

**ÖRGÜTLERDE ALGILANAN PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE
İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA**

Yunus Emre AKGÜN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir, 2015

**ÖRGÜTLERDE ALGILANAN PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE
İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA**

Yunus Emre AKGÜN

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

2015

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yunus Emre AKGÜN tarafından hazırlanan Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma başlıklı bu çalışmatarihinde Eskişehir Osmangazi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim/İşletme Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Alper ÖZMEN

(Danışman)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Didem PAŐAOĐLU

ONAY

..../..../2015

...../...../2015

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Yunus Emre AKGÜN

ÖZET

ÖRGÜTLERDE ALGILANAN PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

AKGÜN, Yunus Emre

Yüksek Lisans-2015

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Alper ÖZMEN

Rekabet şartlarının her geçen gün değişerek ve şiddetini arttırarak devam ettiği günümüzde, nitelikli iş gücünün kurumlarda tutulmasının sağlanması, örgütler için çözülmesi gereken en temel sorunlardan biri haline gelmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının geliştirilmesinin gerekliliği artık her bir kurum için insan kaynağını merkeze alan uygulamalara yönelmeyi zorunlu kılmıştır. Alan araştırması ile desteklenmek suretiyle örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen bu çalışma, konu ile ilgili literatürden de yararlanılarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi ve sonuçlarının tartışılmasını kapsamaktadır.

Araştırma Ankara da bir kamu kurumunun ana yerleşkesinde şube müdürü ve uzman personelden kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin analiz edilmesine imkan sağlayan 78 adet anketin verileri, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak spearman korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

RELATIONSHIP OF PERCEIVED PERSONNEL EMPOWERMENT WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AT ORGANIZATIONS: A PUBLIC INSTITUTE RESEARCH

AKGÜN, Yunus Emre

Master Degree-2015

Department of Business Administration

Advisor: Assistant Professor Dr. Alper ÖZMEN

Nowadays in which competition conditions proceed by intensifying and varying day by day, it has come to one of the major problems that need to be solved to provide to be kept qualified workforce at institutions . Necessity of improving the personnel commitment to the organization entails to head the practices which take to centre the human resource for every institution. By supporting field study, this study which examines the relationship of organizational commitment with personnel empowerment practices in organizations, contains being examined hypotheses that is improved by benefitting the literature related to the subject and being discussed the results.

Research was carried out on personnel who were selected through convenience sampling method among department manager and qualified personnel at a public institute, Ankara. 78 piece surveys' data that enable to analyze the relationship between variables, was analyzed with spearman correlation test by using statistical program SPSS 20.0. It was figured out that there was significant relationship between personnel empowerment and organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
ÖNSÖZ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME TANIMI VE KAPSAMI	3
1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BOYUTLARI	8
1.3.1. Personel GüçlendirmeİNİN Davranışsal Boyutu	8
1.3.2. Personel GüçlendirmeİNİN Bilişsel Boyutu	9
1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİLENDİRİLEN BENZER KAVRAMLAR	10
1.4.1. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	10
1.4.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	11
1.4.3. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	12
1.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	12
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME UNSURLARI.....	13
1.5.1. Katılım ve Karar Verme.....	13
1.5.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması	14
1.5.3. Çalışma Ortamında Esneklik	15

1.5.4. Eğitim ve Geliştirme	15
1.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme	16
1.5.6. Sorumluluk.....	17
1.5.7. Takım Çalışması	17
1.5.8. Yenilik ve Girişimcilik.....	18
1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ DOĞUŞUNU HAZIRLAYAN ETKENLER	19
1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ FAYDALARI..	21
1.7.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Yöneticilere Faydaları	22
1.7.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşletmelere Faydaları	23
1.7.3. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanlara Faydaları.....	24
1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	26
1.9. KAMUDA PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ.....	29
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI	32
2.2.1. Duygusal Bağlılık	33
2.2.2. Devam Bağlılığı	34
2.2.3. Normatif Bağlılık	35
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ UNSURLARI	37
2.3.1. Kişisel Faktörlerin Etki Alanı	38
2.3.1.1. Cinsiyet Etkisi.....	38
2.3.1.2. Medeni Durum Etkisi.....	39
2.3.1.3. Yaş Etkisi.....	40
2.3.1.4. Eğitim Durumu Etkisi.....	41
2.3.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem) Etkisi	42
2.3.2. Örgütsel Etkenler	42
2.3.2.1. İletişim	43

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik Yolları	44
2.3.3.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	44
2.3.3.4. Ücret Düzeyi	45
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	46
2.4.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	47
2.4.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	49
2.4.1.2. Salancik' in Yaklaşımı.....	49
2.4.1.3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	50
2.4.1.4. Kanter' in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	51
2.4.1.5. Etzoni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	52
2.4.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	53
2.4.1.7. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	54
2.4.1.8. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	55
2.4.2. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	56
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİNDEKİ TEMEL UNSURLAR	58
2.5.1. İletişim Sağlamak.....	58
2.5.2. Ortak Çalışma Kültürünü Tesis Etmek	60
2.5.3. Teknoloji İmkânlardan Faydalanmak	61
2.5.4. Strateji ve Vizyon Tanımlarının İçselleştirilmesi	62
2.5.5. Denetimin Sürekliliğini Sağlamak	62
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	63
2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ .	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ALGILANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	67
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	68
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	68

3.4.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	69
3.4.1	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	69
3.4.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları	69
3.4.3.	Araştırmanın Hipotezleri.....	70
3.4.4.	Veri Toplama Tekniği	70
3.4.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	71
3.5.	VERİLERİN ANALİZİ VE TESPİTLER.....	71
3.5.1.	Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	73
3.5.2.	Güvenilirlik Analizi	75
3.6.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ	76
3.6.1.	Spearman Korelasyon Analizi.....	76
	SONUÇ	81
	KAYNAKÇA.....	85
	EKLER.....	97

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri	5
Tablo 2: Hiyerarşik kültür ile güçlendirilmiş kültürün farklılıkları	22
Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları	31
Tablo 4: Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeli'ndeki Bağlılık Bileşenleri	33
Tablo 5: Allen ve Meyer ile Diğer Araştırmacıların Müşterek Yönleri.....	56
Tablo 6: Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları	64
Tablo 7: Normallik Testi Sonuçları.....	72
Tablo 8: Yaş	73
Tablo 9: Cinsiyet	73
Tablo 10: Medeni Durum.....	74
Tablo 11: Eğitim Durumu	74
Tablo 12: Görev Süresi	75
Tablo 13: Güvenilirlik Katsayısı	75
Tablo 14: Korelasyonlar.....	76
Tablo 15: Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlar Korelasyonu	76
Tablo 16: Örgütsel Bağlılıkla Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlar Korelasyonu.	78
Tablo 17: Kabul Edilen Hipotezler	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	7
Şekil 2: Katılnalı Yönetim ve Personel Güçlendirme	14
Şekil 3: Personelin Sahip Olması Gereken Beceriler	25
Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	37
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması.....	47
Şekil 6: Davranışsal Bağlılık Modeli.....	48
Şekil 7: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	51
Şekil 8: Çoklu Bağlılık Modeli.....	57

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu.....	97
-------------------------------	-----------

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
C	: Cilt
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
vd.	: Ve diğeri

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütler çalışanların bilgi seviyesi ve yeteneklerini daha bir ön planda tutarak faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin artık hiyerarşik emir verici ve sınırlı katılımcı yönetim anlayışının ötesinde modern bir yönetim anlayışına dolayısıyla personel güçlendirme uygulamalarına ihtiyaçları vardır. Zira çalışanların güçlendirilerek örgüte karşı hissettikleri ilginin arttırılması, kurumun performansı ve hizmet kalitesi ile yakından ilişkilidir. Bu çalışmada personel güçlendirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi literatür taraması ve alan araştırması yapılarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında başta konu seçimi olmak üzere her türlü desteği hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç.Dr. Alper ÖZMEN hocama ve yüksek lisans eğitimim boyunca ders aldığım tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmamın her aşamasında sabırla yanımda olan eşim Yasemin AKGÜN'E ve oğlum Yusuf AKGÜN'E en samimi duygularıyla teşekkür ederim.

GİRİŞ

Son yıllarda modern yönetim tekniklerinin uygulama alanının önemli bir bölümünü de personel güçlendirme oluşturmaktadır. Güçlendirme süreçlerinde yöneticiler personellerine karar ve yetkisini verecek ve personel de işinin her aşamasındaki sorumluluğunu üstlenecektir. Eğitimli çalışanların varlığı yaşadığımız dönemde hem yönetici hem de lider kişiler için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü eski iş gücüne nazaran genç kuşaklar bilgiye ulaşım hızı göz önüne alındığında çok daha farklı amaç ve hedefleri benimsemektedirler. Söz konusu genç bireylerin otoriteye karşı büyük bir direnç göstermekte ve bürokrasinin her aşamasına karşı durma eğiliminde olduğu görülmektedir. Yaptıkları bütün işlerde askeri bir ruh değil, katılımcı bir liderlik anlayışı arayışı öne çıkmaktadır.

Örgütlerin hem kendi içlerinde hem de dış çevresinde meydana gelen çok hızlı değişim ve gelişimler, personel güçlendirme süreçlerinin önem kazanmasında büyük ölçüde etkisini göstermiştir. Çalışmanın ana çıkış noktası; “iş yapan karar alsın” prensibine dayanan personel güçlendirme uygulamalarının, kamu sektöründe örgütsel bağlılık ile ilişkisini günümüz çalışanları baz alınarak incelemektir. Bu bağlamda birinci bölümde personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi, boyutları ve unsurları başlıca ele alınmıştır. İkinci bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı ve gelişim süreci, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi anlatılmaktadır. Üçüncü bölüm ise; personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik alan araştırmasını kapsamaktadır. Elde edilen sonuçlar personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ulaşılan bu sonuçların işletmelere, insan kaynakları yönetimi literatürüne ve bu alanda yapılacak akademik tartışmalara bir katkı sağlama adına önemli bir fonksiyonu yerine getireceği düşünülmektedir.

Yapılan araştırma, kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçların ülke bütününe genellenmesi amaçlanmamaktadır. Yine bu araştırma deneklerin cevaplarının samimi ve doğru olduğu varsayımıyla sınırlıdır. Son olarak araştırma belli bir zaman diliminde yapıldığından (Aralık 2014 – Ocak 2015) ve

zamanla tutum ve algıların değişebileceği dūřünüldüęünden, araştırma yapıldığı zamanla sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME TANIMI VE KAPSAMI

Değişim ve dönüşümden beslenen teknolojik ilerlemeler ne kadar hızla yol alırsa alsın insan unsuru da bu gelişmelerden en hızlı etkilenen öğelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşadığımız çağ itibariyle bilgi, toplumsal bir varlık olan insanın bu süreçteki olumlu rolünün etkisiyle yeni bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Literatürde personel güçlendirme diye adlandırılan kavram aslında bugün var olan iş gören ya da iş gücü kavramlarının temelini oluşturan insan öğesinin yönetim tarzlarından birini belirtmektedir.

Genel olarak çalışanlara kendi hür iradeleri ile karar verme yetkisi sağlayan bir anlayış olarak tanımlanan güçlendirme kavramı (Robbins, 2013); tepe yöneticilerin artan iş yükünü çalışanlara verilen yetki ile minimize ederek, stratejik kararlar üzerinde düşünmeye daha çok vakit bulmalarını sağlayacak önemli bir yönetsel usuldür.

Personel güçlendirme bilim adamları tarafından farklı boyutları üzerinden tanımlanmaktadır. Spreitzer (1995: 1442-1465) personel güçlendirmeyi anlam, yetkinlik, özerklik(seçim) ve etki olmak üzere dört faktör üzerinden tanımlarken; Johns (1996: 418), çalışanların sorumluluk almak suretiyle işletmenin problemlerini çözmek için yetki, avantaj ve motivasyonunu gerçekleştirmek şeklinde ifade etmektedir.

Personel güçlendirme ile ilgili literatüre bakıldığında bazı araştırmacıların bu kavramı; yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi gibi unsurlarla açıkladığı görülür (Paul 2000: 472; Geroy ve diğ., 1998: 57'den aktaran Çöl, 2004: 7). Benzer şekilde bireyin içinden gelen görev isteği; dört farklı boyutla (anlam-yetkinlik-etki-seçim) belirtilen "öz görev motivasyonu" olarak birçok yazar tarafından dile getirilmiştir (Thomas ve Velthouse, 1990; Conger ve Kanungo, 1988; Lee ve Koh, 2001: 165).

Personel güçlendirme, bireyin kendi tecrübe ve güncel bilgileriyle yetkili olduğu saha ile ilgili kararlar alması ve çeşitli deneyimler yönünden güçlenen bireyin yaptığı işin her durumundan kendisinin sorumlu olmasıdır (Mucuk, 2013: 183).

İş görenlerin görevleriyle ilgili bütün kararları, görmüş oldukları eğitimler çerçevesinde bir başka yönetici veya çalışanın yardımına gerek duymaksızın almaları bir personel güçlendirme tarzıdır. Öte yandan sorumluluğunu aldığı görev sonucu oluşabilecek herhangi olumsuz durumdan da bizzat kendisinin mesuliyet sahibi olacağı bir gerçektir (Çöl, 2008: 38).

Bu bağlamda personel güçlendirme, çalışanların yaptığı iş ile ilgili inisiyatif olarak her türlü seçim yapma hakkını elinde bulundurmasına işaret eder. Burada gelişecek olan takım çalışması, motivasyon, kişisel gelişim ve yardımlaşma duygularını da içeren bir süreç; aslında personel güçlendirme şeklinde kendini gösterecektir (J.Vogt ve K.Murrell, 1990: 8; M.Werner, 1992: 57; Koçel, 2013: 408).

Bütün tanımlamalardan yola çıkarak güçlendirmeyi; örgütlerde hedeflere ulaşmak için çalışanların adanmışlık duygusu ile çalışmasını sağlayan, bireyin yeteneklerinin farkına varıp örgütten bu yönde destek görerek çalışana yönetim gücü kazandırma süreci olarak ifade edilebilir.

1.2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Güçlendirme kavramının tarihi, gelişim seyri açısından incelendiğinde 1983'te Harison ve Kanter; 1985'te Bennis ve Naus; 1986' da Burke ve Neilsen; 1987'de Block; 1988'de House tarafından ilk defa kullanıldığı görülmektedir (Doğan, 2006: 24). Ancak bu kavramın ilk kullanımlarında üzerinde anlaşılan ortak bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Güncel anlamını çağrıştıran yaklaşımlar daha çok 1970'lerin sonu 1980'lerin başında Kalite Çemberleri, Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi alanlarında yapılan çalışmalarla gün yüzüne çıkmıştır. 1980 yılında Block'un çalışmalarında asıl ününe kavuşan bu kavram yeni bir yönetim şekli olarak popüler hale gelmiştir.

Güçlendirme terimine yönelik geçmişten günümüze geliştirilen perspektifler üzerinden geçirdiği süreçleri tablolaştırılmış bir şekilde değerlendirmek, bütüncü bir bakış açısıyla incelenmesini kolaylaştıracaktır.

Tablo 1.Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri

1930'lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anlamli" işler sunma.
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980'li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur. (KKÇ' leri, kar paylaşımı gibi.)
1980'lerin Sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

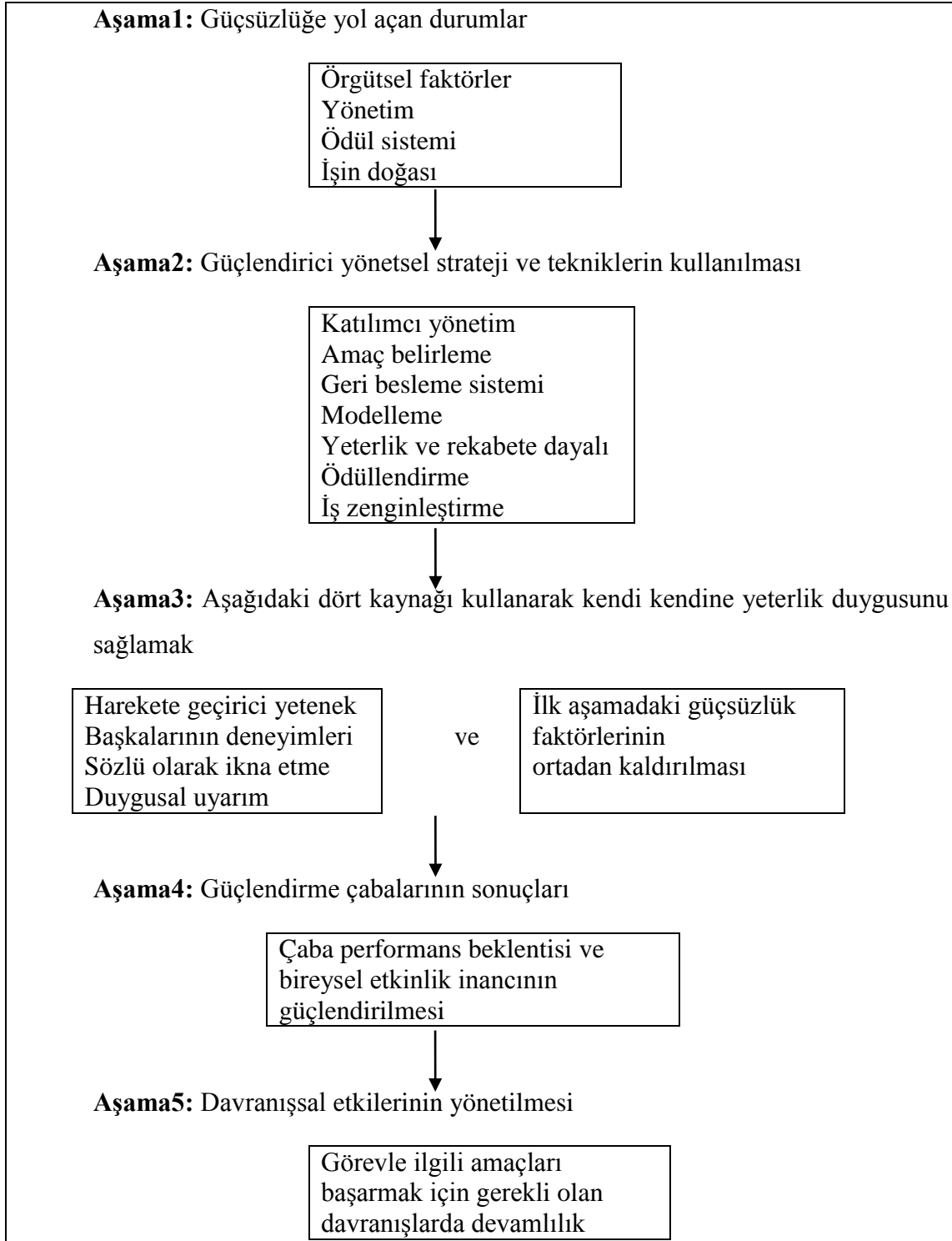
Kaynak: Wilkinson, A. 1998'den aktaran Çöl, G. ,2004: 41

Güçlendirmenin gerek işletme tarafından gerekse işveren tarafından ortaya çıkmasında birçok neden sayılabilir. Bunların en önemli faktörlerini incelediğimizde (Koçel, 2013: 413-414);

- Bilgi işleme (information) teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiş ve bir yöneticinin deyimini ile "bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademelerin yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.
- Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme (response time) zorunluluğunun artması

- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen personel yapısı
- Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması
- Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” kaynağı olarak belirmesi: Organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yüklerle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır. “Bilgi şirketi” olarak adlandırılacak bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışanların bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak ele alınmaktadır.
- Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması.

Şekil 1’de belirtilen güçlendirme sürecinin beş aşaması Conger ve Kanungo (1988) tarafından ele alınmış olup, örgütsel faaliyetlerin tam ve doğru bir şekilde yönetilebilmesi için araştırmacılara ışık tutmaktadır.



Şekil 1.Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988:475

1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BOYUTLARI

Güçlendirme, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalarla ele alınmaktadır. Kavramsal olarak davranışsal ve bilişsel boyut çerçevesinde incelenmektedir (Thomas ve Velthouse: 1990; Conger ve Kanungo,1988; Spreitzer, 1995; Cacioppe, 1998; Lee ve Koh, 2001). Aşağıda davranışsal ve bilişsel boyutlara değinilecektir.

1.3.1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu

Güçlendirme (Hardy ve Lebia, 1998: 463); işletmelerde takım çalışması, eğitim, yardımlaşma, bilgi alışverişi gibi unsurlarla iş görenlerin etkinliğinin artırılması ve karar vermelerinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Davranışsal yaklaşıma göre işletmelerde personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi için kendi kendini yöneten takımların var olması gerekmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar, grupta gerekli olan eleman ihtiyacını belirleyebilmekte, yer alacak üyeleri seçebilmekte, eğitimlerini verebilmekte, insan kaynaklarının iş analizini yapabilmekte, performanslarını değerlendirebilmekte ve karşılaştıkları sorunlara çözümler getirebilmektedirler. Bu uygulama ise, işletmelerde personel güçlendirme yaklaşımının oluşumunu sağlayan önemli bir faktör olmaktadır.

Toplam kalite yönetimi ve kaliteyi artırma çalışmaları doğrultusunda, iç ve dış müşteri tatminini dikkate alma, sürekli iyileştirme gibi uygulamaların yanı sıra, temelde yer alan önemli bir düşünüş tarzı da, bir işi en iyi yapanın bilebileceği ve süreçte yer alan her bir insan kaynağının kendi işi ile ilgili kararları almaya yeterli olduğu, gerekirse üretim sürecini durdurabilecek yetkilere sahip olması gerektiğidir. Bu durumda yöneticiler insan kaynağına yetki vermelidirler. Burada önemli olan yöneticilerin yetki aktarımı hususundaki çaba ve girişimleridir. Zira güçlendirme, yöneticilerin davranışları ile birebir ilişkilidir (Arı, 2003: 86; Lee ve Koh, 2001: 686).

1.3.2. Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutu

Bilişsel boyut iş görenlerin güçlendirme süreçlerinden genel olarak ne anladıklarını ortaya koyar (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114). Örgütlerin emir ve talimatlarına bir nevi çalışanın bakış açısını yansıtır. Özetle çalışanların güçlendirme süreçlerinde kendi tutum ve yaşamış oldukları deneyimlerini vurgulamaktadır.

Thomas ve Velthouse (1990: 671) araştırmalarında Conger ve Kanongo'nun çalışmalarını temel alarak güçlendirmeyi bilişsel boyutta açıklamaktadırlar. Onlara göre güçlendirme, psikolojik ve içten gelen bir değişkendir ve tek boyutta değerlendirilemez. Güçlendirme, insan kaynağının işe yönelik tutumunu gösteren ve dört boyutta açıklanması gereken içsel görev motivasyonudur. Bunlar anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkidir.

- **Anlamlılık:** Kişinin kendi değer yargıları ile işin gerekliliği arasındaki uygunluğu içerir. İnsan kaynağı için anlamlılığın düşük olması duyarsızlığa, mutsuzluğa ve işten ayrılmaya neden olurken; yüksek olması ise, insan kaynağının işe bağlılığını, katılımını ve motivasyonunu arttırmaktadır (Spreitzer,1995:1443; Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).
- **Yetkinlik:** Bireyin işini yapabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu yetenek aslında bireyin kendine olan inancını da temsil eder. Bu durumda bu yetkinliğin azlığı bireyin yetenek isteyen işlerden kaçınmasına yol açarken, yetkinliğin fazlalığı da bireyi emsalleri arasında üstün olmaya ve yola çıkan engeller karşısında da dayanıklı olmaya itmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673; Bolat,2003; Ceylan, Çöl, Gül, 2005: 37).
- **Özerklik:** Bireyin görevin gereksinimlerine kendisinin karar vermesi ve şartların değişiminde de bu gereksinimleri değiştirebilme iradesine sahip olmasını ifade eder. Daha geniş çerçevede görevin başlatılması ve ilerleyen süreçlerde bireyin inisiyatifinin her zaman ön planda olmasıdır (Spreitzer, 1995: 1443; Bolat, 2008: 80).
- **Etki:** Bireyin kendi görev alanındaki konularda yapmış olduğu katkılarının sonuçlarıdır. Dolayısıyla kişi kendi bilgi birikimi ve tecrübeleriyle dâhil

olduğu iş süreçlerinde sonuç üzerindeki çıktıları en iyi bu tanımlamayla ölçmektedir (Spreitzer, 1995: 1444, Thomas ve Velthouse, 1990; 672).

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLİŞKİLENDİRİLEN BENZER KAVRAMLAR

Güçlendirme kavramı daha çok 1980'lerde tanınmış olmakla birlikte, motivasyon, yönetime katılma, yetkilendirme, iş zenginleştirme gibi kavramlarla birlikte anılmıştır. Fakat güçlendirmeyi detaylı bir şekilde incelediğimizde aralarında çok anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Aşağıda kısaca bu ilişkilendirmeler yer almaktadır.

1.4.1. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon genel olarak kişinin belirli bir hedefe odaklanmak suretiyle kendi istek ve inançlarını bu hedef doğrultusunda sürekli canlı tutarak çalışması şeklinde tanımlanabilir. Araştırmacılar motivasyon kavramına çeşitli fakat benzer içerikli tanımlamalar getirmişlerdir.

Bunları kısaca ifade edecek olursak; bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı (Eren, 2001: 492); bir bireyi belli bir amaçla bağlantılı olarak belli biçimlerde davranmaya yönelten uyaran durumu ya da süreci tanımlamakta kullanılan bir ara değişken (Güney, 2004: 104); fizyolojik ya da psikolojik noksanlıklar veya ihtiyaçlar ile başlayan, hedefe yönelik bir tutum ya da dürtüyü harekete geçiren ve sürdüren bir süreç (Luthans, 1992: 147); belirlenen hedefe ulaşmak için, enerji, istikamet ve kararlılık içeren bireysel çabaların ortaya konduğu aşamalar (Robbins ve diğ., 2013: 274) şeklinde belli başlı değerlendirmelerden bahsetmek mümkündür.

Motivasyon kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” bakış açısı olup; cevabı aranan, “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın?” sorusudur (Koçel, 2013: 410). Amaç davranışların nasıl kontrol edileceği veya yönetileceğidir. Güçlendirmenin hareket noktası ise; “personelin kendisini yetiştirme ve geliştirme sonucunda işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletmeye düşen görevlerin neler olduğuna çözüm aramaktır.

1.4.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Güçlendirmenin temelinde yönetime katılma görevi bulunmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Bu kavram ele alınırken; kalite çemberleri, amaçlara göre yönetim ve çalışanlar tarafından hedef belirleme gibi yönetim teknikleri ile ilişkilendirmeler yapılmaktadır.

Yönetime katılma; sorunların çözülmesinde ve alınacak kararlarda çalışanların etkisinin olması öngörüsüne dayanmaktadır (Eren, 2000: 381). Bu bağlamda yönetime katılmanın belli başlı üç temel özelliği bulunmaktadır.

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya iş görenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile iş gören arasındaki diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, yani yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Katılım veya yönetime katılma kavramı, karar süreçlerinde çalışanlara aktif bir rol verir (Koçel, 2013: 409). Dolayısıyla katılımın artması çalışanın motivasyonunu, işe karşı tutumunu, başarıma anlayışını ve işin anlamını olumlu yönde değiştirmektedir. Güçlendirme bu boyutu itibarıyla, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır.

Yönetime katılımın unsurları ve tanımlamalarından yola çıkarak örgütlerde en alt iş görenden en üst çalışana kadar görev alan bireylerin, yönetim süreçlerine dâhil olması örgüte olan bağlılıklarını arttırarak örgütün ilerlemesini sağlayacaktır. Bu şekilde güçlendirilmiş çalışan da işini daha çok benimseyerek kendi gücünün önemsendiğini hissederek yeni görevlerde daha iyi motive olmuş olarak yer alabilecektir.

1.4.3. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri, üst kademedeki yöneticinin yetkilerinden bir kısmını kendi adına kullanması için astlarına transfer etmesidir. Üst düzey yöneticinin, kendi yetkilerinden bazılarını astlarına devretmesi, aşırı görev yükünden onu kurtarmış olur (Onaran, 1974: 5).

Yetki devrinde, yönetici işin sonunda hâlâ sorumlu kişidir. Yetki devri; yöneticinin gerekli gördüğü için ya da daha iyi sonuçlar elde edebileceğini düşündüğü için kendine ait olan bir hakkı geçici olarak astına devretmesidir. Güçlendirme kavramı ise, işi yapan kişinin, bu alanda uzman olduğu anlayışına dayanmaktadır. Kişi bu alanda uzman olduğundan, yaptığı işin sahibi gibidir ve doğal olarak iş hakkındaki fırsatları görüp karar vermesi kişinin inisiyatifine kalmıştır. Yetki zaten işi yapmakta olan kişisindedir (Çuhadar, 2005: 4).

1.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme kavramını ortaya atan Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre, çalışanları motive etmek amacıyla iş; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme fırsatlarını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Luthans, 1992: 183-184).

İş özelliklerini zenginleştirme modeli, daha çok işin özelliklerini vurgularken, personel güçlendirme hem astın algısını, hem bireyler arası ilişkiler boyutunu, hem

de yönetici davranışlarını içerecek bir alana bağlıdır (Arı, 2003: 100). İş zenginleştirme gerçekleşmeden, insan kaynağının güçlendirilmesi olası değildir. Görüldüğü üzere bu iki kavram birbiri ile ilişkilidir fakat ayrı gereksinimleri barındırdıklarından dolayı farklı kavramlardır.

Zenginleştirme, yukarıdaki tanımlamadan da yola çıkarak işe yönelik çalışanların görevleri konusunda daha fazla sorumluluk, denetim ve inisiyatif kullanmalarını sağlayacak ilerleme fırsatları yaratmaktadır. Fakat burada güçlendirme ile iş zenginleştirme arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Güçlendirme de asıl amaç personelin daha kalifiye olarak çalışmasını sağlamak iken, iş zenginleştirme de hedef ise işin içeriğine yönelik alınması gereken tedbirlerden bahsetmektedir.

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRME UNSURLARI

Bir işletmede güçlendirme süreçlerinin örgüt kültürü içine yerleştirilebilmesi için bir takım temel unsurlar söz konusudur. Bunlar; katılım ve karar verme, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, çalışma ortamında esneklik, eğitim ve geliştirme, ortak hedeflere yöneltme, sorumluluk, takım çalışması, yenilik ve girişimciliktir. Aşağıda bu kavramların açıklamasına yer verilecektir.

1.5.1. Katılım ve Karar Verme

Güçlendirmede, çalışanların günlük çalışma süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istedikleri anlayışı kabul edilmektedir. Örneğin; Doğan (2003), araştırmasında güçlendirme ile çalışanların performansını ve kalitesini arttırmak için istekli oldukları sonucuna varmıştır. Güçlendirilmiş bir örgütte iş görenler görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yaparken ki tutumlarını da, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedirler. Şekil 2'de belirtilen akış diyagramında geleneksel yönetimden başlayan sürecin

katımlı yönetimden geçerek personel güçlendirme hedefine ulaşırken izlediği yol anlatılmaktadır.



Şekil 2.Katımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme

Kaynak: Randeniya,R., Baggaley,N., Rahim M.A,1995

1.5.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Yöneticilerin işletmelerde belki de üzerinde en çok kafa yormaları gereken süreçlerden birisi de işletmelerdeki bütün seviyelerde bilgi akışını düzenlemektir. Bilgi, güçlendirmenin olmazsa olmazıdır. Başarı için bilgiye ulaşılabilirliğin sağlanması, bilgi paylaşımı ve karar alma süreçleri önemli bir yere sahiptir (Millikin, 1994: 25-26; Chance, 1996; Carr, 1991).

Kişilere gerekli bilgiler verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Bu şekilde davranan işletmelerde, kendi kendini yöneten çalışma gruplarının, verimliliklerini arttırmada ve işlerini yapmada ihtiyaç

duydukları her bilgi paylaşılacaktır. Block'da "bilgiyi mümkün olduğunca paylaşın" demiştir. Yöneticilerin çalışanlara performans düzeyleri hakkında bilgiler sunması, onların ilerleyen süreçte başarılarını arttıracak önemli bir etken olacaktır (Doğan, 2006: 51).

1.5.3. Çalışma Ortamında Esneklik

Günümüzde işler, çok daha karmaşık hale gelmiştir ve çok hızlı bir değişim vardır (Wilkinson, 1998: 45). İşletmeler için gerek daha yüksek iş standardına ulaşmak gerekse de daha iyi hizmet sağlayabilmek adına esnek bir yapı oluşturmak neredeyse hiç kaçınılmaz bir durumdur. Müşteri ile ilişkide bulunan çalışanın, ortamda herhangi bir değişiklik olduğunda gayet hızlı bir şekilde karar vermesi gerekmektedir.

Çalışma esnekliği, işi önceden tasarlanan kalıplarda değil, değişik yöntem kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu da çalışanların çalışma hayatlarının kalitesinin iyileştirilmesi, kararlarını kendilerinin verebilmesi, yeteneklerinin artırılması şeklinde sonuç verir. Böylece güçlendirilmiş çalışanlar; işten kendine boş zaman yaratabilmek, işlerin günlük yapılma düzenini etkileyebilmek ve değiştirebilmek, kendi yaptığı işi değiştirebilmek, çalışma biriminden ayrılabilme gibi esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler (Çelebi, 2009: 37).

1.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim işletme için kısa dönemde maliyetli gibi görünse de, uzun dönemli düşünüldüğünde nitelikli işgücü ve yüksek düzeyli verim sağlanması anlamında gerçek bir yatırımdır. Eğitim işi, işletmede sadece eğitim ve geliştirme bölümünün sorumluluğunda düşünülmemelidir. İşletmede güçlendirilmiş bireylerin ve takımların birbirinden öğrenmesine yönelik imkân ve kabiliyetlerde olması gerekmektedir.

Güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işlerin sahibi olduklarına ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Koç, 2008: 18). Böylece personel güçlendirme işverenlerin çalışmalarının kalitesini, işleri hakkında karar verme, yeni fikirleri uygulama veya şimdiki işlerini yapma yollarını değiştirip iyileştirme yolu ile değerlendirmelerini gerekli kılar. Eğitim ve geliştirme ile desteklenen takım çalışmaları, çalışanların problem çözme etkinliğini arttırmakta; kişiler, birey ve çalışanlar olarak kendilerini daha önemli hissetmektedirler.

Eğitim ve geliştirme aslında işletme için bir bütünün ayrılmaz parçalarıdır. Sürekli rekabet ve değişim dönüşümden beslenen iş dünyası daha iyi eğitim almış çalışanlarla sorunlara daha kolay çözüm bulabilecektir. Aksi takdirde kendini geliştirmeyen çalışan ya da işletmeler ortaya çıkması muhtemel kötü durumların farkına varmadan iş dünyasından hızlıca yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceklerdir.

1.5.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Örgüt kültüründe ortak değerlerin oluşturulmasında, iş görenlerin katılımıyla sağlanan birliktelik ile çalışanlar ortak amaçlar çerçevesinde buluşmaktadırlar (Coleman, 1996: 31). Böylelikle kişiler, elde ettikleri maddi kazançların ötesinde, işletmeye katkı sağlamak ve başarılı olmak için faaliyetlerini devam ettireceklerdir.

İşletmelerin organları da tıpkı bir canlının organları gibi düşünüldüğünde, aynı hedefler doğrultusunda çalışılırsa oluşan güç birliği ile başarı neredeyse sıradanlaşacaktır. Çalışanlar motivasyonu yüksek bir şekilde çalıştığında oluşan sinerji ile gelen başarı, ortak hedeflere yönelmenin ne kadar karlı bir strateji olduğunu anlatabilecektir.

1.5.6. Sorumluluk

Bireylerin, yaptıkları işlerin doğası gereği yetkilendirildikleri alanda belirli bir sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri gerektiği düşünülür. Böylece yetkiyi elinde bulunduran birey sorumluluk hissi ile diğer çalışanlardan hesap sorabilme dürtüsünü de yönetimsel anlamda kullanabilecektir.

Yönetici, personel güçlendirmeyi istediği sürece, çalışanlarına sorumluluk ile beraber yetki de vermelidir. Sorumluluk kavramı burada “iş yapanı güvenebilirsiniz” anlamında olmalıdır. Güçlenmiş takımlar, işletmenin sürekliliğini sağlamak ve üstün performans sergilemek için imkan tanınan süreçlerin yönetimini de devralmış demektir (Doğan, 2006: 51-52; Coleman, 1996: 33). Bu tür sorumluluklar işletmenin genel sorumluluklarından daha ziyade anlaşılabilir ve güçlüdür. İşletmenin değişim ve dönüşüm potansiyeli bu yolla önemli oranda artma eğilimi gösterir. Çalışanların sorumluluk bilincinde hareket etmeleri, müşterek bir vizyon ve misyon ortaya koymada, katılımın cesaretlendirilmesi ve bilginin paylaşımı ile teşvik edilebilir.

1.5.7. Takım Çalışması

Personel güçlendirme süreçlerinde, yöneticilerin çalışanların davranışlarını yönlendirmeleri yerine takımların ve bireylerin kendi kendilerini yönlendirmeleri anlayışı yer almaktadır (Millikin, 1994: 19). Bu faktör de tamamen işletmelerde kendi kendini yöneten takımların oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Kendi kendini yöneten takımlar, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını, grup içerisindeki üyelerine yardım etmelerini, iyi bir iletişim ortamı yaratmalarını, bilgi paylaşımını etkinleştirmelerini; bu anlamda sorumluluk almada ve sorumluluklarını yerine getirmede en çok verim alınan gruplar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Takım çalışmasının en çok kullanılan formlarından birisini de proje takımları oluşturmaktır. Proje organizasyonları tekdüze olmayan ve sık sık değişen farklı disiplinleri benimsemiş üyeleri bir araya getiren yapılardır. Proje tipi görevlerin ortaya çıkması, farklı kişilerin çalışmasına ihtiyaç göstermesi, yeni takımlar oluşturulması beklentilerinin bir ürünüdür. Görev sona erdiğinde proje takımı sonlanmakta ve üyeler yeni göreve başlamaktadırlar (Doğan, 2006: 61-62).

Bireyin doğası gereği her türlü sosyal ya da duygusal olaylarla iç içe yaşama durumundadır. Toplumsal bir varlık olan insan için bu öğeler kaçınılmazdır. Çalışan ya da yönetici rolünde ele almış olduğumuz birey; normal zamanlarda çok başarılı olurken, yaşamış olduğu sıra dışı sosyal ya da duygusal bir sorundan kısa zamanda sıyrılamazsa almış olduğu kararlar da bu olumsuz etkiler görülebilecektir. Dolayısıyla grup halinde yapılan çalışmalar ve alınan kararlarda, bireyin bu durumdaki negatif yönünü ortak akılla aşma anlamında önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

1.5.8. Yenilik ve Girişimcilik

Personel güçlendirme, yenilik ve girişimcilik anlayışını güçlendiren en temel faktörlerden birisidir. Örneğin; araştırma-geliştirme faaliyetlerine bütçe ayıran işletmeler gerek sermayelerinin gerekse de kazançlarının bir bölümü sadece gelişim ve yeni fikirler için ayırmaktadırlar. Her ne kadar buralarda harcanan zaman ve para kaynak israfı gibi gözükse de konunun özü incelendiğinde kendine güvenildiğini gören çalışanın, işletmeye olan bağlılığının artması ve daha iyiyi bulmak ve keşfetmek için arkasında sürekli işletme desteğini hissetmesi söz konusu olacaktır. Böylece çalışanın ileride işletmeye daha kârlı ve faydalı olmasının önü açılacaktır.

İşletme içinde sağlanan bağımsızlık; yenilik ve gelişimin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Eğer birey verilen görevleri nasıl tamamlayacağına ilişkin daha fazla kontrole sahip olduğunu algılayorsa, işlerinde daha titiz davranıp yaratıcı üretim gerçekleştirebilecektir. Böylece çalışan işin uzmanı konumunda olduğunun

farkına varacak ve etrafına da cesaretlendirici fikirler aşılacaktır (Coleman, 1996: 29).

1.6. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ DOĞUŞUNU HAZIRLAYAN ETKENLER

Günümüzde örgütlerin başarısında personeli güçlendirme uygulamalarının önemli faktörlerden biri olduğu gerçeği kaçınılmazdır. Bu bakımdan örgütün gücünün de personel güçlendirme sonucu ortaya çıkacak sinerji ile artması söz konusu olacaktır. Güçlendirme sonucunda çalışanlar, işleri ile ilgili oto-kontrole sahip olacaklarından daha başarılı sonuçlar elde edeceklerdir. Diğer taraftan yapılan araştırmalar örgütlerde bireylere güçsüzlük hissi veren faktörleri genel olarak aşağıdaki gibi gruplandırmaktadır (Conger and Kanungo, 1988: 477; Atalay, 2010: 25-26):

Örgütsel Etkenler:

- Belirli örgütsel değişimler, transferler
- Riskli girişimler
- Aşırı rekabet baskıları
- Bürokratik ortamlar
- Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri
- Aşırı merkezleştirilmiş şirket kaynakları

Yönetici Tarzı:

- Otoriter (Yüksek Kontrol)
- Olumsuz değerlendirmeler (Hatalar üzerinde odaklanma)
- Davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar

Ödüllendirme Sistemleri:

- Düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler)
- Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü

İş Tasarımı:

- Rol belirsizliği
- Teknik destek ve eğitim eksikliği
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Uygun otorite eksikliği
- Düşük iş çeşitliliği
- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım
- Uygun/gerekli kaynakların eksikliği
- Aşırı kurallar ve yönetmelikler
- Rutin işlerin fazlalığı
- Düşük ilerleme fırsatları
- Anlamsız hedefler/görevler
- Üst yönetim ile sınırlı iletişim

Belirtilen bu olumsuz etmenler bireyi işletme içerisinde motivasyonunu yitirmeye yöneltmekte, böylelikle çalışanlar kurumsal bağlılıklarını da kaybetmektedirler. Her yöneticinin sorumluluk sahasında bu negatif etkenlere karşı almış olduğu önlemler gerek çalışan gerekse de örgüt başarısında pozitif bir değer olarak yer alabilecektir. Kendisini ve işletmenin gelişimini isteyen yöneticiler; her ne kadar konjonktürel gelişmeleri yakından takip etseler de çevrelerinde yaşanan olumsuz durumları gözlemlemede de kayıtsız kalmamalıdır. Hedeflenen noktada her süreçten alınan dersler işletmenin konumunu güçlendirmede çok önemli bir yapı taşı olabilecektir.

İşletmelerin içinde bulunduğu şartlar gün geçtikçe karmaşıklaşmakta işletmeye içinden çıkılması gereken yeni yol haritası gerektirmektedir. İşte bu yollardan biri de kalite çalışmalarıdır (Çöl, 2004: 23). Kalite çalışmaları tüketici

isteklerine cevap vermede önemli bir faktördür. Çalışanın kalitesi aynı zamanda işine de yansıtacağı için işletmenin tercih edilmesini arttırıcı unsur olacaktır. Toplam kalite yönetiminin bir halkası olan personel güçlendirme de, işletme de amaçlara ulaşmak için çalışanların istenilen seviyeye ve yeterlilik düzeyine ulaştırılmasını hedeflemektedir.

1.7. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ FAYDALARI

Modern dünyada başarılı yöneticiler ve işletmeler, personeli güçlendirmenin farklı yollarını aramaktadırlar. Konunun uzmanı olan teorisyen ve pratisyenlerin ortak kanaatlerine göre; bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederse daha istekli karar almakta ve uygulamaktadırlar (Akdemir, 1996: 99). Bu durum örgütsel başarı dolayısıyla, gücün ne kadarının personele aktarıldığı ile doğru orantılı olmaktadır.

Personel güçlendirme süreçlerinde yer alan her bir çalışan artık işletmenin sahibi gibi hareket ederek, işletmede kendi görev sahası ile ilgili her türlü faaliyeti yönlendirmeye çalışacaktır. Böylelikle iş gören, işletmenin artık öğrenen örgüt olmasını sağlayacak bir profile dönüşecektir. Personel güçlendirme uygulanmasındaki en önemli kazanç ise, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır. Tablo 2’de belirtilen hiyerarşik kültür ile güçlendirilmiş kültürün karşılaştırılmasında adeta geleneksel yönetim doğrularından modern yönetim doğrularına geçiş anlatılmaktadır.

Tablo 2.Hiyerarşik kültür ile güçlendirilmiş kültürün farklılıkları

Hiyerarşik Kültür	Güçlendirilmiş Kültür
Planlama	Vizyon sahibi olma
Emir-komuta	Performans için geri bildirim
Denetim	Özdenetim
Bireysel sorumluluk	Takım sorumluluğu
Piramit örgüt yapısı	Çapraz/fonksiyonel yapılar,
İş akış süreçleri	Projeler
Yöneticiler	Koçlar/takım liderleri
Personeller	Takım üyeleri
Katılımcı yönetim	Kendi kendini yöneten takımlar
“Sana söylendiği gibi yap” anlayışı	Kendi işine sahip olma
Kişisel ödüllendirme	Grup bazında ödüllendirme

Kaynak: Randolph, 2000:98

1.7.1. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Yöneticilere Faydaları

Örgütün sosyal-yapısal özellikleri yönetici davranışlarının bir sonucudur. Bu sebeple yöneticiler, güçlendirmeyi destekleyen bir yapı oluşturmak yönünde çalışmalarda bulunmalıdırlar (Singler ve Pearson, 2000: 47). Örgüt üyeleri üstlerinin nelere önem verdiklerini, kriterlerini, önemli olaylar ve sıkıntılı dönemlerde nasıl davrandıklarını gözlemleyerek örgütsel yapıyı anlamaya çalışmalı; yöneticiler ise, istenen yapıyı destekleyici nitelikteki örgüt felsefesini açıkça belirtmelidirler. Bunların yanında beklenen davranışın gerçekleşmesi için rol model olunması, ideal sosyal yapıyı destekleyen ödül sistemleri oluşturma ve iş gören seçiminde yeni kriterler geliştirme yöneticiye düşen önemli sorumluluklardır.

Personel güçlendirme üzerindeki en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Bu bağlamda güçlendirmenin yönetici unsuru açısından etkisine yönelik sonuçlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Koçel, 2013: 413-414):

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma (problem çözme yaklaşımı) ortamı güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.

- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme-geliştirme, önünü açma ve koç'luk yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

Yöneticinin işletme içinde almış olduğu tavır ve davranışın hem işletme hem de çalışanlar için bir karşılığının olması kaçınılmazdır. Öngörü sahibi, vizyonu geniş, yönetim becerilerini kavrayıp uygulayabilen her yönetici; işletme yönetim sorumluluğunun önemli bir bölümünü sadece çalışanlarına kendi deneyimlerini aktararak da sağlayabilir. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini işletmede bir zincirin en güçlü halkası gibi göreceklelerinden daha fazla emek sarf edeceklerdir. Böylece güçlendirilmiş her çalışanın işletmenin bütününü düşünen mal sahibi gibi karar alıp uygulayan bir kişilik olmasının önü açılacaktır.

1.7.2. Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşletmelere Faydaları

Örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu Thomas ve Velthouse (1990), ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde öne sürmüşlerdir. Örgütsel çevrenin, sunduğu fırsatları veya neden olduğu güçlükleri bireysel algılar ve davranışlar açısından değerlendirmek gerekir. Örneğin aşırı bürokratik ortamlar, iş görenlerde pasif düşünce ve davranışlara yol açarken, güçlendirici bir ortam, bireysel düşünce ve davranışları desteklemektedir. Böyle ortamlardaki iş görenlerin de karar verme sürecinde etkili olmalarını sağlamak amacıyla örgüt içinde bilgi, güç ve örgütsel kaynaklar paylaşılmaktadır. Dolayısıyla

katılımın yüksek olduğu ortamlar, iş görenlerin özgüvenlerinin artmasına ve örgütle özdeşleşmelerine yardımcı olmaktadır (Spreitzer, 1996: 485-486; Çöl, 2004: 27-28).

Güçlendirilen personel, iş süreçlerini ve kararlarını analiz edecek bir donanıma kavuşacak dolayısıyla yeni bir potansiyel fayda sahası ortaya çıkacaktır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ile rakiplere nazaran avantaj elde edilecektir. Böylece işletmenin bilgi üretme kapasitesi artacaktır (Çavuş, 2006: 63).

İşletmenin güçlendirme süreçlerinde öğrenmiş olduğu yeni yöntemlerle ve bulgularla yoluna devam etmesi rakiplerine göre bir fayda sağlayabilecektir. Bilgiyi işleme süreçlerinde edinilmiş olan tecrübelerin ve güçlendirilmiş çalışanların rolleri çok önemlidir. Bilginin en güçlü silah olduğu günümüzde çalışanın bu kazanımı elde etmek için vizyon sahibi bir birey olarak çalışması gerekmektedir. İşte personelin bu bakış açısı da aynı zamanda işletmenin sağlıklı bir vizyon ortaya koymasına kapı aralamaktadır. Böylece işletmenin hedefleri ile çalışanın hedefleri örtüşerek işletmeye maksimum fayda sağlanabilecektir.

1.7.3. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanlara Faydaları

Güçlendirmenin faydalarının yöneticilere ve işletmeye bakan yönünün yanında bir de çalışana bakan yönü vardır. Çalışan almış olduğu eğitimi ve işletmenin kendisinden beklenen değeri doğru bir şekilde güçlendirme süreçlerine aktardığı zaman bu olumlu sonucun katkısını maddi ve manevi her anlamda görebilecektir. Kazanılmış olan tecrübeler ve faydalar sonucunda; gerek işletmenin gerekse de yöneticinin söz konusu personeli diğer çalışanlardan ayıracak şekilde tatmin etmesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkaracaktır.

Personel güçlendirme derecesini belirlerken “işin içeriği” ve “işin yapısı” belirlenmelidir (Ford and Fotler, 1995: 27–28). İşin içeriği, görev ve prosedürleri; işin yapısı ise misyon, amaç, hedef, örgüt yapısı, ödül sistemleri ve işin yapılış amaçlarını içermektedir. İşin yapısı ve içeriği konusunda güçlendirilen personel örgüt etkinliği konusunda her şeyden sorumlu hale gelir ve karar verme yetkisi tamamen personelde olur.



Şekil 3.Personelin Sahip Olması Gereken Beceriler

Kaynak: Ford and Footler, 1995:27

Personeli güçlendirme dereceleri, Şekil 3’ de görüldüğü gibi personelin güçlendirme çabalarından önce, kendisinin karar verme yetkisinin olmadığı bir durumdan, karar verme stratejileri belirleyip sorumlu olması durumuna kadar uzayan bir sürecin içerisinde izlenir. İlk önce personelin güçlendirme derecesinin çok az olduğu yerde becerilerinin de az olduğu görülmektedir. Bu aşamada personelin karar verme yetkisi yoktur. Güçlendirme çabaları ile birlikte yukarıya doğru eğilimde personelin katılımının arttığı, güçlendirmenin geliştiği ve en uç noktada güçlendirmenin en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Artık bu aşamada personel karar verme ve strateji belirleme özelliklerine sahip bir çalışan haline gelmektedir.

1.8. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Güçlendirme sürecinde aşılması gereken sorunların belki de en önemlisi, yöneticilerin kendi kendilerini eğitime ve değiştirme konusundaki kararsız ve bazen de olumsuz tutumlarıdır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin komuta ve kontrol eden yaklaşımlarından uzaklaşıp koçluk yapan kişiler olmasıdır. Bu, belki kolay olmayacak bir rol değişimidir (Barutçugil, 2004: 402).

Yöneticiler ve çalışanların personel güçlendirmedeki yeni misyon ve vizyonları şüphe ile karşılamaları ve tam olarak yerine getirememeleri çok sık karşılaşılan problemlerdendir. Güçlendirme süreçleri yöneticiyi; komuta-kontrol odaklı yöneticiden ziyade, rehberlik eden ve liderlik görevini yerine getirerek ilerlemeyi sağlayan yönetici yapar. Bu görevi güç kaybı ya da makamına tehdit olarak algılayan yöneticiler açısından maalesef güçlendirme sorun olmaktadır. Bu algı da, “yöneticilerin yetki devri ve güçlendirmeden gizliden gizliye bir endişe ve korku duyduğu” düşüncesini desteklemektedir. Bunun en temel nedenleri şöyle belirtilmektedir (Çetin ve Günay, 2001: 761-762):

- Güç ve otoritesini kaybetme korkusu,
- Astlarına olan güvensizlik,
- İletişim azlığı,
- Kendim en iyisini yaparım anlayışı,
- İş görenlerin hata yapabileceği kaygısı,
- İş görenlerden eleştiri alma kaygısı,
- Zaman bulamama bahanesi,
- Güçlendirmenin zamanla yöneticinin pozisyonuna bir tehdit oluşturabileceği.

Güçlendirmede yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması, kişilerin değişme arzularının olmayışı, organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi başlıca sorunlar olarak da ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2013: 418).

Sonuç olarak güçlendirmenin organizasyonların bütün unsurlarının katkılarıyla ilerleyebileceği gerçeğinden kaçınılamaz. Yöneticilerin felsefi olarak çalışanlarına karşı her türlü bilgi ve desteği içtenlikle vermeleri, çalışanlarında motivasyonları tam ve verilen her görevi layıkıyla yapmasıyla işletme bir bakış açısı kazanacaktır. Bu yolla “Benim işletme için nerede çalışmam daha iyi olur” ya da “İstedğim birimde çalışmam için ne yapmam gerekiyor” gibi sorularla işletmeler, çalışanlarına kendi kendilerine tatminkâr cevap verme yolunu açmış olacaklardır. Çalıştığı örgütü iyi analiz edebilen bireyler, personel güçlendirmenin önce kendisine sonra örgüte neler katabileceğini görüp, güçlendirme uygulamaları için yöneticilerini yönlendirebileceklerdir.

1.9. KAMUDA PERSONEL GÜÇLENDİRME

Günümüz yönetim ortamında karar verme süreçleri yalnızca yöneticilerin kullandığı bir güç olarak değil aynı zamanda diğer çalışanlarında katılımıyla gerçekleşen bir olaylar bütünüdür. Bilgi gücünün hiyerarşi ve iletişim basamaklarını hızla aşmasıyla güçlendirilmiş bireyler kendilerini daha rahat ifade edebilmektedirler. Böylece birey örgütün iş basamaklarında sıradan bir etken olmaktan daha ziyade yönetim mekanizmasının bir üyesi olarak karar süreçlerine dâhil olacaktır.

Örgüt yönetimleri açısından kamu yönetimi birçok farklılığı bünyesinde barındırmaktadır. Kamusal her faaliyetin bir kanun çerçevesinde vatandaşa sunulması gerekmektedir. Personel güçlendirme ile ilgili kanunlarımızda herhangi bir düzenleme olmamasına rağmen güçlendirme ile ilişkili yetki devri ve yetki genişliği gibi kavramlar kullanılmaktadır. Kamu örgütlerinin esnek bir yapıya sahip olmaması ve atılan her adımın resmi mevzuat ve talimatlardan geçerek çok yavaşça atılması güçlendirmenin değişim ve dönüşümden beslenen yapısına aykırılık oluşturmaktadır (Çuhadar, 2005: 4).

Kamu idarelerinde rekabet ve zaman baskılarının olmayışı, gelenekselleşmiş bürokratik rollerin varlığı, hiyerarşik kültürün her kademedede kendini hissettirmesi güçlendirmenin önünü tıkayan başlıca unsurlardan sayılabilmektedir.

Kamu yönetimi bakımından kurum saygınlığı ve vatandaşa sunulan kaliteli hizmet verebilme gibi unsurlar insan kaynağını ön plana çıkarmaktadır. Çevresindeki fırsatları görebilen ve yenilik ile değişimlere açık olan çalışanlara ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Güçlendirme süreçlerinin uygulanması içinde örgütte başlıca şu faktörlerin olması gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 169-170):

- Çalışanı yeni fikirler konusunda teşvik ederek kabul etmesini sağlamak
- Bireylerin kişisel gelişimlerine inandıkları işlerde görevlendirmek
- Farklı fikirlerin tartışılmasına yöneticilerin liderlik ederek bu kültürü kurumda yaymak ve görevle ilgili yeni yaklaşımlar türetebilmek
- Kişilerin içinde buldukları kötü şart ve durumlarda bile bunları kendileri için bir gelişim fırsatı görmelerini sağlamak
- Sorumlulukların daha iyi nasıl yerine getirilebileceği düşüncesini çalışanlar arasına yaymak
- Olası hatalar konusunda da savunmacı yaklaşımlardan ziyade ders alabilen çalışan davranışlarını ödüllendirme.

Rekabet ve teknolojik girdilerin yoğun olarak yer aldığı günümüz örgütlerinde çalışanın niteliği ve bilgiyi işleme hızı ayrı bir önem kazanmıştır. Her türlü riskin alınıp kıyasıyla rekabetle varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler güçlendirme süreçlerine her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Kamu yönetiminde ise maalesef aynı duyarlılık söz konusu değildir. Rekabet şartları içinde olunması her ne kadar kamu örgütlerini tehdit eden bir unsur olmasa da hantallaşan bürokratik yapı örgütü içten çürütür hale gelebilmektedir. Geleceği iyi görebilen ve ihtiyaçları zamanında tespit edebilen yöneticiler güçlendirme süreçlerine yatırım yaparak nitelikli çalışanların varlığı ile hem kamu örgütlerine hem de kendilerine en iyi faydayı sağlamış olacaktadırlar.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel Bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow ve McElroy, 1986: 139; Gül, 2002: 37).

Örgütsel bağlılık alanında birçok araştırma yapılmasına rağmen, örgütsel bağlılığın anlamına yönelik genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır (Mottaz, 1989; Reichers, 1985; Haarr, 1997; Joolideh ve Yeshodhara, 2009). Öte yandan örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde karşımıza çıkan tanımlardan bazıları şöyledir:

- İş görenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, iş yerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesi (Meyer ve Allen,1997),
- Kişisel özellikleri, kıdemi, başarıma ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik anlayışını kapsamına alan psikolojik bir olgu (Thornill vd., 1996; İnce ve Gül, 2005),
- Bireyin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olması. Bir başka ifadeyle, bireyin kimliği ile örgütsel kimlik arasında uyum sağlamak amacıyla örgüte yönelik bir tutum veya yöneliş (Sheldon, 1971),
- Çalışanın örgüt ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme isteği. Manyetik bir gücün bir metali çekmesi gibi,

kişinin gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin ölçüsü (Davis ve Newstrom, 1989),

- Bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyi (Brewer, 1996),
- Genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı da kapsamına alarak bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı (Çetin, 2004),
- Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanma (O'Reilly ve Chatman, 1986),
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşme (Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır) (McDonald ve Makin, 2000: 86).

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), “sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir” şeklinde tanımlarken, Celep (2000)' de, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılığa ilişkin bir özet, tablo 3'de aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 3.Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler ve Kullanımları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arz eder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, “çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığı” şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, “bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşen durum” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers, A.E., 1985'den akt. Gül, 2002:39

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık araştırmalarında Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974)' in bir grup üzerinde iş doyumunu ve iş devri seviyelerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma temel alındığında; Atchison ve Lefferts (1972) ve Kraut (1970)' a göre baēlılık temel olarak şu üç faktörle açıklanmaktadır (Buluç, 2009: 16; Doēan ve Kılıç, 2007: 39). Bunlar;

- Örgütün hedef ve deēerlerini güçlü bir inançla benimseme
- Örgüt için emek sarf etmeye her zaman istekli olma
- Örgüte üyeliēinin devamı için güçlü arzu duyma

Bu üç faktör etkisine göre baēlılık, ahlaki ya da içsel baskılardan kaynaklanmaktadır. Angle ve Pery (1981) baēlılık kavramının küresel bir kavram olduēunu ve iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır. Bu boyutlar; deēer baēlılığı ve örgütte kalmaya (örgütten ayrılmama) ilişkin baēlılıktır. Çalışanın örgütsel hedefleri benimseyerek çalışması tutumsal baēlılık, bireyin davranışsal özelliklerine göre olan baēlılık ise davranışsal baēlılıktır (Buluç, 2009: 16).

Literatürde çok iyi bilinen İngiliz örgütsel baēlılık ölçeēini geliştirenler Cook ve Wall (1980) ; örgütsel baēlılığın bireyin örgütün hedef ve deēerlerine karşı oluşan duygularıyla ilgili olduēunu söylemektedirler. Bu araştırmacılar örgütsel baēlılığı özdeşleşme, katılım ve sadakat olarak üç boyutta ele alarak incelemişlerdir.

Allen ve Meyer 1984 senesinde duygusal ve devam baēlılığı olarak iki boyut üzerinden açıkladıkları çalışmalarına, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 senesindeki çalışmasına dayanan normatif baēlılığı da dahil ederek 1990 senesinde üç boyutlu örgütsel baēlılık araştırmalarını tamamlamışlardır (Mujka, 2011: 61) .

Örgütsel baēlılığı ölçmek amacıyla yapılan çalışmalarda Meyer-Allen'in örgüte ve işe baēlılık ölçeēi en çok kullanılan ölçek olarak karşımıza çıkmaktadır. İşe baēlılık ve örgüte baēlılık kavramlarını ayrı olarak ele alan bu ölçekte, her iki sahada da baēlılığın sebeplerinin alt faktörleri incelenmektedir. Duygusal, devam ve zorunluluk baēlılığı olarak ele alınan üç alt deēiřkenin varlığı da araştırmalarda sıklıkla irdelenen alt başlıklardır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Bu çalışmalar sonucunda ortaya konan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği, hali hazırda örgüt konusunda çalışma yapan araştırmacıların sıklıkla başvurduğu temel ölçeklerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 4’ de Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık konusunda geliştirmiş oldukları bağlılık boyutlarını içeren özet bir tablo belirtilmektedir.

Tablo 4.Meyer ve Allen’in Örgütsel Bağlılık Modeli’ndeki Bağlılık Bileşenleri

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
Duygusal Bağlılık	Çalışanın Bunu İstemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması
Devam Bağlılığı	Çalışanın Buna Zorunlu Olması	Çalışanın işten ayrılacağı durumda karşılaşacağı maliyetlerin farkında lığı
Normatif Bağlılık	Çalışanın Bunu Doğru Bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük

Kaynak: Arbak, Yasemin ve Kesken, Jülide: 2005:67

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgütle bütünleşmesi olan duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık alanında en meşhur olan yaklaşımdır (Suliman ve Iles, 2000: 407).

Tutumsal bağlılık olarak da tanımlanan duygusal bağlılık örgütte yer alan duygusal etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işe bağlılığı, arkadaşları ile ilişkileri ve sorumluluklarından dolayı elde ettiği mesleki tatmin ile bağlantılıdır.

Bireyin örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek içtenlikle çalışma süreçlerini de içerir. Dolayısıyla duygusal bağlılığı üst seviyede olan çalışanlar kendilerini örgüte adanmış çok güvenilir olarak kabul edilir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124).

Çalışanların örgütle olan duygusal bağlılığı adeta örgütle özdeşleşme olarak tanımlanabilir. Çalışan ile örgütün bir süreç dâhilinde amaç ve fikir birliği sağlayarak hareket etmeleri de örgütsel özdeşleşmedir. Duygusal bağlılık ile çalışanın örgütle arasında kurmuş olduğu ilişki, her iki tarafında aktif rol almasıyla gönüllülük esasıyla ilerleyen bir bağlılık türüdür (Oktay ve Gül, 2003: 37).

İşverenlerin en çok istediği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çünkü çalışan kendisini bir nebze ikinci plana atarak örgütün amaçları için fedakârlıkta bulunmaktadır. Böylece çalışanın örgütte kendisini iyi hissetmesinin en önemli sebebi örgütün faaliyet sahasındaki başarısı olacaktır. Çalışan kendi duygu, düşünce ve tutumlarını örgütte bir değer üretebildiği sürece olumlu görecektir. Duygusal bağlılığı güçlü olan bireyler işlerini yapmayı bir zorunluluk olarak görmemekte ve örgütte kalmayı gönüllü olarak sürdürmektedirler (Atak, 2009: 105).

2.2.2. Devam Bağlılığı

İş görenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörleri; yetenekler, eğitim, yer değiştirme, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplumsal faktörler ve diğer seçenekler olarak sıralamak mümkündür (Meyer ve Allen, 1990:3).

Rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet olarak karşımıza çıkan bağlılık da bir çeşit devam bağlılığıdır. Kişinin örgütten ayrılma kararında elde ettiği kazanımlarını kaybedeceği düşüncesi hâkimdir. Çünkü duyguların en az etki ettiği ve örgütten ayrılma sonucu oluşabilecek kayıpların en çok değerlendirildiği bir bağlılık türüdür (Yüceler, 2009: 448).

Diğer taraftan devam bağlılığı iş görenlerin örgütlerine yaptıkları yatırımlar nihayetinde doğan bir bağlılık olarak ortaya çıkar. Bu durumda bir iş görenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi

kazanımları örgütten ayrılmasıyla birlikte yerini bu kazanımlarını kaybedeceği endişesine bırakır. Dolayısıyla devam bağlılığında maddi ya da somut gerekçelerle örgütte kalma ihtiyacı ortaya çıkar (Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

Devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar alternatif iş imkânlarının azlığından ve kazanılan hakların kaybedileceği konusundaki tereddütlerinden dolayı örgütlerinde çalışırlar. Bu şekilde örgüte bağlılık duyan bireyler örgütün menfaatlerinden daha öte öncelikle kendi çıkarlarını düşünmektedirler. Bu sebepten ötürü örgütler tarafından pek de istenmeyen bir bağlılıktır (İşcan ve Naktiyok,2004: 185).

Çalışanın demografik yönü olan yaş, cinsiyet, medeni durum, işyerindeki çalışma süresine daha çok bakan devam bağlılığı, kişi örgütte kaldığı sürece bu faktörlerin de etkisiyle artmaktadır. Dolayısıyla kişi örgütten ayrılmak istediğinde, zamanla doğru orantılı olarak artan bu maddi ve manevi kazanımları da kaybetmeyi göz önüne alarak karar vermesi gerekecektir.

2.2.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık diğer bağlılık türlerinden farklı olarak ahlaki yükümlülük duygusunu ön plana çıkarır. Kişinin sahip olduğu kültürel kazanımlarını da içinde barındıran bir bağlılıktır. Devam bağlılığı ve duygusal bağlılık daha çok çalışanın kendi isteklerinden kaynaklanan unsurlardan beslenirken, normatif bağlılık çalışanın kendi dışındaki unsurların etkisiyle yani çalışanın yaşadığı toplumun kültüründen etkilenmektedir.

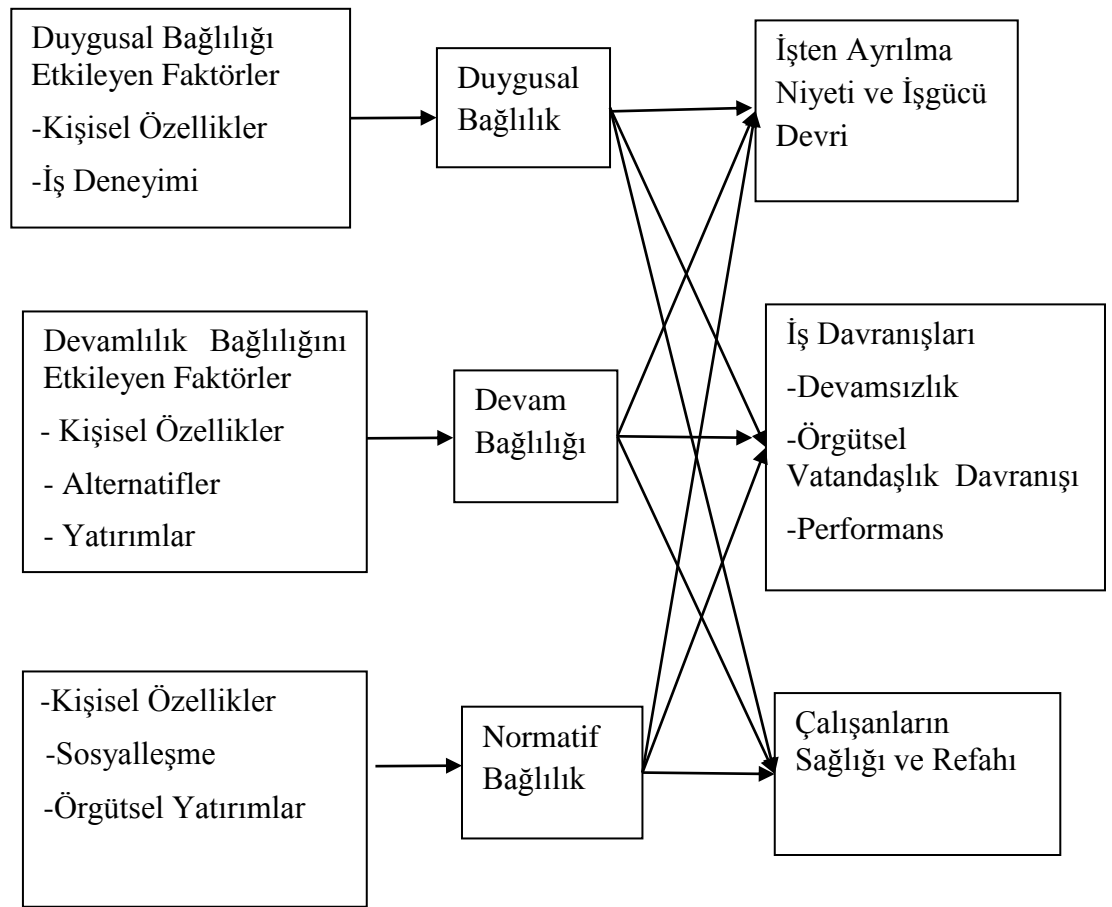
Wiener (1982)' de normatif bağlılığı; örgütsel amaç ve beklentileri karşılama adına bir çeşit özümsemesi gereken tutum olarak tanımlanmıştır. Daha sonra güçlü normatif bağlılığa sahip bireylerin örgüt üyesi olmaya devam etmeyi doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmeleriyle desteklenmiştir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı bir görev olarak algılaması ve bu algının doğru olduğunu düşünmesi ile meydana gelen bağlılıktır. Kişinin örgütten

herhangi bir gerekçe ile ayrılmasında, kaybedeceklerini göze almaması; bu bağlılığın devam bağlılığından farkını ortaya koymaktadır (Solmuş, 2004: 215).

Bireyler sahip olduğu değerlerden dolayı örgüte sadakat göstermeyi bir ahlaki sorumluluk bilinciyle yerine getirirler. Bu sebeple Martin'e (2008) göre normatif bağlılıkta, çalışanın örgütüne bağlı olması bir yükümlülük olarak ele alınmaktadır.

Tanımlamaya çalıştığımız üç bileşenli örgütsel bağlılık bileşenlerinde de belirtildiği üzere çalışanları örgütlerine bağlı olmaya iten sebepler farklı farklıdır. Şekil 4' de Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık sınıflandırması; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı etkileyen faktörler ele alınarak belirtilmiştir.



Şekil 4. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002'den aktaran, İnce ve Gül, 2005:3

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ UNSURLARI

Örgütsel bağlılık dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgüte karşı göstermiş oldukları bağlılık düzeyleri farklı unsurlardan çeşitli düzeylerde etkilenmekte ve kişiler bu unsurların bağlılık üzerindeki etkilerini değerlendirerek bağlılık ile ilgili sonuç çıkarmaya çalışmaktadırlar (Özler, 2012: 7). Örgütsel bağlılığı etkileyen bu unsurların ortak noktası, kişilerin örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici rol oynamasıdır.

Bağlılık seviyelerini etkileyen unsurlar kişisel faktörlerin etkisinden veya çalışılan örgütten kaynaklanabilmektedir. Örgütsel bağlılığın dinamik bir temele oturması, bağlılığı oluşturan unsurların da bu temelin bir nevi alt bileşenlerini oluşturduğu varsayılabilir. Dolayısıyla her geçen gün hızla değişen ve dönüşen örgütlerde, örgütsel bağlılık kavramının unsurları da bundan doğal olarak etkilenecek ve bağlılığı oluşturan unsurlar gün geçtikçe yeni kavramları bünyesine katabilecektir.

2.3.1. Kişisel Faktörlerin Etki Alanı

Kişisel ve demografik özellikler örgütsel bağlılığın unsurlarını incelemede sıklıkla ele alınan konular olmaktadır (Joiner ve Balakis, 2006: 440).

Yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve cinsiyet gibi demografik özelliklerin yanı sıra, başarıma ideali gibi kişinin örgütten beklentilerinin ne seviyede karşılanıyor olması, örgütsel bağlılığın unsurlarından olan kişisel faktörler alanında literatürde önemli bir yere sahiptir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59).

İnsan sosyal bir varlıktır. Toplumda yaşanan her bir olayın nasıl her fertte farklı düzeyde karşılık bulması mümkünse, örgütü de kendi sahasında küçük bir toplum olarak düşündüğümüzde örgüt içinde yaşanan her olayın da çalışanlarda farklı seviyelerde karşılık bulması kaçınılmazdır. Burada örgüt için belirtmeye çalıştığımız, kişinin sahip olduğu özellikleri örgütsel bağlılık bağlamında iyi anlamak için belki örgütten ziyade önce insan unsurunu düşünmenin gereğini vurgulamaktır.

2.3.1.1. Cinsiyet Etkisi

Örgütsel bağlılığı ölçmek için yapılan araştırmalar da erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgüte daha bağlı olduğu konusunda pek çok farklı sonuç bulunmaktadır. Örneğin bir grup araştırmacı (Colbert ve Kwon, 2000; Opayemi, 2004) kadınların örgüte olan bağlılıklarının erkeklerden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu görüşe katılmayıp aksi kanaatte olan araştırmacılar da (Gökmen, 1996; İnce ve Gül, 2005) sosyo-kültürel sebeplerle kadınların örgütsel bağlılığının düşük olmasının muhtemel olduğunu iddia etmektedirler. Kadınlar daima ev ve aile hayatları ile ilgili görev ve sorumluluklarına erkeklere oranla daha fazla önem verirler. Böylece örgütsel sorumluluklar ve kariyer olanaklarına yeterince zaman ayıramazlar. Bu durum da kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılıklarını zayıf kılmaktadır.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın arasında ilişki kurmak oldukça zor bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin gerek sosyal hayattan beklentileri gerekse de iş hayatından beklentileri karşısında sergilediği davranışlar, örgütsel bağlılığı ölçmek için cinsiyet unsurunu devre dışı bırakan en temel araç olarak ele alınabilir.

2.3.1.2. Medeni Durum Etkisi

Medeni durumu evli olan ya da eşinden ayrılmış bireylerin örgütten ayrılması bir maliyet yükü doğuracaktır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın yüksek olacağı söylenmektedir. Ayrıca evli olup bakmakla yükümlü olunan fert sayısının da bağlılığın gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 61).

Evli olarak çalışanların aile sorumluluğu, ekonomik sorumluluk, toplumsal beklentiler gibi faktörlerden dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönünde bir görüş hâkimdir. Fakat medeni hal ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teörinin kesin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygındır (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

Çalışan bireyin bekar olması daha iyi şartlarda iş alternatifini bulduğunda, evli olan bireye göre arka planda düşünmesi gereken şartlar daha az olduğundan örgütten ayrılması daha kolay olabilecektir. Bu görüş her ne kadar ilk etap da çok doğru gözükse de ele alınan her durumu kendi şartlarında değerlendirmek gerektiği hususu

bizi medeni durum konusunda genel kabul görmüş kesin bir görüşe götürememektedir.

2.3.1.3. Yaş Etkisi

Örgütsel bağlılık unsurlarından biri olan yaş etkisi de bağlılığın düzeyini belirlemede önemli bir yere sahiptir. Personelin gerek çalıştığı örgüte verdiği emek gerekse de işletmede oluşturduğu çevre yaş unsuruyla doğru orantılı olarak artan ya da azalan bir bağlılık olarak ele alınabilir. Çalıştığı işletmede belirli bir kıdem ve özlük hakkı elde etmiş bir çalışanın alternatif iş imkânlarını kendisinden daha genç bireylere göre tercih etmesinde yaş unsurunun etkisi çok bağlayıcı olabilecektir.

Antalya’da otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın ilerlediği ancak bunun tek başına kullanılamayacağı, bu sonucun işyeri içerisinde kalma süresi ve kıdem ile bağlantılı olduğu ileri sürülmüştür (Ertan, 2008: 58).

Diğer taraftan yapılan başka bir araştırmada da yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık gösterdikleri ileri sürülerek bunun nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Gözen, 2007: 55-56):

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı da artabilmektedir. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli buldukları için örgütten ayrılmak istemezler.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler.

Bireyin işletmede geçirmiş olduğu hizmet yılı ile yaş faktörü aynı anlamda ele alınabilmektedir. Genç çalışanların örgütsel bağlılıkları yaşlı çalışanlara göre düşük olabilmektedir. Bunun nedeni ise; genç yaşlarda iş memnuniyetsizliğinden

dolayı alternatif iş imkânlarına daha hızlı karar vermeleridir. Çalışanın kariyer beklentisi içinde olduğu ve işletmeninde bu ihtiyaca olumlu cevap vermesi ideal bir durumdur. İlerleyen yıllarda çalışanın kazanımlarının yaş etkisiyle de paralellik göstermesi bağlılığı arttırabilecek temel unsurlardan sayılabilir.

2.3.1.4. Eğitim Durumu Etkisi

Bilginin insanı zamanın her anında güçlü kıldığı bir gerçektir. Eğitim seviyesi yüksek çalışan bulmak özellikle gelişen örgütlerin üzerinde durdukları hususlardan birisidir. İyi eğitim almış çalışanların örgütlerde kariyer basamaklarını hızla tırmandıklarına ve örgüte katmış oldukları artı değerlerin çokluğuna pek çok çalışan ve işveren şahit olmaktadır.

Eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan bir çok araştırma bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 27). Bu ilişkinin sebepleri incelendiğinde; çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, alternatif iş fırsatlarının artmasından dolayı ve işverenin artan çalışan beklentilerini karşılayamama gerekçeleri bu negatif ilişkinin başlıca nedenleri olarak sayılabilmektedir.

Kişinin eğitim düzeyi yükseldikçe alternatif iş imkânlarının artmasından ya da kişinin örgütten beklentilerinin yükselmesi ve örgütün bunları karşılamakta zorlanmasından dolayı eğitim seviyesi ile kişinin örgüte bağlılık düzeyi arasında negatif bir ilişkiye rastlanmıştır (Joiner ve Bakalis, 2006: 441).

2.3.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem) Etkisi

Örgütte geçen hizmet süresi sonunda kazanılan hakların sağlam temeller üzerine oturması ve geçen zamanında kişinin lehine olması, çalışanın işini benimsemesini sağlar. Böylece kişi örgütle bütünleşir ve zamanla da örgütsel bağlılığı artar anlayışı hâkim olmaktadır (Balay, 2000: 58).

Kişi çalıştığı örgütte belli bir süre sonra harcamış olduğu zaman ve emek unsuruna göre kıdem alabilmektedir. Çalışan, örgütten ayrılma durumunda söz konusu örgüt için geçen yılların kendisi için bir anlamda boşa gittiği düşünebilmektedir. Kıdem ya da örgütte çalışma, yaş unsuru temel alınarak örgütte geçen zamanla ilişkilendirilmektedir. Örgütte çalışma zamanı ve yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da artmakta olduğu pek çok örgüt için ileri sürülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 400).

İşinden ve çalışma şartlarından memnun bir bireyin örgütte kalması hem örgüt hem de birey için olumlu bir durumdur. Örgütün hedefleriyle çalışanın örgütten beklentilerinin paralellik göstermesi örgütü hedeflerine ulaştırmada bir avantaj olmaktadır. İstenen başarı sağlandığında bireyin rolünün gerek ekstra maddi imkânlar gerekse de çalışma süresine yapılacak olumlu katkılarla bir çeşit uzun süreli çalışma zemini oluşturması mümkündür.

2.3.2. Örgütsel Etkenler

Kişinin örgüte olan bağlılığı, örgütsel etkenler açısından ele alındığında; iletişim, yönetim ve liderlik yolları, rol belirsizliği ve rol çatışması, ücret düzeyi gibi boyutlar öne çıkmaktadır. Bu başlık altında söz konusu kavramlara yönelik açıklamalara yer verilecektir.

2.3.2.1. İletişim

Örgütsel iletişim, örgütün faaliyetlerinin yönetilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla kullanılan en temel araçlardandır. Örgütün iç ve dış çevresiyle bilgi alışverişini sağlayan yolların hepsinde iletişim unsuru vardır (Kocabaş, 2005: 248).

Örgüt içi iletişimin belli başlı ana öğeleri şu şekilde sıralanabilir (Kocabaş, 2005: 250; Tüzün ve Çağlar, 2008: 1020):

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- Çalışanların örgütsel konular hakkındaki tartışmaya ve karar vermeye aktif olarak katılımını sağlamak,
- Örgütün değerlerini ve özelliklerini çalışanlara aktarmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çalışanlarla ilgili çeşitli gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak.
- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini artırmak
- Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimi sağlamak.

İşletmelerin amacını bildiren, örgütsel faaliyetlerin ve yönetimsel aşamaların merkezindeki unsur örgütsel iletişimdir. Faaliyetlerin başarısında iyi bir iletişimin rolü tartışılmaz. Örgütün ya da çalışanın iletmek istediği mesajlar doğru anlaşılmadığı takdirde belli başlı sıkıntıların doğması kuvvetlenir. Hedeflenen ya da anlatılmak istenen ne olursa olsun iletişim becerilerini tam kavrayamamış bir örgütün ya da çalışanın rakipleri arasından sıyrılması hiç de kolay olmayabilir. İletişimi örgütler açısından insan bedeni üzerindeki düzenli işleyen bir solunum sistemine benzetebiliriz. İletişim süreçlerindeki eksikliklerde adeta örgütü nefessiz bırakıp diğer faaliyet becerilerine bakmaksızın örgütün sonunu getirebilir. Örgütlerde iyi bir

iletişim için; çalışanın kendini iyi ifade etmesi ve örgütsel değerleri özümseyerek çalışması tüm beklentileri karşılayabilir.

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik Yolları

İnsanların ve örgütlerin içinde bulunduğu şartlar ne olursa olsun her zaman ilerlemek için bir lidere ihtiyaç duymaları ya da yönetsel anlamda bir karar alma durumunda olmaları kaçınılmazdır. Alınan kararların isabetli olmasının hem çalışan hem de işverene bakan yönleri vardır. Yetkiyi kim kullanırsa kullansın almış olduğu kararların sorumluluğunu da kabul etmiş olacaktır.

Yönetim şekli; çalışanların davranışlarına yön veren, örgütün değerlerine ve amaçlarına uygun çalışanların bağlılık seviyelerini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Çalışanlara güvenen, değişime açık ve yenilikçi yönetim tarzları çalışanları motive ederek onların daha verimli çalışmasını sağlar. Fakat tam tersi durumda, güvensiz, aşırı merkeziyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve kendi kendini yönetemeyen bir tarz olduğunda ise örgütsel bağlılığın azalması veya tamamen ortadan kalkması muhtemeldir (Bakan, 2011: 147).

Bu bağlamda yönetimin şeffaf olması ve liderlik yollarının işletmede çalışan her bireye kolaylık sağlaması, çalışan için örgütsel bağlılık seviyesinin belirlenmesinde çok önemli göstergelerden biri olacaktır.

2.3.3.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Çalışan, örgütte yerine getirdiği görevlerde, işverenin kendisinden beklediği performansı ortaya koyamadığında rol belirsizliği oluşur. En önemli sebep de bilgi eksikliği olarak kendini göstermektedir. Çalışanın sorumluluk ve yetki alanlarını tam olarak bilmemesi ve işiyle ilgili standartların açıklayıcı bir şekilde olmaması da rol belirsizliğini artıran başlıca nedenlerdendir (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49).

Rol çatışması ise; çalışanın, sınırları tam olarak belirlenmemiş iki ya da çok rolü yerine getirmesinin işveren tarafından istenmesidir (Sabuncuoğlu, 2008: 35). Bu durumun en genel örneği; bir çalışanın farklı üstlerden ya da yöneticilerden aynı zamanda bitirilmesi istenen bir iş aldığı anda hangisine yöneleceğine karar verememe durumudur.

Diğer bir rol çatışması türü de çalışanın iş hayatı ile özel hayatı arasında yaşadığı ikilemdir. Kişinin hayatının düzenli bir şekilde devam etmesinde iş ve aile unsurlarının rolü çok büyüktür. Her iki görevin de sorumluluk sahaları çok geniştir. Bu sorumluluklar “aynı zamanda yerine getirilmek istendiğinde” kişi; hayatının en önemli çelişkisi arasında sıkışıp kalabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 6).

2.3.3.4. Ücret Düzeyi

Bir çalışanın belirli bir iş sahasını seçmesi, bu işi yüksek motivasyonla sürdürmesi, kendisine önerilen ücret seviyesi ve ödül sistemleri ile bağlantılıdır (Balay, 2000: 143).

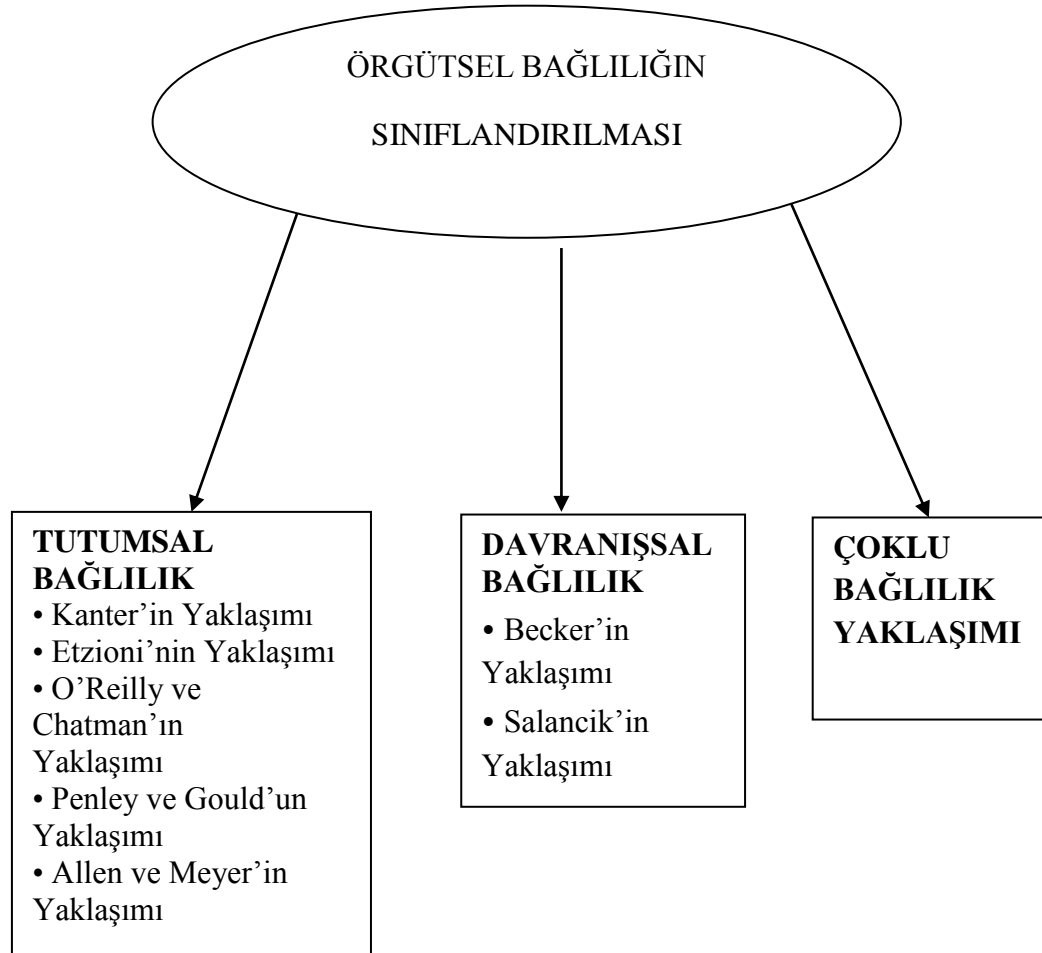
Çalışanlar, örgüt yönetiminin ücret politikası hakkında ne kadar eşit ve hakkaniyetli olduklarını düşünürlerse örgüte olan bağlılıkları da o derece daha fazla olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Çalışan ister istemez gerek kendi konumunu gerekse de çevresindeki iş arkadaşlarının konumunu örgütün ücret politikasını temel olarak sürekli gözlemlemektedir. Çalışanlara görev alanları gereği uygulanan ücret düzeyindeki farklılıklar yeterince anlatılmayıp açıklanamadığında örgütsel bağlılık konusunun bu durumdan negatif etkilenmesi hiç tesadüf olmayacaktır. Çalışan kendi adına şartlar oluştuğunda ilk fırsatta daha adil bir ücret politikası uygulayan bir organizasyona gidebilecektir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılığın kavram olarak nasıl ifade edilmesi gerektiği konusundaki çeşitli görüşlerin ortaya çıkması, farklı disiplinlerde çalışanların kendi uzmanlık perspektiflerinden bakmalarından kaynaklanmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1982)'na göre örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bu biçimde ele alınmasının nedeni ise, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan bakmalarıdır. Örgütsel davranış alanındaki araştırmalar tutumsal bağlılık üzerine odaklanırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır (Gül, 2002: 40).

Meyer ve Allen (1991)'in çalışmalarında örgütsel bağlılık sahasında her bir araştırmacının değişik tanımlamalar getirdiği fakat bunların hiçbirinin diğerlerinden daha doğru ya da daha genel olabileceğini söylemenin mümkün olmadığı ileri sürülmektedir (aktaran Bakan, 2011: 75). Zira tanımlanan boyutların örgütsel bağlılığın farklı çeşitleri olmadığı, bağlılığı oluşturan bileşenlerden her biri olduğu ifade edilmektedir.

Ülkemizde yapılan birçok çalışmada (Özyer, 2004; Koç, 2008; Üren, 2011; Özmen, 2011; Mujka, 2011; Çelebi, 2009) örgütsel bağlılık yaklaşımlarının tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde ele alındığı görülmektedir. Şekil 5' de Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarında söz sahibi olan araştırmacıların çalışma sahaları kategorize edilmektedir.



Şekil 5.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

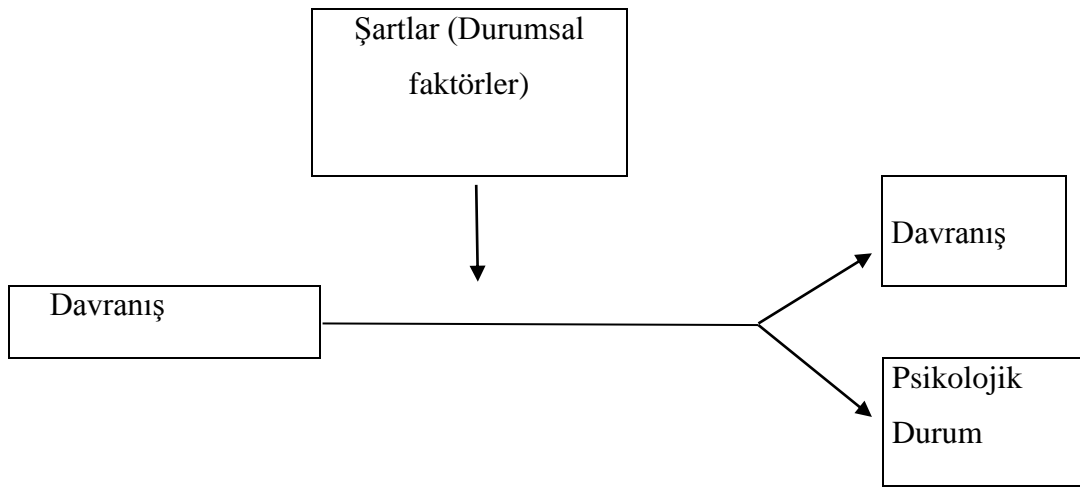
Kaynak: Gül, H. 2002:40

2.4.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar çoğunlukla sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için bireyin içtenlik duyması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Birçok sosyal kulüp, askeri kurum ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yaygın olarak gerçekleşmektedir. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin kendi davranışlarına karşı gelişir. Birey, belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir (Aslan, 2008: 165).

Davranışsal bağlılık literatürde çıkarıcı bağlılık olarak da ifade edilmektedir (Bakan, 2011: 91). Kişiler çalıştıkları organizasyonun bir üyesi olarak kalmak için gerekirse istek, beklenti ve kişisel amaçlarını geri plana bırakarak, organizasyonların kendilerinden bekledikleri davranışları sürekli yerine getirirler.

Davranışsal bağlılık, bireylerin kendilerini ilgilendiren konularla meydana gelen bir bağlılıktır. Dolayısıyla bireyin örgüt ve diğer faktörlerin etkisinden söz edilemez. Bir organizasyon içinde çok farklı nedenlerle kapalı kaldıkları düşünülen çalışanların bu engeli nasıl aşacağı ile ilgili çözüm önerileri getirmek bir çeşit davranışsal bağlılığı anlatmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 62). Şekil 6'da davranışsal bağlılık modeli belirtilmektedir.



Şekil 6. Davranışsal Bağlılık Modeli

Kaynak: (Meyer, J.P. and Allen, N. J.1991;63)

Davranışsal bağlılığı iyi açıklamak için Becker'in (1960) yan bahis kuramı ve Salanick'in yaklaşımlarını incelemek konunun özüne nüfuz etmek açısından daha faydalı olacaktır.

2.4.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin, tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranışları sürdürme eğilimidir. Becker, bireyin tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle kast edilen şey, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Bu gerekçeyle örgütsel bağlılık, kişilerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre; bir birey değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Bireyin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Atalay, 2010: 65).

Toplumsal beklentiler, bireyin ait olduğu toplumun ya da grupların sosyal ve manevi zorunlulukları sebebiyle davranışlarını sınırlayacak bazı yan bahislere girmesi ile meydana gelir. Bazı olaylarda yazılı olmayan bu töresel ağırlıklı kurallara uyulmaması Becker'e göre olumsuz sonuçlar doğurur. Örneğin sık iş değiştiren bireylere bazı toplumlarda olumlu gözle bakılmaz ve bu kişiler güvenilir olarak görülebilir (Powell ve Meyer, 2004: 158).

2.4.1.2. Salancik' in Yaklaşımı

Salancik için örgütsel bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlere ve organizasyona olan ilgisini artıran inançlarına bağlanması durumudur. Yani bağlılık, davranışlarına bağlı olan kişinin bu davranışla kendisini özdeşleştirmesinden doğmaktadır. Üç farklı karakter, kişiyi davranışa bağlı kılar. Bunlar; davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı meydana gelme

özelliğidir. Üç karakteri kullanarak kişi, davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olabilir (Cengiz, 2001: 40).

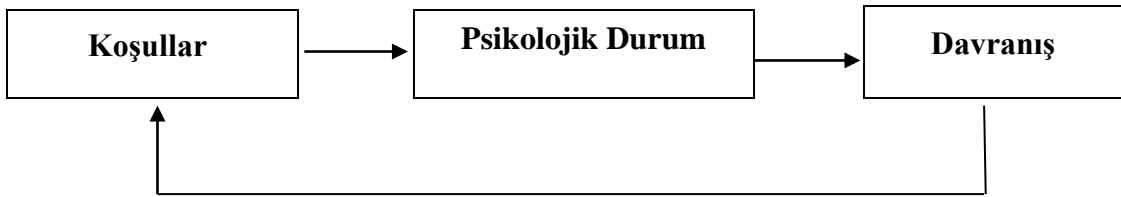
Salancik (1977: 64), bireyin her davranışa aynı şekilde bağlılık duymayacağını söylemektedir. Bazı davranışların sebepleri söz konusu davranışa bağlılığı etkilemektedir. Bireyler; net, anlaşılabilen ve belirsizlik içermeyen; bir kez meydana geldiğinde telafi edilemeyen ve geri alınamayan; diğer insanlar karşısında olan ve isteyerek yapılan davranışlara bağlılık göstermektedir.

2.4.1.3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımını açıklamadan önce “tutum” kelimesinin sözlük anlamına bakmak daha faydalı olacaktır. Tutum; bir kimse, nesne ya da durumla ilgili oldukça organize ve sürekli olan inanç ve duygulardır. Bu inanç ve duygular bireyin o kimse, nesne ya da duruma karşı belirli bir biçimde davranmasına yol açar (Cüceloğlu, 1993: 585). Tutumlar görelî olarak üç sabit bileşenden oluşurlar; bilişsel veya inanca ait olan bileşen, duygusal olan bileşen, hareketlerle ilgili olan bileşen. Bazı hallerde davranış, tutumun bir işlevi olursa da bu, tutumun her zaman davranışı belirlediğini göstermez. O halde tutumlardaki değişmelerin her zaman davranış değişikliği yaratacağını söylemek mümkün değildir (Güney,2004:245).

Tutumsal bağlılık konusu üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle örgütsel davranış sahasında çalışanların çokluğu göze çarpmaktadır. Bu yaklaşımda bağlılık; kişilerin çalışma ortamlarını değerlendirmeleri sonucu oluşan ve kişiyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Bir bakıma da kişinin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılmasının oransal gücü olarak görülmektedir (Özutku,2008:80).

Tutumsal bağlılık, bireylerin organizasyonla olan ilişkilerine dikkatleri çekmekte, kişisel ya da örgütsel amaç ve değerlerin birbirini desteklemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Şekil 7’ de Tutumsal bağlılık yaklaşımı belirtilmektedir.



Şekil 7. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N. J, 1991:63

2.4.1.4. Kanter' in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en yaygın görüşlerden birisi de Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye gönüllü olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak ele alınan örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler. Kanter, örgüt tarafından üyelere kazandırılmak istenen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerini meydana getirdiğini savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Hüseyinlioğlu, 2010: 73-75).

Devama Yönelik Bağlılık: Bireyin örgütte üyeliğini sürdürmesi ve örgüte kendini adamasıdır. Kişi örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte devam etme maliyetinden daha büyük olduğu düşüncesiyle hareket eder. Bu bağlılık aynı zamanda bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmayarak onlara olumlu veya olumsuz değerler vermektir. Bu yolda örgütlerde sistemin ödül vermesi durumuna kapı açacaktır.

Kenetlenme Bağlılığı: Kişinin daha önce örgütsel anlamda yaşamış olduğu sosyal ilişkileri bir nevi unutmaması gerekir. Bunun için örgüte kenetlenmeyi kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi yeni bir sosyal ilişkilere

bağlılık duyması sağlanır. Bu bağlılığa birleşme bağlılığı da denilmektedir. Kenetlenme, bireyin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kişi diğer üyelerle sosyal ilişkilerde bulunduğu duygusal açıdan bir tatmin yaşayacaktır. İşte bu tatminin de kişinin örgüte bağlanmasını sağlayacağı düşüncesi hâkimdir.

Kontrol Bağlılığı: Bu bağlılık örgüt veya grup önderlerinin vereceği emir ve talimatlara üyeler tarafından uyulma süreçlerini içerir. Bireyin kendi davranışlarını örgütün normlarını temel alarak istenilen şekilde davranması da kontrol bağlılığı hususlarındandır. Kontrol bağlılığı, kişinin örgüte karşı olumlu normatif yönelim göstermesini de sağlar. Aslında bu bağlılık çalışanın, örgütün norm, amaç ve değerlerine inandığı ölçüde meydana gelen bir bağlılıktır.

2.4.1.5. Etzioni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütün çalışanlar üzerindeki güç veya yetkilerinin, çalışanın örgüte yakın ilgi duymasından oluştuğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanların örgüte yakınlaşmaları; ahlaki, çıkara dayalı (hesapçı) ve yabancılaştırıcı katılım olarak üç bölümde ele alınmıştır (Balay, 2000: 15-16).

Ahlaki açıdan ya da moral bağlılık diye adlandırılan yakınlaşma; örgütün amaçları, değerleri ve normlarının özümsemesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte olumlu ve devamlı olan bir yönelmedir. Çıkara dayalı yakınlaşma ya da hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha kısıtlı bir ilişkiyi anlatmaktadır. Aslında çıkara dayalı yakınlaşmanın ana unsurunu Kanter'in devama yönelik bağlılık çeşidindeki gibi örgüt ile kişiler arasında oluşan alış-veriş ilişkisi anlatmaktadır. Yabancılaştırıcı yakınlaşma ise kişisel davranışın önemli ölçüde kısıtlandığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Gündoğan, 2009: 44).

2.4.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik bağlılığı şeklinde ele almakta ve üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedirler. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak öne çıkan bu kavramları kısaca açıklayacak olursak (1986'dan aktaran Sığırı ve Basım, 2006: 139-140):

- **Uyum:** Kişinin belirli bir ödülü kazanmak veya bir cezadan kaçınmak amacıyla bazı tutum ve davranışları benimsediği zaman ortaya çıkar.
- **Özdeşleşme:** Bireyin örgütün diğer üyeleri ile doyurucu bir ilişki tesis etmesi ve bu zemini korumak amacıyla ilerleyen faaliyetler bütünü ifade eder. Bu şekilde kişi bir grubun üyesi olmaktan haz alır. Çalışanlar bir iş tercihlerinde eğer beklentilerine uygun karşılık bulamazlarsa örgütlerinden ayrılabilirler. Bu ayrılığın hem örgüte hem de çalışana bakan yönleri olabilmektedir. Örgütün uyguladığı politikalarla çalışanını yeteri kadar sosyalleşmemesi ya da kişinin örgüte olan bağlılığının çeşitli sebeplerden eksik olması bu ayrılığın nedenlerini meydana getirebilir.
- **İçselleştirme:** Çalışan ile örgütsel değerler arasındaki uyum tamamen içselleştirmeyi oluşturmaktadır. Bu boyut kişinin tutum ve davranışlarını örgütün diğer bireyleriyle uyumlu şekilde götürmesinden de meydana gelmektedir. Kısacası örgütün çalışandan beklentilerine kişinin olumlu geri besleme yapması içselleştirmenin olduğunu göstermektedir.

Bireyin hem kendisine yönelik hem de örgüte bakan yönleriyle bir takım tutum ve davranışlarının bağlılığı etkilemesi kaçınılmazdır. Uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutları çerçevesinde baktığımızda bireysel farklılıkların örgütsel bağlılığı farklı unsurlarla ele alması ve bireyin yaşadığı psikolojinin de bu bağlılık ölçümünde önemli derecelendirmede rol oynaması beklenmektedir.

2.4.1.7. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık konusundaki yaklaşımları Etzioni'nin modeline bağlanmaktadır. Etzioni, kişilerin örgütsel talimatlara itaatlerinden daha kapsamlı bir tanıma bağlı yöntem öne sürmüştür. Bu yöntemde örgütlerin kişiler üzerindeki güç ya da otoritelerinin, çalışanın örgüte katılım şeklinden ileri geldiği söylenmektedir (Çöl, 2004: 57).

Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı tanımlamak açısından yeterince uygun olduğunu, fakat bu modelin bazı sebeplerle literatürde yeteri ölçüde ilgi görmediğini belirtmektedir. Modelin karışık olduğu görüşü ile aynı zamanda ahlaki ve yabancılaştırıcı iki bağlılığın da duygusal bağlılık olarak ele alındığı görüşü ilk eleştirilen noktalardandır. Etzioni'nin ortaya koymuş olduğu üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini Penley ve Gould'da aynı şekilde ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılıklar olarak ele almaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46).

Ahlaki bağlılık: Kişinin örgütle bütünleşmesi ve örgütün hedeflerini benimsemesine dayanmaktadır. Kişi kendisini örgüte adanarak yapılan faaliyetin her türlü sonucundan kendisini sorumlu görmektedir.

Çıkarıcı bağlılık: Bireylerin performanslarına göre örgütün kendilerine vereceği ödül, prim veya değişik teşvikleri almaları prensibine dayanır. Aslında bir nevi ticaret olarak görebiliriz. Kişi örgütü kendi hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değerlendirir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyin farklı çalışma imkânları olmadığı ve kendisinin örgütün iç çevresinde rolü bulunmadığı görüşüne dayanmaktadır. Böyle yalnızlık duygusuna kapılan çalışan, verilen ödül ve cezaların kişisel çalışmalar sonucu değil bir tesadüf olarak verildiğini düşünmektedir. Bu süreçleri kendince yaşayan birey adeta bir kısır döngü içinde yaşadığını düşünür.

2.4.1.8. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer tarafından 1984 senesinde geliştirilen örgütsel bağlılık modeli duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyuttan meydana gelmekteydi. Fakat daha sonra Weiner ve Vardi'den ilham alarak bu modele 1990 yılında normatif bağlılık olarak tanımlanan üçüncü bir bağlılık boyutunu da eklemişlerdir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık "işgörenlerin örgütle ilişkisini yansıtan psikolojik bir bağlıdır." Literatürdeki tüm örgütsel bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Bunlar: "Duygusal bağlılık", "Devamlılık bağlılığı" ve "Normatif bağlılık olarak tanımlanmıştır (Özmen, 2011: 33).

Bu üç bağlılık türünün kişilerde nasıl meydana geldiği incelendiğinde her birini etkileyen unsurların farklı olmasından dolayı sonuçlarında birbirlerinden bağımsız bir şekilde değişiklik gösterdiği görülmektedir. Örneğin bir birey, örgütte hem istediği için hem de yükümlülük duyduğu için kalmayı tercih edebilir. Bir başka kişi hem o örgütte çalışmaktan mutlu olabilir hem de ekonomik açıdan örgütten ayrılmayı maliyetli bulabilir. Sonuç olarak örgütsel bağlılığın seviyesi ve bağlılık türleri aynı organizasyon içerisinde de çalışanlar arasında farklılık gösterebilmektedir (Üren, 2011: 43-48).

Tablo 5'te örgütsel bağlılık alanında yapılmış olan önceki araştırmacıların tespitleri ile Allen ve Meyer'in çok boyutlu bağlılık modelindeki ortak noktalar belirtilmektedir.

Tablo 5.Allen ve Meyer ile Diğer Araştırmacıların Müşterek Yönleri

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Becker (1960)		Yan Bahis Yaklaşımı	
Etzioni (1961)	Ahlaki Bağlılık	Hesapçı Bağlılık	
Kanter (1968)	Kenetlenme Bağlılığı	Devam Bağlılığı	Kontrol Bağlılığı
Buchanan (1974)	Özdeşleşme ve Sadakat		
Modway vd. (1979)	Duygusal Bağlılık		
Wiener (1982)			Normatif Bağlılık
O'Reilly ve Chatman (1985)	Özdeşleşme ve İçselleştirme	Uyum Bağlılığı	

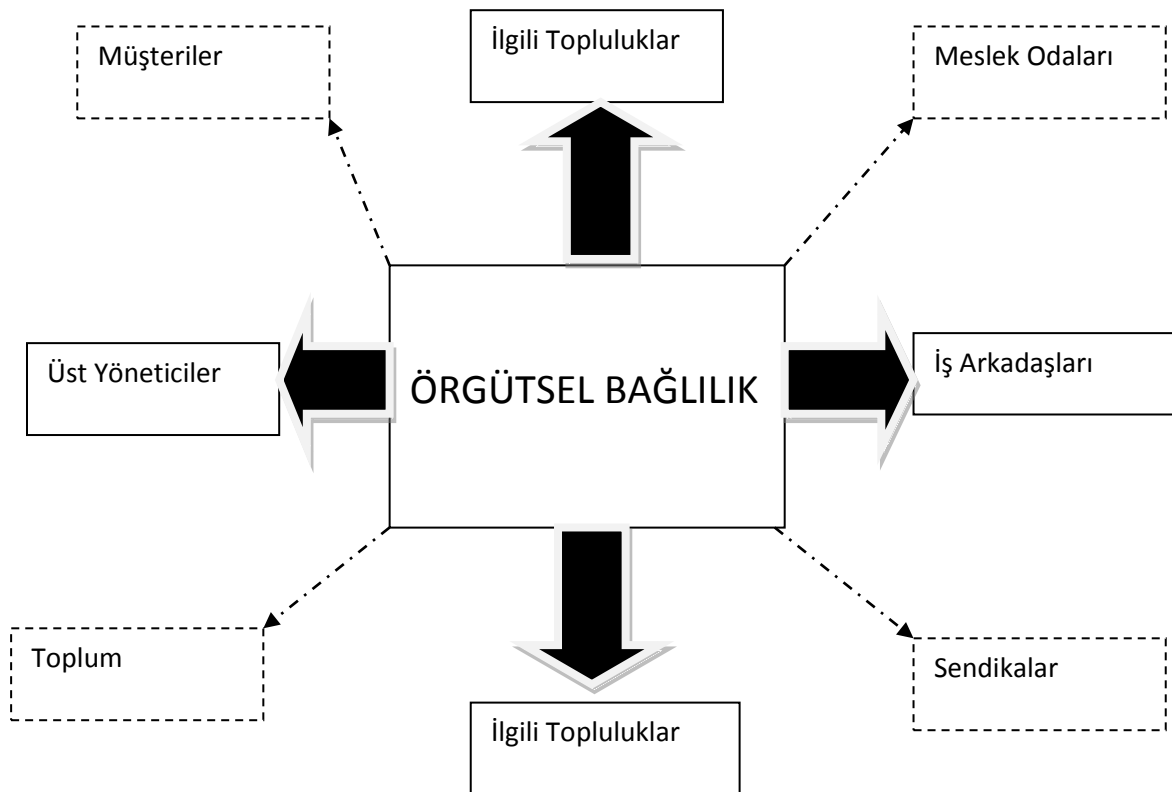
2.4.2. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığa ilişkin ayrımlar çoğu zaman bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu düşüncesine dayanmaktadır. Reichers örgütlerin birbirlerinden farklı değil, her biri değişik amaç ve değerler bütününe sahip olduğu düşüncesindedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içindeki farklı unsurların etkisinde ve farklı seviyelerde bağlılık türü meydana getirmektedir. Bu sebepten diğer iki bağlılık yaklaşımından da ayrı olarak değerlendirilmektedir (Mujka, 2011: 60).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, bir birey tarafından duyulan bağlılığın diğer kişi tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini söylemektedir. Dolayısıyla, bir çalışanın örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun fiyatla piyasaya sunması

olarak düşünülürken, bir diğer kişinin bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi şeklinde değerlendirilebilmektedir (Gül, 2002: 50). İşte eğitimli bir insanın olaylara ya da durumlara farklı bakabilme gücü bağlılığın kişiye göre değişik sebeplerle gerçekleşebileceğini çoklu bağlılıkta ortaya koyabilmektedir.

Reichers (1985) çoklu bağlılığı iç ve dış bağlılık olarak açıklamaktadır. Balay, (2000) bu unsurları bir şekil dâhilinde belirtmiştir. Şekil 8' de kalın oklar örgüt içi bağlılık unsurları, kesik çizgili ince okla bağlı olan kutular da dış bağlılık unsurlarını meydana getirmektedir.



Şekil 8. Çoklu Bağlılık Modeli

Kaynak: R.Balay,2000:33

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİNDEKİ TEMEL UNSURLAR

Örgütlerin gelişimi için beş temel ilkedden bahsedilmektedir. Bunlar adeta örgütü canlı gibi gören bir yaklaşım olarak değerlendirilmekte ve değişimde oluşabilecek sorunları önceden görerek liderlik yapabilecek temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Özalp ve Kırel, 2013: 493):

- Bütüncül bir yaklaşıma sahip olmak
- Üst yönetimin kesin desteğini sağlamak
- Katılımı desteklemek
- Açık iletişimi teşvik etmek
- Katkıda bulunanları ödüllendirmek.

Örgütsel bağlılık farklı örgütsel sonuçlar ve örgütsel uygulamalar ile yakın ilişki oluşturmaktadır. Mesela, örgütsel bağlılığın oluşması için ödüllendirme sisteminin kişinin performansını temel alan uygulamalar şeklinde gerçekleşmesi buna örnek verilebilir. İş gören devir hızını, devamsızlığı, kalite ve performansı etkileyen bağlılık, örgüt içinde çeşitli politikalar geliştirilerek uygulamaya geçirilmesi ilişkisini içermektedir. Bu sebepten örgütsel bağlılığın kişisel olarak artırılması için çalışan ve işverenin sürekli aklında olması gereken temel noktaların üstünde durmanın faydası olacaktır.

2.5.1. İletişim Sağlamak

Bir yöneticinin icra ettiği tüm faaliyetler iletişim süreçlerini içermektedir. Örgütler iletişim olmadan herhangi bir bilgiyi işleyemez, strateji oluşturamaz ve karar da alamazlar. Her seviyedeki çalışanın mutlaka bilgi paylaşımı açısından farklı vasıtalarla iletişim kurması kaçınılmazdır. Ancak bu yolla sağlanan eşgüdüm ile kimin ne yaptığı bilgisine ulaşılabilmektedir.

Yöneticilerin iyi bir iletişim sistemine sahip olması hem çalışma hayatında kolaylık sağlayacak hem de yönetsel alandaki yetkinliği daha da arttırabilecektir. Etkili iletişim için ise; geri bildirim kullanılması, iletişim dilini basitleştirmek, etkin olarak dinlemek, aşırı duyguları dizginlemek ve sözlü olmayan işaretlere dikkat etmek uygulanması gereken temel öğeler olmaktadır.

Son yıllarda örgütlerde etik iletişim konusu önemini arttırmaktadır. Etik iletişim; her anlamda doğru olan ve hiçbir manada yanıltıcı olmayan ilgili bütün enformasyonları içerir. Etik olmayan iletişim ise; gerçek olmayan bilgileri içerir ve sıklıkla dinleyiciyi yanıltan iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; Uluslar arası İş İletişimcileri Derneği tarafından dünya genelinde yapılan bir ankette iletişim uzmanlarının %70'inin örgütlerin hangi davranışlarının etik olup olmadıkları açıkça tanımlanmaktadır. Net ve belli olmayan bir durumda da aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır (Robbins, 2013: 342):

- Durum, adil ve doğru bir şekilde tanımlanmış mı?
- Mesaj neden gönderiliyor?
- Mesajın tesir edebileceği kişiler ya da mesajı alacak olan insanlar nasıl etkilenecek?
- Mesaj, mümkün olan en çok yarara ulaşmaya çalışırken olası zararı da en aza indiriyor mu?
- Şu anda etik gözüken karar gelecekte de etik olacak mı?
- İletişim gayretiniz sizi ne ölçüde tatmin ediyor? Hayranlık duyduğunuz bir kişi, sizce bu gayretiniz için ne düşünürdü?

Örgütlerde yönetimin hiyerarşik yapısı gibi iletişim yöntemlerinin seçimi de çok önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim eksiklikleri ya da yanlış anlaşılmalardan doğan zararlar belki sadece çalışan ve yönetici değil dolaylı yoldan diğer birçok çalışan hissedebilmektedir. Etik iletişim becerileri bilmek ve uygulamak belki doğabilecek birçok zararı önlemede günümüz örgütlerine kolaylık sağlayabilir.

2.5.2. Ortak Çalışma Kültürünü Tesis Etmek

Örgütler bireylerin tek başlarına iş yaptıkları yapılar olmayıp, üyelerin bilgi paylaşımı ile yönettikleri takımlardır. Sosyal ilişkiler, törenler ve örgüt üyelerine açık bir çevre meydana getiren süreçler de bağlılığın temel unsurlarındandır (Gürkan, 2006: 55). Hedefleri oluşturmak ve bunun için istenen gayreti göstermek ortak bir çaba gerektirir. Örgüt üyelerini dönen bir dişli çark gibi düşündüğümüzde; her çalışanın hangi amaca hizmet ettiğini bilip görevini yerine getirmesi olmazsa olmazdır. Çünkü oluşabilecek negatif bir durumda ilerleyen ya da dönen çark artık dönmeyecektir. Oluşabilecek zararı sadece işveren ya da yönetici değil, örgütün tüm üyelerinin görmesi kaçınılmazdır.

Robbins ve Judge (2013: 319)'a göre ortak çalışma kültürünün oluşturduğu bir ekibin başarısını belirleyen dört unsur bulunmaktadır. Bunlar: yeterli kaynaklar, etkili liderlik, bir güven ortamı ve takımın katkılarını yansıtan performans ve ödüllendirme sistemidir.

Yeterli Kaynaklar: Her ekip daha büyük bir örgütün bir alt bileşenidir. Üyeler iş yaparken grup dışındaki kaynaklara güvenmektedir. Bu kaynakların miktarı üyelerin motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Bu kaynaklar; zamanında bilgi, uygun ekipman, yeterli personel, teşvik ve idari yardım olarak sayılabilir.

Etkili Liderlik: Üyeler kendi aralarında iş bölümü yapamazlarsa ekip olarak da bir iş halledilemez. Burada bir liderin iş bölümü yapması, üyelerin birbirlerine karşı çalıştıkları değil, birlikte çalışıp adeta aynı gemiyi yürütmeye emek sarf ettiklerinin anlatılması gerekmektedir.

Güven Ortamı: İyi bir ekibin birbirine güvenmeleri gerekir. Güven unsuru; kişinin arkadaşına olan davranışı izleme durumunu azaltıp, adeta çıkarıcılık duygusunu da yok etmektedir. Ekibin güven duyması oluşan olumlu atmosferinde etkisiyle risk alarak büyük işler başarmaya da katkı sağlayabilmektedir.

Performans Değerlendirme ve Ödül Sistemleri: Ortak çalışma kültürünün belki de en zor olan unsuru performans ve ödül sistemlerindeki adaleti sağlamaktır. Bunun için yönetici ekibi bir bütün olarak görebilmeli, teşvikler, kar paylaşımı, vb. gibi değerlendirmeleri bağlılığı artırıcı bir şekilde paylaşırabilmelidir.

2.5.3. Teknoloji İmkânlardan Faydalanmak

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bilgiye ihtiyaç duyar. Örgütün üyeleri arasındaki iletişimin hızlı ve kolay yolla sağlanabilmesi çok büyük avantajları da beraberinde getirmektedir. Burada örgütlerin günümüz de çok sık gereksinim duyduğu bilişim teknolojilerinden bahsetmek çok faydalı olacaktır.

Teknoloji kullanarak yapılan iş birliklerinin doğuşu, çevrim içi arama motorları ile başlamıştır. İnternet başlangıçta bir grup bilim adamı ve araştırmacı arasında bilgi paylaşımı yolu olarak düşünülmüştü. Fakat daha fazla bilginin web sitelerine konulması sonrası oluşan etkileşimle internet bugünkü halini almıştır. Günümüzde artık teknolojinin kullanılmasının örgütlere sağladığı pek çok kolaylığın ve hızlı işlemlerin faydaları neredeyse tartışılmaz (Robbins, 2013: 258).

Teknolojinin getirdiği yeniliklerden beslenen örgütler istenen her bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Pazardaki örgütlerin durumları, iş yapılmak istenen alanların analizleri, çalışan işgücü performans yönetimi gibi ilk akla gelen kapsamlı raporlar karar almada çok önemli bir yönetim maliyetini düşürmektedir. Artık teknolojik imkânlardan faydalanma ölçüsüyle örgütlerin alanlarında etkinlik kurabilmesi arasındaki doğrusal ilişkiyi bulunmaktadır.

2.5.4. Strateji ve Vizyon Tanımlarının İçselleştirilmesi

Vizyon; örgütlerin ya da bireylerin bugünkü şartlar ve eldeki mevcut imkânlar dâhilinde gelecekteki ortamda olmak istedikleri yer iken; strateji, belirlenen hedefler doğrultusunda eldeki kaynakları en iyi şekilde organize etme yöntemi olarak ele alınabilir. Gerek örgüt gerekse de kişi için bu kavramların iyi anlaşılması, üyelerin her birinin “ben ne için buradayım?” sorusuna cevap bulmasını sağlayacaktır (Bircan, 2002: 16).

Yüksek motivasyon ve adanmışlık duygusu ile çalışan her birey, hem nitelikli işgücü demek hem de diğer üyeler için standardın yükselmesi bakımından iyi bir örnek anlamına da gelmektedir. Çalıştığı örgütün hedeflerini iyi kavramış üyeler; kendilerini örgütle bütünleştirdiğinde örgütsel bağlılık da en verimli şekilde sağlanacaktır.

2.5.5. Denetimin Sürekliliğini Sağlamak

Denetim işletme açısından; örgüt faaliyetlerinin planlandığı gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinin anlaşılmasını sağlayan bir yönetim fonksiyonudur (Güney, 2004: 57).

Denetim işlevinin asıl değeri planlama, çalışanları güçlendirme ve iş yerini koruma olmak üzere üç temel vurgu üzerinden ortaya çıkmaktadır. Bu fonksiyonların düzenli bir şekilde denetlenmesi örgütlere çok büyük faydalar sağlayabilir. İlk fonksiyon olan planlama da; yöneticilerin örgütün hedef ve politikalarını ortaya koydukları sürecin denetimden geçirilmesi söz konusudur. Dolayısıyla da geleceğe yönelik bir yol haritası çizerler. İkinci fonksiyon olan güçlendirmede; birçok yönetici, çalışanları güçlendirmede isteksiz olabilmektedirler. Fakat bu yolla, çalışanların performansı ölçüldüğü için yöneticinin çalışan hakkında daha sağlıklı bir görüşe sahip olması hedeflenmektedir. Son olarak iş yerini korumada; daha çok

fiziksel tedbirleri içermektedir. Bunlar doğal afetlere karşı tedbirler, güvenlik ihlalleri ve diğer unsurları kapsamaktadır.

Denetim konusu belki çalışan tarafından ilk etapta çok sıcak bir kelime ya da süreçleri ifade etmeyebilir. Fakat işinin ehli tarafından yapılan adaletli denetlemelerin sürekliliği her şeyi eğrisi doğrusu ne ise görmek isteyen örgütler için çok önemlidir. Böylece denetimin şeffaf, sağlıklı ve sürekliliğiyle örgütler geleceği emin adımlarla daha net görebilirler.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık çalışmalarını tüm yönleri ile ele aldığımızda asıl dikkat çekilen nokta bağlılık sürecinin çıktıları üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanın örgüte bağlılık seviyesindeki artış, hem örgüt hem de çalışan için ideal olandır. İş tatmini, devamsızlık, iş gören devri, sadakat ve çalışanın üretkenliği gibi unsurlar örgütsel bağlılığı yüksek seviyede etkileyebilmektedir.

Örgütlerin insan kaynakları politikaları faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklılık gösterebilmektedir. Bir takım örgütler çalışanın ayrılmasından etkilenmeyebilir. Fakat bazı örgütler için ise personelini kaybetmek adeta iflas etmek gibidir. İşletme ne kadar uzmanlaşmış çalışana ihtiyaç duyarsa o derece örgütsel bağlılığa da gereksinim duymaktadır. Özel sektör de rekabete dayalı çalışma prensibi fazla olmasından dolayı kamu kurumlarına göre nitelikli personelini örgüte bağlamak için daha etkili adımlar atılabilmektedir (Atalay, 2010: 86).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmada Randall (1987) bağlılık seviyelerinin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz yönlerini belirtmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen düşük, ılımlı, yüksek bağlılık unsurları tablo 6' da belirtilmektedir.

Tablo 6.Bağlılık Düzeyinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük • İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme • Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, • Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, • Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, • Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlimli Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev • Yaratıcı işgörenler, • Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, • Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Artan işgören kıdemi, • Sınırlı ayrılma isteği, • Sınırlı iş devri, • Yüksek iş tatmini 	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, • İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, • Örgütsel etkinliğin azalması
Yüksek Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, • Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, • İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, • Değişime karşı bürokratik direnç, • Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, • İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, • Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli ve istikrarlı işgücü, • Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, • Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, • Örgütsel amaçların karşılanabilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, • Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, • Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, • Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme, • Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Selen Doğan, Selçuk Kılıç, 2007:53

Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, sorumluluğunun sınırlarını aşarak belirlenen hedeflere ulaşmada daha etkin davranır. Bu şekilde daha az devamsızlık yapar ve iş motivasyonu diğerlerine nazaran üst seviyededir. Fakat devam bağlılığı yüksek olan ise yalnız kişisel beklentileri yerine getirmekle yetinir. Bundan dolayı daha fazla devamsızlık ve daha düşük seviyede iş motivasyonuna sahiptir. Örgütsel bağlılığın çalışanların iş yerindeki tutumları ve performansları üzerindeki etkilerinin farklı olabileceği ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91).

Yapılan bir çok araştırma sonucunda da örgütsel bağlılık kavramının iş görenin performansı ile artabileceğini (Meyer ve Allen, 1991; Blau, 1988; Meyer, 1993; Corelli vd, 1987; Decotlis ve Summers, 1987 ve Modway vd. 1974) belirten sonuçlara ulaşılmıştır (Özutku, 2008: 84).

Örgütlerin hedefleri kabul edilebilir olduklarında bireylerin yüksek seviyede örgütsel bağlılığı oluşmakta ve böylece bireyde daha verimli davranışlara yol açmaktadır. Aksi takdirde çalışan davranışlarındaki olumsuzluk örgütün dağılmasını hızlandırmaktadır (Demiral, 2008: 114). Bireylerin kişisel beklentileri ile örgütsel bağlılığın aşamaları açıkça ifade edilmelidir. Bu noktada oluşan birliktelik ilerleyen süreçlerle her iki tarafın memnuniyetiyle daha sağlıklı zeminde ilerleyecektir.

2.7. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin başarısında nitelikli çalışanların önemi yadsınamaz. Örgütteki her çalışanın gösterdiği performansın toplamı bir nevi örgütün performansı gibi algılanmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar kendi çalışma ortamları ve iş süreçlerinde değişiklik yapabilme yetkisine sahip olduklarından örgütlerine daha aktif bir katılım sağlayacaklardır. Böylece kişiler sadece yerine getirdiği eylemlerden sorumlu olmayacak aynı zamanda yönetsel kararlarda da söz sahibi olacaktır. Çalışana verilen bu güçle de güven hissi oluşacak ve örgütsel bağlılık yükselebilecektir.

Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme ilişkisinde en temel çalışma Argyris'in 1998 senesinde yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Bu ilişkiyi psikolojik bir temele oturtan Argyris; çalışanların örgüte dışsal ve içsel olarak iki farklı bağlılık

çeşitinden bahsetmektedir. Dışsal bağlılıkta çalışanın kendi yaşamı üzerinde çok az kontrol yetkisine sahip olduğu ileri sürülmektedir. Diğer taraftan içsel bağlılıkta ise çalışanların örgütlerdeki tüm faaliyetlerde yer almayı içtenlikle kabul etmeleri anlayışı söz konusudur (Doğan ve Kılıç, 2007: 57).

İçsel bağlılığı tam olarak sağlayabilen örgütler güçlendirme süreçlerini de uygulamış olacaktırlar. Çünkü çalışanların amaçlarının yönetimle beraber hayata geçirilmesi örgütün hedeflerinin de gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Ödüllendirme ve teşvik uygulamaları çalışanların dışsal bağlılığını arttırabilir. Bu ise normal ya da gündelik işlerin bir miktar iyileşmesini sağlayabilir. Kişisel motivasyon çalışanın içsel bağlılığı için çok önemlidir. Bu yol bireyin örgüte bağlanması ve iş kalitesini doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla iyi bir iletişim ortamının varlığı, güven unsuru, fikir ve amaç birliği gibi bir takım özellikler içsel bağlılığın oluşumunda çok etkili olabilmektedir.

Henkin ve Marchiri (2002) on altı fakültede sinir hastalıkları üzerine çalışan uzmanlarda güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Sonuçta, duygusal ve normatif bağlılık ile personel güçlendirme arasında pozitif, devam bağlılığı ile ise negatif yönde ilişki tespit etmişlerdir.

Koç (2008), İstanbul'da faaliyet gösteren 3 özel bankada uygulamış olduğu anketler sonucunda çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına, niteliğine ve yoğunluğuna olumlu etkide bulunduğunu saptamıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir. Bu süreçle beraber katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşacaktır. Bu anlayışla çalışanların karar verme yetkisi ve sorumluluk sahaları artmakta ve böylece personel güçlendirme süreci ilerleyecektir. Çalışanların motivasyonlarını arttırmayı sağlayıcı çalışmalar ile etkili bilgi alışverişi sistemlerinin kurulmasıyla her kademedeki yöneticinin örgütsel bağlılıklarının artışı sağlanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ALGILANAN PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Bu bölümde personel güçlendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında belirlenen hipotezler çerçevesinde bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan alan araştırmasına ait sonuçlar ele alınmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Dünya’da yaşanan hızlı değişim küresel örgütlerin oluşmasını tetiklemiş, rekabet baskısı her geçen gün kendini daha fazla hissettirir olmuştur. Bu durum işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamak adına diğer üretim faktörlerinin yanı sıra çalışanları için pozitif çalışma ortamı oluşturmak, onların temel yeterliklerini belirlemek, kendi rollerini yapılandırmalarına izin vermek gibi örgütsel değerlere önem verme zorunluluğu doğurmuştur. Öte yandan iş saatleri ile iş dışındaki saatler arasındaki ayrımın neredeyse ortadan kalkmaya başladığı günümüzde çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak, öz yetkinlik algılarını yükseltmek; kurumlarına olan bağlılıklarını arttırmaya yönelik dikkat çeken unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık ile ilişkisi incelenecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Personel güçlendirmenin önemini vurgulayıp büyüyen işletmeler için, bu niteliklerin örgütsel bağlılığa etkilerini ölçen olası riskleri önceden görmek bir gereklilik ifade etmektedir. İşletmeler bilimsel yöntemlerle analiz edilmiş bilgileri dikkate alarak gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde söz konusu etkenler çerçevesinde personeline yatırım yapmalıdır. Yatırım yapılacak personel iyi seçildiği takdirde, personel güçlendikçe işletmenin vizyonu olumlu yönde gelişecektir. Bu da kamu ve özel sektörde rekabet yeteneğinin artmasını sağlayacak, örgütsel bağlılığın güçlenmesini beraberinde getirecektir.

Araştırmanın genel amacı, Ankara ilindeki bir kamu kurumunda çalışan personele yönelik gerçekleştirilen personel güçlendirme ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Çalışanların personel güçlendirmeye yönelik algıları hangi yöndedir.
2. Çalışanların personel güçlendirmeye yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışanlardan yüksek performans beklentisi günümüz kurumları için birincil öncelik halini almıştır. Diğer taraftan yoğun rekabet ortamı nitelikli personelin kurumda devamını sağlamak ve sadakatini tesis etmek gibi önemli bir sorunsal gündeme getirmiştir. Bu bağlamda hem bireyin performansı hem de bağlılığına yönelik tedbirlerin geliştirilmesi işletmeler için çözüme kavuşturulması gereken önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışma personel güçlendirme konusunu ele alarak çeşitli açılardan güçlendirilen bireyin örgüte olan bağlılığında bir değişim olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle gerek insan kaynakları literatürü, gerekse

örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik arayışları olan işletmeler için katkı sağlayıcı veri ve değerlendirmeleri içermektedir.

3.4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramları betimsel olarak açıklanmıştır. Araştırmanın teorik yapısını oluşturmak için konu ile ilgili yerli ve yabancı literatürden yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, alan araştırmasına yer verilerek anket yöntemi uygulanmıştır. Uygulama alanı olarak bir kamu kurumu tercih edilmiş, uygulanan anketler spss 20.0 programı ile analiz edilmiştir. Anket çalışması ilk 5 soru demografik özellikler olmak üzere toplam 35 sorudan meydana gelmektedir. Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçeklemeye göre analiz edilecektir.

Likert tipi ölçek; geliştiricisi Rensis Likert'in adıyla geçmektedir ve sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılmaktadır. Genellikle bireylerin tutum ve eğilimlerini ölçme ve değerlendirme için uygulanmaktadır (Altunışık ve diğ. 2010:115).

3.4.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'de merkezi yönetim teşkilatına bağlı bir bakanlık oluşturmaktadır. Erişilebilirlik açısından ilgili kurum seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi uygulanarak örneklem seçiminde zaman ve maliyet unsurları dikkate alınmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın örnekleme söz konusu Bakanlığın ana yerleşkesindeki şube müdürleri ve uzman personelden oluşmaktadır.

3.4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kullanılan örneklem ile sınırlı olup elde edilen sonuçların ülke bütününe genellenmesi amaçlanmamaktadır. Araştırma belli bir zaman diliminde

yapıldığından (Aralık 2014 – Şubat 2015) ve zamanla tutum ve algıların değişebileceği varsayıldığından, araştırma yapıldığı zamanla sınırlıdır.

3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

Hipotez1= Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez2 = Örgütsel Bağlılığın normatif ve duygusal bağlılığı ile Personel Güçlendirmenin alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler vardır.

H2(a): Normatif bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

H2(b): Normatif bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

H2(c): Normatif bağlılık ile yetkinlik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

H2(d): Normatif bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

H2(e): Duygusal bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

H2(f): Duygusal bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

H2(g): Duygusal bağlılık ile yetkinlik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

H2(h): Duygusal bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

3.4.4. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada veriler anket uygulaması yolu ile toplanmıştır. Çalışanlar üzerinde uygulanan anket; personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve demografik özellikler olmak üzere 3 bölümden meydana gelmektedir. Anket formu oluşturulurken literatürde yapılan çalışmalar titizlikle incelenmiş ve araştırılacak değişkenlere göre ilgili ölçekler seçilmiştir.

Bu çalışmada katılımcıların anketi cevaplamaında; 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki cevaplandırma ise şu şekildedir: 1. Kesinlikle Katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılmıyorum, 5. Kesinlikle Katılmıyorum.

Örnekleme olarak belirlenen kurumda 150 birey çalışmaktadır. ilgili çalışanlara uygulanmak üzere 100 anket formu bastırılarak dağıtılmıştır. Bazı çalışanların ankete katılmaktan kaçınması sonucunda 80 anket formu geriye dönmüştür. Geri dönen anket formlarının incelenmesi sonucunda boş veya verilen cevapların tutarsız olduğu 2 anket iptal edilmiş ve sonuçta %52 oranında katılımı ile 78 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Personel güçlendirme ölçeği, Spreitzer'in 1995 yılında oluşturduğu ölçek İngilizce'den tercüme edilerek düzenlenmek suretiyle oluşturulmuştur. Güçlendirmeyi oluşturan alt boyutlar; anlam, yetkinlik, özerklik(seçim) ve etki olmak üzere 4 boyut olarak incelenmiştir. Her bir alt boyutu ölçmek için 3 soru sorulmuş ve bu bölümde toplam 12 soruya cevap istenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği için ise, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu boyutlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Örgütsel bağlılık ölçeği her bir boyut için 6 sorudan oluşmakta ve toplam 18 sorudan meydana gelmektedir.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE TESPİTLER

Araştırmada toplanan veriler SPSS 20.0 istatistik programı ile analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha tekniğinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve görev süresi) frekans analizi yoluyla değerlendirilmiştir.

Veri analizinde kullanılan değişken türü (değişken değerleri) sürekli değişken türüdür. Aynı zamanda örneklemedeki denekler kolayda örnekleme yoluyla seçilmiş

bağımsız deneklerdir. Örneklem büyüklüğü (n=78) 30'dan fazladır. Normallik testi yapıldığında ise elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Tablo 7.Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogrov - Smirnon ^a	
	df	Sig.
Anlam	78	,000
Yetkinlik	78	,000
Seçim	78	,000
Etki	78	,000
Duygusal Bağlılık	78	,000
Devam Bağlılığı	78	,000
Normatif Bağlılık	78	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Kolmogorov-Smirnov testinde anlamlılık değeri 0,05'den büyük olduğunda değişkenler normal dağılıma uymaktadır. Veriler yorumlandığında Kolmogorov-Smirnov testi sig. Değerlerinin (,000) 0,05'den küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda değişkenler normal dağılıma uymamaktadır ve dağılımın türü normal dağılım olmadığı için nonparametrik testler yapılmalıdır (Gürel,2004). Bu yüzden alt boyutlarla ilgili faktör analizi yapılmamış ve spearman korelasyon analizi tercih edilmiştir.

3.5.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete cevap veren çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve görev süresi) sayısal ve yüzdesel olarak gösterilmektedir.

Tablo 8.Yaş

Yaş	Sayı	Yüzde
20-29	3	3,8
30-39	23	29,5
40-49	26	33,3
50 ve üstü	26	33,3
Toplam	78	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların % 3,8'i 20-29 yaş aralığında, %29,5'i 30-39 yaş aralığında, %33,3'ü 40-49 yaş aralığında, %33,3'i 50 ve üstü yaş aralığındadır.

Tablo 9.Cinsiyet

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	40	51,3
Erkek	38	48,7
Toplam	78	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların 51,3 cinsiyeti kadın iken 48,7'si erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 10.Medeni Durum

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	59	75,6
Bekar	19	24,4
Toplam	78	100,0

Katılımcıların % 75,6'sı evli dir. Bekar olarak çalışan personel oranı ise %24,4 'tür.

Tablo 11.Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	1	1,3
Üniversite	63	80,8
Yüksek Lisans	12	15,4
Doktora	2	2,6
Toplam	78	100,0

Araştırmada yer alan çalışanların eğitim durumu; % 1,3'ü lise mezunu, % 80,8'i üniversite mezunu, %15,4'i yüksek lisans mezunu ve % 2,6'sı doktora mezunu personel den oluşmaktadır.

Tablo 12.Görev Süresi

Görev Süresi	Sayı	Yüzde
0-5	3	3,8
6-10	8	10,3
11-15	20	25,6
16 ve üstü	47	60,3
Toplam	78	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %3,8'i 0-5 yıl, % 10,3'ü 6-10 yıl, % 25,6'sı 11-15 yıl, %60,3'ü de 16 ve üstü görev süresine sahiptir.

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan soru formunun yapılan güvenilirlik analizi, Cronbach Alpha tekniği ile Tablo 13' deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 13.Güvenilirlik Katsayısı

Değişkenler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Anlam	,927	3
Yetkinlik	,891	3
Seçim	,724	3
Etki	,871	3
Duygusal bağlılık	,291	6
Devam bağlılığı	,541	6
Normatif bağlılık	,451	6

3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTLERİ

3.6.1. Spearman Korelasyon Analizi

Tablo 14.Korelasyonlar

Değişkenler	Personel Güçlendirme	Örgütsel Bağlılık
Personel Güçlendirme	1,000	,467**
Örgütsel Bağlılık	,467**	1,000

** Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki analiz edildiğinde Tablo 14 'deki sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlara göre; Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık arasındaki spearman korelasyon katsayısı ($r=,467$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 15.Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlar Korelasyonu

Değişkenler	Personel Güçlendirme	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Personel Güçlendirme	1,000	,265*	,109	,366**
Duygusal Bağlılık	,265*	1,000	-,118	,017
Devam Bağlılığı	,109	-,118	1,000	,339**
Normatif Bağlılık	,366**	,017	,339**	1,000

** Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılığın boyutları arasındaki ilişki analiz edildiğinde Tablo 15' deki sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlara göre;

Personel Güçlendirme ile Duygusal Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,265$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirme ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirme ile Devam Bağlılığı arasında korelasyon katsayısı ($r=,109$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirme ile Devam Bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Personel Güçlendirme ile Normatif Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,366$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde olup; Personel Güçlendirme ile Normatif Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Duygusal bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında korelasyon katsayısı ($r=-,118$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde olup; Duygusal bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını sonucunu vermektedir.

Duygusal bağlılık ile Normatif Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,017$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Duygusal bağlılık ile Normatif Bağlılık arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,339$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 16.Örgütsel Bağlılık ile Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlar Korelasyonu

Değişkenler	Anlam	Yetkinlik	Seçim	Etki	Örgütsel Bağlılık
Anlam	1,000	,385**	,598**	,572**	,545**
Yetkinlik	,385**	1,000	,436**	,181	,278*
Seçim	,598**	,436**	1,000	,673**	,291**
Etki	,572**	,181	,673**	1,000	,365**
Örgütsel Bağlılık	,545**	,278*	,291**	,365**	1,000

*Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Personel Güçlendirme boyutları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki analiz edildiğinde Tablo 16’ daki sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlara göre;

Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,545$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde olup; Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,278$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyindedir. Buradan Personel Güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Personel Güçlendirmenin seçim boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,291$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde olup; Personel Güçlendirmenin seçim boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Personel Güçlendirmenin etki boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,365$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirmenin etki boyutu ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile yetkinlik boyutu arasında korelasyon katsayısı ($r=,385$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile yetkinlik boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile seçim boyutu arasında korelasyon katsayısı ($r=,598$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile seçim boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile etki boyutu arasında korelasyon katsayısı ($r=,572$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirmenin anlam boyutu ile etki boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile seçim boyutu arasında korelasyon katsayısı ($r=,436$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile seçim boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Personel Güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile etki boyutu arasında korelasyon katsayısı ($r=,181$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile etki boyutu arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Personel Güçlendirmenin seçim boyutu ile etki boyutu arasında korelasyon katsayısı ($r=,673$) olarak bulunmuştur. Bulunan ilişki katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde; Personel Güçlendirmenin seçim boyutu ile etki boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo 17.Kabul Edilen Hipotezler

H1: Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2: Örgütsel Bağlılığın normatif ve duygusal bağlılığı ile Personel Güçlendirmenin alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler vardır.
H2(a): Normatif bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.
H2(b): Normatif bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.
H2(c): Normatif bağlılık ile yetkinlik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.
H2(d): Normatif bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.
H2(e): Duygusal bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.
H2(f): Duygusal bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.
H2(g): Duygusal bağlılık ile yetkinlik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.
H2(h): Duygusal bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır.

SONUÇ

Örgütlerin yoğun rekabet koşulları altında gereksinim duyulan iş gücüne karşı cevap verebilme kapasitesi bütün dikkatleri adeta örgütün lokomotifini olan çalışan üzerine çekmektedir. Dolayısıyla çalışanın performansının incelenmesi örgütü yönetenleri birçok yeni yol ve yöntemi araştırmaya sevk etmiştir. Fakat değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz koşullarında insanoğlunun bundan etkilenmemesi beklenemez. Bu şartlar altında değişen potansiyel işgücü de farklı bir yönetim anlayışını geliştirmektedir. Teknolojik ve karmaşık sistemlerin gün geçtikçe hızla ilerlemesi örgüt üst yöneticilerinin zamanlarını daha etkin kullanmalarını çağırılmaktadır. Artık örgütler klasik yönetim anlayışından ziyade bu gelişmeler doğrultusunda modern ve modern ötesi yönetim anlayışını benimsemektedirler. Böylece çalışana etkileyen her değişim örgüt yönetiminin farklı bakış açısını da sağlayacak gereksinimleri beraberinde getirmektedir.

Bu çalışma, bir kamu idaresinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Elde edilen veriler yapılan analizlerle sınanmış ve veriler parametrik şartları sağlamadığı için sonucunda spearman korelasyonu analizi yapılarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani personel güçlendirme süreçlerine yapılan yatırımın çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayarak örgütün de kendi amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırdığı anlaşılmıştır. Benzer konularda literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmanın sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında korelasyon katsayısı ($r=,467$) olarak benzer çalışmalarda (Mujka, 2011; Koç, 2008; Çelebi 2009) pozitif ve anlamlı ilişki tespiti göze çarpmaktadır. Böylelikle personel güçlendirme uygulamalarının artışıyla örgütsel bağlılığın artacağı söylenebilmektedir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ($r=,265$) ve normatif bağlılık ($r=,366$) arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilirken devam bağlılığı ile ilgili herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Alan araştırması yapılan örgüt; bir kamu idaresinde uzman ve şube müdürü seviyesinde çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanlar kendi görev alanlarına göre belirli bir kariyer

planlamasına sahiptir. Devam bağıllığı ile ilgili çıkan sonuçta; personelin kurumdan ayrılmasıyla ilgili kaybedeceği maddi kazanımlarla kurumuna bağıllığı arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışanların kendi mesleki gelişimlerine güvenip daha çok maddi kazanımların ötesinde kişisel beklentilerine cevap verebilecek örgütte çalışacakları algısı öne çıkmaktadır. Duygusal bağıllıkla ilgili çalışanların örgütte personel güçlendirme süreçleri ile işlerini severek ve değerli görerek çalışması duygusal bağıllığı sağlamaktadır. Çalışanın örgütsel hedefler doğrultusunda kişisel gayretlerinin karşılığını alması ve elde edilen her türlü başarıda sonucu etkileyebilme gücünü kendinde görmesiyle, örgüt için de en çok arzu edilen çalışanın duygusal bağıllığının artışı söz konusu olacaktır. İncelenen kamu idaresi, uyguladığı personel güçlendirme politikalarıyla çalışanlarını etkileyerek kurumsal hedeflerle bütünleşmiş bir yönetim anlayışı gütmektedir. Elde edilen başarı ve karşılıklı tatmin duygusu da örgütün ilerlemesinin ana güç kaynağı olmaktadır. Çalışanların kurumuna karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissettikleri ve üst yönetime güvendikleri görüşü hâkimdir.

Normatif bağıllık ile ilgili çıkan sonuçta; personelin kişisel gelişim konusunda desteklenmesi, uygulanan insan kaynakları politikasının geçerliliği çalışanların normatif bağıllıklarının olumlu sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Kamu kuruluşlarında personel özlük haklarının teminatı her ne kadar güvende olsa da mesleki gelişimine güvenip risk alarak özel sektöre geçen çalışanlar daha iyi haklar elde edilebilmektedir. Fakat bazı kamu örgütlerinin uyguladığı mesleki yükselme ve motivasyon politikaları çalışanın maddi beklentilerinin ötesinde iş tatmin boyutunu etkileyebilmektedir. Çalışanların kurumda uzun yıllar boyunca görev yapmaları, aldıkları eğitim ve yaptıkları çalışmalar kapsamında hiyerarşik olarak yükselmeleri kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır.

Çalışmada incelenen örgütte görev alanların kişisel kariyerlerini sürekli arttırmaları konusunda üst yönetimin teşvikleri ve buna yönelik mesleki eğitim konusunda verilen izinler gibi bir takım kolaylıklar alternatif iş imkânlarının varlığı olmasına rağmen kişileri örgüte bağlayan etkenler olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını bilip tam olarak uygulaması ve çalışanın hak ve memnuniyetini hep ön planda tutmasıyla, çalışanın örgütüne karşı ahlaki yükümlülük duymasına katkı da bulunarak normatif bağıllığı sağlayacaktır.

Dolayısıyla personeline doğru zaman ve şartlar altında yatırım yapan örgütler daha iyi pozisyonlardaki işlerde bile, bu fırsatlara karşı personelini elde tutup örgüt için çok iyi kazanımlar sağlayabilir. Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişki anlam boyutu ($r=,545$) ile tespit edilirken en düşük ilişki yetkinlik boyutu ($r=,278$) arasında bulunmuştur. Personelin işini anlamlı ve önemli görmesiyle örgütsel bağlılığının artması söz konusudur. Çalışanın kişisel değer yargıları ve beklentileri ile işinin şartları arasındaki uyum, anlam algısını yükseltmektedir. Örgüt içi faaliyetlerdeki sorumlulukların yerine getirilmesinde çalışanın mesleki hayatında bir değerler zinciri oluşmasıyla çalışan daha istekli, azimli ve motivasyonu yüksek şekilde çalışmaktadır. Böylece örgütsel hedeflerin çalışan tarafından açık ve net olarak anlaşılması çalışan beklentilerine de olumlu katkı yaparak işin değer algısını yükseltecektir. Çalışanın kendisini işin gerekleri için yeterli hissetmesi ile örgütsel bağlılığı arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Bireyin kişisel performans gayretlerine güvenmesi ve bu yol ile görevlerini yerine getirmesi özgüveni arttırarak olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Fakat diğer açıdan çalışanın kendine güvensiz bir şekilde çalışmasıyla da personel güçlendirme süreçlerinin etkinliği negatif yöne kayacaktır.

Özetle araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde; personel güçlendirme uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğu bulunmuştur. Kişisel beklentilere önem verip bu doğrultuda örgütün hedeflerine ulaşmasını amaçlayan üst yönetimler rekabete önde başlayabilme imkânı elde edebileceklerdir. Güçlendirme süreçlerinde elde edilen kazanımlar (takım çalışması, güven, paylaşma, yetiştirme vb.) adeta tecrübe aktarımı gibi genç çalışanlara cazip bir yol olarak sunulabilecektir. Bir örgüt, çalışanın performansı kadar başarılı olabilecektir. Çalışanın motive edilmesi, yetenek ve uzmanlık alanına güvenilmesi gibi unsurlar çalışana örgütsel faaliyetlerdeki karar mekanizmalarına daha çok dâhil edeceğinden personel güçlendirme süreçleri ile örgütsel bağlılığın artması sağlanacaktır. Örgütlerin sunduğu hizmetlerin kalitesi ancak etkin bir bilgi iletişim sisteminin olması ile donanımlı ve örgüte bağlı çalışanların varlığı ile mümkün olabilecektir. Çalışanların kendilerini örgütün sahibi görerek çalışması yoluyla örgütlerin de gelecekte hedeflerine ulaşmasında personel güçlendirme süreçlerinin yaygınlaştırılması en temel gereksinimlerden olacaktır.

Bu çalışmada bir kamu idaresi olan bakanlık teşkilatı içinde Şube müdürü ve uzmanlara yönelik yapılan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konulmaktadır. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda, personel güçlendirme süreçlerinin kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir Şekilde incelenmesi ve özellikle “y kuşağı” çalışanlarının personel güçlendirme uygulamaları sonrası bağlılığının tespiti farklı sonuçları gündeme getirebilecektir.

KAYNAKÇA

Akdemir, Ali (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Alan B. Henkin ve Dennis M. Marchiori; (2002). "Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty", *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, Cilt:26, Sayı:5, s.277-278.

Allen, Natalie John ve Meyer, John. P. (1990). "The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63, s. 1-18.

Arbak, Yasemin ve Kesken, Jülide (2005). *Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.

Argyris, Chris (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June, s. 98-105.

Arı, Sağlam Güler ve Ergeneli, Azize (2003). "Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 21, Sayı:1.

Arslandaş, Cem Cüneyt; Dursun, Meral (2008). "Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C:8, No:1, S. 111-128.

Arslandaş, Cem Cüneyt; Dursun, Meral (2008). "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1

Aslan, Şebnem (2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması" *Yönetim ve Ekonomi* Cilt:15, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

Atak, Metin (2009). “*Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Atalay, Ceren Giderler (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık

Atalay, İrfan (2010). *Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek”* Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Bakan, İsmail, BÜYÜKBEŞE, Tuba ve BEDESTENCİ, H.Çetin (2004). *Örgüt Kültürü*, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejinin Temeli: Örgütsel Bağlılık*, Gazi Kitapevi, s:76. Ankara.

Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara

Balay, Refik (2000). “*Özel ve Resmi Liselerde Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Baysal, Ayşe Can ve Paksoy, Mahmut (Nisan 1999). *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 28, S: 1, s: 7-15.

Bircan, İsmail (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, 11-19. Ankara.

Bolat, Tamer (2003). “Personel Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta incelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C:17, No:3-4,199-219.

Bolat, Tamer (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Bozkurt, Öznur ve Yurt, İrfan (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt: 11, Sayı: 22, s: 121-139.

Buchanan, B. (1974). “Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment.” *Public Administration Review*, C:34, 339-34.

Buluç, Bekir (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Cilt 15, Sayı 57, s: 5-34.

Celep, Cevat (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık. Ankara.

Cengiz, Aytül Ayşe (2001). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Ceylan, Adnan, Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı,6.

Ceylan, Adnan ve Ulutürk, Yıldırım Hüseyin (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1: 48-58

Colbert, A.E. ve Kwon, L.G. (2000). “ Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors”, *Journal of Managerial Issues*, C:12, No: 4, 484-501.

Coleman, H.J.(1996).“Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad”, *Leadership & Organization Development Journal*,C:17, No:4, 29-36.

Conger, J. A. Kanungo, R. N. (1998). “The Empowerment Process :İntegrating Theory And Practice”, *Academy of Management Review*, Vol.13, no.3, pp.471-482

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol:13, No:3, pp.471-482

Cook, J. ve Wall, T. (1980). "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53,39-52.

Cüceloğlu, Doğan (1993), *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, Ankara.

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

Çelebi, Muhammed Ali (2009). "*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*", Karaman Oğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Çetin, Canan ve Günay, Gürcan (2001). *Yetki Devri ve Personel Güçlendirmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul,

Çetin, Münevver Ölçüm (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınları, s.91, Ankara.

Çöl, Güner (2004). "*Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma*", Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

Çöl, Güner (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üni. Dergisi*, C:9, No:1.

Çuhadar, M. Turan (2005). "Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.

Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1989). "*Human Behavior at Work, Organizational Behavior*", Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.

Demiral, Özge (2008). “*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine Yönelik Bir Araştırma*”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, Selen (2006). *Personel Güçlendirme*, Kare Yayınları, İstanbul

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, s. 53.

Eren, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.

Ertan, Hayrettin (2008). “*Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995). “Empowerment: A Matter of Degree”, *Academy of Management Executive* 9 (3)

Gary Johns,(1996). *Organizational Behavior*, Harper Collins College Publishers. 4.Baskı

Geroy,G.D., Wright, P.C. and Anderson, J. (1998). “Strategic Performance Empowerment Model, Empowerment in Organization”, Vol:6, No:2, 57-65.

Gökmen, Süheyla (1996). “*İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenilirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması*”.Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gözen, Emine Dağdeviren, (2007). “*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gretchen Spreitzer, (1995). “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurment, and Validation”, *Academy of Management Journal*, , C.38,S.5,s.1442-1465.

Gül, Hasan (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2, Sayı:1, s:37–55.

Gülova, Asena Altın, Demirsoy, Özge (2012). *Business and Economics Research Journal* Volume:3 Number: 3 pp. 49-76. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”

Güney, Salih (2004). *Açıklamalı Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*.

Gündoğan, Tamer (Eylül 2009).Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”

Gürel, Tunay Bozkurt 2004). “Parametrik ve Nonparametrik Testler”, *Niğde Üniversitesi İİBF*

Gürkan, Güney Çetin (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Araştırılması”,Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hardy, Cynthia ve Leiba, Q-Sullivan(1998). “The Power Behind Empowerment: Implications For Research And Practice”, *Human Relations*, April

Hüseyinliklioğlu, Buket (2010). “Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.

Joiner, T.A. ve Bakalis, S. (2006). "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics". *International Journal of Educational Management*, C:20, No:6, 439-452

Judith, Vogt and Murrell, Kenneth (1990). *Empowerment in Organizations*; Pfeffer and Co. Amsterdam.

Kalbers, L.P. ve Cenker, W.J.(2007). "Organizational Commitment and Auditors in Public", *Accounting Managerial Auditing Journal*, C:22, No:4, 354-367

Kocabaş, Füsün (2005). "Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,(13)

Koç, Rabia (2008) "Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama", Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, Tamer (2013). *İşletme Yöneticiliği*, s.408, İstanbul.

Lee, M. Koh, J.(2001). "Is Empowerment Really A New Concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.4, pp.684-695.

Lee, Muhsin ve Koh, Joon (2001) "Is Empowerment Really A New Concept?", *International Journal Of Human Resource Management*, Vol.12, N.4

Luthans, F.(1992) *Organizational Behavior*, Mcgraw-Hill,Inc.

Manuel, Werner (September-October 1992). "THE Great Paradox: Responsibility Without Empowerment "; *Business Horizons*,

Martin ve Nicholls.(1987). "HRM Practices and Employee Commitment.Possibilities, Pitfalls and Paradoxes". *British Journal of Management*, C:1, No:3, 147-157

Martin S.S.(2008). "Relational and Economic Antecedents Of Organizational Commitment", *Sonia San Marti'N Personal Review*, C:37, No:6, 589-608

Meyer, J.P ve Allen, N.J (1997), “Commitment İn The Workplace: Theory, Research, And Application”. *Sage, Thousand Oaks, Ca.*

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). “ A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1.61-89.

Mcdonald, D.J. ve Makın, P.J. (2000): “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff”, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 21, Sayı 2, ss.84-91

Millikin, John Peyton (1994). “The Role of Self-Leadership İn Empowerment Work Teams”, Doctor Of Philosophy Degree, Arizona State University, USA

Morrow, P.C. ve Mcelroy, J.C. (1986). “Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment”, *Journal of Vocational Behaviors*, Cilt 7, ss.139-145.

Mowday, R.T. Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982): “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, *New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.

Mucuk, İsmet (2013). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitapevi, İstanbul

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

Obeng, K. Ugboro, I.(2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57, S: 2, s. 83-98.

Oktay, E. Gül, Hasan (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Kanungo” nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Konya, S.10, s.407.

Onaran, Oğuz (1974), “Yetki Göçerimi ‘Yetki Devri’”, *Amme İdaresi Dergisi*, C:7, S:2, s.3-24.

Opayemi, A.S. (2004). “Personal Attributes and Organizational Commitment Among Nigerian Police Officers”, *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, C:7, No: 2, 251-263

O’reilly, C. ve Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of applied psychology* C:71, No:3, 492-499.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin (Ocak-Haziran 2007) “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü” *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 28, s.6

Özkaya, Meltem Onay, Kocakoç, İpek Deveci ve Kara, Emre (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2,

Özmen, Gaye (2011). “Preteizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özutku, Hatice (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, s:79–97.

Paul, R.J. Niehoff, B.P. and Turnley, W.H. (2000). “Empowerment Expectations, and the Psychological Contract-Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages”, *Journal of Socio-Economics*, Vol:29,471-485,

Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, ss.43-59

Powell, M. D. ve Meyer J. P. (2004). "Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Sayı:65, ss:157–177.

Randeniya, R.Baggaley, N. Rahim M.A,1 (1995). " Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment", *Total Quality Management*, Vol,6,No:3s:217

Randolph, W. A.(2000). "Re-thinking Empowerment: Why is It So Hard to Achive"
Organizational Dynamics, Vol: 29, No: 2, pp. 94-107

Reichers, A.E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.

Robbins S.P. Decenzo D.A ve Coulter M. (2013). *Yönetimin Esasları* (Fundamentals of Management),Çeviri Editörü: Prof.Dr. Adem ÖĞÜT, Nobel Yayıncılık

Robbins S.P. ve Judge T.A. (2013) *Örgütsel Davranış* (Organizational Behavior), Çeviri Editörü: Prof.Dr. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık,14.Basımdan Çeviri.

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay (2008) " Rol Çatışmasının Ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, cilt 23, sayı 1, s.35.

Salancik, Gerald R. (1977). "Commitment Is Too Easy", *Organizational Dynamics*, Vol. 6, No. 1: 62-80.

Sheldon, Mary E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, C: 16, No: 2, s. 143-150.

Sıgler,T.H and Pearson,C.M. "Creating And Empowering Vulture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment", *Journal Of Quality Management*, Vol:5,27-52, 2000

Sıgır, Ünal (2006). Nejat basım, "İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, sayı: 12, 131-154.

Solmuş, Tarık (2004). “İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler” Beta Yayınevi. İstanbul.

Suliman, A. ve Iles, P.(2000). “Continuance Commitment Beneficial To Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look”. *Journal Of Managerial Psychology*,C:15, No:5, 407-426

Thomas, K.W. Velthouse, B.A. (1990). “Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation”. *Academy of Management Review*, Vol.15, no.4, pp. 666-681.

Thomas Stenart; “Welcome to the Revaluation” *Fortune*,Dec.13,1993, s.36

Thomas Stenart; *Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği*,(Çev. Nurettin ELHÜSEYİNİ) Mess Yayınları No:258.1997,S.35

Thornhill, A. Lewis, P. ve Saunders, Mark N.K. (1996): “The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment And Quality in Higher Education”, *Quality Assurance in Education*, Cilt 4, Sayı 1, ss.12-20.

Turan, İbrahim (2012). “*Temel İstatistik*”, Ders Notları, ss. 1-10.

Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ.(2008). “ Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi”. *Journal of Yaşar University*,C:3, No:9, 1011-1027

Üren, Seren Görkem (2011) “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği” Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Wilkinson, Adrian (1998).”Empowerment: Theory and Practice”, *Personal Review*, C:27, No:1, 40-56

Yalçın, Azmi ve İplik, F. Nur (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1: 395-412

Yüceler, Aydan (2009)."Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22.

Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

EK- 1

Anket Formu

Bu anket Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon dalında “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi” konulu akademik tez çalışmasına yönelik verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz duyarlılık ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla

Yunus Emre AKGÜN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Alper ÖZMEN

1. Yaşınız:

- a) 20-29 b) 30-39 c) 40-49 d) 50 ve üstü

2. Cinsiyetiniz:

- a) Bayan b) Bay

3. Medeni durumunuz:

- a) Evli b) Bekâr

4. Eğitim durumunuz:

- a) Lise b) Üniversite c) Yüksek Lisans d) Doktora

5. Görev Süreniz:

- a) 0-5 b) 6-10 c) 11-15 d) 16 ve üstü

	Kesimlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum
1.Yaptığım iş bana çok anlamlı gelir.					
2. İşimi yaparken kendi kendime karar verebilirim.					
3. İşimi icra etmek için sahip olduğum kapasitem konusunda kendime güvenirim.					
4. İşimi nasıl yapacağıma karar verme hususunda önemli derecede özerkliğe (bağımsızlık) sahibim.					
5. Yaptığım iş bana anlamlı gelir.					
6. İşimi yapmak için gerekli olan yetenekleri kavramış durumdayım.					
7. İşimi yapmak için gerekli olan yeteneklerim konusunda kendimden eminim.					
8. İşle ilgili faaliyetlerim bana kişisel olarak anlamlı gelir.					
9. İşimi yaparken bağımsızlık ve özgürlük konusunda önemli fırsatlara sahibim (işimi gerçekleştirirken önemli ölçüde bağımsızım).					
10. İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
11. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
12. Kendi bölümümde olan olaylar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.					
13. Kurumum benim bağlılığımı hak ediyor.					
14. Kendi bölümümde olan olaylar üzerinde kontrolüm çok fazladır.					
15. İşyerimde kendimi”ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.					
16. Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					
17. Kendi bölümümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkili bir fonksiyona sahibimdir.					
18. İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
19. Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.					
20. Kurumumdan ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerinin azlığıdır.					

21. Şuan işyerimden ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					
22. Kariyer gelişimim açısından işyerime borçluyum.					
23. Birimime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
24. İstesem bile şuan işyerimden ayrılmak benim için çok zor.					
25. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
26. Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak gelecek açısından bana avantajlı gelmiyor.					
27. Bölümümünden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
28. İşyerimde çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
29. Birimimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
30. İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					

