

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE İLLER BANKASI A.Ş. İNCELEMESİ**

Binnur Betül EVCİMEN

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE İLLER BANKASI A.Ş. İNCELEMESİ**

Binnur Betül EVCİMEN

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Mustafa CAN

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof. Dr. Akın KOÇAK

Binnur Betül EVCİMEN tarafından hazırlanan “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve İller Bankası A.Ş. İncelemesi” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvan	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Binnur Betül EVCİMEN
20 Haziran 2018

Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve İller Bankası A.Ş.
İncelemesi
(Uzmanlık Tezi)

Binnur Betül EVCİMEN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ
Haziran 2018

ÖZET

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

Anahtar Kelimeler : Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık
Sayfa Adedi : 102
Tez Danışmanı : Mustafa CAN (Kurum)
Prof. Dr. Akın KOÇAK (Ankara Üniversitesi)

Relationship Between Employee Empowerment And Organization Commitment And
A Research In Iller Bankası A.S.
(Expertise Thesis)

Binnur Betul EVCIMEN

ILLER BANKASI ANONİM SİRKETİ
June 2018

ABSTRACT

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

Key Words : Employee Empowerment, Organization Commitment
Page Number : 102
Supervisor : Mustafa CAN (Corporate),
Prof. Dr. Akin KOÇAK (Ankara University)

TEŞEKKÜR

Uzmanlık tezi çalışmalarım boyunca, rehberliğini ve yardımlarını esirgemeyen kurum danışmanım Mustafa CAN'a, bilimsel konularda verdiği katkılardan dolayı Ankara Üniversitesi danışmanım Prof. Dr. Akın KOÇAK'a teşekkür ederim. Tez çalışmam sırasında, manevi desteğini hep hissettiğim aileme ve arkadaşım Gazi Üniversitesi Araştırma Görevlisi Elvan YILDIZ AKYOL'a gönülden teşekkür ederim. Bu tez kapsamında bana sağladığı maddi ve teknik destekten ötürü kurumum İller Bankası A.Ş.'ye ve çalışanlarına teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	İ
ABSTRACT.....	İİ
TEŞEKKÜR.....	İİİ
İÇİNDEKİLER	İV
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VIII
GİRİŞ.....	1
1. PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	3
1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı.....	3
1.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar	4
1.2.1. Personel güçlendirme ve yetki devri	4
1.2.2. Personel güçlendirme ve yönetime katılım	5
1.2.3. Personel güçlendirme ve motivasyon.....	5
1.2.4. Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme	6
1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları	8
1.3.1. Katılım.....	8
1.3.2. Sorumluluk	10
1.3.3. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması	11
1.3.4. Yenilikçilik.....	12
1.3.5. Açık iletişim ortamı.....	13
1.3.6. Takım çalışması.....	14
1.3.7. Çalışma ortamında esneklik	15
1.3.8. Ortak hedef.....	16
1.3.9. Güven aşılama	16
1.3.10. Yeterlilik ve yetenek geliştirme	17
1.3.11. Geri bildirim.....	18
1.4. Personel Güçlendirme Yaklaşımları.....	19
1.4.1. Yapısal personel güçlendirme	20
1.4.2. Psikolojik personel güçlendirme	21
1.5. Personel Güçlendirme Süreci	23
1.5.1. Personel açısından personel güçlendirme süreci	23
1.5.2. Yönetici açısından personel güçlendirme süreci	24
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİSİ.....	27
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	27
2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	28
2.2.1. Kişisel faktörler	28
2.2.2. Örgütsel faktörler	31
2.2.3. Örgüt dışı faktörler	36
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	37
2.3.1. Tutumsal bağlılık.....	37
2.3.2. Davranışsal bağlılık.....	47

2.3.3. Çoklu bağıllık	51
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	52
2.4.1. Örgütsel bağıllık ve performans	52
2.4.2. Örgütsel bağıllık ve işe devamsızlık	53
2.4.3. Örgütsel bağıllık ve işgücü devir oranı	53
2.5. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	54
2.5.1. Araştırma hipotezleri ve araştırma modeli	57
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ.....	61
3.1. Araştırmanın Amacı	61
3.2. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları	61
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	62
3.4. Araştırmanın Yöntemi	62
3.5. Demografik Veriler	63
3.6. Açıklayıcı İstatistikler	64
3.7. Güvenilirlik Analizleri ve Açıklayıcı Faktör Analizi.....	67
3.8. Değişkenler Arası Korelasyonlar	70
3.9. Regresyon Analizleri	71
3.9.1. Personel güçlendirmenin örgütsel bağıllık üzerinde etkisi	72
3.9.2. Personel güçlendirmenin duygusal bağıllık üzerindeki etkisi.....	73
3.9.3. Personel güçlendirmenin devam bağıllığı üzerindeki etkisi	73
3.9.4. Personel güçlendirmenin normatif bağıllık üzerindeki etkisi	74
3.10. Çoklu Regresyon Analizi	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
KAYNAKLAR	87
EKLER.....	99
Ek 1: Anket Örneği	100
ÖZGEÇMİŞ	102

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Kontrol ve güçlendirmenin örgütsel ortamda karşılaştırması.....	15
Çizelge 3.1. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler.....	64
Çizelge 3.2. Betimleyici analizler	65
Çizelge 3.3. Normallik analizleri	66
Çizelge 3.4. KMO ve Bartlett's test analizleri	68
Çizelge 3.5. Açıklayıcı faktör analizi	69
Çizelge 3.6. Faktör azaltım analizi	70
Çizelge 3.7. Değişkenler arasındaki korelasyonlar.....	71
Çizelge 3.8. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.....	72
Çizelge 3.9. Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi	73
Çizelge 3.10. Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerindeki etkisi.....	74
Çizelge 3.11. Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi.....	74
Çizelge 3.12. Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	76
Çizelge 3.13. Personel güçlendirme boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi.....	77
Çizelge 3.14. Personel güçlendirme boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi	78
Çizelge 3.15. Personel güçlendirme boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi	79

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Yetkinin yönetici ve astlar arasındaki dağılımını gösteren şema	9
Şekil 2.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı	38
Şekil 2.2. Üç bileşenli örgüt bağlılık modeli	42
Şekil 2.3. Davranışsal bağlılık yaklaşımı.....	48
Şekil 2.4. Çoklu bağlılık	51
Şekil 2.5. Araştırma modeli	59

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

B

Açıklamalar

Bağımsız değişken katsayısı

df

Serbestlik derecesi

F

F dağılımı

p

Olasılık değeri

R²

Bağımsız değişkenin açıklama oranı

t

T değeri

β

Beta katsayısı

%

Yüzde

Kısaltmalar

Adj R²

Açıklamalar

Düzeltilmiş R² değeri

KMO

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği

Sig

Anlamlılık

SPSS

Sosyal bilimler için istatistik programı

vb.

Ve bunun gibi

Yrd.

Yardımcısı

GİRİŞ

Günümüz iş çevresinde meydana gelen değişimler, gelişmeler karşısında örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde, başarılı ve verimli olmasında sahip oldukları insan kaynaklarının önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütler bu hızlı değişimlere uyum sağlayıp, başarılı olabilmek için bilgi ve becerisine güvenen, sorumluluk sahibi, işinde kendi kararlarını verebilen, problemler karşısında çözüm üretebilen, motive olmuş, örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba gösteren ve örgüte bağlı çalışanlara gereksinim duymaktadır. Çalışanlara bahsedilen özelliklerin kazandırılması personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın sağlanması ile mümkün olmaktadır. Bu araştırmanın amacı İller Bankası A.Ş. çalışanlarında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca, personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, etki, özerklik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

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

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

Örgütsel performansa katkı sağlayan diğer yönetim anlayışı da örgütsel bağlılıktır. Örgüte bağlı çalışanlar örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemekte, örgüt yararı için çaba göstermekte, örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemekte ve örgüt ile bütünleşmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı sağlandığında işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarında azalma meydana gelmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde; personel güçlendirmenin tanımına, ilgili kavramlara, temel unsurlara, personel güçlendirme ile ilgili yaklaşımlara ve personel güçlendirme sürecine değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere, örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara, örgütsel bağlılığın sonuçlarına ve personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi üzerine yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde; personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki belirlemeye yönelik İller Bankası A.Ş. çalışanları ile yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Personel güçlendirme, idarenin sunduğu eğitimlerle çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerini, iş ortamında etkili iletişim kurabilmelerini ve işletmenin hedeflerine ulaşmada otonomiye sahip olmalarını, kendi verdikleri kararların sonuçlarında sorumlu olmalarını sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2007:283).

Personel güçlendirme yönetim kavramı olarak, çalışanların kendilerini güdülenmiş hissetmelerini, karar verme yetkilerini kullanarak işe başlama isteği duymalarını, durumları kontrol altına alabileceklerine inanmalarını, mesleki bilgi ve becerilerine inançlarının artmasını ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmede kendilerine göre anlamlı ve uygun olan görevleri yapmalarını sağlayan şartlar ve uygulamalardır (Çuhadar, 2005:3).

Personel güçlendirme; işbirliği, paylaşım, eğitim ve takım çalışması yoluyla çalışanların inisiyatif alma şartları iyileştirilerek, gelişimlerine imkan veren bir süreçtir (Koçel, 2005: 414).

Güçlendirme kavramını Pastor (1996) bireylerin kendi eylemleri için sorumluluk alması olarak tanımlarken Bowen ve Lawler (1992) çalışanların karar vermelerine olanak sağlayan bir araç olarak tanımlamıştır. Birinci tanım, gerçekten başarılı bir şekilde uygulanan güçlendirmede bireyin öneminin altını çizmekteyken ikinci tanım, yönetimin güçlendirme kültürünü nasıl kolaylaştırdığı ve uyguladığı ile ilgilidir (Erstad, 1997:325).

Yönetim uygulamalarındaki güçlendirme kavramının temel yapılarını güç ve kontrol oluşturmaktadır. Güçlendirme, ilişkisel yapı ve motivasyon yapısı olarak iki farklı şekilde kullanılmaktadır. İlişkisel yapıda güç, bireyler ve örgütün alt birimleri üzerindeki algılanan kontrol ve gücü ifade ederken; motivasyon yapısında güç ve kontrol, bireylerin içsel motivasyon ve beklenti inançları olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988:472).

Thomas ve Velthouse (1990), güçlendirmenin birden fazla boyut içerdiği için tek bir kavram ile tanımlanamayacağını belirtmiştir. İlgili yazarlara göre güçlendirme;

Çalışanların işleri ile ilgili görevlerinde uyum derecesini gösteren, içsel güdülenmelerini arttıran dört boyutlu bir algılar grubudur. Bahsedilen dört boyut: anlam, yetkinlik, özerklik ve etki kavramlarından oluşmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2014:613).

1.2. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme literatürdeki bazı yönetim kavramları ile ortak özellikleri bulunmaktadır. Güçlendirme kavramı ile benzerlik içeren kavramlar: yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirmedir. Güçlendirme, benzerlik bulunduğu kavramların gelişmiş bir halidir. Ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde güçlendirmenin benzerlik taşıyan kavramlardan uygulama seviyesi, uygulanış tarzı ve anlayış şekli açısından farklı yönleri bulunduğu görülmektedir (l, 2004:13).

1.2.1. Personel güçlendirme ve yetki devri

“Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir alanda sahip olduğu karar verme yetkisini kendi iradesiyle belirli koşullar altında astına devretmesidir.” Yönetici gerekli grdğu hallerde bu yetkiyi geri alabilir. Yönetici yetkiyi astına devretse de işin sonuçlarından sorumludur (Yatkin, 2009:131).

Güçlendirme ile yetki devrinin benzerliği ikisinde de yöneticinin görev ve sorumluluğun asta aktarılmasıdır. Yetki devrinde, yönetici daha iyi sonuçlar alacağını dşndğu için ya da gerekli grdğu için sahip olduğu yetkiyi geçici olarak astına devretmektedir (uhadar, 2005:4). Yetki devrinde, yönetici yetkiyi devretse de, işin yapılış yöntemleri ve görev tanımları ile astları yönlendirmekte ve sonuçları kontrol etmektedir. Güçlendirme kavramında, işi yapan çalışanın st kademedeki yöneticilerden o işi daha iyi bildiği düşünülmektedir. Yönetici, gerekli çalışma ortamını temin ederek çalışanların işlerini iyi yapmalarını sağlarken; işi yapan, işi ile ilgili seçim yapma hakkına sahiptir (l, 2004:14). Güçlendirme, işi yapan çalışanın uzmanlığından yararlanılarak fırsatları görmesini, gerekli kararlar almasını ve işe karşı davranışının değişmesini sağlayarak, işi yapanı işin gerçek sahibi haline getirmektir. Güçlendirmede yetki ve sorumluk tek kişide toplanmaktadır ve yetki işi yapandadır (Koçel, 2005:415). Güçlendirmede verilen yetkinin daha etkili olabilmesi için, yetki devredilen çalışana eğitim verilerek kendisini geliştirmeye olanak sağlanmalıdır (Margulies ve Brian, 1995:13).

Görüldüğü gibi, yetki devrinde yetki geçici süreliğine devredilirken, güçlendirmede işi yapan kalıcı olarak yetkilendirilmektedir. Yetki devrinde, yetkiyi devreden sorumluluğu devam ederken, güçlendirmede yetki ile birlikte sorumluluk da işi yapan kişiye geçmektedir.

1.2.2. Personel güçlendirme ve yönetime katılım

Katılım, çalışanların bulundukları örgüt ve işleri ile ilgili sorunlarının çözümünde düşüncelerini açıklama süreci olarak ifade edilir (Dinçer ve Fidan, 1996:392). Katılım, çalışanların karar süreçlerinde etkin bir rol alması olarak tanımlanmaktadır. Yönetime katılımın üç temel özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler: çalışanların örgüt yönetimi ve politikası konularındaki kararlara katılmaları; yönetici ile çalışan arasında iletişim ve işbirliği geliştirilerek ekonomik ve gerçekçi karar verme imkânlarına, yönetsel verimlilik ve etkinliğe kavuşturulması; kararlara katılan çalışanların psikolojik benlik ihtiyacını tatmin edecekleri demokratik bir ortam sağlanmasıdır (Eren, 2010:498).

Katılım; karar kalitesinin geliştirilmesini, çalışanların motive olmasını, verimlilik artışını, örgütsel ve kişisel amaçların eşitlenmesini, çatışmaların önüne geçilmesini ve çalışan devir hızının azalmasını sağlar (Eren, 2010:503). Katılım ve güçlendirme; örgütte demokratik bir ortam oluşturması ve karar sürecinde, sorunların çözümünde etkinliğin sağlanması açısından birbirine benzerdir. Fakat, katılımı çalışanlar yönetimin izin verdiği ölçüde karar sürecine dahil olurken, güçlendirmede çalışanlar sürekli olarak problem çözme, karar uygulama süreçlerindedir (Çöl, 2004:15). Ayrıca, katılımı yöneticiler son kararları verirken; güçlendirmede çalışanlar yöneticilerinden izin almaksızın görevleriyle ilgili kararları uygulayabilmektedir (Wilkinson, 1998:45). Görüldüğü gibi, yönetime katılımı çalışanlar düşünce ve öneriyle kararlara göreceli olarak katılırken; güçlendirmede çalışanlar mutlak inisiyative sahiptir (Koçel, 2005: 300).

1.2.3. Personel güçlendirme ve motivasyon

Motivasyon, psikolojik veya fizyolojik gereksinim ile harekete geçen, hedefe doğru davranışı başlatan, sürdüren süreç olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 1998:130). Motivasyon, bireylerin belli bir hedefe ulaşmak için enerjilerini, yeteneklerini ve bilgilerini bütünüyle göstermeleridir (Koç ve Topaloğlu, 2010:201). Bir başka tanıma göre,

motivasyon birey ya da grupları belirlenen hedefe yönelik sürekli olarak harekete yöneltmek için yapılan çalışmaların bütünüdür (Eren, 2010:492). Görüldüğü gibi, motivasyonun temelinde işgörenlerin performansını arttırmak için, elverişli koşulların ve çevrenin sağlanması bulunmaktadır (Çuhadar, 2005:4).

Çalışanların motivasyonunu sağlamak için kararlara katılım, adil olma, sürekli disiplin, gelir, terfi, güvenlik, ilgi çekici iş, statü kazanma ve kişisel otorite kazanma gibi çeşitli araçlara gereksinim duyulmaktadır (Eren, 2010: 512-522).

Motivasyon ve güçlendirme, kapsam ve uygulama yönünden farklılık göstermektedir. Motivasyon, kısaca davranışları yönlendirmek ve kontrol etmektir. Güçlendirmenin asıl amacı çalışanların kendini geliştirmesi ve yetiştirmesi iken, motivasyon kavramında “komuta ve kontrol” amaçlanmaktadır. Motivasyon, örgütün yararına davranması için iş görenlere ne yapılacağı ne verileceği konularına odaklanırken; güçlendirme işgörenlerin işi ile ilgili kararlar alabilmesi ve işinde başarılı olabilmesi için örgütün neler yapması gerektiği üzerinde durmaktadır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002:220). Motivasyon kavramında iş görenlerden azami faydalanma isteği bulunmaktayken, güçlendirmede işgörenlerin kapasitelerini, beceri ve yeteneklerini geliştirmek amaçlanmaktadır. Motivasyonda işgörenler kontrol edilip, yönetildiği için pasif bir role sahipken, güçlendirmede kontrol işgörende olduğu için işgörenler aktif bir roledir. Ayrıca, güçlendirmede, idareciye gereksinim duymayan, kendini geliştirmiş, eğitilmiş işgörenler bulunmaktadır (Koçel, 2005:300). İlaveten, motivasyon örgüte katkı sağlamayı; işgörenleri örgütsel hedefler yönünde harekete geçirerek yaparken, güçlendirme ise işgörenlerin kişisel gelişimlerini sağlayarak yapmaktadır (Torun, 2016:170).

1.2.4. Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme

İş zenginleştirme, işgörenlerin gereksinimleri yönünde hareket etmelerine, iş programlarını düzenlemeye ve işin içeriğini değiştirmelerine olanak sağlamaktır. İş zenginleştirmede, iş görenlerin yaptıkları işiyle alakalı sorumluluk ve yetkileri artırılarak, işi sıkıcı olmaktan çıkarıp, işe kendilerini vermelerini ve işi sahiplenmeleri hedeflenmektedir (Spreitzer, 1996:499). İş zenginleştirme, işgörenlerin işlerini planlama ve koordinasyon konularında karar verme sorumluluğu verilerek, iş görenlerin sorumluluklarını dikey olarak yükselterek işgörelere fayda sunmaktadır (Özkalp,

2003:10). İş zenginleştirmede çalışanların sorumluluk artışı mevcut görevlerinden başka bir göreve atayarak ya da mevcut görevlerinde farklı rol ve yetkiler verilerek sağlanır. Örneğin, çalışanlar belirli bir çerçevede işlerinin niteliğinden sorumlu olma, yanlışlarını düzeltme, çalışma hızlarını belirleme, çalışma metotlarını seçme ve kullandıkları malzeme ve cihazları belirleme olanağına sahiptir (Şahin, 2007:9). İş zenginleştirme, bireysel tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütler zenginleştirilen iş yoluyla çalışanlarına beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatı sunarak çalışanların gelişim ve öğrenmelerini teşvik edecektir. İş zenginleştirmenin, çalışanlar üzerinde iş motivasyonunu tetikleyerek çalışanların bireysel performansını geliştiren ve teşvik eden önemli bir rolü bulunmaktadır (Cheng ve Lu, 2012:2048). İş zenginleştirme, işgörenlerin işlerini gerçekleştirirken keyif almalarına, işlerini anlamlı ve önemli olarak algılamalarına imkan sunmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin işleri ile ilgili etkisi önem kazanacağından, işin sonucunu etkilemesine olanak verilecektir (Altun ve Bahçecik, 2009:77).

İş zenginleştirme bazı taraflarıyla güçlendirmeye benzemesine karşın, güçlendirmeden farklı yanları bulunmaktadır. İş zenginleştirme ve güçlendirme; çalışanların işin içeriğini değiştirmesi, çalışanlara yeni işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları eğitim, araç ve destek verilmesi ve yöneticilerin çalışanlara yeniden düzenlenen yetkilerini kullanması yönündeki teşviki yönlerinden benzemektedir (Caudron, 1995:32). İlaveten, iş zenginleştirmede çalışanların işlerini anlamlı olarak algılaması ve çalışanların işleri üzerinde etkiye sahip olması güçlendirmenin etki ve anlamlılık boyutlarına benzemektedir. Güçlendirme; anlam, yetkinlik, özerklik ve etki kavramlarını içerdiği için iş zenginleştirmeye göre kapsamı daha geniştir (Torun, 2016:168).

İş zenginleştirmede, iş ve işin özellikleri üzerinde durulmakta ve çalışanların iş üstünde etkisi ve kontrolü sınırlandırılmaktadır. Güçlendirmede ise çalışanlar işlerinde kontrole sahip olup, çalışanların örgüt aktivitelerini biçimlendirme ve etkileme gücü daha yüksektir. Güçlendirmenin dört boyutlu bireysel bakış açısı daha objektif ve iş odaklı özellikler içermesine neden olmaktadır. Güçlendirmede çalışanların iş özellikleri zenginleştirilmemiş olsa da çalışanlar güçlendirmeyi deneyimleyebilmektedir. İş zenginleştirme, hem bireysel hem de takım seviyesinde analizler uygularken, güçlendirme bireysel seviyedeki çalışma ortamı ile ilişkisine odaklanmaktadır (Spreitzer, 1996:484).

1.3. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

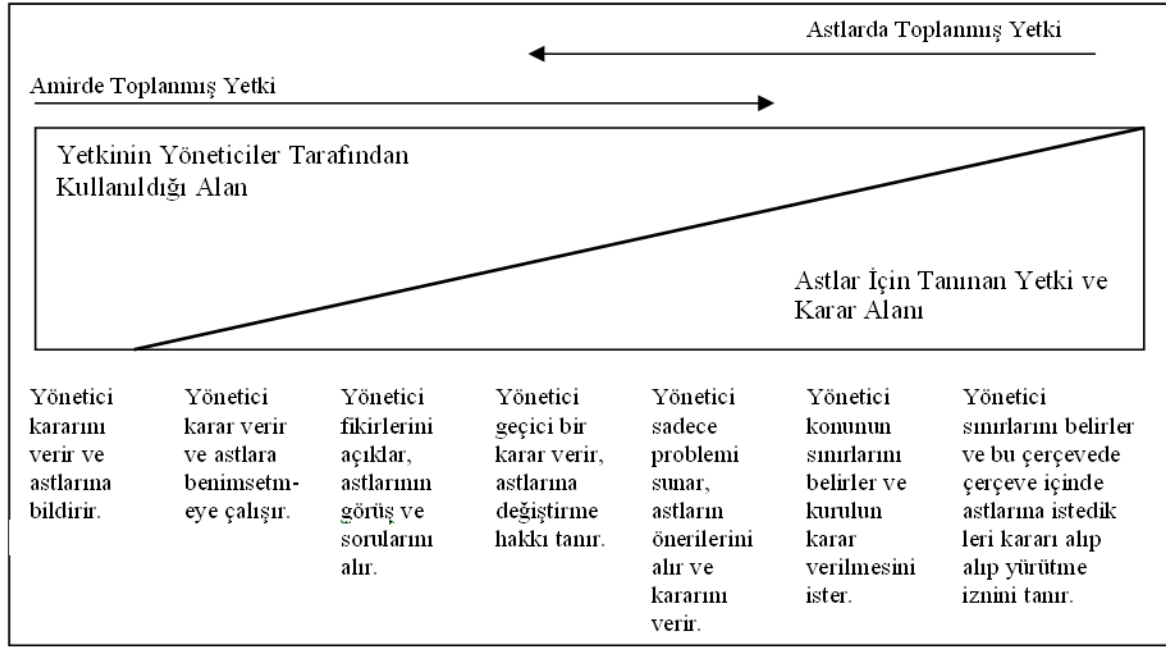
Güçlendirme kavramının örgüt kültürünün bir parçası haline gelebilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi için bazı temel unsurlara ihtiyaç vardır. Bunlar: katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilikçilik, açık iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, ortak hedef, güven aşılama, yeterlilik ve yetenek geliştirme ve geri bildirimdir.

1.3.1. Katılım

İşletmeler çalışanlarına işleri konusunda özerklik vererek, çalışanların kararlara katılımını sağlaması, çalışanları motive etmekte ve böylece yüksek çalışma verimliliği oluşturmaktadır (Petrescu ve Simmons, 2008:653). Personel güçlendirme kavramı, çalışanların iş süreçlerini ve ilişkilerini iyileştirmek istediklerini farz etmektedir. Araştırmalar, işletmenin başarısını artırma konusunda çalışanların büyük bir bölümünün bireysel sorumluluk almada istekli olduğunu belirtmektedir (Doğan, 2003a:181).

Katılım, çalışanların hem ürün ve hizmet üretimine katılmalarını hem de problem çözme ve karar süreçlerine katılmalarını ifade eder. Katılım, çalışanların örgütte önemli ve etkin olduklarına ve örgütte fark yaratabildiklerine inanmalarına yardımcı olmak olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005:39). Personel güçlendirme, çalışanların yöneticilerinden onay almadan, kararlarının reddedilmesini düşünmeden karar verme yetkisini elinde bulundurmalarıdır (Güven, 2001:119). Yönetime katılımın üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler: yönetim ve örgüt politikası ilgili kararlara örgütteki alt yönetim kademelerinin ve çalışanların katılması, yönetime katılanların psikolojik kişilik ihtiyaçlarını karşılayacakları demokratik bir iş ortamının sağlanması, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve iş birliğinin geliştirilerek, örgüte yönetsel etkinlik ve verimlilik sağlanmasıdır (Eren, 2010:401).

Geleneksel yönetim ve personel güçlendirme anlayışlarında yöneticiler ve astların sahip olduğu yetkilerin dağılımı Şekil 1.1.'de açıklanmıştır (Eren, 2010:402).



Şekil 1.1. Yetkinin yönetici ve astlar arasındaki dağılımını gösteren şema

Katılımcı yönetim, geleneksel yönetimden personel güçlendirme geçiş aşamasıdır. Bilindiği gibi, geleneksel yönetimde, yöneticiler sorunları çözüp ve kararları verirken, katılımcı yönetimde çalışanlara sorunları çözme, kararlara katılma fırsatı verilirken; personel güçlendirmede sorun çözme ve karar verme süreçlerine yöneticiler ve çalışanlar birlikte katılırlar. Katılımcı yönetimin temel amacı çalışanların sorumluluk sahibi haline getirilmesi, değişen koşullara uyum sağlanması ve işe yabancılaşmanın önlenmesidir. Katılımcı yönetimde verimlilik artışına, yönetici ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin güçlenmesine neden olmaktadır. Görüldüğü üzere, katılımın çalışanlarının işe tutumları, işin anlamlılığı, başarma isteği ve motivasyonu üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır (Randeniya, 1995:217). Katılımcı yönetim; çalışanların ana gereksinimlerinden üye olma, özerklik ve işini anlamlı bulmayı karşılamaktadır (Nyhan, 2000:91).

Örgüt kararlarına katılma, örgüt içi hiyerarşinin en alt düzeylerine kadar erişmektedir (Turgut, 2001:63). Karar verme yetkisinin en alt düzeydeki çalışana kadar erişmesi; örgütteki hiyerarşinin azalarak esneklik sağlamasına ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye fayda sağlayacaktır (Örücü, 2009:100). Örgütün sabitleşmiş kararları ve hiyerarşiye dayalı yapısı çalışanların işleri hakkında karar verme yetkilerini kullanmasını önlemektedir. Komuta kontrol temelli bir örgüt yapısının aksine, çalışanların zaman ve

düzyey sınırı olmadan katılımına olanak veren bir örgüt yapısı, güçlendirmenin başarılı bir biçimde uygulanmasının ana ögesidir (Aktaş, 2008:65).

1.3.2. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından biri de yetkinin diğer tarafı olan sorumluluktur. Yöneticiler, personel güçlendirmeyi uygulamayı arzu ediyorlarsa yetki ile birlikte sorumluluğu da çalışanlarına aktarmalıdır (Doğan, 2003b:27). Görev devretme kavramı tanım olarak bireyin sorumluluğundaki belirli işlerin diğer kişilerin sorumluluğuna verilmesidir. Görev devri, yöneticilerin iş yükünün azalmasına, çalışanlardan daha fazla faydalanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, güçlendirilmiş çalışanlar görevlerini yaparken kararları kendileri vermekte ve verdikleri kararların sorumluluğunu taşımaktadır. Yöneticilerin görev devretmesi çalışana güven verildiğinin işareti olarak düşünülmektedir (Brown, 2009:14).

Personel güçlendirilmesi açısından görev devrinin örgüt, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde önemli yararları bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanlar tarafından yürütülebilecek görevleri devrettiğinde yöneticilerin iş yükü ve stresi azalmakta, yöneticiler yönetsel işlere (planlama, analiz, kaynak temini vb.) daha çok vakit ayırabilmektedir (Brown, 2009:17). Güçlendirmenin çalışana sağladığı sorumluluk ile çalışanlar yetenek ve becerilerini göstermeleri hususunda desteklendiklerini ve teşvik edildiklerini hissetmektedir (Singh ve Dixit, 2011:588). İlâveten, terfi ettirilmesi düşünülen çalışanları sinama olanağı sağlamaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki diyalogu geliştirmek ve karşılıklı güven ortamı oluşturmaktadır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmedeki çalışmalara yardımcı olmaktadır. Görev devrinin doğru çalışanlara yapılması kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasına imkan vererek; üretkenlik, verimlilik ve kar artışını sağlamaktadır (Brown, 2009:17).

Her düzeydeki çalışana karar yetkisi verilmesi, her çalışanın istediğı gibi hareket edebileceğini ifade etmemektedir. Çalışanlardaki sorumluluğun artması, diğer bireylere karşı sorumlu bir tavır sergilemeyi, arzu edilen sonuçları elde etmeyi, gösterebileceğı en iyi performansı göstermesi ve kendi saygınlıklarını devam ettirmeyi ifade etmektedir (Özgen ve Türk, 1997:80). Çalışanların sorumluluğı elde etmesi ceza verecek bireyler anlamında kullanılmamaktadır. Sorumluluk, çalışanların kendilerine aktarılan yetki ile uyumlu olarak,

örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için en iyi işi çıkararak sorumlu davranışlarda bulunmalarıdır. Sorumluluk, örgütte güven anlayışının oluşturmasını içermektedir. Güçlendirilen çalışanlar; örgütün sürdürülebilirliğini sağlayan, önemli başarılar için gerekli olan, üstün hizmet sunmaya imkan veren süreçlerin yönetim sorumluluğunu almaktadırlar. Bahsedilen sorumluluk, örgütün var olabilmesi, örgütün değişimi ve başarısı için potansiyel sağlamaktadır (Doğan, 2003b:27).

1.3.3. Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması

Bilgiye erişim güçlendirmenin bir diğer önemli unsurudur. Örgüt güçlendirmeyi sağlamak için imkan olduğunca en fazla araç ile en fazla çalışana en fazla bilgiyi temin etmelidir. Çalışanların bilgiye ulaşması, onların büyük resmi görmesine imkan vermektedir. Çalışanların ulaşması gereken önemli bilgiler arasında iş akış bilgileri, dış çevre, üretkenlik, rekabet ve örgüt stratejileri ile ilişkili bilgiler bulunmaktadır. Çalışanların iş yeri birimlerindeki amaçları bilmeleri, faaliyetlerinin amacı gerçekleştirmekteki etkisinin farkında olmaları çalışanların kendilerini güçlendirilmiş olarak algılamalarına yol açmaktadır (Spreitzer, 1996:489). Bilgi, çalışanların sorumluluk alma ve yaratıcı güçlerini kullanma konularındaki sınırlarını geliştirebileceklerini anlamalarını sağlar (Kouzes ve Posner, 1987:157).

Bilginin paylaşılması, işgörenlerin çalışmalarının sonuçlarından ne şekilde sorumlu olacaklarını bilmelerine, işgörenlerin yetkilerini kullanma ve sorumluluk alma konularında istekli olmalarına, yönetime olan güvenin artmasına ve işbirliğini geliştirilmesine neden olmaktadır. Sağlanan güven ortamı çalışanların yeni fikirler geliştirmelerine yol açmaktadır. Bilgi paylaşımı, örgüte başarı kazandırıcı etmenlerden çalışanların performansları hakkındaki geri bildirimi de kapsamaktadır (London ve Smither, 1999: 9). Çalışanların bilgiye ve kaynaklara erişimi yoluyla güçlendirme geliştirilebilir. Çalışanlar örgütün misyon ve performansına ilişkin bilgi sahibi oldukça güçlendirmeyi daha çok hissedeceklerdir (Yukl ve Becker, 2006:214).

Hiyerarşik düzene sahip örgütlerde bilginin paylaşılma kontrolü üst yönetimin iznine tabidir. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin; her düzey çalışan tarafından kolaylıkla erişilebilir olması, yönetimin sahip olduğu bir güç olmasının aksine paylaşılan bir değer olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Ek olarak, bilgi paylaşımına

yardımcı olan bir sistemin hazırlanarak örgüt çalışanlarının kullanması sağlanmalıdır (Koçel, 2005:422). Örgütte bilgi paylaşımının yukarıdan aşağıya doğru yapılması, çalışanların örgütsel kararların sebeplerini anlamasını ve örgütsel bağlılıklarının artmasına olanak vermektedir. Çalışanlar aşağıdan yukarıya doğru iletişimle düşünce ve önerilerini yönetime sunabilmekte, yatay yönlü iletişimle sorunları çözülmesini sağlamaktadır. Bilgiye erişen ve bilgiyi kullanan çalışanlar kendilerini geliştirmeye açık ve güçlü hissetmektedir (Erdil ve Keskin, 2003:10).

1.3.4. Yenilikçilik

Personel güçlendirme kavramı örgütlerde yenilik faaliyetlerini teşvik etmektedir. Güçlendirmede çalışanlar işlerinde karar verme ve yeni fikirler üretme yetkilerini elinde tutmaktadır. Yenilik; yeni mal, hizmet, öneri ve metotların yanı sıra yeni ticari yöntemlerin örgüte, müşterilere, tedarikçilere farklı yenilikçilik düzeylerde sunduğu katma değer olarak açıklanmaktadır (McFadzean, O'Loughlin ve Shaw, 2005:353). Yenilik anlayışının temel boyutları: yaratıcılık, serbestlik, esneklik, değişim, gelişim ve girişimciliktir. Yenilik etkilene ve tepki gösterme yoluyla oluşabilmektedir. Etkilenme, imkan ve isteklerin değerlendirmesinden oluşurken; tepkisel oluşum baskı ve tehditten doğmaktadır (Akal, 1992: 31).

Yönetim bakımından yenilik, yeni metot ve tekniklerin araştırılması, ticarileşmesi, örgütlenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Yeniliği örgütün vazgeçilmez bir unsuru olarak gören örgütlere yenilikçi örgütler denmektedir (Budak, 2003:21). Örgütsel yenilikler içsel faktörler (örgütün yapısı, büyüklüğü, stratejisi ve yaratıcılık becerisi vb.) ve dışsal faktörlerden (sektörel çevre, dışsal iletişim vb.) kaynaklanmaktadır. Yenilik, girişimciler ve çalışanların önceki deneyimleri ile örgüt içerisindeki bilgi ve yetenekler ile ilişkilidir. Örgütsel düzeyde yenilikçi olmaya etki eden üç önemli etmen vardır. Bunlar: örgütsel kültür (örgütsel yapı, yeniliğe ve riske bakış açısı, değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, iletişim kanalları), örgütsel ve bireysel yönetim şekli ve kaynaklardır (para, zaman ve insan) (Al Zahrani, Zamil, Oraiqt ve Alsalhi, 2012:7330). Örgütlerde meydana gelen yeniliklerin çoğu işi yapanlar tarafından kazandırılmaktadır. Çalışanlar işlerine ilişkin gelişmeleri, değişiklikleri takip ederek, yenilik gereksinimlerini fark ederek, güçlendirilmiş örgütlerde yüksek performans sergilemektedir (Kahre, Ahmadi ve Hashemi, 2011:30).

Yenilikçilik, örgütün verimlilik ve etkinliğinin artmasına ve örgüte rekabetçi iş çevresinde varlığını sürdürmesine katkı sağlamaktadır. Personel güçlendirme çalışanlara karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisini sağlaması, örgütteki yenilik uygulamalarını cesaretlendirmektedir. Yenilik çalışmalarında hata ya da başarısızlığa rastlanılsa da bunların örgüt için öğretici olduğu ve katkı sağladığı inancı güçlendirici bir etki bırakmaktadır (Doğan, 2006a:49).

1.3.5. Açık iletişim ortamı

En az iki insan arasında sözel veya sözel olmayan mesajların gönderilmesi ve alınması sürecine iletişim denir. Kişilerin kelimelerle veya fiziksel olarak karşı tarafa bir anlamın iletilme gayretidir. İletilmeye çalışılan anlam karşı tarafın algısından, filtreleme ve engelleri aşarak karşı tarafa ulaşır (Karip, 2010:77). Personel güçlendirme kavramında en temel öğelerden birisi de iletişimdir. Örgüt içerisindeki iletişim gücü personel güçlendirmenin başarılı olabilmesini sağlamaktadır (Doğan,2006b:173). Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için örgütteki çalışanların kendi aralarında ve idare ile örgütün hedefleri yönünde etkin bir iletişim politikası yürütmelidir. İdarenin etkili olabilmesi iyi bir iletişim sürecine bağlıdır (Elma ve Demir, 2000:135).

Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması başlığında bilginin çalışanlarla paylaşılmasının önemi söz edilmişti. Çalışanlarla bilginin nasıl paylaşıldığı da ayrıca öneme sahiptir. Bilgi akışı devam içeren bir çalışma şeklinde gerçekleşmeli, idareciler dönemsel toplantılar ile yeni bilgileri ve gelişmeleri işgörenlere paylaşmalıdır. Açık iletişimin sağlanabilmesi, işgörenlerin korkma ve çekinme duyguları taşımadan iletişim kurabilmesine bağlıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:299). Yöneticiler örgütte açık iletişim ortamının sağlanmasında bir model oluştururlar. Eğer sağlıklı bir iletişim ortamı temin edilemez ise çalışanlar biçimsel olamayan iletişim çeşitlerine yönelirler. Bunun sonucunda moral ve motivasyonda düşüş, yıkıcı anlaşmazlıklar ve verimlilikte azalma gibi problemler personel güçlendirme uygulamalarını zorlaştırmaktadır (Barlı, 2007:231).

Hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iletişim emir komuta zinciriyle aktarılmasına karşı, modern örgütler değişen koşullara adapte olabilmek için çalışanların düşüncelerini kolaylıkla ifade edebildikleri, takım çalışmalarını ve birimler arası işbirliğini teşvik eden yönetim tarzına geçiş yapmak zorunda kalmışlardır (Doğan, 2003b:34).

1.3.6. Takım çalışması

Ortak bir hedef ve anlayış çevresinde birleşebilen, birbirini tamamlayan yetenek ve bilgisi bulunan, koordine olabilen, kendi aralarında iş birliği olan, birbirine karşı sorumluluk taşıyan az sayıdaki kişiden oluşan küçük örgütlenme takım olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, takım bütün üyeleri tarafından paylaşılan ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışan birbirlerinin eksiklerini bilgi ve yetenekleriyle tamamlayan küçük gruplardır (Kutanis, 2002:235).

Personel güçlendirme örgütteki takım çalışmasının gelişmesini sağlar. Takım üyelerinin örgüt hedeflerini gerçekleştirmesi, üyelerin güçlendirmesi ile mümkündür (Doğan ve Kılıç, 2007:38). Yöneticiler, personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için takımlar kurmalı ve takımların hedeflerine ulaşabilmesi için de takım üyelerine sorumluluk ve yetki aktarmalıdır (Doğan, 2003b:35).

Takımlardan oluşan örgütlerde yönetim kademelerinin azaldığı, performansın yönetim yerine çalışanlar tarafından izlendiği, bilgilerin paylaşıldığı ve yöneticilerin kontrolden çok koçluk yaptığı görülmektedir (Ataman, 2001: 351). Oluşturulan takımların en dikkate değer özelliği kendi kendilerini yönetebilmeleridir. Bu takımlar yaşadıkları sorunları çözmekte ve sorunlardan ders çıkartmaktadır. Takımların çalışma alanları, iş tanımları, denetleme ve işleri hakkındaki ortak kontrol gibi alanlarda karar yetkisi bulunmaktadır. Ek olarak, takıma üye seçimi, iş planının hazırlanması, kalite kontrolü ve performans değerlendirme gibi konularda takımlar kendi kararlarını almakta ve alınan kararların sonuçlarından kaynaklanacak sorumluluğu üstlenmektedir. Görüldüğü gibi, kendi kendini yöneten takımlar örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için üyelerini güçlendirmektedir (Kutanis, 2002:248).

Takım çalışmasına dayalı örgütlerde personel güçlendirme anlayışı daha önem kazanmaktadır. Güçlendirilen takımlarda, sundukları ürün ve hizmetin kalitesini, verimliliğini ve yaptıkları işlerin anlamlılığını etkileme gücü bulunmaktadır (Caudron, 1995:33). Örgütlerin çalışanları güçlendirerek takımlar oluşturması insan kaynakları kapasitesinin gelişmesine katkıda bulunur. Takım üyelerinin örgüt hedeflerini algılama seviyesi, öğrenmeleri, karşılıklı destekleri, koordinasyon ve iş birlikleri, motivasyon ve örgütsel bağlılıkları daha yüksek seviyede meydana gelmektedir (Gondal ve Khan,

2008:145). Ayrıca, takım çalışması işlerin yapımında yetenek çeşitliliği sağlamaya, takım üyelerini motive ederek performans artışına, doğrudan denetimin azalması sonucu iş gücü maliyetlerinde düşüşe, takım üyelerinin karşılık öğrenmesine imkan sağlar (Birdi ve diğerleri, 2008:471).

1.3.7. Çalışma ortamında esneklik

Günümüzde çevre ve piyasada çok hızlı değişimler meydana gelmesi işleri karmaşıktır. Daha iyi hizmet sunmak, daha yüksek iş standartlarına erişebilmek esnek yapılı örgütler ile mümkündür (Wilkinson, 1998:51). Hızlı değişimler, çalışanların esnek olması, girişimciliklerinin teşvik edilmesi, otokontrolün sağlanması, hesap vermede sorumlu olması ve özerk karar alınabilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Hızlı değişimler, çalışanların kararlara katkı sağlaması, çalışma grupları kurulması, çalışanlara daha fazla güç ve sorumluluk verilmesi gibi örgüt yapılarında ve yönetim tarzlarında değişime neden olmuştur. Görüldüğü gibi esnek iş ortamında, çalışanlar eğitim verilerek cesaretlendirilmekte, yeteneklerini geliştirmekte ve kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedir (Bagheri, Matin ve Amighi, 2011:54). Güçlendirme uygulamalarının örgüt ortamına sağladığı değişim çizelge 1.1 de özetlenmektedir (Cook, 1994:10).

Çizelge 1.1. Kontrol ve güçlendirmenin örgütsel ortamda karşılaştırması

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

Çalışma esnekliği, çalışanlar işlerini yaparken önceden belirlenen usullere göre değil, başka metotlar kullanarak, başka kişilerle iletişime geçerek işlerini yapabilmesidir. Örgütlerde çalışma esnekliği, çalışma yaşam kalitesinin ve karar verme becerisinin gelişmesine katkı sağlar. Esnek iş ortamı sayesinde, güçlendirilmiş çalışanlar iş dışında kendilerine vakit ayırabilmekte, günlük iş programını değiştirebilmekte, yaptıkları işi değiştirebilmekte ve çalışma biriminden ayrılabilir (Doğan, 2003b:34).

Esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma, tam zamanlı çalışma, evden çalışma, tele çalışma, esnek meslek ve meslek paylaşımı şeklinde olabilmektedir. (Hannabuss, 1998:104). Esnek çalışmanın, nitelikli çalışan istihdamına olanak vermesi, çalışanların verimliliğinin ve iş tatminin artması ve işletme giderlerinin (kira, ofis malzemesi, ısınma vb.) azaltılması, kurumlar açısından esnek çalışmayı cazip kılmaktadır (Doğan, 1997:121).

1.3.8. Ortak hedef

Personel güçlendirmede iş görenler ortak amaçlara yönlendirilmektedir. Ortak bir amaç bulunmuyorsa, güçlendirmeden söz edilemez. Güçlendirilmiş işgörenler ve takımlar, örgütün misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve önceliklerini özümsemelidir (Doğan, 2003b:51). Örgütsel başarıyı gerçekleştirmek, personelin motivasyon, tatmin ve verimlilik artışı için en önemli yöntem personeli belirli bir hedefe yönlendirmek ve ortak bir amaçta birleştirmektir. Personelin katılımıyla oluşturulan bağlılıkla personeli ortak bir amaçta buluşturmak, örgüt kültüründe ortak değerlerin yaratılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Personelin, örgütün vizyonu ve misyonu hakkında bilgi edinmesi, ortak amaçlara yönlendirildiğinde mümkündür (Coleman, 1996:31). Çalışanlar ortak amaca yönlendirildiğinde, güçlendirilmiş çalışanlara takım olma özelliği sağlamakta ve örgütün dış çevresiyle ilişkilerinde tutarlık, açıklık ve güven meydana gelmektedir (Çelebi, 2009: 28). Güçlendirilen takımlar kendi içinde içsel, dikey ve yatay olmak üzere üç boyutta ortak amaçlara yönlendirilmelidir (Doğan 2003b:28).

Çalışanlar örgüt amaçları yönünde davranmazlarsa, istekli ve fedakar olsalar bile genel olarak sürece katkı sağlayamazlar (Öksüz, 2010:28). Örgütü oluşturan takımlar veya onların üyeleri arasında güven probleminin olması, yeterli teşvikin bulunmaması, adaletli bir yönetim şeklinin olmaması ortak hedefler yönünde çalışmayı aksatan etmenlerdir. Çalışanların ve takımların örgütün misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve önceliklerini özümsemeden güçlendirmeyi uygulamak örgüt için negatif sonuçlara neden olmaktadır (Lashley, 1995:31).

1.3.9. Güven aşılama

Güven, iki kişi ya da topluluk arasında bulunan açıklık seviyesi, karşı tarafın keyfi hareket etmeyeceği ya da kötü niyetli davranmayacağı, iyi niyetli birinden beklenen

normal şartlardaki davranışların tahmin edilebilir olması beklentisine denmektedir (Gabbaro, 1978:294). Güven, kültürel ve ahlaki değerlere, bireyler arası ilişkilere, hayat ve iş tecrübelerine göre değişiklik gösteren bir kavramdır. Güven duygusunun sosyal ilişkilerde yerleştiği ve geliştiği topluluklarda, sağlıklı örgütsel faaliyetler ve başarılı örgütsel yenilikler görülmektedir. Diğer taraftan, karşılıklı güven duygusunun olmadığı örgütlerde resmi kurallar ve düzenlemeler sistemine rastlanmaktadır (Fukuyama, 1998:37).

Güven, örgütsel ilişkilerin iyileşmesinde önemi artmakta olan bir ögedir. Çalışanların güven algılaması, çalışanların yöneticilerin dürüstlüğünden emin olması, örgütteki uygulamalarının örgüte ve çalışana faydasının olduğuna inanmaları ile ilgilidir. Güvene zarar veren konulara, bilgilerin yöneticilerce saklanması, kaynakların çelişkili dağılımı, çalışanların teşvik edilmemesi örnek verilebilir. Bilginin ve kaynakların paylaşımı, yönetime ve kararlara katılımın teşvik edilmesi, görev ve yetkilerin çalışanlara devredilmesi güveni pekiştirmektedir (Doğan, 2006a:53). Personel güçlendirmeye katkı sağlayan bir diğer unsur da yönetici ve çalışanlar arasında güven duygusunun kurulmasıdır. İletişimin iyi seviyede sunulması, bilgilerin paylaşılması ve düzgün performans değerlendirme sisteminin uygulanması çalışanlarda güvenin algılanmasında yakından ilgisi bulunmaktadır (Robbins, Crino ve Fredendall, 2002:433). İş yaşamında yöneticilerin sahip olması gereken liderlik, yönlendirme ve yetkilendirme gibi nitelikler güven esasına dayanmaktadır. Modern yönetici yetkinlikleri bulunmayan yöneticiler, otoritelerini güce dayandırarak yönetmekte ve bu durum yönetici çalışan arasındaki güven duygusunu karşılıklı olarak azaltmaktadır (Baltaş, 2000:61).

Güven, örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığını, performansını ve örgütsel iklimi etkilemektedir. Gilbert ve Tang'a göre örgütsel iletişim ve örgütsel güven arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır. Tyler ve Degoey'e göre güvenin ortamının sağlanmasında, yöneticilerin esas bilgileri paylaşıp paylaşmama hususundaki tavırları önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde güven derecesi, örgütsel yapıya, yönetim anlayışına, etkinliklere, çalışanların beklentilerini karşılaması ile ilişkilidir (Doğan, 2003b:29).

1.3.10. Yeterlilik ve yetenek geliştirme

Yeterlilik, bireyin faaliyetlerini becerileri ile gerçekleştirmekteki kabiliyetine olan inancıdır. Yeterlilik, çalışan uzmanlığı ve çaba performans beklentisi kavramlarıyla da

kullanılmaktadır (Spreitzer, 1995:1443). Yetenek, bir görevi iyi bir biçimde yapabilmesinde kişinin yapabilme kapasitesine denmektedir. Mesleğe ilişkin yeteneğin bir bölümünü; bilgi, beceri, tutumlar ve doğuştan gelen eğilimler oluşturmaktadır (Paloniemi, 2006:439).

Personel güçlendirme motivasyon açısından, çalışanların kişisel yeterlilik inancının ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların yeterlilik inancını güçlendiren yönetsel uygulamalar, çalışanları güçlendirilmiş hissetmektedir. Diğer taraftan, yeterlilik inancını azaltan uygulamalar, çalışanların güçsüzlük duygusunu arttırmaktadır (Cogner ve Kanongu, 1988; 473). Biçimsel örgütsel uygulamalar ve biçimsel olmayan yeterlilik bilgisi sağlanarak, çalışanları güçsüz olmasına neden olan koşulların ortadan kaldırılması ve çalışanların kendini yeterli hissetmesi sürecine personel güçlendirme denmektedir (Erdoğan, 1999:341).

Yeterliliklerin kazanılmasında eğitimin katkısı oldukça büyüktür. Teknik eğitim, karar verme yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve takım ile grupların yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar güçlendirme açısından çok önemlidir (Doğan, 2006a:55). Sorunların üstesinden gelme hususunda kendini yeterli hisseden çalışanlar, başarısız olurlarsa başarısızlıklarının çalışma eksikliğinden kaynaklandığını düşünürken, kendini yetersiz hisseden çalışanlar bu durumun yetenek eksikliğinden kaynaklandığını düşünmektedir (Bolat, 2003:204).

Çalışanlarda yeterli seviyede yeteneğin ve bilgi birikiminin olması, personel güçlendirmenin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır. Yeterlilik, işle ilgili özellikli bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi, örgüte ve takıma katkıda bulunması, çalışanları geleceğe hazırlaması ve örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Gardner, Wright ve Moynihan, 2011:321).

1.3.11. Geri bildirim

İletişim, çağdaş yönetim anlayışının en önemli öğelerinden biridir. İletişimin kritik öğelerinden biri ise haberleşme sistemi olan geri bildirimdir. Alıcının kendisine gelen mesajı cevaplandırmak için gönderici olarak bir mesaj hazırlayarak bir kanal aracılığıyla eski göndericiye iletmesine geri bildirim denir (Eren, 2010:359). Personel güçlendirme

uygulamasına başarı sağlayan bir unsur da, geri bildirimdir. Çalışanların belli bir periyotta çalışmaları ile ilgili sergiledikleri performansları misyon ve vizyon bakımından uyumlu olup olmadığı incelenerek, geri bildirim olarak verilmelidir. Geri bildirim, çalışanların motive olmasını, çalışma isteğinin ve güven duygusunun artmasını sağlamaktadır (Koçel, 2011:423).

Geri bildirimin etkili olabilmesi için belirli bir periyotla ilgili, doğru verilere dayalı, gereksinime cevap veren, yardımcı, belirgin, güvenilir, devamlı öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen özellikler içermelidir. Geri bildirim, fırsat ve tehditler hakkında bilgi vermeyi, güçlü ve zayıf tarafları göstermeyi, beklenti yaratmayı, daha iyisi için çaba göstermeyi sağlamaktadır (Erdil, Keskin ve Akgün, 2003:840). Yönetim açısından geri bildirimin faydaları: iletişimde etkinliğe olanak sağlar, iletişim sürecine otokontrol imkanı sunar, motivasyonu sağlar, takım çalışması için gereklidir, pozitif hareketlerin çoğalmasına neden olur, verimlilik ve etkinlik artışına olanak verir ve sonuçların amaca uygunluğunu saptamaya yardımcı olur (Koçel, 2005:539). Geri bildirim, yöneticilerin performansı ile ilgili de verilebilmektedir. Bu sayede, yöneticiler geliştirmesi gereken konuların farkına vararak onlara destek olunur. Hiyerarşinin olmadığı örgüt yapıları, ast - üst arasındaki ilişki konusunda bilgi temin etme bakımından faydalıdır (Barutçugil, 2002:200).

Personel güçlendirmeyi uygularken yöneticiler çalışanların performansını analiz etmek için standartlar oluşturmalıdır. Yöneticinin çalışanların performansı hakkında geri bildirim yapması, onların iyi olduğu işleri överken, başarısız oldukları işlerde onlara düzeltme imkanı sağlamaktadır (Doğan, 2003b:23). Yönetici etkili bir geri bildirim yapamaz ve performansı analiz edemez ise, çalışanların geliştirmesi gereken yönleri belirlenemez, terfi ve ücretlendirmede adaletli davranılamaz, yeni çalışanlara gereksinim olup olmadığı anlaşılamaz ve motivasyon, performans ve verimlilikte düşüş meydana gelmektedir. (Doğan, 2006a:59).

1.4. Personel Güçlendirme Yaklaşımları

Personel güçlendirme kavramını araştırmacılar farklı boyutlarda incelemişlerdir. Güçlendirme konusunda yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

Yapısal güçlendirme iş ve iş ortamı üzerinde çalışmakta ve makro seviyede açıklarken, psikolojik güçlendirme çalışanların algıları üzerinde çalışmakta ve mikro seviyede açıklamaktadır (Seibert, Wang ve Courtright, 2011:981). Güçlendirmenin yaklaşımlarını sebep sonuç ilişkisi olarak düşünüldüğünde, güçlendirmenin sebebini yapısal güçlendirme, güçlendirmenin sonucunu ise psikolojik güçlendirme oluşturmaktadır. (Lee ve Koh, 2001:684).

1.4.1. Yapısal personel güçlendirme

Yapısal yaklaşım, personel güçlendirmeye ilişkin yöneticilerin görev ve sorumluluklarını vurgularken, güçlendirmenin başarılı olabilmesi için üst yönetimin yerine getirmesi gerekenleri ve güçlendirmeye mani olan sınırların ortadan kaldırmak için yapılması gerekenleri açıklamaktadır (Psoinos, Kern ve Smithson, 2000:212). Yapısal yaklaşım bakımından güçlendirme, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimi göstermeleri için onları teşvik etmek, kararlara katılmalarına imkan vermek ve gücü çalışanlarla paylaşmaktır (Bolat, 2003:201). Yöneticilerin bilgi ve sorumluluğu çalışanlarına aktardığı, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarını sağlayan yeniden tasarlanmış yapılar ya da yönetsel uygulamalar yapısal güçlendirme olarak tanımlanmaktadır (Cho ve Faerman, 2010:35). Yapısal güçlendirme, çalışanların daha çok karar verebilmesi amacıyla çalışanlara gücün aktarılması ve çalışanların yetenek ve tecrübelerinden faydalanmak için onları cesaretlendirme sürecidir. İşgörenlerin etkin bir biçimde çalışması amacıyla, serbestlik ve kaynaklara erişme olanı sağlamaktadır (Cacioppe, 1998:46).

Güçlendirme kavramını Kanter (1977), bir kişinin hedefleri gerçekleştirmek için eldeki kaynaklardan yararlanma ve bağımsız olarak karar alma yeteneği ile açıklamıştır (Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012:451). Çalışanlara başarı imkanı sağlayarak örgütsel başarının kazanılacağını ifade eden Kanter'e göre (1977), çalışanları güçlendirmek için iki önemli güçlendirme yapısı bulunmaktadır. Birincisi, örgütteki çalışanların gelişmelerine, bilgi ve yeteneklerinin artmasına imkan sağlayan iş şartları fırsat yapısı olarak tanımlanmaktadır. İkincisi, çalışanların gerekli destek, bilgi ve kaynağa erişerek, kaynakları harekete geçiren örgütsel nitelikleri güç yapısı olarak belirtmiştir. Kanter (1977) çalışanları güçlendiren örgütsel yapılara erişiminin biçimsel güç ve biçimsel olmayan güç ile sağlanacağını ileri sürmüştür (O'Brien, 2010:14). Biçimsel güç; görünürlük, uyumluluk,

esneklik, yaratıcılık ve örgütsel hedeflerin merkezinde olma gibi belirli iş özelliklerinden kaynaklanırken; biçimsel olmayan güç, çalışanların örgüt içindeki astları, çalışma arkadaşları ve üstlerle olan bilgi kaynaklarından, iletişim geliştirmesinden, örgüt dışı bağlantılardan ve sosyal bağlantılarından kaynaklanmaktadır (Ramos ve Ales, 2014:29).

Kanter’e göre (1977) yapısal güçlendirmenin altı ögesi: fırsat, bilgi (işleri anlamlı biçimde gerçekleştirmek için gereken enformasyon), kaynaklar (işlerin etkin bir biçimde yapılması için gereken para, malzeme, ekipman), destek (çalışanın iş ortamından aldığı geri bildirim, rehberlik ve yardım), biçimsel güç ve biçimsel olmayan güçtür (Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013:5373). Diğer bir ifade ile yapısal güçlendirmeyi yazar “bir örgütün, çalışanlarına bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği” olarak açıklamıştır. Çalışanlar bahsedilen güç ve fırsat yapılarına ulaşamadıklarında kendilerini güçsüz hissetmekte ve bu durum iş tatminsizliğine, örgütsel bağlılığın azalmasına, devamsızlığa ve yüksek iş devir hızına neden olmaktadır. Buna karşılık, fırsat ve güç yapılarına erişen güçlendirilmiş çalışanların, yönetime olan güven duyguları, iş etkinlikleri, örgüte olan bağlılığı artmakta ve iş stresleri azalmaktadır (Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012:451).

Personel güçlendirme uygulanırken örgütün performansına ilişkin bilgi, örgütün performansına dayanan ödül, çalışanların örgütün performansını anlayabileceği ve buna katkı sağlayacağı enformasyon ve örgütsel yönlendirme ile performansı etkileyecek karar verme yetkisi çalışanlarla paylaşılmalıdır. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için bahsedilen dört madde eksiksiz olarak çalışanlarla paylaşılmalıdır (Bowen ve Lawler, 2006:157).

1.4.2. Psikolojik personel güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, örgütteki çalışanların yeni fırsatlara sahip olduklarını anlamalarına, kişisel gelişimlerinde istekli olmalarına, öz güven seviyelerinin artmasına, sorunların çözümünde sorumluluk almalarına, görevlerinde karar almaya istekli olmalarına, işleri konusunda öz yeterliliklerinin artmasına, kaliteli hizmet sunmaya odaklanmalarına olanak vermektedir (Chow, Lo, Sha ve Hong, 2006:483-484).

Psikolojik güçlendirme; yetkinlik, anlam, etki ve özerklik olmak üzere dört boyuttan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bir işin yapılmasındaki role aktif bir şekilde uyum sağlanmasını göstermektedir. Uyum ile amaçlanan durum, bir işin veya iş ile ilgili bir rolün yapılmasında etkisi olan çalışanın istekleri ve hisleri ile uyumdur. Psikolojik güçlendirmeye ait kapsamlı bir yapı oluşturmasında bahsedilen boyutlar birbirlerine bağlı biçimde bir arada olmalıdırlar. Diğer bir ifade ile bu boyutlardan birinin eksik olması güçlendirmenin tam olarak hissedilmesini negatif yönde etkilemektedir. Bahsedilen dört boyut, algılamalar seti olarak nitelendirilmekte ve psikolojik güçlendirmenin anlaşılmasında yeterli kabul edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Yetkinlik

Yetkinlik, çalışanın görev faaliyetlerini beceri ile gerçekleştirme derecesidir (Thomas ve Velthouse, 1990:672). Yetkinlik, çalışanın faaliyetlerini beceri ile gerçekleştirebilme yeteneğine olan inancıdır. Yetkinlik; faaliyet inançları, kişisel uzmanlık ve çaba performans beklentisi kavramlarına benzerdir. Yeterli yetkinlik inancı bulunan çalışanlar, yaptıkları işlerde en yüksek performans seviyesini göstermeye gayret gösterecektir. Bu boyutunun, özsaygı kavramı yerine yetkinlik olarak adlandırılmasının nedeni küresel bir yeterlilikten çok kendine özgü bir iş rolündeki yeterliliğe odaklanmasıdır (Spreitzer, 1995: 1443).

Anlam

Anlam “Bireyin kendi idealleri veya standartlarıyla ilgili yargıda bulunduğu yerine getirdiği işe ilişkin amaç veya hedefin değeridir”. Diğer bir ifadeyle, anlam verilen görev konusunda bireyin içsel önemsemesini kapsamaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990:672). Anlam, çalışanın iş rolünün gereksinimleri ile inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içermektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

Etki

Etki, görev amacını gerçekleştirmedeki fark yaratma derecesidir. Başka bir deyişle, Çalışanın görev ortamında amaçlanan etki yaratmasıdır (Thomas ve Velthouse, 1990:672).

Etki, bireyin işteki stratejik, yönetimsel veya operasyonel faaliyetleri etkileyebilme derecesidir. Etki, öğrenilmiş çaresizliğin tersi olarak kullanılmaktadır. Diğer taraftan etki, kontrol alanından farklıdır. Etki iş ortamından etkilenirken, içsel kontrol alanı ise meydana gelen durumlara direnç gösterilen küresel kişilik özelliğini tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1444).

Özerklik

Özerklik, yetkinliğin davranıştaki uzmanlığıdır. Özerklik, bireyin girişimde bulunma ve eylemleri düzenlemedeki seçim yapma duygusudur. Özerklik, iş davranışlarının ve süreçlerinin başlatılması, devam ettirilmesi konusunda sahip olunan otonomiye yansıtmaktadır. Özerkliğe örnek olarak işin yöntemleri, hızı ve çabası konusunda karar almak gösterilmektedir (Spreitzer, 1995: 1443).

1.5. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme süreci personel ve yöneticiler açısından incelenecektir.

1.5.1. Personel açısından personel güçlendirme süreci

Psikolojik güçlendirme alanında inceleme yapan araştırmacılar, güçlendirme sürecini çalışanlar bakımından değerlendirmektedir. Araştırmacılar, güçlendirme kavramının çalışanlar tarafından şahsen algılanmasının ciddi bir önemi bulunduğunu belirtmektedir. Personelin çalıştığı iş ortamındaki ilişkisini algılama biçimi güçlendirme süreci üzerinde etki etmektedir. Personelin kendilerinin güçlendirildikleri konusunda bir algılaması oluşmaz ise yapısal olarak istenen güçlendirmenin meydana gelmeyeceği ileri sürülmektedir (Spreitzer, 1995: 1444).

Güçlendirmeyi sürecini etkileyen personel kişilik özellikleri olarak: çalışanın yetenek ve kapasitesinin tanınması, kendini geliştirme isteği taşıması, değişikliklere uyum sağlayabilmesi, geribildirim alma ve dinleme beceresinin gelişmiş olması, özgüveninin yüksek olması ve dışa dönük bir kişiliği bulunması sayılmaktadır. Bunun dışında, çalışanın yaptığı işi önemsemesi, kendini tanınması, düşüncesini rahatlıkla ifade etmesi ve kendine değer vermesi yaptığı işi ve çalıştıkları örgütü etkilemektedir (Doğan, 2006a:68). Kişilik

özelliklerine ek olarak, kendini ifade edebilme ve bağımsız olarak çalışabilmek güçlendirmeye pozitif olarak etkilemektedir (Ataman, 2001:349).

Personel güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için; örgütün geleceği için çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyonun bulunması, çalışanlara eğitim olanakları sunulmalı, güçlendirmeye engel olan kişisel, örgütsel ve yönetsel unsurlar ortadan kaldırılmalı, çalışanlar ve yöneticiler arasında açık iletişim ortamı oluşturulmalı, çalışanlar maddi ve manevi olarak güçlendirme konusunda teşvik edilmeli, süreç değerlendirilerek meydana gelebilecek aksaklıklar konusunda gerekli önlemler alınmalıdır (Baltaş, 2001:147).

1.5.2. Yönetici açısından personel güçlendirme süreci

Yönetici, çalışanlarını güçlendirme konusunda bir gayret gösteriyorsa çalışanların güçlendirildiğinden söz etmek mümkün olmaktadır. Güçlendirme, çalışanlara işlerinin sonuçlarına yönelik ve görevlerine ilişkin daha fazla sorumluluk verilmesini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, güçlendirme çalışanların örgüt performansına katkıda bulunmalarına olanak sağlamak için yöneticinin çalışanlarıyla bilgiyi paylaşmasını içermektedir. Yöneticilerin bilgi paylaşımında bulunması, çalışanların alınan örgüt kararlarının sebeplerini anlamalarını sağlamaktadır. Hiyerarşik örgüt yapısında sunulacak aşağıdan yukarıya iletişimle çalışanlar düşüncelerini ve şikayetlerini özgür ve açık bir biçimde dile getirme olanağına sahip olmaktadır. Bunun sonucunda, bilgi paylaşımı çalışanların örgüt çalışmalarına bağlılıklarını arttırmaktadır (Arslantaş, 2007:228).

Güçlendirme çalışanların öz yeterliliklerini algılamasının sağlanması ile ilgilidir. Bundan dolayı, yöneticinin çalışanların kendi başına karar almalarını desteklemesi güçlendirme sürecinin önemli bir ögesidir. Çalışanların işlerine ilişkin kararlar alması ve karşılaştıkları problemleri kendi başlarına çözüm üretmeleri güçlendirme bakımından önem taşımaktadır. Yönetici güçlendirme çalışmalarını teşvik etmek amacıyla çalışanların ihtiyaç duydukları becerileri geliştiren eğitimleri almalarına önem vermektedir. Güçlendirmenin hedefe ulaşmasında; yöneticilerin risk alımını ve yeni fikirleri desteklemesi, çalışanların performanslarına yönelik geri bildirimde bulunması ve yapılan yanlışları öğrenme fırsatı olarak görmesi önem taşımaktadır (Konczak, Stelly ve Trusty, 2000:301-313).

Çalışanların güçlendirilmesi konusunda yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yöneticinin bilgi paylaşımını benimsemesi; örgütün misyon ve vizyonu anlatması ve paylaşması; hata yapma korkusunu ortadan kaldırması; karar verilmesini ve uygulanmasını desteklemesi; karşılaşılan başarı ya da başarısızlıkları öğrenme fırsatına çevirmesi; katılımcı olması; çalışanların performanslarına zamanında, net, faydalı ve etkili geri bildirimde bulunması; çalışanlara koçluk yapması ve bağlılık, güven ve açık tartışma ortamı sağlaması güçlendirmeyi etkilemektedir (Koçel, 2005:419-420).

Başarılı bir personel güçlendirme için gerekli unsurlar: Güçlendirmeyi bir felsefe olarak kabul edilmesi; açık ve gerçekçi değerlendirmeler yapılması; bilgiye, anlayışa ve yeteneğe önem verilmesi, gerçekçi beklentilerde bulunulması, başarısızlığı öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi ve güçlendirme sürecinde sabırlı olmasıdır (Russ, 1995:29).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİSİ

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılığın, örgütlerin hedeflerine ulaşmada büyük bir önemi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlara destek olmasına odaklanması halinde ve bu desteği etkin bir biçimde örgüt ile işbirliği yapmaya karar verdiğinde meydana gelmektedir. Aynı şekilde, örgütsel bağlılık çalışanın bulunduğu gruba karşı duyduğu bir his ve duygulanma hali olarak tanımlanmaktadır (Kanter, 1968:511). Örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini örgüt ile ilişkilendiren veya çalışanın kimliği ile örgüt arasında bağ kurulmasında etkili olan bir tutumu veya odaklanmayı ifade etmektedir (Sheldon, 1971:149).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir şekilde inanması ve onları kabul etmesi; örgüte fayda sağlayacak biçimde kendisinden beklenenin ötesinde gayret göstermeye istekli olması ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi güçlü bir şekilde istemesi olarak açıklanmaktadır (Seymen, 2008:133).

Örgütsel bağlılık, örgütün gerekleri ve çalışanın özelliklerini ortaya çıkaran tutum ve davranışlar ile tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, yüksek verimlilik ve düşük devamsızlık ve işgücü devir oranı ile ilişkilidir (Brimeyer, Perrucci ve Wadsworth, 2010:512).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile oluşturduğu kimlik birliğinin derecesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün faal bir üyesi olarak devam etmeyi arzu etmesini içermektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ile oluşturduğu güç birliğinin ve bireyin örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini ifade etmektedir (Gül, 2002:38).

Bağlılık, örgütün hedef ve değerlerine inanma, örgüt için yüksek gayret gösterme isteği ve örgütün üyesi olarak kalma isteği öğelerinden oluşan bir bütündür (Dubin, Champoux ve Porter, 1975:411-421). Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşım olmak üzere iki farklı yaklaşımın söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık konusunda araştırmalar yaparken,

sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık konusunda araştırma yapmışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982:24)

2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Salancik (1977:17) görünürlük, davranışların geriye döndürülemezliği, açıklık ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak dörde ayırmıştır. Örgütsel bağlılığı belirleyen unsurları Mowday ve arkadaşları (1982) kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak belirlemiştir. Ek olarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Northcraft ve Neale (1990:471) kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır. Örgütsel bağlılık davranışı, çalışanların cinsiyeti, yaşı, iç veya dış odaklı kontrol eğilimi göstermeleri ve pozitif veya negatif duygusallık taşımaları gibi kişisel değişkenlerden ve örgüt işlerinin tasarlanması, yöneticilerin gösterdikleri liderlik tarzı gibi örgütsel değişkenlerden etkilenmektedir (Luthans, 1992: 125). Bu çalışmada, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler incelenecektir.

2.2.1. Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden çalışmada yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem ele alınacaktır.

Yaş

Örgütsel bağlılıkta önemli faktörlerden biri çalışanın yaşıdır. Çalışanların sahip olduğu yaş dönemlerine göre örgüte karşı tutumları değişmektedir. Her yaş döneminde çalışanların işlerine ilişkin beklentileri, istekleri, algıları ve davranışları farklılaşmaktadır. (Cohen, 1993:145).

Örgütsel bağlılıkta yaş faktörünü inceleyen birçok çalışmada, örgütsel bağlılık ile yaş arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu ve çalışanın yaşı ilerledikçe örgüte olan bağlılığının yükseldiği sonucuna varılmaktadır (Gündoğan, 2009:20). Yaşça büyük

Çalışanların genç çalışanlardan daha fazla örgüte bağlı olmalarının sebepleri: Çalışanın örgütte uzun yıllar çalıştığında iyi görevlerde bulunma ihtimalinin artması, yaşça büyük çalışanların genç çalışanlara göre yeni cazip işleri riskli görmeleri ve yaşça büyük çalışanların deneyimlerine güvenerek görevlerini yaparken genç çalışanlara göre daha fazla iş tatmini duymaları olarak sıralanmaktadır (Balay, 2000b:41). Ayrıca, alışanların yaşı ilerledikçe alternatif iş imkanlarının azalması ve işten ayrılma maliyetlerinin yükselmesi örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır (Rowden, 2000:30-35).

Medeni durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de çalışanların medeni durumudur. Evli olan çalışanlar, ailelerine maddi olarak sorumlu olmaları sebebiyle işlerinden ayrılmak istememeleri, yeni iş bulma döneminde ekonomik zorluklarla karşılaşacaklarından örgüte bekar çalışanlardan daha fazla bağlılık duymaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:177). Bekar alışanlar evli olan çalışanlara göre cazip iş alternatiflerine pozitif eğilimleri bulunmaktadır (Hrebiniak and Alutto, 1972:562).

Cinsiyet

Araştırmacılar çeşitli sebeplerle kadınların veya erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bir takım araştırmacı, kadınların işgücüne katılmalarındaki zorluklar ve ailesel rollere verdiklerini önem nedeniyle örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden daha düşük olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar da, kadın çalışanların karşılaştıkları zorlukların motivasyonlarını arttırdığı ve kadınların örgütte daha istikrarlı çalışmaları nedeniyle örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu savunmaktadır (İnce ve Gl, 2005:63). Başka bir araştırmada, cinsiyet faktörünün çalışanların statülerine değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. Mavi yakalı çalışanlarda kadınların örgütsel bağlılığı daha fazlayken, beyaz yakalı çalışanlarda ise erkeklerin örgütsel bağlılığının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Cohen, 1992:539-554). Örgütsel bağlılığı, uzun çalışma saatleri ve iş seyahati kriterlerine göre yapılan bir araştırmada erkeklerin kadınlardan örgüte daha fazla bağlı olduğu sonuca varılmıştır (Wong, 2010:17). Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık literatüründe cinsiyet konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır.

Eğitim durumu

Çalışanların eğitim durumu, bireyin çalışma hayatına bakışını, çalışma hayatından beklentilerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışma hayatından beklentiler çeşitlenmekte ve yükselmektedir. Eğitime yapılan yatırımın ve bu yatırımın zaman maliyeti dikkate alındığında, zamanın bir bedeli olarak ücret ve çalışma şartlarına olan talepler dolayısıyla yükselmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 6).

Eğitim durumu daha düşük ve ileride eğitim almayı düşünmeyen çalışanlar yeni bir iş bulma imkanlarının az olması sebebiyle, örgütlerine daha fazla bağlanmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1973: 562, Chughtai ve Zafar, 2006:43). Bu ilişkinin sebebinin, eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütün yerine getiremeyeceği yüksek beklentilerinin olması ve daha fazla alternatif iş olanaklarının bulunmasıdır (Mowday ve diğerleri, 1982: 45).

Diğer taraftan, eğitim ve bilgi seviyesinin artması kişisel karar verme yetkisini kullanma, uygulama ve sorumluluk alma imkanını arttırarak, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık hallerinden uzaklaştırmakta, işlerini benimsemelerine yardımcı olmakta, meydana gelen devamsızlık ve rahatsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2010: 68).

Çalışma yaşamı eğitim seviyesi yüksek çalışanlar için gelir elde edilmedin ötesinde prestijli bir iş, toplum tarafından kabul görülme ve sosyal ilişkileri geliştirme imkanları sağlayan bir çevre olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda tamamen tutarlık olmasa da, eğitim ve bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek çalışanların talep ve beklentilerinin karşılanamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 6).

Kıdem

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de çalışanın örgütte çalıştığı hizmet süredir. Kıdem faktörünün örgütsel bağlılığa etkisi Becker'in yan bahis yaklaşımı ile açıklanmaktadır. Çalışma süresinin, çalışanın kendine ve örgüte yaptığı bir yatırım olarak değerlendirildiğinde, çalışma süresi arttıkça örgütten sağlanan kazançların da

artmaktadır. Çalışan örgütten ayrılması halinde yatırımlarını kaybedeceğinden örgüte olan bağlılığının artacağı beklenmektedir (Cohen, 1993).

Çalışanların örgütteki toplam çalışma süresi bağlılığı pozitif yönde etkilerken, aynı pozisyonda çalışılan süre bağlılığı ters yönlü olarak etkilemektedir (Balay, 2000b:58). Yaş ve kıdem birbirine benzer faktörler olmasına karşın, yaş ile duygusal bağlılık arasında ilişki bulunurken, kıdem ile devam bağlılığı arasında ilişki bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005:67).

2.2.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı kişisel faktörlerin yanında örgütsel faktörler de etkilemektedir. Örgütsel faktörler örgüt kültürü, yönetim şekli, karar alma sürecine katılma, işin niteliği ve önemi, görev kimliği, rol çatışması, iş grupları, astların yetenek seviyesi, işe odaklanma ve örgütsel ödüllerden meydana gelmektedir (Glisson ve Durick, 1988:67; Northcraft ve Neale, 1990:472). Kişisel faktörler (yaş, medeni durum, eğitim vb.) alt pozisyondaki çalışanların örgütsel bağlılığında daha fazla etkili olurken, örgütsel faktörler üst pozisyondaki çalışanların bağlılığında daha fazla etkili olmaktadır (Cohen, 1992:552).

Bu araştırmada bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler örgütün sahip olduğu örgüt kültürü; yönetim tarzı ve liderlik anlayışı, işin niteliği ve önemi; ücret, örgütsel adalet; örgütsel ödüller, takım çalışması ve gözetim başlıkları incelenecektir.

Örgüt kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Her örgütün onu başka örgütlerden farklı kılan kendine özgü bir kişiliği bulunmaktadır. Örgütün farklı özellikleri kültürünün parçasını oluşturmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 227). Örgüt kültürü, örgütte bulunan çalışanların davranışlarına yol gösteren değerler, normlar, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kültür, çalışanların nasıl davranmaları ve neler yapması gerektiği hakkında fikir vermektedir. Bir diğer ifadeyle, örgüt kültürü örgüt üyelerinin fikirlerini ve davranışlarını biçimlendiren egemen inançlar ve değerlerdir. (Dinçer, 1998:347).

Örgüt kültürü, örgüt hedefleri ile çalışan öncelikleri arasında bir bağ görevi görmekte böylece örgütsel bağlılığa tesir etmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında bir kimlik duygusu oluşmasına ve gelişmesine imkan vererek ve örgütsel hedeflere katılımı desteklemekte bu sayede örgütsel bağlılığın oluşmasına veya artmasına katkı sağlamaktadır (DeCottis ve Summers, 1987:445-470).

Güçlü bir örgüt kültürü bulunan örgütlerde, çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır. Güçlü örgüt kültürü, örgütte işe yeni başlamış bireylerin bu oluşumun bir parçası olma arzusunu artırmakta ve onlarda örgütsel beklentileri karşılanması sorumluluğunu oluşturmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990:472).

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanların moralini ve örgütün verimliliğini etkilemektedir. Başarılı örgütlerdeki çalışanların örgütün hedefleri ile benzer değerleri örgüt kültürü olarak kabul ettiği görülmektedir (Köse ve diğerleri, 2001:227).

Yönetim tarzı ve liderlik anlayışı

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör de yönetim tarzı ve liderlik anlayışıdır. Yönetim tarzı, çalışanlarının kanalıyla hedefleri gerçekleştiren yöneticinin iş yapma şekli olarak tanımlanmaktadır. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanları ile ilişki kurma ve çalışanları motive etme yöntemini göstermektedir (Lunderberg, 1992:8).

Araştırmalarda örgütsel bağlılık ile liderlik anlayışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve örgütsel bağlılığın yöneticilerin oluşturduğu iş ortamından etkilendiği belirlenmiştir. Yapılan araştırmalarda yol gösterici ve destekleyici liderlik anlayışının çalışanların örgütlerine olumlu yönde güçlü bir bağlılık duymalarına sebep olduğu saptanmıştır. Anlayışlı ve düşünceli yöneticiye sahip olduğunu düşünen çalışanların, bu şekilde düşünmeyen çalışanlardan örgütsel bağlılık seviyeleri daha yüksek olmaktadır (Hasbullah, 2008:49-50). Ayrıca, birtakım yöneticiler çalışanlarına işleri konusunda karar alma yetkisi tanımaktadır. Kendisine hareket ve karar özgürlüğü verilen çalışanlarda pozitif tutumlar meydana gelmesi ve bağlılığın gelişmesi beklenmektedir (İnce ve Gül, 2005:73).

İşin niteliği ve önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir örgütsel faktör de işin niteliği ve önemidir. İşin önemi, işin örgütte ya da dış çevrede bireylerin hayatındaki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2000:60).

Üst pozisyonndaki çalışanlar için kişisel faktörlerin aksine örgütsel faktörler örgütsel bağlılık konusunda daha etkili olmaktadır. Üst pozisyonndaki çalışanlar için rol belirsizliği, işi benimseme, otonomi ve kararlara katılma gibi değişkenler bağlılık bakımından önemli faktörler olarak görülmektedir. İş kapsamı anlam içermeyen mesleklere sahip olan düşük statülü bireyler (hizmetli, katip) işlerine daha az bağlılık gösterirken, iş toplum tarafından anlamlı bulunan mesleklere sahip bireyler (doktor, avukat) işlerine daha fazla bağlılık göstermektedir (Cohen, 1992:540-541).

Örgütün çalışanın beklentilerini karşılaması (ücret, terfi, yönetime katılım, çalışma arkadaşları ile ilişkiler) ile çalışanın yaptığı işleri önemli bulması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan, gösterdiği kişisel gayretin karşılığının tam olarak aldığını düşündüğünde işi kendisi için daha anlamlı bir hale gelmekte ve çalışanın örgütsel bağlılığı artmaktadır. İşin niteliği ile çalışanın özellikleri ve beklentilerinin birbiriyle uyuşması, çalışan için işin önemli olmasını sağlamaktadır (Açıkalın, 2011:238-369). Ayrıca, Çalışanların işin niteliğine ilişkin görev alanlarının genişlemesi, çalışanın iş deneyiminin artmasını ve bunun sonucunda örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesini sağlamaktadır (Güçlü, 2006:64).

İşin güdüleme potansiyeli, iş ile özdeşleşme, zorluk seviyesi, yetki ve sorumluluk sahibi olma, geri bildirim gibi özellikler içermesi örgütsel bağlılığa direkt olarak etki etmektedir. Bu durumda, iş zenginleştirmeyi iş ile ilgili bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. İş zenginleştirmede çalışana işine ilişkin planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi için yetki ve sorumluluk verilmektedir. Çalışanların yetki ve sorumlulukları artırılarak örgüte olan bağlılık düzeyleri artmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71). Yapılan araştırmalarda işin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İşin nitelikleri duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilerken, devam bağlılığını negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir (Allen ve Meyer, 1990).

Ücret

Ücret, bağlılık seviyesini etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biridir. Çalışanların işe başladıklarında aradıkları en temel kriterlerden biri de örgüt tarafından belirlenen ücret düzeyidir. Çalışan bakımından ücret hayat standartlarını belirleyen, toplumda önemli bir konum elde etmesini sağlayan bir unsurdur. İyi ücret düzeyi, çalışanı örgütte değerli olduğunu hissettirmekte ve verimliliğine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, ücret çalışanın örgütsel bağlılığının güçlenmesine olanak tanımaktadır (Keser ve Güler, 2016:235). Ücret, işin cazibesini artırmakta ve çalışana ödenen yüksek ücret çoğunlukla üst seviyede örgütsel bağlılığa yol açmaktadır (Balay, 2000b: 68).

Düşük ücret seviyesi, çalışanları daha iyi parasal imkanların arayışına yönlendirmektedir. Bu durumda, çalışan işini geçici süre çalışmak zorunda olduğu bir yer olarak görmekte ve işine bağlı hissetmemektedir. Bu yüzden, düşük ücret seviyesi bulunan işlerde işgücü devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren, 2010: 271). Çalışanların örgüte duydukları bağlılığın seviyesini örgütün ücret politikasının adil oluşuna inançları da önemli derecede etkilemektedir. Çalışanların ücret politikasını adil ve dengeli olarak algılaması, bağlılıklarına o ölçüde katkı sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005:73).

Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanların yönetiminin karar ve uygulamalarını algılama biçimi örgütsel adalet ile ilgilidir. (Gündoğan, 2009:34).

Örgütsel adalet; çalışanların yönetsel kararları (yetki verilmesi, ücret seviyesi, görev dağılımı, çalışma saatlerine uyulması, ödül dağıtımı) değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir. Örneğin, aynı özellikleri bulunan ve benzer işleri yapan iki çalışana farklı seviyede ücret verilmesi, işyerinde örgütsel adaletin zayıf olarak algılanmasına neden olacak, bu durumda düşük ücretle çalışanın örgütsel bağlılığı negatif olarak etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005:76-77). Düşük performansın, etkisi olmayan değerlendirme ve planlama sistemlerinin, çalışanların örgütsel adalet düşüncesinin gücünü azalttığı bunun sonucunda çalışanların örgütten ayrıma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir (Dailey ve Kirk, 1992:308).

Örgütsel ödüller

Örgütsel bağlılığın oluşmasında örgütsel ödüllerin önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgütsel ödüller çalışana emeğinin ve başarısının karşılığı olarak verilmektedir. Bu ödüller, maddi ödüller (ücret artışı, prim, ikramiye vb.) veya manevi ödüller (takdir, teşekkür, yetki vb.) olabilmektedir. Fakat çalışanlar çoğunlukla maddi ödüllerini manevi ödüllerden daha çok tercih etmektedir. Ödüller aracılığıyla çalışanların ihtiyaç ve istekleri karşılanmakta ve çalışanlar da örgütlerinin kendilerine verdiği değeri örgütlerine göstermeleri beklenmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73). Ayrıca, çalışanın örgüte bağlılık duymasında etkili olan ödüllere, ücret dışı ek gelirler, tanınma, terfi, pozisyonda ilerleme, işe başlama ve tamamlama sorumluluğu ve esnek denetleme örnek verilmektedir (Keleş 2006:63).

Başarılı sonuçlar elde eden ve yüksek performans gösteren çalışanlara, çeşitli ödüller, beğeni ve takdir sunulması çalışanların örgüte olumlu tutumlar beslemesini sağlayacaktır. Çalışanın güçlü yanlarının performans sonuçları ile teşvik edilmesi ve başarılarının ödüllendirilmesi çalışanın kendine güveninin artmasına, motivasyonunun yükselmesine ve bunların sonucunda örgüte daha fazla bağlanmasına katkı sağlayacaktır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010:5-9). Ek olarak, ücret, ikramiye ve diğer destekleyici ödüller örgütsel bağlılığı artırarak örgütten ayrılma düşüncesini önemli ölçüde azaltacağı tespit edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997, 67-68).

Takım çalışması

Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri de takım çalışmasıdır. Takım, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş, birlikte hareket eden, birbirine bağımlı iki veya daha fazla bireyin oluşturduğu topluluk olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2010: 463).

Takım çalışması; üyelerin daha hızlı kararlar almasına, takım bilinciyle birlikte hareket etmesine, daha esnek kararlar verilmesine, takım üyelerinin yüksek performans göstermesine ve üyelerinin kendini değerli hissetmesine katkıda bulunurken üyelerinin iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlar (Kasil, 2010:52).

Takım çalışmasında kararlar ortak alındığı takdirde, takım üyelerinin örgütsel bağlılığını o derecede yüksek olmaktadır. Takım üyelerinin karar sürecine etkin bir şekilde katılımlarının sağlanması, yönetim tarafından üyelere değer gösterildiğinin bir işareti olarak algılanacaktır. Bunun durum, takım üyelerinin örgüte bağlılığının artmasına neden olacaktır (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995:61).

Gözetim

Yönetimin çalışanlar üstündeki gözetim şekli, örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Gözetim şekli çalışanların sorumluluk algılamaları üstünde etkili olmaktadır. Baskıcı bir yönetim şeklini benimseyen, çalışanların kararlara katılmasını desteklemeyen ve sıkı bir denetim yapan yöneticiler, çalışanların sorumluluk almasına engel olmaktadır. Bu durumda, çalışanlar işlerinde problemlerle karşılaştıklarında, mücadele etmemeyi seçmekte bunun sebebini de yöneticilerinin davranış ve baskısı ile açıklamaktadırlar. Baskıcı bir yönetimle çalışanların düşünce ve kararlarına önem göstermeyen gözetim şekli çalışanların örgütsel bağlılığını negatif yönde etkilemektedir (Varoğlu, 1993, 50). Diğer taraftan, çalışanların iş davranışlarını takip ederek müdahale etmeden, çalışanlara performansları konusunda geri bildirim vermek, çalışanların örgüte bağlılığının artmasını sağlayacaktır (Salancik, 1977:18).

2.2.3. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler: profesyonellik, alternatif iş imkanları, işsizlik oranı, sektörün durumu ve ülkenin sosyoekonomik durumudur (İnce ve Gül, 2005:83).

Profesyonellik kişinin mesleki değerleri kabul ederek benimsemesi ve mesleği ile özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Profesyonellik mesleğe bağlılığa ilişkin bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005:84). Mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılığın aynı anda artmasını sağlamak çelişkiye sebep olmaktadır. Profesyonellerin bulunduğu örgütlerin mesleki ilerlemelerini desteklemesi mesleki bağlılıklarını negatif yönde etkilerken örgütsel bağlılıkları pozitif olarak etkilenmektedir (Gunz ve Gunz, 1994:802).

Alternatif iş imkanları faktörü, işsizlik oranının yüksek olduğu yerlerde önem kazanmaktadır. Çeşitli iş olanakları çalışanların bireysel yeteneklerinin dışında ulusal ve uluslararası değişkenlerden etkilenmektedir. Örneğin, çeşitli iş olanakları örgütün faaliyet gösterdiği sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyoekonomik durumu ile ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005:85).

Çalışanların iş sektöründe sınırlı iş olanakları olduğunu düşünmesi, bulunduğu örgüte daha fazla bağlanmasına neden olmaktadır. Çalışanın farklı bir işe başlamakta daha az seçeneğini olduğunu algılaması, örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu sebeple, çalışanların örgütsel bağlılıkları, alternatif iş imkanlarının sınırlı olduğu ekonomik kriz dönemlerinde artması beklenmektedir (Balay, 2000b: 67).

2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

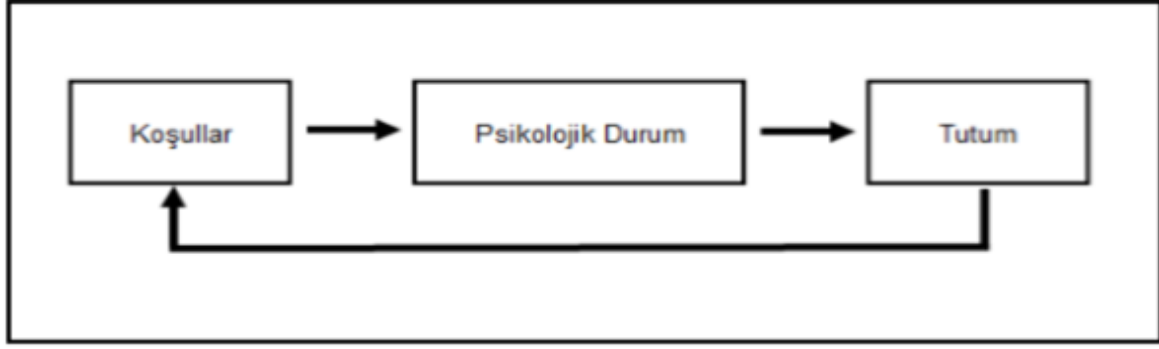
Örgütsel bağlılık yaklaşımları tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir.

2.3.1. Tutumsal bağlılık

Tutumsal bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütün amaç ve değerleriyle kendi amaç ve değerlerini özdeşleştirerek, amaçlara ulaşmak için örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu taşıması durumunda meydana gelmektedir. Bahsedilen bağlılık türünde, çalışanın örgütle alış veriş ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan menfaatler ve manevi mükafatlar karşılığında örgüte bağlanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter 1979: 225).

Tutumsal yaklaşım, çalışanların davranışlarına ilişkin niyetlerine odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılık anlayışında, çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi, örgüt lehine daha fazla gayret gösterme arzusu ve örgütte kalma isteği gibi tutumlar örgütsel bağlılığı açıklamaktadır. Tutumsal yaklaşımın meydana gelmesinde etkili olan unsurlar çalışanın kişilik özellikleri, yaptıkları işin özellikleri ve olumlu iş tecrübeleridir. (Bolat ve Bolat, 2008:77)

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgüt ile arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belirli davranışlara eğilimli olmasına veya bu davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır. Tutumsal bağlılık süreci Şekil 2.1. özetlenmektedir. (Meyer ve Allen, 1991:63)



Şekil 2.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların duygusal, rasyonel, ahlaki bir nitelik taşıması ortak yönleridir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Etzion, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer, Penley ve Gould ile tarafından geliştirilen yaklaşımlardır. Tutumsal anlayış bakımından örgütsel bağlılık, Etzioni (1961) tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; Kanter (1968) tarafından Devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı; O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı ve Allen ve Meyer (1984) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflara ayrılmıştır. (Bolat ve Bolat, 2008:77)

Kanter'in yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların enerjilerini ve içten bağlılıklarını sosyal sisteme vermeyi arzu etmeleri, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkiler ile kişiliklerini birleştirmeleridir. Örgütlerin, sosyal sistem olarak belirli arzu, gereksinim ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar bu beklentileri, örgüte pozitif tutumlar sergileyerek, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgütle bütünleşerek gerçekleştirmektedir. Bağlılık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistemde meydana gelmektedir. Sosyal sistemlerde bireyler bağlılıklarını sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı olmak üzere üç esastan oluşmaktadır. Kişilik sistemi de bilişsel, normatif ve duygusal tutumlardan oluşmaktadır. Çalışanlara örgüt yoluyla dayatılan davranışsal isteklerin farklı bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülmektedir. Kanter'in yaklaşımında üç çeşit bağlılık bulunmaktadır. Bu bağlılık türleri: Devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. (Kanter, 1968:500).

Devam bağıllığı, bireyin örgüt üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliği için kendini adamasıdır. Başka bir ifade ile, örgüt üyesinin örgütün kalıcılığını sağlamlaştırmaya kendini adaması olarak açıklanmıştır. Üyelerin örgütlerine yaptıkları kişisel yatırımlar ve fedakarlıklar nedeniyle örgütten ayrılmaları zor ve maliyetli bir karardır. Devam bağıllığı, üyenin örgütten ayrılmasının maliyeti, örgütte kalmasının maliyetinden daha büyük olduğunda gerçekleşmektedir. Üye, örgütü için ayrılmasını zorlaştıracak kişisel fedakarlıklar yaptığından üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır.

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

Kontrol bağıllığı, üyelerin davranışlarını örgütün istediği yönde biçimlendirmek amacıyla örgüt normlarına bağlanması olarak tanımlanmaktadır. Kontrol bağıllığında örgüt ve grup üyeleri yöneticinin emir ve kurallarını devam ettirmektedir. Bu bağıllık, üyeler örgütün amaç, norm ve değerlerini uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu inanması durumunda meydana gelmektedir (Kanter, 1968:501).

Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütün üyeler üstündeki gücün, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını savunmaktadır. Örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları bakımından ahlaki yaklaşma, çıkarıcı yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşma olmak üzere üçe ayırmaktadır. (Balay, 2000:16).

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

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

Yabancılaştırıcı yakınlaşma, çalışan davranışlarının ciddi biçimde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmakta ve örgüte yönelik olumsuz bir eğilimi anlatmaktadır. Bu yakınlaşmada, çalışan psikolojik yönden örgüte bağlılık hissetmemesine karşın üyeliğini sürdürmektedir. (Balay, 2000:16)

O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, örgüt ile birey arasındaki psikolojik bağ ile açıklanmaktadır. Özdeşleşme, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasını sağlayan önemli mekanizmadır. Birey, örgütün hedeflerini, değerlerini, normlarını kabul etmekte ve bunlarla eş paydada buluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini ve bakış açısını kabul ederek kendine uyarlama seviyesini göstermektedir. Araştırmacılar yaklaşımlarında örgütsel bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta incelemişlerdir (O'Reilly ve Chatman 1986:493).

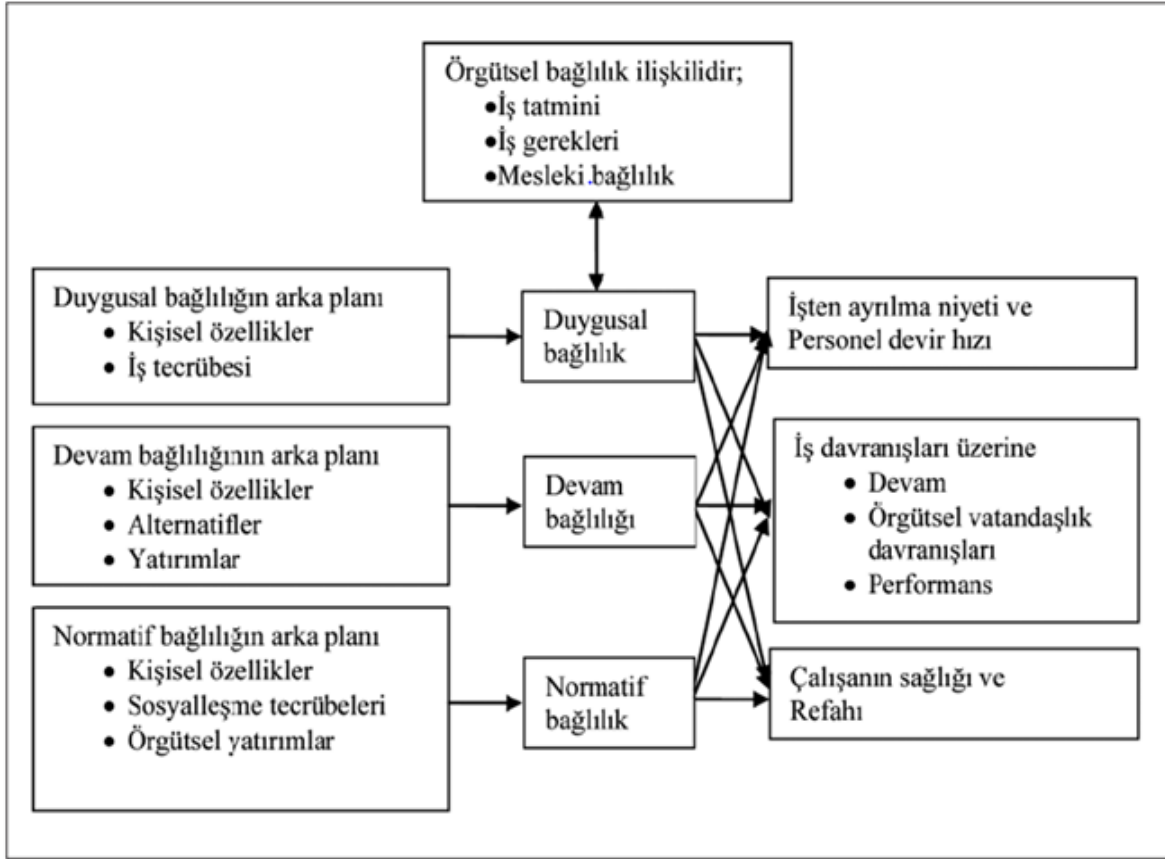
Uyum bağlılığında, örgüt üyelerinin bağlılık göstermesinin ve bu yönde sergiledikleri davranış ve tutumların esas amacı belirli ödülleri kazanmak ve belirli cezaları yok etmektir. Bu boyutta bağlılık, paylaşılmış değerlerin aksine, belirli ödülleri elde etmek için ortaya çıkmaktadır. Uyum boyutunda, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği önemlidir (Güney, 2001:139). Uyum bağlılığında, üyeler ödül maliyet değerlendirmesi yapmakta ve araçsal algılara yönelmektedir (Balay, 2000:18).

Özdeşleşme bağıllığı, örgüt üyeleri arasında tatmin edici ilişkiler kurulması ve ilişkiyi devam ettirmek için oluşmaktadır. Üyenin diğer örgüt üyeleri ile yakın ilişkide bulunarak örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine dayanmaktadır. Üye, tutum ve davranışlarıyla kendini göstermek ve tatmin sağlamak için diğer üyelerle ilişkilendirdiğinde ve örgütün hedeflerini, değerlerini kabul ettiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır. Böylece üye, örgütün bir parçası olmaktan gurur duymakta ve diğer üyelerin etkisini kabul ederek tatmin edici ilişkiler kurmaktadır (Güney, 2001:139).

İçselleştirme bağıllığı, kişinin ve örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bağıllık, kişinin davranış ve tutumlarını örgütün değerleri ve örgütte yer alan diğer üyelerin değerler sistemiyle uyumlaştırması ve örgüt değerlerini benimsemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000:18).

Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı, çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme isteği ve zorunluluğu içeren psikolojik bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda bağıllık, duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Duygusal bağıllık, çalışanın örgütün üyesi olmaktan memnun olması ve örgüt içinde bulunması ve örgüt ile işbirliği yapma derecesi ile ilgilidir. Duygusal bağıllığı bulunan çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteği bulunmaktadır. Devam bağıllığı, çalışanın örgütten ayrılması halinde kaybedeceği faydalar ya da katlanacağı maliyetlere dayalı olarak örgüte bağlı kalması ile açıklanmaktadır. Normatif bağıllık, çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmesi ahlaki bir yükümlülük duygusu taşımasından kaynaklanmaktadır. Normatif bağıllığı bulunan çalışan örgüte karşılık verme gereksinimi, borçluluk duygusu, sorumluluk bilinci taşıması ve örgütsel sosyalizasyon nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1991:61).



Şekil 2.2. Üç bileşenli örgüt bağlılık modeli

Üç bileşenli örgüt bağlılık modeli Şekil 2.2.'de açıklanmaktadır (Meyer ve diğerleri:2002:22). Üç bileşenli modelde, iş davranışları ile en yüksek pozitif ilişki duygusal bağlılıkta bulunmakta ve ardından normatif bağlılık gelmektedir. Devam bağlılığının iş davranışları ile ilişkisi bulunmamakta veya negatif ilişkisi bulunmaktadır. Bağlılığın üç boyutunda personel devir hızı ile negatif ilişkisi bulunmaktadır. Devam, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans gibi iş davranışlarında bahsedilen üç boyutun farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişkisi vardır. (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky, 2002:21).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak özelliği, çalışan ve örgüt arasında çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağ kurmasına neden olmasıdır. Duygusal bağlılık, çalışanların kendi istedikleri için gerçekleşmekte, Devam bağlılığı menfaatler bağlanmayı gerekli kıldığı için ortaya çıkmakta ve normatif bağlılık ahlaki nedenlerle oluşmaktadır. Görüldüğü gibi, çalışan ve örgüt arasındaki bağın özellikleri bağlılık türüne göre değişmektedir. (Meyer ve Allen, 1991:61-89).

Duygusal bağıllık

Duygusal bağıllık, örgüte bulunan çalışanların duygusal olarak kendi seçimleri ile örgütte kalma isteği olarak belirtilmektedir. Çalışanın örgütü ile etkileşim içinde olduğu, örgüt ile özdeşleştirdiği ve örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyduğu durumları ifade etmektedir. Duygusal bağıllık, çalışanın bulundukları örgütün hedeflerini, değerlerini benimseme, örgütteki kariyerine devam etme ve örgütün çalışandan beklediği çalışmayı ve gayreti göstermeye istekli olunması olarak açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:2)

Duygusal bağıllık, örgütsel hedef ve amaçlarının, stratejileri, politikaları, kuralları, ilkeleri, değer ve normlarının çalışan tarafından benimsenmesi, onları içselleştirmesi, örgütün faaliyetlerini, işlemlerini içtenlikle desteklemesi ve çalışanın kimliğini örgüt kimliği ile eş paydada buluşturması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağıllığı oluşturan temel unsurlar: çalışanın örgütün vizyonu, misyonu ve stratejilerini ve kültürünü paylaşması; örgüte ve örgüt yöneticisine saygı ve sevgi duyması, inanmasıdır. Duygusal bağıllığı bulunan çalışanlar örgütü çevre, toplum ve kendileri için hizmet edilmesi, yüceltilmesi gereken temel bir varlık olarak görmektedir. Çalışanlar örgüt yöneticilerini de karizmatik bir otorite olarak benimsemektedir (Eren, 2010:556-557).

Örgütsel bağıllık türlerinin en arzu edilen boyutu duygusal bağıllıktır. Örgütü gönülden benimseyen, örgütün hedef ve değerlerine sadık bir destekleyicisi olma duygusuna sahip çalışanların oluşturulması örgüt yönetiminin istediği önemli bir davranış şeklidir. (Eren, 2010:556-557). Yüksek duygusal bağıllığı bulunan çalışanlar, ekonomik sebepleri göz önünde bulundurmadan örgütün amaç ve değerlerine uygun davranışlar göstermekte ve örgüt misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmaya istekli olmaktadır. Bahsedilen davranışlar hem çalışanların hem de örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlığını kendi sorumluluğu olarak düşünmesine olanak vermektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:227).

Duygusal bağıllığı geliştiren faktörler kişisel özellikleri, örgüt yapısı ve iş tecrübeleri olarak belirtilmiştir. İş yaşantısı, çalışanın iş rolünde ve örgütte kendini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçları karşılamaktadır (Meyer ve Allen, 1991:69-70). Duygusal bağıllık faktörlerini işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü,

önerilere açıklık, çalışanlar arasında uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, geri besleme ve katılım olarak genişletilebilir. Bahsedilen faktörler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:17-18).

- İşin cazibesi: Örgütte çalışana verilen işlerin çoğunlukla heyecan verici ve cazibeli olması,
- Rol açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça belirtmesi,
- Amaç açıklığı: Çalışanın, örgütte yaptığı görevlerinin amaçları hakkında açık bir anlayışının bulunması,
- Amaç güçlüğü: Çalışandan iş gereklerini yapılmasının özellikle talep edilmesi,
- Önerilere açıklık: Yönetimin, örgütteki çalışanlardan gelen önerilerin göz önünde bulundurulması,
- Çalışanlar arasında uyum: Örgütteki çalışanlar arasında içten ve yakın ilişkilerin bulunması,
- Örgütsel güvenilirlik: Çalışanların, örgütün verdiği sözleri yerine getireceğine içtenlikle inanması,
- Eşitlik: Örgütteki çalışanların hepsinin eşit bir biçimde hak ettiğine sahip olması,
- Bireye önem: Çalışanın yaptığı işin örgütün hedeflerine önemli katkılar sağladığı yönündeki duyguların gelişmesini desteklemek,
- Geri besleme: Çalışanlara performansları hakkında sürekli bilgi sağlamak,
- Katılım: Çalışanların kendi işlerine ve performanslarına ilişkin kararlara katılımını sağlamaktır.

Devam bağlılığı

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

inandıklarında, bulundukları örgüte olan bağlılıkları yükselmektedir (Allen ve Meyer, 1990:4).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten elde ettikleri maddi ve psiko-sosyal çıkarlara bağlı olarak oluşmaktadır. Çalışanlar örgüt ve örgütün amaçları için faaliyetlere katkı sağlarken örgütten maddi bakımdan maaş, prim, ikramiye, unvan, statü gibi olanakları elde etmekte ve psikolojik ve sosyolojik bakımdan işlerini yaparken hissettikleri kabul görme, başarıma duygusu, iş çevresinde edinilen arkadaşlar, iş dışı yaşamda işin kazandırdığı prestij gibi unsurların sağladığı manevi tatmin olanaklarına sahip olmaktadır. Çalışanlar, örgütten herhangi bir nedenden ötürü ayrılmaları halinde, maddi ve manevi kazanımları kaybedileceği düşüncesiyle örgüte daha güçlü bağlanmaktadır (Eren, 2010:556).

Devam bağlılığının ortaya çıkmasına sebep olan bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen faktörler aşağıda açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:18).

- Yetenekler: Çalışanların şu an görev yaptığı örgütte elde ettiği yetenek ve tecrübelerin ne kadarını başka örgütlerde de çalışana fayda getirebileceği ve bu tecrübe ve yeteneklerin ne kadarını başka örgütlere aktarabileceği düşüncesi,
- Eğitim: Çalışanların aldığı biçimsel eğitimin, şu an görev yaptığı örgüt ve benzerleri haricinde çalışana pek fayda getirmeyeceği endişesi,
- Yer değiştirmek: Çalışanın örgütten ayrılması halinde, başka bir yerleşim yerine taşınmayı arzu etmemesi,
- Bireysel yatırım: Çalışanın zaman ve gayretinin büyük bir kısmını görev yaptığı örgütte geçirdiği için kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Emeklilik primi: Çalışanın bulunduğu örgütte kalması halinde elde edeceği emeklilik primini, örgütten ayrılması halinde yitirebileceği düşüncesi,
- Toplum: Çalışanın yaşadığı yerleşim yerinde uzun zamandır ikamet etmesi,
- Seçenekler: Çalışanların örgütten ayrılması halinde mevcut işinin bir benzerini veya daha iyisini farklı yerde bulmakta zorluk yaşayabileceği düşüncesi. (Doğan ve Kılıç, 2007:47)

Normatif bağıllık

Normatif bağıllık, çalışanın örgüte bağlı kalmasının uygun olacağını belirten sosyalleşme tecrübelerinin sonucunda gelişmekte ve örgüt üyeliğini sürdürmeyi doğru ve ahlaki olarak belirten bir inanca dayalı sorumluluk duygusu olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1984:372-378). Çalışanlar örgütün yıllar boyunca kendilerine sağladığı kazanımların haricinde örgütte kalma konusunda ahlaki bir baskı hissetmektedir (Meyer ve Allen, 1991:66-72). Çalışanların örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılar, çalışanların örgüte girişi öncesinden (ailevi, kültürel sosyalleşme) ve örgütte geçirdikleri zaman içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılardan kaynaklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4). Normatif bağıllık üzerinde etkili olan unsurlar; çalışanın karakteri, sosyal sınıfı, statüsü, görev algısı, kabullenmesi ve görev algısı olarak açıklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; 72-77, Meyer ve Allen, 1997:60-63).

Normatif bağıllık, çalışanın örgütün kendisine yaptığı yatırımlar ve harcamalar (staj veya işe alım öncesinde sağlanan eğitim bursları, bireysel gelişim programları ilişkin harcamalar ve diğer karşılıksız ödemeler) nedeniyle, örgüte karşı yükümlü hissetmesidir. Bu durum, çalışanın örgütte kalmaya ilişkin zorunluluk hissettirmekte ve çalışan normatif yönden örgüte bağlanmaktadır. Bu şekilde bir bağıllık fikri, çalışanın örgüte olan borcunu ödemesi ile sona ermektedir (Meyer ve Allen, 1991:72).

Normatif bağıllık, çalışanın örgütüne bağlılığı bir sorumluluk ve görev olarak algılaması ve örgüte bağlı olmanın daha doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Böylece normatif bağıllık, duygusal ve devam bağıllığından ayrılmaktadır. Duygusal bağıllık gönüllü, isteğe bağlı bir anlayış olarak değerlendirilirken, normatif bağıllığı etik bir zorunluluk olarak ele alınmakta ve sorumluluk bilincini, değer yargısını kapsamaktadır (Allen, 2003:513).

Özetle, Allen ve Meyer'in duygusal, devam ve normatif bağıllık boyutlarında inceledikleri örgütsel bağıllığın ortak yönü, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltıcı bir bağ bulundurmasıdır. Bahsedilen üç bağıllık boyutunda da çalışanlar örgüt üyeliklerini sürdürmekte fakat örgüte devam nedenleri değişmektedir. Duygusal bağıllıkta örgütte kalma nedeni istekten, devam bağıllığında ihtiyaçtan ve normatif bağıllıkta ise yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır. (Obeng ve Ugboro, 2003:83).

Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni (1961)'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı yaklaşım modelinin örgütsel bağlılığının kavramsallaştırma bakımından uygun olduğunu fakat bu modelin literatürde gerektiği kadar ilgi görmediği görüşündedirler. Etzioni'nin modelini esas alarak geliştirdikleri yaklaşımlarında örgütsel bağlılığın üç temel boyutu olduğunu açıklamaktadırlar. Bu boyutlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Penley ve Gould yaklaşımlarında Etzioni'den (1961) farklı olarak, boyutları birbirinden bağımsız olarak incelemişlerdir. Ayrıca, Etzioni örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve buna uygun olan bağlılık boyutunun geçerli olduğunu ileri sürerken, Penley ve Gould örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık boyutunun bir arada olabileceğini savunmuşlardır (Penley ve Gould, 1988:45-46).

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaç ve hedefleri kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Ahlaki bağlılığa sahip çalışan, kendisini örgüte adanmakta, örgütün başarısında kendini yükümlü hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

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

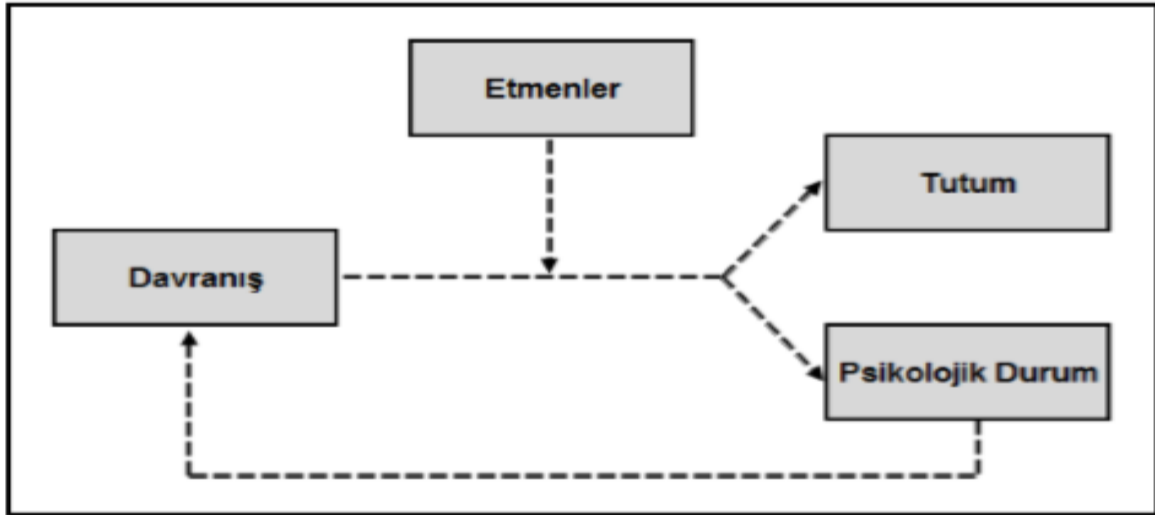
Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütten başka alternatif iş olanaklarının olmadığı ve örgütün iç çevresinde herhangi bir etki ya da kontrolünün olmadığını yönündeki algılamalarından meydana gelmektedir. Çalışan, örgüt tarafından sağlanan ödüllerin ve verilen cezaların verimliliğine ve performansına dayalı olmadan rastgele verildiğini düşünür. (Penley ve Gould, 1988:46-47).

2.3.2. Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar sosyo-psikolojik bakış açısına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık konusunda çalışma yapan sosyal psikologlar, çalışanın örgüte bağlılığının sebebinin örgütün amaç, hedef, faaliyet veya çalışana davranışlarından

kaynaklanmadığını, bağlılığın çalışanın geçmişteki davranışları ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir (Mowday, Peter ve Steers, 1982:25). Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş tecrübeleri ve örgüte uyum gösterme biçimlerine göre örgüte bağlanma sürecini ifade eder (İnce ve Gül, 2005:48).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade çalışanın davranışları ile ilgili olup davranışlarına yönelik gelişmektedir. Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.3.'de özetlenmektedir (Meyer ve Allen, 1991:63). Çalışan belli bir davranış gösterdikten sonra, bazı etmenler sebebiyle bu davranışını sürdürme eğilimi göstermekte ve bir zaman sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. Çalışan zamanla davranışına uyan veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar sayesinde davranışın yinelenme ihtimali arttırmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991: 62)



Şekil 2.3. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in yan bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımları bulunmaktadır.

Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker'e (1960) göre bağlılık, çalışanın örgütte bulunduğu zaman boyunca harcadığı emek, zaman, ücret, çaba ve kazandığı statü gibi değerleri örgütten ayrıldığı

zaman kaybedeceğini düşünmesi ve bütün yaptıklarının heba olacağı korkusu ile oluşmaktadır. (Gökmen, 1996:1-2)

Yan bahis yaklaşımına göre, çalışan değer verdiği şeyleri öne sürerek, bir bakıma bahse girerek örgütüne yatırım yapmaktadır. Çalışanın öne sürdükleri ne kadar değerliyse bağlılığı da o ölçüde artmaktadır. Çalışanın yatırımları zamanla çoğaldıkça alternatif iş imkânlarının cazibesi azalmaktadır (Becker, 1960: 35)

Örgütsel bağlılık, çalışanın yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranış ile direk ilgisi bulunmayan menfaatleri ile birleştirmesidir. (Becker, 1960:32) Bağlılık, çalışanın tutarlı davranış dizisini sona erdirdiğinde, yitireceği yatırımları düşünerek bahsedilen davranış dizisini devam ettirme eğilimidir (Meyer ve Allen, 1984:372).

Yan bahis yaklaşımında çalışan bulunduğu örgüte duygusal olarak bağlılık duymamakta, yitireceklerini hesaba katarak örgüte bağlanmakta ve örgütte çalışmayı sürdürmektedir. Çalışanın davranışlarına bağlılık göstermesinin nedeni tutarlı davranışlarda bulunmasıdır. Tutarlı davranışlar, uzun süreden beri devam eden ve farklı aktiviteler içerseler de aynı amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlardır. Çalışan bu davranışlarını amaçlarını gerçekleştirmede bir araç olarak düşündükleri için yineleme eğilimi göstermektedir (Becker, 1960:32-33).

Bu yaklaşımda bağlılığın temelinde ekonomik sebepler yer almakta olup, çalışanın örgütten ayrılması durumunda parasal, sosyal ve psikolojik bakımından maliyetlerle karşılaşmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992:671-684).

Çalışanların bağlılık göstermesinde sebep olan dört tane yan bahis kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynaklar: toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler, sosyal rollerdir. (Becker, 1960:36-38).

Toplumsal beklentiler: Çalışan örgüt dışında, çevresinde sosyal ve manevi yaptırımları bulunmaktadır. Çalışan toplumun beklentileri sebebiyle davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girebilir. Toplumsal baskılara örnek olarak sık iş değiştiren bireylere toplumda güvenilmez olarak adlandırılması bu gösterilmektedir.

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

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

Sosyal roller: Toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler ve sosyal etkileşimlerin neden olduğu kazanımlar için gösterilen davranışlar, çalışan da alışkanlığa dönüşmüş ve o davranışlara uyum sağlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda çalışan, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye alıştığından başka rollere uyum gösterememektedir.

Salancik'in yaklaşımı

Bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışları kanalıyla aktivitelerini ve örgüte olan ilgisini kuvvetlendiren inançlarına bağlanma halidir (Mowday ve diğerleri, 1982: 25).

Bireyler tutum ve davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğilimine sahiptir. Bireyler tutumları ile davranışları arasında uyumsuzluk meydana geldiğinde gerilim hissetmekte ve tutarsız tutum ve davranışlar birey için ne derecede önemli ise gerilimin o derece artacağı beklenmektedir. Böylece birey, gerilimi düşürmek amacıyla tutarsız tutum ve davranışlarından birini öbürüne uygun olacak biçimde değiştirmektedir (Sears, Replau, Freedman ve Taylor, 1988:176).

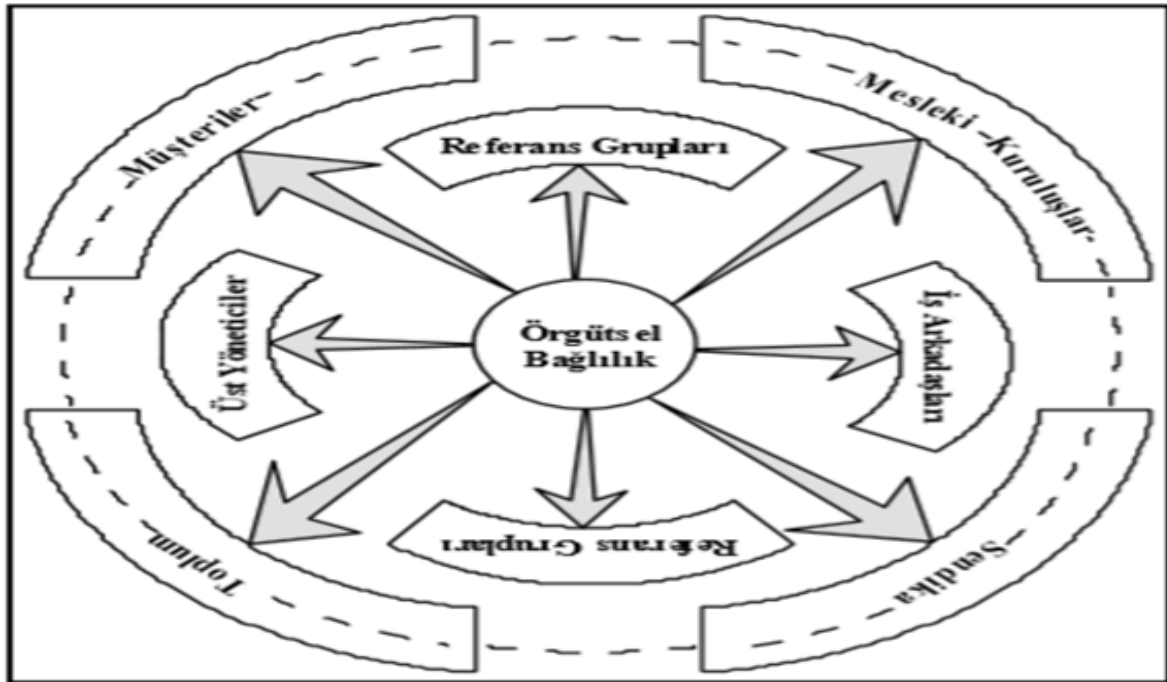
Davranışa yönelik bağlılığın meydana gelmesi için, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi gösteren psikolojik halin, davranışı sürdürme arzusu içermesi gerekmektedir. (Meyer ve Allen, 1991:65-66). Bireyin davranışlarının birtakım özellikleri davranışa olan bağlılığı etkilemektedir. Açık, kesin, iptal edilemeyen, başkaları yanında gerçekleşen ve gönüllü yapılan davranışlarda bağlılık artmaktadır. Örneğin, çalışanın açıkça belirtilen iş

sözleşmesi yaptığında, bu tercihini yadsıyamayacağından tercihine bağlılığı artacaktır (O'Reilly, Caldwell, 1981:600).

2.3.3. Çoklu bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımında, örgüt içinde olan çeşitli ögelerin, çeşitli seviyelerde bağlılık türlerinin oluşmasına sebep olacağı düşüncesi yer almaktadır. Çoklu bağlılık, tutumsal bağlılığın geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Öteki bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak çalışan bakımından bağlanmayı sağlayan farklılaşmamış tek bir parça varlığı sembolize ettiği savunulmaktadır. Çoklu bağlılıkta örgütün tek ve benzeşik türden bir bütün olmadığı tersine, her birinin çeşitli amaç ve değerler setinin bulunduğu koalisyonları kapsadığı belirtilmektedir (Reichers, 1985: 469-470).

Çoklu bağlılık, örgütü meydana getiren farklı iç ve dış ögelerinin çoklu bağlılıklarının bir bütünü olarak oluşmaktadır. Çalışanlar, örgüt içinde idarecilerine, iş yerindeki arkadaşlarına, referans gruplarına; örgüt dışında tedarikçilere, müşterilere, sendikalara, meslek odalarına ve topluma göre farklı bağlılıklar geliştirmektedir (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996:465). Çalışanların deneyimlediği çoklu bağlılıklar ve bağlılığın kaynakları Şekil 2.4.'de özetlenmektedir (Reichers, 1985: 472).



Şekil 2.4. Çoklu bağlılık

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın, bağlılığın seviyesine göre pozitif ya da negatif sonucu olabilmektedir. Bağlılık ile motivasyon, iş tatmini, kararlara katılım ve örgütte devam etme isteği ile pozitif yönde, iş değiştirme ve işe devamsızlık negatif yönde ilişkilidir. (Becker ve diğerleri, 1996:465-466). Bağlılığın örgütten ayrılma davranışı ile düşük seviyede ilişkisi bulunurken düşük performans, artan devamsızlık davranışlarıyla yüksek seviyede ilişkisi bulunmaktadır (Balay, 2000b:83).

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

2.4.1. Örgütsel bağlılık ve performans

Performans, çalışanın örgütün hedeflerine katkı sağladığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Performans, ölçülmesi zor bir süreç olmakla birlikte, farklı yöntemlerle ölçülebilmektedir. Bu yöntemler, nesnel ölçümler kullanılarak değerlendirmeler, yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının ve çalışanın kendini algıladığı değerlendirmelerdir (Wu ve Liu, 2006:208).

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda ortaya çıkan bulguların bir kısmında örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarken, çalışmaların diğer bir kısmında zayıf, negatif veya önemsiz bir ilişki bulunmuştur. Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve yüksek bağlılığı bulunan çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri ifade edilmiştir (Shore ve Martin, 198:633). Diğer bir araştırmada bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğu belirtilmekte ve bunun nedenleri ekonomik şartlara, beklentilere ve ailevi zorunluluklara dayandırmaktadır. Maddi beklentilerin düşük olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilerken, maddi beklentilerin yüksek olması ise bu ilişkiyi negatif yönde etkilemektedir (Gündoğan, 2009:61). Farklı bir araştırmada, davranışın bağlılığın göstergesi olduğunu ileri süren Salancik (1977), hedeflere ulaşmanın zorlaşması halinde bağlılıkta belirgin bir biçimde azalmanın oluştuğunu, bunun sonucunda da performansta azalma görüldüğünü ortaya çıkarmıştır (Balay, 2000b: 138-139). Başka bir araştırmada, kendi istedikleri veya sorumlu

hissettikleri için örgütte kalan çalışanların performansının yüksek olduğu ve alternatif iş olanaklarının az olması veya örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olmasından kaynaklanan sebeplerle örgütte devam eden çalışanların performansının yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, performansın duygusal ve normatif bağlılıkla ile pozitif ilişkisi bulunurken, devam bağlılığı ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Meyer ve diğerleri, 2002:36).

2.4.2. Örgütsel bağlılık ve işe devamsızlık

Çalışan mazeret bildirmeden ya da geçerli bir mazeret sunmadan örgütten kendini uzaklaştırarak işe devamsızlık yapabilmektedir (Şahin, 2011:25). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe devamsızlıkları, bağlılığı düşük olan çalışanlarla karşılaştırıldığında önemli seviyede az olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990:184).

Yapılan bir araştırmada, yaş olarak daha genç, daha az kıdemi bulunan, daha az eğitime sahip, evli ve kadın çalışanlarda devamsızlığın daha yüksek bulunduğunu belirtmiştir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992:555). Diğer bir araştırmada, duygusal bağlılık ile işe devamsızlık arasında negatif ilişki olduğu belirtilmiştir (Meyer ve diğerleri, 2002:36). Genel olarak literatürde, örgüte yüksek seviyede bağlılık oluşturmuş çalışanların devamsızlık seviyelerinin düşük olacağı varsayılmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

2.4.3. Örgütsel bağlılık ve işgücü devir oranı

İşgücü devir oranı, “bir örgütte çalışanların örgütten ayrılma ve örgüte katılma hareketleri” olarak tanımlanmaktadır. İşgücü devir oranının yüksek olması, örgütler için oldukça maliyetlidir. Ayrılan çalışanların yerine alınan yeni çalışanlar için yapılan işe alım ve eğitim harcamaları örgüte ek maliyet getirmektedir. Bu yüzden, örgütler, bu oranın düşük olmasını istemektedirler (Tuna, 2007:45).

Örgütsel bağlılığın en çok beklenen sonucu, çalışanların işten ayrılma niyetinin azalması ve dolaylı olarak işgücü devir oranının düşmesidir. Örgütsel bağlılığı az olan çalışanların örgütten ayrılma istekleri daha fazla olmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982: 38). Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanların örgütte kalmayı istemekte ve örgütün menfaatlerini koruyarak çalışmalarını sürdürmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmada,

işgücü devir oranı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990:184). Başka bir araştırmada, duygusal bağlılığa sahip çalışanın örgütten ayrılma oranının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, işgücü devir oranı ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunurken, işgücü devir oranı ile normatif ve devam bağlılığı arasında ise bir ilişki bulunmamıştır (Beem, 2007:66).

2.5. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Personel güçlendirme, örgütsel bağlılığın sağlanması önemli bir etmendir. Personel güçlendirme çalışanların örgüt yararına çalışmalarına ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Güçlendirme alışanların örgüte katılımını sağlayarak ortak bir hedefe yöneltmekte ve örgütsel hedeflere bağlılık oluşturmaktadır (Coleman, 1996).

Güçlendirilen alışanlar örgütlerini anlamlı bir biçimde etkileyeceklerini düşünmekte ve kendilerini daha becerikli hissetmekte bunun sonucu olarak çalışanların örgütlerine bağlılığı artmaktadır (Spreitzer,1995). Güçlendirilen alışanlarda yüksek derecede esneklik, karar verme yetkisi ve konsantrasyon bulunmakta bunun sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığı yükselmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Çalışanlara kendi işlerinde sorumluluk almalarına ve karar vermelerine imkan sağlayarak örgütte fark yaratmalarına katkı sunan personel güçlendirme, çalışanların örgütün hedef ve değerlerine inanç ile bağlanması ve örgüt ile bütünleşmesi olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın artmasını sağmaktadır. Personel güçlendirmenin yetkinlik, anlam, etki ve özerklik boyutlarında çalışanların örgütsel bağlılığı incelendiğinde: yetkinliği bulunan, işinde kendini yeterli hisseden, gerekli beceriye sahip olduğuna inanan çalışan örgüt için daha fazla gayret göstermekte; yaptığı işi anlamlı bulan, kendi değerleri ile örgütteki rolünü uyumlaştıran çalışan hem kendi hedeflerini hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmekte; örgütteki olaylar üzerinde etkide bulunduğunu hisseden, örgüte katkıda bulunan çalışan daha fazla motive olmakta ve karar süreçlerine katılan, işi ile ilgili kararlar verebilen, işi üzerinde özerkliğe sahip çalışan işi ile daha fazla ilgilenmekte ve işine bağlanmaktadır (Janssen, 2004:57). İşlerini anlamlı bulan çalışanlar harekete geçmede

kendilerini enerjik hissetmekte ve yüksek seviyede örgütsel bağlılıkları bulunmaktadır (Kanter, 1983:203).

Literatürde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin araştırmalar bulunmaktadır. Çalışan bağlılığı üzerine yapılan araştırmada, insan kaynakları uygulamaları ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmacılara göre personel güçlendirme örgütsel bağlılığı tetikleyen bir faktördür (Bergmann, Lester, De Meuse ve Grahm, 2000:15). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında çatışmanın düzenleyici rolünü inceleyen araştırmada, çatışmanın az bulunduğu hallerde güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, yöneticileri ile yüksek seviyede çatışma bulunan çalışanlarda güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit edilememiştir (Janssen, 2004:61). İş tasarımı, personel güçlendirme ve duygusal örgütsel bağlılık hakkında yapılan bir araştırmada, personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu ile çalışanların işlerine olan duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ugboro, 2006:257).

Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkileri araştıran çalışmada, psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi (özerklik) boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007:22). Bir kamu kurumunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisini araştıran çalışmada; çalışanların demografik özellikleri bakımından örgütsel bağlılık ve güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve psikolojik güçlendirmenin duygusal, devam ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Candan, Canbolat ve Öksüz, 2015:263). Örgütsel bağlılığın oluşturulmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisini inceleyen akademik çalışanları kapsayan araştırmada: personel güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmakta, personel güçlendirmenin anlam ve yetenek (yetkinlik) boyutları ile normatif bağlılık arasında negatif ilişki bulunmakta ve personel güçlendirmenin seçim (özerklik) boyutu ile devam bağlılığı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Doğan ve Demiral, 2009:72).

Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisini turizm sektöründe yapısal eşitlik modeli ile inceleyen araştırmada, psikolojik güçlendirmenin

boyutlarından anlamlılık ve yeterlilik (yetkinlik) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, özerklik ve etki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamıştır. Başka bir ifade ile, çalışanlar işlerini anlamlı bulma seviyeleri ve yaptıkları işlerde kendini yeterli bulma seviyelerinin artması iş memnuniyetini sağlamakta bunun sonucunda da örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Mete, Zincirkıran, Tiftik, Yalçınsoy ve Pekcan, 2015:152).

Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırma görevlileri üzerinde inceleyen çalışmada: yapısal güçlendirme psikolojik güçlendirmeyi doğrudan, olumlu ve güçlü olarak etkilediği; psikolojik güçlendirme iş doyumunu ve duygusal bağlılığı doğrudan ve olumlu olarak etkilediği; yapısal güçlendirme iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak etkilediği ve yapısal güçlendirme duygusal bağlılığı doğrudan ve psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı olarak olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Tolay, Sürgevil, Topoyan, 2012:460).

Liderin güçlendirme davranışı, çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kültürel değişkenler ile inceleyen doktora tezinde, psikolojik güçlendirme algısı ölçeğinde dört boyut yerine anlam ve yeterlilik boyutlarını birleştirerek anlam-yeterlilik, etki ve seçim boyutları olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Araştırmada, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; anlam-yeterlilik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken, etki ve seçim boyutlarında ilişki tespit edilememiştir (Erdem, 2009:137). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini akademisyenler ve idari çalışanlar üzerinde inceleyen doktora tezinde: akademisyenler ve idari çalışanlarda algılanan güçlendirme duygusal ve normatif bağlılığı arttırmakta; algılanan güçlendirme akademisyenlerde devam bağlılığını azaltırken, idari personelde devam bağlılığını etkilememektedir (Çöl, 2004:125).

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran yüksek lisans tezinde örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin anlam, otonomi boyutları arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin yetkinlik, etki boyutları

arasında ilişki bulunmamıştır. Personel güçlendirme ile devam ve normatif bağlılık arasında olumlu anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Mujka,2011:108-113). Örgüt kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştıran diğer bir yüksek lisans tezinde personel güçlendirme ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Başka bir ifade ile, kendilerini güçlendirilmiş hissedenden çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları yüksek iken, kendilerini güçlendirilmiş hissetmeyen çalışanların devam bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Koçak, 2013:144-149).

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran diğer bir yüksek lisans tezinde psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Psikolojik güçlendirme boyutlarından anlam boyutu örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını pozitif yönde etkilerken, anlam boyutunun devam bağlılığı ile bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik, etki ve özerklik boyutlarının örgütsel bağlılık ve boyutları ile ilişkide olmadığı tespit edilmiştir (Yalçın, 2013:71).

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir araç olarak personel güçlendirmeyi inceleyen başka bir yüksek lisans tezinde personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik (özerklik) ve etki boyutunda pozitif ilişki bulunurken, yetenek boyutunda negatif ilişki bulunmuştur. Personelinin güçlendirme ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Personelinin güçlendirme ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Güçlendirmenin yetkinlik (özerklik) boyutunda pozitif ilişki bulunurken; anlam, yetenek ve etki boyutlarında bu ilişki rastlanmamıştır (Çelebi, 2009: 228).

2.5.1. Araştırma hipotezleri ve araştırma modeli

Yukarıda yapılan tartışmalar sonucunda, çalışmanın temelini oluşturan “Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?” araştırma soruna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Araştırma Sorusu

“Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

Alt Hipotezler:

“Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.”

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

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

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

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

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

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

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

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

“Personel güçlendirmenin anlam boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.”

“Personel güçlendirmenin etki boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.”

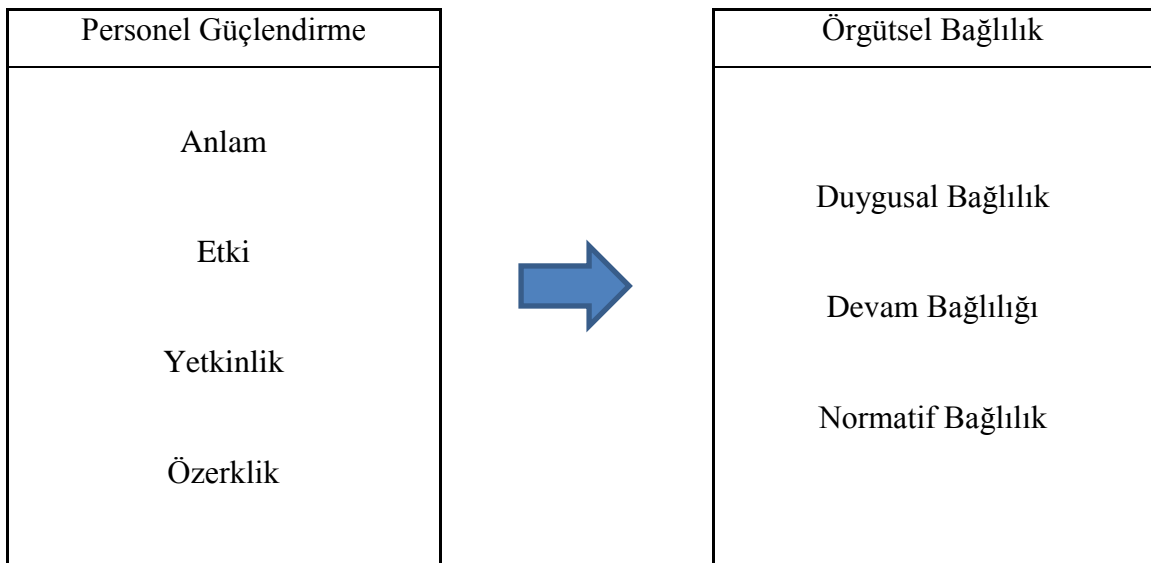
"Personel güçlendirmenin anlam boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır."

"Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır."

"Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır."

"Personel güçlendirmenin etki boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır."

Geliştirilen bu hipotezler doğrultusunda tez araştırmasında kullanılacak ve Şekil 2.5.'te gösterilen model ile personel güçlendirmenin boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkisi incelenmektedir. Araştırma modelinde bağımsız değişken olan personel güçlendirme boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.



Şekil 2.5. Araştırma modeli

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

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

Bu araştırmanın amacı İller Bankası A.Ş. çalışanlarında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca, personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, etki, özerklik boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

3.2. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırma İller Bankası A.Ş.'nin Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlüklerinde çalışan personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın kapsamında çalışanların personel güçlendirme algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi ise araştırmanın konu bakımından sınırını oluşturmaktadır. Bu araştırma sonuçları anketlerin çalışanlara uygulandığı 21- 26 Aralık 2017 dönemi ile sınırlıdır.

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

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İller Bankası A.Ş.'nin Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlüklerinde çalışan personelden meydana gelmektedir. Çalışan personele mail ortamında anket gönderilmiştir. Araştırmanın örnekleme ise 21 - 26 Aralık 2017 tarihleri arasında çalışmaya katılan 226 personelden oluşmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler incelenmesinde "SPSS Statistics 21" programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu kişisel bilgiler, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç bölümden ve 35 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde katılanların demografik özelliklerini gösteren 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümünde çalışanların güçlendirmeye ilişkin algılarını ölçen 12 soru bulunurken, üçüncü bölümde ise çalışanların örgüte olan bağlılığını ölçen 18 soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket ekler bölümünde yer almaktadır. Ankettin ikinci ve üçüncü bölümündeki sorularda sosyal bilimler araştırmalarında yaygın olarak kullanılan beş basamaklı Likert tipi ölçekleme yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılan çalışanlar, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili ölçekte yer alan ifadelerle katılma düzeylerini "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmektedir.

Anket sorularının hazırlanmasında psikolojik güçlendirme değişkeninin anlam, etki, yetkinlik ve özerklik faktörlerini ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Sürgevil ve diğerleri (2013:5378) tarafından uyarlanan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları İzmir'de bulunan iki büyük devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 243 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin orijinal formunda olduğu gibi anlam, etki, yetkinlik ve özerklik olmak üzere dört alt boyuttan meydana geldiğini ortaya koyulmuştur. Bu boyutları ölçmek amacıyla her bir boyut için üçer soru olmak üzere toplam 12 soru bulunmaktadır. Her bir alt boyut kendi içerisinde tek tek hesaplanabildiği gibi, bütün alt boyutlardan alınan puanların toplanması ile de toplan psikolojik güçlendirme puanı elde edilmektedir. Ölçekten alınan yüksek

değerler, bireylerin yüksek psikolojik güçlendirme algısına sahip oldukları göstermektedir. Ölçeğin faktörler düzeyinde Cronbach alfa değerlerinin ise 0,83 ile 0,89 arasında değiştiği rapor edilmiştir. Yapılan bu çalışmada ise Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin genel güvenilirlik (Cronbach Alpha iç tutarlılık) katsayısı 0,92 olarak hesaplanırken, sırasıyla anlam alt boyutu için 0,95; etki alt boyutu için 0,92; yetkinlik alt boyutu için 0,84 ve özerklik alt boyutu için 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılık değişkenini ölçmek için ise Meyer ve Allen (1990:6) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Mujka'nın (2011:128) yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. Bu ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyut içermekte olup, ölçekte örgütsel bağlılığın bahsedilen boyutlarını ölçmek için her boyut için altı soru olmak üzere 18 soru bulunmaktadır. Ölçekteki her bir alt boyuttan alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6'dır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılığını test etmek için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları sırasıyla Duygusal bağlılık boyutu için 0,80, devam bağlılığı boyutu için 0,62, normatif bağlılık boyutu için 0,74'tür (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen, 2010:105). Yapılan bu çalışmada ise Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin genel güvenilirlik (Cronbach Alpha iç tutarlılık) katsayısı 0,92 olarak hesaplanırken, sırasıyla duygusal bağlılık alt boyutu için 0,96; devam bağlılığı alt boyutu için 0,79 ve normatif bağlılık alt boyutu için 0,83 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Demografik Veriler

Çalışmaya katılan katılımcıların gözlemlenen demografik verileri Çizelge 3.1'de gösterilmektedir. Çalışmaya katılan 226 katılımcının yüzde 31,9'unu kadınlar oluştururken, yüzde 68,1'i ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Yine çalışmaya katılanların yüzde 16,8'i bekar olduklarını belirtirlerken, yüzde 83,2'si ise evli olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında, katılımcıların yüzde 90,3 gibi çok yüksek bir bölümünü en az üniversite eğitimi alan katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların en yüksek yaş aralığının yüzde 26,5 ile 51 yaş ve üzeri katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların pozisyonlarına bakıldığında katılımcıların yüzde 67,3'ü gibi büyük bir kısmının uzman/teknik uzman pozisyonunda çalıştığı ve çalışma süreleri açısından da

katılımcıların yüzde 49,1 gibi büyük bir kısmının 0 ile 10 yıl arasında bir süredir çalışmakta oldukları görülmektedir.

Çizelge 3.1. Çalışmaya katılanlara ilişkin demografik veriler

Cinsiyet			Medeni Durum		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Kadın	72	31,9	Bekar	38	16,8
Erkek	154	68,1	Evli	188	83,2
Toplam	226	100	Toplam	226	100

Öğrenim Durumu			Yaş		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Lise	13	5,8	26-30	45	19,9
Ön lisans	9	4	31-35	48	21,2
Lisans	122	54	36-40	31	13,7
Lisansüstü/Doktora	82	36,3	41-45	17	7,5
			46-50	25	11,11
Toplam	226	100	51+	60	26,5
			Toplam	226	100

Pozisyon			Çalışma Süresi		
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Yönetici	16	7,1	0-5	63	27,9
Uzman/ Teknik Uzman	152	67,3	6-10	48	21,2
Uzman Yrd./ Teknik Uzman Yrd.	29	12,8	11-15	27	11,9
			16-20	32	14,2
Yönetim Personeli/ Büro Personeli	27	11,9	21-25	12	5,3
Diğer Çalışan	2	0,9	26+	44	19,5
Toplam	226	100	Toplam	226	100

3.6. Açıklayıcı İstatistikler

Çizelge 3.2’de gözlemlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Çizelge 3.2. Betimleyici analizler

Anlam Boyutu	Ortalama	Standart Sapma
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,26	,974
2.İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.	4,02	1,095
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,12	1,069
Yetkinlik Boyutu	Ortalama	Standart Sapma
4.İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.	4,46	,817
5.İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	4,53	,725
6.İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	4,39	,718
Özerklik Boyutu	Ortalama	Standart Sapma
7.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.	3,63	1,216
8.İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.	3,55	1,236
9.İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.	3,10	1,223
Etki Boyutu	Ortalama	Standart Sapma
10.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	3,32	1,236
11.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	3,23	1,212
12.Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkiye sahibiyim.	3,31	1,107
Duygusal Bağlılık Boyutu	Ortalama	Standart Sapma
1.İşyerime karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3,88	1,107
2.İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	3,92	1,110
3.İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissediyorum.	3,74	1,203
4.Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	3,86	1,175
5.İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	3,84	1,157
6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,87	1,147

Çizelge 3.2. Betimleyici analizler (devam)

Devam Bağlılığı Boyutu	Ortalama	Standart Sapma
7.Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	3,81	1,047
8.İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor.	3,68	1,209
9.Şu an işyerimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	3,54	1,226
10.İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,42	1,224
11.İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,85	1,140
12.İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	3,20	1,350
Normatif Bağlılık Boyutu	Ortalama	Standart Sapma
13.İşyerimde çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissediyorum.	3,43	1,191
14.Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,55	1,196
15.İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	2,93	1,300
16.İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	3,27	1,256
17. İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	3,23	1,226
18.Kariyer gelişimim açısından işyerime borçluyum.	3,27	1,296

Çizelge 3.3. Normallik analizleri

	Çarpıklık	Basıklık
Personel Güçlendirme	-,558	,053
Anlam Boyutu	-1,414	1,735
Yetkinlik Boyutu	-1,750	1,796
Özerklik Boyutu	-,402	-,642
Etki Boyutu	-,331	-,635
Örgütsel Bağlılık	-,361	-,306
Duygusal Bağlılık Boyutu	-,935	,207
Devam Bağlılığı Boyutu	-,533	,223
Normatif Bağlılık Boyutu	-,066	-,674

Verilerin analizine başlamadan önce, verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek amacıyla her bir ölçme aracı ve bu ölçme araçlarının her bir alt boyutu için basıklık çarpıklık normallik analizleri yapılmıştır. Çizelge 3.3' te görülen çarpıklık ve basıklık değerleri, verilerin normal dağılımına ilişkin işaret vermektedir. Çarpıklık değerlerinin 2'den düşük veya yüksek olmaması durumunda, verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği ifade edilmektedir (Baek, Kim ve Yu, 2010). Çalışmadaki ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle, çalışmada verilerin normal dağılım özelliği gösterdiği ifade edilebilir.

3.7. Güvenilirlik Analizleri ve Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin ölçülmesi için Cronbach Alpha değerleri temel alınmıştır. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin genel güvenilirlik (Cronbach Alpha iç tutarlılık) katsayısı 0,92 olarak hesaplanırken, sırasıyla anlam alt boyutu için 0,95; etki alt boyutu için 0,92; yetkinlik alt boyutu için 0,84 ve özerklik alt boyutu için 0,88 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ise genel güvenilirlik (Cronbach Alpha iç tutarlılık) katsayısı 0,92 olarak hesaplanırken, sırasıyla duygusal bağlılık alt boyutu için 0,96; devam bağlılığı alt boyutu için 0,79 ve normatif bağlılık alt boyutu için 0,83 olarak hesaplanmıştır. Bulunan bu sonuçlara göre ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri 0,79 ile 0,96 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ölçeklerinin güvenilirliğinin sağlandığını ve bu ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada bulunan ölçeklerin faktör yapılarının değerlendirilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz ile kullanılan ölçek maddelerinin aynı faktörlere yüklenip yüklenilmediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Başka bir ifade ile araştırmada kullanılan ölçeklerin, çalışmada kullanılan örnekleme aynı faktörlerde toplanıp toplanmadığı saptamak için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemiyle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizlerinin yapılması amacıyla ilk olarak tüm değişkenler için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's Testleri uygulanmıştır. KMO testi, değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerini inceleyen örneklem yeterliliğini ölçen bir değerdir. Genelde 0,70'nin altındaki değerler kabul edilmemekte ve 0,70'nin altındaki değerler analizden çıkarılması gerekmektedir. Çizelge 3.4'de görüldüğü üzere araştırmanın iki

değişkenine ait KMO değerleri 0,70'nin üzerinde çıkmıştır. Veri setinin çok değişkenli normalliğe sahip olduğunu belirlemek için "Barlett's test of sphericity" değerlerinin anlamlılığı incelenir. Bu değerler incelendiğinde, Bartlett's testi sonuçlarının da her iki ölçek için anlamlı olduğu ve veri setinin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.4. KMO ve Bartlett's test analizleri

		Personel Güçlendirme	Örgütsel Bağlılık
KMO		,855	,919
	Ap. Chi S.	2247,75	3165,40
Bartlett's Test of Sphericity	df	66	153
	Sig.	,000	,000

Çizelge 3.5'te görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda devam bağlılığı alt boyutunun altıncı maddesi ve normatif bağlılık alt boyutunun birinci maddesinin faktör yükleri 0,30'un altında bulunmuştur ve bu maddeler faktör dağılımını bozduğundan analizden çıkarılmıştır. Çizelge 3.6 ise bu maddeler data setinden çıkarıldıktan sonra yapılan faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Çizelge 3.5. Açıklayıcı faktör analizi

Anlam Boyutu (Spreitzer'in, 1995)	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Anlam 1	,935	2,713	90,4	0,95
Anlam 2	,950			
Anlam 3	,967			
Yetkinlik Boyutu (Spreitzer'in, 1995)				
Yetkinlik 1	,891	2,289	76,3	0,84
Yetkinlik 2	,907			
Yetkinlik 3	,820			
Özerklik Boyutu (Spreitzer'in, 1995)				
Özerklik 1	,900	2,407	80,2	0,88
Özerklik 2	,909			
Özerklik 3	,877			
Etki Boyutu (Spreitzer'in, 1995)				
Etki 1	,917	2,600	86,7	0,92
Etki 2	,922			
Etki 3	,954			
Duygusal Bağlılık 1	,936	5,066	84,431	0,96
Duygusal Bağlılık 2	,902			
Duygusal Bağlılık 3	,897			
Duygusal Bağlılık 4	,903			
Duygusal Bağlılık 5	,935			
Duygusal Bağlılık 6	,939			
Devam Bağlılığı Boyutu (Meyer ve Allen'in, 1990)				
Devam Bağlılığı 1	,848	3,080	51,3	0,79
Devam Bağlılığı 2	,900			
Devam Bağlılığı 3	,779			
Devam Bağlılığı 4	,491			
Devam Bağlılığı 5	,378			
Devam Bağlılığı 6	,035			
Normatif Bağlılık Boyutu (Meyer ve Allen'in, 1990)				
Normatif Bağlılık 1	,017	3,332	55,5	0,83
Normatif Bağlılık 2	,532			
Normatif Bağlılık 3	,781			
Normatif Bağlılık 4	,877			
Normatif Bağlılık 5	,841			
Normatif Bağlılık 6	,796			

Çizelge 3.6. Faktör azaltım analizi

Devam Bağlılığı Boyutu (Meyer ve Allen'in, 1990)	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha
Devam Bağlılığı 1	,780			
Devam Bağlılığı 2	,891			
Devam Bağlılığı 3	,846	2,886	57,7	0,76
Devam Bağlılığı 4	,747			
Devam Bağlılığı 5	,460			
Normatif Bağlılık Boyutu (Meyer ve Allen'in, 1990)				
Normatif Bağlılık 2	,532			
Normatif Bağlılık 3	,781			
Normatif Bağlılık 4	,877	3,236	64,7	0,80
Normatif Bağlılık 5	,841			
Normatif Bağlılık 6	,796			

Faktör yükleri 0,30'un altında olan maddeler elimine edildikten sonra tekrar faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar bu şekliyle faktör yüklerinin hepsinin 0,30'un üstünde olduğunu göstermektedir. Bu maddeler atıldıktan sonra, iki alt boyutun da açıkladığı varyans değerlerinin arttığı gözlemlenmektedir. Ayrıca bu iki alt boyutun güvenilirlikleri tekrar test edilmiş ve güvenilirler sırasıyla devam bağlılığı için 0,76 ve normatif bağlılık için ise 0,80 bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeklerinin güvenilirliğinin sağlandığını ve bu ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.8. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Araştırma değişkenleri olan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek, yorumlamalara ve regresyon analizi sonuçlarına katkıda bulunmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır.

Çizelge 3.7. Değişkenler arasındaki korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Personel Güçlendirme	1								
Anlam Boyutu	,805**	1							
Yetkinlik Boyutu	,672**	,549**	1						
Özerklik Boyutu	,834**	,542**	,362**	1					
Etki Boyutu	,829**	,477**	,423**	,622**	1				
Örgütsel Bağlılık	,608**	,552**	,348**	,565**	,426**	1			
Duygusal Bağlılık Boyutu	,685**	,665**	,422**	,585**	,476**	,829**	1		
Devam Bağlılığı Boyutu	,317**	,270**	,159*	,344**	,202**	,766**	,392**	1	
Normatif Bağlılık Boyutu	,582**	,550**	,303**	,507**	,441**	,865**	,699**	,525**	1

* $p < .005$, ** $p < .001$

Çizelge 3.7. incelendiğinde, korelasyon analizi sonucunda, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmanın tüm değişkenleri göz önünde bulundurulduğunda bütün değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırmanın değişkenlerinin tümünün birbirleri arasında pozitif yönlü korelasyona sahip oldukları ifade edilebilir.

3.9. Regresyon Analizleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için basit ve çoklu lineer regresyon analizlerine başvurulmuştur. İlk olarak basit regresyon analizi ile personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş, daha sonra da bağımsız değişkenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın her bir alt boyutu (duygusal, devam, normatif) üzerindeki etkisini ayrı ayrı ölçmek için ise çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Burada basit regresyona başvurulmasının nedeni ilk 4 hipotezi test etmektir. Belirlenen ilk dört hipotezde bağımlı değişken sırasıyla örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bağımsız değişken ise bu dört modelde de personel güçlendirme değişkenidir. Bu bağlamda ilk olarak personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık toplam

puanları hesaplanmıştır ve bunlar arasındaki yordama kapasitesine bakılmıştır. Daha sonra da sırasıyla personel güçlendirmenin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki yordama kapasitesine bakılmıştır. SPSS programında regresyon yaparken bir bağımlı değişken ve birden çok bağımsız değişken modele dahil edilebilirken, birden fazla bağımlı değişken modele aynı anda sokulamamaktadır. Bu bağlamda ilk 4 hipotez için basit regresyon analizi tercih edilmiştir. Diğer hipotezleri test etmek için ise çoklu regresyon analizi tercih edilmiştir çünkü diğer hipotezlerde bir bağımlı değişken 4 bağımsız değişken vardır. Bu nedenle bu değişkenler çoklu regresyon yapabilmemize olanak sağlamışlardır.

3.9.1. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi

Araştırmanın ilk hipotezini test etmek için ilk olarak personel güçlenmesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla toplam puanlar üzerinden basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 3.8'da gösterilmektedir.

Çizelge 3.8. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	21,56	3,68		5,857	,000
Personel Güçlendirme	,909	,079	,612	11,57	,000
Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık, F:133,804, R ² :0,374, Adj.R ² : 0,371, p:0,000, p< 0,01					

Çizelge 3.8.'te görüldüğü gibi basit lineer regresyon analizin sonuçları personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ($t = 11,57$, $p < .001$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç aynı zamanda personel güçlendirmenin yani bağımsız değişkenin, örgütsel bağlılıktaki yani bağımlı değişkendeki varyansın yüzde 37'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılığın %37 oranında personel güçlendirme değişkenine bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Analizdeki beta (β) değerine bakıldığında ise, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta = .61$). Buna göre “Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

3.9.2. Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Araştırmanın diğer bir hipotezi olan personeli güçlendirmenin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak için basit lineer regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları çizelge 3.9'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.9. Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	,272	,259		1,048	,296
Personel Güçlendirme	,078	,006	,685	14,07	,000

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık, F:197,978, R²:0,469, Adj.R²:0,467, p:0,000, p< 0,01

Çizelge 3.9'de görüldüğü gibi basit lineer regresyon analizinin sonuçları personel güçlendirmenin duygusal bağlılık ($t = 14,07$, $p < .001$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç aynı zamanda personel güçlendirmenin yani bağımsız değişkenin, duygusal bağlılıktaki yani bağımlı değişkendeki varyansın yüzde 47'sini açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılığın %47 oranında personel güçlendirme değişkenine bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Analizdeki beta (β) değerine bakıldığında ise, duygusal bağlılık ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta = .69$). Buna göre “Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

3.9.3. Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerindeki etkisi

Araştırmanın diğer bir hipotezi olan personeli güçlendirmenin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerindeki etkisi olup olmadığını araştırmak için basit lineer regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 3.10'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.10. Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	2,087	,281		7,428	,000
Personel Güçlendirme	,030	,006	,317	4,996	,000

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı, F: 24,960, R²:0,100, Adj.R²: 0,096, p: 0,000, p < 0,01

Çizelge 3.10'da görüldüğü gibi basit lineer regresyon analizin sonuçları personel güçlendirmenin devam bağlılığı ($t = 4,996$, $p < .001$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç aynı zamanda personel güçlendirmenin yani bağımsız değişkenin, devam bağlılığındaki yani bağımlı değişkendeki varyansın yüzde 10'unu açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, devam bağlılığının %10 oranında personel güçlendirme değişkenine bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Analizdeki beta (β) değerine bakıldığında ise, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta = .32$). Buna göre “Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

3.9.4. Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi

Araştırmanın diğer bir hipotezi olan personeli güçlendirmenin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmak için basit lineer regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 3.11'de gösterilmektedir.

Çizelge 3.11. Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	,347	,276		1,257	,210
Personel Güçlendirme	,063	,006	,582	10,719	,000

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık, F:114,902, R²:0,339, Adj.R²:0,336, p:0,000, p < 0,01

Çizelge 3.11'de görüldüğü gibi basit lineer regresyon analizinin sonuçları personel güçlendirmenin normatif bağlılık ($t=10,719$, $p < .001$) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç aynı zamanda personel güçlendirmenin yani bağımsız değişkenin, normatif bağlılıktaki yani bağımlı değişkendeki varyansın yüzde 34'ünü açıkladığı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılığın %34 oranında personel güçlendirme değişkenine bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Analizdeki beta (β) değerine bakıldığında ise, normatif bağlılık ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta = .58$). Buna göre “Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi doğrulanmaktadır.

3.10. Çoklu Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde öncelikle her bir değişkene ilişkin ölççeklerin ortalamaları alınarak her bir değişkene ait genel bir ortalama hesaplanmıştır. Regresyon analizinin yapılabilmesi için temel koşullarından biri çoklu bağlantı sorununun olmamasıdır. Araştırmada çoklu bağlantı sorununun olup olmadığını tespit etmek için Tolerans ve VIF değerleri ve Durbin-Watson istatistiğine bakılmıştır. Çoklu bağlantı sorununun olmadığına ispatı için tolerans değerinin 1'den küçük, VIF değerinin de 10'dan küçük olması ve Durbin-Watson değerinin de 1,5 ile 2,5 değerleri arasında olması beklenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarında, bahsedilen değerlerin belirtilen değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu yüzden, çoklu bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmaktadır. Aşağıdaki çizelgelerde bağımsız değişkenin alt boyutları olan anlam, yetkinlik, özerklik ve etki alt boyutlarının bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın her bir alt boyutu (duygusal, devam, normatif) üzerindeki etkisini ayrı ayrı ölçmek için gerçekleştirilen çoklu regresyon analizlerinin sonuçları sıralanmaktadır.

Çizelge 3.12. Personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	,20,82	4,364		4,771	,000		
Anlam Boyutu	4,731	,851	,373	5,557	,000	,557	1,796
Yetkinlik Boyutu	-,021	1,78	-,001	-,018	,986	,665	1,504
Özerklik Boyutu	3,791	,786	,330	4,825	,000	,535	1,870
Etki Boyutu	,852	,749	,076	1,137	,257	,562	1,781
Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık, F:44,388, R ² :0,445, Adj. R ² :0,435, p:0,000, p<0,001							

Bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin anlam, özerklik, yetkinlik ve etki alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek amacıyla bütün değişkenler eş zamanlı olarak modele girilerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 3.12'da regresyon analizine giren değişkenlerin analiz sonuçları verilmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde, sonuçlar regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (F=44,388, p<0,001) ve toplam varyansın yüzde 44'ünü açıkladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılığın %44 oranında anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Anlam ($\beta = ,37, p < 0,001$) ve özerklik ($\beta = ,33, p < 0,001$) örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahipken, yetkinlik ($\beta = -,00, p > 0,005$) ve etki ($\beta = ,08, p > 0,005$) alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla çoklu regresyon analizi sonucunda, "Personel güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır." ve "Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezlerinin doğrulandığı görülürken, "Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır." ve "Personel güçlendirmenin etki boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezlerinin ise doğrulanmadığı görülmektedir.

Çizelge 3.13. Personel güçlendirme boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	,424	,340		1,244	,215		
Anlam Boyutu	,488	,066	,460	7,349	,000	,557	1,796
Yetkinlik Boyutu	,065	,092	,040	,702	,483	,665	1,504
Özerklik Boyutu	,270	,061	,282	4,412	,000	,535	1,870
Etki Boyutu	,060	,058	,064	1,023	,308	,562	1,781
Bağımlı değişken:Duygusal Bağlılık, F:59,411,R ² :0,518, Adj. R ² :0,509, p:0,000, p<0,001							

Bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin anlam, özerklik, yetkinlik ve etki alt boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla bütün değişkenler eş zamanlı olarak modele girilerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 3.13'de regresyon analizine giren değişkenlerin analiz sonuçları verilmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde, sonuçlar regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($F=59,411$, $p<0,001$) ve toplam varyansın yüzde 51'ini açıkladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılığın %51 oranında anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Anlam ($\beta = ,46$, $p < 0,001$) ve özerklik ($\beta = ,28$, $p < 0,001$) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahipken, yetkinlik ($\beta = ,04$, $p > 0,005$) ve etki ($\beta = ,06$, $p > 0,005$) alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla çoklu regresyon analizi sonucunda, "Personel güçlendirmenin anlam boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır." ve "Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezlerinin doğrulandığı görülürken, "Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır." ve "Personel güçlendirmenin etki boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezlerinin ise doğrulanmadığı görülmektedir.

Çizelge 3.14. Personel güçlendirme boyutlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	2,295	,381		6,030	,000		
Anlam Boyutu	,114	,074	,129	1,531	,127	,557	1,796
Yetkinlik Boyutu	-,003	,103	-,002	-,026	,980	,665	1,504
Özerklik Boyutu	,244	,069	,305	3,555	,000	,535	1,870
Etki Boyutu	-,038	,065	-,048	-,577	,565	,562	1,781
Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı, F:8,234, R ² :0,130 Adj. R ² : 0,114, p:0,000, p< 0,001							

Bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin anlam, özerklik, yetkinlik ve etki alt boyutlarının örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla bütün değişkenler eş zamanlı olarak modele girilerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 3.14'de regresyon analizine giren değişkenlerin analiz sonuçları verilmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde, sonuçlar regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($F=8,234$, $p<0,001$) ve toplam varyansın yüzde 11'ini açıkladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, devam bağlılığının %11 oranında anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Özerklik ($\beta = ,31$, $p < 0,001$) devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahipken, anlam ($\beta = ,13$, $p > 0,005$), yetkinlik ($\beta = -,002$, $p > 0,005$) ve etki ($\beta = -,05$, $p > 0,005$) alt boyutlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla çoklu regresyon analizi sonucunda, "Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır." hipotezinin doğrulandığı görülürken, "Personel güçlendirmenin anlam boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.", "Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır." ve "Personel güçlendirmenin etki boyutunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır." hipotezlerinin ise doğrulanmadığı görülmektedir.

Çizelge 3.15. Personel güçlendirme boyutlarının normatif bağlılık üzerindeki etkisi

Model	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerance	VIF
(Sabit)	,851	,370		2,300	,022		
Anlam Boyutu	,394	,072	,389	5,462	,000	,557	1,796
Yetkinlik Boyutu	-,078	,100	-,051	-,778	,437	,665	1,504
Özerklik Boyutu	,212	,067	,232	3,188	,002	,535	1,870
Etki Boyutu	,118	,064	,132	1,864	,064	,562	1,781
Bağımlı değişken:Duygusal Bağlılık,F:33,125,R ² :0,375, Adj. R ² :0,364, p:0,000, p<0,001							

Bağımsız değişken olan personel güçlendirmenin anlam, özerklik, yetkinlik ve etki alt boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla bütün değişkenler eş zamanlı olarak modele girilerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 3.15'te regresyon analizine giren değişkenlerin analiz sonuçları verilmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde, sonuçlar regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($F=33.125$, $p<0,001$) ve toplam varyansın yüzde 36'sını açıkladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, normatif bağlılığın %36 oranında anlam, yetkinlik, özerklik ve etki boyutlarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmektedir. Anlam ($\beta = ,39$, $p < 0,001$) ve özerklik ($\beta = ,23$, $p < 0,005$) normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahipken, yetkinlik ($\beta = -,05$, $p > 0,005$) ve etki ($\beta = ,13$, $p > 0,005$) alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Dolayısıyla çoklu regresyon analizi sonucunda, "Personel güçlendirmenin anlam boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır." ve "Personel güçlendirmenin özerklik boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezlerinin doğrulandığı görülürken, "Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır." ve "Personel güçlendirmenin etki boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır." hipotezlerinin ise doğrulanmadığı görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

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

Çalışanların düşünce ve davranışları örgütün faaliyetlerini önemli derecede etkilemektedir. Örgütlerin faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürmesinde; örgüt amaçlarını paylaşan, örgüt için gönüllü olarak gayret gösteren ve istekle örgütte kalmaya devam eden örgüte bağlı çalışanların önemli bir yeri bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermesinin sebebi örgütten maddi ve manevi yarar sağlamasıdır. Bu yararlar, çalışanların örgütlerine karşı farklı bağlanma biçimleri oluşmasına sebep olmaktadır. Duygusal bağlılık, örgüte bulunan çalışanların duygusal olarak kendi seçimleri ile örgütte kalma isteğidir. Örgüte duygusal olarak bağlılık gösteren çalışanlar ekonomik nedenleri

göz önünde bulundurmadan örgüt amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt faydası için çaba göstermekte ve örgüt üyeliklerini mutlulukla devam ettirmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda oluşan maddi ve manevi maliyetler nedeniyle bulundukları örgütte kalma zorunluluğu hissetmesidir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgütün kendisine yaptığı yatırımlar, harcamalar ve örgütsel sosyalleşme nedeniyle örgüt üyeliğini sürdürmeyi ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inançla sorumluluk duygusu hissetmesidir. Örgüte bağlı çalışanlar gönüllü olarak faaliyetlere katılmakta ve örgütün başarısı için içsel motive olmakta ve örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Örgüte bağlılığı bulunan çalışanlarda yüksek verimlilik, düşük devamsızlık ve işgücü devir oranı görülmektedir.

İller Bankası A.Ş. çalışanlarında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırmada örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu literatür ile paralellik göstermekte olup, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Şahin, 2007; Erdem, 2009; Doğan ve Demiral, 2009; Yalçın, 2013). Çalışanın güçlendirme ile motive olması, işi hakkında kararlar vermesi, sorumluluk alması, ortak hedeflere yönelmesi örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Personel güçlendirmenin en çok duygusal bağlılığı etkilediği görülmekte olup, onu sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı takip etmektedir. Personel güçlendirmenin örgütlerin en çok istediği örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılığı etkilenmesi, güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır.

Araştırmada çoklu regresyon analiziyle personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve personel güçlendirmenin yetkinlik ve etki alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, personel güçlendirmenin anlam ve özerklik alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaptıkları görevleri anlamlı bulan çalışanlar harekete geçmede kendilerini enerjik hissetmekte ve yüksek seviyede örgütsel bağlılıkları bulunmaktadır (Kanter, 1983:203). İşini anlamlı bulan çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990). Karar süreçlerine katılan, işi ile ilgili kararlar verebilen, işi üzerinde özerkliğe sahip çalışan işi ile daha fazla ilgilenmekte ve işine bağlanmaktadır (Janssen, 2004:57). Psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarının örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkileri araştıran bir

başka çalışmada, benzer şekilde psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi (özerklik) boyutlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (Çekmecelioğlu, ve Eren, 2007:22). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran yüksek lisans tezinde örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin anlam, otonomi boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Mujka,2011:108-113).

Araştırmada ayrıca personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, etki, özerklik boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda; personel güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılırken, personel güçlendirmenin yetkinlik ve etki boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Yapılan çalışmalar (Liou ve Nyhan, 1994; Balfour ve Wechsler, 1990; Romzek, 1990; Perry ve Wise, 1990) duygusal bağlılığı kamu sektörü için en önemli bağlılık boyutu olduğunu, kamu sektöründeki çalışanların bağlılığının örgütlerine olan duygusal ilişkiden kaynaklandığını ifade etmektedir (Nyhan, 2000:95). Örgütlerinin en çok istediği bağlılık türü olan duygusal bağlılığın sağlanmasında, bu çalışmada çalışanların işlerini anlamlı bulmaları ve işlerinde özerkliğe sahip olup kararlara katılmalarının etkili olduğu görülmektedir. Güçlendirmenin özerklik boyutunun yapılan bazı araştırmalarda duygusal bağlılık ile ilişki bulunmazken (Doğan ve Demiral, 2009; Yalçın, 2013), başka bir çalışmada (Çelebi, 2009) ise özerklik boyutunun duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre, çalışanlar iş süreçlerinin başlatılması, devam ettirilmesi konusunda inisiyatifte sahip olduğunda örgüte yönelik duygusal bir bağ hissetmektedir. Araştırma bulgularına göre, yaptıkları işin anlamlı olduğunu düşünen çalışanların en güçlü biçimde hissettikleri bağlılık boyutu duygusal bağlılıktır. Güçlendirmenin anlam boyutunun duygusal bağlılığı etkilediği yapılan farklı araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Ceylan ve diğerleri, 2005; Şen, 2008; Doğan ve Demiral, 2009; Mujka, 2011; Yalçın, 2013). İş rolü önem ve anlam taşıdığında çalışan işine ilişkin faaliyetlerde gayret göstermede istekli olmakta ve örgüt ile özdeşleşmektedir. Yaptığı iş ile değer ve inançlarını uyumlu olan, yaptığı iş kendisi için değer taşıyan ve örgüt amaçları ile kendi amaçları bağdaşan çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmek istemektedir. Örgütler için duygusal bağlılığın önemi göz önünde alındığında, çalışanların anlam ve özerklik boyutları açısından güçlendirmeleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttıracaktır.

Yapılan diğerk çoklu regresyon analizinde; personel güçlendirmenin özerklik boyutunun devam bağıllığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılırken, personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutlarının devam bağıllığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Araştırma bulgularına göre, yaptıkları işte özerkliğe sahip olduğunu düşünen çalışanların en güçlü biçimde hissettikleri bağıllık boyutu devam bağıllığıdır. Güçlendirmenin özerklik boyutunun yapılan bazı araştırmalarda devam bağıllığı ile ilişki bulunmazken (Şen, 2008; Çelebi, 2009; Yalçın, 2013), başka bir araştırmada (Doğan ve Demiral, 2009) ise özerklik boyutunun devam bağıllığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların karar süreçlerine katılmaları, işinde girişimde bulunması, seçim yapması, düşüncelerinin rahatlıkla ifade etmesi, düşüncelerinin amirler tarafından dikkate alınması ve işinde inisiyatifinin bulunması devam bağıllığına neden olmaktadır. Çalışanların iş konusunda özerkliğe sahip olma olanağının başka bir örgütte elde edilmeyeceğine inanmaları ya da bu olanağı sağlayan örgüt alternatifinin az olduğunu düşünmeleri, bulundukları örgütte bağlanmalarına ve üyeliklerini sürdürmelerine yol açmaktadır.

Yapılan son çoklu regresyon analizinde; personel güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutlarının normatif bağıllık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılırken, personel güçlendirmenin yetkinlik ve etki boyutlarının normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun yapılan bazı araştırmalarda normatif bağıllık ile ilişkisi bulunmazken (Şen, 2008; Çelebi, 2009), başka bir araştırmada (Doğan ve Demiral, 2009) anlam boyutunun normatif bağıllığı negatif etkilediği ve diğerk bir araştırmada ise (Yalçın, 2013) anlam boyutunun normatif bağıllığı pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre, işlerini anlamlı bulan çalışanlar bulundukları örgütü önemsemekte, örgüte ahlaki bir sorumluluk hissetmekte, örgütlerine bağıllık hissetmenin doğru olduğunu düşünmekte ve örgütlerine normatif olarak bağlanmaktadır. Çalışanlar örgüt amaçlarını ve misyonunu benimsediğinde, örgütte kalma yükümlülüğü meydana gelmekte ve örgütte çalışmayı görev olarak görmektedir. Güçlendirmenin özerklik boyutunun yapılan bazı araştırmalarda normatif bağıllık ile ilişkisi bulunmazken (Şen, 2008; Doğan ve Demiral, 2009; Yalçın, 2013) başka bir araştırmada ise (Çelebi, 2009) özerklik boyutunun normatif bağıllığı pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucuna göre, çalışanlar iş süreçlerin başlatılması, devam ettirilmesi, düzenlenmesinde kendi başlarına karar verebildiklerinde, kısaca iş davranışlarında özerkliğe sahip olduklarında, örgütlerine karşı

borçluluk duygusu, sorumluluk bilinci taşımakta ve örgütte kalmaya devam etmektedir. Çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarında ve karar sürecine katıldıklarında; kişisel özellikler, örgütsel sosyalleşme ve örgütün çalışanlara yaptığı yatırımlar nedeniyle örgütte kalmayı görev olarak algılamakta, ahlaki yükümlülük hissetmekte ve örgütte bağlanmanın doğru olduğuna inanmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma personel güçlendirme boyutlarının İller Bankası A.Ş. çalışanlarında örgütsel bağlılık boyutlarının etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği, personel güçlendirmeden örgütsel bağlılık boyutlarından en fazla duygusal bağlılığı, ardından normatif bağlılığı ve devam bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, personel güçlendirme boyutlarından anlam ve özerkliğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunurken, personel güçlendirmenin özerklik boyutunun devam bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular önceden yapılan teorik araştırmaları kısmi olarak destekler niteliktedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında, anlam ve özerklik boyutları açısından güçlendirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlara örgüt ve yaptığı iş için önemli olduklarının hissettirilmesi, değer verilmesi, işlerindeki anlam algılamalarına ilişkin çalışmalar yapılması, işlerine anlam kazandırılması, işlerini yaparken ihtiyaç duydukları özerkliğin verilmesi, karar süreçlerine katılma imkânının verilmesi ve işlerini yaparken kendi kararlarını vermelerinin desteklenmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Araştırmada, personel güçlendirme boyutlarından anlam ve özerkliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lakin, Thomas ve Velthouse (1990) belirttiği gibi, personel güçlendirmenin tam olarak hissedilebilmesi için tüm boyutlar birbirlerine bağlı biçimde bir arada olmalıdır. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için, çalışanlar anlam, yetkinlik, etki ve özerklik boyutlarında bir bütün olarak güçlendirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, C. (2011). İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 237-254.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 473.
- Aktaş, Y. (2008). *Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 511-515.
- Altun, N. ve N. Bahçecik. (2009). Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*. 2 (2), 76- 85.
- Al Zahrani, A. A., Zamil, A. M., Oraiqat, A. Y. and Alsalhi, N. (2012). The impact of antecedents supporting organizational innovation on employees' psychological empowerment: An empirical study of Saudi and Jordanian industrial corporations. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7329-7343.
- Arslandaş, C. (2007). Güçlendirici lider davranışının psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2).
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 351.
- Baek, T. H., Kim, J. and Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology and Marketing*, 27(7), 662-678.
- Bagheri, G., Matin, H. Z. and Amighi, F. (2011). The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of the pedagogical organization employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(2), 54.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000b). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. (Birinci Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitapevi, 61.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. (İkinci Baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., and Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Beem, D. P. (2007). The Relation Between Direct Participation, Organizational Commitment And Turnover: A Test Of The Mediating Role Of Organizational Justice And Leader-Member Exchange, Master's Thesis, University of Twente, Enschede Holland.
- Bergmann, T. J., Lester, S. W., De Meuse, K. P. and Grahn, J. L. (2000). Integrating the three domains of employee commitment: An exploratory study. *Journal of Applied Business Research*, 16(4), 15-26.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D. and Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-501.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4)
- Bowen, D. E. and Lawler E.E. (2006). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Managing Innovation and Change*. 33(3), 155-169.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R. and Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
- Brown, T.L. (2009). *Görev devretmek*. (Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Budak G. (2003). *Yenilikçi yönetim, yaratıcı birey*. İstanbul. Sistem Yayıncılık, 21-23.

- Cacioppe, R. (1998). An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(1), 44-53.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. (Dördüncü Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi, 299.
- Candan, H., Canbolat, M. A. ve Öksüz, Y. S. (2015). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(02), 255-266.
- Caudron, S. (1995) Create an empowering environment, *Personnel Journal*, 74 (9), 28-36.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranışın bireysel boyutu*. İzmit. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları. 130.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005), İşin anlamlılığını belirleyen sosyal-yapısal özelliklerin güçlendirmeye olan etkileri ve sonuçları üzerine bir araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) 35-51.
- Cheng, J. W. and Lu, K. M. (2012). The role of job design and mechanism in motivating feedback-seeking behaviour in transportation service. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2047-2057.
- Cho, T. and Faerman, S. R. (2010). An integrative approach to empowerment: Construct definition, measurement, and validation. *Public Management Review*, 12(1), 33-51.
- Chow, I. H. S., Lo, T. W. C., Sha, Z. and Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478-495.
- Chughtai, A. A. and Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers, *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Cook, S. (1994). The cultural implications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9-13.
- Coleman, H. J. (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(4), 29-36.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integration theory and practice. *Academy of Management Journal*, 13(3), 471-482.

- Çekmecelioğlu, H. G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim*, 18(57), 13-25.
- Çelebi, M. A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme: sorunlar ve çözüm önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-21.
- Daileyl, R. C. and Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, 45(3), 305-317.
- Dalay, İ., Coşkun, R., ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları. 220-221.
- DeCotiis, T. A. and Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dinçer, Ö. ve Fidan. Y. (1996). *İşletme bilimine giriş*. İstanbul: Beta Yayınları, 392.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S. (2003a) İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 177-203.
- Doğan, S. (2003b). *Personel güçlendirme*. İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006a). *Personel güçlendirme: rekabette başarının anahtarı*. (İkinci Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2006b). Büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 165-189.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). İşletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12(9), 282-303.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (32), 47-80.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Doğan, S. ve Türk, M. (1997). Esnek çalışma saatlerine geçişin işletme ve çalışanların verimliliği üzerine etkileri. *Verimlilik Dergisi*,(2), 121.
- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 135.
- Erdem, S. F. (2009). *Liderin Güçlendirme Davranışı, Çalışanın Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Kültürel Değişkenler Çerçevesinde İncelemesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 32.(1), 7-24.
- Erdil, O., Keskin H. ve Akgün A.E. (2003). *İletişim, katılım, geri besleme, güçlendirme ve çalışanlar arasındaki güven ilişkilerinin örgütsel verimlilik üzerine etkileri: deneysel bir çalışma*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 833-848.
- Erdoğan, N. (1999). *Kamu yöneticilerinin yeni yönetim yaklaşımlarına yönelik tutumlarının davranışsal analizi*. Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, 333-344.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (On İkinci Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. (Çev. A. Buğdaycı). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları. 37.
- Gabbaro, J. (1978). *The development of trust, influence, and expectation. Interpersonal Behavior: Communication and understanding in relationships*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 290-303.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. and Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.

- Glisson, C. and Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1) 61-81.
- Gondal, A. M., and Khan, A. (2008). Impact of team empowerment on team performance: case of the telecommunications industry in Islamabad. *International Review of Business Research Papers*, 4(5), 138-146.
- Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gunz, H. P. and Gunz, S. P. (1994). Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47, (7), 801-828.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Gümüştekin, G. E., Özler, D. E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-20.
- Gündoğan, T. (2009), *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, M. (2001), Çağdaş bir yönetim yaklaşımı: personel güçlendirme, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4(16),113-126.
- Hannabuss, S. (1998). Flexible jobs: changing patterns in information and library work. *New Library World*, 99(3), 104-111.
- Hasbullah, N. (2008). *The Relationship Between Leadership Behavior And Organizational Commitment*, Doctoral dissertation, University of Malaya.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. (Birinci Baskı) Konya: Çizgi Kitabevi.

- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work and Stress*, 18(1), 56-65.
- Kahreh, M. S., Ahmadi, H. and Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), 26-37.
- Kanter, R. M. (1984). *Change masters*. (First Edition) Newyork: Simon and Schuster Inc.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communitise. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karip, E. (2010). *Çatışma yönetimi*. (Dördüncü Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık,77.
- Kasil N. (2010) *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki – Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Keleş, H. N.K. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A., Güler, K. B. (2016). *Çalışma psikolojisi*. (Birinci Baskı), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi, 201.
- Koçak D. (2013) *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (Onuncu Baskı). İstanbul: Arıkan Basım, 300-539.
- Koçel, T. (2011) *İşletme yöneticiliği*, (Onüçüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım, 423.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., and Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. and Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment and trust in strategic decision making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1)60-84.
- Kouzes, J. M. and Posner B. Z. (1987). *The Leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler, yönetim ve ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 219-242.

- Kurşunoğlu, A., Bakay E. ve Tanrıöğen A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 101-115.
- Kutanis R. Ö. (2002). *Esnek örgütlenme yönetimi olarak takımlar*. İ. Dalay, R.Coşkun ve R. Altunışık (Editörler). Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları. İstanbul. Beta Basım Yayım, 235-248.
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- Lee, M. ve J. Koh. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal Of Human Resource Management*. 12 (4), 684- 695.
- London, M. and Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3-15.
- Lundenberg, D. E., (1992). *The Management of people in hotels and restaurants*. (Fifth Edition). Dubuque Iowa:Brown Publishers.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*, (Altıncı Baskı). New York: McGrawHill Inc.
- Margulies, J. S. and Kleiner, B. H. (1995). New designs of work groups: applications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 12-18.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., and Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., and Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal Of Innovation Management*, 8(3), 350-372.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A., ve Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12). 137-156.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1984). Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. USA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mujka F. (2011). *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior management challenge*. USA: The Dryden Press.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational commitment among public transit employees: An assessment study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-98.
- O'Brien, J. L. (2010). *Structural empowerment, psychological empowerment and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers*, Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School-Newark, New Jersey.
- O'Reilly, C. A. and Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 597-616.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Öksüz, Y.S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Örücü, E. (2009). *Modern işletmecilik*. (Dokuzuncu Baskı) Ankara: Gazi kitabevi.
- Özgen, H. ve Türk, M., (1997) Hizmet sektöründe rekabette başarının anahtarı: Personel güçlendirme (Empowerment), *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4), 75-86.

- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 2-26.
- Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 439-450.
- Penley, L. E., and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Petrescu, I. A. and Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Psoinos, A., Kern, T., and Smithson, S. (2000). An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. *Journal of Information Technology*, 15(3), 211-230.
- Ramos, O. A. and Ales, B. Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28-36.
- Randeniya, R. (1995). Total quality management: the need to uncouple empowerment. *Total Quality Management*, 6(3), 215-220.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. and Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Russ, D. E. (1995). Empowerment: A matter of degree-executive commentary. *Academy of Management Executive*, 9(3), 29-30.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organization behavior and belief, new directions in organization behavior*. Chicago: Illionis.St. Clair Press.
- Sears, D. O., Replau, L. A., Freedman, J. L. ve Taylor, S. E. (1988). *Social psychology*. (6th Edition), New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Seibert, S. E., Wang, G. and Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981- 1003.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.
- Shore, L. M. and Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Singh, S. and Dixit, P. K. (2011). Employee empowerment alight on the real meaning of the philosophy, *International Journal of Business and Management Research*, 1(9), 587-593.
- Sökmen, A. (2000). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyon M., (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*. (8) 31, 5371- 5391.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 24-39.
- Şen, Y. (2008). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., O. Sürgevil ve M. Topoyan. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*. 12(4), 449- 465.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tsui, A. S., Egan, T. D. and O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.
- Tuna, M. (2007). Personel devir oranı analizi: ankarada yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Turgut, H. (2001) Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerin bir alternatif: 360derce performans değerlendirme yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, 42, 56-68.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 232-257.
- Usta, I., Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 71-89.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Wong, S. L. (2010). *The Relationship Between Job Characteristics And Job Satisfaction Toward Affective Commitment: The Case Of Engineers In Sepakat Setia Perunding Sdn. Bhd* Doctoral dissertation, Universiti Sains Malaysia.
- Wu, J., and Liu, A. (2006, September). *A study on the relationship between organizational commitment and task performance in Chinese construction firms*. In 22nd Annual ARCOM Conference, 207-217.
- Yalçın, N.Y. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yatkın, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *Social Sciences*, 4(2), 128-141.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2014). Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları, psikolojik güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.
- Yukl, G. A. and Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.

EKLER

Ek 1: Anket Örneği

I. BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

(1) Kadın (2) Erkek

2. Yaşınız:

(1) 26-30 (2) 31-35 (3) 36-40 (4) 41-45 (5) 46-50 (6) 51+

3. Medeni Durumunuz:

(1) Bekar (2) Evli

3. Öğrenim Durumunuz:

(1) İlkokul (2) Ortaokul / İlköğretim (3) Lise veya dengi okul (4) Önlisans
(5) Lisans (6) Lisansüstü / Doktora

4. Kurumda Çalışma Süreniz:

(1) 0-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16-20 yıl (5) 21-25 yıl (6) 26+ yıl

5. Pozisyonunuz:

(1) Yönetici (2) Uzman/Teknik Uzman (3) Uzman Yardımcısı /Teknik Uzman
Yardımcısı (4) Yönetim Personeli/Büro Personeli (5) Diğer Çalışan

II. BÖLÜM: Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

PERSONEL GÜÇLENDİRME	1)Kesinlikle Katılmıyorum	2)Katılmıyorum	3)Kararsızım	4)Katılıyorum	5)Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimi yerine getirirken yaptığım faaliyetler bana anlamlı gelmektedir.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşimi yapmak için yeteneklerime güveniyorum.					
5. İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirecek kapasiteye sahip olduğumdan eminim.					
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli ölçüde özerkliğe sahibim.					
8. İşimi nasıl yapacağıma kendim karar verebilirim.					
9. İşimi bağımsız ve özgür yapabilmek için önemli fırsatlara sahibim.					

10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkiye sahibiyim.					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1)Kesinlikle Katılmıyorum	2)Katılmıyorum	3)Kararsızım	4)Katılıyorum	5)Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
2. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3. İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissediyorum.					
4. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
5. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
6. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
7. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
8. İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor.					
9. Şu an işyerimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
10. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11. İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.					
13. İşyerimde çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissediyorum.					
14. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15. İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
16. İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.					
17. İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
18. Kariyer gelişimim açısından işyerime borçluyum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : EVCİMEN, Binnur Betül
Doğum yılı ve yeri : 27.04.1989, BOLU
Telefon (İş) : 0232 255 41 15 -1816
e-mail : bozekmekci@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme	30.01.2012
Lise	Bolu Anadolu Öğretmen Lisesi (Türkçe-Matematik)	22.06.2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
25.11.2014 -	İller Bankası A.Ş. İzmir Bölge Müdürlüğü	Uzman Yardımcısı
11.02.2013 - 07.11.2014	T.C. Ziraat Bankası A.Ş. İzmir Kurumsal Şube	Uzman Yardımcısı

Stajlar

Yıl	Yer
Haziran 2013	T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Pazarlama ve Kredi Tahsis Bölümü
Mart 2013	T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Mali Tahlil ve İstihbarat Bölümü
Temmuz 2011	Deloitte DRT Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş.
Ağustos 2010	T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Risk Yönetimi Bölümü

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Bisiklete Binmek



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ