

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMADAKİ
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI:
SWISSOTEL İSTANBUL ÖRNEĞİ

Emel GÜRCÜ

2501080500

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL

İstanbul, 2014



Y Ü K S E K L İ S A N S T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : EMEL GÜRCÜ

Numarası : 2501080500

Anabilim/Bilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Savunma Tarihi : 16.09.2014

Danışman : YRD. DOÇ. DR. ŞEHAZ DEMİRKOL

Tez Savunma Saati : 11:00

Tez Başlığı : “BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMADAKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI:
SİWISSOTEL İSTANBUL ÖRNEĞİ”

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

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. ÜNAL ÇAĞLAR		Kabul
2- DOÇ. DR. ORHAN AKOVA		Kabul
3- YRD. DOÇ. DR. ŞEHAZ DEMİRKOL		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- YRD. DOÇ. DR. GÜREL ÇETİN		
2- YRD. DOÇ. DR. BURHAN BALOĞLU		

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMADAKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI: SWISSOTEL İSTANBUL ÖRNEĞİ

Emel GÜRCÜ

ÖZ

Araştırmanın amacı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmaya olan etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Çalışmada birincil veriler kullanılmıştır. Çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı araştırma modelidir. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcılara ilişkin demografik özellikler bulunmaktadır. İkinci bölümde çalışanların güçlendirmeye yönelik algıları, üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel bağlılıkları ölçülmektedir. Bu ölçek 158 çalışana uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre; otel çalışanlarının personel güçlendirme algıları yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık düzeyleri ise ortanın üzerinde çıkmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeylerinin orta, duygusal bağlılık düzeylerinin ise ortanın üzerinde olduğu; personel güçlendirme algılarından ise anlam, etki, yetkinlik algılarının yüksek, otonomi algılarının ise ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde yaklaşık % 26 oranında etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların personel güçlendirme algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri kurumdaki çalışma süreleri ile ilişkilidir. Buna göre 5 yıldan daha uzun süredir otelde çalışan personelin personel güçlendirme algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeyleri 5 yıl ve daha az çalışanlara göre daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Otel,

A FIELD RESEARCH ON THE EFFECT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT
ON CREATING ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FIVE STAR HOTELS:
A CASE STUDY OF SWISSOTEL ISTANBUL

Emel GÜRCÜ

ABSTRACT

The purpose of this research is to define relationship between empowerment perceive and organizational commitment of five star hotel employee's and to define effect of empowerment on organizational commitment. The data used in this study were obtained by questionnaire method. Primary data were used in this study. The research model is descriptive research model. The questionnaire used in this research consists of three parts. In the first part, there are demographic characteristics related to respondents. In second part, employee's perception of empowerment and third part employee's organizational commitment was measured. This scale was applied to 158 employees. According to research evidence, perception of empowerment of hotel employees' is high, and organizational commitment is over the medium. It can be said that from dimensions of organizational commitment, normative and continue commitment level is medium, emotional commitment level is over the medium and from dimensions of empowerment, meaning, effect, and competence perceptions are high, autonomy perception is over the medium. There is statistically significant and positively relationship between empowerment and organizational commitment. It has seen that perception of empowerment is effective 26 % on level of organizational commitment. The perception of empowerment and level of organizational commitment of employees' are related with working time in organization. According to this, the perception of empowerment and level of organizational commitment of employee's which worked more than 5 years in that hotel is higher than employees which worked less than 5 years.

Keywords: Empowerment, Organizational Commitment, Hotel.

ÖNSÖZ

Çalışmada, otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarının boyutları ölçülerek, örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde personel güçlendirmenin tanımı, önemi, nedenleri, yararları, koşulları ve otel işletmelerinde personel güçlendirme konularına yer verilmiştir.

Değerli bilgi ve deneyimleri ile hazırlamış olduğum araştırma süresince bana destek olan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Şehnaz DEMİRKOL'a, tez çalışmam süresince ve her zaman yanımda olan, tüm bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan ve beni yüreklendiren biricik eşim Öğr. Gör. Özgür Doğan GÜRCÜ'ye ve benden desteğini hiç esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İçindekiler

ÖZ	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	X
KISALTMALAR	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. PERSONEL GÜÇLENDİRME	3
1.1. GÜÇLENDİRME KAVRAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2. GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.3. PERSONEL GÜÇLENDİRME NEDENLERİ.....	7
1.4. GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TEMEL UNSURLARI	7
1.4.1. Katılım Ve Karar Verme Yetkisi	8
1.4.2. Sorumluluk.....	9
1.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik Ve Bilgilerin Paylaşılması	9
1.4.4. Yenilik.....	10
1.4.5. Çalışanlara Güven Aşılama.....	10
1.4.6. Eğitim Ve Geliştirme	11
1.4.7. Açık Bir İletişim Ortamı	12
1.4.8. Takım Çalışması	13
1.4.9. Çalışma Ortamında Esneklik.....	13
1.4.10. Ortak Hedeflere Yönelme	13
1.4.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme.....	14
1.4.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	14
1.4.13. Performansla İlgili Geribildirim Yapma	14
1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI	15
1.5.1. Anlam (Meaning)	16
1.5.2. Etki (Impact)	16
1.5.3. Yetkinlik (Competence).....	16
1.5.4. Otonomi (Self Determination)	16
1.6. GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ.....	17
1.6.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	17
1.6.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	19
1.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	20

1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	20
1.7. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI VE UYGULAMA NEDENLERİ.	21
1.8. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI İÇİN GEREKEN ÖZELLİKLER	22
1.8.1. Örgütsel Özellikler	22
1.8.2. Çalışan Özellikleri.....	23
1.8.3. Yönetici Özellikleri.....	24
1.9. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ FAYDALARI.....	25
1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME	26

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ	27
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	27
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	28
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	28
2.2.1.1. Kanter Yaklaşımı.....	29
2.2.1.2. Etzioni Yaklaşımı	30
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	31
2.2.1.4. Allen ve Meyer Yaklaşımı	32
2.2.1.4.1.Duygusal (affective) Bağlılık	32
2.2.1.4.2.Devam (Continuance) Bağlılığı.....	34
2.2.1.4.3.Normatif (Normative) Bağlılık.....	35
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	36
2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	36
2.2.2.2. Salancik Yaklaşımı.....	37
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	37
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
2.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler	38
2.3.1.1. Cinsiyet	39
2.3.1.2. Yaş	39
2.3.1.3. Çalışma Süresi-Kıdem	40
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi	41
2.3.1.5. Medeni Durum.....	41
2.3.1.6. İşyerindeki Pozisyon.....	42
2.3.1.7. Başarı Güdüsü.....	42
2.3.2. Örgütsel Faktörler	42
2.3.2.1. Çalışan Beklentileri.....	42

2.3.2.2.	Rol Belirsizliği.....	43
2.3.2.3.	Örgütsel Sosyalizasyon.....	43
2.3.2.4.	Örgüt kültürü.....	43
2.3.2.5.	Liderlik.....	44
2.3.2.6.	Ücret ve Ödüllendirme Sistemi.....	45
2.3.2.7.	Sorumluluk.....	45
2.3.3.	Örgüt Dışı Faktörler	46
2.3.3.1.	Alternatif İş Bulma Olanakları	46
2.3.3.2.	Profesyonellik	46
2.4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ	46
2.5.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	48
2.5.1.	Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları	49
2.5.2.	Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları	50
2.5.3.	Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Bakımdan Sonuçları	50
2.6.	PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 53

3. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMADAKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI: SWISSOTEL İSTANBUL ÖRNEĞİ 53

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	53
3.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	54
3.3.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	55
3.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	55
3.5.	KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	56
3.6.	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	56
3.7.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	57
3.7.1.	Verilerin Analizi.....	57
3.7.1.1.	Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği	58
3.7.1.2.	Tanımlayıcı İstatistikler	61
3.7.2.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	64
3.7.3.	Temel Hipotezlere Ait Bulgular	66
3.7.3.1.	Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	66
3.7.3.2.	Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki	67
3.7.4.	Alt Hipotezlere Ait Bulgular	71

3.7.4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre, Personel Güçlendirme Algıları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki ve Farklılıklar	71
3.7.4.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki ve Farklılıklar	73

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	77
-------------------------------	-----------

KAYNAKÇA	82
-----------------------	-----------

EKLER.....	92
-------------------	-----------

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri.....	6
Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Örgüt ve Birey Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	48
Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi.	59
Tablo 4: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	59
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi.....	60
Tablo 6: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi.....	61
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 8: Personel Güçlendirme Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
Tablo 9: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	65
Tablo 10 : Çalışanların Yaş, Kurumdaki Çalışma Süresi ve Meslek Hayatında Geçirdikleri Sürelere Göre Dağılımı.....	66
Tablo 11: Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	67
Tablo 12: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	68
Tablo 13: Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi.....	69
Tablo 14: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli.....	69
Tablo 15: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi.....	70
Tablo 16: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi.....	70
Tablo 17: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar.....	71
Tablo 18: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin t-Testi.....	72

Tablo 19: Kurumda Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algısına İlişkin İstatistikler.....	73
Tablo 20: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar.....	74
Tablo 21: Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin t-Testi.....	75
Tablo 22: Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin İstatistikler.....	75
Tablo 23: Çalışanların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Farklılıklar.....	76

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 - Araştırma Modeli.....	57
---------------------------------	----

KISALTMALAR

A.e.	Aynı Eser
A.g.e.	Adı Geçen Eser
Anl.	Anlamlılık
C.	Cilt
Çev.	Çeviren
Ed.	Editör
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
N	Kişi Sayısı
Nu.	Numara
Ort.	Ortalama
P.	Korelasyon Katsayısı
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
S.	Sayı
Std. Sap.	Standart Sapma
Std.	Standart
Vb.	Ve Benzeri
V.d.	Ve Diğerleri
Y.y.	Yayın Yeri Yok
T.y.	Tarih Yok

GİRİŞ

İnsan kaynaklarının verimliliği üzerinde en çok durulan konulardandır. İnsan kaynaklarının önem kazanması ile birlikte işletmeler çalışanlarına daha fazla önem göstermeye başlamıştır. Bu noktada personelin güçlendirilmesi, işletmeler için önemli bir yönetsel araç haline gelmektedir.

Personel güçlendirme ile işletmeler; değişen koşullara uyum sağlamayı, verim artışını, sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesini, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınmasını ve böylece rekabet gücünün arttırılmasını hedeflenmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri haline gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ise, personelin çalıştığı işletmenin amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimsemesi ve o işletme içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgütsel bağlılık, personelin işletmesine karşı olan sadakati ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği çabadır. Personelin yüksek düzeyde örgüte bağlılığının olumlu sonuçları arasında personelin uzun süre örgütte kalması, sınırlı iş bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır. Örgüte bağlı olan çalışan, örgütün bir üyesi olmaktan gurur ve mutluluk duymakta, örgüt yararı için büyük çaba göstermekte, örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte böylece örgütle bütünleşebilmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, bu amaçlar doğrultusunda çaba gösteren, etkin ve verimli çalışanların varlığına bağlı olduğu için de onların örgüte bağlılığını sağlamak daha fazla önem kazanmaktadır.

Güçlendirme ve güçlendirme ile bağlantılı araştırma konularındaki çalışmaların sayısında son yıllarda artış yaşanmıştır. Bu artışın nedenlerinden biri, örgütsel etkinlik ile personelin güçlendirilmesi arasında pozitif bir ilişkinin varlığıdır. Artışın bir diğer nedeni ise, değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde etmek isteğidir. Bu istek, iş ile ilgili kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin çalışanlara kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri ve örgüte bağlılıkları

artmakta, bu da bireysel performansa, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarının temelinde personelin işi ve örgütüyle özdeşleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve kendi amaç ve hedefleri ile uyumlaştırması bulunmaktadır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı ne ölçüde etkileyeceği otel işletmeleri açısından personel güçlendirme uygulamalarının hayata geçirilmesi açısından önemlidir.

Çalışmada, otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamalarının boyutları ölçülerek, örgütsel bağlılık ile ilişkisi ve örgütsel bağlılığa etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Birinci bölümde personel güçlendirmenin tanımı, önemi, nedenleri, yararları, koşulları ve otel işletmelerinde personel güçlendirme konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığın tanımı, özellikleri, yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkileri başlıklarına yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, çalışmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Uygulama kısmında, Swissotel The Bosphorus İstanbul'da çalışan personelin güçlendirilme algısının, örgütsel bağlılık üzerine etkisinin olup olmadığı uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler ve yapılan analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma için özellikle Swissotel The Bosphorus İstanbul'un seçilmiş olmasının nedeni yirmi yıl önce açılmış olup, çalışanlarının birçoğunun uzun yıllardır bu otelde çalışıyor olması yani bunun meslekte ve kurumda çalışma sürelerinin uzun olması ve bunun da personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığı olumlu etkileyeceğinin düşünülmesidir. Diğer bir neden ise otelin personele güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemini bilmesi ve bu konuda bütçe ayırarak çalışmalar yapıyor olmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1.GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Küreselleşme, uluslararasılaşma, yönetimde mükemmellik, bilgi çağı, bilgiye dayalı örgüt, uluslararası rekabet, insan hakları, sistemler arası yaklaşma, bilgi toplumu, telekomünikasyon, ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, yalın yönetim ve örgüt, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişim ve diğer benzer kavramlar ve gelişmeler, örgütlerin yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerinde esaslı değişikliklerin meydana gelmesini sağlamıştır.¹

Yoğun rekabet ortamında maksimum üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağı potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, bireyin kendine has zekâ ve yeteneklerinin ortaya çıkarılarak örgütsel amaçlara yönlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.²

Personel güçlendirme, gücün çalışanlar ile paylaşarak çalışanların kendilerine ve örgüte sağladıkları katkının farkına varma ve çalışanın kendi etkinliğini keşfetme ve kendine olan inancını artırma sürecidir.³ Güçlendirme temelde yönetici ile çalışan arasında güveni besler.⁴

Özet olarak personel güçlendirme genel anlamda çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, kendilerine olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanma isteği duydukları, olayları kontrol edebilme gücüne sahip olduklarına inandıkları ve örgütün amaçlarına uygun işleri yapmalarını sağlayan şartlardır denebilir.⁵

¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayın, 2005, s.375.

² Azim Öztürk ve Fatih Özdemir. “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, **A.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.17, S.1-2, 2003, s.192.

³ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005, s.224.

⁴ Khan Sharafat, “The Key To Be A Leader Company: Empowerment”, **The Journal for Quality and Participation**, Vol.20, Issue.1, 1997, s.45.

⁵ Selen Doğan, “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2006, C.13, s.35.

Personel güçlendirme, “sorumluluğun dağıtılması”, “katılımlı yönetim” veya “herhangi bir yönetim tanımı” ndan farklı bir kavramdır. Personel güçlendirme bireyleri güçlü kılar. Kişisel gelişimleri sayesinde, çalışanların bilgilerini ve özgüvenlerini arttırmalarını sağlama, sağlam ilişkiler kurma yeteneğini geliştirme ve kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamaktır.⁶

Personelin güçlendirmeye ait tanımlamalardan bazıları şunlardır;

İşletmelerin artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için iş tatminini sağlayarak çalışanlardan daha yüksek verim elde etmeyi istemeleri, onları personel güçlendirmeye yönlendirmiştir.⁷

Güçlendirme herkesin her istediğini yapabilmesi değildir. Güçlendirmede amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir.⁸ Buradaki esas nokta şudur: işin nasıl geliştirileceğini en iyi bilen kişi, işi her gün fiilen yapan kişidir.⁹ Örgüt adına isabetli karar alabilen ve bunu uygulayabilen personele olan ihtiyacın sonucu olarak personel güçlendirme yaklaşımı ortaya çıkmıştır.¹⁰

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre ele alındığında, güçlendirme örgütün bireye kendini gösterme imkânı vererek kendini gerçekleştirme imkânı sunmasıdır.¹¹

Artan rekabet şartlarında, daima daha fazlasını isteyen müşteriler ve bu ihtiyacı karşılamaya aday çok sayıda rakibin olduğu mücadelede örgütlerin rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkin ve en verimli kullanmaları ile mümkün olabilecektir. Geleneksel yönetim teknikleri bu mücadelede başarıya

⁶ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Empowerment**, Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.13.

⁷ Gretchen M. Spreitzer, Mark.A. Kizilos ve Stephan W. Nason, “A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain”, **Journal of Management**, C.23, No.5, 1997, s.682.

⁸ Mitchell Kusy, R. McBain, “The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations”, **Manager Update**, Vol.9, No.1, 1997, s.19.

⁹ Shari Caudron, “Create An Empowering Environment”, **Personel Journal**, Vol.74, Issue 9, 1995, s.28.

¹⁰ İsmail Dalay, Remzi Altunışık ve Recai Coşkun, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2002, s.219.

¹¹ Dalay vd., **a.g.e.**, s.226.

ulaşmada yetersiz ve etkisiz kalmıştır. Rekabetin her geçen gün daha da arttığı, değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz iş dünyasında yeni yönetim tekniklerinin bulunması kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu yenilik arayışı içinde ortaya çıkan önemli kavramlardan biri de personel güçlendirmedir.¹²

Güçlendirme, çalışanların işlerini yaptığı alan ile ilgili kendi kendine karar verebilme gücünü ifade eder. Yani, işi yapan kişiyi işin sahibi olarak görerek karar verme yetkilerini arttırır ve yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır.¹³

Gerçek personel güçlendirme için yöneticilerin, örgüt çalışanlarındaki “gücü” serbest bırakma yollarını aramaları gerekmektedir¹⁴

Sonuç olarak güçlendirilmiş örgütlerde, örgüt, personel ve müşteriler kazanacaktır.¹⁵

1.2.GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüz örgütleri için, bilgi, güç ve ödüllerin örgüte yayılmasını gerektiren personel güçlendirme anlayışı, önemli bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmektedir.¹⁶

Güçlendirmeye yönelik atılan ilk önemli adım Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve insan unsurunun önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımıdır. İkinci önemli adım olarak kabul edilen McGregor'un Y teorisi de, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi temeline dayanmaktadır.¹⁷

¹² Halil Yıldırım, “Personel Güçlendirme- Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı”.

Bakan İ. (Ed.) **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, s.93.

¹³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2002, s.348.

¹⁴ W. Alan Randolph, “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?”, **Organizational Dynamics**, Vol. 29 Issue 2, 2002, s.95.

¹⁵ M. Turan Çuhadar, “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:25, 2005, s.20.

¹⁶ Sumi S. Jha, ve K. Nair Shreekumar, “Empowerment in the Indian Hotel Industry: The Role of Employee Personality”, **IIMB Management Review**, September, Vol. 38, No.3, 2006, s.255.

¹⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, s.230.

1960'ların ortasında "Katılımcı Yönetim" kavramı katılımcı karar almayı teşvik etmeye ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi anlamaya yardımcı olmuştur. Daha sonra "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlardan bazıları; uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, katılımcı karar alma ve güvendirir.¹⁸

1970'lerde çalışanların, yönetime katılma haklarını vurgulayan "endüstriyel demokrasi" hareketine ilgisi artmış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmıştır. 1980'lerin sonunda çalışma yöntemlerindeki gelişmelerin bir parçası olarak yönetime katılmayı daha da öne çıkaran yeni katılım türleri geliştirilmiştir.¹⁹

Güçlendirme kavramı 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda güçlendirmenin gelişim sürecinde yaşanan, önemli gelişmeler dönemler itibariyle ayrıntılı olarak sunulmuştur.²⁰

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 "anlamlı" 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: Adrian Wilkinson, "Empowerment: Theory and Practice", *Personel Review*. C.27. S.1; 1998, s.41'den uyarlanmıştır.

Ayrıca 1950'lerin sonunda Japon şirketler Kalite Hareketinin temellerini atmış, kaliteye olan ilgi 1980'lerde zirveye ulaşmış ve güçlendirmeye yönelik güçlü

¹⁸ Jeff. S. Margulles ve Brian. H. Kleiner, "New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, C.3, S.2, 1995, s.12.

¹⁹ Güner Çöl, "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", **Isguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.2, 2004, s.14.

²⁰ Adrian Wilkinson, "Empowerment: Theory and Practice", **Personel Review**. C.27, S.1, 1998, s.42.

bir mesaj olarak görülmüştür. Toplam kalite yönetimine göre, sürekli iyileştirme işletmedeki herkes tarafından gerçekleştirilmekte ve işletmenin en alt kademesinde sorunu tanımlamanın ve çözmenin yöntemlerini sunmaktadır. Sonuç olarak, daha önceleri yöneticilerin elinde bulunan fonksiyonların devredilmesiyle personelin güçlendirilmesi sağlanmaktadır.²¹

1.3.PERSONEL GÜÇLENDİRME NEDENLERİ

Günümüzde işletmelerin özellikle personeli güçlendirme uygulamalarına yönelmelerinin başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir.²²

- İş ortamının küresel hale gelmesi ile artan rekabet, sürekli ve hızlı değişen dış çevre,
- Personelin eğitim düzeyinin artması ve bunun sonucu olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının artması,
- Artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Bilgi ve insan unsurunun işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir etken olması,
- Klasik örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim anlayışının mevcut rekabet şartlarını karşılayamaması nedeniyle zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisindeki ilerlemeler.

1.4.GÜÇLENDİRME KAVRAMININ TEMEL UNSURLARI

Bazı yazarlar, başarılı bir güçlendirmeden söz edebilmek için bir arada bulunması gereken unsurları şöyle sıralamaktadırlar: Bilgi paylaşımı, aşağıdan yukarıya doğru problem çözme, görev bağımsızlığı, tutum geliştirme.²³

²¹ Stephen Hill, “Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed”, **British Journal of Industrial Relations**, C.29, S.4, 1991, s.541.

²² Öznur Yüksel ve Hakan Erkuşlu, “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, **G.Ü.,İİBF Dergisi**, 2003, S.1, s.134.

²³ Oya Erdil, Halit Keskin, “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:32, S:1, 2003, s.10.

Diğer bir araştırmacı ise başlıca dört tanesi üzerinde odaklanmıştır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur.²⁴

Personel güçlendirmenin sağlanabilmesi için gerekli unsurlara aşağıda detaylı bir şekilde değinilmiştir.

1.4.1. Katılım Ve Karar Verme Yetkisi

Personel güçlendirme anlayışı, çalışanların günlük çalışma süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istediklerini savunur. Performans ve kalitenin artırılması için, kişilere sorumluluk, inisiyatif ve karar verme yetkisi verilerek, çalışanların aktif olarak yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin denetimini de kendileri belirlemektedir.²⁵

Personel güçlendirmeye duyulan ihtiyaç, katılımcı liderlik anlayışının, geleneksel liderlik anlayışının yerini almasına neden olmuştur. Bu değişimle birlikte çalışanlarda karar süreçlerinde söz sahibi olurlar. Kararlarına katılım, işletme en alt seviyelere kadar ulaşır. Sadece çalışanlar değil, müşterilerde işletmenin karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başlarlar.²⁶

Personel güçlendirme, ekip ve ekip üyelerinin, üstünün onayını almaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Bu, personel güçlendirmenin temelidir. Gerektiğinde, müşteri ile iletişim kuran çalışan, müşteri lehine karar verebilmelidir. Oysaki güçlendirmenin olmadığı işletmelerde, pek çok çalışanın böyle bir karar almaya yetkisi yoktur.²⁷

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır:²⁸

- Örgütteki alt yönetim kademelerinin ve çalışanların yönetim konusundaki kararlara katılması,

²⁴ Selen Doğan, “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.29, 2003, s.181.

²⁵ Doğan, **a.e.**, s.6.

²⁶ Hakan Turgut, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerin Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, S:62, s.56.

²⁷ Peter Grazier, “Employee Empowerment and Customer Service (The Cookie and the Orange)”, 1998 (Çevrimiçi), http://www.teambuildinginc.com/article_cookies.htm, 04 Ocak 2014.

²⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003, s.401.

- Yönetime katılanların demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici ve çalışan arasında bir diyalog kurma vasıtasıyla örgütün daha gerçekçi ve yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

1.4.2. Sorumluluk

Yöneticiler, tüm sorumluluğu üzerlerinde taşımaktan vazgeçmelidirler. Güçlendirme sorumluluğun çalışanlarla paylaşılmasını öngörür.²⁹ Personel güçlendirmeyi gerçekleştirmek için çalışanlara yetki ile birlikte sorumluluk da verilmelidir. Sorumluluk kavramı, işletmede “bana / bize güvenebilirsiniz” felsefesinin yerleştirilmesi anlamındadır. Güçlendirilen takımlar yönetim sorumluluğunun da üstlenmektedirler. Bu sorumluluk örgütün değişimi, performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır. Çalışanlar işletmeye fayda sağlayacağına inandıkları konularda karar almada güçlendirilmekte ve sonuçlardan dolayı sorumluluk taşımaktadırlar. Burada amaç, yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için gerekli ortamı oluşturmaktır. Bu davranış şekli ile yönetim, çalışanları güçlendirmeye devam etmektedir.³⁰

1.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik Ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi, iş akışı, verimlilik, dışsal çevre, rekabet ve firma stratejileri hakkında verileri içermektedir. Bilgiye ulaşma, çalışanlara örgüt uygulamaları içinde kendi rollerini anlamalarını ve resmin bütününe görmelerini sağlamaktadır.³¹

Bilgi, güce açılan kapıdır ve personel güçlendirmeye hayat veren unsurdur. Bilgi olmadığında, çalışanlar faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlara gerekli bilgiler aktarımı yapılırsa, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri desteklenmiş olacaktır.³²

²⁹ Steven A. Watson, “Bring Out The Best In Employees Through Empowerment”, 2003, (çevrimiçi), <http://techrepublic.com.com/5100-6262-5063731-2.html>, 27 Kasım 2013.

³⁰ Selen Doğan, “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, C:13,S:2, 2006, s.170.

³¹ Gretchen M. Spreitzer, “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, C.38, S.5, 1995, s.1447.

³² Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Empowerment**, Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.25.

Güçlendirmenin en önemli başarı koşulu, bilgi paylaşımıdır. Örgüt içinde olan biteni bilmeyen, hedeflerden habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımına izin veren bir bilgi sisteminin olması gerekmektedir.³³

Böylece çalışanların, sorumluluk alma eğilimi artacak ve yönetime güven duyacaklardır. Bu güven ortamı da, onları yeni fikirler üretmeleri konusunda teşvik edecektir. Bilginin paylaşımı, çalışanların performans geri bildirimlerini de içermektedir. Bu gelecekteki başarılarını arttırıcı bir faktör olacaktır. Bilgi paylaşımı, güçlendirilmiş personelin, örgütün performansını arttırma imkânı bulmasını sağlar³⁴

1.4.4. Yenilik

Personel güçlendirme anlayışı işletmede yenilik çalışmalarını teşvik etmektedir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler. Personel güçlendirmenin savunduğu bu yaklaşım, işletmede yeni fikirler geliştirilmesini ve uygulanmasını ve yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici olduğuna inandıklarını göstermektedir.³⁵

1.4.5. Çalışanlara Güven Aşılama

Günümüzdeki işletmelerde çalışanların performansını, işletmeye olan bağlılığını ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli unsur yönetime güvendir.³⁶

Yönetici çalışanlarına güven aşılarken kendisinin de çalışanlarına güvendiğini hissettirmelidir. Önemli görevleri ve yetkileri onlara devrederek, onlara güvendiğini göstermelidir. Ayrıca hataları cezalandırmak yerine, hatalardan ders çıkarmayı bilmesi sayesinde, çalışanlar daha çok emniyet ve kabul görme hissi

³³ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayın, 2001 s.327.

³⁴ Manuel London, James W. Smither, "Empowered Self-Development And Continuous Learning", **Human Resource Management**, Vol.38, No.1, 1999, s.9.

³⁵ Selen Doğan, "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.13, S.2, 2006, s.49.

³⁶ Selen Doğan, "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.13, S.2, 2006, s.53-54.

duyacaklardır. Güven ortamı olmayan bir işletmede çalışanlar işlerin ters gitmesini engellemek için, kendisini riske sokmak istemez.³⁷

1.4.6. Eğitim Ve Geliştirme

Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, işletmelere yaşanan gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu getirmiştir. Değişme ve gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri mümkün değildir. Bu durum çalışanlar ve işletme için zararlıdır. Bu olumsuzlukları engellemenin yolu işletmelerin personel eğitimine gereken önemi vermesidir.³⁸

Başarılı bir güçlendirme için çalışanlara eğitim imkânları verilmelidir. Bu sayede kişi işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olacak ve böylece hem işi için sonuç üretecek, hem de kendine olan güveni artacaktır.³⁹

Eğitim sayesinde çalışanlar problem çözmede gerekli kaynaklara nasıl ulaşabileceklerini öğreneceklerdir. Güçlendirilmiş çalışanlar yaptıkları işlerin sahibi olduklarını düşünür ve sürekli gelişme göstermeleri gerektiğine inanmaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışanların problem çözme yeteneğini arttırmakta ve kişilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır.⁴⁰

Kişilerin kendilerini yeterli hissedebilmeleri için beceri ve kabiliyetlerini geliştirebilmesi önemlidir. Deneyimler göstermiştir ki, çalışanlar, özellikle kendilerine yeni sorumluluklar verildiğinde aynı zamanda bu konuda eğitime de ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların eğitilmesi, kendilerini yetersiz görmelerini engelleyecektir. Diğer yandan ise örgütün çalışanlarına eğitim vermesi, personel bağlılığı sağlayacaktır.⁴¹

Eğitim ve geliştirme için insana yapılan yatırım, ilk bakışta yüksek maliyetli gibi görünse de maliyetlerin çok ötesinde yararlar sağlar. Yapılan çalışmalar çalışana

³⁷ Rigsbee, Ed CSP: "Employee Empowerment Through the P.A.R.T.N.E.R. Model", (Çevrimiçi) <http://www.rigsbee.com/ps2.htm>, 14 Ocak 2014.

³⁸ Nevin Deniz, **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999, s.24.

³⁹ Koçel, **a.g.e.**, s.422-423.

⁴⁰ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul, Kare Yayınları, 2006, s.58

⁴¹ Bolat, **a.g.e.**, s.88.

yaptığı iş ile ilgili etkili bir eğitim verildiği takdirde örgütte işgücü devir oranını azaldığı, çalışan yeterliliğinin çoğaldığı, verimliliğin arttığı ve bireysel güçlenme sağlandığı görülmüştür.⁴²

1.4.7. Açık Bir İletişim Ortamı

İnsanlar kendilerinden beklenen şeyin ne olduğunu ve bunun nedenlerini bilmek isterler. Çalışan birey de işletmede kendini ilgilendiren konular ve çevresiyle olup bitenler hakkında bilgi sahibi olmak ve kendi görüşlerini ifade etmek ister. Bu ilişkiyi sağlamak yöneticinin görevidir. Yönetici, işletmede iyi bir iletişim ortamının oluşması için örnek modeldir. İşletmede iyi bir iletişim ortamı sağlanamadığı takdirde, moral ve motivasyon bozuklukları, verimlilikteki düşüş ve yıkıcı çatışmalar gibi sorunlar nedeniyle personel güçlendirme çalışmalarını engelleyebilir.⁴³

Bilginin paylaşılması kadar, bilgilerin nasıl iletildiği de önemlidir. Bilgi akışı sürekli olmalı ve düzenli bir şekilde yöneticiler çalışanlara aktarılmalıdır. Açık bir iletişim ortamının oluşabilmesi için kişilerin korkmaması ya da çekinmemesi gerekir.⁴⁴

Örgütün yönetim kadrosunda bulunan kişiler iletişim ortamının oluşturulmasında büyük bir paya sahiptirler. Üst pozisyonda görevli kişilerin açık bir iletişim ortamı yaratması ve astlarını desteklemesi çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine yardımcı olacaktır.⁴⁵

⁴² Margulles ve Kleiner, **a.g.e.**,s.14.

⁴³ Önder Barlı, **Davranış Bilimleri**, y.y., Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, 2007, s.231

⁴⁴ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.299.

⁴⁵ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Empowerment**, Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, s.35.

1.4.8. Takım Çalışması

Takım çalışması, örgüt içinde çalışanlar arasında iletişimi arttırmak, bağımsızlığı geliştirip güven ortamının oluşmasına zemin hazırlamak ve çalışanların ihtiyaçlarını gidermek gibi faydalar sağlamaktadır.⁴⁶

Takım çalışmasında yüksek motivasyon vardır. Takım üyeleri; takım çalışması sayesinde kendini gerçekleştirme, aidiyet ihtiyaçlarını ve başarıma ihtiyacını giderebilirler.⁴⁷

Takım çalışması personel güçlendirme ve değişikliklere uyum sağlamada önemlidir. Yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirmede takım çalışmasından yararlanmalıdır. Bu aynı zamanda personel güçlendirmeyi de sağlayacaktır.⁴⁸

1.4.9. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma esnekliği, işi önceden belirlenen şekil dışında, başka yöntemler kullanarak da yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu da, çalışanların çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesini ve kararlarını kendilerinin verebilmesi yeteneğini artırır. Bu sayede çalışan kendini güçlendirilmiş hissedecektir. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar işten kendine boş vakit ayırabilecek, işlerin günlük yapılma düzenini değiştirebilme yeteneğine sahip olarak esnek bir çalışma ortamı sağlayabilmektedirler.⁴⁹

1.4.10. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak hedeflere yöneltilmektedir. Personel güçlendirmeden söz edebilmek için ortak bir hedef olması gerekmektedir. Güçlendirilmiş takımlar, bir örgütün hedefleri, değerleri ve öncelikleri ile

⁴⁶ Canan Çetin, “Etkili Takım Çalışması Kuralları”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C.1, S.6, 1997, s.9.

⁴⁷ ÇETİN, a.e., s.10.

⁴⁸ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul, Kare Yayınları, 2006, s.61.

⁴⁹ Doğan, a.e., s.60.

özdeşleştirilmelidir. Bu süreç olmadan personeli güçlendirmeye girişmek sorun yaratır.⁵⁰

Personel güçlendirmede çalışanların ortak hedeflere yöneltilmesi gerekmektedir. Ortak bir hedef bulunmuyorsa güçlendirmeden de bahsedebilmek mümkün değildir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve önceliklerini benimsemelidirler.⁵¹

1.4.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme personel güçlendirmeyi hızlandırmaya ve uygulamasını kolaylaştırmaya katkı sağlar. Çalışanlara göre işletmenin güvenini vurgulayan en önemli şey para değil, övme, tanınma ve ödüllendirilmedir. Bir kişinin motive edilme yollarından biri de onu başkalarına tanıtmak, övmek ve onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla, çalışanları övmek ve takdir etmek personel güçlendirmede önemli bir unsurdur.⁵²

1.4.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Personeli güçlendirmeyi uygulayabilme şartlarından biri de çalışanların yeterli ve yetenekli olmalarıdır. Yeterlilik, bir çalışanın kendi işini yapmada sahip olduğu beceri düzeyidir. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirmede eğitimin büyük önem arz eder. Personel güçlendirme çalışmaları personelin yeterliliği ve yeteneklerini göz önünde bulundurmalı ve arttırılması için neler yapılması gerektiği çalışmalarını da içermelidir.⁵³

1.4.13. Performansla İlgili Geribildirim Yapma

Modern yönetimin en önemli unsurlarından biri iletişimidir. İletişimin en önemli unsurlardan biri ise geribildirimdir. Alıcı almış olduğu mesajı

⁵⁰ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme**, İstanbul, Kare Yayınları, 2006, s.52.

⁵¹ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, 2007, s.51-52.

⁵² Doğan, **a.e.**, s.53.

⁵³ Doğan ve Kılıç **a.g.e.**, s.60.

cevaplandırmak üzere bir mesaj hazırlayıp bunu göndericiye iletir. Buna geri besleme denir.⁵⁴

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken temel unsurlardan biri de geri besleme aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir.⁵⁵

Çalışanlara işle ilgili davranışları ve performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, kendilerini yetkin görmelerini ve örgüt için değerli olduklarını hissetmelerini sağlamada önemlidir. Çalışanlara, performansları ile ilgili yapıcı geri bildirimlerde bulunmak onlara yeni beceriler ve kabiliyetler kazandırabilmede yardımcı olur. Böylece çalışanların davranışlarını geliştirilebilme olanağı sağlanabilir. Diğer yandan performans değerlendirme sürecinde adil davranılması ve çalışanların da bu süreçte rol almalarına dikkat etmek güven sağlama açısından yararlı olabilir.⁵⁶

Personel güçlendirmede, yönetici çalışanların performansını ölçmede kullanabileceği standartlar geliştirmelidir. Amaç ve performansla ilgili bilgiler vermek çalışanların hedef belirleme, bunlara ulaşmada motive olma ve kendi kendine güven ve gurur duyma özelliği kazanmasını sağlayacaktır.⁵⁷

1.5. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Personel güçlendirmenin ölçülebilmesi, ancak bu kavramın boyutlarının belirlenmesiyle mümkündür. Literatür incelendiğinde genellikle personel güçlendirmenin 4 boyutta incelendiği görülmektedir. Bu boyutlar; Anlam, etki, yetkinlik ve otonomidir.

⁵⁴ Barlı, **a.g.e.**, s.231.

⁵⁵ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1994, s.2.

⁵⁶ Bolat, **a.g.e.**, s.89.

⁵⁷ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul, Kare Yayınları, 2006, s.59.

1.5.1. Anlam (Meaning)

Çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları ile yaptığı işin gerekleri arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemi göstermektedir. İşin gerekleri ile çalışanın inançları ve değerleri birbirine ne kadar yaklaşırsa, işin birey için taşıdığı önem de o kadar artmaktadır. Diğer bir ifade ile yürütülen işin gerekleri ile çalışanın inanç ve değerlerinin örtüşme derecesi, aslında o çalışan için işin anlam düzeyini de ifade etmektedir.⁵⁸

1.5.2. Etki (Impact)

Çalışanın, yaptığı iş i üzerinde etki etme yetkisine sahip olma derecesini ifade etmektedir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusuyla ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol yetkisini göstermektedir. Bu bağlamda otonomi, işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir.⁵⁹

1.5.3. Yetkinlik (Competence)

Bireyin işini en iyi yapabilme konusunda kendi yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile bireyin işini yapabilecek ve iş ortamına müdahale edebilecek yetkisinin olması anlamına gelmektedir.⁶⁰

1.5.4. Otonomi (Self Determination)

Otonomi, bireyin yaptığı işi başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile otonomi, çalışanın işini yapması sırasında belirli sınırlar dâhilinde özgürce hareket edebilmesidir.⁶¹

⁵⁸ Spreitzer, **a.g.e.**, s.1443.

⁵⁹ Spreitzer, **a.e.**, s.1443.

⁶⁰ Adnan Ceylan, Güner Çöl ve Hasan Gül, “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(1): 2005, s.37.

⁶¹ Spreitzer, **a.g.e.**, s.1443.

1.6. GÜÇLENDİRME KAVRAMININ BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Güçlendirme kavramı bazı yönetim kavramlarıyla ortak yönleri sahiptir ve güçlendirme ile bu kavramlar arasında anlam kargaşasına yol açmaktadır. Aradaki farklılıkların belirtilmemesi güçlendirme kavramının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Güçlendirme kavramı için, benzerlikler gösterdiği yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarının bir adım daha ilerisidir denebilir. Güçlendirme kavramı ile benzerlikler taşıyan bu kavramlar incelendiğinde güçlendirme kavramının farklı özellikler taşıdığı ortaya çıkmaktadır.⁶² Personel güçlendirmenin bu kavramlardan farkı, daha geniş bir anlam taşıması ve uygulamasının diğerlerine göze daha zor olmasıdır.⁶³

1.6.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki, yöneticilerin belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkı olarak tanımlanabilir. Bununla beraber yetkinin, karar alma ve bu kararların uygulanmasını sağlama anlamını da vardır.⁶⁴

Örgütlerde yetki devri örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada çok önemli olmasına rağmen tek başına yetersizdir. Yetki devredilen personelin güçlendirilmesi de şarttır.⁶⁵

Yetki devrinde, çalışanları yönlendirme ve sonuç kontrolü varken personel güçlendirmede işi yapan kişinin işi en iyi bilen olduğu varsayılır ve işi yapan işin sahibi haline getirmeyi amaçlar.⁶⁶

Yetki devri; yöneticiye ait olan karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi isteği ile bir astına devretmesi ve gerektiğinde geri almasıdır. Yetki devrinde,

⁶² Çöl, a.g.e., s.7.

⁶³ Koçel, a.g.e., s.414.

⁶⁴ Bolat, a.g.e., s.101.

⁶⁵ David. S. Morris, ve Robert. H. Haigh, "Empowerment: An Endeavour to Explain An Enigma", **Total Quality Management**, Vol.7, Iss.3, 1996, s.325.

⁶⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.338.

Yetki hala yöneticidedir ancak bir kısmını astına devretmiş olup, ortaya çıkacak sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır.⁶⁷

Yetki devri ve personel güçlendirme arasındaki temel fark ise; yetki devri geçici iken, güçlendirmede işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi, yetki ile birlikte sorumluluk ve kontrolün de işi yapana verilmesi söz konusudur. Yetki zaten işi yapana aittir ve kalıcıdır.⁶⁸

Yetki vermeye dayalı yönetim tarzı çalışanlara kendi işini yapma fırsatı verir ve sorumluluğu kabul etmelerini sağlar.⁶⁹

Personel güçlendirme kavramı çoğunlukla yetki devri ile karıştırılmaktadır. Ancak bu kavram yetki devrinden farklıdır. İş yapma yetkisi işi yapana aittir ve işi yapan işi uzman olduğundan işin sahibi olarak karar verme yetkisi de işi yapana aittir. Yetki devrinde ise yetki geçici olarak işi yapana verilir ve geri alınır..⁷⁰

Güçlendirmeyi yetki devrinden ayıran iki yaklaşım bulunmaktadır.⁷¹

- Çalışan önceliklerini bilir ve onları kullanması için cesaretlendirilir,
- Çalışana yetki ile birlikte verdiği kararların sonuçlarını görme yetkisi de verilir.

Yönetici, çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekenleri hazırlayacak, işle ilgili seçim yapma hakkı ise işi yapana ait olacaktır. İş yapanın uzmanlığı artacak ve gerekli kararları vermesi sağlanacak, böylece işin sahibi haline gelecektir.⁷²

⁶⁷ Yüksel ve Erkutlu **a.g.e.**, s.133.

⁶⁸ Hakan Kitapçı, Bülent Sezen ve Murat Memiş, “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, iş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği” **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.5, S.6, 2002, s.218.

⁶⁹ Murat Hançer, **İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s.119.

⁷⁰ Çuhadar, **a.g.e.**, s.4.

⁷¹ Gönül Budak, Ceyhan Aldemir ve Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2004, s.240.

⁷² Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayın, 2005, s.433.

Görüldüğü gibi yetki devri ve güçlendirme birbirinden farklı kavramlardır ve yetki devri, personeli güçlendirme için gerekli olan koşullardan sadece biridir.⁷³

1.6.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Çalışanların karar verme sürecinde aktif olarak rol almaları katılımı ifade eder. Katılım, personelin motive edilmesi, kaliteli kararlar alınması, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi gibi faydalar sağlar. Personel güçlendirme boyutlarından birisi de çalışanların yönetime katılmalarıdır⁷⁴

Yönetime katılmanın en önemli amacı işletmenin verimliliğini arttırmaktır.⁷⁵ Küreselleşme ve artan rekabet yenilik yapmayı zorunlu hale getirmiş fakat katılım ve yenilikçiliğe imkân vermeyen geleneksel yapılar yenilik yapmada yetersiz kalmıştır. Yenilik yapmak için yaratıcılığa ve daha fazla özgürlüğe ihtiyaç vardır. Ayrıca çalışanların alınan kararlarda daha fazla söz sahibi olması verimliliği de arttırmaktadır.⁷⁶

Yönetime katılma, örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikir beyan etmesidir denebilir. Katılım, problem çözme ve karar alınmada etkinliğin artırılması ve örgütte demokratik bir ortam yaratması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzetmekle beraber, imkân verilmediğinde sürece katılım gerçekleşemeyeceğinden güçlendirme kavramından ayrılmaktadır. Güçlendirmede işi yapan, işin sahibi olan kişi karar almakta olduğundan, karar verme ve sorun çözme sürecine sürekli dâhildirler.⁷⁷

Katılımda son kararı yönetici tarafında verilmesi, güçlendirmede ise işi personelin işiyle ilgili kararı kendisinin alabilmesi bu iki kavram arasındaki temel farklılıktır. Güçlendirme kavramı katılım kavramını kapsarken, her katılım güçlendirme olmamaktadır.⁷⁸

⁷³ Bolat, **a.g.e.**,s.101-102.

⁷⁴ Çuhadar **a.g.e.**, s.3.

⁷⁵ Erol Eren, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2007, s.400.

⁷⁶ Ataman, **a.g.e.**,s.349.

⁷⁷ Çöl, **a.g.e.**,s.7.

⁷⁸ Çuhadar, **a.g.e.**,s.4.

1.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon insanları harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyonun temelinde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yer almaktadır.⁷⁹

Motivasyon kavramının hareket noktası, “komuta ve kontrol” olup, “personele ne yaparsak işletme için yararlı olacak şekilde davranır” sorusuna cevap arar. Yani davranışın nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği araştırılır. Oysa güçlendirme kavramının hareket noktası farklıdır. Personel güçlendirme “Personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve sağlıklı kararlar alabilmesi için neler yapılmalıdır?” sorusuna cevap arar.⁸⁰

Güçlendirme aynı zamanda motive edici bir araçtır. Ancak güçlendirmenin uygulanışı uzun bir süreç ve eğitim gerektirir. Örgütün güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek düzeye getirilmesi gerekmektedir. Güçlendirme sadece yönetimin veya örgütün güç ve kontrolü çalışana terk etmesi değildir. Çalışanın da bu gücü ve kontrolü takip edebilme ve yönetebilmesi gerekir. Eğer çalışan bu beceriye sahip değilse, kavuşturulması gerekir.⁸¹

1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme ilk kez Herzberg tarafından geliştirilmiştir. İş zenginleştirme, işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilebilmesi için örgütün gösterdiği çabaların toplamıdır. Çalışanlara işlerini yapma şekli konusunda daha fazla kontrol, sorumluluk, kişisel karar verme yetkisi vererek, işe derinlik kazandırmak iş zenginleştirmeyi ifade eder.⁸²

İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında çalışan sorumluluklarının artırılmasıdır ve çalışanların ek yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik rol ve yetkiler edinmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlara, belirli sınırlar

⁷⁹ Çuhadar, a.e.,s.4.

⁸⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, s.416.

⁸¹ Dalay vd.,a.g.e., s.220-221.

⁸² Bolat, a.g.e.,s.104-105.

içerisinde kendi yaptıkları işin hızlarını belirleme, kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme imkânı vermektedir.⁸³

İş zenginleştirme bazı yönleriyle personel güçlendirmeye benzese de güçlendirmeden oldukça farklıdır. Güçlendirme personelin algılama biçimlerine odaklanırken, iş zenginleştirme işin kendisi ve özelliklerine odaklanmaktadır. Güçlendirmede personel kendi işini şekillendirebiliyorken iş zenginleştirmede işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirme yoktur.⁸⁴

Personel güçlendirme kavramı ile iş zenginleştirme arasındaki diğer bir fark ise güçlendirmenin daha geniş kapsamlı ve uygulanabilirliğinin zor olmasıdır.⁸⁵

Personel güçlendirme düşüncesini bir hayat felsefesi haline getirmek ve bunu çok çaba gerektirmesi personel güçlendirmeye özgünlük kazandırmaktadır.⁸⁶

1.7. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI VE UYGULAMA NEDENLERİ

Personel güçlendirme anlayışının günümüz yönetim dünyasında önemli olarak yer almasının başlıca sebepleri şu şekilde özetlenebilir:⁸⁷

- Artan rekabet ve sonucunda müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu işletmeleri personel güçlendirme çalışmalarına yöneltmiştir.
- Günümüz çalışanlarının eğitim seviyelerin artmasıyla ve işleri üzerinde daha fazla kontrol ve özerklik istekleri güçlendirmeyi gerekli kılmıştır.
- Yeni örgüt yapılarının esas varlığı maddi unsurlar değil bilgi ve insan unsuru olarak görmeleri.
- Örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması.

⁸³ Çöl, **a.g.e.**, s.8.

⁸⁴ Nülüfer Şahin, “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.10.

⁸⁵ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul, Kare Yayınları, 2006, s.31.

⁸⁶ John Tschohl, “Empowerment: The Key to Customer Service”, **Managing Service Quality**, Vol. 8 Iss:6, 1998, s.422.

⁸⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, s.417-418.

- Örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta - kontrol felsefesinin zayıflaması.
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin varlığı.

Bilgi çağının yöneticileri ve işverenler için personel güçlendirme giderek önem kazanmaktadır. Günümüz işgücünün katılımcı yönetim tarzını talep etmesi, inisiyatif almaya imkan veren örgüt iklimini tercih etmesi ve bürokrasiye karşı artan tepkiler personel güçlendirmeye gidilen süreci hızlandırmıştır.⁸⁸

1.8. GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI İÇİN GEREKEN ÖZELLİKLER

1.8.1. Örgütsel Özellikler

Personel güçlendirme uygulanacak olan örgütün özellikleri personel gücendirme başarısı etkilemektedir.⁸⁹

Çalışanların güçlendirilmesi için örgütlerde yapısal ve yönetsel değişikliklere ihtiyaç duyulabilir. Bir taraftan çalışanların güçlendirilmesi istenirken, diğer yandan örgütte yapının, işlerin ve süreçlerin hiç değişikliğe uğramadan korunması mümkün değildir. Güçlendirme yetki ve sorumluluğun örgüt tabanına yayılmasına imkân verecek şekilde hiyerarşi, yapı ve süreçlerde gerekli değişikliklerin yapılmasıyla mümkün olacaktır.⁹⁰

Örgütlerin yapı ve işleyiş tarzlarının güçlendirme üzerindeki etkileri aşağıda sıralanmaktadır:⁹¹

- Örgüt yapısının basık olması güçlendirmeyi artırır.
- İş tanımlarının ve işleyiş süreçlerinin katılımcılığa imkân vermesi güçlendirmeyi etkiler.
- Çalışanların sadece çalışma saatlerini değil tüm kişiliğini değerlendirmek güçlendirme sürecine olumlu etkide bulunur.

⁸⁸ Ataman, **a.g.e.**, s.340.

⁸⁹ Yüksel ve Erkutlu **a.g.e.**, s.136-137

⁹⁰ İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, s.190.

⁹¹ Koçel, **a.g.e.**, s.418-419.

- Vasıflı çalışan bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması güçlendirmeyi artırır.
- Açık ve net bir misyon ve vizyon tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- Personelin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamı yaratmak güçlendirmeyi artırır.
- Örgüt bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin olması güçlendirmeyi kuvvetlendirir.
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin varlığı güçlendirme sürecini olumlu etkiler.

1.8.2. Çalışan Özellikleri

Güçlendirme kavramının hedef kitlesi örgütün alt kademelerindeki personeldir. Buralarda çalışanların arzu ettiği miktarda güçlendirme gerçekleşebilir. Yöneticilerin istemesi ile personel kendini aniden güçlendirmiş hissetmez.⁹²

Personeli güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesinde etkili olacak en önemli unsurlardan biri güçlendirilecek olan çalışanlardır. Örgüt içerisinde personel güçlendirme uygulamasına başlamadan önce çalışanlarla ilgili şu hususlara dikkat edilmelidir:⁹³

- Personeli güçlendirmeyi kendine güveni tam olan personel ile uygulamak diğerlerine göre daha kolay olacaktır. Çünkü personelden önemli kararlar alınması beklendiğinde kendine güveni tam olan personel daha sağlıklı kararlar alacaktır.

- Bazı çalışanlara yetki vermek onlara işlerinin artması gibi gelebilir. Bu nedenle personel güçlendirme sekteye uğrayabilir. Fakat çalışanın sürekli olarak

⁹² Azim Öztürk ve Fatih Özdemir, “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.17, S.1-2, 2003, s.197.

⁹³ Yüksel ve Erkutlu *a.g.e.*, s.135-136.

kendini geliştirme arzusu içinde olup, değişimlere açık olması personeli güçlendirme uygulamasını olumlu yönde etkileyecektir

- Personeli güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek olan çalışanlar hakkında detaylı bilgiler toplanmalıdır. Hangi çalışanların güçlendirileceği, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü ya da varsa zayıf yönleri belirlenmelidir. Örgütün çalışanlarını, çalışanların da kendilerini tanıyor olması personeli güçlendirme uygulamalarına olumlu etki yapacaktır.

1.8.3. Yönetici Özellikleri

Yönetici yapısı çalışanları güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşmasında istenilen etkili olan önemli bir unsurdur. Bu bağlamda yöneticinin güçlendirme uygulamasının her safhasında destek vermesi ve inanması büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticilerin inanmadığı ve destek vermediği bir uygulamanın başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. Yönetici inanç ve desteğinin olmadığı durumlarda yapılan uygulamalar başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için yöneticilerin güçlendirmenin uygulamalarına destek olmaları gerekmektedir.⁹⁴

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi üzerinde yöneticinin etkisi aşağıdaki şekillerde ortaya çıkacaktır.⁹⁵

- Yöneticinin oluşturacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı güçlendirmeye etki eder.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmenin hızlanmasını sağlar.
- Örgütte yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi olumlu etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve böylece motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi olumlu etkiler.

⁹⁴ Çöl, a.g.e., s.8.

⁹⁵ Koçel, a.g.e., s.410.

- Personelin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme veren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Çalışanı açık ve net bir şekilde vizyon ve misyon ile ilgili bilgilendiren yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin “emir-komuta ve kontrol” yerine “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma” olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

1.9.GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ FAYDALARI

Güçlendirme örgütlere verim atışı, maliyet düşüşü ve hızlı karar alma konularında katkı sağlar. Böylece hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmesi mümkün olur. Çağdaş yönetimde alt seviyelerdeki çalışanlar da kararlara katılmaktadır.⁹⁶

Personel güçlendirme sayesinde çalışanlar kendilerini güvende hissetmekte, yaratıcılıkları artmakta ve kendilerini yeterli görmektedirler. Karar verme sürecinde etkili olmak için düzenli olarak eğitilip, bu sürece hazırlanmaktadırlar. Buna ek olarak, çalışanlar yönetimin karar verme sürecine katılımlarını ve çabalarını desteklediğini ve kendilerine güvendiğini de bilmektedirler.⁹⁷

Hızlı ve etkin karar alma yetenekleri gelişen personel örgüte daha bağlı olur ve özgüven duygusu artmaktadır. Güçlendirme çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirmekte ve karar verme sürecinin kısalması ile örgüt, dış çevre koşullarına daha çabuk uyum sağlayabilmektedir.⁹⁸

Personel güçlendirme gücün dağıtılması, çalışanlar arasında yayılmasıdır. Böylece çalışanlara görevlerini yerine getirmede kontrol gücü verilir. Personel

⁹⁶ Nurullah Genç, **Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2004, s.224.

⁹⁷ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul, Kare Yayınları, 2006, s.159.

⁹⁸ Hatice Sarıaltın ve Aydın Yılmaz, “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.18, 2007, s.218.

güçlendirme, çalışanları kendi işinin sahibi olma ve işi üzerinde kontrol imkânı sağlama konusunda destekleyen bir yaklaşımdır.⁹⁹

Güçlendirme ile karar verme yetkisi artırılarak çalışanların stres ve kaygılarının azalması sağlanır. Çalışanlar kendi kendilerini kontrol etme fırsatı bulurlar.¹⁰⁰

1.10. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRME

Konaklama işletmesi türü olan otel işletmeleri, insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Otel işletmeleri, müşterinin maddi ihtiyaçlarının yanında, manevi ihtiyaçlarını da karşılamaktadırlar.¹⁰¹

Personel güçlendirme özellikle hizmet sektörüne, bu sektörün içinde turizm endüstrisine ve otel işletmelerine, otel işletmelerinde ise özellikle müşteri ile direkt iletişim kuran ön büro personeline uygun bir yönetim tekniğidir. Otel işletmelerinde müşterinin ilk izlenimini en çok ön büro personeli oluşturur.¹⁰²

Turizm endüstrisinin mevsimsel özelliğe sahip oluşu otel işletmelerinin istihdam konusunda etkilenmesine sebep olur. Yoğun mevsim boyunca, nitelikli personele ihtiyaç duyan otel işletmeleri, durgun sezona geldiğinde bu personeli işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu da personelin işin geçici olduğunu düşünmesine ve dolayısı ile işine bağlanamamasına neden olmaktadır.¹⁰³

⁹⁹ Doğan, **a.g.e.**,s.159.

¹⁰⁰ Ataman , **a.g.e.**,s.350.

¹⁰¹ Öcal Usta, **Genel Turizm**, İzmir, Anadolu Matbaacılık, 2002, s.166.

¹⁰² Frank M Go, Mary L. Monachello ve Tom Baum, **Human Resource Management in The Hospitality Industry**, Canada, John Wiley&Sons, Inc., 1996, s.61.

¹⁰³ Usta, **a.g.e.**,s.127.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, üzerinde çok durulan ve birçok araştırma yapılan bir kavram olup, çalışan ile örgüt arasındaki uyumun önemli göstergelerindendir. Örgütlerin hedeflerinden biri örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta ve böylece yüksek verimli çalışmakta ve örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.¹⁰⁴

Türk Dil Kurumu bağlılığı “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlamaktadır. Bağlılık ile vefayı aynı anlamda kullananlarda vardır. Fakat sözlükte vefa “dostluk bağlılığı” olarak geçmektedir.¹⁰⁵

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı “çalışanların örgüt ile ilişkilerini yansıtan ve örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik bir durum" olarak tanımlamıştır.¹⁰⁶

Örgüt, çalışanları ile vardır. Örgütün sürekliliği çalışanların örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Bu yüzden örgütün ömrünün uzun olması ve çalışanlarının örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki vardır. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için çalışanlarını örgütte tutmaya çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi uygulamalar yapmaktadır.¹⁰⁷

Balay’a göre kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003, s.52.

¹⁰⁵ TDK, Büyük Türkçe Sözlük (<http://www.tdk.org.tr>)

¹⁰⁶ John P. Meyer and Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application**, London, Sage Publications, 1997, s.93.

¹⁰⁷ Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.90.

¹⁰⁸ Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.14.

2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığı ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandırmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar örgüt üyeliğini devam ettirirken tutumsal ve davranışsal bir sebep geliştirirler. Bu nedenle bağlılık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı yönden ele alınmaktadır. Örgütsel davranış kuramı, örgütsel bağlılığı tutumsal açıdan ele alırken, sosyal psikoloji kuramı örgütsel bağlılığa davranışsal açıdan ele almaktadır.¹⁰⁹ Tutumsal bağlılık, örgüt ve birey arasındaki ilişkinin doğasından, bahsederken davranışsal bağlılık bireyin örgüte karşı sergilediği davranış biçiminden bahsetmektedir.¹¹⁰

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyleri belirli davranışlara yönlendiren eğilim şeklinde ifade edilebilir. İnsan bir olay ya da birey hakkındaki bilgi ve inançları doğrultusunda ona bir tutum oluşturur ve harekete geçer.¹¹¹ Bu bağlamda tutum bir davranış değil, davranışa geçmeye hazır oluşturmaktadır.¹¹²

Robbins'e göre; tutumlar, bireyin bir şey hakkında ne hissettiğini ifade eden olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerdir. Bireyin örgüte karşı oluşturabileceği birçok tutum vardır. Bunlardan biri sadakati ve örgütle özdeşleşmesinin göstergesi olarak kabul edilen örgütsel bağlılıktır. Tutumlar, bireylerin davranışlarını etkileme ve davranışlarına yön verme özelliğine sahiptir. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı açısından önemli bir yere sahiptir¹¹³.

¹⁰⁹ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982, s.24.

¹¹⁰ Richard W. Scholl, "Differentiating Organization Commitment From Expectancy As A Motivating Force", **Academy of Management Review**, Vol. 6, Iss.4, s.590.

¹¹¹ Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986, s.33.

¹¹² İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Gül Yayınevi, 1991, s.163.

¹¹³ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi A. Öztürk, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.17-21.

Tutumsal bağıllık, kişi ile örgüt arasındaki bağı değerlendirilmesi sonucunda oluşur. Tutumsal bağıllığın davranışsal bağıllıktan farkı bireyin örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesidir.¹¹⁴

Tutumsal bağıllık, bireyin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçlarının uyumlu olduğunu varsayar ve bireylerin, örgüt ile kendisi arasındaki ilişki hakkında ne düşündükleri öğrenmeye odaklanır.¹¹⁵

2.2.1.1. Kanter Yaklaşımı

Kanter'e göre çalışanlar sosyal sistem içinde olmalıdır. Kanter örgütsel bağıllığı, çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini örgüte verme isteğinde olmaları ve aynı zamanda, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri şeklinde tanımlar. Bir başka ifade ile örgütsel bağıllık, sosyal sistem ve kişilik sistemi olmak üzere iki ayrı sisteme ayrılmaktadır. Sosyal sistemlerde bağıllığı, sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı oluşturmaktadır. Kişilik sisteminde ise bağıllık bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Bu noktalardan hareketle Kanter'e göre bağıllık üç ana kategoriden oluşmaktadır. Bunlar devam bağıllığı, birlik bağıllığı ve kontrol bağıllığıdır. Kanter bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ve aynı anda gelişebileceğini öne sürmektedir.¹¹⁶

Kanter'e göre bu bağıllık kategorileri şöyle açıklanmaktadır;¹¹⁷

Devam bağıllığı, bireyin sosyal sistemdeki rolüne bağlanması ve örgütün yaşamını devam ettirmesi için kendini örgüte adanması olarak ifade edilebilir. Bireyin örgüte karşı bilişsel yönelimleri devam bağıllığını oluşturur. Bu bağıllık türü, bireyin üyeliğini sürdürmek için bir çıkarının olduğunun farkında olmasını ifade eder. Bireyin örgütten ayrılmanın kendisi için örgütte kalmaktan daha maliyetli olacağını düşünmesi ve örgütte kalmanın daha karlı olduğuna karar vermesi ile örgüt üyeliğine devam eder. Böylece birey rolüne bağlanır.

¹¹⁴ Clifford J. Mottaz, "An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment", **Sociological Quarterly**, Vol.30, Iss.1, 1989, s.145-154.

¹¹⁵ John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, Iss. 1, 1991, s. 66.

¹¹⁶ Rosabeth M. Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, Vol.33, Iss.4. 1968, s.500.

¹¹⁷ Kanter, **a.g.e.**, s.500-514.

Kenetlenme bağıllığı, bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere bağıllığıdır. Kenetlenme bağıllığı, bir gruba sadakatle bağıllığı temsil etmektedir. Bu bağıllık gruba karşı olumlu duygusal yönelimler vardır. Birey grubun üyeleriyle yakından ilgilenir, grupla kimlik birliği içine girer ve gruba katılımı, bireyin duygusal açıdan doyuma ulaşmasını sağlar. Grup içi samimi ilişkileri olan bu bireylerin gruba bağıllığı ve sadakati artacaktır. Söz konusu gruplarda grup içi çekişmeler ve kıskançlıklar azalacağından, üyeler arasında birlik ve grup bilinci artacaktır. Böylece grup, güçlenerek dışarıdan gelecek tehlikelere karşı dirençli olacaktır

Kontrol bağıllığı, otoriteye bağıllığı ve normlarının kabul edilmesini ifade etmektedir. Kontrol bağıllığı, bireyin davranışlarının istenilen biçimde şekillendirilmesi yoluyla bireyin örgüt normlarına bağlanması olarak tanımlanabilir. Bireylerin örgüt faaliyetlerini gerçekleştirirken örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlar sergilemeleri örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inanmaları yoluyla kontrol bağıllığı oluşur.

2.2.1.2.Etzioni Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağıllık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış, çalışanların örgüte katılım oranlarını dikkate alarak buna göre üçlü bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmaya göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve olumlu uçta ise pozitif-moral (Ahlaki) bağıllık yer almaktadır.¹¹⁸

—Ahlaki Bağıllık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirmeye dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçlara sahip olduklarında örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

—Hesapçı Bağıllık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Üyeler örgütlerine katkı sağlamaları karşılığında elde edecekleri ödüller nedeniyle bağıllık duymaktadırlar.

¹¹⁸ Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağıllık Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006, s.16-17.

—Yabancılaştırmacı Bağlılık: Bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığında oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade eden bağlılık türüdür. Bireyin psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üyeliği devam etmektedir.¹¹⁹

2.2.1.3.O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesi özdeşleşme sayesinde olmaktadır. Örgüte bağlılık, bireyin tutumları ve örgütün amaç ve değerlerinin özdeşleşmesiyle oluşmaktadır. Bunun sonucu olarak örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır.¹²⁰

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü için hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlamış ve bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç sınıfta incelemişlerdir.

Bağlılığın ilk aşaması uyumdur. Uyum boyutunda örgüte karşı yüzeysel bir bağlılık vardır. Birey uyma davranışını kendi isteği ile değil, cezadan korktuğu ya da ödül beklediği için sergiler. Ayrıca birey kendisini uyma davranışı sergilemek konusunda mecbur hisseder. Birey örgüt kurallarını ve çevreden gelen etkileri bir çıkarı var ise kabul eder ve bu çıkarların gerçekleşme durumuna göre örgüte uyum sağlar.¹²¹

Özdeşleşme aşamasında, birey kendini bir grup üyesi olarak hissetmekten ve bir gruba ait olmaktan gurur duyar. Birey grubun amaç ve değerlerine inanır, saygı duyar, bu amaç ve değerleri kabul eder fakat kendi değerlerini örgüt değerlerine göre biçimlendirmez.¹²²

İçselleştirme boyutu ise, çalışanın, kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlu hale getirmesi ve örgütün değerlerini kendisine içsel ödül

¹¹⁹ Levent Bayram, "Eğitim Bilimleri Bölümü Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, S. 59, 2005, s.130.

¹²⁰ Charles O'Reilly and Jennifer Chatman, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, Iss.3, 1986, 492-493.

¹²¹ Ali Balcı, *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003, s.28-29.

¹²² O'Reilly and Chatman, *a.g.e.*, s. 493.

sağladığını algılaması ile ilişkilendirilmektedir.¹²³ Ancak içselleştirme uzun zamana ihtiyaç duyar. Birey bu boyutta bir bağlılık gösterdiğinde, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak benimser. Birey hiçbir zorlama olmaksızın, kendi isteği ile örgütün değer ve normlarını içtenlikle kabul eder. Bu haliyle içselleştirme boyutunda normatif bir bağlılık söz konusu olur.¹²⁴

2.2.1.4.Allen ve Meyer Yaklaşımı

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak “duygusal” ve “devam” bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir.¹²⁵

Meyer ve Allen; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden ziyade, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini savunmaktadır. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmaya devam etmek için mecburiyet hissedebilir. Başka bir çalışan ise örgüt için çalışmaktan memnuniyet duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan sağlayacaklarını göze alamayabilir. Başka bir çalışan ise, örgütle çalışmaya devam etmek için büyük istek, ihtiyaç ve mecburiyet hislerini aynı anda taşıyabilir.¹²⁶

2.2.1.4.1 Duygusal (affective) Bağlılık

Duygusal bağlılık ve duygusal bağlılıkla ilgili değişkenleri inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. İncelenen bu çok sayıdaki değişken; örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olarak özetlenebilir.¹²⁷

¹²³ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.139.

¹²⁴ Balcı, **a.g.e.**, s.30.

¹²⁵ Natalie J. Allen and John P. Meyer, “The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, s.3.

¹²⁶ John P. Meyer and Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application**, London, Sage Publications, 1997, s.95.

¹²⁷ Meyer and Allen, **a.e.** s.96.

Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilere dayanıp, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlara, işte ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir.¹²⁸

Duygusal bağlılıkta, çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o çalışanın örgüte kendisini adadığını, sadık kalacağını ve örgütte kendi isteğiyle kaldığını gösterir. Bu düşünce ile örgütüne bağlı olan çalışanlar gerektiğinde ek çaba sarf etmekten de kaçınmayacaklardır.¹²⁹

Çalışanın örgütüyle kurduğu duygusal bağlılığın kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler gibi çeşitli faktörlerden etkilendiği ifade edilmektedir.¹³⁰

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır.¹³¹

- İş güçlüğü: Yapılan işin güç ve çaba gerektiren bir iş olması.
- Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan ne beklendiğini açıkça ifade etmesi.
- Amaç Açıklığı: Çalışanın örgütte yaptıklarını neden yaptığı konusunda bilgiye sahip olması.
- Amaç Güçlüğü: Çalışanın yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya istenilen olmaması.
- Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgüt çalışanlarının fikirlerini dikkate alması.
- Arkadaş Bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- Örgütsel Bağımlılık: Çalışanın, örgütün sözünde duracağına ilişkin güven duyması.

¹²⁸ Balay, **a.g.e.**, s.73.

¹²⁹ Münevver Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 95

¹³⁰ Ufuk Sarıdere, ve Şöheyda Doyuran, “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004.

¹³¹ Natalie J. Allen and John P. Meyer, “The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, s. 71.

Örgütsel özellikler: İlgili kaynaklar incelendiğinde örgütsel yapı ile ilgili değişkenlerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair kanıtlar göze çarpmaktadır. Örneğin bazı çalışmalarda ademi merkezîyetçilik ile yüksek duygusal bağlılık arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu, örgüte karşı tutumları biçimlendirmede çalışanların günlük işlerine daha fazla ayak uydurabileceğini ifade etmektedir. Kişisel özellikler: Kişisel özellikler hakkındaki araştırmalar iki tip değişken üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar: Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, kıdem...) ve yapısal değişkenlerdir (kişilik, değerler...). Bazı çalışmalar cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında ilişki olduğuna işaret eder fakat bazı analizler bu iki kavramın birbiri ile ilişki olmadığını belirtmekte ve yaş ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Genç çalışanlara göre, yaşlı çalışanların daha olumlu iş deneyimine sahip olduğu öne sürülmektedir. Çalışmalar aynı zamanda, hizmet süresi ve duygusal bağlılık arasında da ilişki olduğunu öne sürmektedir. Çalışanların örgüte güçlü biçimde bağlanması sağlamak için belirli bir miktarda tecrübeye sahip olmaları, uzun süreli çalışanların ise geçmişe dayalı olarak duygusal bağlılığa sahip olması mümkün olabilmektedir. Diğer yandan, duygusal bağlılık ve hizmet süresi arasındaki ilişkinin aslında çalışanın yaşıyla ilişkili olması mümkündür. Tüm bunlara karşın, medeni hal ve eğitim düzeyi ile etkinlik bağı arasında ilişki görülmemektedir. İşle ilgili özellikler: İşe karşı tutum kavramı, çalışanın tatmini ve motivasyonu üzerinden işle ilgili bazı özellikleri açıklamak için kullanılır. Pek çok çalışma bunlara ilişkin değişkenler ve duygusal bağlılık arasındaki güçlü korelasyonları göstermektedir. Örgütte kendisinden ne beklediğini hakkında hiçbir bilgi sahibi olmayan diğer bir deyişle rol belirsizliğine ve rol çatışmasına sahip çalışanların daha az düzeyde duygusal bağlılık gösterdiği kanıtlanmıştır.¹³²

2.2.1.4.2 Devam (Continuance) Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığında ne kadar maliyete katlanacağını bildiğini temsil eder. Devam bağlılığı yüksek olan sahip kişiler örgütte kalmaya devam ederler çünkü buna ihtiyaç duyduklarını düşünürler. Devam bağlılığının oluşması, örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu mümkün olabilir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın üç bileşenli

¹³² John P. Meyer and Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application**, London, Sage Publications, 1997, s. 97.

modelinde bu faaliyetleri ve olayları, iki grup etkileyici değişken üzerinden incelemişlerdir: yatırımlar ve alternatifler. Devam bağlılığının ortaya çıkışıyla ilişkili düşünceler ve duygusal bağlılığın gelişimiyle ilişkili düşünceler birbirinden farklıdır. Çalışanlar birçok değişik seçenek ile örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın işi için ailesiyle birlikte şehir değiştirmesi veya işine özel bazı becerilerin geliştirilmesi için ayrıca zaman ayırarak çaba sarf etmesi yapılan yatırımlara örnek gösterilebilir. Örgütten ayrılmak, çalışanın harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi olarak da algılanabilir.¹³³

Devam bağlılığı, ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler nedeniyle ortaya çıkan bir durum olarak algılanır. Devam bağlılığı ile yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, ödemedi sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği, iş devri, evlilik kavramları arasında ilişki olduğu saptanmıştır.¹³⁴

Çalışanın sahip olduğu diğer iş alternatifleri de devam bağlılığını etkilediği varsayılan unsurlardan biridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlara göre daha az devam bağlılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin farkındalığı ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki olduğu söylenebilir.¹³⁵

Devamlılık bağlılığının varlığı duygusal bağlılığa göre daha az göze çarpmaktadır. Devam bağlılığıyla ilgili ölçütler de ilgili kaynaklara yakın zamanlarda dâhil edilmiştir. Fakat eldeki araştırmalar, bir örgüte olan devam bağlılığının çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve çalışanın başka iş alternatiflerinin farkında olmasının bir fonksiyonu olduğunu işaret etmektedir.¹³⁶

2.2.1.4.3 Normatif (Normative) Bağlılık

Normatif bağlılık, bağlılığın ahlaki yönünü ifade etmektedir. Ayrıca normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak görmesi

¹³³ Meyer and Allen, **a.e.**, s.97.

¹³⁴ Nigar D. Çakar ve Adnan Ceylan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S.1, 2005, s. 56.

¹³⁵ Meyer ve Allen, **a.g.e.**, s.98.

¹³⁶ Meyer ve Allen, **a.e.**, s.56.

ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda meydana gelmektedir. Diğer iki bağlılık türüne göre farklı bir boyutu ifade etmektedir.¹³⁷

Normatif bağlılıkta, bir örgüte bağlı olmanın uygunluğu hakkındaki inanç ele alınmaktadır. Bununla birlikte normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar sayesinde geliştiği de düşünülmektedir. Normatif bağlılığın, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya paralel olarak da gelişebildiği öne sürülmektedir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmaların taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilmesi mümkündür.¹³⁸

Normatif bağlılığı yüksek olan bireylerin, örgüt üyeliğini sürdürme nedeni örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissetmesidir. Diğer yandan normatif bağlılığın bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu söylenebilir.¹³⁹

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

2.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri, örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucunda oluştuğunu ileri sürer. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiği takdirde, kaybedeceği yatırımları düşünmesi ve alternatif azlığından dolayı bu davranış dizisini sürdürmek zorunda hissetmesidir.¹⁴⁰

¹³⁷ Hasan Gül, Ercan Oktay vd., “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış**, 2008, S.15, s. 3.

¹³⁸ John P. Meyer and Natalie J. Allen, **Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application**, London, Sage Publications, 1997, s.63.

¹³⁹ Nermin Uyguç ve Dilek Çımrın, “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 19, 2004, s. 93.

¹⁴⁰ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 2, S. 1, 2002, s.39.

Becker çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahis yaklaşımı ile açıklamaktadır. Yan bahis, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkileme olarak ifade edilmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı olarak bahse girdikleri süreçtir denilebilir. Bahse girme kavramında anlatılmak istenen, bir çalışanın değer verdiği şeyleri ortaya koyması, bir anlamda bahse girerek örgütüne yatırım yapıyor olmasıdır. Bağlılığı, ortaya koyduklarının kendisi için ne kadar değerli olduğuna göre artmaktadır. Becker'e göre yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içerisinde artış göstermektedir. Kişinin yatırımları artarken aynı zamanda alternatif iş olanaklarının çekiciliği de azalmaktadır.¹⁴¹

2.2.2.2. Salancik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda kişinin davranışları esas alınarak, önceki davranışları ile arada bir bağlantı kurulur ve bunlarla tutarlı olan davranışların sergilendiği düşünülmektedir. Salancik'e göre bağlılık, kişinin davranışlarına bu davranışları aracılığıyla örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.¹⁴²

Becker ve Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ifade etmektedirler. Ancak Becker yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların bilincinde olması gerektiğini öne sürmektedir. Salancik'in yaklaşımında ise davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.¹⁴³

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, bir kimsenin duyduğu bağlılık bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabilmektedir. Dolayısıyla, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata sunuyor olması bir kimsenin örgüte bağlılığını etkiliyorken, örgütün çalışanlarına insancıl yaklaşması da başka kimselerin örgüte olan bağlılığını

¹⁴¹ Howards S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, Vol. 66, 1960, s.32.

¹⁴² Richard T. Mowday, Lyman W. Porter and Richard M. Steers, **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982, s. 20.

¹⁴³ Gül, a.g.e., s.49.

etkileyebilmektedir. Bu örnek, çoklu bağlılık yaklaşımı aracılığı ile özel bağlılıkların varlığı, yokluğu ve gücünü saptanabileceğini göstermektedir.¹⁴⁴

Birçok araştırmada örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel etkililiği artırdıkları, daha yüksek iş verimine sahip oldukları ve düşük devamsızlık gösterdikleri öne sürülmektedir. Ancak bu araştırmalarda örgütsel bağlılık, örgütün bütününe duyulan bağlılığı ifade etmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımında ise, meslektaşlar, örgüt yönetimi, sendikalar gibi örgüt ile ilişkisi olan farklı faktörlere de bağlılık duyulabileceğine vurgu yapılmaktadır.¹⁴⁵

Reichers örgütsel bağlılığı, örgütü kapsayan çeşitli gruplara duyulan çoklu bağlılıklar olarak tanımlamakta ve örgütleri de çalışanların bağlılığını sağlayan tek parça ve farklılaşmamış yapılar olarak ifade etmektedir. Reichers örgütte bulunan belirli grupların örgütteki çoklu bağlılıkların merkezini oluşturduğunu bu nedenle amaçlarının belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir.¹⁴⁶

2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan araştırmalar birçok faktörün örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermiştir. Bu faktörler birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır.

2.3.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Kişisel-demografik faktörler olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, tecrübe, statü, kıdem, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülmektedir.¹⁴⁷ Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı diğer faktörlere oranla daha az etkilediği saptanmıştır. Fakat bazı

¹⁴⁴ Balay, **a.g.e.**, s.32

¹⁴⁵ Tom Redman and Ed Snape, "Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour", **Journal of Management Studies**, Vol. 42, Iss. 2, 2005, s. 301.

¹⁴⁶ Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management**, Vol. 10, Iss. 3, 1985, s. 467.

¹⁴⁷ İrfan Yazıcıoğlu ve Işıl Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C. 1, S. 1, 2009, s.6.

çalışmalar ise demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin var olduğunu öne sürmektedir.¹⁴⁸

2.3.1.1. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında net bir ilişki bulunamamıştır. Bu konuda farklı görüşler mevcuttur. Buna göre erkeklerin genellikle daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek maaşla çalışmaları nedeniyle örgüte bayanlara oranla daha fazla bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.¹⁴⁹

Bu durum toplumsal olarak erkek ve kadına farklı görev yüklenmesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Kadınların birçoğu öncelik sırasında kariyer sahibi olmaktan ziyade, bir iş sahibi olabilmek ve aileye ekonomik anlamda katkı sağlayabilmek yer almaktadır. Bu nedenle kadınların örgüte bağlılığını oluşturmak için çalışma koşulları, sosyal ilişkiler ve iş güvencesi açısından tatmin olmaları yeterli olmaktadır. Erkekler ise kendilerine yüklenmiş olan geleneksel olarak eve ekmek getiren aile reisi olma görevi nedeniyle konuya kadınlara göre daha farklı gözle bakmakta, ücret, sorumluluk, kariyer gibi unsurlara daha çok önem vermektedir. Bu da erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha zayıf olmasına neden olabilmektedir. Yapılan araştırmaların birçoğu kadın çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.¹⁵⁰ Kadınların toplumdaki ve çalışma hayatındaki rolü farklılık göstermeye başlasa bile, hem evde hem de işte sahip oldukları sorumlulukların da bu durumu etkilediği söylenebilir.¹⁵¹

2.3.1.2. Yaş

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki yaş faktörü incelenirken meslekte çalışma süresi veya işyerinde çalışma süresinin de incelenmesi gerekmektedir.

¹⁴⁸ Balay, **a.g.e.**, s.

¹⁴⁹ Azmi Yalçın ve Fatma N. İplik, “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.18, 2007,s.488.

¹⁵⁰ Ufuk Durna ve Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S. 2, 2005, s.213.

¹⁵¹ Esin Alica, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2005, s. 33-34.

Örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Kişilerin yaşının ilerlemesi alternatif iş ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azalmasına neden olacağından ve aynı zamanda üyesi bulundukları örgüte bağlılıkları da artacağından bu düşüncenin kabul edilebilirliği artmaktadır. Kişilerin örgütte geçirdikleri süre, yaşı ve örgüte yaptıkları yatırım aynı oranda artış göstermektedir.¹⁵²

Allen ve Meyer'e göre ¹⁵³yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki örgütsel bağlılığın her bir boyutu için ayrı ayrı incelenmelidir. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, diğer yandan normatif bağlılığın ise çalışanın yaşından etkilenmediği görülmektedir. Araştırmalar incelendiğinde yaşla bağlılık arasında net bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Bir örgütte uzun süre çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları ve değerleri geliştiren, iş arkadaşları edinen bir kimse başka bir örgütte uyum sorunu yaşayabileceğini düşünmekte ve bu da örgütüne bağlılık göstermesine neden olmaktadır.¹⁵⁴

2.3.1.3. Çalışma Süresi-Kıdem

Meslekteki çalışma süresi ve işyerinde çalışma süresi birbirinden farklı kavramlardır. Çalışanın kıdem alabilmesi için bir örgütte belirli bir süre çalışması gerekmektedir. Aynı zamanda bu örgüt için zaman ve çaba harcayan çalışan, örgütten ayrılması ile birlikte tüm bunların boşa gideceği düşünebilir. Bu nedenle bulunduğu örgüte daha fazla bağlılık gösterebilmektedir. Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte çalışılan süre, bir çalışanın örgüte bağlılığına işaret eden önemli göstergelerinden birisi olmaktadır. Çalışanların çalışma süresi arttığında örgütten elde ettiği kazançları da artacak ve bununla birlikte örgütsel bağlılığın da artacağı varsayılmaktadır.¹⁵⁵

¹⁵² Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 1.Baskı, Ekim 2012, s. 108.

¹⁵³ Natalie J. Allen and John P. Meyer, "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, s. 1-18

¹⁵⁴ Balay, a.g.e., s. 56.

¹⁵⁵ Aaron Cohen, "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, Vol. 14, Iss. 2, 1993, s. 145.

2.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar daha kolay iş bulabilmektedirler. Bunun sonucu olarak da bulundukları pozisyonu daha az sahiplenirler. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek çalışanların, örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür¹⁵⁶

Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.¹⁵⁷ Buna göre çalışanın eğitim düzeyindeki artış örgütsel bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Yüksek düzeyde eğitime sahip olan çalışanlar, örgütlerinin karşılayamayacağı düzeyde beklentiler içerisinde olurlar ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıkları ve eğitim durumları arasında ters bir ilişki oluşur.¹⁵⁸

2.3.1.5. Medeni Durum

Geçmişte yapılan çalışma bulgularına göre medeni durum az da olsa örgütsel bağlılık üzerinde etkili sahibidir.

Evli veya boşanmış kişilerin, özellikle de kadınların bağlılık düzeyleri bekar çalışanlara göre daha yüksektir ve bekar çalışanlara oranla işten ayrılmayı daha maliyetli bulmaktadırlar. Tek başına yaşayan kişiler de evli olan veya ayrı yaşayanlara kişilere oranlar alternatif iş olanaklarına daha olumlu bakmaktadırlar¹⁵⁹

Özkaya ve arkadaşları yapmış oldukları bir çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Meltem Özkaya, İpek D. Kocakoçve Emre Karaa, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 13, S. 2, 2006, s. 80.

¹⁵⁷ Yalçın ve İplik, **a.g.e.**, s. 489.

¹⁵⁸ Mowday and Lyman, **a.g.e.**, s. 45

¹⁵⁹ Lawrence G. Hrebiniak and Joseph A. Alutto, “Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, Iss. 4, 1972, s. 562.

¹⁶⁰ Özkaya vd., **a.g.e.**, s.88.

2.3.1.6. İşyerindeki Pozisyon

Kişinin hiyerarşik seviyesi değiştikçe, örgütü destekleme düzeyi ve politikası değişmektedir.¹⁶¹

2.3.1.7. Başarı Güdüsü

Çalışanların başarı güdüsü nedeniyle kendi bireysel amaçları peşinde koşarlar. Başarılı olmak ve bu ihtiyacını tatmin etmek isteyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre örgüt amaçları doğrultusunda daha kolay yönlendirilebilmektedir. Yüksek başarı güdüsüne sahip çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüte yönelik olumsuz tutum geliştirecek ve örgütten ayrılmak isteyeceklerdir. Bu nedenle başarı ihtiyacı yüksek çalışanların örgüte kazandırmak ve onların potansiyellerinin ortaya çıkarmak yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlamayı önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.¹⁶²

2.3.2. Örgütsel Faktörler

2.3.2.1. Çalışan Beklentileri

Çalışanların örgüte katılma amacı bazı ihtiyaçlarını ve beklentilerini gidermektir. Bu ihtiyaç ve beklenti davranışlarına etkide bulunmaktadır. Beklentileri karşılanan çalışanlar ihtiyaç ve beklentileri konusunda doyuma ulaşırken, karşılanmayan çalışanların verimleri düşmektedir.¹⁶³ Bu açıdan ele alındığında çalışanların beklentilerini karşılamak onları örgüte bağlayan en önemli faktörlerden biridir. Örneğin; bir çalışanın fazla mesai yapması ve ek çaba göstermesi gerektiğinde örgütünden ücret artışı bekleyecektir. Yine daha fazla iş tecrübesi kazanmak ve kendini geliştirmek isteyen ve bunun için çok fazla emek harcayan bir çalışanın beklentisi de kendisine kariyer geliştirme ve terfi olanaklarının sağlanmasını olacaktır.¹⁶⁴

¹⁶¹ Arnold s. Tannenbaum, **İşletmede Sosyal Psikoloji**, Çev. Nilüfer Sağtürk, Ankara, Meb Yayınevi, 1974, s.52.

¹⁶² Nihat Kaya ve Seçil SELÇUK “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, C. 8, S. 2, 2007, s. 176.

¹⁶³ Mehmet Kaşlı, “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğu Üniversitesi Dergisi**, C. 8, S. 2, 2007, s. 161.

¹⁶⁴ Barbara S. Romzek, “Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind”, **Public Administration Review**, Vol. 50, Iss.3, 1990, s. 379.

2.3.2.2. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için açık ve net bir şekilde bilgilendirilmediğinde ortaya çıkan durumdur. Çalışanın, işindeki yetkisinin ne olduğu ve ne olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı hedeflerin olmaması; işinde zamanını en uygun şekilde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili sorumluluklarını tam olarak bilmemesi; görevinin ne olduğu hakkında kendisine açık ve net bilgi verilmemesi rol belirsizliğini arttırmaktadır.¹⁶⁵

Rol belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artmasına neden olmaktadır.¹⁶⁶ Buradan rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

2.3.2.3. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme kavramı, işe yeni başlayan personelin, kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi süreci olarak ifade edilmektedir. İşe yeni başlayıp, örgüt ve işleyişi hakkında hiçbir bilgisi olmayan personelden, bunları kendi başına öğrenmesini istemek beraberinde birçok probleme neden olacaktır.¹⁶⁷

Birçok araştırmacı, çalışanların tutum ve davranışlarının şekillendirilmesinde sosyalleşme sürecinin önemli olduğunu savunmaktadır.¹⁶⁸ Bu sürecin başarısı, çalışanların örgüte karşı olumlu hislerinin oluşmasını sağlarken örgütsel bağlılığın sağlanmasını da kolaylaştırmaktadır.¹⁶⁹

2.3.2.4. Örgüt kültürü

Çalışanlarda ortak bir kimlik duygusu yaratmada, örgüt içinde bireylerarası ilişkilerin dengede tutulmasını öğretmede örgüt kültürü kavramı büyük önem

¹⁶⁵ Adnan Ceylan ve Hüseyin U. Yıldırım, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 7, S. 1, 2006, s. 48-49.

¹⁶⁶ Balay, a.g.e., s.

¹⁶⁷ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2005, s. 141.

¹⁶⁸ Natalie J. Allen and John P. Meyer, “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, Vol. 33, Iss. 4, 1990, s. 847.

¹⁶⁹ Romzek, a.g.e., s. 378-379.

taşımaktadır.¹⁷⁰ Günümüzde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak olmanın yolu, bağlılığın devamlılığı ve gelişimini sağlayan, çalışanları bağlılık duymaları için teşvik eden bir örgüt kültürüne sahip olmaktan geçmektedir.¹⁷¹

Örgüt kültürünün işlevlerinden bazıları çalışanları motive etmek, birliktelik sağlamak, “biz” duygusunu ve takım ruhunu pekiştirmek ve çalışanları örgüte bağlamaktır.¹⁷²

Örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir kavram olmasına rağmen örgütsel bağlılığa olumsuz etkileri olan durumlar da olabilmektedir. Örgüt kültürü değişime direnç göstermeye neden olabileceğinden, çalışanlar eski davranış kalıpları ve çalışma yöntemleri devam ettirebilmekte ve bu durum da kültürel boşluğun oluşmasına ortam sağlayarak örgütsel bağlılığı azaltıcı etki gösterebilmektedir.¹⁷³

2.3.2.5. Liderlik

Örgütteki liderin çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması ile örgütsel bağlılık arasında yakın ilişki vardır. Bir çalışan, ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeyen bir örgüte bağlılık duyabilir fakat lideri tarafından ihtiyaçları karşılanan bir çalışan, kendisini lidere karşı borçlu hissedecek ve bu da örgüte daha çok bağlılık duymasını sağlayacaktır. Ayrıca örgüt amaçlarının açıkça belirtilmesi ve liderin çalışanlarıyla aynı dili konuşması çalışanların örgüt değerlerini önemsemelerine ve bu değerlere bağlı olmalarına katkı sağlayabilmektedir.¹⁷⁴

Bir liderin çalışanlarına uzun dönemli kariyer geliştirme fırsatları sunabilmesi de bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğinden önemli bir unsurdur. Lider tecrübelerini çalışanlarıyla paylaşma, onlara gereken eğitim fırsatlarını vermekte ve

¹⁷⁰ Balay, **a.g.e.**, s. 143.

¹⁷¹ Romzek, **a.g.e.**, s. 377.

¹⁷² Beril Vural ve Gül Coşkun, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 155.

¹⁷³ Balay, **a.g.e.**, s. 143.

¹⁷⁴ Robert W. Rowden, “The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 21, Iss. 1, 1999, s. 32.

kendilerini geliştirmelerini sağlamalarına yardımcı olduğu takdirde çalışanlar da bu beklentileri doyuma ulaştığından rgte bağlılık duyacaktır.¹⁷⁵

2.3.2.6. cret ve dllendirme Sistemi

Çalışanlar rgte en çok ücret nedeniyle ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanında çalışanın işletmeye bağlanması en güçlü faktörlerden biri de ücrettir.¹⁷⁶

cret, belirli bir hizmet karşılığında insan emeğine ödenen bedel olarak tanımlanabilmektedir.¹⁷⁷ ücret örgüt tarafından çalışanlara ödenen ve işin çekiciliğini belirlemede en etkili unsurdur. Genellikle cret unsuru arttık örgütsel bağlılık da artmaktadır.¹⁷⁸

Örgütler alışanı ödüllendirerek ona verdiği değeri ve yaptığı işi takdir ettiğini göstermektedirler. dller maddi olabileceği gibi takdir, teşvik, övgü ve statü gibi manevi de olabilir.¹⁷⁹

Örgütler tarafından çalışanlara verilen ödüllerin, bağlılığa kuvvetli ve olumlu etkide bulunduğu belirlenmiştir. Kişi rgt tarafından kendisine sunulan dlleri yeterli ve adil olarak algılasa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır.¹⁸⁰

2.3.2.7. Sorumluluk

Kişilerin sorumluluklarının artması örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır. Özellikle st düzey çalışanların daha fazla sorumluluğu olması onların daha fazla bağlılık duymasını sağlamaktadır. Aynı şekilde işlerini nasıl yapacakları konusunda

¹⁷⁵ Gary Dessler, “How to Earn Your Employees’ Commitment”, **Academy of Management Executive**, Vol. 13, Iss. 2, 1999, s. 62-63.

¹⁷⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Trz, **rgtsel Psikoloji**, Bursa, Furkan Ofset, 4.Baskı, Eylül 2003, s. 148.

¹⁷⁷ Hüseyin F. Ergül, “Kurumlarda cret, cret Sistemleri ve cret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 18, 2006, s. 94.

¹⁷⁸ Balay, **a.g.e.**, s. 68.

¹⁷⁹ Gümüş ve Sezgin, **a.g.e.**, s. 116.

¹⁸⁰ İnce ve Gl, **a.g.e.**, s. 79.

özerkliğe sahip olan ve yaptığı iş ile ilgili karar alma yetkisine sahip çalışanlar aksi durumda olan diğer çalışanlara göre daha fazla bağlılık göstermektedirler.¹⁸¹

2.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

2.3.3.1. Alternatif İş Bulma Olanakları

Çalışan işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, alternatif iş olanaklarının olmasıdır.

Alternatif iş imkânlarının varlığı çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltıcı rol oynar. Piyasadaki iş fırsatlarının az olması çalışanların örgütlerine daha güçlü bağlılık hissetmesine neden olacaktır.¹⁸²

2.3.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olup kişinin mesleği ile özdeşleşmesidir.¹⁸³ Profesyoneller bağımsız hareket edecek bilgi ve beceriye sahip kişilerdir. Profesyoneller için mesleğe bağlılık ya da örgüte bağlılık önemli unsurlardır. Çalıştıkları örgütler mesleki gelişime katkıda bulunuyorlarsa bu durum örgütsel bağlılıklarına olumlu yönde etki eder.¹⁸⁴

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılık düzeyi, her çalışanda aynı olmayabilir. Bağlılık düzeylerini aşırı bağlılıktan yüksek, ılımlı ve düşük bağlılığa doğru sıralayabiliriz. Örgütsel bağlılık düzeyleri aşağıdaki gibidir.¹⁸⁵

Aşırı Düzeyde Bağlılık; Örgüte aşırı düzeyde bağlı olan çalışanlar, örgütün temel değerlerini sorgulamadan şartsız bir şekilde kabul ederek örgüte yararlı olabilmek için üzerine düşen görevlerin fazlasını yapmaya çalışmaktadırlar. Bu durumdaki çalışanların, sadakat duygusu çok yoğundur ve örgüt faaliyetlerinin

¹⁸¹ Gümüş ve Sezgin, **a.g.e.**, s. 112

¹⁸² Gümüş ve Sezgin, **a.g.e.**, s. 123

¹⁸³ İnce ve Gül,**a.g.e.**, s. 84.

¹⁸⁴ Asım Saldamlı, **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Mart 2009, s. 39.

¹⁸⁵ Romzek, **a.g.e.**, s. 380.

sektörde çok önemli sonuçlar doğurduğuna inanırlar. Ancak, bu sadakat ve inançlar olması gereken düzeyin çok üzerinde olup, körü körüne sorgulamadan örgüte bağlanmaları nedeniyle bazen hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuzluklara neden olabilmektedir.¹⁸⁶

Yüksek Düzeyde Bağlılık: Bu durumda çalışanlar, örgüte güçlü bir bağlılık duymakta ve bu bağlılık sonucunda çalışan ve örgüt açısından önemli sonuçlar meydana gelmektedir.¹⁸⁷ Bu bağlılık düzeyinde sayesinde çalışan, beklediği mesleki başarı sağlayabilmekte ve umduğu ücret artışını elde edebilmektedir. Ayrıca, dış baskılar açısından bakıldığında çalışan “örgütüne sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” bakış açısını benimsediğinden örgüt bu çalışana daha fazla yetki vererek onu ödüllendirmektedir.¹⁸⁸

İlmlı Düzeyde Bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar örgüte tamamen bağlı değildir fakat ılımlı bağlılık çalışanın, örgütteki hizmet süresini arttırmaya, örgütten ayrılma isteğini azaltmaya ve daha fazla iş tatmini sağlamasına yardımcı olabilmektedir. İlmlı bağlılık düzeyi tam bağlılık oluşturmadığından bazen örgütsel etkinlik ve verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir.¹⁸⁹

Düşük Düzeyde Bağlılık: Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, söylenti ve şikâyetlere yol açabilmektedir. Böyle bir durum da örgütün itibarının zedelenmesi, gelir ve kar kaybı ya da müşteri kaybı gibi örgüte olumsuz etki eden durumlara neden olabilmektedir.¹⁹⁰

Yabancılaşmış Düzeyde Bağlılık: Yabancılaşmış düzeyde örgüte bağlılık duyan bir çalışan için bireysel değerleri ile örgütsel değerler arasında uyumsuzluk söz konusudur ve yaptığı iş çalışana bireysel bir anlam ifade etmemektedir. Bu durumdaki çalışanlarda işe geç gelme, kurallara uymama ya da sorumluluktan kaçma gibi olumsuz davranışlar görülmekte olup bu davranışlar sonucunda gelir ve iş güvenliği kaybı ya da cezalandırılma gibi durumlarla karşılaşmaktadırlar.

¹⁸⁶ Balay, a.g.e., s. 89.

¹⁸⁷ Balay, a.g.e., s. 89.

¹⁸⁸ Donna M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, Iss. 3, 1987, s. 464.

¹⁸⁹ Randall, a.g.e., s. 463-464.

¹⁹⁰ Randall, a.g.e., s. 463.

Yabancılaşmış düzeyde örgütsel bağlılık, çalışan ve örgüt açısından en olumsuz bağlılık düzeyini yansıtmaktadır.¹⁹¹

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Randall (1987) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel bağlılık kavramının örgüt ve birey açısından olumlu ve olumsuz sonuçları incelenmiştir. Tabloda olası sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Kavramının Örgüt ve Birey Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük. -İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	-Mesleki gelişimin ve ilerlemenin yavaşlaması. -Dedikodu sonucunda bireysel maliyetler. -Olası işten çıkarılma, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma.	-Örgüte olumsuz etkisi olan düşük performanslı çalışanların işten ayrılması, moralin yükselmesi ve yeni elemanların işe alınması. -Söylentilerin örgüt için yararlı olabilecek sonuçları.	-Yüksek işgücü devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı ekstra rol davranışı, rol modeline zarar verme, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	-Geliştirilmiş aidiyet duygusu, etkinlik, sadakat ve görev bilinci. -Yaratıcı düşünce. -Bireysel kimliğin korunması.	-Sınırlı mesleki gelişim ve ilerleme fırsatları. -Parçalanmış bağlılıklar arasında uzlaşmanın kolay olmaması.	-Çalışanların artan hizmet süresi, sınırlı işi bırakma isteği ve artan iş tatmini.	-Çalışanların ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlama olasılığı. -Örgütsel etkililikte olası azalma.
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	-Çalışanların mesleki gelişiminin sağlanması. -Davranışın ödüllendirilmesi. -Çalışanın işini tutkuyla yapması.	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik olanaklarının sınırlandırılması. -Değişime karşı bürokratik direnç. -Sosyal ve ailevi ilişkilerde stres ve gerilim. -Çalışanlar arasında dayanışmanın yetersizliği. -İş dışında sınırlı zaman ve enerji.	-Güvenli ve istikrarlı işgücü -Daha yüksek üretim için çalışanların örgütün taleplerini kabul etmeleri. -Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans. -Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	-İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı. -Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve adaptasyonun yoksunluğu. -Geçmişteki politika ve süreçlere güven duyma. -Aşırı gayret gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme. -Örgüt adına yasadışı eylem yapma.

Kaynak: Randall, 1987: 462

¹⁹¹ Romzek, a.g.e.,s. 380.

Bağlılığın sonuçları bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgüt üyelerinin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında örgütün dağılmasına hızlandırıcı etki ederken amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlar meydana getirmesi mümkün olabilmektedir.¹⁹²

2.5.1. Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları

Çalışanın örgüte bağlılığının, performansı, işe devamsızlığı, işe geç gelme davranışını ve işgücü devrini etkilediği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar bireysel açıdan olduğu kadar örgüt açısından da örgütsel verimliliğin artırılması bakımından önemli bulunmaktadır.¹⁹³

Çalışanın örgütüne bağlılığının olumlu sonuçları bulunabileceği gibi bireyler açısından olumsuz sonuçları da olabilmektedir.

Örgütleriyle bütünleşemeyen çalışanların örgütsel bağlılıkları düşüktür. Bu çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri, bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde olan çalışanların işe devamsızlık konusunda da eğilimli oldukları da ortaya konulmaktadır. Ayrıca düşük düzeyde örgütsel bağlılık, yetersiz performans, örgüte sadakatsizlik ve yüksek işgücü devri gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir.¹⁹⁴

Örgütsel normlara fazlasıyla bağlı olan çalışanlar değişime direnç gösterebilmektedirler.¹⁹⁵ Ayrıca çalışanın örgüt çıkarlarına kendisini fazlasıyla adanması kendi çıkarlarından fedakârlık etmesine sebep olabilmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlar, kariyer ilerlemesi ve daha iyi koşullarla iş değiştirme fırsatlarını geri çevirebilirler. Çalışanların örgüt içinde ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve örgütte doğacak fırsatlara bağlıdır. Örgüte bağlı çalışanlar bu fırsatlarını azaltabilirler. Ayrıca çalışanlar iş değiştirip yeni işyerlerinde

¹⁹² Balay, **a.g.e.**, s. 83

¹⁹³ Randy W. Boxx, Randall Y. Odom ve Mark G. Dunn, "Organizational Values And Value Congruency And Their Impact On Satisfaction, Commitment And Cohesion, An Ampirical Examination Within The Public Sector", **Public Personel Management**, Voll. 20, 1991, s. 195.

¹⁹⁴ Randall, **a.g.e.**, s. 463.

¹⁹⁵ Randall, **a.e.**, s. 467.

başarılı olmak için çaba gösterdiklerinde bu çabalarının kişisel gelişimlerine de katkısı olabilmektedir.¹⁹⁶

2.5.2. Çalışma Ekibi Açısından Sonuçları

Örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanların, örgütten ayrılma ve devamsızlık yapma olasılıkları daha düşüktür. Örgüte bağlı çalışanların, daha az bağlılığa sahip çalışanlara kıyasla örgütte kalma istekleri ve etkileri daha fazladır. Grupların görev alanlarının birbirine bağımlılığı yüksek olduğu durumlarda örgüte bağlılık grup birliğini artıracaktır. Grup üyelerinin yüksek derecede birbirine bağlı olduğu çalışma gruplarındaki bu bağlılık ifadesi daha büyük etkileşim ve sosyal katılımı sonuçlanabilir, bu da grubun bağlılığını güçlendirmesine katkıda bulunur. Ayrıca üyelerin örgütün amaç ve değerlerine olan inancı, grubun ortak amaçlarını oluşturabilir. Birkaç birey üzerindeki bağlılığa kıyasla grup üyeleri arasında geniş ölçüde dağıtıldığı takdirde çalışma grupları üzerinde örgütsel bağlılığın etkileri en büyük etki düzeyine sahip olacaktır. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların gruba kalıcı üyeliği de bu kişilerden oluşan gruplardaki işgücü devir oranının düşük olmasına sebebiyet verir. Bu durumda da yeni grup üyelerinin getireceği yeni fikirler ve yaklaşımlardan sağlanacak yararlar engellenebilmektedir. Bağlılığın grup üyeleri tarafından yaygın şekilde paylaşılmadığı gruplarda çatışmaların yaşanabilmesi de olasıdır. Grup amaçları ile örgüt amaçlarının uyuşmadığı şeklinde bir algılamaya sahip olan çalışma grupları, yüksek düzeyde bağlılık gösteren üyelerin grubu tehdit ettiğini düşünebilirler. Bu nedenle yüksek düzeyde bağlılık gösteren grup üyeleri, grup tarafından izole edilebilirler veya sık sık inançlarını değiştirmeleri konusunda baskıya maruz kalabilirler.¹⁹⁷

2.5.3. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Bakımdan Sonuçları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda, yüksek düzeyde bağlı personelden oluşan örgütlerin etkili olmasının daha olası olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan personelin örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaya daha istekli olacakları ifade edilmiştir. Duygusal bağlılığa sahip

¹⁹⁶ Mowday vd., **a.g.e.**, s. 139-140.

¹⁹⁷ Mowday vd. **a.e.**, s. 140-141.

Çalışanların rgt için, devam bağlılığına sahip yani ihtiyaından dolayı örgütte kalan veya normatif bağlılığa sahip yani zorunluluk hissettiği için örgütte çalışmaya devam eden çalışanlardan daha fazla çaba gösterecekleri düşünülmektedir.¹⁹⁸

2.6. PERSONEL GLENDİRMEİNİN ÖRGÜSEL BAğLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ

Çağdaş örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmeleri, güçlendirilmiş ve örgüte bağlı çalışanların varlığı ile mümkün olabilmektedir. Yoğun rekabet ve örgütsel değişim nedeniyle, iş süreçleri, ürünler ve müşteri hizmetlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi konusunda gönüllü olarak çaba gösterecek ve örgüte bağlı kalacak çalışanların varlığını önem kazanmıştır. Personel güçlendirme çalışanlara, görev davranışlarını değiştirebilme ve kendi kararlarını verebilme özgürlüğü tanıyan ve bu konuda onların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayan bir anlayıştır. Birinci bölümde de belirtildiği gibi, personel güçlendirmenin dört boyutu (anlam, etki, yetkinlik ve otonomi) birbirleriyle ilişkili olup personel güçlendirmenin temelini oluşturmakta ve her bir boyut çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetme algılarını artırmaktadır.¹⁹⁹

Çalışanların rgt sahiplenmeleri; örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütün başarısında sorumluluk hissetmeleri ile ilişkilidir. Bu sahiplenme çalışanların kendi görüşlerinin örgütsel açıdan önemsendiği, fark yarattığı ve değer gördüğü inancından kaynaklanmaktadır. Örgüt ve yöneticilerin, çalışanların inisiyatif kullanmalarına imkân vermemesi, onların örgüte bağlılıklarını azaltacaktır. Çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmak, onların güçlendirilmesini gerektirmektedir.²⁰⁰

Thurau ve Hansen²⁰¹ alışanların üstleri ile bütünleşmeleri sonucu örgütsel bağlılığın oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık birbiriyle yakından ilişkilidir, ancak personel güçlendirme örgütsel bağlılığı güven vasıtasıyla etkiler. Çalışanla rgt arasında bir güven söz konusu olduğunda

¹⁹⁸ Meyer ve Allen, **a.g.e.**, s. 73.

¹⁹⁹ Onne Janssen, "The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment", **Work & Stres**, Vol. 18, Iss. 1, 2004, s. 56-57.

²⁰⁰ Demircan vd., **a.g.e.**, s. 9.

²⁰¹ Hennig Thurau and Ursula Hansen. **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Berlin, Springer 2000, s. 179.

Çalışanlar rgtne bağlı kalırlar ve işlerini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için bütün beceri ve yeteneğini ortaya koyarlar.

Janssen'a²⁰² göre güçlendirme, örgütsel bağlılığı, psikolojik güçlendirme algısının alt boyutları olan anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutlarında etkilemektedir. Janssen, güçlendirme leği olarak Spreitzer'ın "Psikolojik Güçlendirme Algısı" leğini, örgütsel bağlılık leği olarak Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık leğinin kısa versiyonunu kullandığı çalışmasında, çatışmanın, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında düzenleyici rolünü araştırmıştır. Çalışma sonucunda, üstleriyle yüksek düzeyde çatışma yaşayan çalışanlar için güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmazken, çatışmanın daha az olduğu durumda, güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bergman ve diėerleri²⁰³, çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, gelişim fırsatları ve güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre, güçlendirme, örgütsel bağlılığı tetiklemektedir.

²⁰² Janssen, a.g.e., s. 56-65.

²⁰³ Thomas J. Bergman, Scott W. Lester, Kennet P. Meuse, Joyce L. Grahn, "Integrating The Three Domains of Employee Commitment: An Explanatory Study", **The Journal of Applied Business Research**, Vol. 16, S. 4, 2002, s.24.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK OLUŞTURMADAKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI: SWISSOTEL İSTANBUL ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Personel güçlendirme ile birlikte birçok işletmede ele alınan ve uygulanmaya çalışılan katılım, motivasyon, iş zenginleştirme gibi güçlendirme araçlarıyla gücün gerçek anlamda dağıtılması sonucu örgütsel bağlılık düzeyinin ne oranda geliştirilebileceğinin ortaya konması işletmeler için önemli bir olgudur.

Araştırmanın amacı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmaya olan etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın diğer bir amacı ise personel güçlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemektir.

Çalışmanın amacına yönelik alt amaçlar ve araştırma soruları şu şekildedir;

- Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
- Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi nasıldır?
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık oluşturmada etkisi nedir?
- Personel güçlendirme algısında çeşitli demografik özelliklerin rolü nedir?
- Örgütsel bağlılık düzeyinde çeşitli demografik özelliklerin rolü nedir?

Personel Güçlendirme ve örgütsel bağlılıkla ilgili, özellikle son dönemde, oldukça fazla sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, otel işletmeleri bağlamında bu değişkenlerin ve aralarındaki ilişkilerin ele alınmasına ilişkin çalışmalara rastlanmamıştır. Gerçekleştirilen araştırma ile personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, otel işletmeleri bağlamında ele alınacaktır.

Araştırma, beş yıldızlı bir otel işletmesinde gerçekleştirildiği için, turizm sektörü ve otel işletmeleri için aydınlatıcı ve yol gösterici bir çalışma olması bakımından, ayrıca otel işletmelerine yönelik böyle bir çalışmanın literatürde yer almamasından dolayı önem arz etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Swissotel The Bosphorus İstanbul' da yapılmıştır. Bu otel 1991 yılında İstanbul Avrupa yakası şehir merkezinde konumlanmıştır. Doğu ve Batı bloklarından oluşan otelin toplam 560 odası bulunmakta olup, Batı binası yenilenme aşamasında olduğundan şu anda kullanılabilir 280 odası bulunmaktadır. Oteldeki bir binanın tamamen kapatılıp yenilenmesinden dolayı personel sayısında azalma olmuştur. 2014 Nisan ayı itibariyle yaklaşık 300 personelin bulunduğu otel yetkililerince belirtilmiştir.

Otel personelinin vardiya sistemi ile çalışması, iş yoğunluğu, zaman kısıtı gibi nedenlerle olasılıklı örnekleme yoluna gidilememiş bu nedenle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Ancak uygulama sırasında, cevaplayıcıların tanıdıkları kişilerin anket çalışmasına katılmalarını sağlama yönündeki yardımları dikkate alındığında, yer yer kartopu örnekleme yönteminin de kullanıldığı söylenebilir.

Bir yandan, internet sitesinden erişilebilen anket formu örneklemin e-posta adreslerine gönderilmiş, diğer yandan anketin basılı formu, araştırmacı tarafından örnekleme dâhil olan çalışanlara bizzat gidilerek, elden dağıtılmıştır. Böylece katılımcı sayısının artırılması hedeflenmiştir. Uygulamanın hem internet hem de basılı soru formu üzerinden yapılması ile yöntem birliğinden doğabilecek sistematik hatanın azaltılması amaçlanmıştır.

Basılı soru formundan 100 adet çoğaltılmış ve örnekleme dağıtılmıştır. E-posta yolu ile dağıtılan soru formu sayısı ise 150'dir. İnternet üzerinden ve basılı soru formları aracılığıyla iki koldan yürütülen anket uygulaması sonucunda, Basılı formlardan 37, internet üzerinden ise 129 olmak üzere toplam 166 anket geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %47.4 oranında gerçekleşmiştir.

Yapılan incelemelerde her soruya aynı cevabı veren 1, yanıtlanmamış maddeleri olan 3, boş veya yanlışlıkla 2 kez gönderilen (internet üzerinden) 4 anket geçersiz kabul edilerek geri kalan 158 anket analize dâhil edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

- Hâlihazırdaki çalışanlar, algıladıkları personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili değerlendirmeler yapabilirler.
- Araştırmada, veri toplama aracı olarak kullanılacak anket formlarının doğru olarak cevaplandırıldığı düşünülmektedir.
- Anket sorularının, araştırma konusunda sonuca ulaşılması açısından sayıca ve anlamca yeterli olduğu kabul edilmektedir.
- Araştırmanın sonuca ulaşmasında kullanılan istatistiksel analizlerin güvenilir ve geçerli oldukları kabul edilmektedir.
- Seçilen örneklemin, evreni doğru temsil ettiği kabul edilmektedir.

Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği ayrıca cevaplayıcıların sorulara içtenlikle, doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca; bu araştırma Swisotel The Bosphorus İstanbul çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Kullanılan anket personel güçlendirmeyi anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutlarıyla, örgütsel bağlılığı ise devam, normatif ve duygusal bağlılık boyutlarıyla ölçen sorularla sınırlandırılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada Nicel yöntem tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler anket ile elde edilmiştir. Çalışmada birincil veriler kullanılmıştır. Çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı araştırma modelidir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların güçlendirmeye yönelik algıları, İkinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılıkları ölçülmektedir. Üçüncü bölümde ise cevaplayıcılara ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek ifadeleri ekler bölümünde yer almaktadır. Hazırlanan anketin birinci ve ikinci bölümünde yer alan soruların tamamında beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.5. KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Personel güçlendirmeyi ilişkin anket sorularının hazırlanmasında, personel güçlendirme algılarını oluşturan anlam, etki, yetkinlik ve seçim faktörlerinin ölçülmesinde birçok araştırmacının kullandığı Spreitzer²⁰⁴'in 1995'te oluşturduğu sorular edilerek kullanılmıştır. Bu ölçek, anlam, etki, yetkinlik ve otonomi (seçim) boyutlarının her birini ölçen 3 ifade olmak üzere toplam 12 ifadeden oluşmaktadır.

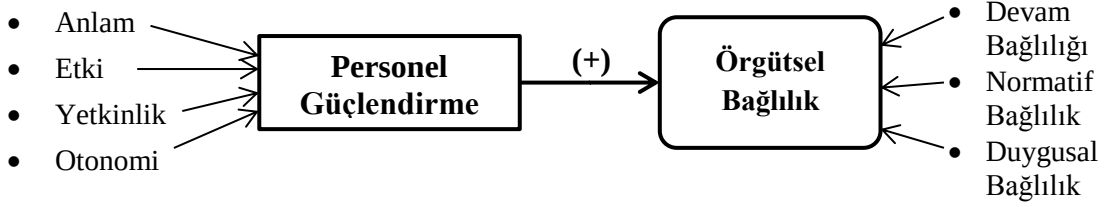
Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve Allen²⁰⁵ tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Üç boyutlu bağlılık ölçeğinin bileşenleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık personelin örgüte bağlanma amaçlarının farklı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık, personelin örgüte duygusal bir şekilde bağlanması, kendisini örgütle bütünleştirmesi ve katılımını ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip personel, örgütte kendi istedikleri için çalışmaktadır. Devamlılık bağlılığı, işletmeden ayrılma ile ilişkili maliyetlerin bilincinde olmak anlamına gelmektedir. Devamlılık bağlılığına sahip personelin işte kalmasının sebebi o işe ihtiyacının olmasıdır. Son olarak da normatif bağlılık, personelin çalışmaya zorunlu olma duygusuna sahip olduğu anlamına gelmektedir. Yüksek normatif bağlılığa sahip kişiler ahlaki değerleri sebebiyle örgütte çalışmak zorunda olduklarını düşünmektedirler. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır, ilk 6 ifade duygusal bağlılığı, ikinci 6 ifade devamlılık bağlılığını, son 6 ifade ise normatif bağlılığı ölçmektedir.

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma modelinde personel güçlendirme bağımsız, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

²⁰⁴ Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, C.38, S.5, 1995, s.1465.

²⁰⁵ Natalie J. Allen and John P. Meyer, "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, s.17.



Şekil 1 - Araştırma Modeli

Temel Hipotez

H₁ **Personel güçlendirme** algısının **örgütsel bağlılığa** olumlu yönde anlamlı bir katkısı vardır.

Alt Hipotezler

H_{1a} Çalışanların **personel güçlendirme** algıları, çeşitli **demografik özelliklerine** göre farklılık göstermektedir.

H_{1b} Çalışanların **örgütsel bağlılık** düzeyleri, çeşitli **demografik özelliklerine** göre farklılık göstermektedir.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Örnek birimler üzerinde uygulama çalışmasının gerçekleştirilmesi, basılı soru formu ile toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması, derlenen verilerin gözden geçirilmesi ve analiz çalışması için uygunluklarının değerlendirilmesi, verilerin analiz yapmaya imkân verecek biçimde işlenmesi sürecini, ölçümün geçerlilik ve güvenilirlik açısından analizi takip etmiştir. Nihayet, tanımlayıcı ve hipotez testlerine yönelik istatistik analizler yapılmıştır. Bulgular bölümünde, analizlere ilişkin sonuçlar etraflıca aktarılacaktır.

3.7.1. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde istatistik paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada yüksek puan olumlu personel güçlendirme algısını ve yüksek düzeydeki örgütsel bağlılığı, düşük puan ise olumsuz personel güçlendirme algısını ve düşük düzeydeki örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için;

- 4.20 - 5.00 (Tamamen Katılıyorum),
- 3.40 - 4.19 (Büyük Ölçüde Katılıyorum),
- 2.60 - 3.39 (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum),
- 1.80 - 2.59 (Büyük Ölçüde Katılmıyorum),
- 1.00 - 1.79 (Hiç Katılmıyorum) aralıkları kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki metot ve test teknikleri (Frekans, Ortalama, Korelasyon, Regresyon, ANOVA, Scheffe, Dunnet C ve t-testi) kullanılarak yorumlanmıştır.

3.7.1.1. Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği

Güvenilirlik, kişilerin test maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir.²⁰⁶

Güvenilirliği belirlemek amacıyla ölçeklerin her bir alt faktörü için alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Tablodan da görüleceği tüm faktörler 0,80'nin üzerindedir. Genel olarak bakıldığında alfa katsayıları dikkate alınarak örgütsel bağlılık algısı (0,908) ve personel güçlendirme (0,913) ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde her bir faktörün açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında duygusal bağlılık faktörünün %27.4, normatif bağlılık faktörünün %18, devam bağlılığı faktörünün %21.1 ve toplamda %66.6 olduğu görülmektedir.

²⁰⁶Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2007, s.135.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Alfa Katsayısı	Açıkladığı Varyans (%)	Soru Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,925	27,481	6
Normatif Bağlılık	0,827	18,055	6
Devam Bağlılık	0,870	21,100	6
Örgütsel Bağlılık Düzeyi	0,908	66,636	18

Personel güçlendirme ölçeğinde ise her bir faktörün açıkladığı varyans oranlarına bakıldığında anlam faktörünün %23.8, etki faktörünün %21.7, yetkinlik faktörünün %21.1, otonomi faktörünün %22.4 ve toplamda %89.2 olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Alfa Katsayısı	Açıkladığı Varyans (%)	Soru Sayısı
Anlam	0,949	23,838	3
Etki	0,956	21,753	3
Yetkinlik	0,911	21,163	3
Otonomi	0,911	22,420	3
Personel Güçlendirme Algısı	0,913	89,173	12

Faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgili testlerden bir tanesi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir.

KMO değerinin 0.5 ile 0.7 arasında olması durumunda normal, 0.7 ile 0.8 arasında olması durumunda iyi, 0.8 ile 0.9 arasında olması durumunda çok iyi,

0.9'dan yüksek olması durumunda ise mükemmel olarak ifade edilebileceği belirtilmektedir.²⁰⁷

Örneklemin uygunluğu için bulunan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,835'tir ($p < 0,01$). Bu değere göre örneklem büyüklüğü çok iyi olarak ifade edilebilir.

Faktör analizi incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin 3 faktörlü çıktığı görülmektedir. Ölçek, faktör boyutları açısından literatürle uyumlu görünmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler		
	1	2	3
Duygusal Bağlılık 3	,917		
Duygusal Bağlılık 4	,907		
Duygusal Bağlılık 6	,864		
Duygusal Bağlılık 5	,847		
Duygusal Bağlılık 1	,738		
Duygusal Bağlılık 2	,674		
Devam Bağlılığı 3		,856	
Devam Bağlılığı 5		,801	
Devam Bağlılığı 2		,671	
Devam Bağlılığı 6		,666	
Devam Bağlılığı 1		,619	
Devam Bağlılığı 4		,550	
Normatif Bağlılık 4			,844
Normatif Bağlılık 6			,729
Normatif Bağlılık 2			,710
Normatif Bağlılık 3			,695
Normatif Bağlılık 1			,594
Normatif Bağlılık 5			,579

²⁰⁷ Graeme Hucheson ve Nick Sofroniou, **The Multivariate Social Scientist**, London: Sage, 1999, s.112.

Personel güçlendirme ölçeğinin ise literatürde yer aldığı gibi 4 değil 3 faktörlü çıktığı görülmektedir. Faktörler incelendiğinde “Otonomi” ve “Yetkinlik” boyutlarının tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Bu durum ilgili iki faktörün birbiriyle çok yakından ilişkili olmasıyla açıklanabilir.

Tablo 6: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Maddeler	Faktörler		
	1	2	3
Otonomi 2	,916		
Otonomi 3	,875		
Otonomi 1	,816		
Yetkinlik 3	,737		
Yetkinlik 2	,732		
Yetkinlik 1	,653		
Etki1		,869	
Etki2		,837	
Etki3		,792	
Anlam2			,935
Anlam 1			,922
Anlam 3			,895

3.7.1.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Genel olarak Swisotel The Bosphorus İstanbul otelinde çalışanların normatif bağlılık ve devam bağlılık algılarının orta, duygusal bağlılık algılarının ise ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Genel bağlılık algıları ise orta seviyededir.

Tablo 7:Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler			Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Duygusal Bağlılık	1	Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.	3,62	1,371	3,84	1,201
	2	Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarımmış gibi gelir.	3,91	1,155		
	3	Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,89	1,14		
	4	Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissediyorum.	3,82	1,266		
	5	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	3,79	1,257		
	6	Bu kurum benim için büyük anlam taşır.	4,04	1,018		
Devam Bağlılığı	1	Şu anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	3,06	1,402	2,86	1,379
	2	Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	2,79	1,414		
	3	Şu anda bu kurumdan ayrılısam hayatım önemli ölçüde altüst olur.	2,28	1,33		
	4	Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	3,41	1,355		
	5	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	2,87	1,383		
	6	Bu kurumdan ayrılamamamın nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır	2,75	1,391		
Normatif Bağlılık	1	Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.	3,42	1,263	2,76	1,347
	2	Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	3,04	1,434		
	3	Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	2,53	1,376		
	4	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	2,25	1,339		
	5	Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	2,91	1,286		
	6	Kurumuma karşı büyük ölçüde borçlu olduğumu düşünüyorum.	2,42	1,388		
Genel Örgütsel Bağlılık Algısı					3,15	1,309

Duygusal bağıllık algısı ile ilgili en az katılım (3,62) “Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.” İfadesindedir. En yüksek katılım (4,04) ise “Bu kurum benim için büyük anlam taşır.” İfadesindedir.

Devam bağıllığı algısı ile ilgili en az katılım (2,28) “Şu anda bu kurumdan ayrılırsam hayatım önemli ölçüde altüst olur.” İfadesindedir. En yüksek katılım (3,41) ise “Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.” İfadesindedir.

Normatif bağıllık algısı ile ilgili en az katılım (2,25) “Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.” İfadesindedir. En yüksek katılım (3,42) ise “Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.” İfadesindedir.

Tablo 8: Personel Güçlendirme Düzeyi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler			Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Anlam	1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	4,51	0,908	4,42	0,967
	2	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	4,34	1,002		
	3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	4,42	0,992		
Etki	1	İşimle ilgili gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.	4,69	0,686	4,70	0,672
	2	İşimle ilgili yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum	4,73	0,635		
	3	İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.	4,68	0,697		
Yetkinlik	1	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.	4,50	0,850	4,27	0,976
	2	İşimi nasıl yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.	4,22	1,012		
	3	İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.	4,10	1,066		
Otonomi	1	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.	3,96	0,993	3,86	1,044
	2	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.	3,85	1,089		
	3	Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.	3,78	1,050		
Genel Personel Güçlendirme Algısı					4,31	0,915

Personel güçlendirme boyutlarından anlam boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılım (4,34) “İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.” ifadesinde iken en yüksek katılım (4,51) “Yaptığım iş benim için çok önemlidir.” İfadesindedir.

Personel güçlendirme boyutlarından etki boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılım (4,68) “İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.” İfadesinde iken en yüksek katılım (4,73) “İşimle ilgili yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum” ifadesindedir.

Personel güçlendirme boyutlarından yetkinlik boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılım (4,10) “İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.” İfadesinde iken en yüksek katılım (4,50) “İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.” İfadesindedir.

Personel güçlendirme boyutlarından otonomi boyutuna ilişkin güçlendirme algısına en az katılım (3,78) “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.” İfadesinde iken en yüksek katılım (3,96) “Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.” İfadesindedir.

Genel olarak Swissotel The Bosphorus İstanbul otelinde çalışanların anlam, etki, yetkinlik algılarının yüksek, otonomi algılarının ise ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Genel güçlendirme algıları ise yüksek seviyededir.

3.7.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Frekans analizleri yapılarak araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, öğrenim durumu, bu kurumda çalışma süreleri ve çalışma yaşamında geçirdikleri sürelerle bakılmıştır. Bulunan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılanların %49.4’i bay, %50.6’sı bayandır.

Medeni durumlara göre dağılım şu şekildedir; %42.4 bekâr, %51.3 evli ve %6.3 boşanmış.

Katılımcıların %3.8'i gelirini alt, %91.1 ile büyük kısmı "orta" %5.1'i üst olarak algılamaktadır.

Öğrenim durumları göz önüne alındığında katılımcıların büyük oranda lisans mezunu olduğu görülmüştür (%62). % 1.9'u ilkokul mezunu, %12'si lise mezunu, %22.2'si ön lisans mezunu ve %1.9'u yüksek lisans mezunudur.

Tablo 9: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	80	50,6
	Erkek	78	49,4
Medeni Durum	Bekâr	67	42,4
	Evli	81	51,3
	Boşanmış	10	6,3
Gelir	Alt	6	3,8
	Orta	144	91,1
	Üst	8	5,1
Öğrenim Durumu	İlkokul	3	1,9
	Lise	19	12,0
	Ön lisans	35	22,2
	Lisans	98	62,0
	Yüksek Lisans	3	1,9

Katılımcıların büyük çoğunluğu 28-33 yaş aralığındadır (%41.8). %22.1'i 22-27 yaş aralığında, %20.9'u 34-39 yaş aralığında, %15.2'si ise 40 yaş ve üzerindedir.

Çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine göre dağılımı ise şu şekildedir; %38'si 0-3 yıl, %23.4 'ü 4-6 yıl, %11.4'ü 7-9 yıl, %27.2'si 10 yıl ve üzerindedir.

Çalışanların meslekteki çalışma sürelerine göre dağılımı ise şu şekildedir; %24.7'si 0-5 yıl, %32.9'u5-10 yıl, %19'u10-15 yıl, %23.4'ü15 yıl ve üzerindedir.

Tablo 10 : Çalışanların Yaş, Kurumdaki Çalışma Süresi ve Meslek Hayatında Geçirdikleri Sürelere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Yaş	22-27	35	22,1
	28-33	66	41,8
	34-39	33	20,9
	40 ve üzeri	24	15,2
Bu kurumdaki çalışma süresi	3 yıla kadar	60	38,0
	4-6 yıla kadar	37	23,4
	7-9 yıla kadar	18	11,4
	10 yıl ve üzeri	43	27,2
Çalışma hayatındaki toplam süre	5 yıla kadar	39	24,7
	5-10 yıla kadar	52	32,9
	10-15 yıla kadar	30	19,0
	15 yıl ve üzeri	37	23,4

3.7.3. Temel Hipotezlere Ait Bulgular

3.7.3.1. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırmanın temel hipotezi doğrultusunda personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1,00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir.²⁰⁸

²⁰⁸Büyüköztürk, s.32.

Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak anlaşılan ortak aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği söylenebilir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,70-0,30 arasında olması orta; 0,30-0,01 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olması, deneklerin X değişkenine ait değerlerinin artması durumunda Y değişkenine ait değerlerinin de artma eğiliminde olduğunu ya da X değerlerinin düşmesi durumunda Y değerlerinin de düşme eğiliminde olduğunu gösterir. Değişkenler arasındaki ilişkinin negatif olması ise, değişkenlerden birine ait değerlerin artması durumunda diğer değişkenin değerlerinin düşme eğiliminde olduğunu gösterir²⁰⁹

Tablodan da görüleceği üzere %99 güven aralığında, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir ($p < 0.01$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir ($r = 0,516$). Bulgular araştırma hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 11: Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Korelasyon Analizi		Örgütsel Bağlılık Düzeyi
Personel Güçlendirme Algısı	Pearson Correlation	,516*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	158

* $p < 0,01$ (2-tailed).

3.7.3.2. Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Personel güçlendirme algısı ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları tablo 12’de sunulmaktadır.

²⁰⁹Büyüköztürk, s.32.

Tablo 12: Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Anlam	Etki	Yetkinlik	Otonomi	Personel Güçlendirme
Duygusal Bağlılık	P	,469**	,547**	,462**	,436**	,613**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
Normatif Bağlılık	P	,153	,253**	,160*	,190*	,238**
	Sig. (2-tailed)	,056	,001	,045	,017	,003
Devam Bağlılığı	P	,373**	,272**	,279**	,235**	,377**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,003	,000
Örgütsel Bağlılık	P	,420**	,449**	,379**	,361**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000

** p< 0.01 (2-tailed).

* p<0.05 (2-tailed).

Yapılan analiz neticesinde; personel güçlendirme algısı ile devam bağlılığı ve duygusal bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü, orta düzeyde; normatif bağlılık düzeyi arasında ise pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile anlam, etki, yetkinlik ve otonomi boyutları arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu tabloda en güçlü ilişki olarak duygusal bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişki (0,613) göze çarpmaktadır.

Personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki nedensellik ilişkisinin analiz edilmesi amacıyla personel güçlendirme algısının bağımsız, örgütsel bağlılık düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli test edilmiştir.

Aşağıdaki tabloya bakıldığında, algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde yaklaşık % 26 oranında etkili olduğu görülmektedir. Algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisinin gücü 0,516'dır. Beta değerinin pozitif olması ilişkinin doğru yönlü olduğunu göstermektedir. Yani, algılanan personel güçlendirme arttıkça örgütsel bağlılık

düzeyi de artmaktadır. İlişki orta şiddette bir ilişkidir ($R=0,516$). Anlamlılık düzeyi $p<0.01$ 'dir.

Tablo 13: Algılanan Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi

Model	Regresyon	Belirlilik Katsayısı	Düzeltilmiş Belirlilik Katsayısı	Tahmini Standart Hata	Beta	T	Anl.
1 **	,516 *	,266	,261	,70556	,516	7,522	,000
* Prediktör: Personel Güçlendirme							
** Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							

Personel güçlendirme algısının alt boyutları ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki nedensellik ilişkisinin test edilmesi amacıyla anlam, etki, yetkinlik ve otonomi faktörlerinin bağımsız, örgütsel bağlılık düzeyinin ise bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli test edilmiştir.

Personel güçlendirme algılarına ilişkin üç alt boyutun, örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisinin gücü 0,524'tür. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı (,274) ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı (,260) ise modelin anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 14: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Regresyon Modeli

Model	Regresyon	Belirlilik Katsayısı	Düzeltilmiş Belirlilik Katsayısı	Tahmini Standart Hata
1	,449 *	,202	,196	,73595
2	,496 **	,246	,237	,71728
3	,524 ***	,274	,260	,70611
* Prediktör: Etki				
** Prediktörler: Etki, Anlam				
*** Prediktörler: Etki, Anlam, Otonomi ve Yetkinlik				

Tabloya göre personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılık düzeyini tahmin etmeye anlamlı derecede katkısı bulunmaktadır.

Tablo 15: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Hesap İstatistiği	Anlamlılık
1	Regresyon	21,329	1	21,329	39,379	,000*
	Hata (Artık)	84,494	156	,542		
	Toplam	105,823	157			
2	Regresyon	26,078	2	13,039	25,343	,000**
	Hata (Artık)	79,746	155	,514		
	Toplam	105,823	157			
3	Regresyon	29,041	3	9,680	19,415	,000***
	Hata (Artık)	76,782	154	,499		
	Toplam	105,823	157			

* Prediktör: Etki

** Prediktörler: Etki, Anlam

*** Prediktörler: Etki, Anlam, Otonomi ve Yetkinlik

**** Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 16: Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Varyans Analizi

Model*		Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Anl.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	,470	,432		1,088	,278
	Etki	,571	,091	,449	6,275	,000
2	(Sabit)	,289	,425		,681	,497
	Etki	,399	,105	,314	3,793	,000
	Anlam	,224	,074	,251	3,038	,003
3	(Sabit)	,209	,420		,498	,619
	Etki	,218	,128	,171	1,705	,090
	Anlam	,249	,073	,280	3,399	,001
	Otonomi ve Yetkinlik	,193	,079	,212	2,438	,016

* Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tüm bu bulgulara dayanarak; H_1 hipotezi(Personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılığa olumu yönde anlamlı bir katkısı vardır.) kabul edilmiştir.

3.7.4. Alt Hipotezlere Ait Bulgular

Bu bölümde çalışmanın alt hipotezlerine ilişkin bulgulara yer verilecek ve bu bulgular etraflıca tartışılacaktır.

3.7.4.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre, Personel Güçlendirme Algıları ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki ve Farklılıklar

Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetleri ile personel güçlendirme algıları ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve t-testi uygulanmıştır.

Grup istatistikleri incelendiğinde cinsiyete göre personel güçlendirme algılarının çok düşük düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan t-testinde ise bu farkın rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle cinsiyet, personel güçlendirme algısı üzerinde etkili değildir.

Tablo 17: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	t Değeri	Anl.
Anlam	Erkek	78	4,5171	,71401	,08085	1,254	,212
	Kadın	80	4,3333	1,08564	,12138		
Etki	Erkek	78	4,7991	,36173	,04096	1,915	,057
	Kadın	80	4,6042	,82522	,09226		
Yetkinlik	Erkek	78	4,2906	,71544	,08101	,253	,801
	Kadın	80	4,2542	1,05841	,11833		
Otonomi	Erkek	78	3,8205	,88875	,10063	-,517	,606
	Kadın	80	3,9000	1,03443	,11565		
Personel Güçlendirme	Erkek	78	4,3568	,42933	,04861	,795	,428
	Kadın	80	4,2729	,83005	,09280		

Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumları ile personel güçlendirme algıları ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi uygulanmıştır.

Grup istatistikleri incelendiğinde eğitim durumu yükseldikçe personel güçlendirme algılarının da arttığı görülmüştür. Yapılan Anova analizinde ise bu farkın rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumdaki Çalışma Süresi

Örneklem, kurumdaki çalışma süresine göre gruplandırılmış ve personel güçlendirme algıları bağımsız örneklem t-testi uygulanarak karşılaştırılmıştır

Araştırmaya katılan örneklem grubunun “5 yıldan az çalışma” ve “5 yıl ve daha fazla çalışma” kriterine göre personel güçlendirme algılarında bir farklılaşmanın olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre kurumdaki çalışma süresi açısından bir farklılaşmanın var olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 18: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algılarına İlişkin t-Testi

		Levene's Test		t-test	
		F	Anl.	t	Anl. (2-tailed)
Personel Güçlendirme Algısı	Eşit Varyans Varsayımı	14,058	0,000	1,958	0,042
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,853	0,047

Bulgular; kurumda 5 yıl ve daha fazla çalışanların personel güçlendirme algılarının (4,41) 5 yıldan daha az çalışanlara nazaran (4,20) daha yüksek olduğu yönündedir.

Tablo 19: Kurumda Çalışma Süresine Göre Personel Güçlendirme Algısına İlişkin İstatistikler

	Kurumda Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Personel Güçlendirme Algısı	5 yıl ve daha fazla	86	4,41	,417	,045
	5 yıldan daha az	72	4,20	,860	,101

Meslekteki Çalışma Süresi

Çalışanların meslekteki çalışma süreleri ile personel güçlendirme algıları ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi uygulanmıştır.

Grup istatistikleri incelendiğinde çalışanların meslekteki çalışma sürelerine göre personel güçlendirme algılarının farklılaştığı görülmüştür. Ancak yapılan varyans analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tüm bu bulgulara dayanarak H_{1a} “Çalışanların personel güçlendirme algıları, çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.7.4.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki ve Farklılıklar

Cinsiyet

Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve t-testi uygulanmıştır.

Grup istatistikleri incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeylerinin çok düşük düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Yapılan t-testinde ise bu farkın rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir deyişle cinsiyet, personel güçlendirme algısı üzerinde etkili değildir.

Tablo 20: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Personel Güçlendirme Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklılıklar

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	t Değeri	Anl.
Duygusal Bağlılık	Erkek	78	3,83	,938	,106	-0,216	,829
	Kadın	80	3,86	1,117	,125		
Normatif Bağlılık	Erkek	78	2,80	,976	,110	0,484	,629
	Kadın	80	2,72	1,003	,112		
Devam Bağlılığı	Erkek	78	2,99	1,043	,118	1,541	,125
	Kadın	80	2,73	1,094	,122		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	78	3,21	,753	,085	0,772	,441
	Kadın	80	3,10	,884	,099		

Eğitim Durumu

Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi uygulanmıştır.

Grup istatistikleri incelendiğinde eğitim durumu ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir ilişkiye rastlanmamış, ufak farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Anova analizinde ise bu farkın rastlantısal olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumdaki Çalışma Süresi

Örneklem, kurumdaki çalışma süresine göre gruplandırılmış ve örgütsel bağlılık düzeyleri bağımsız örneklem t-testi uygulanarak karşılaştırılmıştır

Araştırmaya katılan örneklem grubunun “5 yıldan az çalışma” ve “5 yıl ve daha fazla çalışma” kriterine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde bir farklılaşmanın

olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde incelenmiştir. Buna göre kurumdaki çalışma süresi açısından bir farklılaşmanın istatistiksel olarak var olduğu görülmüştür

Tablo 21: Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin t-Testi

		Levene's Test		t-test	
		F	Anl.	t	Anl. (2-tailed)
Duygusal Bağlılık Düzeyi	Eşit Varyans Varsayımı	3,602	0,060	2,145	0,034
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,091	0,039
Normatif Bağlılık Düzeyi	Eşit Varyans Varsayımı	1,649	0,201	2,142	0,034
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,126	0,035
Devam Bağlılığı Düzeyi	Eşit Varyans Varsayımı	0,290	0,501	1,040	0,300
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,036	0,302
Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Eşit Varyans Varsayımı	3,602	0,060	2,216	0,028
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,177	0,031

Bulgular; kurumda 5 yıl ve daha fazla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin (3,29) 5 yıldan daha az çalışanlara nazaran (3,00) daha yüksek olduğu yönündedir.

Tablo 22: Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin İstatistikler

	Kurumda Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duygusal Bağlılık Düzeyi	5 yıl ve daha fazla	86	4,00	,871	,094
	5 yıldan daha az	72	3,66	1,170	,138
Normatif Bağlılık Düzeyi	5 yıl ve daha fazla	86	2,91	,939	,101
	5 yıldan daha az	72	2,58	1,020	,120
Devam Bağlılığı Düzeyi	5 yıl ve daha fazla	86	2,94	1,055	,114
	5 yıldan daha az	72	2,76	1,096	,129
Örgütsel Bağlılık Düzeyi	5 yıl ve daha fazla	86	3,29	,732	,079
	5 yıldan daha az	72	3,00	,897	,106

Meslekteki Çalışma Süresi

Çalışanların meslekteki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında bir farkın olup olmadığı, fark varsa aradaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğunu test etmek için grup istatistikleri incelenmiş ve varyans analizi uygulanmıştır.

Grup istatistikleri incelendiğinde çalışanların meslekteki çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Yapılan varyans analizinde duygusal bağlılık ile meslekte çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar göze çarpmıştır.

Tablo 23: Çalışanların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Farklılıklar

		N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.	F	Anl.
Örgütsel Bağlılık Düzeyi	5 yıla kadar	25	3,85	1,194	,239	3,288	0,022
	5-10 yıla kadar	53	3,74	1,194	,164		
	10-15 yıla kadar	33	3,51	,873	,152		
	15 yıl ve üzeri	47	4,20	,718	,105		

Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak üzere Dunnett C analizi yapılmış ve sonucunda; 3. ve 4. Grubun duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Meslekte 10-15 yıl çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri nispeten düşük iken (3,51), 15 yıl ve daha fazla çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri nispeten daha yüksektir (4,20).

Tüm bu bulgulara dayanarak H_{1b} “Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Personel güçlendirme ve örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda Swissotel The Bosphorus İstanbul otelinde çalışan 158 personele uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Personel güçlendirme algısı ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, personel güçlendirme algısının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde yaklaşık % 26 oranında etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık kavramının sosyo-psikolojik niteliği ve birçok kavramla ilişkili olduğu göz önüne alınırsa, bu oranın tek bir boyut için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, araştırmanın H₁ hipotezinin kabul edilmesini gerektirmektedir. Bu sonuç çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri ile örgüte bağlılık düzeylerinin artacağını göstermektedir.

Özellikle hizmet üreten işletmelerde personel güçlendirme daha büyük önem taşır. Otel işletmeleri gibi müşterilerin çalışanla direkt iletişim halinde olduğu işletmelerde çalışan tarafından yapılan hatanın, sadece gelir değil aynı zamanda itibar kaybına yol açacağı bilinmektedir. Müşteriler ve çalışanlar zamanla yarışmaktadır ve çalışanın yetkisi olmadığı ya da kendine güveni olmadığı durumlarda önemli müşteri memnuniyetsizlikleri yaşanacaktır. Bu nedenle personel güçlendirilerek yaşanacak bu olumsuzlukların önüne geçilebilir hatta gelir artışı sağlanabilir.

Personel güçlendirmenin temelinde çalışanların kendi işlerinin sahibi olması fikri yatmaktadır. Personel güçlendirmenin bilinçli olarak, örgüt kültürüne entegre edilmiş bir şekilde etkin uygulandığı örgütlerde, çalışanlar, sorumluluk almaktan kaçınmayacak, ortaya çıkan problemlere hızla çözüm üretecek ve diğer

alışanlarla uyum içinde çalışacaktır. Böyle bir anlayışta güven esastır. İşverenler çalışanlardan duygusal bağlılık beklemektedirler. şüphesiz dışsal bağlılık çeşitli özendirici uygulamalar ve ödüllendirmeler ile sağlanabilmektedir. Ancak alışanların duygusal bağlılığı işveren için en çok arzu edilen durumdur. Araştırmanın bulgularına bakıldığında en güçlü ilişki olarak duygusal bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişki (0,613) göze çarpmaktadır. Bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yöndedir. Bu bulguya göre çalışanlarından yüksek düzeyde duygusal bağlılık bekleyen işverenler, personel güçlendirme konusunda bilinçli ve etkili uygulamaları işe koşmalıdır.

Personel güçlendirme çalışmaları çalışanın içsel bağlılığı sağlandığında tam anlamıyla başarılı olacaktır. Rekabet şartlarının giderek ağırlaşması işletmelerin her varlığı etkin kullanmalarını zorunlu kılmıştır. İşletmeler alışanların bağlılığını sağlayarak personel güçlendirme uyguladıklarında nasıl bir rekabet avantajı elde edeceklerinin farkına varmışlardır. Personel güçlendirme çalışana kendi işini özgürce yapabilmesi için olanak sağlayacağından işi yapan kişi kendini işin sahibi gibi hisseder. Böylece işini en iyi yapabilmek için fırsat kollamaya gerek duymadan icra eder. Böyle bir ortamda çalışan korkak ve çekingen olmayacağından işi ile ilgili daha sağlıklı kararlar alabilecektir. Personel bağlılığı çalışan yani i müşteri memnuniyetini sağlarken aslında verimi artırarak personel giderlerini azaltmakta, diğer yandan bağlı olan personel verimli ve örgüt amaçları doğrultusunda daha etkin çalışacağından müşteri memnuniyeti ve maddi kazanç artmaktadır. Ayrıca güçlendirilmiş personel işini daha çok sahiplenecek ve işletmeye olan bağlılığı da olumlu etkilenecektir.

Bu bulgular doğrultusunda; çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin artırılması için örgütlerin, yöneticilerin çalışanlara görev ve yetkileri kapsamında seçme hakkı tanımalarının, ayrıca çalışanların özerk hareket etmelerini sağlamalarının yerinde olacağı söylenebilir. Ayrıca alışanların güçlendirme ve örgüte duygusal bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve yönetsel düzenlemelerin de çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayacak şekilde organize edilmesi gerektiği söylenebilir.

Swissotel The Bosphorus İstanbül oteli çalışanlarının personel güçlendirme algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu sonuç araştırma tasarımı sırasında otel

yetkilileri ile yapılan görüşmeler ile uyumlu görünmektedir. Otel yetkilileri Swissotel The Bosphorus İstanbul otelinde personel güçlendirme kavramının önemini bildiklerini ve gereklerini özenle yerine getirmeye gayret ettiklerini dile getirmişlerdir.

Personel güçlendirme algısının alt boyutlarından ise anlam, etki, yetkinlik algılarının yüksek, otonomi algılarının ise ortanın üzerinde olduğu söylenebilir. Anlam, etki ve yetkinlik algılarının yüksek olmasının otelin personel güçlendirmeye vermiş olduğu önemin bir sonucu olduğu söylenebilir. Personele belli aralıklar ile performans ölçümü yapılmakta olup, personelin eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, kendisine geri bildirim yapılmakta, ihtiyacı olan eğitim verilmekte, kariyer geleceği ile ilgili bilgi verilmekte ve bu sayede personele yaptığı işin önemi, anlamı, personelin sahip olduğu ve sahip olması gereken becerileri hakkında bilgi verilmekte böylece personelin bu algıları sürekli beslenmektedir.

Otonomi algısının ortanın üzerinde olmasına rağmen diğer güçlendirme boyutlarına göre düşük olmasının nedeni otelin uygulamak zorunda olduğu standartların personelin inisiyatifini kısıtlaması, personel devir hızının yüksek olduğu dönemlerde deneyimsiz personel sayısı arttığından, yönetimin yetkileri belirli aşamada sınırlandırması olarak yorumlanabilir.

Swissotel The Bosphorus İstanbul oteli çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ise ortanın üzerinde çıkmıştır. Bu bulgu personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı arttırmada “gerek şart” olduğu ancak “yeter şart” olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Zira örgütsel bağlılığı arttırmaya ilişkin literatürde personel güçlendirme dışında başkaca birçok kavramdan da bahsedilmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılık düzeylerinin orta, duygusal bağlılık düzeylerinin ise ortanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların kurumda ortalama çalışma süresinin 7 yıl olduğu düşünüldüğünde, personelin çalışma ortamını aile ortamı gibi benimsemesi, işe alınan yeni personellerin özellikle deneyimsiz olarak alınarak bir okul gibi bu kurumda uzmanlık kazanmaları, rakip işletmeler gözden geçirildiğinde çalışılabilecek en iyi ve en kaliteli kurumda olduklarını düşünmeleri duygusal bağlılık algısının yüksek olmasına neden olduğu söylenebilir.

Normatif bağıllık ve devam bağıllığı algılarının duygusal bağıllığa oranla düşük olmasının sebebi ise İstanbul gibi bir turizm şehrinde çok fazla alternatif olması, bu nedenle kişilerin kendilerini bu kurumda çalışmaya mecbur hissetmemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Otel işletmeleri gibi üretim ve tüketimin eşzamanlı olduğu işletmelerde çalışan becerisi büyük önem taşımaktadır. Güçlendirilmiş bir çalışan işletmesine güven duyar, kariyer planlaması hakkında bilgi sahibi olur ve gelecek kaygısı azalır, kendini işi için yeterli hisseder ve işyerine bağıllığı artar. İşyerine bağlı olan personel başka bir işte çalışmayı ya da o işletmeden ayrılmayı düşünmez. Ayrıca işini daha da iyi yapabilmenin yollarını arar. Bu açıdan bakıldığında bağıllığı sağlanmış çalışan otel işletmelerinde yüksek olan personel devir hızının düşmesine katkıda bulunacaktır. Bu da otelin yeni personel bulma ve yetiştirme sürecinde yaşayacağı zaman ve maddi kaybını önleyecektir. Diğer önemli bir nokta ise günümüzde beş yıldızlı otelleri birbirinden ayıran en önemli özelliğin sundukları hizmetlerin kalitesinin olmasıdır. Personel devir hızı yüksek olduğunda hizmet standartlarında aksamalar yaşanması kaçınılmazdır. Ayrıca müşteri kitlesi oluşmuş lüks hizmet sunan otel işletmelerinde müşteriler her zaman aynı kalitede hizmet almak hatta aşına oldukları otel çalışanlarını her geldiklerinde görmek istemektedirler. Müşteriler için de her seferinde başka çalışan ile karşılaşarak taleplerini en baştan belirtmeleri günümüz hizmet sektöründe müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir.

Çalışanların personel güçlendirme algılamalarında cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna ve meslekteki çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yalnızca kurumdaki çalışma süresi ile personel güçlendirme algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre kurumda 5 yıl ve daha fazla çalışanların personel güçlendirme algıları (4,41) 5 yıldan daha az çalışanlara nazaran (4,20) daha yüksektir. Bu bulgudan hareketle kurumdaki çalışma süresi arttıkça güçlendirme algısının da arttığı söylenebilir. Personel güçlendirmenin güven temelli bir uygulama olduğu düşünüldüğünde bu farkın nedeni anlaşılabilir.

Çalışanların örgütsel bağıllık düzeylerinde cinsiyete, yaşa, medeni duruma ve eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit

edilmiştir. Ancak meslekteki çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0.05$). Kurumda 5 yıl ve daha fazla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin (3,29) 5 yıldan daha az çalışanlara nazaran (3,00) daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde de anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre çalışanların örgütte çalıştıkları sürenin artması, onların örgüte olan bağlılıklarını da arttırmaktadır denebilir. Bir örgütte uzun yıllar çalışmak, çalışanları için o örgütü vazgeçilmesi zor bir örgüt haline getirmektedir.

Yapılmış olan bazı yüksek lisans tezlerin de de personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olumlu etkisinin olduğu analiz edilmiştir. Bazı araştırmalarda demografik özelliklerin personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılırken bazı araştırmalarda ise etkilemediği görülmüştür. Fakat genel olarak ele alındığında demografik faktörler içerisindeki kurumda çalışma süresi ve meslekte çalışma süresinin bu araştırmada da olduğu gibi örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği gözlemlenmiştir.

Bu araştırmada elde edilen veriler Swissotel The Bosphorus İstanbul oteli çalışanları ile sınırlıdır. Benzer çalışma yapacak akademisyenler için beş yıldızlı diğer otellerin de araştırmaya dâhil edilmesi, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer unsurların ya da personel güçlendirmenin olası sonuçlarının araştırma modeline dâhil edilmesi önerilebilir. Böylece daha bütüncül sonuçlara varılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alıca, Esin: “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2005, s. 33-34.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer: “Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers’ Commitment and Role Orientation”, **Academy of Management Journal**, Vol. 33, Iss. 4, 1990, s. 847-858.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer: “The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, s. 1-18.
- Allen, Natalie J., John P. Meyer: “The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 63, 1990, s. 1-18
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2002.
- Bakan, İsmail: **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Yayınları, 2004.
- Balay, Refik: **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balcı, Ali: **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003.
- Barlı, Önder: **Davranış Bilimleri**, y.y. Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, 2007.
- Başaran, İbrahim E.: **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Gül Yayınevi, 1991.
- Bayram, Levent: “Eğitim Bilimleri Bölümü Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, S.59, 2005, s.125-139.
- Becker, Howards S.: “Notes on the Concept of Commitment”, **American Journal of Sociology**, Vol. 66, 1960, s.32-40.

- Bergman, Thomas J., Scott W. Lester, Kennet P. Meuse, Joyce L. Grahm: “Integrating The Three Domains of Employee Commitment: An Explanatory Study”, **The Journal of Applied Business Research**, Vol. 16, S. 4, 2002, s.15-26
- Bolat, Tamer: **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.
- Boxx, Randy W., Randall Y. Odom, Mark G. Dunn: “Organizational Values And Value Congruency And Their Impact On Satisfaction, Commitment And Cohesion, An Ampirical Examination Within The Public Sector”, **Public Personel Management**, Voll. 20, 1991, s. 195.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2007.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001.
- Caudron, Shari: “**CreateAn Empowering Environment**”, **Personel Journal**, Vol.74, Issue 9 (September 1995), s.28-36.
- Ceylan, Adnan, Güner Çöl ve Hasan Gül: “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(1), 2005, s.35-51.
- Ceylan, Adnan, Hüseyin U. Yıldırım: “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 7, s. 1, 2006, s. 48-58.
- Cohen, Aaron: “Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis”, **Basic and Aplplied Social Psychology**, Vol. 14, Iss. 2, 1993, s. 145-153.
- Çakar, Nigar D., Adnan Ceylan: “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S.1, 2005, s. 52-66.
- Çetin, Canan: “Etkili Takım Çalışması Kuralları”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C.1, 1997, s.6-14.

- Çetin, Münevver: **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Çöl, Güner: **“Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”**. Isguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6, 2004, s.2.
- Çuhadar, M. Turan: “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:25, 2005, s.1-24.
- Dalay, İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık: **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.
- Dalay, İsmail: **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002.
- Deniz, Nevin: **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999.
- Dessler, Gary: “How to Earn Your Employees’ Commitment”, **Academy of Management Executive**, Vol. 13, Iss. 2, 1999, s. 58-66.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç: "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 29, 2007, s.37-61.
- Doğan, Selen: “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.13, S.2, 2006, s.165-189.
- Doğan, Selen: “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No.29, 2003, s.177-203.
- Doğan, Selen: **Personel Güçlendirme: Empowerment**, Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.
- Doğan, Selen: **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, İstanbul, Kare Yayınları, 2006.

- Durna, Ufuk, Veysel Eren: “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S. 2, 2005, s.213.
- Erdil, Oya, Halit Keskin: “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:32, S:1, 2003, s.7-24.
- Eren, Erol: “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2007.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 6.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003.
- Ergül, Hüseyin F.: “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 18, 2006, s.92-105.
- Genç, Nurullah: **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara , Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Go, Frank M., Mary L. Monachello, Tom Baum: **Human Resource Management in The Hospitality Industry**, Canada, John Wiley&Sons, Inc., 1996.
- Graeme, Hutcheson, Nick Sofroniou: **The Multivariate Social Scientist**, London, Sage, 1999.
- Grazier, Peter: “Employee Empowerment and Customer Service (The Cookie and the Orange)”, 1998 (Çevrimiçi), http://www.teambuildinginc.com/article_cookies.htm, 04 Ocak 2014.
- Güçlü, Hatice: **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 16-17.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay: “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış**, 2008, S.15,s. 1-11.
- Gül, Hasan: “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C. 2, S. 1, 2002, s.37-56.
- Gümüş, Sefer, Beşir Sezgin: **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 1.Baskı, 2012.

- Güney, Salih: **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Hançer, Murat: **İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
- Hill, Stephen: “Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed”, **British Journal of Industrial Relations**. C.29, S.4, 1991, s.541-568.
- Hrebiniak, Lawrence G., Joseph A. Alutto: “Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, Iss. 4, 1972, s.555-573.
- Janssen, Onne: “The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment”, **Work & Stres**, Vol. 18, Iss. 1, 2004, s. 56-65.
- Jha, Sumi S., K. Nair Shreekumar: “Empowerment in the Indian Hotel Industry: The Role of Employee Personality”, **IIMB Management Review**, September, Vol. 38, No.3, 2006, s.253-264.
- Kanter, Rosabeth M.: “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol. 33, Iss. 4. 1968, s.499-517.
- Kaşlı, Mehmet: “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 8, S. 2, 2007, 159-174.
- Kaya, Nihat, Seçil Selçuk: “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C. 8, S. 2, 2007, s. 175-190.
- Kitapçı, Hakan: Bülent Sezen, Murat Memiş: “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği” **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.5, S.6, 2002, s.215-232.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.

- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005,
- Kusy, Mitchell, R. McBain: “**The Human Side of Leadership Promotes The Bottom Line of Organizations**”, *Manager Update*, Vol.9, No.1, 1997, s.19-31.
- London, Manuel, James W. Smither: “Empowered Self-Development And Continuous Learning”, **Human Resource Management**, Vol.38, No.1, 1999, s.3-15.
- Margulles, Jeff. S., Brian. H. Kleiner: “New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, C.3. S.2, 1995, s.12-18.
- Meyer, John P. Natalie J. Allen: “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol. 1, Iss. 1, 1991, s. 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen: “Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, 1984, s.51-73.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen: **Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application**, London, Sage Publications, 1997.
- Morris, Davis. S. , Robert. H. Haigh: “Empowerment: An Endeavour to Explain An Enigma”, **Total Quality Management**, V.7, I.3, 1996, s.323-330.
- Mottaz, Clifford J. : “An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment”, **Sociological Quarterly**, Vol. 30, Iss. 1. 1989, s. 143-158.
- Mowday, Richard T., Lyman. W. Porter, Richard M. Steers: **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.
- O'Reilly, Charle, Jennifer Chatman: “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, Iss.3, 1986, s.492-499.

- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2005.
- Özkalp, Enver: **Örgütlerde Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.
- Özkaya, Meltem, İpek D. Karakoç: “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 13, S. 2, 2006, s.88.
- Özkaya, Meltem, İpek D. Kocakoç, Emre Karaa: “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C. 13, S. 2, 2006, s.77-96.
- Öztürk, Azim, Fatih Özdemir: “**İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması**”. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.17, Sayı.1-2, 2003. s.192-202.
- Randall, Donna M. : “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, Vol. 12, Iss. 3, 1987, s. 460-471.
- Randolph, W. Alan: “Re-thinking Empowerment: Why Is It So Hard To Achieve?”, **Organizational Dynamics**, 2002, Vol. 29 Issue 2, s.94-107.
- Redman, Tom, Ed Snape: “Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour”, **Journal of Management Studies**, Vol. 42, Iss. 2, 2005, s. 301-328.
- Reichers, Arnon E. : “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management**, Vol. 10, Iss. 3, 1985, s. 465-476.
- Rigsbee, Ed: “Employee Empowerment Through the P.A.R.T.N.E.R. Model”, (Çevrimiçi) <http://www.rigsbee.com/ps2.htm>, 14 Ocak 2014.
- Robbins, Stephen P.: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi A. Öztürk, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 17-21.

- Romzek, Barbara S. : “Employee Investment and Commitment: The Ties That Bind”, **Public Administration Review**, Vol. 50, Iss.3, 1990, s. 374-382.
- Rowden, Robert W: “The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”, **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 21, Iss. 1, 1999, s. 30-35.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Türz: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Furkan Ofset, 4.Baskı, Eylül 2003.
- Saldamlı, Asım: **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Mart 2009.
- Sarıaltın, Hatice, Aydın Yılmaz: ”Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.18, 2007, s.205-226.
- Sarıdere, Ufuk, Şöheyda Doyuran: “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004.
- Scholl, Richard W.: “Differentiating Organization Commitment From Expectancy As A Motivating Force”, **Academy of Management Review**, Vol. 6, Iss.4, s.589-599.
- Sharafat, Khan: **The Key To Be A Leader Company : Empowerment** , The Journal for Quality and Participation, Vol:20, Iss:1, 1997, s.44-50.
- Spreitzer, Gretchen M., M.A. Kizilos, S.W. Nason: “A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain”, **Journal of Management**, 1997, C:23, No:5, s.679-704.
- Spreitzer, Gretchen M.: “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, C.38, S.5, 1995, s.1442-1465.
- Şahin, Nilüfer: “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”,

- Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Tannenbaum, Arnold S. :**İşletmede Sosyal Psikoloji**, Çev. Nilüfer Sağtürk, Ankara, Meb Yayınevi, 1974.
- TDK: Büyük Türkçe Sözlük (<http://www.tdk.org.tr>)
- Thurau, Hennig, Ursula Hansen: **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention**, Berlin, Springer, 2000.
- Tschohl, John: "Empowerment: The Key to Customer Service", **Managing Service Quality**, Vol. 8 Iss:6,1998, s.421-425.
- Turgut, Hakan: "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerin Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi** S.62, s.47-65.
- Usta, Öcal: **Genel Turizm**, İzmir, Anadolu Matbaacılık, 2002.
- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, Şahinkaya Matbaacılık, 1994.
- Uyguç, Nermin, Dilek Çımrın: "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 19, 2004, s. 91-99.
- Vural, Beril, Gül Coşkun: **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Watson, Steven A.: "Bring Out The Best In Employees Through Empowerment", 2003, (Çevrimiçi), <http://techrepublic.com.com/5100-6262-5063731-2.html>, 29 Aralık 2013.
- Wilkinson, Adrian : "Empowerment: Theory and Practice", **Personel Review**. C.27. S.1; 1998, s.40-56.
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik: "A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir

Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 18, 2007, s.484-497.

Yazıcıoğlu, İrfan, Işıl Gökçe Topaloğlu: “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Vol. 1, Iss. 1, 2009, s.3-16.

Yıldırım, Halil: “Personel Güçlendirme- Empowerment: Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı”, Bakan İ. (Ed.) **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, 2004, İstanbul: Beta Yayınları, s.93-111.

Yüksel, Öznur, Hakan Erkutlu: “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, **G.Ü.,İİBF Dergisi**, 2003, C.5, S.1, s.131-142.

EKLER

Anket:

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. (1- Hiç Katılmıyorum 5- Tamamen Katılıyorum)	1 !☹!	2 ☹	3 ☺	4 ☺	5 (☺)
1. Kariyerimin geri kalan bölümünü bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.					
2. Bu kurumun sorunları bana kendi sorunlarımı gibi gelir.					
3. Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
4. Kendimi bu kuruma “duygusal olarak bağlanmış” hissediyorum.					
5. Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
6. Bu kurum benim için büyük anlam taşır.					
7. Şu anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.					
8. Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					
9. Şu anda bu kurumdan ayrılırsam hayatım önemli ölçüde altüst olur.					
10. Şu anda bu kurumdan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılamamamın nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
13. Şu andaki işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
14. Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15. Şu an kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Kurumumdaki insanlara olan yükümlülük hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18. Kurumuma karşı büyük ölçüde borçlu olduğumu düşünüyorum.					
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşimle ilgili gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.					
5. İşimle ilgili yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum					
6. İşim için gerekli olan becerilerimi geliştirdim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken özerkliğe sahibim.					
8. İşimi nasıl yapacağıma kendi başıma karar verebilirim.					
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.					
10. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde etkim büyüktür.					
11. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
12. Çalıştığım bölümde gerçekleşen olaylar üzerinde sözüm geçer.					

Cinsiyetiniz : ☐ Bay ☐ Bayan
 Medeni Durumunuz : ☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Boşanmış
 Gelir Seviyeniz : ☐ Alt ☐ Orta ☐ Üst
 Yaşınız : Unvanınız (Göreviniz) :
 Çalıştığınız Departman :
 Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz : Meslekteki Çalışma Süreniz :
 Son Bitirdiğiniz Okul: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora