen olarak dağıldığı incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutları ile “çalışma süresi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$). Analiz sonuçları tablo 3.20’de özetlenmiştir.

3.9. Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Bu bölümde personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında herhangi ilişki olup olmadığı ya da hangi boyutlar arasında bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tablo 3.21’de görüldüğü üzere model 0,01 ve 0,05 için anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısının (0,638) pozitif olduğu görülmektedir. Yani bu iş yerinde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebilir.

Tablo 3.21: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon İlişkisi Tablosu

		Personel güçlendirme _ortalama	Örgütsel bağlılık_ ortalama
personel_ortalama	Pearson Correlation	1	,638**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
örgütselbağlılık_ortalama	Pearson Correlation	,638**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından birisi olan “anlam” ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde $p=0,000$ olan anlamlılık değerinin 0,01 ve 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu tablo 3.22’de görülmektedir. Pearson katsayısına bakıldığında (0,552) ise iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bu işyerinde çalışanların yaptığı işi anlamlı buldukları, bu durumun da çalışanların kurumuna olan bağlılığını artıracakı söylenebilir.

Tablo 3.22:”Anlam” Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu

		Anlam_ortalama	örgütselbağlılık_ortalama
Anlam_ortalama	Pearson Correlation	1	,552**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
örgütselbağlılık_ortalama	Pearson Correlation	,552**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından birisi olan “etki” ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde $p=0,006$ anlamlılık değerinin $p=0,05$ değerinden büyük olduğu tablo 3.23’de görülmektedir. Dolayısı ile personel güçlendirmenin “etki” boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.23: ”Etki” Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasında Korelasyon İlişki Tablosu

		etki_ortalama	Örgütsel bağlılık_ ortalama
etki_ortalama	Pearson Correlation	1	,381**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	50	50
örgütselbağlılık_ortalama	Pearson Correlation	,381**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	50	50

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından birisi olan “otonomi” ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde $p=0,000$ olan anlamlılık değerinin 0,01 ve 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu tablo 3.24’de görülmektedir. Pearson

katsayısına bakıldığında (0,634) ise iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.24: "Otonomi" Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasında Korelasyon İlişki

		otonomi_ortalama	örgütselbağlılık_ortalama
otonomi_ortalama	Pearson Correlation	1	,634**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
örgütselbağlılık_ortalama	Pearson Correlation	,634**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından birisi olan "yetkinlik" ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde $p=0,000$ olan anlamlılık değerinin 0,01 ve 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu tablo 3.25'de görülmektedir. Pearson katsayısına bakıldığında (0,639) ise iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.25: "Yetkinlik" Boyutu ile Örgütsel Bağlılık Arasında Korelasyon İlişki Tablosu

		Yetkinlik_ortalama	örgütselbağlılık_ortalama
Yetkinlik_ortalama	Pearson Correlation	1	,639**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
örgütselbağlılık_ortalama	Pearson Correlation	,639**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık alt boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir ve $p=0,000$ anlamlılık değerinin 0,01 ve 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu tablo 26’da görülmüştür. Pearson katsayısına bakıldığında (0,599) örgütsel bağlılık alt boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından “Duygusal Bağlılık” ile Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu

		duygusabağ_ortalama	personel_ortalama
duygusabağ_ortalama	Pearson Correlation	1	,599**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
personel_ortalama	Pearson Correlation	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyindedir.

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık alt boyutlarından “devam bağlılık” boyutu ile personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir ve $p=0,000$ anlamlılık değerinin 0,01 ve 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu tablo 3.27’de görülmüştür. Pearson katsayısına bakıldığında (0,586) örgütsel bağlılık alt boyutlarından “devam bağlılık” boyutu ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından “Devam Bağlılık” ile Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu

		devambağ_ortalama	personel_ortalama
devambağ_ortalama	Pearson Correlation	1	,586**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
personel_ortalama	Pearson Correlation	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık alt boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu ile personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenmiştir ve $p=0,000$ anlamlılık değerinin 0,01 ve 0,05 anlamlılık değerinden küçük olduğu tablo 3.28’de görülmüştür. Pearson katsayısına bakıldığında (0,579) örgütsel bağlılık alt boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu ile personel güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.28: Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından “Normatif Bağlılık” ile Personel Güçlendirme Arasındaki Korelasyon İlişki Tablosu

		normatifbağ_ortalama	personel_ortalama
normatifbağ_ortalama	Pearson Correlation	1	,579**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
personel_ortalama	Pearson Correlation	,579**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

**, Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Tablo 3.29: Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analiz Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Personel Güçlendirme									
2	Anlam	,841**								
3	Etki	,854**	,585**							
4	Yetkinlik	,807**	,529**	,608**						
5	Otonomi	,902**	,763**	,665**	,651**					
6	Örgütsel bağlılık	,638**	,552**	,381*	,639**	,634**				
7	Duygusal Bağlılık	,599**	,471**	,381**	,586**	,628**	,965**			
8	Devam Bağlılığı	,586**	,615**	,319**	,611**	,493**	,809**	,640**		
9	Normatif Bağlılık	,579**	,475**	,337*	,580**	,610**	,970**	,959**	,682**	

Not: * p < 0,05, ** p < 0,01

Tablo 3.29’da personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkileri özetlenmiştir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, psikolojik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında orta, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (0,638). Psikolojik personel güçlendirmenin alt boyutları anlam (0,552), otonomi (0,634) ve yetkinlik (0,639) boyutları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sadece etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı olmayan bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık (0,559), devam bağlılığı (0,586), normatif bağlılık (0,579) boyutları arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek ilişkinin “otonomi” boyutu ile “duygusal bağlılık” boyutu arasında olduğu görülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre çalışanların örgüt içerisinde kendi eylem ve faaliyetlerinin denetim ve sorumluluğuna sahip olmasının çalışanın duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilediği, buna paralel çalışanın örgütsel bağlılığının arttığı çıkarımı yapılabilir. Bunun yanı sıra personel güçlendirme ile

örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında “anlam” boyutu ile “devam bağlılığı” boyutu ve “otonomi” boyutu ile “normatif bağlılık” boyutları arasında diğerlerine göre yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Personelin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması, diğer yandan iş alternatiflerinin az olmasından duyduğu kaygı çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Kurumun çalışana işi üzerinde yetkin ve sorumluluk sahibi olmasına izin vermesi, özerk hareket etmesine imkan sağlaması, çalışanın kuruma karşı moral bir yükümlülük hissetmesine yani normatif olarak bağlanmasına neden olmaktadır.

3.10. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde, personel güçlendirme değişkeninin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiş ve araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0,638^{**}$). Personel güçlendirme örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %40'ını açıklamaktadır ($R^2 = 0,394$). Analizin sonuçları tablo 3.30'da özetlenmiştir.

Tablo 3.30 :Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R^2	Anlamlılık
Model*	0,394	0,000

*Model:sabit katsayı, personel güçlendirme

	β	Anlamlılık
Psikolojik Güçlendirme	0,638	0,000

Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde, personel güçlendirme boyutlarından “anlam” boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir düzeyde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta = 0,552^{**}$). Personel güçlendirmenin “anlam” boyutu örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %30’unu ($R^2=0,029$) açıklamaktadır. Analizin sonuçları tablo 3.31’de özetlenmiştir.

Tablo 3.31: Personel Güçlendirmenin “Anlam” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R^2	Anlamlılık
Model*	0,029	0,000

	β	Anlamlılık
Anlam	0,552	0,000

Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde, personel güçlendirme boyutlarından “etki” boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta = 0,381^{**}$). Analizin sonuçları tablo 3.32’de özetlenmiştir.

Tablo 3.32 : Personel Güçlendirmenin “Etki” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R^2	Anlamlılık
Model*	0,127	0,006

	β	Anlamlılık
Etki	0,381	0,006

Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde, personel güçlendirme boyutlarından “yetkinlik” boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir düzeyde etkisi olduğu sonucuna

varılmıştır ($\beta = 0,639^{**}$). Personel güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %40’ını ($R^2=0,396$) açıklamaktadır. Analizin sonuçları tablo 3.33’de özetlenmiştir.

Tablo 3.33: Personel Güçlendirmenin “Yetkinlik” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R^2	Anlamlılık
Model*	0,396	0,000

	β	Anlamlılık
Yetkinlik	0,639	0,000

Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde, personel güçlendirme boyutlarından “otonomi” boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir düzeyde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta = 0,634^{**}$). Personel güçlendirmenin “otonomi” boyutu örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %40’ını ($R^2=0,390$) açıklamaktadır. Analizin sonuçları tablo 3.34’de özetlenmiştir.

Tablo 3.34: Personel Güçlendirmenin “Otonomi” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R^2	Anlamlılık
Model*	0,390	0,000

*Model: sabit katsayı, psikolojik güçlendirme

	β	Anlamlılık
Otonomi	0,634	0,000

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu üzerinde pozitif, anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu incelenmiştir ($\beta = 0,599^{**}$). Personel güçlendirme örgütsel bağlılık boyutlarından “duygusal bağlılık”

boyutunda meydana gelen değişimin %34'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,345$). Analizin sonuçları tablo 3.35'de özetlenmiştir.

Tablo 3.35: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Boyutu Olan “Duygusal Bağlılık” Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R^2	Anlamlılık
Model*	0,345	0,000

	β	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	0,599	0,000

Personel güçlendirme boyutlarından “anlam” boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu üzerindeki pozitif, anlamlı düzeyde etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0,471^{**}$). Personel güçlendirme boyutlarından “anlam” boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından “duygusal bağlılık” boyutu üzerindeki değişimin %21'ini açıklamaktadır ($R^2=0,205$). Analizin sonuçları tablo 3.36'da özetlenmiştir.

Tablo 3.36: Personel Güçlendirme Boyutlarından “Anlam” Boyutunun Örgütsel Bağlılık Boyutu Olan “Duygusal Bağlılık” Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Tablosu

	Düzeltilmiş R^2	Anlamlılık
Model*	0,205	0,001

	β	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	0,471	0,001

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından “devam bağlılık” boyutu üzerinde pozitif, anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0,586^{**}$). Personel güçlendirme örgütsel bağlılık boyutlarından olan “devam bağlılık” boyutunda meydana gelen değişimin %32'sini açıklamaktadır ($R^2=0,329$). Analizin sonuçları tablo 3.37'de özetlenmiştir.

Tablo 3.37: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Boyutlarından “Devam Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Model*	0,329	0,000

	β	Anlamlılık
Devam Bağlılık	0,586	0,000

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından “normatif bağlılık” boyutu üzerinde pozitif, anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu görülmüştür ($\beta = 0,579^{**}$). Personel güçlendirme örgütsel bağlılık boyutlarından olan “normatif bağlılık” boyutunda meydana gelen değişimin %32’sini açıklamaktadır ($R^2=0,321$). Analizin sonuçları tablo 3.38’de özetlenmiştir.

Tablo 3.38: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Boyutlarından “Normatif Bağlılık” Boyutu Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analiz Tablosu

	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Model*	0,321	0,000

	β	Anlamlılık
Normatif Bağlılık	0,579	0,000

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek için basit regresyon analizi yanısıra, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri hangi oranda, nasıl etkilediğini ve açıkladığını sınamak için adımsal (Stepwise) regresyon analizi de yapılmıştır.

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni adımsal (Stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları tablo 3.39’da özetlenmiştir.

Tablo 3.39 : Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Gösteren Adımsal Regresyon Analiz Tablosu

Model		F Değeri	Anlamlılık	Düzeltilmiş R Kare	Standardize Edilmiş Katsayılar-Beta	T	Anlamlılık
1	sabit	33,060	0,000	0,408	-	-1,892	0,000
	Yetkinlik				0,639	5,750	0,000
2	Sabit	22,659	0,000	0,491	-	-2,606	0,000
	Yetkinlik				0,392	2,859	0,000
	Otonomi				0,379	4,027	0,000

Personel güçlendirme alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları birlikte analiz edilmiş, ancak birinci modele sadece yetkinlik boyutunun girmiş olduğu incelenmiştir. Yetkinlik boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılığı tek başına %40 düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,639$, $R^2 =0,408$). İkinci modelde ise yetkinlik boyutu yanısıra otonomi boyutu da modele girdiğinde yani yetkinlik ve otonomi boyutları birlikte değerlendirildiğinde, bağımsız değişkenler bağımlı değişken örgütsel bağlılığın %49'unu açıklamaktadır. Birinci ve ikinci model de $p=0,000$ anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması nedeni ile iki modelin de anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Birinci model de etki, anlam ve otonomi boyutları ikinci model de ise etki ve anlam boyutları hariç tutulmuştur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, yetkinlik ve otonomi boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yani çalışanın örgüt içerisinde iş ile ilgili yetenek ve becerilerine güvenilmesi, iş süreçlerinde yetkilendirilmesi ve iş üzerinde kontrol sahibi olması, çalışan motivasyonunu dolayısı ile örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediği çıkarımı yapılmıştır.

Personel güçlendirmenin güçlendirmenin alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi değişkenleri ile devam bağlılığı değişkeni adımsal (stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları tablo 3.40'da özetlenmiştir.

Tablo 3.40: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Devam Bağlılığına Etkisini Gösteren Adımsal Regresyon Analiz Tablosu

Model		F Değeri	Anlamlılık	Düzeltilmiş R Kare	Standardize Edilmiş Katsayılar-Beta	T	Anlamlılık
1	Sabit	29,227	0,000	0,378	-	-,569	,576
	Anlam				0,615	5,406	0,000
2	Sabit	22,688	0,000	0,491		-2,395	0,021
	Anlam				0,406	3,308	0,002
	Yetkinlik				0,396	3,227	0,002
3	Sabit	17,923	0,000	0,539	-	-2,468	0,017
	Anlam				0,515	4,017	0,000
	Yetkinlik				0,520	3,969	0,000
	Etki				-0,299	-2,182	0,034

Personel güçlendirme alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik, otonomi boyutları birlikte analiz edilmiş ancak birinci modele sadece “anlam” boyutu girmiştir. Anlam boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde devam bağlılığını tek başına %38 düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,615$ $R^2=0,378$). İkinci modelde ise anlam boyutu yanısıra yetkinlik boyutu da modele girdiğinde yani anlam ve yetkinlik birlikte devam bağlılığın %49’unu açıklamaktadır ($R=0,701$ $R^2=0,491$). Üçüncü modelde ise anlam, yetkinlik yanısıra etki boyutu da modele dahil olmuş ve bu üç değişkenin birlikte devam bağlılığının % 0,53’ünü açıkladığı sonucuna varılmıştır ($R=0,734$ $R^2=0,539$). Birinci, ikinci ve üçüncü modelde anlamlılık düzeyinin $p=0,000$ değerinin %5’den küçük olması nedeni ile üç modelin de anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Birinci modelde etki, otonomi ve yetkinlik ikinci modelde etki ve otonomi üçüncü boyutta ise otonomi boyutları hariç tutulmuştur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında anlam, yetkinlik ve etki boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması yani şirket amaç ve hedefleri ile bireysel beklenti ve taleplerinin uyum göstermesi, çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması açısından oldukça önemlidir. Bunun yanısıra kurumda çalışanın iş ile ilgili yetenek ve becerilerine güvenilmesi, iş süreçleri içerisinde yetkilendirilmesi, işini yaparken

özerk olması, emeğinin karşılığını alması ve alternatif iş kaynaklarının az olması, çalışanın örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği çıkarımı yapılabilir.

Personel güçlendirmenin güçlendirmenin alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi değişkenleri ile normatif bağlılık değişkeni adimsal (stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları tablo 3.41’de özetlenmiştir.

Tablo 3.41: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisini Gösteren Adimsal Regresyon Analiz Tablosu

Model		F Değeri	Anlamlılık	Düzeltilmiş R Kare	Standardize Edilmiş Katsayılar-Beta	T	Anlamlılık
1	Sabit	28,409	0,000	0,372	0,610	-0,603	0,550
	Otonomi					5,333	0,000
2	Sabit	17,719	0,000	0,430	-	-1,778	0,080
	Otonomi				0,410	2,781	0,008
	Yetkinlik				0,317	2,188	0,034

Personel güçlendirme alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları birlikte analiz edilmiş ancak birinci modele sadece otonomi boyutunun girmiş olduğu incelenmiştir. Otonomi boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde bağımsız değişken, örgütsel bağlılığı tek başına %37 düzeyinde açıklamaktadır. ($R=0,610$, $R^2=0,372$). İkinci modelde ise otonomi boyutu yanısıra yetkinlik boyutu da modele dahil olduğunda yani yetkinlik ve otonomi birlikte değerlendirildiğinde bağımsız değişkenler örgütsel bağlılığın %43’ünü açıklamaktadır. Birinci ve ikinci model de $p=0,000$ anlamlılık değerinin 0,05’den küçük olması nedeni ile iki modelin de anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Birinci model de etki, anlam, yetkinlik ikinci model de ise etki ve anlam boyutları hariç tutulmuştur.

Yukarıdaki bilgiler ışığında otonomi ve yetkinlik boyutunun normatif bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kurumun çalışanların yetenek ve becerilerine güvenmesi, yetki ve sorumluluk vermesi, çalışanın işi ile ilgili kontrol sahibi olması örgüte olan bağlılığını artıracaktır. Kurumun ve yöneticilerin çalışanlarına güvenmesi, kendilerinin geliştirmesi için fırsat tanınması ve kurum olanaklarını çalışanları ile paylaşması, çalışanın normatif bağlılığını etkilemektedir.

Personel güçlendirmenin güçlendirmenin alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkeni adimsal (stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları tablo 3.42’de özetlenmiştir.

Tablo 3.42 : Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisini Gösteren Adımsal Regresyon Analiz Tablosu

Model		F Değeri	Anlamlılık	Düzeltilmiş R Kare	Standardize Edilmiş Katsayılar-Beta	T	Anlamlılık
1	Sabit	31,210	0,000	0,394		-2,257	0,029
	Otonomi				0,628	5,587	0,000
2	Sabit	19,106	0,000	0,448	-	-3,158	0,003
	Otonomi				0,428	3,000	0,004
	Yetkinlik				0,307	2,153	0,036

Personel güçlendirme alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları birlikte analiz edilmiş ancak birinci modele sadece otonomi boyutunun girmiş olduğu incelenmiştir. Otonomi boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde bağımsız değişken, örgütsel bağlılığı tek başına %39 düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,628$ $R^2=0,394$). İkinci modelde ise otonomi boyutu yanısıra yetkinlik boyutu da modele dahil olduğunda yani yetkinlik ve otonomi birlikte değerlendirildiğinde bağımsız değişkenler örgütsel bağlılığın %44’ünü açıklamaktadır ($R=0,670$ $R^2=0,448$). Birinci ve ikinci model de $p=0,000$ anlamlılık değerinin 0,05’den küçük olması nedeni ile iki modelin de anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Birinci model de etki, anlam, yetkinlik ikinci model de ise etki ve anlam boyutları hariç tutulmuştur.

Psikolojik personel güçlendirme ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki yapılan regresyon analizi sonuçları syf.118’de şekil 3.4 ve 3.5’de özetlenmiştir.

3.11. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulgular

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak finans sektöründe faaliyet gösteren bir faktoring firması çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada personel güçlendirmeyi ölçmek için Spreitzer (1995) ölçeği, örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer (1997) ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ilk olarak ölçeklerin güvenilirliği test edilmiş ve personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,89, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise 0,93 olarak tespit edilmiştir. Yani ölçeklerin yüksek güven aralığında yer aldığı sonucuna varılmıştır.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı incelemek için pearson korelasyon katsayısına bakılmış ve katsayı 0,638 olarak tespit edilmiştir. Yani personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca personel güçlendirme alt boyutlarından “anlam”, “otonomi” ve “yetkinlik” ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında da anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Henkin ve Marchiori tarafından 2002 yılında yapılan çalışma sonucunda da personel güçlendirme ve alt boyutları ile “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Henkin ve Marchiori, 2002:277). Ayrıca yine 2006 yılında Ugboro tarafından yapılan çalışma sonucunda personel güçlendirme ve tüm alt boyutları ile “duygusal bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki olduğu savunulmuştur (Ugboro, 2006:232-244).

Personel güçlendirme ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde etkisi olup olmadığını sınamak için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta = 0,638^{**}$). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık değişkeninin de meydana gelen değişimin

%40'ını açıkladığını söyleyebiliriz ($R^2 = 0,394$). Sigler ve Pearson'ın 2000 yılında yapmış olduğu çalışmada da personel güçlendirmenin "yetkinlik" boyutu hariç diğer tüm boyutların örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olduğu sonucu ortaya konmuştur (Sigler ve Pearson ,2000:31-40).

Personel güçlendirme boyutlarından "anlam" boyutunun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır (β anlam = 0,552**). Personel güçlendirmenin "anlam" boyutu örgütsel bağlılık değişkeninin de meydana gelen değişimin %30'unu açıklamaktadır ($R^2 = 0,029$). Personel güçlendirme boyutlarından "otonomi" boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (β anlam = 0,634**). Personel güçlendirmenin "otonomi" boyutu örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %40'ını açıklamaktadır ($R^2 = 0,390$). Personel güçlendirme boyutlarından "yetkinlik" boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (β anlam = 0,639**). Personel güçlendirmenin "yetkinlik" boyutu örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %40'ını açıklamaktadır ($R^2 = 0,396$). "Etki" boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir (β anlam = 0,381).

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal bağlılık" boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (β anlam = 0,599**). Personel güçlendirme örgütsel bağlılık boyutlarından olan "duygusal bağlılık" boyutunda meydana gelen değişimin %35'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,345$).

Personel güçlendirme boyutlarından "anlam" boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal bağlılık" boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır (β anlam = 0,471**). "Anlam" boyutu örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal bağlılık" üzerindeki değişimin %21 'ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,205$). Huang vd.'nin 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada personel güçlendirmenin "anlam" boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal

bağlılık” boyutu üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu ortaya konmuştur (Huang v.d., 2006:353). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından ”devam bağlılık” boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (β anlam = 0,586**). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık boyutlarından olan “devam bağlılık” boyutunda meydana gelen değişimin %33’ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,329$). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından”normatif bağlılık” boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (β anlam = 0,579**). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık boyutlarından olan “devam bağlılık” boyutunda meydana gelen değişimin %33’ünü açıklamaktadır ($R^2 = 0,321$).

Personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni adımsal (Stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yetkinlik ve otonomi boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yetkinlik boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılığı tek başına %40 düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,639$, $R^2 =0,408$). Yetkinlik ve otonomi boyutları birlikte değerlendirildiğinde bağımsız değişkenler örgütsel bağlılığın %49’unu açıklamaktadır.

Anlam, etki, yetkinlik ve otonomi değişkenleri ile devam bağlılığı değişkeni adımsal (stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuş, anlam, yetkinlik ve etki boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Anlam boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde devam bağlılığını tek başına %38 düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,615$ $R^2 =0,378$). Anlam ve yetkinlik birlikte bağımsız değişken devam bağlılığın %49’unu açıklamaktadır ($R=0,701$ $R^2 =0,491$).

Anlam, etki, yetkinlik ve otonomi değişkenleri ile normatif bağlılık değişkeni adımsal (stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuş, otonomi ve yetkinlik boyutunun normatif bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Otonomi boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılığı tek başına %37 düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,610$, $R^2 =0,372$). Yetkinlik ve otonomi

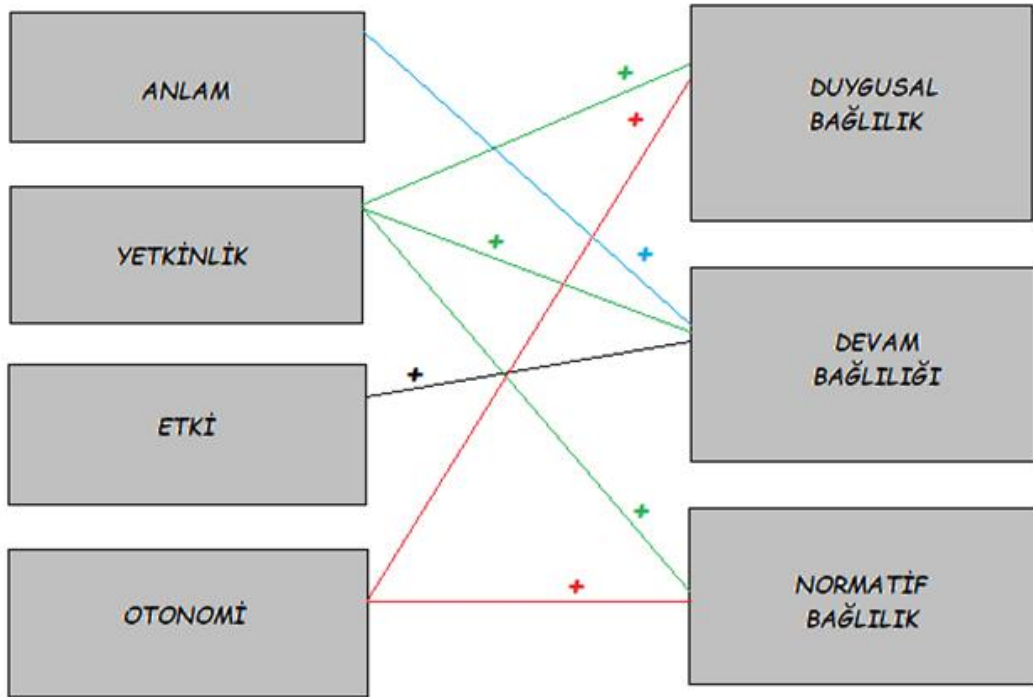
birlikte değerlendirildiğinde bağımsız değişkenler örgütsel bağlılığın %43'ünü açıklamaktadır.

Anlam, etki, yetkinlik ve otonomi değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkeni adımsal (stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuş, otonomi ve yetkinlik boyutunun duygusal bağlılığın üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Otonomi boyutu %0,05 anlamlılık seviyesinde örgütsel bağlılığı tek başına %39 düzeyinde açıklamaktadır ($R=0,628$ $R^2=0,394$). Yetkinlik ve otonomi birlikte değerlendirildiğinde bağımsız değişkenler örgütsel bağlılığın %44'ünü açıklamaktadır ($R=0,670$ $R^2=0,448$).

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme algıları ile sosyo demografik verileri karşılaştırıldığında “cinsiyet”, “yaş” ve “çalışma süresi” değişkenleri ile personel güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Diğer yandan “medeni hal”, “eğitim” ve “unvan” değişkenleri ile personel güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda personel güçlendirme algısının evli olanlarda daha kuvvetli olduğu söylenebilir. Ayrıca evli olanların “etki ve “yetkinlik” algılarının da bekarlara göre daha fazla olduğunu da söyleyebiliriz ($p<0,05$). Personel güçlendirme alt boyutları ile “eğitim düzeyi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirme ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ayrıca “otonomi” boyutu ile “eğitim düzeyi” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan analiz sonucunda varyansların homojen dağıldığı görülmüş ve hangi eğitim düzeyleri arasında farklılık olduğunu tespit etmek için de Post Hoc Tukey testi yapılmıştır. Sonuçta “lise” eğitim düzeyi ile “lisans” eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Personel güçlendirme ve alt boyutları ile “unvan” değişkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda personel güçlendirme ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan analiz sonucunda varyansların homojen dağıldığı incelenmiş ve hangi unvanlar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için de Post Hoc Tukey testi yapılmıştır. Post Hoc Tukey testi sonucunda “yönetici” unvanı ile “yetkili” unvanları arasında

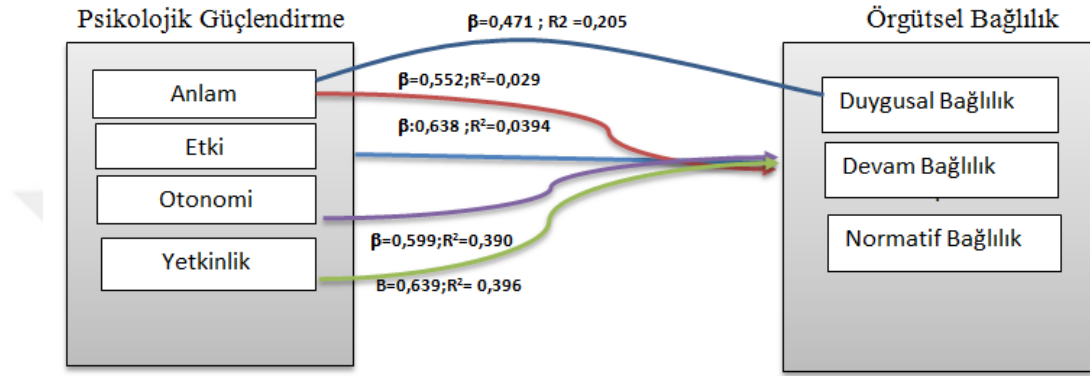
anlamli bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Personel güçlendirme alt boyutlarından “yetkinlik” boyutu ile ünvan değışkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda anlamli bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Hangi unvanlar arasında farklılık olduğunu tespit etmek için de Post Hoc Tukey testi yapılmış ve “yönetici ” unvanı ile “yetkili yardımcısı ” unvanları arasında anlamli bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Personel güçlendirme alt boyutlarından “anlam”, “etki” ve “otonomi” boyutu ile ünvan değışkeni arasında yapılan Anova testi sonucunda anlamli farklılık saptanamamıştır($p>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile sosyo demografik verileri karşılaştırıldığında medeni durum, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, ünvan değışkenleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamli bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda psikolojik personel güçlendirme ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamli pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. şekil 3.4 ve 3.5’de değışkenler arası korelasyon ilişkisi ve regresyon değerleri özetlenmiştir.



şekil 3.4: Personel Güçlendirme Ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi Gösteren Regresyon Analiz Tablosu

Şekil 3.4’de personel güçlendirmenin anlam boyutunun devam bağlılığı üzerinde; yetkinlik boyutunun duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde; otonomi boyutunun duygusal ve normatif bağlılık üzerinde; etki boyutunun ise devam bağlılık üzerinde pozitif ilişkisi ve etkisi özetlenmiştir.



Şekil 3.5. Değişkenlere Ait Korelasyon ve Regresyon Değerleri Tablosu

Şekil 3.5’de değişkenlere ait korelasyon ve regresyon değerleri özetlenmiştir. Şekle göre personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta = 0,638^{**}$). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık değişkeninin de meydana gelen değişimin %40’ını açıkladığını söyleyebiliriz ($R^2 = 0,394$).

Personel güçlendirme boyutlarından “anlam” boyutunun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır (β anlam = $0,552^{**}$). Personel güçlendirmenin “anlam” boyutu örgütsel bağlılık değişkeninin de meydana gelen değişimin %30’unu açıklamaktadır ($R^2 = 0,029$). Personel güçlendirme boyutlarından “otonomi” boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (β anlam = $0,599^{**}$). Personel güçlendirmenin “otonomi” boyutu örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %40’ını açıklamaktadır ($R^2 = 0,390$). Personel güçlendirme boyutlarından “yetkinlik” boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (β anlam = $0,639^{**}$). Personel

güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu örgütsel bağlılık değişkeninde meydana gelen değişimin %40’ını açıklamaktadır ($R^2 = 0,396$). “Etki” boyutunun ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir (β anlam = 0,381).

Personel güçlendirme boyutlarından”anlam” boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından ”duygusal bağlılık” boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır (β anlam = 0,471**). ”Anlam” boyutu örgütsel bağlılık boyutlarından ”duygusal bağlılık” üzerindeki değişimin %21 ‘ini açıklamaktadır ($R^2 = 0,205$).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik yaşamın en önemli gerçeği olan küresel rekabet, örgütleri değişmeye ve gelişmeye zorlamıştır. Örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek, rekabet edebilirliğini sürdürebilmek için gelişen teknolojiye ve yeniliklere uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Örgütlerin yeni ekonomik şartlara uyum sağlamasının yolu, düşük maliyetle nitelikli ürün üretmek, örgüt kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak olduğu fikri önem kazanmıştır. Modern ekonomik yaşamda ise örgütlerin en önemli kaynağı “insan” kaynağı olarak kabul edilmiş, özellikle 1980 yılı ve sonrasında insan kaynağından etkili bir biçimde faydalanmak için personel güçlendirme yöntemi uygulanmaya başlanmıştır.

Örgütlerin faaliyetlerini etkili bir biçimde sürdürebilmesini sağlayan önemli unsurların başında, çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması gelmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığı sağlanan çalışanlar, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için daha fazla çaba harcar ve daha fazla fedakarlık yaparlar. Bu durum örgütsel çıktılara yansır ve örgütsel verimliliği artırır. Örgüt için gönüllü olarak çaba gösteren, örgüt amaç hedef, değer ve normlarını benimsemiş, duygusal ve ahlaki olarak örgüte bağlı çalışanların var olduğu örgütlerin başarıya ulaşması daha kolay olacaktır. Bunun içinde çalışanlara örgüt için varlıklarının ne kadar önemli olduğunun hissettirilmesi, iş yaparken yetki/sorumluluk verilmesi, onların yetenek ve becerilerini geliştirmesi, bireysel talep ve beklentileri karşılanarak motive edilmesi, maddi ve manevi taleplerinin karşılanması, kısaca personelin güçlendirilmesi gereklidir.

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın sağlanmasında çeşitli faktörlerin etkili olduğunu savunmakla birlikte, hangisinin örgütsel bağlılık üzerinde daha çok etkili olduğu ile ilgili farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bu çalışmada da personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmış ve araştırmanın sonuçları aşağıdaki şekli ile özetlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda personel güçlendirme ölçeğinin (0,89) örgütsel bağlılık ölçeğinin ise (0,93) güven aralığında olduğu incelenmiştir. Dolayısı ile çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında korelasyon katsayısı 0,638 olarak tespit edilmiş, yani personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Henkin ve Marchiori tarafından 2002 yılında yapılan çalışma sonucunda da personel güçlendirme ve alt boyutları ile “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Henkin ve Marchiori, 2002:277). Ayrıca yine 2006 yılında Ugboro tarafından yapılan çalışma sonucunda personel güçlendirme ve tüm alt boyutları ile “duygusal bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki olduğu savunulmuştur (Ugboro, 2006:232-244).

Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0,638^{**}$). Dolayısı ile bu kurumda personel güçlendirme algısı artırıldığında çalışanların da örgütsel bağlılığının da artacağını söyleyebiliriz. Sigler ve Pearson’ın 2000 yılında yapmış olduğu çalışmada da personel güçlendirmenin “yetkinlik” boyutu hariç diğer tüm boyutların örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olduğu sonucu ortaya konmuştur (Sigler ve Pearson ,2000:31-40).

Personel güçlendirme boyutlarından ”anlam” boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından ”duygusal bağlılık” boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu saptanmıştır (β anlam = 0,471^{**}). Diğer bir ifade ile çalışanların işini sevmeleri, anlamlı bulması kuruma olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların işi üzerinde kontrol sahibi olması, örgütsel çıktıları etkileyebilme hissi, yöneticilere ve örgütteki diğer kişilere duyulan güven, çalışanların emeğinin maddi/manevi karşılığını alması gibi faktörler onların duygusal bağlılıklarını artıracak diğer etkenlerdendir. Bu nedenle örgütün kaliteli iş gücünü kaybetmemesi ve personelin devamlılığını sağlayabilmesi açısından çalışanın işine yönelik anlam algısı büyük önem taşımaktadır. Bu kurumda çalışanların işini anlamlı

buldukları ve buna paralel duygusal bağlılıklarının arttığını söyleyebiliriz. Ancak araştırmanın yapıldığı kurumda çalışanların kendilerini örgüt ile özdeşleştirme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için çalışanların anlam algılarının artırılmasına yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi önerilebilir. Huang vd.'nin 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada personel güçlendirmenin "anlam" boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından "duygusal bağlılık" boyutu üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu ortaya konmuştur (Huang v.d., 2006:353).

Personel güçlendirme boyutlarından "otonomi" ve "yetkinlik" boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisi tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışana işini yaparken yetki ve sorumluluk verilmesi, yetenek ve becerilerine güvenilerek iş yapma ve karar alma süreçlerine dahil edilmesi çalışan motivasyonunu dolayısı ile örgüte olan bağlılığını artıracaktır. Çalışmanın yapıldığı bu kurumda çalışanların iş süreçlerine katılım sağladığı, iş üzerinde denetim ve kontrol sahibi oldukları çıkarımı yapılabilir. Çekmecelioğlu ve Eren tarafından 2007 yılında yapılan çalışmada psikolojik güçlendirmenin "anlam" ve "otonomi" boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi olduğu ortaya konmuştur (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:20-21).

Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde, personel güçlendirme boyutlarından "etki" boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır ($\beta = 0,381^{**}$). Çalışanların beceri ve yeteneklerini artırmak için ve iş süreçlerinde ve örgütsel çıktılar üzerinde kontrolünü artırmak için eğitim verilmesi önerilebilir. Bu çalışma personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarından olan "duygusal bağlılık", "devam bağlılık" ve "normatif bağlılık" üzerinde de etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer yandan personel güçlendirme ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için adımsal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, yetkinlik ve otonomi boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi; anlam, yetkinlik ve etki boyutunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi; otonomi ve yetkinlik boyutunun normatif bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi; otonomi ve yetkinlik boyutunun duygusal bağlılığın üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların personel güçlendirme algıları ile sosyo demografik verileri karşılaştırıldığında “cinsiyet”, “yaş” ve “çalışma süresi” değişkenleri ile personel güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Diğer yandan “medeni hal”, “eğitim” ve “unvan” değişkenleri ile personel güçlendirme ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile sosyo demografik verileri karşılaştırıldığında medeni durum, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, unvan değişkenleri ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda H₁ “Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu, güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi H₂ “Çalışanların işlerini anlamlı bulmasının, örgüte duygusal olarak bağlanması üzerinde etkisi vardır.” kabul edilmiştir. Çalışanların işini anlamlı bulması, örgütsel amaç değer ve normları benimseyerek içselleştirmesini, dolayısı ile şirkete duygusal ve manevi olarak bağlanmasına neden olmaktadır. Yapılan analiz sonucunda personel güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezi H₃ “Çalışanların personel güçlendirme algıları ile demografik özelliklerinden medeni hal, eğitim ve ünvan değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.” kabul edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların personel güçlendirme algılarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği incelenmiştir. Çalışanlar eğitim düzeyi arttıkça işlerini daha anlamlı bulur ve işlerinde söz sahibi olmak isterler. Eğitim düzeyi artan çalışanlar kendi yetenek ve becerilerine güvenir, işlerinde yetkin ve özerk olmayı herşeyden daha önemli görürler. Diğer yandan yapılan analiz sonucunda, kurumda çalışanların ünvanına göre de güçlendirme algılarının değiştiği tespit edilmiştir. Çalışanın kurumda geçirdiği yıl ve ünvanı arttıkça edindikleri bilgi birikimi ile işler konusunda daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olur, daha özerk hareket ederler. Örgütlerde personel güçlendirme ile çalışanın performans, verim ve örgüte olan bağlılığının artırılması hedeflenir. Dolayısı ile şirketlerde hangi sosyo demografik değişkenlerin personel güçlendirme algısında değişiklik gösterdiğinin bilinmesi, kurumun yönetim politikaları belirlemesi ve uygulaması, kurum içinde güçlü bir iletişim ortamı oluşturulması, örgütsel kaynakların verimli kullanılması ve örgütsel bağlılığın sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, araştırmanın H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar daha önce yapılmış teorik çalışma ve araştırmaları kısmen de olsa destekler niteliktedir. Özetle, araştırmanın yapıldığı kurumda personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmanın yapıldığı bu kurumda araştırma sonuçları çerçevesinde çalışanların duygusal bağlılıklarının daha fazla artırılması gerektiği düşünülmüştür. Bu kapsamda örgütün güçlü kurum içi iletişimi sağlaması, örgüt-çalışan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve çalışanların birbirleri ile olan iletişimin güçlendirilmesi bunun için de kurum çalışanlarının çeşitli sosyal organizasyonlar ile bir araya getirilmesi önerilebilir. Diğer yandan bu çalışmada personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik ve otonomi boyutunun örgütsel bağlılığı sağlama açısından anlam ve etki boyutundan daha kuvvetli bir etkiye sahip olduğu çıkarımı yapabiliriz. Dolayısı ile

Çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi için kurum içi eğitimlerin artırılması, çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılımının sağlanması önerilebilir.



KAYNAKÇA

Arı, G.S.; Ergeneli, A.:”Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.21, No:1, 2003, 129-135

Appelbaum, Steven H.; Honeggar, K.: ”Empowement: A Constrasting Overview Of Organizations In General And Nursing In Particul-An Examination Of Organizational Factors, Managerial Behaviors, Job Design, And Structural Power”, Empowerment In Organizations, C.6, No:2, 1998, 29-50.

Argyris, C.: ”Empowerment: The Emperor’s New Chothes”, Har-varđ Business Review, 1998.

Arslantaş, C.C.: ”Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, Amme İdaresi Dergisi, C.40, No:4, 2007, 81-101.

Arslantaş, C.C.; Özçelik, O.; Pekdemir, I.: ”Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi”, İ.Ü.İşletme Fakültesi İ.İ.E Dergisi, C.18, No:57, 2007, 3-12.

Allen, Natalie J.; Meyer John P.: ”The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, C.63, 1990, 1-18.

Allen, Natalie J.; Meyer John P.; Smith, C.: ”Commitment to Organizations and Occupations: Extention and Test of a Tree-component Conceptualization” Journal of Applied Psychology, Vol:78, No:4, 1993, 538-551.

Altunışık, R. ; Coşkun, R. ; Bayraktaroğlu, S.; Yıldırım, E.: Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı , Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2010.

Avolio, Bruce J.; Zhu ,Weichun; Koh, Willam; Bhatia, Puja: "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment and Moderating Role Of Structural Distance" Journal of Organizational Behavior, C.25, 2004, 951-968.

Balay, R.: Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Balcı, A.: Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2001.

Baransel, A.: Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, Avcıol Basım, 1993.

Bass, Bernard M.: Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: Free Press, 1985.

Barbuto, E.John.: "Motivation And Transcational Charismatic And Transformational Leadership: A Test Of Antecedents", Journal Of Leadership And Organizational Studies, Vol.11, No:4, 2005, 188-203.

Bayram, L.: "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, No:59, 125-140.

Bhatnagar, J.: "The Power Of Psychological Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in Indian Managers", Human Resource Development International, Vol. 8, No. 4, 2005, 419-433.

Becker, Thomas E.; Billing, Robert S.: "Profiles Of Commitment: An Empirical Test", Journal Of Organizational Behavior, Vo.14, No:2, 1993, 177-185

Berber, A.: "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", İ.Ü.İşletme Fakültesi İ.İ.E Dergisi, C.11, No:36, 2000, 33-50.

Bergman, Mindy E.: "The Relationship Between Affective and Normative Commitment" Journal of Organizational Behavior, Vol:27, 2006, 645-663.

Bolat, T.: "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 2003, 199-219.

Bolat, İ.: Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi, Detay Yayıncılık, 2001, Ankara.

Bowen, David E.; Lawler, E.: "The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How and When", Sloan Management Review, Vol:33, 1992, 31-38.

Bordin, C. ; Bartram T.; Casimir, G.: "The Antecedents And Consequences Of Psychological Empowerment Among Sinaporean It Employess", Management Research News, C.30, No:1, 2007, 34-46.

Buchanan II, Bruce B.: "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", Administration Science Quarterly, 1974, 533-546.

Cacioppe, Ron: "Structured Empowerment: An Award-Winnig Program At The Burswood Resort Hotel", Leadership & Organization Development Journal, C.19, No:5, 1998, 264-274.

Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N.: "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", The Academy of Management Review, C.13, No:3, 1988, 471-482.

Conger, Jay A.: "Charismatic and Transformational Leadership In Organization: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", Leadership Quartely, C.10, No:2, 1999, 145-179.

Chang, LC.; Shih, CH.; Lin, SM.: "The Mediating Role Of Psychological Empowerment On Job Satisfaction And Organizational Commitment For School Health Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey", 2010, 427-435

Coleman, H.: "Why Employee Empowerment is not Just a Fad", Leadership and Organization Development Journal, Vol:17, No:4, 1996, 30-33.

Collins, Michael D.: "Understanding The Relationships Between Leader-Member Exchange (LMX), Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Turnover Intent In a Limited-Service Restaurant Environment", The Ohio State University, Doktora Tezi, 2007.

Çekmecelioğlu, H. ; Eren, E.: "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", İ.Ü.İşletme Fakültesi, İ.İ.E.Dergisi, C.18, No:57, 2007,13-25.

Çöl, G.: "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", İş-Güç Dergisi, C.6, No:2, 2004, 233-238

Çöl, G.: "Personel Güçlendirme(Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", Isguc.org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, S.2, 2004.

Darling, M.: "Empowerment: Myth or Reality" ,Vital Speeches of the Day", Vol.62, No:15, 1996, 474-479.

Dee, Jay R.; Henkin, Alan B.; Duemeri, Lee: "Structural Antecedents And Psychological Correlates of Teacher Empowerment", Journal Of Educational Administration, C.41, No:3, 2002, 257-277.

Doğan, S.: "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi", İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.29, 2003, 177-203.

Doğan, S.: Personel Güçlendirme, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

Doğan S., Kılıç S.,: "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 2007, No:29, 38-60.

Erstad, M.: "Empowerment And Organizational Change", International Journal Of Contemporary Hospitality Management, C.9, 1997, 325-332.

Etzioni, A.: "A Comparative Of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates, The Free Press, Collier Macmillan Publisher", New York, 1975.

Eren, M. Ş.: "Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri", İşletme Araştırmaları Dergisi, 2014, No.1, 303-327

Genç, N.: Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2004.

Geroy, G.D.; Wright, P.C.; Anderson, J.: "Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organizations", Vol.6, No:2, 1998, 57-65.

Griffiths, A.: "Work Design and Management The Old Worker" Experimental Aging Research, No:4, 1999, 411-519.

Gist, Marilyn E.: "Self Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, C.12, No:3, 1987, 472–485.

Hanaysha, J.: "Examining The Effects Of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Organizational Commitment", V:229, 2016, 298-306.

Hales, C.; Klidas, A.: "Empowerment In Five-Stars Hotels: Choice, Voice Or Rhetoric" *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, C.10(3), 1998, 88-95.

Henkin, Alan B.; Marchiori, Dennis M.: "Empowerment and Organizational Commitment Of Chiropractic Faculty", *Journal Of Manipulative Physiol Ther*, C.26, 2002, 275-281.

Huang, Xu; Shi, Kan; Zhang, Zhijie; Cheung, Yat Lee: "The Impact Of Participative Leadership Behavior On Psychological Empowerment and Organizational Commitment In Chinese State-Owned Enterprises:The Moderating Role Of Organizational Tenure", *Asi Pacific J.Manage*, C.23, 2006, 345-367.

Hui, C.: "Effects Of Leader Empowerment Behaviors And Followers' Personal Control, Voice and Self Efficacy On In-Role and Extra-Role Performance: An Extension And Empirical Test Of Conger And Kanungo's Empowerment Process Model", *Indiana University, Doktora Tezi*, 1994.

Janssen, O.: "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work&Stres*, Vol:18, No:1, 2004, 56-65.

Jung, Dong I.; Chow, C.; Wu, A.: "The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypothesis and some Preliminary Findings", The Leadership Quarterly, C.14, 2003, 525-544.

Jyotsna, B. and Anuradha, S.: "The Level Of Psychological Empowerment In Indian Managers" Global Business Review, 2004, 2017.

Jyotsna, B.: "The Power Of Psychological Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment In Indian Managers", Human Resource Development International, Vol.8, No:4, 2005, 419-433.

Joo, B.K.; Shim, J.H.: "Psychological Empowerment And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Organizational Learning Culture", Human Resource Development International, C.13, 2010, 425-441.

Joo, B.K.; Yoon, H.J.; Jeung, C.: "The Effects Of Core Self-Evaluations And Transformational Leadership On Organizational Commitment", Leadership & Organization Development Journal, No:33, 2012, 564-582.

Joo, B.K.; TaeJo, L.: "Transformational Leadership and Career Satisfaction: The Mediating Role Of Psychological Empowerment", Journal Of Leadership & Organizational Studies, 2013, 316-326.

Kanter, Rosabeth M.: "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", American Sociological Review, C.33, No:4, 1968, 499-517.

Konczak, Lee J.; Stelly, Damian J.; Trusty, Michael L.: "Defining And Measuring Empowering Leader Behaviors: Development Of An Upward Feedback Instrument", Educational And Psychological Measurement, C.60, No:2, 2000, 301-313.

Koçel, T.: İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basımevi, 2005.

Krishnan, Venkat R.: "Transformational Leadership And Outcomes: Role Of Relationship Duration", Leadership& Organizational Development Journal, C.26, No:26, 2005.

Kirkman, Bradley L.; Rosen, B.: "Beyond Self Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", The Academy Of Management Journal, C.42, No:1, 1999, 58-74.

Krishnan, Venkat R.: "Value Systems Of Transformational Leaders", Leadership & Organizational Development Journal, C.22, No:3, 2001, 126-131.

Kumar, R.: Araştırma Yöntemleri, Ankara, Edge Akademi Dağıtım, 2001.

Kurtuluş, K.: Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 7. Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Laschinger, H.K.S.; Finegan, J.E.; Shamian, J; Wilk, P.: "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Setting:Expanding Kanter's Model" Journal Of Nursing Administration, 31, 2001, 260-272.

Laschinger, H.K.S.; Finegan, J.E.; Shamian, J.: "Promoting Nurses' Health: Effect of Empowerment on Job Strain and Work Satisfaction" Nurs Economics, 2001, 42-52.

Lee, Pamela C.: "Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effect of Spiritually, Psychological Empowerment and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead", Regent University, Doktora Tezi, 2005.

Lee, C.: "Cognition and Affect in Leader Behavior: The Effects of Spirituality, Psychological Empowerment, and Emotional Intelligence on the Motivation to Lead", Doktora Tezi, Regent University, 2005.

Littrell L. ; Peggy D.: "Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis Of Interactive Effects" Group& Organizational Management, Vol:34, 2009, 271-296.

Littrell ,R.F.: "Influences On Employee Preferences For Empowerment Practices By The Ideal Manager'in China", International Journal Of Intercultural Relations, Vol:31, 2007, 87-110.

Mackenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M.; Rich, Gregory A.: "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performans", Academy Of Marketing Science, C.29, No:2, 2001, 115-134.

Mathew, J.; Ogbonna, E.: "Organizational Culture and Commitment: A Study Of An Indian Software Organisaiton", The Intenational Journal Of Human Resource Management, C.20, 2009, 654-675.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J.: "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, C.1, No:1, 1991, 61-89.

Meyer, John P.; Stanley ,David J.; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, L.: "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates and Consequences" Journal Of Vocational Behavior, No:61, 2002, 20-52.

Meyer, J.P; Smith, C.A.: "HRM Practises and Organizational Commitment: Test Of A Mediation Model" Canadian Journal Of Administrative Sciences, No:17, 2000, 319-332.

Menon, Sanjay T.: "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychological: An International Review*, C.50, No:1, 2001, 153-180

Murat, G.: "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme" *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Öneri Dergisi*, C.4, 2001, 113-126.

Mowday, Richard T.; Steers, Richard M.; Lyman W.P.: *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press, 1982.

Mowday, Richard T.: "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, C.8, No:4, 1998, 387-401.

Morrow, P.C.: "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment", *Academy of Management Review*, Vol:8, 1983, 494-498.

Mottaz, Clifford J.: "An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, C.30, No:1, 1989, 144-158.

Mackenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M.; Rich, Gregory A.: "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performans", *Academy of Marketing Science*, C.29, No:2, 2001, 115-130.

O'Brien, J.L.: "Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers" *Degree of Doctor of Philosophy*, The State University Of New Jersey, 2010.

Özutku, H.: "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, C.37, No:2, 2008, 79-80.

Paul, Robert J.; Brian N.; William H.T.: "Empowerment, Expectations and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages" Journal of Socio-Economics, No:29, 2000, 471-485.

Pekdemir, I.; Özçelik, O.; Karabulut, E.; Arslantaş, C.: "Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", Verimlilik Dergisi, No:4, 2006,18-23.

Penley, Larry E.; Gould, S.: "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", Journal of Organizational Behavior, C.9, 1988,43-59.

Pierce, J.L.; Gardner, D.G.; Dunham, R.B.; Cummings ,L.L.: "Moderating Effects Of Organization-Based Self-Esteem On Role Condition-Employee Response Relationships" Academy Of Management Journal, No:36, 1993, 271-288.

Pierce, J.L.; Dunham, R. :” Organizational Commitment: Pre-employment Propensity and Initial Work Experiences” Journal Of Management , No:13, 1987 , 163-178

Pillai, Rajnandini; Willams, Ethlyn A.: "Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment and Performance", Journal Of Organizational Change Management, C.17, No:2, 2003, 144-159.

P.Robbins S. ; A.Judge T.: Organizational Behaviour, Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006.

Politis, John D.: "Transformational And Transactional Leadership Enabling(Disabling)Knowledge Acquisition Of Self-Managed Teams: The Consequences For Performance Leadership &Organization Development Journal, C.23, No:2002, 186-197.

Podsakoff, Philip M.; Mackenzie, Scott B.; Bommer, William H.: "Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors", Journal Of Management, C.22, No:2, 1996, 259-298.

Porter L.W.: "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal Of Applied Psychology, Vol:59, No:5, 1974, 604.

Randolph, W.A.; Sashkin, M.: "Organizational Empowerment Work in Multinational Settings", Academy of Management Executive, Vol:16, No:1, 2002, 102.

Sergüven, T.; Topal, M.: "Impact Of Structural and Psychological Empowerment on Affective Commitment and Job Satisfaction In Academic Work Setting", Ege Akademik Bakış, C.12, 2012, No:4, 452-460.

Sigler, Tracey H.; Pearson, Christine M.: "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment", Journal Of Quality Management, C.5, 2000, 27-52.

Scholl, Richard W.: "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy As A Motivating Force", The Academy Of Management Review, C.6, No:4, 1981, 589-599.

Schein, E.: Organizational Culture and Leadership, Jossey Boss, San Francisco, 1992

Siegall, M.; Gardner, S.: "Contextual Factors Of Psychological Empowerment", 1999, <http://www.emerald-library.com/>

Spreitzer, Gretchen M.: "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", Academy Of Management Journal, C.38, No:5, 1995, 1442-1465.

Spreitzer, Gretchen M.: "Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment", Academy Of Management Journal, C.39, No:2, 1996, 483-504.

Spreitzer, Gretchen M.; Janasz, Suzanne C.De.; Quinn, Robert E.: "Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment in Leadership", Journal Of Organizational Behavior, C.20, 1999, 511-526.

Spreitzer, Gretchen M.; Kizilos, Mark A.; Nason, Stephan W.: "A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", Journal Of Management, C.23, No:5, 1997, 679-704.

Spreitzer, Gretchen M.; Perttula, Kimberly H.; Xin, K.: "Traditionally Matters: An Examination Of The Effectiveness Of Transformational Leadership in the United States and Taiwan, Journal Of Organizational Behavior, C.26, 2005, 2005-227.

Steers, Richard M.: "Antecedents and Outcomes Of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, C.22, 1977, 46-56.

Thomas, Kenneth W.; Velthouse, Betty A.: "Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", The Academy Of Management Review, C.15, No:4, 1990, 666-681.

Tolay, E.; Sürgevil, O.; Topoyan, M.: "Impact Of Structural and Psychological Empowerment On Affective Commitment and Job Satisfaction in Academic Work Settings" Ege Akademik Bakış, C.12, No:4, 2012, 452.

Ugboro, Isaiah O.: "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors Of Restructuring and Downsizing", Journal of Behavioral and Applied Management, C.7, No:3, 2006, 232-257.

Vandenberg, Robert J.; Self, Robin M.; Seo, Jai H.: "A Critical Examination Of The Internalization, Identification and Compliance Commitment Measures", *Journal Of Management*, C.20, No:1, 1994, 123-140.

Wiener, Y.: "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, C.7, No:3, 1982, 418-428.

Wallach, V.A.; Mueller, C.W.: "Job Characteristics and Organizational Predictors Of Psychological Empowerment Among Paraprofessionals Within Human Service Organizations: An Exploratory Study", *Administration in Social Work*, C.30, No:1, 2006, 99.

Wasti, S.A.: "Commitment Profiles: Combinations Of Organizational Commitment Forms And Job Outcomes", *Journal Of Vocational Behavior*, C.67, 2005, 290-308.

Yukl, G.: "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, C.15, No:2, 1989, 251-289.

Zhu, W. ; May, D.R; Avolio, B.J.: "The Impact Of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment And Authenticity", *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 2004, 16-26.

EKLER

Ek 1 : Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Ortaya Koyan Önemli Çalışmalar

	Araştırmacı /Yazar	Yıl	Kullanılan Ölçek	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Örneklem	Araştırma Yapılan Sektör
1	Konczak ,Lee J;Stelly Damian J.;Trusty Michael L.	2000	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Mowday ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık ölçeği(OCQ)	Örgütsel Bağlılık (bireysel özellikler özellikler, rol ve iş özellikleri,yapısal özellikler, iş tecrübeleri ve iş ortamı)	PsikolojikPersonel Güçlendirme (Anlam,Etki, Yetkinlik,Otonomi)	150 adet beyaz yakalı	Bir dergide yayımlanan ilk 500 işletme üzerinde
2	Sigler, Tracey Honeycutt; Pearson, Christine M	2000	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Porter v.d. tarafından 1974 yılında geliştirilmiş olan , Mowday ve arkadaşları tarafından revize edilen bağlılık ölçeği	Örgütsel Bağlılık ve Personel güçlendirme unsurları	Örgüt Kültürü Unsurları	5 fabrikada 727 tane işçi (mavi yakalı)	Tekstil fabrikası (Üretim)
3	Henki,Alan B.;Marchiori Dennis M.	2002	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer	Örgütsel Bağlılık	Psikolojik Güçlendirme	16adet kiroprakti k(chiropractic faculty)	Eğitim
4	Avolio,Bruce J.;Zhu,Weichu n;Koh, William;Bhatia, Puja	2004	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Cook ve Walln tarafından geliştirilmiş olan dokuz ifadeli örgütsel bağlılık ölçeği	Örgütsel Bağlılık	Psikolojik Güçlendirme ve dönüşümcü liderlik	520 adet hemşire	Hastane (Sağlık)
5	JANSSEN O	2004	Güçlendirme ölçeği olarak Spreitzer'ın ölçeği, örgütsel bağlılığı ölçmek için de Mowday, ve arkadaşlarının bağlılık ölçeği	Örgütsel bağlılık	Personel güçlendirme	91 adet öğretmen	Eğitim kurumu

6	Bhatnagar	2005	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer	Örgütsel bağlılık	Personel güçlendirme	607 adet üst düzey yönetici	Hindistanda farklı alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda işletme
7	Huang,Xu;Shi Kan;Zhang,Zh ijie;Cheung,Y at Lee	2006	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Allen ve Meyer	Örgütsel Bağlılık ve güçlendirme	Liderlik Davranışı	173 beyaz yakalı	Kamu kurumu
8	Pekdemir Işıl	2006	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Porter v.d. tarafından 1974 yılında geliştirilmiş olan , Mowday v.d. tarafından revize edilen örgütsel bağlılık ölçeği	Örgütsel bağlılık	Personel güçlendirme, iş tatmini	141 adet beyaz yakalı işçi	Yapı sistemleri konusunda imalat yapan bir işletme
9	Ugboro	2006	Güçlendirme ölçeği: Thomas ve Velthouse tarafından, 1988 yılında Conger ve Kanungo tarafından ve 1998 yılında Mishra ve Spreitzer tarafından belirlenen ifadelerin bir sentezi olarak dört boyutlu bir psikolojik güçlendirme ölçeği Örgütsel bağlılık:Allen Meyer iş tasarımı için de Hackman and Oldham ölçeği	İş tasarımı ve örgütsel bağlılık	Personel güçlendirme	438 orta düzey yönetici(b eyaz yakalı)	İki adet lojistik firması
10	Çekmecelioğlu Hülya G.;Eren,Erol	2007	Güçlendirme ölçeği:Spreitzer Bağlılık Ölçeği: Allen & Meyer	Örgütsel Bağlılık ve yaratıcı davranış	Personel Güçlendirme	175 adet öğretim görevlisi	Kocaeli Üniversitesi(Eğit im)
11	Krishnan, Venkat R.	2007	Menon'un psikolojik güçlendirme ölçeği ile Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği	Örgütsel bağlılık	Personel güçlendirme	bir grup bilgisayar programcısı üzerinde (beyaz yakalı)	Bilişim

12	Li-Chun Chang,Chai-Hui Shih,Shu-Man Lin	2010	İş tatmini ölçmek için Hackman and Oldham ölçeği , güçlendirme için Spreitzer ölçeği,örgütsel bağlılık için de Wu S.C (2005) ve Chang, H.T., Chi, N.W.(2006) ölçeği kullanılmıştır.	Örgütsel bağlılık ve iş doyumu	Personel güçlendirme	500 adet hemşire	Hastane
13	Joo Baek-Kyoo , Shim Ji Hyun	2010	Güçlendirme; Spreitzer'in ölçeği, Örgütsel bağlılığı ;Allen&Meyer örgütsel öğrenmeyi ölçmek için ise Marsick , Watkins ve Yang,	Örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık	Personel güçlendirme	Bir grup beyaz yakalı	Kamu kurumu
14	Jalal Hanaysha	2016	Örgütsel bağlılık Mowday, Steers ve / veya Mowday'dan uyarlanan ölçek örgütsel bağlılık Menon güçlendirme ölçeği	Örgütsel bağlılık	Personel güçlendirilmesinin ,takım çalışması ve çalışanların eğitilmesi	242 adet üniversite çalışanı (beyaz yakalı)	Kuzey Malezyadaki devlet üniversiteleri
NOT :	İncelenmiş olan çalışmalarda benzer istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı görülmüştür. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir.Sonrasında ölçeklerden hangi ifadelerin çıkarılması gerektiğini anlamak için ölçeklerin madde korelasyonları incelenmiştir.Daha sonra yapısal geçerlik testi için ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Son aşamada ise değişkenler arası ilişkiyi ölçmek için pearson korelasyon analizi , değişkenler arası etkiyi ölçmek regresyon analizi uygulandığı görülmüştür.						

Ek 2: Anket Formu Örneği**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ SORULAR**

<i>Lütfen her ifade için, düşüncenizi yansıtacak şekilde sadece bir tek şık (x) işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ANLAM					
1)Yaptığım işin kurum için çok önemli olduğunu düşünüyorum.					
2)İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
3)Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
YETKİNLİK					
4)Yaptığım işin gerektirdiği yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.					
5)Yaptığım iş ile ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.					
6) Yaptığım iş için gerekli beceriler konusunda kendimi geliştirdim.					
OTONOMİ					
7) İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda gereken özerkliğe sahibim.					
8)İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.					
9) İşimi özgür ve bağımsız yapabilmem için önemli fırsatlar verildiğini düşünüyorum.					
ETKİ					
10)Çalıştığım departmanda gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					

11) Çalıştığım departmanda gerçekleşen olaylar üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibiyim.					
12) Çalıştığım departmanda gerçekleşen faaliyetler üzerinde önemli ölçüde benim sözüm geçer.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SORULAR

<i>Lütfen her ifade için, düşüncenizi yansıtacak şekilde sadece bir tek şık (x) işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK					
13) Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum.(T)					
14) Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.(T)					
15) Kurumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım.					
16) Kendimi çalıştığım kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.(T)					
17) Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum.					
18) Çalıştığım kurum benim için büyük anlam taşır.					
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI					
23) Şuan kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.					
24) Şuan istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					

25) Şuan çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
26) Şuan kurumdan ayrılmayı düşünemem çünkü çok az seçeneğimin olduğunun farkındayım.					
27) Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
28) Burada çalışmaya devam ediyorum çünkü başka bir kurumda burada kazandığım kadar kazanacağımı düşünmüyorum.					
NORMATİF BAĞLILIK					
29) Kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
30) Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şuanda kurumumda ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.					
31) Kurumumdan şimdi ayrılmış olsam suçluluk hissi duyarım.					
32) Çalıştığım kurum sadakatimi hak ediyor.					
33) Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
34) Çalıştığım kurumdaki sorumluluklarım nedeni ile işten ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					

DEMOGRAFİK SORULAR

- Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek
- Yaşınız : ☐ 20-26 ☐ 27-33 ☐ 34-40 ☐ 41-47 ☐ 47 ve üzeri
- Medeni Durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekâr
- Eğitim Durumunuz : ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
- X bankasında kaç yıldır çalışıyorsunuz? : ☐ 1-3 yıl
☐ 4-6 yıl
☐ 7-9 yıl
☐ 10 yıl ve üzeri
- Ünvanınız : ☐ Yetkili Yardımcısı ☐ Yetkili
☐ Yönetmen ☐ Müdür

