

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Cihan BATMAZ

İstanbul, 2020

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Cihan BATMAZ

Danışman: Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI

İstanbul, 2020



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi MEHMET CİHAN BATMAZ'ın PSİKOLOJİK
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET
TATMİNİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 26.12.2019 tarih ve 2019-44/22 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /
oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 26 / 01 / 2020

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ATA ÖZDEMİRCİ	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

GENEL BİLGİLER

Adı Soyadı	: Mehmet Cihan BATMAZ
Ana Bilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI
Tezin Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ocak, 2020
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Özdeşleşme, Personel Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Ücret Tatmini

ÖZET

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, personel güçlendirme faaliyetleri içerisinde iki ana alt boyuttan birisi olan psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinin araştırılması ve bu etkide ücret tatmininin herhangi bir rolünün olup olmadığının ortaya konulmasıdır.

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket metodu kullanılmıştır. İstanbul’da inşaat sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli 8 firmanın çeşitli kademelerinde çalışan 165 personelin katılımı ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan ve bütün soruları cevaplayan 165 kişiden 162’sinin anketi geçerli sayılarak elde edilen veriler “SPSS 22” programında değerlendirilmiştir.

Araştırma da psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutu olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutları ile ücret tatmini bağımsız değişkenler, örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin örgütsel

özdeşleşmeye etkisinde ücret tatmininin farklılaştırıcı rolünü araştırmak amacıyla ücret tatmini moderatör değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulguların neticesinde, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından; özerklik ve etki boyutları ile ücret tatminin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerinin, anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı fakat negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu, anlam boyutunun ise örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel özdeşleşmeye etkisinde ücret tatminin farklılaştırıcı(moderatör) etkisi incelenmiş ve yapılan analizler sonucu yeterlilik ve özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ücret tatminin farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür. Psikolojik güçlendirmenin diğer alt boyutları olan anlam ve etki boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ücret tatmininin farklılaştırıcı herhangi bir rolünün olmadığı ortaya konulmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Mehmet Cihan BATMAZ

Field : Business Administration

Programme : Human Resources Management

Supervisor : Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI

Degree Awarded and Date : Master – Jan, 2020

Keywords : Organizational Identification, Employee Empowerment, Psychological Empowerment, Salary Satisfaction,

ABSTRACT

THE ROLE OF SALARY SATISFACTION IN THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND A RESEARCH

The purpose of this study is to investigate the effect of psychological empowerment, which is one of the two main sub-dimensions of personnel empowerment activities, on organizational identification and this effect is to determine whether salary satisfaction has any role.

In this research, questionnaire method was used as data collection method. A survey was conducted with the participation of 165 personnel working in various levels of 8 medium-sized companies operating in the construction sector in Istanbul. Of the 165 people who participated in the questionnaire and answered all the questions, 162 were considered valid and the data obtained were evaluated in the “SPSS 22” program.

In the research, the four sub-dimensions of psychological empowerment, meaning, competence, self-determination and effect dimensions, and salary satisfaction were accepted as independent variables, and organizational identification as dependent

variable. In addition, in order to investigate the differentiating role of salary satisfaction in the effect of psychological empowerment on organizational identification, salary satisfaction is considered as a moderator variable.

As a result of the findings reached as a result of the research, one of the sub-dimensions of psychological empowerment; The self-determination and impact dimensions, and salary satisfaction, the effects on organizational identification have been found to be significant and positive. It was understood that the competence dimension of psychological empowerment had a significant but negative effect on organizational identification, while the dimension of meaning did not have a significant effect on organizational identification. In addition, the effect of salary satisfaction on the effect of the sub-dimensions of psychological empowerment on organizational identification has been examined and as a result of the analyzes, it has been observed that salary satisfaction has a differentiating role on the effect of the dimension of competence and self-determination on organizational identification. It has been demonstrated that salary satisfaction does not have a differentiating role in the effect of other sub-dimensions of psychological empowerment, meaning and impact dimensions, on organizational identification.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı Ve Önemi.....	3
1.2. Personel Güçlendirmenin Temel Kavramları.....	6
1.2.1. Yetki Devri Ve Personel Güçlendirme.....	7
1.2.2. Yönetime Katılma Ve Personel Güçlendirme.....	7
1.2.3. Motivasyon Ve Personel Güçlendirme.....	8
1.2.4. İş Zenginleştirme Ve Personel Güçlendirme.....	8
1.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları.....	9
1.3.1. Personelin Katılımı.....	9
1.3.2. Yenilikçilik Anlayışı.....	10
1.3.3. Bilgiye Zamanında Erişim.....	10
1.3.4. Yetki ve Sorumluluk.....	11

1.3.5. Performans Değerlendirme Ve Ödüllendirme.....	11
1.3.6. Örgütsel Kaynakların Sağlanması.....	11
1.3.7. Personelin Bilgi Ve Yeteneği.....	12
1.3.8. Personelin Güvenmesi Ve Saygı Duyması.....	12
1.3.9. Üst Yönetimin Desteği.....	12
1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	13
1.4.1. Personel Güçlendirmenin Yapısal Boyutu.....	13
1.4.2. Personel Güçlendirmenin Psikolojik Boyutu.....	15
1.4.2.1. Anlam (Meaning).....	17
1.4.2.2. Yetkinlik (Competence).....	17
1.4.2.3. Otonomi - Özerklik (Self-Determination).....	17
1.4.2.4. Etki (Impact).....	18
1.5. Psikolojik Güçlendirme ile Yapısal Güçlendirme Arasındaki Farklar.....	18
1.6. Psikolojik Güçlendirmenin Sebepleri.....	19
1.7. Psikolojik Güçlendirmenin Yararları.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET TATMİNİ

2.1 Ücret Kavramı Ve Önemi.....	22
2.1.1 İşgören Açısından Ücretin Önemi.....	23
2.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi.....	24
2.2. Ücret İle İlgili Kavramı Tanımını.....	25
2.2.1. Ücret Geliri – Ücret Haddi.....	25
2.2.2. Brüt Ücret – Net Ücret.....	26
2.2.3. Parasal Ücret – Gerçek Ücret.....	26

2.2.4. Ücret Gideri - Ücret Maliyeti.....	26
2.2.5. Maaş.....	27
2.2.6. Asgari Ücret.....	27
2.3. Ücret Yönetimi.....	28
2.3.1. Ücret Yönetimi Kavramı.....	29
2.3.2. Ücret Yönetiminin Amaçları.....	32
2.3.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri.....	32
2.4. Ücret Tatmini.....	34
2.4.1. Ücret Tatmini Teorileri.....	38
2.4.1.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	40
2.4.1.2. Lawler'in Ücret Tatmini Kuramı.....	42
2.4.1.3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli.....	45
2.4.2. Ücret Tatminsizliği.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı.....	50
3.2. Sosyal Kimlik Teorisi.	52
3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi.....	53
3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Özellikleri.....	54
3.5. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	56
3.5.1. Kreiner ve Ashforth: Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	56
3.5.2. Reade'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	59
3.5.3. Scott, Corman ve Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	60
3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları.....	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİNİN ROLÜNÜ	
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	64
4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	64
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	65
4.4. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	65
4.5. Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	66
4.6. Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması.....	66
4.7. Araştırmanın Analizi ve Bulgular.....	71
4.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler.....	71
4.7.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	74
4.7.3. Korelasyon Analizi.....	83
4.7.4. Hipotez Testleri.....	86
SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	105

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları.....	51
Tablo 2 : Örgütsel Özdeşleşmenin Temel Kavramlarının Kısa Özetleri.....	55
Tablo 3 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo 4 : KMO ve Bartlett's Küresellik Testi.....	75
Tablo 5 : Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	77
Tablo 6 : Ücret Tatmini Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlilik Testi Sonuçları.....	78
Tablo 7 : Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlilik Testi Sonuçları.....	80
Tablo 8 : Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbiriyle Korelasyonu.....	84
Tablo 9 : Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	42
Şekil 2 : Lawler'in Ücret Tatmini Modeli.....	44
Şekil 3 : Değiştirilmiş Fark Modeli.....	47
Şekil 4 : Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler.....	49
Şekil 5 : Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	58
Şekil 6 : Örgütsel Özdeşleşmenin Temel Modeli.....	60
Şekil 7 : Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik-Özdeşleşme İkiliği.....	62
Şekil 8 : Faktör Analizi Sonrası Düzenlenmiş Araştırma Modeli.....	82

KISALTMALAR

Akt	Aktarım
α	Cronbach Alpha Katsayısı
KHO	Kara Harp Okulu
KMO	Kaizer-Meyer-Olkin
P	Anlamlılık Düzeyi
R	Korelasyon Katsayısı
R^2	Determinasyon Katsayısı
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
Vb.	Ve Benzeri
Vd.	Ve Diğerleri

ÖNSÖZ

Çok kıymetli bilgi ve tecrübeleri ile üzerinde çalışmış olduğum yüksek lisans tezimin, her sürecinde desteğini eksik etmeyen, hoşgörülü, samimi, yol gösterici ve yapıcı yaklaşımı ile bana her konuda destek olan değerli tez danışman hocam Doç. Dr. Esra Dinç ELMALI 'ya ve hayatımın her safhasında olduğu gibi bu süreçte de maddi ve manevi desteğini hiç eksik etmeyen, beni yüreklendiren ve yaşadığım her türlü zorlukta hep yanımda olan hayat arkadaşım, biricik eşim Merve BATMAZ' a teşekkür ederim.

İstanbul, 2019

Mehmet Cihan BATMAZ

GİRİŞ

İşletmelerin amacı; yalnızca nitelikli bir işgücüne sahip olmak değil bunun yanında bu işgücünün devir oranını da minimize etmektir. Günümüz işletmeleri de bu durumun öneminin farkında olduklarından bu amaç doğrultusunda birçok insan kaynakları faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Bu faaliyetlerin başında ise; örgütsel özdeşleşme olarak tabir edilen, çalışanların kendi kimlikleri ile örgütleriyle olan kimliklerini bütünleştirmeyi ifade eden duygusal birleşmenin sağlanması gelmektedir. Bu duygusal birleşme de literatürde örgütsel özdeşleşme olarak yer almaktadır. İşgörenlerin örgütle özdeşleşmeleri beraberinde yaptıkları işi daha anlamlı hale getirmekte ve bu durum da motivasyonları üzerine olumlu anlamda etki etmektedir.

Günümüzde işletmeler işgörenlerini güçlendirmenin sağladığı avantajları göz önünde bulundurarak tüm çalışanlarından en yüksek düzeyde yararlanmaya çalışmak istemektedirler. Bu yüzden psikolojik güçlendirme uygulamaları, çağdaş işletme yönetimlerinin içerisinde en çok tercih edilen konuların başında gelmektedir. Psikolojik güçlendirme ile birlikte çalışanların kendilerini özgüvenli, inisiyatif alabilen ve kontrollü bireyler olarak gördükleri ve hissettikleri bir çalışma ortamı oluşur. Neticede de güçlendirilmiş personelin motivasyonları yüksek olacağından tüm güçlerini ve dikkatlerini ulaşılmaya çalıştıkları hedefe yönlendireceklerinden sorunları çözmede aktif rol alacaklardır. Güçlendirilmiş personel işlerinde daha esnektir. Hızlı karar almayı gerektirecek durumlarda soğukkanlı hareket edecek ve alternatif yolları deneyerek çözüm üretecektir. Güçlendirilmiş personel işleri tekdüzelikten çıkartıp değerli hale getirebilir. Güçlendirilmiş personelin en önemli özelliği ise başkasının yardımına ihtiyaç olmadan kendi başlarına birçok işte başarılı olabilmeleridir.

Psikolojik güçlendirme faaliyetleri neticesinde, güçlenen çalışanlar kendilerini daha değerli hissedeceklerinden işletmeleri ile aralarında duygusal bir bağ oluşabilecektir. Oluşan bu bağ neticesinde çalışanların kendi kimlikleri ile örgüt kimliklerini bütünleştirebileceklerdir.

Ücret tatmininin ise iş yaşamının en önemli konularının başında geldiği günümüz dünyasında; bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi ve çalışanların başka hiçbir destek almadan hayatlarını idame ettirmesinin sağlanmasındaki rolünden dolayı insan kaynakları fonksiyonundaki ağırlıklı yerini korumaktadır. Ücret işletmeler açısından bir maliyet unsuru olmasının yanında, işgörenlerin yaşam standartlarını belirleyen, işgörenlerin motivasyonun sağlanması ve çalışanları olumlu davranışlara sevk eden bir faktördür. Aynı zamanda ücret tatmininin çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin sağlanmasındaki rolü oldukça önemlidir.

Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı; psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ücret tatmininin rolünü belirlemektir.

Bu araştırma, özet, giriş, önsöz, sonuç ve kaynakça kısımlarının haricinde dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, personel güçlendirme ve ana unsurları ile benzer kavramları içermekle birlikte psikolojik güçlendirme ve uygulamalarından oluşmuştur. İkinci bölümde; ücret kavramı, önemi, ücret yönetimi ve ücret tatmini konuları anlatılmıştır. Üçüncü bölümde de; örgütsel özdeşleşme kavramı, önemi ve uygulamaları açıklanmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümü ise; psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde ücret tatmininin rolünün ortaya konulması amacı ile yapılan araştırma çalışmasından oluşmaktadır. Bu araştırma çalışmasında; araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, modeli, hipotezlerine ve analizlere yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın bulguları ve analizlerin sonuçlarına değinilmiştir. Sonuç bölümünde ise araştırmadan elde edilen veriler ve bulgular doğrultusunda yapılan değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Personel Güçlendirmenin alt boyutu olan Psikolojik Güçlendirme kavramına bu bölümde yer verilecektir.

1.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı Ve Önemi

Personel güçlendirme kavramı, rekabet ortamının etkisiyle, küresel değişim sonucu ortaya çıkan ve öneminin sürekli arttığı yönetsel bir kavramdır.¹

Güçlendirme, çalışanların örgüt içerisindeki görevlerinde hiçbir kimsenin onayına gerek duymadan karar alabilmesini ifade eder. Bir başka ifade ile iş görenlerin karar verme yetkilerini artırarak yaptıkları işin sahiplenilmesini amaçlar. Yeni yetki alanlarında faaliyette bulunabilmeleri için paylaşma, yardımlaşma, yetiştirme ve kolektif çalışmayı önemli kılar.²

Personel güçlendirme, işgörenlerin motivasyonu ve yaratıcılıklarını kullanarak, çağın gerisinde kalmış, eski ve emir komuta şeklindeki yönetim tarzından hızlıca uzaklaşarak örgütlerin sorunlarının çözülmeye çalışılmasını amaçlamaktadır.³

İşletme bilimcileri yaptıkları araştırmalar sonucu aşağıdaki tanımları ortaya koymuşlardır.⁴

- Bilgi, güç ve enformasyonun alt kademede çalışanlar arasında dağılması,
- Yönetim faaliyetini sürdüren çalışanların altındaki işgörelere her türlü sorumluluk, görev, denetim ve kontrol yetkisini vermesi,
- Karar alma yetki ve sorumluluğunun genel çalışanları kapsayacak şekilde yeniden bir dağılıma tabi tutulması süreci,

¹ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004, s.223.

² Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.413

³ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme-Empowerment**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.13

⁴ Güner Çöl, Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, sayı: 9, Ocak 2008, s.36-37.

- Bireylere, görevlerinde örgütleri ile alakalı karar alabilme yeteneğinin kazandırılması ve aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenebilmesi noktasında bir yetiye sahip olmaları,
- Bireylere kendi işlerinde karar ve inisiyatif alabilmelerine olanak tanıyacak imkanların yaratılması ve aldıkları kararların sorumluluklarını üstlenebilecekleri iş ortamının sağlanması,
- Personel güçlendirmenin dayandığı temel düşünceyi benimseyen bir örgüt alt kademedeki çalışan bireylerin elinde bulundurdıkları yetkinin önemli seviyelerde ve yüksek olacağı etkili bir vizyondur.

Mitchell; güçlendirmenin, çalışanların tüm istediklerini uygulaması ve bunları yapması olarak algılanmasının yanlış olacağını belirtip, güçlendirmenin gayesinin; karar almaya en yakın olan yeterli ve gerekli bilgiye sahip kişinin karar verici olmasının sağlanması gerektiğini söylemiştir. Caudron ise; hiçbir işgörenin işin nasıl yapılması gerektiğini ve işi geliştirme şeklini, işin sürekli başında olan sevk idaresinden sorumlu bulunan çalışandan daha iyi bilemeyeceğini savunmuştur.⁵

Modern yönetim anlayışlarından olan personel güçlendirme teoremi, işgörenin yetkinlik ve sorumluluğunun sınırları doğrultusunda, organizasyonun verdiği yetki ile karar alabilen ve bu kararlar doğrultusunda belirlenen planlamaların uygulanabilmesi için o nitelik ve özelliklere sahip olan işgören ihtiyaç duyulması sonucu bir bilimsel yaklaşım olarak kabul görmektedir.⁶

Bu yaklaşım içerisinde yer alan faaliyetler, organizasyonun müşterileri ile olan karşılıklı ilişkide de büyük bir önem arz etmektedir. Müşterilerle aracısız bir şekilde muhatap olan işgörenin hızlı ve yerinde kararlar alabilmesi; çalıştığı örgüte ait olan temel kaide ve ilkeleri oluşturan; misyon ve hedefler çerçevesinde belirlenen hareket alanına ve hareket özgürlüğüne sahip olması gereklidir. Personele, kendi kendine karar alabilme ve bu kararları doğru ve etkili bir biçimde uygulama kabiliyetinin sağlanmasında verilecek olan eğitim ile güçlendirme faaliyetlerinin etkinliğinin

⁵ Ayhan Karakaş, İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, Nisan 2014, s.81.

⁶ İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002, s.219.

sağlanması amaçlanmaktadır. İşletmede etkili bir eğitimin varlığı ile çalışanların sorumluluk bilincini kazanması ve bağımsız düşünme sistemi kurularak amaçlanan güçlendirme seviyesi yakalanabilir.⁷

Personel güçlendirme ile işin uygulayıcısı ve karar verici birbirlerine yakınlaştırılırken zamandan tasarruf sağlanmaktadır. İş görenin öz-yeterlilik duygusunu arttırabilecek yönetim tiplerinin hepsinde personelin güçlendirilmesine çok önem verilmektedir. Çalışanların, işlerini sahiplenmesi ve kontrolün kendinde olduklarını hissetmeleri personel güçlendirmenin başarısına işarettir. Güçlendirilmiş personeller, üstlendiği iş ve görevlere karşı bir aidiyet hissi taşırlar ve neticelerinin de kendilerinden kaynaklandığını bildiklerinden daha çok sorumluluk almaya çalışırlar. İş görenler görevlerini icra ederlerken inisiyatif alıp, işlerini daha çok severek istekle yaparlar ve neticesinde de organizasyon içerisindeki etkinlik ve etkililikleri artar.⁸

Yönetim kavramı içerisinde, güçlendirme ile ilgili olarak yönetsel ve örgütsel etkinliğin en temel bileşeni olduğu ifade edilmekte ayrıca güçlendirme faaliyetlerinin de grup olma sorumluluğunun geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında temel ve anahtar bir görev aldığı belirtilmektedir.⁹

“Literatürde Personel güçlendirme tanımlarında benzerlik gösteren ortak noktalardan bazıları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır;”¹⁰

- Hiyerarşik güç ve nüfuzu elinde bulunduran şahıslardan alınan yetkilerin örgüt içerisindeki imkânlar dâhilinde en alt kademeye kadar devredilmesi,
- Sorumluluk ve yetkilerin alt kademedekiler içerisinde çoğaltılması,
- Kariyerlerinin sorumluluğunu üstlenmeleri hususunda alt kademedeki çalışanlara fırsat verilmesi ve olanak sunulması,
- Alt düzeyde çalışan iş görenlerin sorun giderme yeteneklerinin geliştirmesi,
- Bütün çalışanların potansiyellerini zirveye taşımalarına yardım edilmesi.

⁷ M. Turan Çuhadar, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:25, Aralık 2005, s.4.

⁸ Çuhadar, s.3.

⁹ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, **Yönetim Organizasyon – Örgütsel Davranış – İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s.151.

¹⁰ İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s.100-101

Personel güçlendirme kuramının anlam ve çerçevesinin net bir biçimde belirlenebilmesi amacıyla güçlendirmenin ne olmadığı konusundan da bahsedilmelidir. Personel güçlendirmenin ne olmadığı aşağıdaki tanımlarla açıklanabilir.¹¹

1. Örgüt içerisinde işgörenlerin herhangi bir sınır içerisinde olmaksızın istedikleri gibi hareket edip her istediklerini yapabilecekleri ve herkesin sınırlarını kendilerinin belirleyecekleri bir alan değildir,

2. Çalışanların örgütsel olarak alınan kararlarda ve planlamalarda söz sahibi oldukları veya rey haklarının olduğu demokratik bir yapı değildir,

3. Performans çıktılarına önem verilmediği, örgütte yalnızca bireylerin düşünülerek kişisel gelişimlerin ön planda olduğu bir ortam değildir,

4. Örgüt çalışanlarına gerekli imkân ve olanak sağlanmadan, rehberlik ve yönlendirme yapılmadan çalışanlara kontrolsüz bir serbestlik tanınması değildir,

5. Herhangi bir olumsuzluk durumunda veya istenilmeyen bir durumda kendini savunmaya geçeceği veya böyle olumsuz bir durum da sorumluluğu üstlenmeden karar verme ve aldığı kararı kendi inisiyatifi ile uygulamaya koymada özgürce hareket etme demek değildir,

6. Bireylerin işe yerleştirilmesinde rastgele hareket edilmesi değildir.

Personel güçlendirme, günümüz işletmelerinin stratejilerinde rekabette üstünlük kurma noktasında temel etken olarak görülen insandan, en yüksek faydayı elde etme ve verimliliği en üst seviyede tutma sürecidir.¹²

1.2. Personel Güçlendirmenin Temel Kavramları

Güçlendirme kavramı detaylı bir şekilde incelendiğinde yetki devri, yönetim faaliyetlerine katkıda bulunma, güdüleme ve iş zenginleştirmenin devamı olduğu görülecektir. Personel güçlendirme bu kavramlardan anlam bakımından genel ve

¹¹ Acar Baltaş, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001, s.146.

¹² Mustafa Fedai Çavuş, **İşletmelerde “Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, s.43.

muhteva yoğunluğunun fazla olması, personel güçlendirmenin uygulamada daha zor olarak tatbik edilmesi sonucunu doğurmaktadır.¹³

Güçlendirmenin kavramsal olarak yakın olduğu diğer kavramlarla olan ilişkisi aşağıdaki dört şekilde incelenecektir.

1.2.1. Yetki Devri Ve Personel Güçlendirme

Güçlendirme faaliyetleri çalışanlara büyük yetkilendirme imkânı vermektedir fakat bu yetkilendirme yetki devrinden farklılık arz etmektedir. Yetki devrinde temel alınan nokta; yöneticilerin sahip olduğu sorumluluktur. Yönetici gereken bir durumda kendinde bulunan yetkileri veya yetkiyi belirli bir süre zarfında alt çalışanlarına devredebilir. Güçlendirme de ise çalışan işin sahibi durumundadır. İş ile alakalı fırsat ve tehditleri görüp ona göre hareket etmesini bilir.¹⁴

Personel güçlendirme de esas olan, işi fiilen icra eden iş gören belli bir aşamadan sonra işin sahibi olmasıdır. Personel güçlendirmeyi yetki devrinden ayıran en önemli ince ayırım; yetkininde iş yapan çalışanın uhdesinde olmasıdır.¹⁵

1.2.2.Yönetime Katılma Ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, örgütlerde takımların ve takımları oluşturan bireylerin herhangi bir üstünün veya yöneticisinin iznine ve müsaadesine başvurmadan ve aldığı kararların kabul edilmemesi durumunun bulunmadan karar verme yetkisine sahip olmasını öngörmektedir.¹⁶

İş görene hem sorumluluk hem de yetki veren personel güçlendirmenin en önemli fonksiyonu katılımın iyi oranda sağlanmasıdır. Yapılan araştırmaların birçoğunda personel güçlendirme ile katılım arasında bağ kurulmaktadır. Geroy,

¹³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005, s.414.

¹⁴ Koç ve Topaloğlu, s.151.

¹⁵ Öznur Yüksel ve Hakan Erkutlu, Personeli Güçlendirme – Empowerment, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Ocak 2003, s.133.

¹⁶ Doğan, s.23.

güçlendirmeyi, personelin karar verirken özgür düşünebilmelerini ve alınan kararlara katılma olanaklarının makul bir düzeye getirilmesi olarak ifade etmiştir.¹⁷

1.2.3. Motivasyon Ve Personel Güçlendirme

Motivasyon ve güçlendirme birbirine en yakın iki yönetsel kavramdır. Motivasyon teorilerinde; çalışanların davranışlarının kontrol edilmesinde izlenen yol ve yöntemler ile nasıl yönlendirileceği noktasında kullanılan teknikleri kapsamaktadır. Personel güçlendirme ise çalışanların kendisini geliştirerek, işinde başarılı olabilmesi ve işi ile alakalı karar alma noktasında inisiyatif alabilecek sorumluluk sahibi bireylerin yetiştirilmesi için işletmenin üzerine düşen görevleri ifade etmektedir.¹⁸

Güçlendirme, motivasyon gibi personeli işe adapte etmek için kullanılmasına rağmen; içeriği ve uygulama şekli olarak motivasyondan farklıdır. Personel güçlendirme faaliyetleri uzun bir eğitim sürecini kapsamakta ve bu süreci olması gereken şekilde organizasyonun örgütlenmesinden yönetim tarzının ele alınmasına kadar bütün detayları ile “güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek” bir yapıya sahip olması zorunludur. Motivasyonda temel alınan dayanak “komuta ve kontrol” olmasına rağmen en önemli ilgili konusunun sorusu ise “çalışana ne vermeliz ya da ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılabilecek şekilde davranınsın” şeklindedir. Güçlendirme de, iş görenin kendi gelişimi ve yetiştirmesine paralel görevini olması gerekenin üstünde bir seviyede yerine getirmesi ve işi ile ilgili kararları alabilme ve özgürce uygulaması noktasında işletmenin üzerine düşen görev ve sorumlulukların ifadesidir.¹⁹

1.2.4. İş Zenginleştirme Ve Personel Güçlendirme

Bu kavram, işgörenlerin yapmakla yükümlü oldukları iş ve görevlerin standardından sorumlu olmasını, yapmış oldukları hataları düzeltme imkânı vermesini, iş yapış tarzlarını seçmesini, çalışma şekilleri, kullanacakları alet ve teçhizatı tercih etme imkânının bulunmasını ifade eder. İş zenginleştirme ile birlikte işin içeriğinde bazı

¹⁷ Yasemin Aktaş, “Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, s.65.

¹⁸ Koçel, s.416.

¹⁹ Dalay, Coşkun, Altunışık, s.220-221.

değişiklikler olmakla birlikte, iş görenlere başarılı olma fırsatı ve çalışanın kendini geliştirmesine imkân sağlamaktadır.²⁰

İş zenginleştirme her ne kadar güçlendirme kavramı ile bazı noktalar da benzeşse de personel güçlendirme ile aralarında farklılıklar vardır. Personel güçlendirme işgörenlerin sahip oldukları olanakları bireysel algılamasına yoğunlaşırken, iş zenginleştirmede bireyin özelinde değil işin özellikleri üzerinde durmaktadır ayrıca güçlendirmede personelin görevini ve çalışma koşullarını biçimlendirerek örgütün faaliyetlerine ve sonuçlara katkı da bulunmaktadır. İş zenginleştirmede ise personel belirli sınırlar içerisinde karar alma ve planlama yetkisine sahiptir. Bu durum içerisinde çalışma koşulları ve çalışanların görevlerini ve yetkilerini farklılaştırmayı içermemektedir. Fakat çalışanların yapmış oldukları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemişse de, personel kendisinin güçlendirilmiş olduğunun farkında olabilmektedir. Yani; çalışanların güçlendirilmesi, işin geneli ile ilgili iken, iş zenginleştirme işin içeriğiyle ilgilenmektedir.²¹

İşletmelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinde bulunmaları çalışanların işini sahiplenmesini ve benimsemesini sağlayarak personel güçlendirme açısından çok önemli olan aidiyet hissinin oluşmasına katkı da bulunarak; örgütün çalışanları üzerinde ki güven duygusunu arttıracaktır. Bu durum da işletmelerin sahip olduğu sorumluluk sahibi güçlendirilmiş personeller işletmelerin başarı düzeyini yükseltecektir.

1.3. Personel Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları

Güçlendirme kavramının temelini oluşturan unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır;

1.3.1. Personelin Katılımı

Katılım kavramı, güçlendirmenin temelini oluşturmaktadır ve örgütsel yapı içerisindeki takım ve takımı oluşturulan kişilerin, bir karara varmadan önce üstlerinin ve yöneticilerin iznine ve onayına başvurmadan, aldıkları kararların kabul edilmemesi gibi

²⁰ M. Şerif Şimşek ve Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yelken Basım Yayın Dağıtım, Konya, 2004, s:97.

²¹ Çavuş, s.79.

bir durumun söz konusu olmadığı, çalışanların karar verme yetki ve sorumluluğunu taşımasını netice vermektedir.²²

Örgütler açısından iş görenlerin sadece üretime yaptığı katkı değil alınan kararlara da katılım da ve katkı da bulunması çok önemlidir. Örgüt yapısının bütün çalışanların kararlara katılmasını sağlayacak şekilde olması personel güçlendirmeye çok büyük bir katkı sağlayacaktır. Fakat klasik yöneticiler, çalışanların kararlara katılmasının işletmeyi ileride kontrolü zor bir duruma sürükleyeceğine inanmaktadırlar. Oysa örgütlerin çalışanlarına katılım imkânını sağlanması ile çalışanların işlerine olan sahip çıkma düzeyleri oldukça artacak ve işletmelerinin daha başarılı olması için daha fazla gayret sarf edeceklerdir.²³

1.3.2. Yenilikçilik Anlayışı

Personel güçlendirme faaliyetleri yenilikçilik anlayışına olumlu katkılar sağlar. Yenilikçilik anlayışı çalışanların yeni fikirler üretmesine ve karar almada özgürlükçü bir kabiliyet kazanmasına yardımcı da olmaktadır. İş görenlerin işletmenin yenilikçi politikalarını hayata geçirirken alınan kararlara daha çok katılımını veya katkısını yapabilmesinin olmazsa olmazlarından olan; destek, bilgi kanallarına ulaşım ve katılımcı iş ortamının sağlanmasının işletmenin başarısına katkısı çok önemlidir. Yapılan birçok çalışmada organizasyonların bir sistemi, programı, düşünceyi, aracı, politikayı, ürünü, hizmeti veya sürecin ilk kez sunulmasını ve uygulanmasını yenilikçilik olarak tanımlanmıştır.²⁴

1.3.3. Bilgiye Zamanında Erişim

Örgütlerin yapısı içerisinde tepe yönetimde yer alanların idaresinde olan bilgiye, alt kademe çalışanların elde edebilmeleri üstlerinin kabulü ile olabilmektedir. İşletmelerden hizmet alan müşterilerinin ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanabilmesi günümüz işletmelerinin en önemli zorunluluklarıdır. Hızlılığın sağlanması da bilginin her kademe de ulaşılabilir olması gerekmektedir ve bu şekilde müşterilerin

²² Doğan, s.23.

²³ Ercan Bulut, “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişi: Katılım Bankalarında Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s.13

²⁴ Hasan Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, **Yenilikçilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.125.

memnuniyeti sağlanarak işletmenin başarısı sağlanacaktır. Personel güçlendirmeden sonuç alınabilmesi için, gerekli olan bilginin organizasyon içerisindeki yöneticiler ile güçlendirilmesi amaçlanan çalışanlar arasında paylaşımının sağlanması çok önemlidir. İşletmelerin kendileri için bir enformasyon sistemi hazırlayarak uygulaması, bilgi paylaşımını sağlaması, personeli güçlendirme uygulamasının başarısı adına gereklidir.²⁵

1.3.4. Yetki ve Sorumluluk

İşletme içerisindeki mevkileri farklı olan çalışanların yetkilerinin artırılması onların işlerinde özgürce hareket edebilecekleri olarak algılanmamalıdır. Yetki ve sorumluluk devri çalışanların, her bir çalışma arkadaşına ve yöneticilerine karşı sorumluluk bilinci ile davranacak şekilde; yüksek bir sorumluluk anlayışına, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri ve beklenen performansı en iyi şekilde göstermeleri ile mümkün olmaktadır. Netice de çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesinin en önemli amacı da çalışanların yönetime katılımlarının sağlanmasıdır.²⁶

1.3.5. Performans Değerlendirme Ve Ödüllendirme

İşletmeler performans değerlendirme aşamasında, iş görenlerine kendi performansları ile alakalı doğru bir geri bildirimde (feed back) bulunmaktadır ve etkinliği yüksek örgütsel adalet mekanizması ile çalışanlar arasında hak ettikleri ödülleri verilmesini sağlayarak işletme dengelerinin kurulması için adaletli bir ödüllendirme sisteminin kabul edilerek uygulanması çok önemlidir.²⁷

1.3.6. Örgütsel Kaynakların Sağlanması

Örgütsel kaynak, çalışanların yapmakla yükümlü olduğu işleri daha verimli ve istekli olarak yapmaları için gereken; alet, edevat, teçhizat, mal, sermaye, patent, marka gibi akla gelen bütün işletme kaynaklarını güçlendirilmiş iş görene gerektiğinde sağlanmaktadır. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların

²⁵ Murat Akçakaya, Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı:25, 2010, s.157.

²⁶ Akçakaya, s.157.

²⁷ Akçakaya, s.158.

gelişimlerini sağlayacak bir eğitim sisteminin varlığı ve uygulanabilmesi gerekmektedir.²⁸

İş görenlerin kaynakları kötüye kullanma ihtimallerini azaltmak için çalışanlar ve idareciler örgüt kaynaklarını kötüye kullanmamak için gerekli eğitimi alırlarsa iş görenlerin; örgütün kaynaklarına ulaşımını sınırlandırmak gerekmeyecektir.²⁹

1.3.7. Personelin Bilgi Ve Yeteneği

Personelin bilgi ve tecrübe eksikliği olmasına rağmen iş görenlere yetki ve sorumluluğun dağıtılması birçok olumsuz sonucun doğmasına sebep olacaktır. Bu olumsuz sonuçlara; yalnızca güncel olmayan teknolojilerle faaliyetini devam ettirmeyen, sürekli yeni gelişmelere açık olan işletmeler maruz kalmamaktadır. Bilgi ve yetenek; teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlediği günümüzde örgütler için çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.³⁰

1.3.8. Personelin Güvenmesi Ve Saygı Duyması

Eşitlik kavramı olarak; bir bireyin kendisine karşı olan güveni ve saygısı ile bireyler arası ilişkiler bakımından kendini denk olarak hissetmesidir. Yönetimsel olarak eşitlik ise, örgüt içerisindeki pozisyon ya da bilgi düzeyinden farklıdır ve çalışanın eğitilip geliştirilmesine dayalı bir anlayıştır. Yetki ve sorumluluk paylaştırılma aşamasında kimin hangi konuda yetiştirileceği değerlendirilirken, var olan gücün dağılmasından daha çok güven, saygı, cesaret duygusunun aşılması göz ardı edilmemesi gereken en önemli hususlardır.³¹

1.3.9. Üst Yönetimin Desteği

Güçlendirme faaliyetlerinden istenilen sonuçların alınabilmesinin en önemli yolu, üst yöneticilerin bu uygulamayı gerekli görmesinden ve iş görenleri bu noktada ikna etmesinden geçmektedir. Bu doğrultuda yapılacak olan desteklemenin önemi çok

²⁸ Akçakaya, s.158.

²⁹ Doğan, s.35.

³⁰ Akçakaya, s.157.

³¹ Akçakaya, s.157.

büyüktür hatta bu şekilde bir destekleme içerisinde olmayan örgütlerin başarıya ulaşması neredeyse imkânsızdır.³²

1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme kavramının önemi, günümüzde işletme bilimcileri ve yöneticiler tarafından çok iyi anlaşılmış olup bu kavram ve güçlendirme faaliyetleri üzerinde önemle durulur bir hal almıştır ve personel güçlendirme ortaya konulan çalışmalarda ciddi bir artış gözlemlenmiştir. Literatür incelendiğinde personel güçlendirmenin birçok tanımı ile karşılaşmaktayız. Personel güçlendirmenin, yapılan araştırmalar sonucu çok boyutlu olarak ele alındığı da görülecektir.³³

Personel güçlendirme kavramı; yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olarak iki ana boyutta ele alınmaktadır. Yapısal güçlendirme genel nitelikli bir güçlendirme iken, psikolojik güçlendirme ise özel nitelikli bir güçlendirmedir³⁴. Yapısal güçlendirme kavramı, çalışanları yaptıkları işler ile ilgili her türlü destek, eğitim, bilgi ve desteğe ulaşma gibi imkânlarla nitelikli hale getirmeyi amaçlamaktadır³⁵. Yapısal güçlendirme bir nevi fiziksel veya somut güçlendirme olarak ta ifade edilebilir.

Psikolojik güçlendirme kavramı ise daha çok çalışanları yaptıkları işlerle alakalı özgüvenli, pozitif olabilen, çözüm odaklı, inisiyatif alabilen hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada yapısal güçlendirme kavramı açıklandıktan sonra konumuzun asıl incelediğimiz kavramı olan psikolojik güçlendirme kavramı detaylı şekilde anlatılacaktır.

1.4.1. Yapısal Güçlendirme

Üst yönetimin personel güçlendirmedeki rolü yapısal boyutta ortaya çıkmaktadır. Yapısal boyutta, üst kademe yönetimin görev sorumlulukları, etkili bir

³² Akçakaya, s.158.

³³ Honold, L. A Review of The Literature on Employee Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Cilt 5, Sayı 4, 1997, s.202.

³⁴ Aydoğmuş, C., Ergeneli, A. ve Camgöz, S. M. The Role of Psychological Empowerment on The Relationship between Personality and Job Satisfaction, **Research Journal of Business & Management**, 2 (3),2015, 256.

³⁵ Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. and Wilk, P. Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, 25 (4), 2004, s.527.

güçlendirmenin yapılabilmesi için neler gerektiği ve burada karşılaşılan engellerin nasıl aşılacağı noktasında yol göstermeye çalışılmaktadır.³⁶

Yapısal boyutta asıl amaç; üst kademede çalışanının alt kademede çalışana “güç” vermesi olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda güç, organizasyon içerisinde yer alan tüm kademeler arasında paylaşılmaktadır. Personel güçlendirmeyi davranışsal olarak ele alan işletme bilimcileri “güç” kavramı üzerinde önemle durmuşlardır ve Güç kavramını, bireyin; sosyal hayattaki hedef ve isteklerini gerçekleştirebileceği konumda yer alması olarak tanımlamışlardır.³⁷

Güç kavramı; pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü gibi birçok şekilde ele alınmıştır. İşgörenlere örgüt içerisinde, eğitim geliştirme, destekleme, seçme ve serbestlik hakkının tanınması gibi birçok faaliyetle güçlendirilmesi sağlanabilir. Alt kademede çalışanlara seçme özgürlüğü verilerek pozisyon güçleri, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile uzmanlık güçleri, kaynaklara ulaşımın sağlanması ile kaynak güçleri artırılabilir ve bunların sonucunda da çalışanın özgüveninin sağlanması ile personel güçlendirmenin amaçlarına ulaşılabilir. Personel güçlendirmenin, üst yönetimin çabaları ile yapılması gereken boyutunu ifade eden yapısal güçlendirme de, yönetici konumunda bulunan kişilerin görev ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralanmıştır.³⁸

- Örgüt içerisinde tüm çalışanların paylaştığı bir vizyon oluşturmak,
- Güçlendirme odaklı bir örgüt kültürü yaratmak,
- Bilgi paylaşımını olağan hale getirmek,
- Çalışanların örgütlerine olan bağlılık ve güvenlerini arttırmak,
- Örgüt içinde işe katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İş zenginleştirmek,
- Çalışanları yaptıkları işler ve aldıkları kararlar da cesaretlendirici ve eğitici bir politika izlemek,
- Çalışanlar ile üst yöneticiler arasında etkili bir iletişim sistemi kurmak

³⁶ Bolat, Tamer. Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, **Balıkesir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı:3-4, Ekim 2003, s.201.

³⁷ Emet, Canan. “Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.5

³⁸ Koçel(2005), s.417.

- Örgütün amaç ve hedeflerini tanımlayarak çalışanlara bildirmek,
- Çalışanları her nokta da tatminin sağlayacak ödüllendirme sistemi kurmak,
- Örgütün belirlediği sınırlar içerisinde çalışanların bağımsız hareket etmesini sağlamak.

1.4.2 Psikolojik Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı kapsamında iki alt boyuttan bir diğeri de psikolojik güçlendirmedir. Personel güçlendirmenin ilk boyutu olarak ele aldığımız yapısal boyutta; gücün hiyerarşik bir yapı içerisinde paylaştırılmasına imkân sağlayan ve beraberinde çalışanlara bazı sorumluluklar kazandırılarak personelin güçlendirilmesi amaçlanırken, personel güçlendirmenin diğeri bir boyutu olan psikolojik güçlendirme de ise çalışanların ruhsal ve psikolojik yönlerinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.³⁹

Personel güçlendirmenin ilk boyutu olan yapısal güçlendirme; personel güçlendirmenin nedeni olarak, psikolojik güçlendirme ise personel güçlendirmenin sonucu olarak görülmektedir. Personel güçlendirmenin bu iki alt boyutunun birbirini tamamlar nitelikte olduğu kabul edilmiştir.⁴⁰

Örgütler çalışanların motivasyonunu sağlama noktasında psikolojik güçlendirmenin çok önemli bir etken olduğunu görmüşlerdir. Çalışanların işlerini yaparken kendilerini yeterli ve özgüvenli hissetmeleri çalışanları güçlü kılmaktadır. Bunun zıttı olarak ta çalışanların kendilerini yetersiz ve özgüvensiz görmeleri de kendilerini güçsüz hissetmelerine sebep olacaktır. Örgütler, çalışanların, kendilerini güçsüz hissetmelerine sebep olan etkenleri ortadan kaldırarak ve belirli sınırlar içerisinde kalmak şartı ile bağımsız hareket etmelerine imkân vererek psikolojik güçlendirmenin sağlanmasını amaçlamaktadırlar. Bu amaç içerisinde ki sürece de İfade psikolojik güçlendirme denilmektedir.⁴¹ Farklı bir tanımda ise; psikolojik güçlendirme, yönetsel süreçlerle ve faaliyetlerle ilgilenmeyip, işgörenlerin faaliyetlerini ne şekilde ve hangi yöntemleri kullanarak yapacakları ile ilgilenen ruhsal uygulamalardır. Söz

³⁹ Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Affective Commitment and Job Satisfaction in Academic Work Settings. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(4),2012, s.449

⁴⁰ Torun, Y. “Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.146

⁴¹ Erdem, H., Gökmen, Y., & Türen, U. (). Psikolojik güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (2), 2016, s.163

konusu uygulama, çalışanların kurumdaki sorumluluklarına ilişkin bireysel algılamaları ile inançlarından bahsetmektedir.⁴²

Psikolojik güçlendirmenin çalışanlar üzerinde birçok yararı vardır. Çalışanların becerilerine, sosyal süreçlerine, gelişim faaliyetlerine destek vermek, alınan kararlara dâhil olmada sorumluluk, otorite, fırsat ve serbestlik sağlanan faydalardan bazılarıdır. Ayrıca psikolojik güçlendirme, çalışanların örgüt içerisinde daha fazla rol almaları ve daha aktif olmalarını sağlamakla birlikte, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine de olumlu yönde etki etmektedir.⁴³

Psikolojik güçlendirmenin sağlanması ile çalışanların, karşılaşılabileceği riskin erken tespit edilmesi, inisiyatif alınabilmesi, daha yaratıcı düşünebilmesi ve hareket etmesi, yeniliklere açık olması, belirsizliklerle baş edilebilmesi ve sorunlara hızlı çözüm bulabilmesini sağlamaktadır. Psikolojik güçlendirme ile işgörenlerde istenilen davranışsal değişimlerin elde edilmesi beklenilmektedir. Psikolojik açıdan güçlendirilen çalışanlar yaptıkları faaliyetleri daha kıymetli ve anlamlı olarak algılamakta, kendilerini daha yetenekli hissetmekte, iş arkadaşlarına olumlu bir enerji yansıtmaktadırlar.⁴⁴

Bu zamana dek yapılan araştırmalara ve literatüre bakıldığında, psikolojik güçlendirmenin boyutları ile alakalı değişik çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, yapılan birçok araştırmaların içerisinde Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli temel alınarak hareket edilmiştir.

Thomas ve Velthouse (1990) tarafından yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etki şeklinde tanımlanan psikolojik güçlendirme boyutları; daha sonra Spreitzer (1995) tarafından anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmış ve bu boyutlara ilişkin bir ölçme aracı geliştirilmiştir.⁴⁵

⁴² Akın, A., Saruhan, S. (2016). Küçük ölçekli işletmelerde psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin tespiti üzerine bir araştırma, **AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(2),2016,s.27.

⁴³ Sheikhepoor, Z., Sheikhepoor, M. Explaining the relationship between empowerment and work life quality: A case study on the staff of socialsecurity hospital of Zahedan city. **Journal of Health Management and Informatics**, 2(3), 2015, s.103.

⁴⁴ Çavuşoğlu, K., Güler, P. (2010). Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 14(2),2016.s.50

⁴⁵ Tolay vd., s.451

Bu modelde psikolojik güçlendirme; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır.⁴⁶

“Çalışanların güçlü hissetmelerini M.Spreitzer; psikolojik güçlendirme boyutunda dört şekilde incelemiştir. İlk olarak işin “anlamlı” olması ile ilgilidir. İkincisi olarak ta kişinin işinde kendini “yeterli” görmesiyle üçüncü boyutta da çalışanın “seçme” özgürlüğüne sahip olması yer almaktadır. Dördüncü ve boyutta ise işgörenin yaptığı işte kendisini “etkili” hissetmesidir.”⁴⁷

1.4.2.1. Anlam (Meaning)

Spreitzer, Lee ve Koh anlamı; “işgörenin, şahsi değer yargıları ve yaşam beklentileri ile işinde ulaşmak istediği ve amaçları hedefleri mukayese ederek netice elde etmesidir” şeklinde tanımlamışlardır. Burada netice olarak; yapılan işin kişi için taşıdığı değeri ifade edilmektedir. Yapılan işteki verilen hedefler ile personelin şahsi değerleri ve standartları yakınlaştıkça işin bireyler açısından anlam ve önemi de artmış olacaktır. İş görenin temel ilkeleri, sahip olduğu inanç bütünü, değer yargıları, tutumlarının uyum seviyesi, işin çalışan açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.⁴⁸

1.4.2.2. Yetkinlik (Competence)

Yetkinlik, iş görenin işini kendine olan güveni ile en mükemmel şekilde yapabileceğine inanmasıdır. Diğer bir anlatımla; kişinin yaptığı işi ve örgüt ortamını biçimlendirmeyi amaçlaması ve bu doğrultuda çalışmasıdır.⁴⁹

1.4.2.3. Otonomi - Özerklik (Self-Determination)

Yetkinlik ve özerklik kavramları birbirinden farklı olup yetkinlik, davranışlarla alakalı uzmanlığı anlatırken özerklik ise; çalışanların faaliyetlerini başlatmasından sonlandırmasına kadar olan her safhada inisiyatif alabilmesini ifade eder. Çalışanın

⁴⁶ Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., Nason, S.W. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, **Journal of Management**, Vol.23, No.5, 1997, s.681

⁴⁷ Bolat, s.203.

⁴⁸ Çöl, s.37.

⁴⁹ Güner Çöl, Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2004, s.14.

üstlendiği işin her safhasında bağımsızca, başkalarının görüşünü alma ihtiyacı hissetmeden karar alıp uygulayabilmesi durumuna misal teşkil etmektedir.⁵⁰

1.4.2.4.Etki (Impact)

İş görenlerin iş üzerindeki hâkimiyeti, planı ve sonuçları hakkında herhangi bir yetkiyi elinde bulundurma düzeyini açıklayan etki kavramını özerklikten ayıran nokta ise; kişinin kendi yaptığı işin kontrolü ile(özerklik) kişinin örgütsel hedeflerinin analiz kabiliyeti arasındaki nüans farkıdır.⁵¹

Bu boyutların her biri birbirinin tamamlayıcısı veya neticesi olmadığı gibi birbirlerinden tamamen bağımsızdır. Bu boyutlardan herhangi birinin eksik algılanması, güçlülük durumunu tamamıyla ortadan kaldırmaya bile etkisini aşağı çekmektedir. Bundan dolayı boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi gerçekleştirebilmek için mutlak olması gereken “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” şeklinde ifade edilmektedir.⁵²

1.5. Psikolojik Güçlendirme ile Yapısal Güçlendirme Arasındaki Farklar

Personel güçlendirmenin iki alt boyutu olan yapısal ve psikolojik güçlendirme her ne kadar netice itibariyle aynı amaç için çalışsa da farklı yaklaşım tarzlarına sahiptir.

Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlenme arasındaki farkları gözeterek incelenmesi uygulama ve güçlendirmeyi kavrama noktasında kolaylık sağlayacaktır. Yapısal güçlendirme, otoriteye bağlı gücün ve sorumluluğun dağılımını temel alarak işin yapılanma süreciyle ilgilenirken; psikolojik güçlenme, işgörenin bu sürece ilişkin algısı ve bilişsel yönleriyle ilgilenir.⁵³ Kimura’ ya göre; yapısal güçlendirme, güçlendirme koşullarının çalışma ortamındaki varlığı ya da yokluğudur; psikolojik güçlenme ise çalışanın bu koşulları psikolojik olarak yorumlama ve anlamlandırma şeklini ve bu koşullara verdiği tepkiyi içerir.⁵⁴

⁵⁰ Çöl, **Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması**, s.15.

⁵¹ Çöl, s.37.

⁵² Çöl, s.38.

⁵³ Maynard, M. T. Vd., “Empowerment—Fad or Fab, A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research”, **Journal of Management**, Vol: 38 (4), 2012, s.1233.

⁵⁴ Kimura, T. “Empowerment, “P-O Fit, and Work Engagement -A Mediated. Moderation Model.” **European Journal of Economics**, Vol: 38, 2011, s. 46

1.6. Psikolojik Güçlendirmenin Sebepleri

Organizasyonların günümüzde en çok üzerinde durduğu psikolojik güçlendirme uygulamalarına gereksinim duymalarının başlıca sebepleri aşağıdaki gibidir;⁵⁵

- Küreselleşme ile oluşan iş ortamının sebep olduğu artan rekabet koşulları,
- Sürekli olarak değişen dış çevre,
- Çalışanlarının verimliliğinin artırılmasının sağladığı faydalar,
- Günümüzde, insan ve bilgi faktörlerinin örgütler için; rekabeti belirleyen en önde gelen aktörler olması,

1.7. Psikolojik Güçlendirmenin Yararları

Psikolojik güçlendirme uygulamalarını uygulayan işletmeler problemleri ortak akılla ve uyumlu bir biçimde çözebileceklerdir. Örgüt çalışanları ile kendi aralarında problemleri çözmek için fikir birliği edeceklerinden dolayı hata yapma ihtimalleri azalacağı için cesur kararlar alabileceklerdir.⁵⁶

Güçlendirme uygulamalarının başarısı ile çalışanların performansı ve verimliliği artırılarak astların yetki ve sorumluluklarının sınırları çizilerek kendilerini geliştirme imkânı sunulacaktır. Güçlendirme ile birlikte örgütlerde girdi maliyetlerinde azalma, çıktının girdiye oranında artış ve karar alma sürecinde sağlanacak kısalma ile birlikte hızla şekilde uzak(dış) çevre şartlarına uyum sağlanacaktır. Modern yönetim felsefesine göre; geleneksel yönetim felsefesi ile aynı noktada benzerlik gösterecek olup; yalnızca yöneticilerin etkin olduğu bir faaliyet olmaktan çıkıp, alt kademe çalışanlarının da dâhil olması ile birlikte yapı homojen bir hale gelecektir. Günümüz işletmelerinde kendini dış bir etki olmaksızın idare ve kontrol eden takımlar ve takım üyeleri, psikolojik güçlendirme olgusunun merkez noktası olmuştur.⁵⁷

İşletme bilimcileri Lawryer ile Bowen; güçlendirmenin psikolojik olarak tatmin düzeyinin iyi olduğu bir çevre koşulları oluşturmak için gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Psikolojik olarak güçlendirilmiş bir çalışanın, yaptığı işi daha önce

⁵⁵ Yüksel ve Erkutlu, s.133-134.

⁵⁶ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı**, 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul, 2006, s.197.

⁵⁷ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004, s:225.

yaptıklarına göre çabuk yapacak, hiyerarşiye de takılmadan karar alıp uygulayabilecektir. Bu sayede çalışan kendini daha fazla geliştirip, yaratıcılık düzeyini artacaktır. Kendisine verilen görev ve sorumluluklarını daha istekli bir şekilde yerine getireceğinden işe ve örgüte bağlılığı da artacaktır.⁵⁸

Örgütünün kedisine değer verdiğini hisseden çalışan, güçlendirme sürecine olumlu cevap verecektir. Psikolojik güçlendirmenin sağladığı en önemli avantajlardan biri de, işgörenin örgütüne olan güven duygusundaki artıştır. Yöneticilerin, örgütsel gücü paylaşarak güçlü personeller yarattıklarında, kendi güçlerinde herhangi bir düşüş olmayacağı gibi aksine olumlu yönde bir artışın olacağı da muhakkaktır. Çünkü örgütte çalışanların hepsi çok daha iyi bir performans ortaya koyacaklarından işletmenin genel başarısına sağlanacak katkı ile yöneticilerde başarılı sayılacaklardır.⁵⁹

Psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin uygulanmasının fırsat bulduğu çalışma ortamlarında bir bütünlük içerisinde uyumlu bir şekilde faaliyette bulunan yönetici ve çalışanların aralarındaki işbirliği artar, çalışanlarında kendi aralarındaki ikili ilişkilerin müspet katkısı sonucu birlikte çalışanların işe katılım duyguları yükselir. Bunun neticesinde de personelin tatmin düzeyi de yükselmiş olacaktır. Böylece personelin örgüte ve işine olan güveni, bağlılıkları artacağından; işlerinin çalışanlar için ifade ettiği anlam da artmış olacaktır.⁶⁰

Psikolojik güçlendirme faaliyetleri neticesinde karar alma sürecinde bağımsız hareket eden, özgür düşünebilen ve aldıkları yetkilere yenileri eklenen iş görenlerin rol tanımlamaları ile ilgili başarısızlık kaygıları azalacaktır. Böylece paylaşımcı kişilikleri ön plana çıkacaktır.⁶¹

Psikolojik güçlendirme ile birlikte çalışanların kendilerini özgüvenli, inisiyatif alabilen ve kontrollü bireyler olarak kabul görüldüklerini hissettikleri ortam oluşur. Neticede de güçlendirilmiş personellerin motivasyonları yüksek olacağından tüm güçlerini ve dikkatlerini ulaşılmaya çalıştıkları hedefe yönlendireceklerinden sorunları çözmede aktif rol alacaklardır. Güçlendirilmiş personel işlerinde daha esnektir. Hızlı

⁵⁸ Karakaş, s.90.

⁵⁹ Karakaş, s.90.

⁶⁰ Bakan, s.106.

⁶¹ Karakaş, s.91.

karar almayı gerektirecek durumlarda soğukkanlı hareket edecek ve alternatif yolları deneyerek çözüm üretecektir. Güçlendirilmiş personeller işleri tekdüzelikten çıkartıp değerli hale getirebilirler. Güçlendirilmiş personellerin en önemli özelliği ise başkasının yardımına ihtiyaç olmadan kendi başlarına birçok işte başarılı olabilmeleridir.⁶²

Psikolojik güçlendirme faaliyetlerinin uygulanmasına paralel olarak yöneticilerin de verimliliği de artmaktadır. Çünkü yönetici ve idareciler; yetenekli, bağımsız, özgür ve doğru kararlar alabilen çalışanların ve düzgün bir iletişim ortamının bulunduğu örgütlerde; güçlenen personele görev ve yetki devri yapılmasının ardından, yönetim faaliyetlerine daha az zaman harcayacaklardır. Bunun sonucunda da görev alanları içerisinde yer alan birçok konuda iş yükleri azalmış olacaktır.⁶³

Psikolojik güçlendirmenin uygulamalarının var olduğu örgütlere sağlanacak olan avantaj ve yararlar aşağıda maddeler halinde yazılmıştır;⁶⁴

- Maliyetlerin düşmesi,
- Çalışanlar işlerini belirli bir süre zarfında daha nitelikli yaparlar çünkü sorumluluk bizzat kendilerine aittir,
- Sorumluluk sahibi, bağımsız ve inisiyatif alabilen personelin artması,
- Yaygın bir takım çalışması ve işbirliğinin bulunması,
- Rekabette üstünlük sağlama,
- İleri düzeyde iş tatmini sağlama.

İşletme bilimcisi Kanter'e göre "işgören, kendisini değerli hissettiğinde, güçlendirme sürecini daha makul algılayacaktır". Güçlendirmenin temel getirisi, iş görenlerin örgütlerine karşı olan güveninin artmasıdır. Eğer bir yönetici yetkisel gücünü ve konumundan kaynaklı imkânlarını paylaşarak çalışanını güçlendirebiliyorsa, bu durum yöneticinin gücüne de artı yönde katkıda bulunacaktır. Neticesinde de işyerindeki tüm çalışanların başarısı yöneticinin başarısı sayılacaktır.⁶⁵

⁶² Karakaş, s.91.

⁶³ Karakaş, s.91.

⁶⁴ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2001, s.145.

⁶⁵ Karakaş, s.98.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET TATMİNİ

2.1 Ücret Kavramı ve Önemi

Ücret, tarih boyunca toplumun ve insanların tüm farklı kesimlerini değişik açılardan etkilemiş olması sebebi ile ücretle alakalı olarak birçok görüş ve ideolojilerde farklı açıklamalar getirilmiştir. Genel manada, kişinin iktisadi bir faaliyete katılması sonucu kazandığı maddi fayda olarak görülse de, ücret için ortak bir tanımlama getirilememiştir.⁶⁶

Ücret, insanların gelirlerini ve yaşam standartlarını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Bu sebeple iş hayatında, çalışanların sosyal statüleri ile işe ilişkin algılama ve güdülemelerini etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir.⁶⁷

“Bu açıdan ücret yalnızca insanın fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak kadar sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada da çok önemlidir.”⁶⁸

Ücretin bu şekilde tanımlanmasının yanında toplumun değişik kesimleri tarafından da farklı şekillerde de anlaşılmaktadır. Bazıları için ücret bir “adalet” ölçütü olarak görülürken; seçme hakkına sahip vatandaşlar ise; kamu kesimi ücret artışlarını vergi artışının, tüketiciler ise fiyat artışının sebebiyet veren bir olay olarak görürler. Elllerinde hisse bulunduran kişiler için ise en mühim nokta yöneticilere verilen ücretleridir. Yöneticilere yapılan bu ödemeler ücretlerin işletmelerin mali yapısına olumsuz yönde etki etmemesini arzu ederler. Yönetici olarak bilinen karar merciindeki insanlar ise ücreti, bir maliyet unsuru olarak görmekten ziyade çalışanları motive

⁶⁶ İsmail Ataay, “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 7, 2.Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s. 253.

⁶⁷ Özlem Çakır, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara, **Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları**, 2006, s.12.

⁶⁸Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Mart 1997, s.190.

etmenin yolu olduğunu düşünürler. Çalışanlar ise ücreti; en temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek en önemli hatta tek kaynak olarak görürler.⁶⁹

Ücret, genel manada, yapılan bir iş ve üstlenilen bir görevin ifa edilmesi karşılığında iş görenin kazandığı, maddi ve gayri maddi tüm getiri ve faydaları kapsar. Bu izahattan hareketle, ücretin; çalışanların elde ettiği her türlü karşılıklar ile işin mahiyeti ve iş şartlarından doğan psikolojik faydaları kapsadığı da görülmektedir.⁷⁰

İş görenler; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi içerisinde en alt kademe de yer alan korunma, barınma ve yeme içme ihtiyacını karşılaması sebebiyle ücreti asıl olarak geçim kaynağı olarak nitelenmektedir.

İş görenler açısından ücret yalnızca alınan maddi bir fayda veya psikolojik bir yarar değildir. Ücret kavramı tüm bileşenleri ile birlikte incelendiğinde ücret tatmini; işe ve örgüte bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin de en önemli aracıdır. Biz de bu çalışmamızda psikolojik güçlendirmenin yanında ücretin örgütsel özdeşleşmeye ne gibi etkilerinin olduğunu inceleyeceğimizden ötürü; ücreti en geniş anlamıyla ele alacağız. Dolayısı ile ücret kavramı içinde, ücretin tüm bileşenlerini dikkate alacağız.

2.1.1 İşgören Açısından Ücretin Önemi

Ücretin iki esas tarafı vardır bunlar; ücreti ödemekle yükümlü işveren ile yaptığı iş veya ifa ettiği görev karşılığında hak ettiği ücreti alan işgörenlerdir. Bu iki temel taraf, nakit akışı bakımından farklı taraflar da yer aldıkları için ücrete yaklaşımları da farklı olmaktadır. Bu nedenle ücretin her iki taraf için de ayrı anlamlar ifade etmesinden ötürü her iki taraf açısından ücretin neden önemli olduğunu ayrı ayrı açıklamak gerekmektedir. “Ücretin önemi; işçiler açısından, neredeyse tek gelir kaynağı olmasından ileri gelmektedir”. Bu nedenle ücretin çalışanlar üzerindeki en ehemmiyetli tarafı ekonomik açıdan olan kısmıdır. “Bireyler, yaşamlarını sürdürebilmek ve kendisi ile bakmakla yükümlü olduğu insanların ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için çalışmaya devam etmek zorundadırlar.”⁷¹

⁶⁹ Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2007, s. 16.

⁷⁰ Acar, s. 8.

⁷¹ Ataay, s. 253.

Fakat çalışanlar ücreti yalnızca maddi boyutu ile algılamazlar. Çalışanlar kazandıkları ücret zammını, ortaya koydukları gayretlerin takdir edilmesi ile örgüt bakımından kendilerine verilen kıymet olarak görürler. Çalışanların örgüt açısından ne anlam ifade ettiklerini anlamak bakımından, hem kendi işletmelerinde kendi yaptığı işe yakın bir işi yapan iş görenlerle kendini karşılaştırmalarından, hem de aynı faaliyet kollarında başka işletmelerde çalışan kişiler ile yaptıkları ücret kıyaslamalarından faydalanırlar. Bu nedenle statünün bir ölçüsü olarak, ücret geliri, iş görenler açısından sosyal yapıdaki konumlarını belirlemekte en önemli etkenlerden birisidir.

Belli bir ücretin herkes için aynı değerde olmadığını da bilmek gerekir ve kişilerin gereksinimleri ile paraya verdikleri önem de bu değeri belirleyen en önemli faktördür. İnsanların hayatları boyunca bazı temel ihtiyaçlarında da değişiklikler olabilir ve bu durumda paraya verilen önemin değişmesine sebep olur. Örneğin, yaşlı iş görenlerin ücrete verdiği önem gençlere oranla daha azdır. Bu kişiler için erken emeklilik olanakları ücretlerinden çok daha önemli olabilir. Kadın ve erkelerin, bekar ve evlilerin de ücrete verdikleri değer aynı değildir. Erkek iş görenler için ücret kadın iş görenlere oranla daha önemlidir.⁷²

2.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi

İşveren pozisyonunda bulunan kişiler; üretim, hizmet, pazarlama gibi tüm kalemlerin maliyetlerini düşürmek isterlerken aynı zamanda da üretilen mal veya hizmetler ile verimlilik düzeyini de yükseltmeyi amaçlarlar. Daha uygun fiyatlı ve daha nitelikli işgücünü istihdam etmek için de çalışırlar. Ücret, işletme için bir maliyet kalemi olarak görülmektedir. İşverenler çalışanlarının ücret düzeylerini belirlerken asıl amaç olarak ta maliyetleri en asgari seviyeye indirgeme olarak görürler. Fakat ücret her ne kadar maliyetleri arttırsa da aynı zamanda verimliliği de doğrudan etkilemektedir. İlkesel olarak ta ücretin artmasıyla birlikte verimliliğinde yükselmesi veya işgörenin performansı arttıkça aldığı ücretin de yükseleceği beklenebilir.⁷³

Günümüzde, işverenler ve yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılmasıyla birlikte, ücret sistemlerinde de ücret ile performans arasındaki ilişkiyi daha iyi ortaya koyacak

⁷² Cavide Uyargil, “Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi”, *Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan*, İ.Ü. Yayın No: 3324, Venüs Ofset, 1985, s. 432-433.

⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000, s. 208.

araştırmalar yapılmaktadır. Ücret, çalışanlar için tatmin kaynağı olduğundan, adil ve tatmin edici bir ücret, işgücü piyasasında işveren markası olmak isteyen firmaların, hem nitelikli işgörenlerin kendi işletmelerinde istihdamını sağlamak hem de mevcut çalışanların örgütsel aidiyetinin sağlanarak ilk bölümde bahsedildiği üzere personel güçlendirmeye katkı sağlayarak iyi performansı, çaba ve becerileri olumlu etkileyecek, hem de çalışanların bağlılıklarını artıracaktır. Böylece, işletmeler açısından en başta maliyet gibi dezavantaj oluşturan işgücü devir oranında düşme de görülecektir. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda ücretin, yalnızca maliyete sebep olan bir faktör olarak görülmemesi gerektiği açıkça görülecektir. Bu sebeplerle ücret, işgörenler bakımından olduğu gibi, küresel işgücü piyasasında da üstün rekabet avantajı yaratmanın bir yöntemi olarak görülen işgücü giderlerini azaltma yönünde ve işgörenlerinin verimliliklerini yükseltme şeklinde sabit olmayan ücret politikası ile ücretlendirme yapan işverenler açısından göz ardı edilmemelidir.⁷⁴

2.2. Ücret İle İlgili Kavramı Tanımı

Ücret kavramı çok farklı yönleri olan ve karmaşık bir yapı olmasından dolayı farklı kişi ve otoriteler tarafından değişik şekillerde ele alınmış ve ücreti farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ücreti anlatan bazı kavramlar burada bölümler halinde tanımlanacaktır.

2.2.1. Ücret Geliri – Ücret Haddi

“Ücret haddi, iş görenlerin yaptıkları bir işin neticesinde almayı hak ettikleri belli bir zaman veya üretim birimi başına tespit edilen maddi kıymet olarak tanımlanır. Burada ücretin konusunu teşkil eden her bir birime verilecek ücrettir. Ücret geliri ise, işi süre haddi veya üretilen malın miktarı ile ücret haddinin çarpımı sonucu ortaya çıkan miktardır. Ücret geliri, çalışanların belli dönemde almaya hak kazandığı total ücreti ifade eder. Örneğin, bir çalışanın ürettiği ürün birimi (parça) başına aldığı ücret 30 TL ise ve ayda 60 birim ürettiyorsa, burada 30 TL, üretim birimi başına belirlenen ücret

⁷⁴ Çakır, s. 12.

haddidir. Ücret geliri ise, yukarıda ifade ettiğimiz gibi ücret haddi ile üretilen ürün miktarının çarpımından elde edilen tutardır, yani 30 TL x 60 birim = 1800 TL'dir.”⁷⁵

2.2.2. Brüt Ücret – Net Ücret

Gayri safi ücret olarak ta bilinen brüt ücret, kök ücretin kesintiler öncesindeki ücreti anlatır. Brüt ücret, işverenlerin, ücret kavramı içerisinde çalışanları adına, ilgililere yapılan bütün ücret ödemelerini kapsar. Brüt ücret işverenin, insanlara iş imkânı sağlamasından dolayı ödemek durumunda olduğu ve ücretin kapsamı içerisinde kabul edilen tüm giderleri kapsar. Brüt ücretten yapılan çeşitli kesintilerin çıkılmasının ardında elde edilen ücret ise net ücret olarak tanımlanır.⁷⁶

2.2.3. Parasal Ücret – Gerçek Ücret

İşgörenlere, belli bir işi yapmaları karşılığı verilen nakit ödemeye parasal ücret denir. Parasal ücret işçi için asıl önemli ücret olamadığı gibi işçinin elde ettiği paradan ziyade, bu gelir ile ulaşabileceği ihtiyaç mamulleri ve hizmetleri daha önemlidir. Burada anlatılan ücret gerçek ücrettir. Sonuç olarak, parasal ücret, ücretin geçerli olan para türünden kastedilen değeriyken, gerçek ücret ise; parasal ücretin gücünü anlatmaktadır.⁷⁷

2.2.4. Ücret Gideri - Ücret Maliyeti

İşletmeler açısından çok önemli bir kavram olan ücret gideri (masrafı, harcaması) ve ücret maliyetinin yerine, “işçilik” gideri ve maliyeti terimleri de kullanılmaktadır. Ücret gideri, ücretleri ödemek amacı ile katlanılan maliyet veya harcamaların tutarının toplamını göstermektedir. Bundan ücretlerin artmasıyla birlikte ücret gideri de artmaktadır. Buna karşılık ücret maliyeti ise, işgücü verimi ile ücret arasındaki oranını göstermektedir.⁷⁸

Ücret politikası uygulamalarında ücret gideri kavramı ile ücret maliyeti kavramı birbirine yakın kavramlar olarak algılansa da aslında aynı değildirler. Ücret gideri bir miktarı gösterir ve ücretle doğru orantılı olarak artar veya azalır. Ücret maliyeti ise bir

⁷⁵ Feride Feryal Baştürk, “Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.7.

⁷⁶ Acar, s. 21.

⁷⁷ Enis Bağdadioglu, *İşçiler Açısından Ücret*, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları No: 30, 1999, s. 13.

⁷⁸ Acar, s. 25.

oranı ifade eder ve bu oran ürün birimi başına düşen ücret gideri tutarıdır. Ücretlerdeki artış ücret giderini artırsa da ücret maliyetinin ne olacağını işgören verimliliğine bakılarak belirlenir. Ücret giderindeki artış iş görenlerin performans ve verimliliklerinde de bir artış meydana getiriyorsa, bu durumda işçilik maliyetlerinin artmama ihtimali vardır hatta aksine azala da bilmektedir. Bu nedenle işletmelerin ücret giderinden daha çok ücret maliyeti üzerinde durmaları gerekmektedir.⁷⁹

2.2.5. Maaş

Ücret ile maaşın ayırım noktası ödenme şekillerinden kaynaklanmaktadır. Ücretler genel olarak haftalık veya saatlik çalışma karşılığında ödenmektedir. Bu sebeple işverenler ücretli çalışanların uzun dönemli düşünmesini beklemezler ve yaygın olarak ta ücretli personeller için iş güvencesi, maaşlı personelden daha düşük bir düzeydedir.⁸⁰

İşletmeler çalışanlarının maaşlarını işgörenlerin performansından bakmadan yalnızca çalışma süresini göz önünde bulundurarak düzenli aralıklarla ödemektedir. Ücret ve maaş çok sık olarak birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Ücret politikalarının uygulanmasında, genel olarak işçilere ve özel kesimde çalışanlara yapılan ödemeler için kullanılırken, maaş ise genelde memurlara ve yönetsel-profesyonel işlerde yani bedeni çabadan ziyade zihinsel çabanın söz konusu olduğu işlerde çalışanlara yapılan ödemeler anlamında kullanılmaktadır. Maaşlar peşin olarak ödenirken ücretler için peşin ödeme yapılmayabilmektedir.⁸¹

2.2.6. Asgari Ücret

“1 Ağustos 2004 tarihli Resmi Gazete ’de yayınlanan Asgari Ücret Yönetmeliği’nde asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret olarak tanımlanmıştır.” (Madde 4/d)

⁷⁹ Acar, s. 25.

⁸⁰ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:178, 2003, s. 2.

⁸¹ Benligiray, s.25

2.3. Ücret Yönetimi

İşletmelerin faaliyetlerine başladığı andan itibaren iş görenlerin bedensel ve zihinsel emeğinin neticesinde alması gereken karşılığın (ücret) belirlenme şekli, seviyesi ve nasıl bir motivasyon unsuru olduğu sürekli olarak tartışılmıştır. Bunun temelinde ise değişik kişi veya örgütlerin, ücreti, kendi düşünce, amaç ve çıkarları doğrultusunda değişik şekillerde değerlendirmeleri ve algılamaları yatmaktadır.⁸²

İşletmeler, ihtiyaç duydukları nitelikli elemanları bünyelerine katmalarının işletmenin geleceği ve karlılığı açısından ne denli önemli olduğunu bilmekle birlikte, rakiplerine üstün bir rekabet avantajı sağlayarak fark yaratmak istemektedirler. Ödüllendirme sisteminin en önemli ögesi ücrettir. Hiçbir insan temel ihtiyaçlarını karşılamadan, diğer ödül veya fırsatlarla mutlu ve tatmin olması mümkün değildir. Netice de bilginin ve nitelikli iş görenlerin varlığının mutlak olduğu günümüz iş koşullarında işletmeler de ücretle ilgili politikalarını bu kavramları göz önünde bulundurarak belirlemek mecburiyetindedir. Bundan otuz yıl öncesine kadar ücret yönetimi kavramı, işletmelerin finans, üretim veya pazarlama fonksiyonlarının gölgesinde kalmakta iken günümüzde bu fonksiyonlardan ayrı olarak düşünülmeyecek hatta onlarla birlikte yürütülecek bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸³

Ücret yönetimi sisteminin başlıca bileşenleri şu şekildedir:⁸⁴

Süreçler: Yapılan işin ve işi yapan çalışanların kıymetlerinin seviyesini belirleme ve bu değer ile elde edilecek maddi getirinin ve elde edilecek yararların seviye ve dağılmasını tespit amaçlıdır. Bu süreçleri ise; iş değerlendirmesi, piyasa ücret analizleri, performans değerlendirme faaliyetleri oluşturmaktadır.

Uygulamalar: Çalışanları parasal veya parasal olmayan ödüllerden yararlanarak güdülemeyi amaçlar.

Yapılar: Ücret ve ek faydaları düzeylerini işletmedeki konumların kıymetleri ile ilintileyerek çalışanların performans, yetkinlik, kabiliyet ve tecrübelerine göre ücretlendirilmesini sağlamak için kullanılan yöntemlerdir.

⁸² Sabuncuoğlu, s. 207-208.

⁸³ V. Lale Kazımbek Tüzüner, “İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi-2”, **Human Resources Dergisi**, Haziran 2003, s. 43.

⁸⁴ Acar, s. 37-38.

Planlar veya Sistemler: Kişi, grup ve örgüt performansı ile bağlantılı olarak çalışanlara maddi ödüller ve teşvikler vermeye yönelik olan ücret sistemlerini kapsar.

Prosedürler: İşletmelerde kurulan sistemin devamlı olması adına ve esnek ve etkin biçimde işlemlerini sağlamaya yönelik olarak kurulan düzeni ifade eder. İşletmelerin ücret sistemlerinin yerinde ve uygulanabilir olması; insan kaynakları sistemlerinin de doğru ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayarak, insan kaynakları yönetiminin işletme hedefleri ile paralel olarak sonuç üretmedeki başarısının artırılmasının sağlanması açısından önemlidir. Önemli bir diğer husus ise direk veya indirekt olarak ücretlerin adil ve hakkaniyetli bir biçimde dağıtılmasının sağlanması ile çalışanların katkılarının artırılmasıdır.

İşletmeler çalışanlarına adaletli bir ücret dağılımının sağlayabilmek için, mutlaka iş değerlemesi yapmaları gerekmektedir. İş değerlemesi, işletmelerin farklı işlerinde ortak olarak bulunan, yetenek, özveri, sorumluluk, işin şartları gibi etmenleri temel alarak, işlerin kapsam ve önemine göre kıyaslanarak o işlerinin değerinin belirlenmesidir.⁸⁵

İşletme yönetimleri, piyasada ki işgücü arzının durumuna bakmadan, çalışanlara ödenen ücretleri her zaman çok önemsemektedir. Bu yüzden, bu kadar kritik bir öneme sahip olan bir konuda ne kadar büyük veya küçük olsun bütün işletmeler, imkânları dâhilinde ilerde karşılaşılabilecek olan potansiyel ve olağan problemleri mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. İşletme yöneticileri bu problemlere çözüm yolları ararlarken, yasalar, işçi sendikaları, sosyal sorumluluklar, rakipler gibi işletmelerin dış çevrelerini oluşturan bütün baskı ve kısıtları değerlendirmek zorundadır. Bütün bu kısıtların etkileri hesaplanarak çevresel koşullardaki muğlak durumlar ve dinamizm de etkisi ile ücret yönetimi etkinliği daha da anlaşılır hale gelecektir.⁸⁶

2.3.1. Ücret Yönetimi Kavramı

Örgütlerin insan kaynaklarının planlaması; işgören ihtiyacının temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret, iş koşullarının uygunluğu, sağlık ve güvenlik

⁸⁵ Yüksel, s. 192.

⁸⁶ Uyargil, s. 425.

gibi konuların düzenlenmesi gibi faaliyetlerin tümü insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.⁸⁷

Ücret yönetimi ise; yönetici ve patronların çalışanlara ödenecek olan ücretlerle ilgili politika oluşturulması, ücret seviyelerinin belirlenmesi, ücret yapılarının hazırlanması ve ücretin belirlenmesini sağlayan faktörler ile ücret sistemlerinin oluşturulmasına destek olarak iş görenlere adaletli bir ücret verilmesi gibi konuların bütünüdür.

İşletmeler günümüz şartlarında rekabet avantajı sağlayarak amaçlarına ulaşmak için örgütlenme etkinliklerini ya da kurumsallaşma düzeylerini artırabilmek amacı ile insan kaynakları yönetiminden bilimsel ve sistematik bir biçimde faydalanmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi ücretlerin ve ücret politikalarının belirlenmesinde çok önemli bir yere sahiptir.⁸⁸

İnsanların ekonomik ve sosyal yaşamlarını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelen ücret; organizasyonları çalışanlarının tatmin olabileceği bir ücret düzeninin kurulmasını ve bu düzeni sürdürülebilir bir şekilde yönetmesini zorunlu kılmaktadır. İşletme bilimcilerinin ortaya koyduğu çalışmalarda, işletmelerin rekabet seviyeleri ile uygulamaya koydukları ücretlendirme sistemleri arasında çok sıkı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu yüzden, işletmelerin ücret yönetimi konusunda, kendi bünyelerindeki farklı grupların arzularını herkesin rıza göstereceği şekilde birleştiren verimlilik sonuçları ve kaliteyi arttıran bir sistem kurulmasının gerekliliği göz ardı edilmemelidir.⁸⁹

İşletmelerde uygulanan ücret politikalarının etkilediği işletme yönetiminin konularını oluşturan bazı hususlar şunlardır:⁹⁰

1- İşe alım ve seçim: Genel olarak bir işletmenin diğerlerinden farklı olarak uyguladığı yüksek ücretler ve ilave yararlar; örgütlerin, yetenekli çalışanları kendisine

⁸⁷ Acar, s. 30.

⁸⁸ Cavide Uyargil, Gönen Dünder, "Performansa Dayalı Ücret Planlarının Etkililiği/Başarısı ve Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi: "2000'li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitim" Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, s. 189.

⁸⁹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Şubat 2002, s. 267-268.

⁹⁰ William J. Rothwell, H. C. Kazanas, **Planning and Managing Human Resources, Strategic Planning For Personel Management**, 2nd Edition, Amherst/Massachusetts, Human Resource Development Press, 2003.,s. 453-454.

çekmesinde ve elde tutmasında önemli derecede etki etmesinin yanında bu çalışanların daha önemli sorumluluklar altına girmesiyle üstlenilecek olan görevler için personellerin güçlendirilmesine yardımcı olur.

2- Eğitim: Çalışanlara yapılan yatırımlardan birisi olan eğitim; çalışana değer katar ve işletmede yatırımını elinden çıkartmak istemeyeceği için eğitim alan kişilerin ücretlerine olumlu şekilde etki eder.

3- Kuruluş Gelişmesi: Ücret ile ilave yararlar sağlayan teşvikler, işletmelerin ileriki dönemlerinde örgütün gelişimine olumlu veya olumsuz yönde yardımcı olabilir. Çalışanlar, değişim ve gelişimleri için zorluklara katlandıkları durumlarda ödüllendirildiklerinde değişim eğilimli olarak hareket ederler.

4- Kariyer Planlaması ve Yönetimi: Ücret yönetiminin uygulanması ile çalışanların, geleceğe dair planlarının belirlenmesinde ve belirlenen hedefin gerektirdiği istikamete göre karar vermeye zorlamaktadır. Çalışanların ödüllendirildikleri durumlardaki davranışları tekrar edecekleri varsayımı örgütsel davranışın temel kuramlarındandır. Fakat maddi ödüllerin ifade ettiği anlam ve etki her bir birey için farklılık arz etmektedir.

5- Görevin Yeniden Tanımlanması: İş zenginleştirmede; kişiler iş tanımlarında yer alan konuları ve sorumluluklarındaki değişimleri tecrübe etme ve önemseme durumları her bir birey için farklılık arz etmektedir. Burada şöyle bir durum ortaya çıkmaktadır; “zenginleştirilmiş” çalışanlar yaptıkları işler karşılığında “zenginleştirilmiş” ücret talep etmektedirler. Dolayısıyla, üretkenlik artışı veya maliyetlerde ki azalma trendinden sağlanan bir kazancı geri dengelenecektir.

6- Çalışan Yardım Programları: Bu programda esas olan unsur; yardım programlarının çalışan yararına olup olmadığı sorusudur. Burada oluşan maliyetler, işgörenlere sağlanan faydalardan karşılanmakta ise işletmeler açısından herhangi bir maliyet külfeti getirmeyecektir fakat tam tersi bir durumda ise yani diğer yararlar ek olarak kurulmuşsa maliyetleri arttırması kaçınılmaz olacaktır.

7- Çalışan İlişkileri: Bir işletmenin çalışanları ile arasındaki ilişkileri ve yaklaşımı incelenmek istenildiğinde ücret ve ek yararlar konuları kritik edilebilir.

Günümüzde genel olarak birçok işyerinde sendika üyesi çalışanlar sendika üyesi olmayan çalışanlara göre daha yüksek bir düzeyde ücretlendirilmektedir.

Ücret birçok farklı tarafı bir arada barındırmaktadır. Bu yüzden işletmeler, ücret yönetimi konusuna gereken önemi vermek zorundadırlar.

2.3.2. Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücret yönetimi; bir işletmenin varlığını sürdürebilmesinde işletme için önemli bir yere sahiptir. Ücret işverenler için yalnızca bir maliyet sebebi olarak görülmemelidir. Eğer ki ücret politikaları doğru olarak belirlenir ve doğru bir biçimde yönetilirse; personel verimliliğini artırır ve nitelikli personelin tercih edeceği bir işletme haline gelmesine yardımcı olarak işletmenlerin uzun vadede ki hedeflerine ulaşmasını daha az maliyetle karşılayacağından karlılık artışının da gerçekleşeceği görülecektir. Ücret yönetiminin temel amacı, çalışanların en temel ihtiyaçlarını karşılayacağı düzeyde ücret ödemektir. Ücret yönetiminin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir:⁹¹

- Ücretlendirmede adil bir ücretlendirme gerçekleştirerek, işgören tatminini ve örgütsel özdeşleşmeyi sağlamaktır.
- Ücretlerle ilgili yasal yükümlülükleri sağlamak,
- Rekabet avantajı sağlamak,
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak,
- Tarafları açısından en ideal ücret düzeyini belirlemek,
- Ödüllendirme ve teşvik politikaları ile çalışanların performansını arttırmak,
- İşgören motivasyonu ve verimliliğini arttırarak, işletme başarısına katkı sağlamak,
- Örgütsel dönüşüm ve gelişimi desteklemek.

2.3.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri

Ücret yönetimi insan kaynakları fonksiyonlarının en önemli bir kolu olup etkin bir şekilde işletilmesi daha önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşılabilmesi için

⁹¹ İsmail Durak Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (Banksis) Yayınları No: 10, İstanbul, 1985, s. 15.

uygulanması gereken bazı ilke ve metotlar bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:⁹²

a) Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi: işletme de çalışan personeller, üstlendikleri işin önem ve zorluğuna göre ücrete tabi olurlar. Yetenek ve gayret yönünden eşit düzeydeki işler için denk ücret ödenmektedir. Buradaki ilkeyi, kısaca işi yapan kişinin kim olduğuna bakmadan aynı öneme sahip ve aynı zorluktaki işler için eşit ücret ödenmek olarak tanımlanabilir.

b) Dengeli Ücret İlkesi: Ücretler hem iş görenin hem de işverenin fayda zarar skalasında ki dengeyi sağlamaya yönelik olarak belirlenmelidir ve her iki tarafında hak ve çıkarlarını gözetmeye yönelik olmalıdır. Ücret bir iş görenin yaşam kalitesini artırırken, maliyetlere olan etkisi çok fazla olmamalı ve hem işgören hem de işveren bakımından ücretlendirme dengeli bir şekilde uygulanmalıdır.

c) Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: Yapılan bir iş karşılığında işgörene ödenen ücret, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda ve aynı iş kollarında aynı işe ödenen ücretlerle bir aykırılık olmaması yani uyumlu olması gerekmektedir. İşgörenler aldıkları ücretleri yalnızca çalıştıkları iş yerlerinde aynı işi yapan çalışanlarla değil farklı işletmelerde aynı veya benzer işleri yapan işgörenlerle de kıyaslayabilmektedirler. Bu kıyaslamaları yaparlarken, işletmelerin diğer şartlarının da eşit ya da benzer olduğu varsayıldığında, kendi işletmelerinin ücretlerinin piyasa ortalamasından düşük olduğunu gören işgörenler, çalıştıkları işletmeden ayrılma eğiliminde bulunacaklardır. Bu yüzden çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesinde piyasa ücretleri göz ardı edilmemelidir.

d) Açıklık İlkesi: Bir işletmenin uygulamaya koyduğu ücret politikası anlaşılır ve açık olmalıdır. Açıklık ve şeffafiyet işgörenlerin işletmeye olan güvenlerini arttıracaktır. Bu da çalışanların örgütsel özdeşleşme sine katkı sağlayacaktır.

e) Nesnellik İlkesi: İşgörenlerin ücretlerinde yapılacak artış ya da azalışların kişisel duygu ve düşüncelerden uzak objektif bir anlayışla, öngörü ve yöneticilerin objektif görüşlerinin bir yana bırakılarak yapılması sağlanmalıdır. Ücret tarafsız bir şekilde, bütün çalışanlara hakkaniyetli bir şekilde ölçüde hiçbir ayrımcılığın hiçbir

⁹² Can Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 243.

şekline mehil vermeden huzursuzluğa yol açmadan ödenmelidir. Ücret düzeyini belirleyen en önemli ve en belirleyici faktör olarak ise işin özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

f) Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: İşletmelerde normal koşullarda işgörenler terfi ettiğinde yeni üstlendikleri görevlerinde aldıkları ücretler bir önceki görevlerinde aldıkları ücretten daha yüksek düzeyde olmalıdır. Eğer bu ilke uygulanamazsa ücretin terfi özendirici özelliğinin etkisi azalmış olacaktır.

g) Bütünlük İlkesi: İşletmelerin tüm personellerini statü farkı gözetmeksizin, çalışan herkesi kapsayacak biçimde adil ve dürüst bir ücret politikası ile ücretlendirmesidir.

h) Esneklik İlkesi: İşletmenin ücret politikası sürekli değişen piyasa koşullarına uyumlu bir şekil ve esneklikte olmalıdır.

i) Uzlaşım İlkesi: Ücretler belirlenirken bilimsel yöntemler baz alınmalı ve ücretin tarafı olan işveren ve iş görenlerin tartışıp kabul etmesi ile ödenmeye başlanmalıdır. Diğer türlü işveren ve işgörenler arasında anlaşmazlıklar çıkabilmektedir.

2.4. Ücret Tatmini

Ücretin çalışanlara yaptıkları iş veya üstlendikleri görev karşılığında verilen temel ödüdür. İşgörenin aldığı ücretten tam olarak tatmin olabilmesi, verilen ücretin yapılan işle eşdeğerde ve dengeli olmasına bağlıdır. Ücretin işgörenlerin tatmin düzeyine etkisi iki şekildedir. İlk olarak ücret artışıdır; ücret düzeyi düşük olduğu zamanda bireylerde tatminsizlik meydana getirecektir. Diğer ise işletmenin belirlediği farklı ücretlerdir. Ücret tatmini, iş tatminleri ile işe ve işyerine olan bağlılık ve tutumlarına direk etki edeceğinden, yöneticiler ücret politikalarını eşitlik ve adil olma üzerine kurgulamalıdır.⁹³

Ücret işletmeler açısından çalışanları motive edici bir unsur olmasının yanında, motivasyonu etkileyen başka faktörlerde bulunmaktadır. Ücret, her zaman en birinci motivasyon aracı olmayabilir fakat işgörenlerin ücretleri ile alakalı bir tatminsizlik

⁹³ Zeynep Eronat, “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004, s.16-17.

durumlarında işletmeler, çalışanlarını başka yollarla güdülemesi zor olmakla beraber çalışanları motive etmelerinde başarılı olma ihtimallerini de azaltmış olacaklardır.

Maslow insanları; ihtiyaçlarına göre davranışlar sergileyen ve sürekli talep eden varlıklar olarak nitelemektedir. İnsan bir ihtiyacını karşılayıncaya kadar davranışlarını o ihtiyacı karşılama ya yönelik olarak devam edecektir. Maslow insan ihtiyaçlarını, en alt seviyede ki temel ihtiyaçlardan en üst seviyeye kadar hiyerarşik bir sistemle sınıflandırmıştır. Maslow bu hiyerarşisine göre, insanlar en altta yer alan temel ihtiyaçlarını karşılamadan, üst kademedeki ihtiyaçların insanların davranışlarını yönlendirmesi mümkün değildir. İnsanlar ihtiyaçlarını tatmin etmesi durumunda o ihtiyaçlar insan davranışlarını yönlendirmeyecektir.⁹⁴

Ücreti Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre incelediğimizde; yeme, içme ve barınma gibi piramidin alt kademesinde yer alan temel ve fiziksel ihtiyaçların karşılanması için gerekli olduğu anlaşılabacaktır. Yeme, içme, barınma gibi en temel ihtiyacı giderememiş bir birey; saygı görme, statü sahibi olma ve kendini gerçekleştirme gibi piramidin en üstünde yer alan ihtiyaçlara yönelme eğiliminde olmayacaktır. Bu gerçek bize ücretin motivasyonu etkileyen ne kadar önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Herzberg de ikili etmen kuramında, işi getiriler ve ödüller olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Birinci grupta, işin kendisinin, sorumluluğunun, terfi olanaklarının, statü, başarı ve tanınma gibi etmenleri kapsadığını savunmuştur. Herzberg bu etmenleri motive edici etmenler olarak görüp, bu etmenlerin varlığının bireylere, başarı hissi verdiğinden insanları motive edici bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Bu faktörlerin olmaması halinde ise, bireyleri motive etmenin imkânsız olacağını ortaya koymuştur. İkinci grupta yer alan etmenlere ise "hijyen faktörleri" adını vermiştir. Ücret, çalışma şartları, iş güvenliği ve işçi sağlığı vb. faktörler hijyen faktörlerini oluşturan başlıca etmenlerdir. Burada ki faktörlerin bireylerin motivasyonu üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını söyleyip, bu faktörlerin mevcut olmaması durumunda da kişinin işe motivasyonunun sağlanması mümkün olmayacaktır. Hijyen

⁹⁴ Baştürk, s.20.

faktörlerin mevcudiyeti kişilerin motivasyonunun sağlanması için en asgari şartlarının oluşmasına ilk adım olacaktır.⁹⁵

Bu etmenlerin iyi idare edilip doğru uygulanmadığı durumlarda memnuniyetsizlik veya tatminsizlik artabilmektedir. Ödüller bir işgörenin iş tatminini ve verimliliğini arttırmaz fakat tatminsizliği önlemeye yardımcı olur. İşgörenlerin başarıları veya verimlilikleri ile aldıkları ücret arasında bir bağlantı kurulduğunda, ücret başarı için motive edici bir faktör olacaktır. Ücreti belirlerken başarı faktörü göz ardı edildiğinde ise yalnızca kişiyi güdülemeyen bir hijyen faktörü olacaktır. İş tatmini ve işgören davranışları ele alındığında, işgücü devir hızının yüksek olması ve memnuniyetsizliğin işten duyulan tatmin düzeyine, tatminin de alınan ücrete bağlı olarak değiştiği görülmüştür.⁹⁶

Ücret, tatmini belirleyen en önemli faktörlerdendir fakat yüksek düzeyde ücretlerin her zaman tatmini sağladığı söylenemez. Eğer işgören piyasa ortalamasının üstünde bir ücret almasına rağmen işinden memnun değilse, daha az bir ücretle başka bir işe geçmesi durumunda yaşam standardının düşmesi ihtimaline karşı işini değiştiremeyeceği için aldığı yüksek ücret işgörenin tatminsizliğini artırmayacaktır. Fakat çalışan için iş tatmini daha önemli ise, az bir ücretle işinden tatmin olacağını düşündüğü işe yönelecektir. Bu da işgören devir hızını arttıracığından işletmeler için olumsuz bir durumun oraya çıkmasına sebep olacaktır.

Bireyler için anlam ifade eden ücret kuramının temelinde ücretin yeterliliği ve adaletli ücret kavramları yer almaktadır. Ücret tatmininin sağlanmasında bazı konuların dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar; iş gerekleri, bireysel yetenekler ve sektördeki standartlardır.⁹⁷

İşgörenler için yalnızca aldığı ücretten tatmin olması değil, ücretin adaletli bir şekilde belirlenmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması, bireyler arası başarı durumlarının ücrete yansıtılması ve işverene ücreti sürekliliği konusunda güven duyması da çok önemlidir.⁹⁸

⁹⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.472.

⁹⁶ Yüksel, s.198.

⁹⁷ Baştürk, s.21.

⁹⁸ Ataay, s. 254-255.

İşletme içerisindeki tüm şartların piyasadaki işletmelerle eşit olduğu kabul edilirse, piyasa ortalamasından fazla bir ücret alan ve bunun farkında olan çalışanların tatmini çok daha fazla olacaktır. Ayrıca çalışanların çaba, beceri ve tecrübelerine göre işyerlerinde adaletsiz ücret politikasının olduğunu düşünen kişiler arasında görülen iş tatminsizliği durumu en yaygın olarak görülen tatminsizlik durumudur. Bir işgörenin, kendisi ile eşit veya benzer düzeyde yetenek, beceri ve tecrübeye sahip bir diğer çalışanın, kendisine verilen ücretten daha fazla ücret aldığını bilmesi durumunu, işinden tatmin olma olasılığını düşürecektir⁹⁹. Fakat iş tatminini etkileyen tek unsurun ücret olmadığını da bilmek gerekmektedir. Ücret tatmini; işin zorluk seviyesi, yükselme olanakları, ödüllendirme sistemleri, çalışan ilişkileri, iletişim, iş koşulları ve güvenliği gibi iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden sadece birisidir.

Günümüz işletmeleri faaliyetlerinde ve çalışanları ile olan ilişkilerinde ki en önemli konulardan birisi ücrettir. Ücret tatmini, örgütler için önemli olan çıktıların sağlanmasında hedeflere ulaşılmasında ve iş tatmininin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan araçların başında gelmektedir. 1980 yılında Nigthingale, 1988 yılında Poole ve Jenkins, 1994 yılında Rable ve Judge, 1990 yılında Gerhart ve Milkovich, 1994 yılında Huber ve Crandall ve 2002 yılında Milkovich ve Newman gibi işletme bilimcilerinin yaptığı çalışmalarda, ücret tatminsizliğinin; işgörenlerin iş tatminini düzeyini azalttığı, motivasyon kaybına ve performansın düşüklüğüne sebep olduğu, işe devamsızlıklarının ve işten ayrılmaların artırdığını ortaya konulmuştur.¹⁰⁰

İşgörenlerin ücret tatmininin sağlanması, işgörenlerin iş tatminlerini ve örgütsel özdeşlemelerine olumlu katkı sağlayarak doğal olarak güçlendirilmiş personellerin yetişmesine katkı sağlamakla birlikte, işletmelerin de, güçlü personel istihdamını sağlayarak işgören devir hızını azaltmasıyla büyüme süreçlerinin devamlılığı sağlanmış olacaktır.

⁹⁹ Nevzat Demir, “Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2005, s. 144.

¹⁰⁰ Sait Gürbüz, “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, (Çevrimiçi) <http://www.e-sosder.com>, 15 Nisan 2008, s. 241.

2.4.1. Ücret Tatmini Teorileri

Motivasyon teorilerinin bütüncül yaklaşımlarına karşılık, ücret tatminini konu alan yaklaşımların ana teması sadece birey ve ücreti arasındaki ilişkidir. Motivasyon kuramlarının temel aldığı konu ücret olmamakla birlikte ücreti sadece diğer etmenler gibi bir öge olarak kabul etmektedirler. Ücret tatmini kuramları da, ilkesel olarak motivasyon teorilerine dayanmakta ve ücretle işgören ilişkilerini inceleyip, ücret tatminini açıklamaya çalışmaktadır¹⁰¹

Adams; çalışanların başarı ve tatmin düzeyinin, çalışma ortamının kişinin zihninde algılamasını sağladığı eşitlik veya eşitsizlikle bağlantılı olduğunu söylemiştir. Homans ise dağıtım adaleti yaklaşımında, kazanç ve kazanca ulaşmak için katlanılan maliyetlerin dikkate alınması gerektiğini savunmuş; bireyin, ücretinin diğer insanların ücreti ile kıyasladığında ücreti elde etmede katlandığı maliyet ile diğer bireylerin ücreti ve onu elde etme maliyetinin kıyasında iki durumunda birbirine eşit olması gerektiğini söylemiştir. Homans'ın teoremini kısaca özetlemek gerekirse; maliyetteki yükselişler, ücrete de yansıtılmalı ve her kişinin ücreti ile bunu elde etmek için katlandığı maliyetler birbirlerine uyumlu bir şekilde ayarlanmalıdır. Homans; bir iş yerinde bireyin kendi aleyhine bir adaletsizliğin olması durumunda çalışanlarda bir heyecan, sinirlilik ve gerginlik halinin oluşacağını tam tersi bir durumda kendi lehine bir adaletsizlik olduğunda yani kendi kazanç/yatırım oranının diğer bireylerinkinden yüksek olması durumunun ise kişinin suçluluk duygusuna kapılabileceğini ifade etmiştir.¹⁰²

Patchen'ın geliştirdiği adalet-sosyal karşılaştırma kuramına göre; ücreti sadece şu andaki zamana göre değil gelecekteki zamana göre de ücret adaleti ile incelemiştir. Patchen'e göre, bireyler ancak karşılaştırma yaparak adaleti algılayabilir fakat geleceği konusunda kuşku ve endişe duyabilirler. Böyle bir durumda da, kıyaslama yaptığı bireyin içinde bulunduğu durum ve koşullar önem kazanmaktadır. Eğer ki kıyaslama yaptığı kişi yetenek ve beceri bakımından daha üstün ise, birey kendini geliştirdiğinde ücretinin de artacağını düşünebilir fakat bu biraz da kişinin motivesine bağlıdır.

¹⁰¹ Ataay, Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, s. 45-46.

¹⁰² Ataay, s.45-46.

Bireylerin kıyaslama yaparlarken dikkate aldıkları hususlar, ücret ve pozisyon öğeleridir.¹⁰³

Katzel'in ortaya koyduğu “fark kuramı” ise, ücret tatmini, kişinin arzuladığı ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki farkı ifade etmektedir. Bu kuramda birey de oluşan algı; bireyin istendiği ücrete göre değil, ücretin ne kadar olması gerektiği düşüncesine göre şekillenmektedir.¹⁰⁴

İşgörenler bazı girdileri ön planda tutarak işletmenin uyguladığı ücret politikalarına göre bir fikir ortaya koyarlar. Bu sebeple sübjektiflik artmaktadır. Lawler ise tatmini; hem fark kuramından hem de adalet kuramından yararlanarak tam bir bütünlük içerisinde; algı, beklenti, güdü, gereksinme gibi diğer kuramların da öğelerini bir kenara bırakmadan açıklamaya çalışmıştır. Modelin temeli ise, fark kuramının esasını oluşturan; bireyin aldığı gerçek ücret ile alması gerektiğini düşündüğü ücretinin karşılaştırması sonucu ortaya çıkan durumun yorumuna göre tatmin ya da tatminsizlik duygusunun oluştuğu görüşüne dayanmaktadır.¹⁰⁵

Tatmin kuramları ilk olarak ortaya çıktığında ücreti tek boyutu ile incelemişlerdir ve bu boyut ücret düzeyi boyutudur. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise, tatmin açıklanırken, sadece ücretin ücret düzeyi boyutunun değil ücretin diğer boyutlarının da etkisi çalışanın ücret tatmini üzerinde ortaya konulmuş ve bu perspektifte yeni model çalışmaları yapılmıştır. Bu modellerden birisini ortaya koyan, Heneman ve Schwab (1985), ücreti oluşturan boyutları 5 kategoride topladığı kuramı “değiştirilmiş fark modelidir”. Bu modelde kabul edilen 5 tatmin boyutu ise; ücret düzeyi, ücret yapısı, ücret sistemi, ücretin ödenme şekli ile ücret politikaları ve yönetimidir. Çalışanlarda ücret miktarına bağlı olmaksızın tatmin veya tatminsizlik durumları ortaya çıkar. Ücretin belirlenme tarzı, yapılan işler ve çalışanlar arası adaletin sağlanıp sağlanmadığı ve ücretin ödenme şekli gibi konular işgören tatminin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Miceli ve Lane'in (1991) ikili (çift) fark modelinde ise, ücret tatmini boyutlarından her birisinin belirlenmesindeki usul ve

¹⁰³ Ataay, s.54-55.

¹⁰⁴ Ataay, s.56-57.

¹⁰⁵ Ataay, s.59-60.

esasları göstermek maksadı ile farklı modeller geliştirilerek, değiştirilmiş fark modeli genişletilmiştir.¹⁰⁶

Ücret tatmini üzerine yapılan araştırmalar ve ortaya konulan modellerde, ikili fark modelinin savunduğu bir yararı da; zamanı içermesidir. Miceli ve Lane, kişilerin yalnızca, ücretlerinin güncel haline bir tepki geliştirmedikleri, ücretlerinde oluşacak değişikliklere de tepki verdiklerini savunmaktadır.¹⁰⁷

Gerhart ve Milkovich'in (1992) geliştirdiği "ücret kararları ve sonuçları" modeli de diğer modellerde ki boyutlarla benzer içeriklere sahiptir ama ücret tatmininde daha geniş bir perspektifle yaklaşır. Model, yalnızca ücret tatminini belirleyen etmenleri ele almanın yanında, işletmelerin planladığı ücret politikalarına ilişkin kararların da, birey, grup ve örgütsel sonuçlara nasıl etki edeceğine dair ipuçları verecektir.¹⁰⁸

Bu modele göre, örgütlerin verdikleri ücret kararları; performans, yetenek yönetimi ve gelişimi, işe yönelik tavır ve davranışlar ile işgücü bileşenlerini içeren bireysel ve grupsal sonuçlara anlaşılabilir bir şekilde etki etmektedir. Ücret düzeyi ve ek yararlar politikaları, işgörenlerin işletmelerinde çalışmaya devam edip etmemeye yönelik istekli olup olamamalarını belirlemeye yöneliktir. Ücret veya ek yararlar düzeyi, çalışanlar açısından tatmin edici değilse ayrılma isteği yüksek olacağı gibi, devamsızlık ve ayrılma gibi davranışlar işgören devir hızını arttıracaktır. Çalışanları tatminden uzak ücret ve ek yararlar, işgören motivasyonunu düşürmesinin doğal sonucu olarak birey, grup ve örgüt performansına da negatif etki edecektir.¹⁰⁹

2.4.1.1 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu modelde bir değişme ilkesi görülmektedir. Bu değişme ise, bireyin emeğini, ücret için değiştirmesi olarak açıklamıştır. Öğrenim durumu, zekâ seviyesi, tecrübe, eğitim, kabiliyet, yaş, kıdem, cinsiyet, sosyal statü gibi etmenler ile iş için sarf ettiği tüm çabalar kişiler için girdileri oluşturmaktadır. Ayrıca girdi olarak; fiziki görünüş, sağlık durumu, direnç gibi özelliklerde sayılabilmektedir. Çalışanların elinde bulunan bu girdiler çıktı olarak bireylere fayda sağlamaktadır ve bu faydalar ise; ücret, ödüller, tazminatlar, sosyal faydalar, iş statüsü gibi kazanımlarını oluşturmaktadır. Adams; bu

¹⁰⁶ Baştürk, s. 24

¹⁰⁷ Baştürk, s. 27.

¹⁰⁸ Ataay, s.7

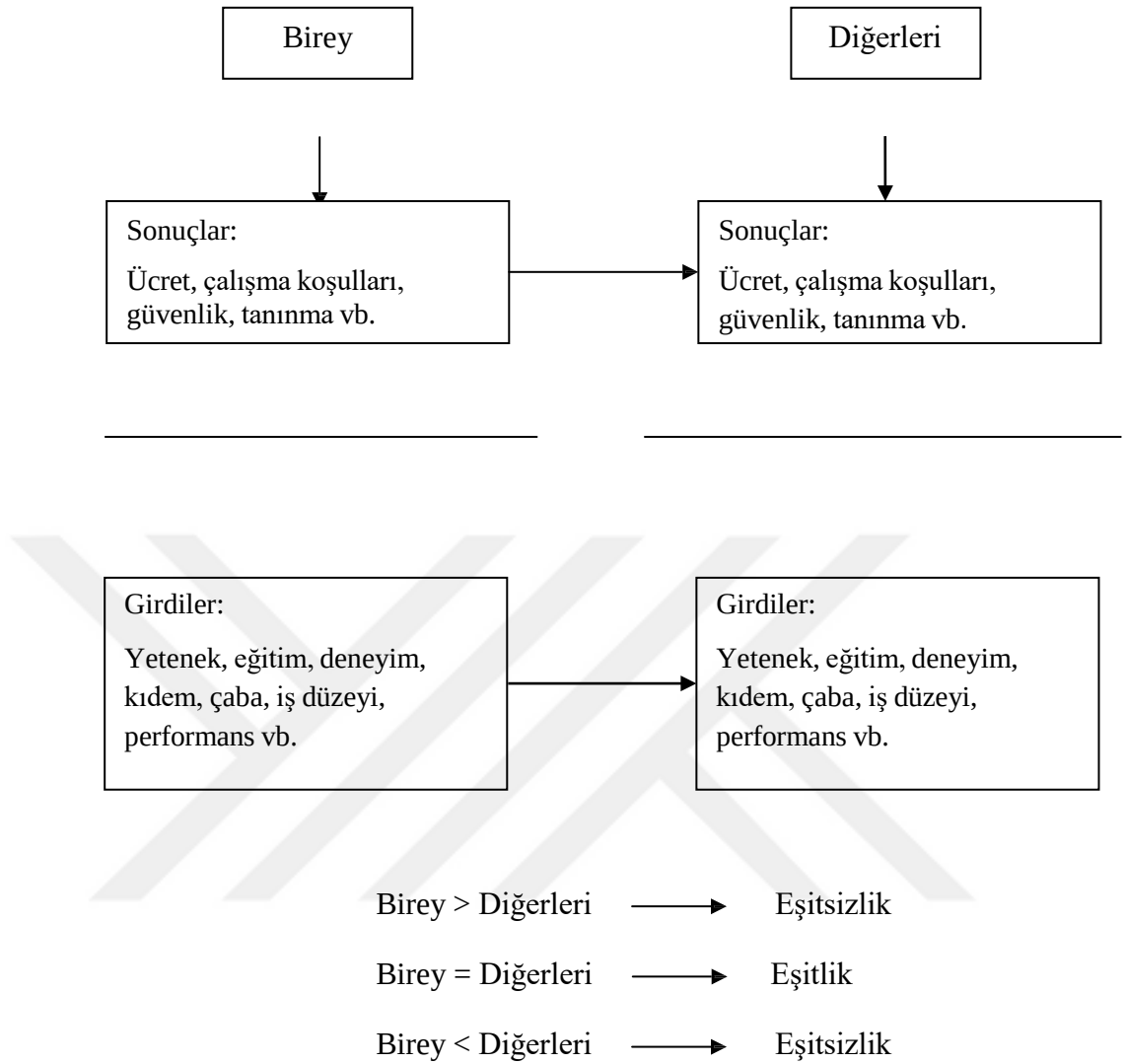
¹⁰⁹ Ataay, s.30

değiştirme işlemi neticesinde taraflar açısından herhangi bir olumsuzluk veya memnuniyetsizlik durumu oluşturmamışsa işlemin sorunsuz ve başarılı bir şekilde gerçekleştiğini söylemektedir.¹¹⁰

Eşitlik teorisinde ise, bireylerin işyerlerine olan katkıları ile işletmelerinden sağladıkları faydaları oranlayarak mukayese etmektedir.(Şekil 1). Bu karşılaştırma sonucu çıkan neticeyi ise (katkı-kazanım oranı), aynı ya da benzer işleri yapan diğer bireylerin sonuçları ile kıyaslamaktadır. Bütün bu yapılan karşılaştırmalar sonucunda çalışanlar, işletmelerinin ücret konusunda adil bir yaklaşım sergileyip sergilemediklerini görmektedirler.¹¹¹

¹¹⁰ Ataay, s.47

¹¹¹ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management**, C:16, No:2, 1990, s. 400-401. Akt. Baştürk, s.26



Şekil 1 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: Larry, H. Faulke. "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, s.11.

2.4.1.2. Lawler'ın Ücret Tatmini Kuramı

Lawler'ın ücret tatmini kuramı; çalışanlara verilen gerçek ücret ile hak ettiği kendisine verilmesi gerektiğini düşündüğü ücreti karşılaştırarak tatmin ve tatminsizlik ile alakalı yorum yapılarak kanaat geliştirme üzerine kurulmuştur.¹¹²

¹¹² Ataay, s. 60.

Lawler ücret tatmini ile alakalı ihtilaflı iki husustan bahsetmiştir.¹¹³

A. Anlaşmazlık Kuramı (Discrepancy Theory): Bu kuramda ücret tatmini için esas olan kişinin almayı arzu ettiği ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki farktır.

B. Eşitlik-Hakkaniyet Kuramı (Equity Theory): Bu teoride ücret tatmini, bir bireyin çaba, deneyim gibi işin girdi kaynakları ile çıktıları oluşturan ücret gibi etmenlerin, diğer iş arkadaşlarının girdi ve çıktıları ile mukayese etmesi sonucu ortaya çıkan durumdan duyduğu tatmin veya tatminsizliktir.

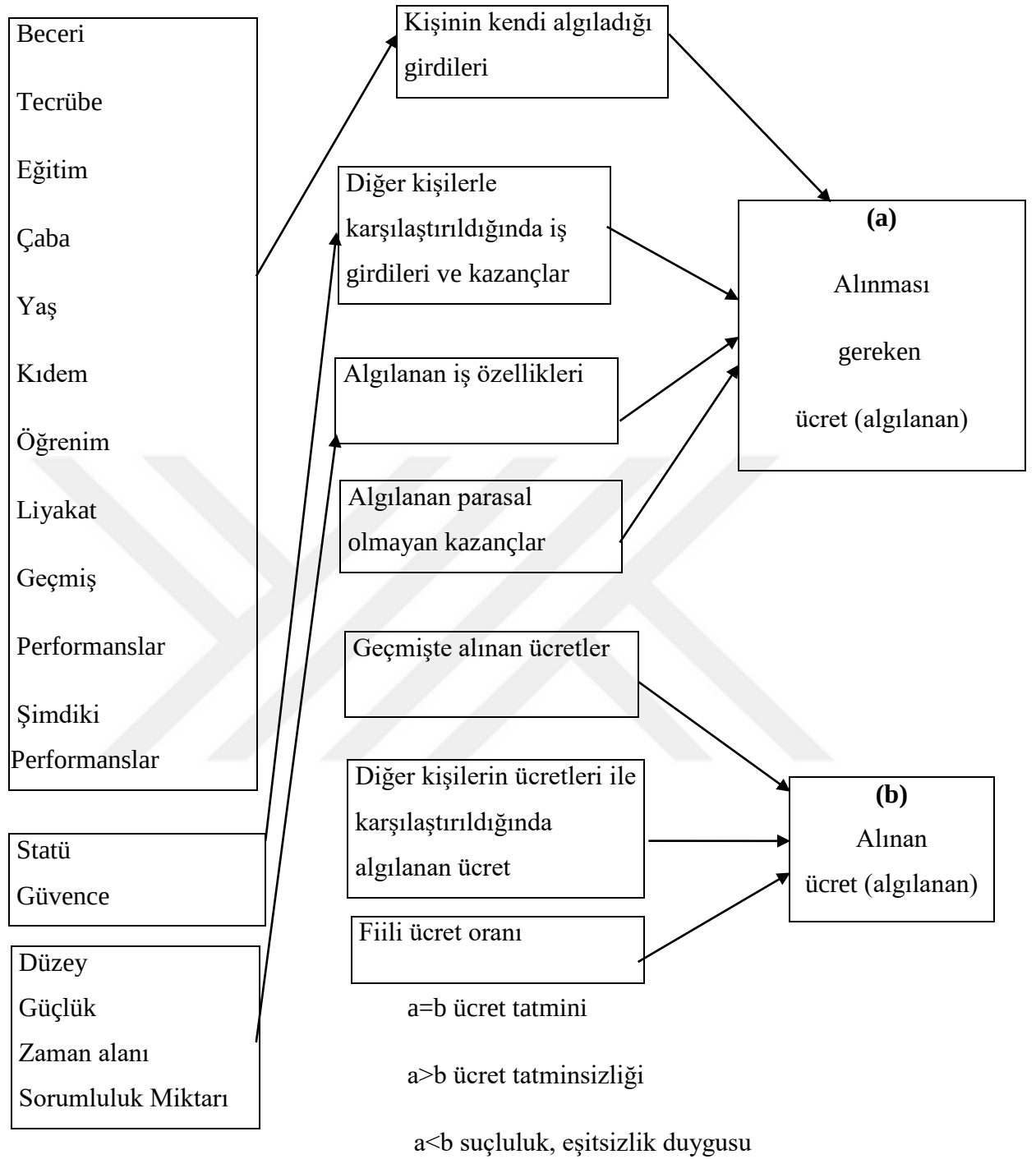
Bu kuramlardan hareketle Lawler yeni bir model ortaya koymuştur. (Şekil 2).

Bu modelde $a=b$ ücret tatminini, $a<b$ ücret tatminsizliğini, $a>b$ ise suçluluk ve eşitsizliği ifade etmektedir. Bireyin kendine ait girdilerin yüksek olduğunu düşündüğü durumda alması gerektiği düşündüğü veya hak ettiğini hissettiği ücrete ilişkin algısı da yüksek olacaktır.¹¹⁴

En nihayetinde bireylerin algısı; çalışanın maaşı, hayat standardı ve ihtiyaçları ile cinsiyet, yaş, medeni durum gibi kişisel özellikleri, ücretin belirlenmesinde kullanılan yöntemle ilişkin görüş ve düşünceleri, ücret karşılaştırması yaptığı kişiler gibi faktörlere bağlıdır.

¹¹³ Uyargil, s. 429.

¹¹⁴ Ataay, s. 62.



Şekil 2 Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli

Kaynak: Cavide Uyargıl, “Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi”, Türkiye’de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İ.Ü. Yayın No:3324, Venüs Ofset, 1985, s.429.

Eşitlik kuramında olduğu gibi, eşitlik ve alınan ücretin, alınması gerektiği düşünülen ücretten fazla olması durumlarından ziyade, Lawler'ın ücret tatmini kuramı

da adalet kuramına benzer şekilde fakat eşitlik ve alınan ücretin bireylerin hak ettiğini düşündüğü ücretten daha çok olması durumundan farklı olarak, bireyin aldığı ücretin, alması gerektiğini düşündüğü ücretten daha düşük olması durumudur. Bu bireylerin ücretlerinde tatminsizlik durumunun oluşmasına sebep olacaktır. Ücreti oluşturan diğer değişkenlerin aynı kaldığını kabul edersek, modele göre tatminsizliği oluşturan nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilecektir,¹¹⁵

- Bireysel girdilerinin yüksek olduğunu düşünenler, girdilerinin kendilerinden düşük olduğunu düşünenlere göre tatminsizlik duyacaklardır,

- Yaptıkları işlerinin veya mesleklerinin diğer iş ve mesleklere göre daha geçersiz olduğunu algılayanlar, daha geçerli olduğunu düşünenlere nazaran tatminsizlik duyacaklardır,

- Parasal kazançlarının çok düşük olduğunu algılayanlar, elde ettikleri parasal kazançların çok yüksek olduğunu algılayanlara oranla tatminsizlik hissedeceklerdir,

- Düşük ücret alan bireyler, yüksek ücret alan bireylere göre, tatminsizlik duyacaklardır.

Bu model; Lawler'ın ücret tatmini kuramına aykırı şekilde, ücret ile ek getirilerinin azlığı veya çokluğunun seviyesine karar verilirken kullanılan esaslar ile ilgili olarak iş tatmini göz ardı edilmektedir. Ayrıca tanım, ücret ve ek yararlar düzeyi kavramlarına ilişkin tatmini içermekle beraber, ücret ve ek yararların yönetimine ilişkin tatmini içermemektedir.¹¹⁶

2.4.1.3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli

Global ve tek boyutlu ücret tatmini yapısına Heneman ve Schwab'ın itiraz etmeleri neticesinde 1970'lerin sonlarına kadar olan zaman diliminde ücret teorilerde yer alan hâkim görüş; ücret tatminin tek boyutlu olarak incelenmesinden vazgeçilerek, Heneman ve Schwab, Lawler'ın ve Dyer ile Theriault'un yaptıkları çalışmaları

¹¹⁵ Ataay, s. 63-64.

¹¹⁶ Paul William Mulvey, "Pay System Satisfaction: An Exploratory Of The Construct And Its Predictors", Doktora Tezi, The Ohio State University, 1991, s. 7, akt. Baştürk, s.31.

geliştirerek ücretin birden fazla olan boyutlarını ortaya koymuşlar ve bu çalışmalar sonucu ileri sürdükleri değiştirilmiş fark modelini geliştirmişlerdir.¹¹⁷

Bu modelde Heneman ve Schwab, ücreti dört farklı gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar ise ; “ücretin düzeyi, yapısı, sistemi ve ödenme şeklidir”¹¹⁸

- *Ücret düzeyi*, işletmedeki ücret veya maaşların ortalamasını ifade eder. Bu ortalama hesaplanırken bir tek pozisyonun bireysel ücreti baz alınacağı gibi birden fazla pozisyonun ücret ortalamaları da göz önünde bulundurulabilir.

- *Ücret yapısı*, örgütteki işlerin kendi arasındaki ücret oranları veya ücret düzeylerinin üstünlük sıralamasıdır.

- *Ücret sistemi*, işletmelerin çalışanlarının ücretlerindeki yükselişi tespit etmek için kullandığı yöntemdir.

- *Ücretin ödenme şekli* ise, işgörene verilen ücretin türünü ifade eder. Çalışanlara ücretleri direkt zamanın ya da performansın karşılığında ödenebildiği gibi, endirekt biçimde ücret dışı ek yararlar olarak ta ödenebilmektedir.

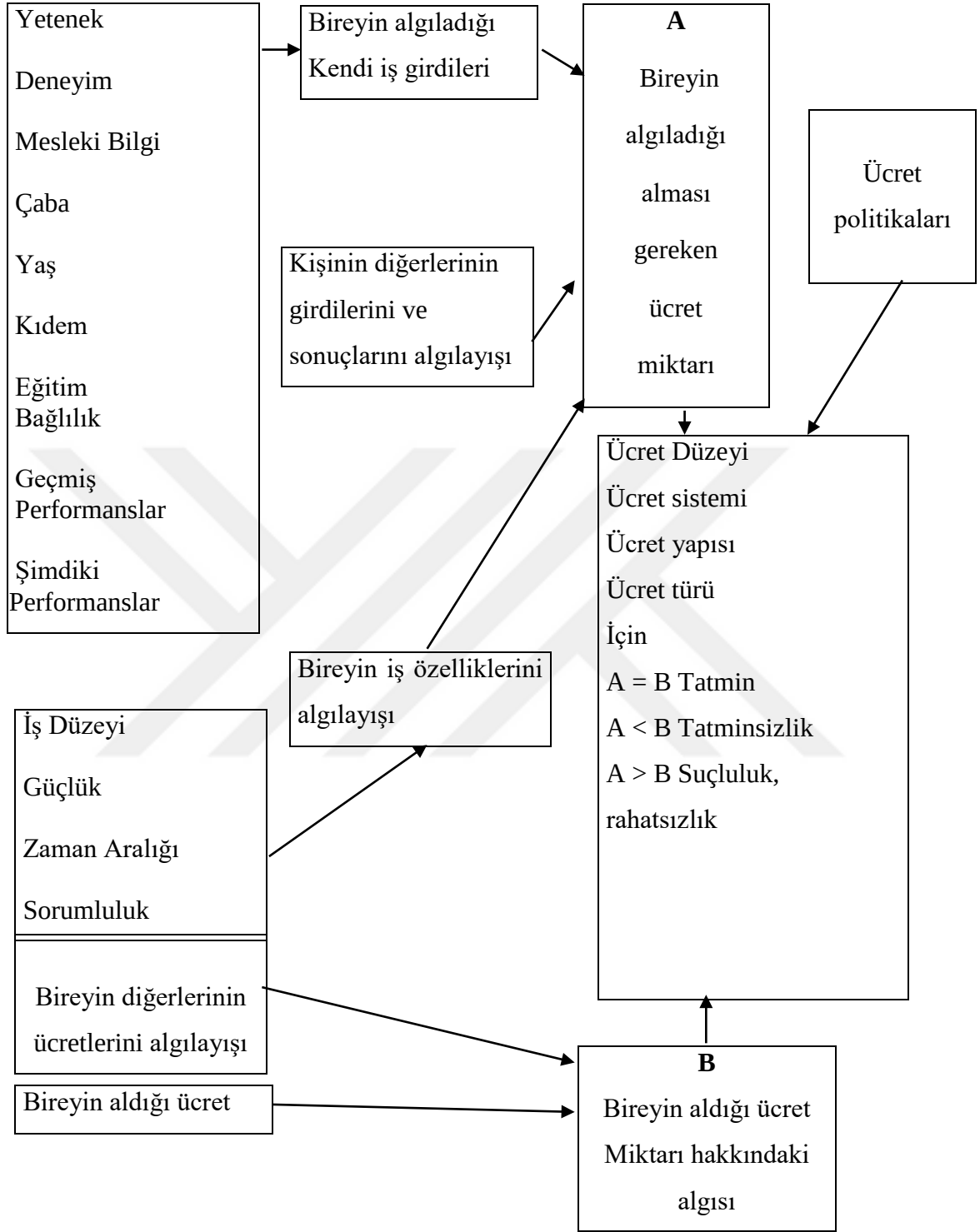
Bir sonraki dönemde Dyer ve Theriault’un kavramsal çalışmaları ile Wyner’in bir deneysel çalışmasına dayanarak, Heneman beşinci boyut olarak, ücret politikaları ve yönetimini de bu boyutlara eklemiştir.¹¹⁹

Heneman ve Shwab’ın modelini Lawler’in modeli ile kıyasladığımızda (Şekil3), tatminin sağlanmasında aynı yolların izlendiği ve tatminin her bir boyutu için farklı karşılaştırmalar yapıldığı görülmektedir. Heneman, bütün boyutların büyük çoğunlukla ayrı politika, prosedür ve uygulamalara sahip olmasından dolayı ücret tatminini bu farklı boyutları gözeterek ayırmanın gerekliliği üzerinde durmuştur.

¹¹⁷ David G. Lynn, “**Incorporating The Procedural/Distributive Dichotomy Into The measurement of Pay Satisfaction: A Study Of Recently Graduated Engineers And Full-time Faculty Members Of Ontario Universities**”, Doktora Tezi, University of Waterloo, 1992, s. 4.

¹¹⁸ Larry H. Faulke, “**Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model**”, Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, s.11

¹¹⁹ Faulke, s. 18-19



Şekil 3 Değiştirilmiş Fark Modeli

Kaynak: Larry H. Faulke, “Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of Theoretical Model”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, s.20.

2.4.2. Ücret Tatminsizliği

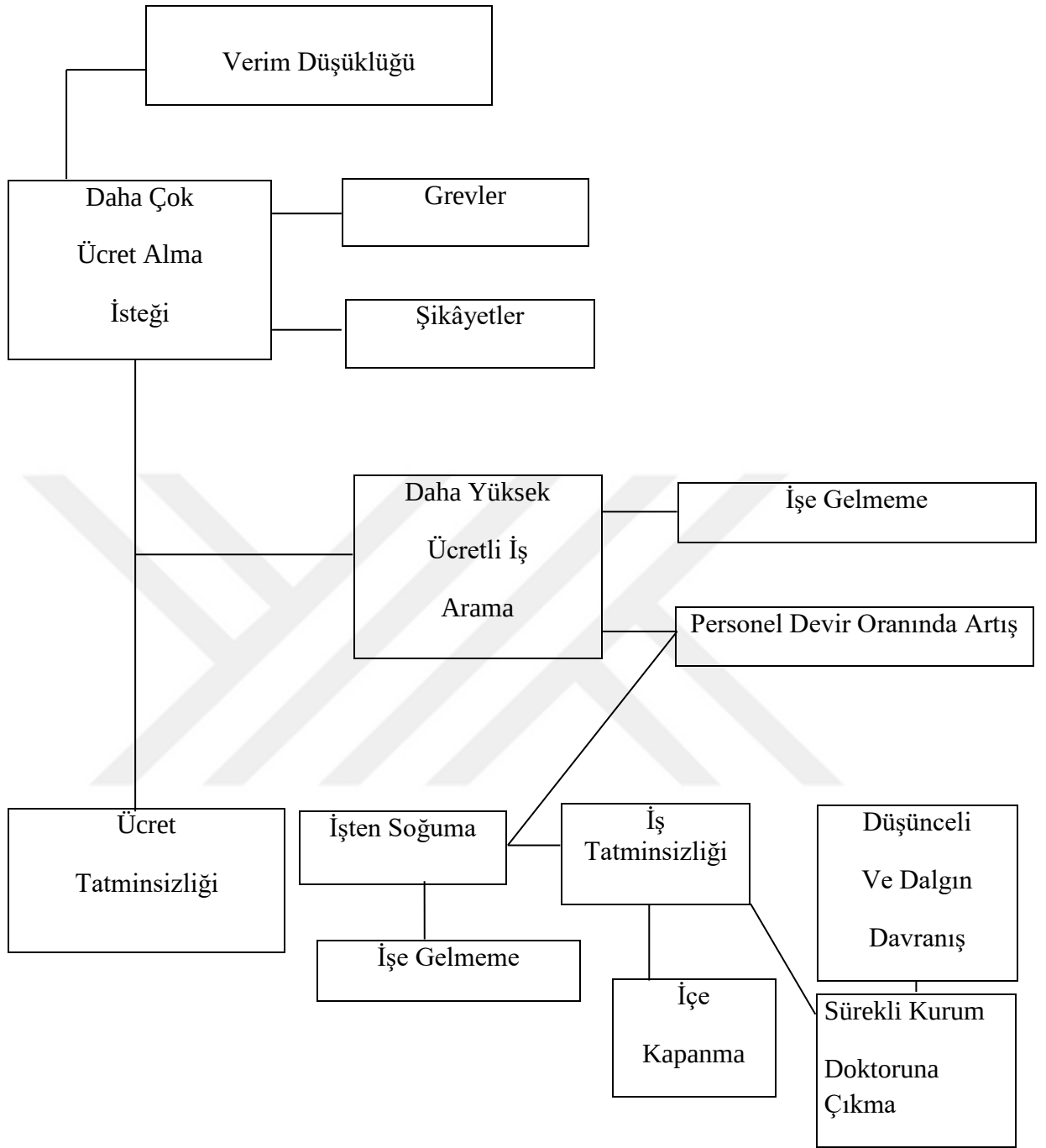
Çalışanlarda tatminsizliğin oluşmasındaki en temel faktörün diğer çalışanlarla kendisini kıyaslaması halinde algıladığı eşitsizlik durumu olduğu açıklanmıştır. Tatminsizliğin işgörenler üzerinde bazı etkileri vardır ve bu etkilerin neticesinde birey dengesini sağlayamayabilir. Ücret tatmini, bireylerin iş tatminine olan etkisini Herzberg şu şekilde açıklamıştır; “Bireylerin ücret tatmini duyması, iş tatminsizliğini ortadan kaldırmamakta, fakat bireyin ücretinden tatminsizlik duyması, iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir”.¹²⁰

İşgörenlerde ki ücretten tatminsizlik durumu; örgüt içerisinde anlaşmazlıklara, çalışanların grev ve iş bırakmalarına, işe geç gelmelere ve iş ile ilgili psikolojik tatminsizliğe neden olması neticesinde bireylerin verimliliklerinin düşmesine ve işten ayrılma durumları ile karşılaşma sıklıklarını arttırmasına sebep olmaktadır. Şekil 4’te şematize edildiği üzere; daha yüksek ücret alma isteği çalışanlarda ücret tatminsizliğini beraberinde getirmekte, verimlerini düşürmekte ve daha yüksek ücret düzeyinde bir iş arayışına girmektedirler.¹²¹

Fakat çalışanların, ücret tatminsizliğinden dolayı işi bırakma istekleri bütün bireylerde aynı düzeyde olmayacaktır. Bu, bireylerin ücrete verdikleri öneme, işgücü piyasasındaki arz-talep durumuna ve güncel işsizlik oranlarına göre değişiklik gösterecektir.

¹²⁰ Ataay, s. 71-72.

¹²¹ M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge, “Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s. 193.



Şekil 4 Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler

Kaynak: Şimşek ve Öge, “Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.193.

İlk bölümde; psikolojik güçlendirme kavramından sonra bu bölümde, ücret ve ücretle ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmış, ücret yönetimi anlatılarak ücret tatmini teorileri ile ilgili bilgiler verilmiş ve ücret tatminin önemi açıklanmıştır. Bu bölümde ise “Örgütsel Özdeşleşme” kavramını inceleyeceğiz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

İşletmenin dış çevresi olarak tabir edilen uzak çevresinde olan değişimler ve gelişmeler, iş görenler ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Günümüz işletmeleri, çalışanlardan iş yerini sevmeye, sadakat gibi duyguların da ötesinde; örgütü bireysel kimlikleriyle özdeşleştirecek kadar benimsemelerini arzu etmektedir.¹²² Bu sebeple de, örgütsel özdeşleşme kavramının önemli bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Özdeşleşmeyi örgütsel bağlamda ilk defa ele alan kişi olan Foote (1951); özdeşleşmenin, isteklendirmenin temeli olduğunu söylemiştir. Özdeşleşme; bireylerin benlik tanımlarının bir parçası olarak örgüt üyeliğini içselleştirdiğinde anlamını bulur. Böylece, özdeşleşme kavramı örgütteki işgörenlerin her birisinin davranışlarının ele alınmasında yol gösterici bir role sahip olacaktır. “Örgütsel özdeşleşme, bireyin belli bir örgüt üyeliği açısından tanımlanan sosyal özdeşleşmenin özel bir formudur.” Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin örgütleriyle alakalı düşünce, tutum ve davranışları olarak tanımlanmaktadır.¹²³ Örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili literatürde yapılan diğer tanımlamalar ise aşağıdaki tabloda sıralanmıştır;

¹²²Mustafa Polat, Harun Cem Meydan, “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:25, 2011, s.1.

¹²³ Hung-Wen Lee, “Locus of Control, Socialization, and Organizational Identification”, **Journal of Management History**, 2013, s. 1047

Tablo: 1-Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları

Yazar	Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımları
Simon (1947: 218)	“Bireyin örgütsel hedefleri, kendi örgütsel kararlarını belirleyen değer dizinleri gibi kendi amaçları yerine koyma sürecidir”
Foot (1951)	“Belli bir kimliğin tahsisi ve o kimliğin bağlılığıdır.”
Kellman (1961: 493)	“İlişki arzusu temelinde bağlılıktır.”
Hall vd. (1970: 176)	“Örgüt ile birey hedeflerinin artarak tümleşik ve uyumlu hale geldiği süreçtir.”
Patchen (1970)	“Paylaşılmış nitelikler, sadakat ve dayanışma olarak tanımlanır.
Lee (1971)	“Bireyin örgütle geniş çaplı bireysel özdeşleşmesi derecesidir.”
Tajfel (1978, 1982)	“Özdeşleşmeden bahsedebilmek için iki boyut gereklidir. Bunlardan birincisi bilişsel boyut yani örgüte üyelik bilgisidir, diğeri değerlendirme boyutu diğeri bir ifade ile örgütün değerlerinin farkına varmasıdır. Üçüncü boyut olan duygusal boyut, bu farkındalık ve değerlendirme boyutlarının bütünleşmesinden oluşur. Gruba üyeliğin idrak edilmesi ve üyeliğe yönelik duygusal bağlılık oluşmasıdır.”
Cheney (1983: 342)	“Bireyin sosyal ölçekteki unsurlara kendisini bağladığı aktif bir süreçtir”
Ashforth ve Mael (1989: 21)	“Bir örgütle oluşturulan birlik algısıyla ilgilidir. Gruba, başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren ait olma ya da birlik olma algılayıcıdır.”
Bullis ve Bach (1991:181)	“Birey ve örgüt arasındaki ilişkinin gelişim süreci ve aynı zamanda bu sürecin bir ürünüdür.”
Efraty vd. (1991: 64)	“Bireyin ve örgütün kimlikleri arasındaki uygunluktur.”
Pratt (1998: 172)	“Bireyin örgütü hakkında sahip olduğu inançlarının kendi benlik referansı veya benlik tanımlayıcısı olmasıdır.”
Rousseau (1998: 217)	“Bireyin kendisini bir bütünün parçası olarak gördüğü psikolojik bir durumu ifade eder.”
Scott ve Lane (2000)	“Psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmektir.”
Dukerich vd. (2002)	“Örgüt üyesinin örgütle özdeşleşme düzeyi, kendi benlik bağlamının içeriğinin örgütle bağlandığı dereceyi gösterir.”
Gossett (2002)	“Özdeşleşme, basit bir işbirliği faaliyetinden daha fazlasıdır. Bireylerin bir arada yaşamalarına imkân veren duygu, değer ve kararlarını paylaşma imkanı sağlayan ortaklık duygusudur.”

Kaynak: Sek Kwong, Tso (2005), **Organizational Identification Under Unfavorable Outcome: A Factory Study in China. Doctoral Dissertation**, The Chinese University of Hong Kong, p.13; akt. Mehtap Fındık, **Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması**: Konya Aile Hekimleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s.45

Burada yapılan örgütsel özdeşleşmenin tanımlamalarında genel olarak birey-örgüt ilişkisi kişinin benlik duygusu özelinde incelenmiş ve örgüte üye olmanın çalışanların benliklerindeki etkileri değişik açılardan ele alınmıştır.¹²⁴

3.2. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisinin gelişimi ile birlikte özdeşleşme bütünsel bir kavram olarak ele alınmaya başlamıştır.¹²⁵

Özdeşleşmenin temelini; kişisel bir kimlik ve birden çok sosyal kimlik olmak üzere iki temel dayanaktan oluşan kimlik teorisi yaklaşımı oluşturmaktadır. Kişisel kimlik, bireyin yetenekleri ve ilgi alanları gibi kendinden kaynaklı özellikleri kapsarken; sosyal kimlik, sırasıyla dini, eğitim, kültürel kurumlar ya da gruplar gibi merkezi kuruluşlara üyelik cinsiyet ve ırk gibi demografik özelliklerden kaynaklı olarak oluşan belirli grup sınıflandırmalarından oluşmaktadır.¹²⁶

“Kişiler benliklerin bir bölümünü ait oldukları bu sosyal gruplardan ve kategorilerden almaktadırlar. Bireyin nasıl düşüneceği, ne yapacağı ve nasıl davranacağı ait olduğu sosyal kategorilerle bağlantılıdır. Bunun sonucunda bireyler sosyal kimlik kazanırlar.”

Tajfel ise sosyal kimliği; “bireyin grup üyeliğinin bireye kattığı değere verdiği önem ve üyeliğinden kaynaklanan duyguyla birlikte bireyin bağlı olduğu gruplara dair olan bilgisi” olarak tanımlamaktadır. Sosyal kimlik teorisinde bireylerin algıları üzerinde durulur.¹²⁷

Tüm bu tanım ve yaklaşımlardan özetle; sosyal kimlik, bireylerin şahsi özelliklerini de dikkate alarak menfaatleri doğrultusunda saygınlığını artıracığına ve kendi değerine değer katacağını düşündüğü bir sosyal grupla kendini tanıtmayı veya tanımlaması olarak ifade edilebilir.

¹²⁴ Karabey, s.17

¹²⁵ İpek Tüzün Kalemci, İrfan Çağlar, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Journal of Yaşar University**, Sayı: 3, 2008, s. 1013.

¹²⁶ C.B Bhattacharya, Ann Glynn Mary, “Understanding The Bond of Identification: An investigation of Its Correlates Among Art Museum Members”, **Journal Of Marketing**, issue: 4 vol.59, 1995, s. 47

¹²⁷ Davide Ravasi, Rekom Johan Van, “Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory”, **Corporate Reputation Review**, issue: 2 volume: 6, 2003, s. 118-132.

3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Git gide karışık bir duruma gelen ve sürekli olarak değişen çevre şartlarına uyum sağlamak günümüz örgütlerinin dinamik ve organik yapılara dönüşme mecburiyetini doğurmuştur. Bunun neticesi olarak ta günümüz işletmelerinde yukarıdan aşağıya emir zinciri şeklindeki yapıların yerini yatay iletişimin var olduğu ve takım çalışmasının etkin bir şekilde uygulandığı sistemler daha da önem kazanmıştır. Bu durum beraberinde bürokratik yapının yokluğunda işletmenin ne için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulmasının sağlanmasında etkili olmuştur. Bunu sağlamanın yolu da işgörenlerin hem aklında hem de gönlünde yer edinmeden geçtiği görülmüştür.¹²⁸

Bir işgörenin örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamak için, bireyin örgüte olan bağlılığını göz önüne almak ve ona göre değerlendirmek gerekmektedir. Eğer işgören örgüt üyeliğini benimsemiş, içselleştirmişse; bu üyelik kişiyi toplumda başka bir sosyal grup üyelik durumundakinden daha önemli bir konuma da getirmişse, bu durumda kişi örgütle yüksek derecede özdeşleşmiş denilebilecektir.¹²⁹

İş görenlerin örgütle özdeşleşmeleri ile beraber yaptıkları iş daha anlamlı hale gelerek motivasyonları üzerine olumlu anlamda etki etmektedir. Ayrıca özdeşleşme ile çalışanların örgütte kalma isteğini artırarak yabancılaşma duygusunu yaşama ihtimalinin azalarak işgören devir hızının da düşmesi sağlanacaktır. Örgütsel özdeşleşme ile birlikte iş görenler, çalıştıkları işletmeler için destekleyici tutumları ve faydalı olabilecek davranışları içten bir şekilde sergileyeceklerdir.¹³⁰

Yapılan birçok araştırmada, örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri yüksek olan bireylerin örgüt tarafından verilen amaçları kendilerine amaç edindikleri ve örgütlerindeki diğer çalışanlardan daha itaatli ve sadakatli oldukları görülmüştür.¹³¹

¹²⁸ Hediye Çırakoğlu, “Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010, s.12

¹²⁹ Canan Nur Karabey, Ömer Faruk İşcan, “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı:21, 2007, s. 232

¹³⁰ Faruk Ömer İşcan, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 6 No:11, 2006, s.161

¹³¹ Kahraman Günbek, *Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Personeli Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007, s.27

Bilim insanları Carmeli, Cohen-Meitar ve Elizur “örgütsel özdeşleşme iş ortamında yaratıcılığı arttırır ve çalışanları yaratıcı olmaya sevk eder” demektedirler. Özdeşleşme bireyin duygularını, tutum, davranış ve inançları ile çalışanları birbirine yakınlaştırmakta ve bireylerin örgütleri ile doğal olarak bütünleşmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşmenin işletmelerin iş ortamlarında denetim mekanizmalarının işlevselliği ile anlam ve aidiyet duygularının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sebeple, işgörenlerin bağlı bulundukları örgütle özdeşleşmesi o örgütler için çok önemli ve anlamlıdır.¹³²

3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Özellikleri

Örgütlerin dış çevrelerinde yaşanan değişiklikler ve gelişmeler, örgüt ile birey arasındaki psikolojik ilişkinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yani, örgütler bundan böyle işgörenlerinden sadakat, işyerini sevmeye gibi duygu ve davranışların çok ötesinde örgütle özdeşleşmelerini beklemektedirler.¹³³

Bir çalışanın mensubu olduğu örgüt ile özdeşleşmesi onun yaptığı işi kendi açısından daha anlamlı bulmasını sağlar ve çalışanın motivasyonuna olumlu olarak etki eder. Ayrıca özdeşleşme çalışanın örgütten ayrılma isteği ve yabancılaşma duygusunu azalttığı gibi örgüte olan bağlılığını da arttırmaktadır.¹³⁴ Örgütsel özdeşleşmenin özellikleri aşağıdaki tabloda şu şekilde özetlenmiştir.

¹³² Arzu Çakınberk, Neslihan Derin, Erkan Demirel, “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı 3, 2011, s. 94

¹³³ Kaya Yıldız, “Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri ile Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı 13, 2013, s. 252.

¹³⁴ Ebru Leblebici, “Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2016, s.17.

Tablo: 2-Örgütsel Özdeşleşmenin Temel Kavramlarının Kısa Bir Özeti

Yazar	Ana Alt Kavramlar/ Temel Özellikleri
Brown (1969)	Katılımın dört yönü: örgütün çekiciliği, örgütsel ve bireysel hedeflerin uyumu örgüte olan bağlılık, örgüt üyeliği için örgüte başvurma(s.349).
Lee (1969, 1971)	Özdeşleşme, aitlik hissi, sadakat ve paylaşılan özelliklerin birbiri ile karşılıklı ilişki içinde olduğu ve ayrı olgular olarak analiz edilemeyecek bir kavramdır. Aitlik: Kendi işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını karşıladığını hisseden iş görenlerle ortak hedeflerin paylaşılması. Sadakat: Örgütün hedeflerinin desteklenmesi, örgütte kalmaktan gurur duyulması ve dışarıdakilere karşı örgütün korunması. Paylaşılan karakteristikler: Bireyin, örgütün diğer üyelerinin paylaştığı çıkar ve amaçlara sahip olacağı şekilde, paylaşılan özellikleri algılaması.
Patchen (1970)	Örgüt üyeleriyle paylaşılan özelliklerin algısı, diğer örgüt üyeleriyle paylaşılan çıkar ve hedefler, örgüt üyeleriyle dayanışma duygusu, örgüte olan aitlik duygusu
Hall et al. (1970) and Schneider et al. (1971)	Hedef ve değer kabulü, örgüte duyulan duygusal bağlılık
Cheney (1983a)	Bireyler birçok hedefle özdeşleşebilirler. Örnek; kişiler, aileler, gruplar, birlikler ve daha az genişlikte olmak üzere değerler, hedefler, amaçlar, bilgi, aktivite, hedef. Böylece bir birey kendisini özel yapılara ait hissedebilir. Cheney ve Tompkins'e göre, örgütsel özdeşleşme, özdeşleşme gelişiminin bir süreci olması ve bu sürecin sonucu olarak bireyin örgütle kuvvetli bağlar kurmasıdır.
Ashforth and Mael (1989)	Sosyal özdeşleşme bileşenleri: Öz kategorizasyon, bireyin psikolojik olarak örgütün kaderi ile birbirine sarılı olması ve bireyin örgütün değer ve tutumları ile bütünleşme algısı.
Dutton vd. 1994	1. Örgüt üyesi olarak bireyin kimliği diğer alternatif kimliklerinden önde olmalıdır. 2. Bireyin benlik kavramı ile sosyal bir grup olan örgütü tanımladığına inandığı benzer niteliklere sahip olmalıdır.
Rousseau 1998	Bireyin kendi kimliği ile örgütün bütünleşme sürecidir.
Pratt 1998	Özdeşleşme benliğinin örgüt ile ilişki içinde olduğunun kavranmasıdır. Durumsal Özdeşleşme Derin Yapı Özdeşleşmesi
Van Dick 2001	Duygusal Bileşen: Gruba duygusal bağlanma Bilişsel Bileşen: Üye olunduğunun bilincinde olunması veya buna dair bilgi. Değerlendirici Bileşen: Örgütün olumlu değerlendirilme. Gurur duyma. Davranışsal Bileşen: Eylemin parçası olmak gibi gerçek bir davranış içerir.

Kaynak: M.R Edward, Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. International Journal of Management Reviews. Vol. 7. Issue 4. 207-230. Edward, 2005, s.214.

Yukarıdaki tabloda örgütsel özdeşleşmenin özelliklerine ilişkin yapılan tanımlamaların “örgüte olan aitlik duygusu” etrafında şekillendiği görülmektedir.

3.5. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşmenin modelleri incelendiğinde, bireylerin örgütleri ile olan bağlarını ve özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl farklılaştığını ortaya koyulduğu görülmektedir. Literatüre bakıldığında örgütsel özdeşleşme ile ilgili; Kreiner ve Ashforth’un “Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli”, Reade’nin “Örgütsel Özdeşleşme Modeli”, Scott vd.’nin “Örgütsel Özdeşleşme Modeli” olmak üzere 4 farklı model karşımıza çıkmaktadır.¹³⁵

3.5.1. Kreiner ve Ashforth: Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Bu modelde özdeşleşme; özdeşleşmeme, tarafsız özdeşleşme, kararsız özdeşleşme, güçlü özdeşleşme olmak üzere dört boyutta incelenmiştir.

Özdeşleşmeme: “Bireyin kimliği ile örgütün algılanan kimliği arasında bilişsel ve negatif bir ayrım olarak tanımlanır. Çalışanın kendini tanımlayıcı özellikleriyle örgütün tanımlayıcı özellikleri arasında uyumsuzluğun söz konusu olduğu durumda ortaya çıkar.”¹³⁶

Özdeşleşmemeyi, özdeşleşme kavramının zıttı bir kavram olarak ifade etmek yanlıştır. Özdeşleşmemek başka kavramlarla ilişkilendirilip tanımlanmayacak kadar özgür bir durum içermektedir. Özdeşleşmede bir örgütteki pozitif özellikler ile bir çalışanın karakterini bütünleştirirken, özdeşleşmeme de ise işletmelerin negatif yanlarını kişinin karakterinden ayıştırmaktadır. Bu durum da neticesinde örgütle birey çatışmasına ve anlaşmazlık çıkmasına sebep olacağından bu kaçınılan bir durumdur. Bireyin örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşmemesi örgüt açısından olumsuz bir durum oluşturmaktadır.¹³⁷

Tarafsız Özdeşleşme: İşgören kendisini örgüte karşı; amaç, değer ve misyon yönüyle nötr olarak tanımlar. Yani, bireyin değerleri ile örgüt değerleri uyusmamaktadır. Bu durum bireyin hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme düzeyinin

¹³⁵ Çırakoğlu, s.13

¹³⁶ Esra Tümer, “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı’nda Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.67

¹³⁷ Tümer, s.68

düşük olmasına sebep olacak fakat örgüt, bireyin örgüt değerlerini özümsemesini ya da kabullenmesini sağlarsa bu durumu kendi lehlerine çevirebileceklerdir. Bu şekilde tarafsız özdeşleşme durumu özdeşleşmeye dönüşebilir. Aksi takdirde, bireyin örgütle özdeşleşmemesi ile karşı karşıya kalınacaktır.¹³⁸

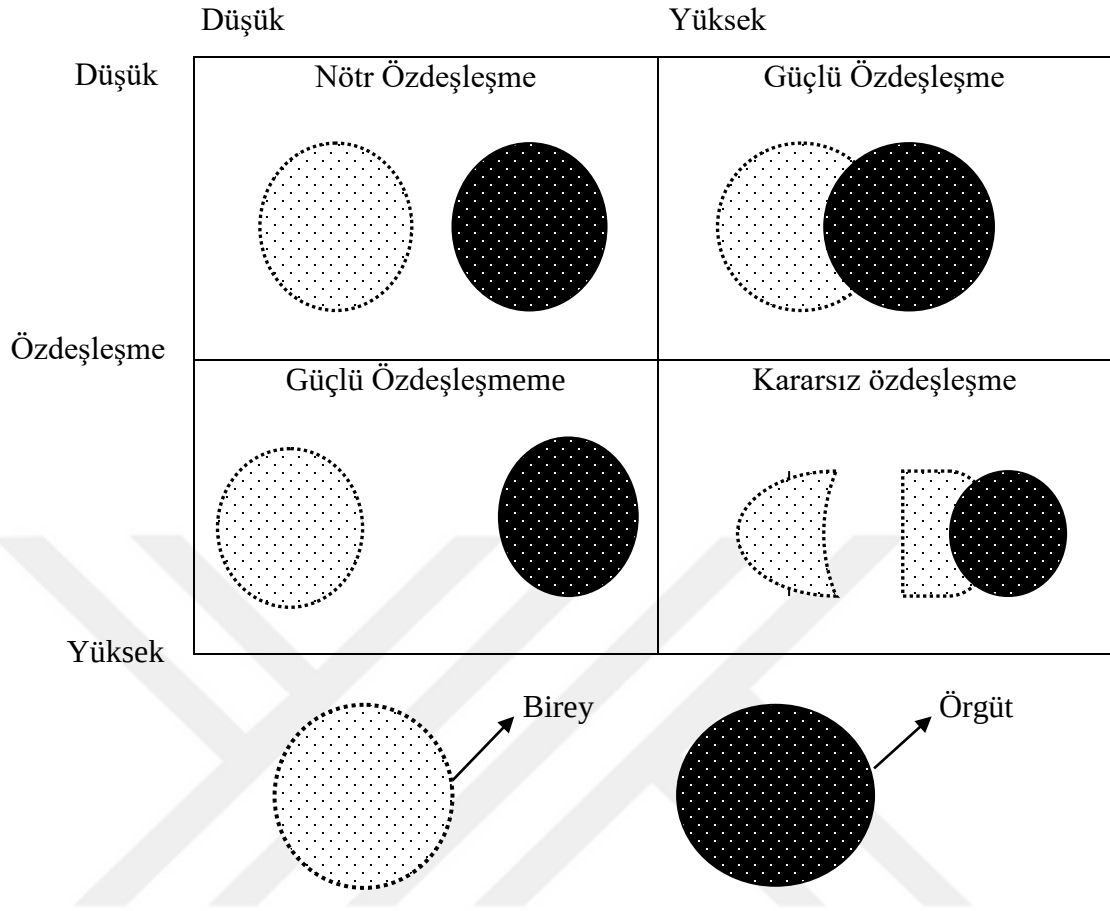
Kararsız Özdeşleşme: Günümüz örgütlerinin karmaşık yapısı bireylerde inanç, amaç ve değer kaybı ve bireyin örgütüyle özdeşleşmesi ile birlikte özdeşleşmeme durumuna zorlayabilmesine, kararsız veya çatışan özdeşleşme denilmektedir.¹³⁹ Başka bir anlatımla bu özdeşleşme türünde birey; örgütün bütün özelliklerini kabul etmeyip sadece bazı özelliklerini kabul etmektedir.

Güçlü Özdeşleşme: Bu özdeşleşme türünde, bireylerin uzun vade de işletmede çalışmasını sürdürebilecek vasıflarla, örgütte olan devamlılıklarını sürekli kılma arzusu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda iki sonuç görülmektedir. İlk olarak bireylerarası dinamikler harekete geçirilmekte, bu durumda birey belli bir örgüt üyesi olarak iş birliği davranışı sergilemekte ve örgüte üye olmayan diğer kişilerle rekabet içerisine girmektedir. Ortaya çıkan ikinci durum ise; çalışanın örgüt içindeki çalışma arkadaşlarına katkıda bulunmak için direkt ve motivasyon düzeyi yüksek bir şekilde davranmasıdır.¹⁴⁰

¹³⁸ Glen Kreiner., "Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behaviour**, volume:25, 2004, s.5.

¹³⁹ Keiner, s.7

¹⁴⁰ Jane Dutton, "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, issue 39, 1994, s.254, akt. Tümer s.70



Şekil: 5-Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Kreiner, Glen. “Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behaviour*, issue:25, 2004, s.27

“Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere bireyin örgütüyle özdeşleşme durumuna göre dört tür özdeşleşme seviyesi oluşmaktadır. Şekle göre özdeşleşmenin ve özdeşleşmeme düzeyinin düşük olduğu durumda “nötr (tarafsız) özdeşleşme”, özdeşleşme düzeyinin yüksek, özdeşleşmeme düzeyinin düşük çıkması durumunda “güçlü özdeşleşme”, özdeşleşme düzeyinin düşük özdeşleşmeme düzeyinin yüksek olduğu durumda “güçlü özdeşleşmeme”, hem özdeşleşme düzeyinin hem de özdeşleşmeme düzeyinin yüksek olduğu durumda “kararsız özdeşleşme” durumları oluşmaktadır.”¹⁴¹

¹⁴¹ Sümeyra Saruhan, “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleme Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2017, s.38

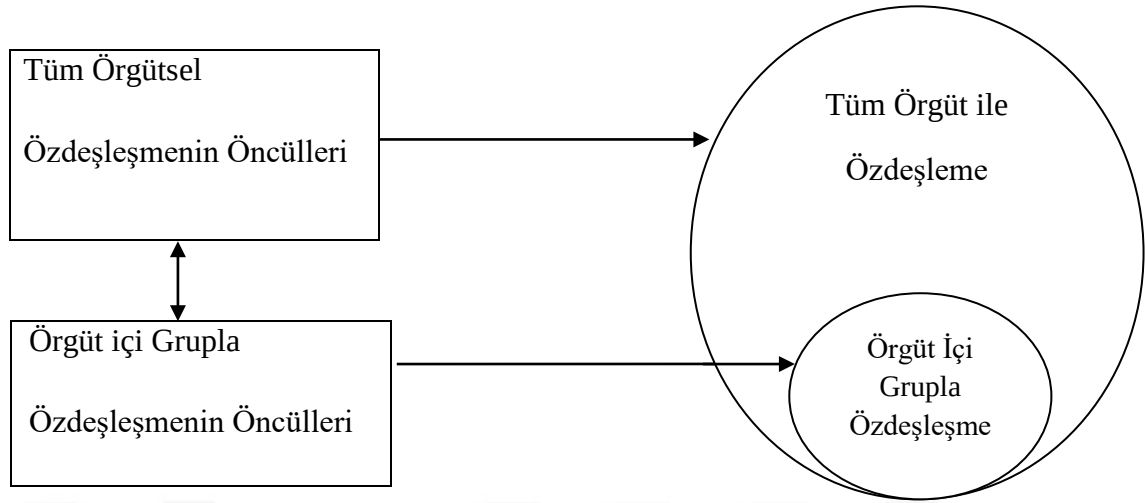
3.5.2. Reade'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Özdeşleşmemenin yüksek olduğu durumda Reade'nin modeline göre; örgütler; işgörenlerin örgüt içerisinde sadece bir gruba mensup olmaksızın birden fazla grup içerisinde yer alabilecekleri, birbirleri ile iç içe girmiş grup oluşumlarından meydana gelmektedir. Örgüt içinde oluşan herhangi bir çalışma grubu, yine örgüt bünyesinde bulunan diğer çalışma gruplarına farklı bir davranış gösterebilecekleri gibi örgüte karşı da farklı bir tavır sergileyebilirler. Reade buradaki farklılığı “çiftli özdeşleşme” olarak tanımlamıştır. Aidiyetlik durumlarındaki farklılık özdeşleşme derecelerini de beraberinde getirmektedir. Ancak her iki boyutta özdeşleşmenin dereceleri farklı olsa da özdeşleşme kavramını oluşturan öncüller farklı değildir. Reade özdeşleşmenin öncüllerini; grubun sahip olduğu prestij ve farklılık arz eden özelliği, yöneticilerin desteği ve takdir anlayışı ile kariyer olanaklarının genişliği şeklinde sıralamıştır.¹⁴²

Sosyal kimlik kuramına göre, bireyler kendi çıkarları için itibarlı ve kendine özgü özellikleri olan gruplara üye olmak isterler. Burada ayırt edici özellik, bir örgütü diğerinden farklı kılan, bireyler için kendilerini diğer kişilere karşı tanımlamada kullandıkları keskin çizgilerin olmasıdır. Bir örgütte yüksek ayırt edici özelliklerin varlığı; örgüt üyelerinin örgütsel özdeşleşme seviyelerinin de yükselmesine sebep olmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında yöneticilerin çalışanlara olan destek ve takdiri de çok önemlidir. İşgörenin ilk yöneticisinden aldığı destek ve beğenilme grup içi özdeşleşmeyi arttırmakta, daha üst düzey yöneticisinden aldığı takdir ve destek ise örgütsel özdeşleşme düzeyini artırmaktadır. Örgütsel özdeşleşme seviyesini artıran bir diğer etken ise; işgörene kariyer geliştirme fırsatlarının sunulmasıdır. Eğer bu fırsatların, grup içinde etkili olacağı varsayılıyorsa grup içi özdeşleşmeyi, tüm örgütün genelinde oluşacağı algılanıyorsa tüm örgüt içi özdeşleşmeyi artıracığı söylenebilir.¹⁴³

¹⁴² Emrah Tokgöz, “ **Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012, s. 48-49

¹⁴³ Tokgöz, s.49



Şekil: 6- Örgütsel Özdeşleşmenin Temel Modeli

Kaynak: Carol Reade, “Antecedents Of Organizational Identification In Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment To The Local Subsidiary And The Global Organization”, **Int. Journal Of Human Resource Management**, v.12, 2001, p: 1269. ;akt: Tokgöz, s.63

Bu model bize; çalışanların örgütleri ile olan özdeşleşmelerinin ve grup içi özdeşleşmenin sonuçlarının birbiri ile aynı olduğu göstermektedir. Öncüller aynı olmasına rağmen, bu ikisi arasındaki farkı ortaya çıkaran unsur; iş görenlerin çalıştıkları gruptakilerle aynı kaderi paylaştıklarını düşünmeleri ve neticesinde meydana gelen duygusal bağın gücüdür.¹⁴⁴

3.5.3. Scott, Corman ve Cheney’in Örgütsel Özdeşleşme Modeli

Scott vd. özdeşleşmeyi kimlikle bütünleştiren, eylem ve yapı kavramlarını da kapsayan bir modelin gereksinimine dikkat çekerek özdeşleşme literatürüne yeni bir modelin kazandırılmasına öncülük etmişlerdir. Bunu da göz önünde bulunduran Giddens (1984) örgütsel özdeşleşme modeline durumsal eylem kısmını ilave etmiştir. Scott vd. (1998) bu modelde; yapının ikiliği, yapıların bölgeselleşmesi ve durumsal faaliyetler olmak üzere bu üç kısım üzerinde yoğunlaşmışlardır.¹⁴⁵

Yapının İkiliği: Konusu yapı ve sistem arasındaki ilişki olan örgütsel özdeşleşme teorisinde; sistem ve yapının birbirini kapsamasından dolayı, bu kavramlar

¹⁴⁴ Tokgöz, s.50.

¹⁴⁵ Tüzün ve Çağlar, s.1016.

arasındaki ikilik göz ardı edilmeyecek kadar önemlidir. Scott vd. (1998) kimlik ve özdeşleşme ikililiğini adanmışlık sürecinin metodolojisi içinde meydana gelen olay ve kavramlara bağlı olarak açıklamışlardır.¹⁴⁶

Birey ile algılanan sosyal üyeliğe ve bu üyeliği türeten ve bu üyelik yoluyla türetilen davranışlara odaklı sosyal kaynak/hedef arasındaki bağ adanmışlık olarak tanımlanmaktadır. Aslında sembolik bir kavram olan adanmışlık; bireyler ve onların bağlı olduğu grupların sosyal mekanizmaları tarafından şekillendirilmektedir. En genel manada özdeşleşme; hem bireyin ait olduğu grupla kendini tanımlaması, grupla bir olma ya da gruba aidiyet algısı olarak, hem de örgüt üyesinin örgütün çıkarlarını en iyi karşılayan alternatifini tercih etme isteği olarak tanımlanmıştır. Özdeşleşme/adanmışlık sürecinin konusu ise; kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkidir ve burada özdeşleşme sistemi, kimlik ise yapıyı temsil etmektedir.¹⁴⁷

Yapının Bölgeselliği: Bu kavram bize kimlikleri kavramak ve birbirleri ile olan ilişkilerini anlamamız noktasında yardımcı olmaktadır. Örgütlerin aynı toplumlar gibi, örgütsel kültür ve kimliklerinde homojenlik veya tekil olmadığı varsayılmaktadır. Kişilerin sahip oldukları bireysel kimliklerinin geçici özellikte olduğu söylenebilir.¹⁴⁸

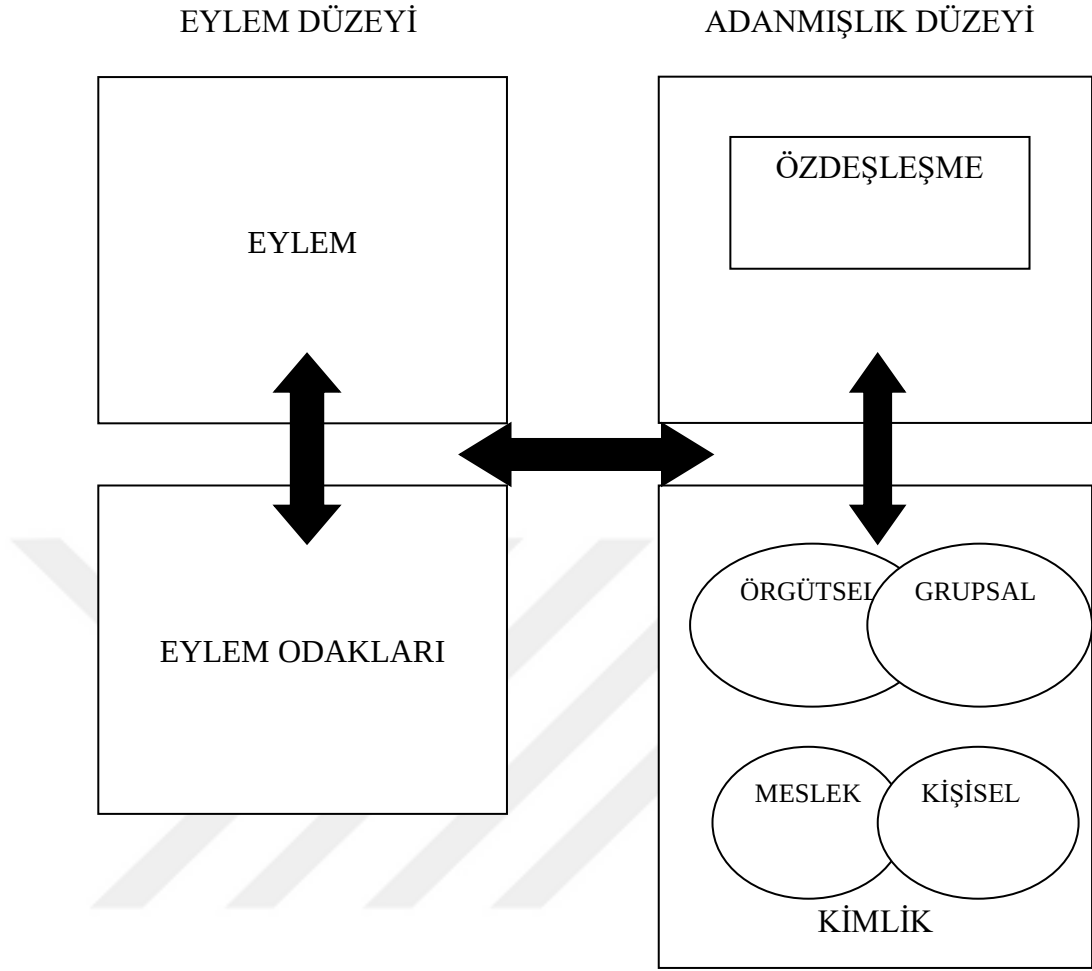
Durumsal Eylem: Yapısal özdeşleşmede sonuncu unsur olarak karşımıza çıkan durumsal eylem kuramında özdeşleşmenin bölgeselliğinin ardından özdeşleşmenin oluşması sürecindeki durum ve olaylara dikkat çekilmiştir. Özdeşleşme, her durum ve koşulda farklı şekilde tezahür etmektedir. Yapısal sürecin sonucunda ortaya çıkan kimlik, kişilerin içerisinde yer aldığı sosyal gruptaki etkileşimler neticesinde oluşmaktadır. Kimlik dışsal bir olgu olmadığı gibi sosyal yapıdaki içsel güdülerin etkisi ile oluşmaktadır. Bu oluşan güdülerin etkisi ile bireylerin eylemleri şekillenmektedir. Bireyin örgütteki yapısı ve pozisyonunun oluşması da örgütün yapısına bağlı olarak olmaktadır. Bireylerin eylemleri ile örgüt yapısı arasında da yakın bir ilişkinin olduğu söylenebilir.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Scott vd. (1998) s.299: akt. Mehtap Fındık, “Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.82-83

¹⁴⁷ Scott vd. (1998) s.311- 313 akt. Tümer, s.66

¹⁴⁸ Scott vd. (1998) s.310: akt. İlkay Dirin, “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: TRB-2 Bölgesinde Uygulamalı Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.77

¹⁴⁹ Fındık, s.82-83.



Şekil: 7- Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik-Özdeşleşme İkiliği

Kaynak: Craig R., Scott; R.Steven, Corman; George, Cheney (1998). Development of Structural Model of Identification in the Organization. Communication Theory, 8 (3), 307; akt. Fındık, s.83

Şekil 7'nin sağ tarafı bize adanmışlık düzeyi ile kimlik-özdeşleşme ikiliğini göstermektedir. Burada birey; sahip olduğu bireysel kimliklerinin özdeşleşme sürecini yaşamaktadır. Şeklin sol tarafında ise; eylem odakları yapı olarak, eylem sistem olarak kabul edilmektedir. En nihayetinde eylemlerle türetilen ve eylemi türeten eylem odaklarının ikiliğine dikkat çekilmektedir ve burada özdeşleşme ile oluşan kimliklerin eylemler tarafından etkilendiği savunulmaktadır.¹⁵⁰

3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Öncelikle işletmelerin özdeşleşmeden istedikleri mana da yararlanmaları ve işletmenin faydasına olacak sonuçların elde edilmesi için; örgütsel özdeşleşmenin önemini kavrayarak, özdeşleşmenin gerçekleşebilmesinin örgüt ikliminin ve

¹⁵⁰ Dirin, s.76.

yöneticilerinin olaylara yaklaşım tarzlarının işletmenin geleceği açısından nasıl sonuçlar doğuracağını hesaplanması gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşme uygulamalarında, örgüte yönelik yapılan araştırmalarda birçok farklı sonuçla karşılaşilmektedir. Burada çıkan bazı sonuçlar şu şekildedir: İlk olarak örgütsel özdeşleşmenin; çalışanları örgüte destek olma şekilde bir tutum sergilemeye yönlendirmesi görülmektedir. Bu davranışlara örnek olarak ta; üretkenlik ve performans, iş birliği davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcılık, yenilik, birey-örgüt uyumu davranışları söylenebilir.¹⁵¹

Knippenberg ve Sleafos (2006) yılında yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla ve işletmelerin ücret politikaları ile güçlü bir ilişkisinin olduğu, özdeşleşme seviyesi arttıkça çalışanın işe ve örgüte olan bağlılığının artması ile birlikte işgören devir hızının da düştüğü varsayılmıştır. Karabey (2005) “örgütsel özdeşleşmenin, çalışanları örgüt yararına faaliyette bulunmaya istekli oldukları, küçük sorunları büyütmeyp her zaman gerektiği gibi davranmaya yöneltmektedir” demiştir. Sonuç olarak örgütüyle özdeşleşen çalışanlar örgütte gönüllük esasına göre hareket edeceklerinden personel güçlendirme ve ücret tatmini gibi faaliyetler çalışanlar üzerinde daha fazla etki göstererek aralarında anlamlı bir ilişkiyi ortaya çıkacaktır ve bu ilişki çalışanın örgütte faaliyette bulunduğu konularda örgüte olan katkısını maksimize etmektedir.¹⁵²

Glavas ve Godwin (2013) çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel özdeşleşmenin aralarındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Wegge ve diğerleri (2006) ise çalışmalarında örgütsel özdeşleşme duyguları yüksek işgörenlerin, işten ayrılma düşüncesini benimsemedikleri görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme ile örgütün değerlerini benimseyen çalışanların kendisini örgütüne ait hissedene ve kendilerine değer verildiğini düşünen bireylerde örgütsel güven duygusu oluşmaktadır. Çünkü örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütü ile arasında psikolojik bir bağ kurulmasını sağlamakla birlikte örgütsel güvenin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır.¹⁵³

¹⁵¹ Dirin, s.68-69.

¹⁵² Ümit Demirci, “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.30-31

¹⁵³ Celal Yılmaz, “Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2014, s.51.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÜCRET TATMİNİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide ücret tatmininin rolünü belirlemektir.

Bu çalışma, işletmelerin sürekliliği, çalışanların verimi, işgücü devir hızı başta olmak üzere işletmelerin başarısına pek çok noktada olumlu katkı sağladığı birçok araştırmada ortaya konulmuş olan örgütsel özdeşleşme kavramına da etki eden birçok faktör arasından psikolojik güçlendirmenin etkisini ortaya koyması bakımından önemlidir. Literatürde psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar olmakla birlikte, psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide ücret tatmininin düzenleyici rolünü araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırmayla, ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

4.2. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış olup veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak için belirlenen sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm ücret tatmini ölçeği, üçüncü bölümde psikolojik güçlendirme ölçeği, dördüncü ve son bölümde ise örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılarak oluşturulmuştur.

Araştırmamızın sektörü ve faaliyet yerinin seçilmesinden sonra, aktif faaliyette olan bazı firmalar ile irtibata geçilerek çalışanlara iş ortamlarında yüz yüze olarak anket formları dağıtılmıştır. Yapılan saha çalışmamızda ankete katılan bütüne yakın çalışanların sorulara içtenlikle ve doğru bir şekilde cevap verdiği gözlemlenmiştir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma anketinin ikinci bölümünü oluşturan ve işgörenlerin ücret tatminlerini belirlemek için kullanılan ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Ölçek Ergin (1997) tarafından Türkçeye çevrilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan, personel güçlendirmeyi ölçmek için Gretchen M. Spreitzer (1995)' in hazırladığı ve Türkçeye çevirisi Aksoy (2008) tarafından yapılmış olan 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek psikolojik güçlendirmenin 4 alt boyutu olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarına ait 3'er maddeden oluşmaktadır. Sırasıyla ilk üç madde anlam, ikinci üç madde yeterlilik, üçüncü üç madde özerklik ve son üç madde ise etki boyutunu ölçmektedir.

Anketin son bölümünde ise; örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesi amacıyla Mael ve Ashforth (1993) tarafından hazırlanan, Tak ve Aydemir (2004) 'in Türkçeye çevirdiği 6 maddelik ve tek boyuttan oluşan ölçekten faydalanılmıştır.

Anketlerde Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. (1:kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum).

4.4. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

İstanbul' da faaliyet gösteren orta ölçekli inşaat firmaları, araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi olarak, İstanbul'da inşaat sektöründe faaliyetlerini sürdüren orta ölçekli 8 farklı şirkette, değişik kademelerde çalışan 165 işgören seçilmiştir. Hazırlanan anket formu 165 çalışana iş ortamında dağıtılarak cevaplanması istenilmiştir. Geri toplanan anketlerde yapılan incelemeler sonucu; 162 anket analize dahil edilmiş, eksik ve tutarsız cevaplandığı tespit edilen 3 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmamak üzere ayrılmış ve analizlere dâhil edilmemiştir.

Örneklemin yalnızca İstanbul' da faaliyet gösteren inşaat sektöründeki çalışanlar arasından seçilmiş olması; inşaat sektörünün günümüz ekonomik koşullarında yaşadığı sıkıntılar ve örneklem büyüklüğü araştırmanın kısıtları olarak değerlendirilse de

araştırmanın tutarlı sonuçlar verebilmesi için yalnızca bir sektör seçmenin daha isabetli olacağı düşünülmüştür.

4.5. Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde şeklinde verilmiştir. Boyut ve alt boyutların ortalama ve sapma değerleri hesaplanmıştır. Çalışmada alt ve temel boyutların güvenilirliğinin test etmek için Cronbach Alpha analiz kullanılmıştır. Geçerlilik düzeylerinin ölçülmesi için de faktör analizi yapılmıştır. Alt ve temel boyutların açıklanan varyans yüzdesi, KMO örneklem yeterlilik düzeyleri hesaplanmıştır. Faktörler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi, nedenselliği ölçmek amacıyla doğrusal regresyon analizi, aracılık etkisinin incelemek maksadıyla da hiyerarşik regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

4.6. Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması

Literatür araştırması yapıldığında personel güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür.

Ertürk tarafından (2010), örgütsel özdeşleşmenin belirleyicilerini ortaya koymak amacıyla, güçlendirme, destek ve özdeşleşme arasındaki ilişkide güven faktörünün etkisini araştıran çalışmada; Türkiye’ de denizcilik sektöründe çalışan mavi yakalı 518 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, psikolojik güçlendirmenin tüm boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.¹⁵⁴

Polat, Meydan ve Tokmak (2010) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve personel güçlendirme kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan ve Ankara’da bulunan ve seçilmiş

¹⁵⁴ Alper Ertürk, "Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification" **European Journal of Work and Organizational Psychology** Issue 4, Volume 19, 2010, p. 409-441

bir kamu üniversitesinde çalışan 69 öğretim görevlisi üzerinde yapılan bir çalışma neticesinde personel güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.¹⁵⁵

Yarmacı (2012) tarafından yapılan, “Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma” adlı çalışmada, psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde etki ettiği ortaya konulmuştur. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının, bu etkide diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde etki ettiği belirtilmiştir.¹⁵⁶

Bulut (2015) tarafından personel güçlendirmenin, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin ve performans düzeylerinin artmasına nasıl yansıdığını araştırmayı amaçlayan çalışmada Personel Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu araştırmada saha uygulamasında Katılım bankalarında çalışan 273 kişiye bilimsel geçerliği ispatlanmış bir anket hazırlanarak uygulanmıştır. Bu anket çalışmada Psikolojik Güçlendirme dört boyutu ile (anlam, yetkinlik, özerklik ve etki) örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlarda; psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının hepsinin örgütsel özdeşleşmeye anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Kanbur (2017) tarafından, havacılık sektöründe uçakların bakım onarım faaliyetlerini yürütmekte olan bir işletmede çalışan 213 kişi üzerinde yapılan, psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme arasında birey-örgüt uyumunun aracı rolünü ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırma sonucunda; psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.¹⁵⁷

Yılmaz (2018) tarafından “Yerel yönetimlerde psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Gaziantep'te bir araştırma” adlı doktora tez çalışmasında; psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini ölçmek amacıyla Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Şahinbey Belediyesi ve Şehitkâmil Belediyesi çalışanlarından oluşan 10.018 kişilik evren içerisinde 1.525 kişilik bir gruba anket yapılmıştır. Yapılan

¹⁵⁵ Mustafa Polat, Cem Harun Meydan, İsmail Tokmak, “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” **KHO Bilim Dergisi**, cilt:20, sayı:2, 2010, s.41.

¹⁵⁶ Nihan Yarmacı. “**Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.1

¹⁵⁷ Engin Kanbur. “Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü” **International Journal of Social and Educational Sciences**, vol. 4, No. 7, 2017, s.63-82

analizler sonucunda farklı derecelerde olmakla birlikte bu üç belediyede de psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.¹⁵⁸

Yılmaz (2019) tarafından, psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme ilişkisi üzerine yapılan bir saha çalışmasında; Gaziantep Büyükşehir Belediyesi çalışanlarından oluşan 4.458 kişilik evren içerisinde 555 kişilik bir örneklemle anket yapılan anket sonuçlarına göre; psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir.¹⁵⁹

Literatür araştırması neticesinde ilk araştırma hipotezimiz olan H1 şu şekilde oluşturulmuştur:

- *H1: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Araştırmamızın moderatör değişkeni olan ücret tatmini ile ilgili literatür araştırmasında, ücret tatminin örgütsel özdeşleşme ile doğrudan etkisinin araştırıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Fakat ücret tatminin ele alındığı çalışmalar incelendiğinde, bu kavramın en önemli, anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin iş tatmini kavramı üzerinde olduğu görülmüştür. Ücret tatmininin iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koyan bazı araştırmalar şu şekildedir.

Örücü (2006) tarafından, “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” da, iş tatminini etkileyen faktörler ile bu faktörlerin önemlilik durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Burada iş tatminine etki eden faktörlerin başında ise ücret tatmini gelmektedir.¹⁶⁰

Ücret tatminin, bireylerin iş tatminine olan etkisini Herzberg şu şekilde açıklamıştır; “Bireylerin ücret tatmini duyması, iş tatminsizliğini ortadan

¹⁵⁸ Cafer Yılmaz. “Yerel yönetimlerde psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Gaziantep'te bir araştırma” Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, 2018, s.1

¹⁵⁹ Cafer Yılmaz. “Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Saha Çalışması” *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 2019, s. 238-261

¹⁶⁰ Örücü, Edip, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır. "Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 2006.s.49

kaldırmamakta, fakat bireyin ücretinden tatminsizlik duyması, iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir”¹⁶¹

İş tatmininin örgütsel özdeşleşme olan etkileri ise birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Bunlardan bazıları şu şekildedir.

Popoola (2005) doktora tez araştırmasında örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.¹⁶²

Tüzün (2009) yapmış olduğu çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözükmemektedir.¹⁶³

O. Çınar ve F. Karcıoğlu (2014) tarafından yapılan ; “İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği” adlı çalışmada ise; iş yaşamı kalitesi bağlamında iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti kavramları ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. 286 kişiden oluşan, 2014 yılında Erzurum Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlarda çalışan kişiler üzerinde yapılan anket araştırması sonucunda iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür.¹⁶⁴

Sökmen, A. (2019) tarafından yapılan, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırmada; örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma verileri, üç adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 708 kişiden elde edilmiştir. Araştırma neticesinde örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan bu araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda iş tatmininin örgütsel özdeşleşmeye olan anlamlı ve pozitif etkileri ortaya konulmuştur. Fakat iş tatminine en

¹⁶¹ Ataays, s. 71-72.

¹⁶² J. K Popoola, “**Organizational Identification and Commitment as Correlates of Job Satisfaction**”, Doktora Tezi, Harvard University, Washington DC, 2005, s.59-60

¹⁶³ Tüzün, s.1011

¹⁶⁴ Orhan Çınar, Fatih Karcıoğlu, “İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği” Atatürk Üniversitesi, İİBF, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2016, 4, cilt: 4, sayı: 3 s. 121

çok etki eden faktörlerinde başında gelen ücret tatminin, iş tatmini ile olan ilişkisini ortaya koyan birçok araştırma olmasına rağmen, ücret tatmininin örgütsel özdeşleşme ile olan etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan herhangi bir araştırmanın olmadığı görülmüştür.

Her ne kadar literatürde örgütsel özdeşleşme ile ücret tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlamamakla birlikte, örgütsel özdeşleşme kavramı ile aynı anlamı ifade etmese bile, örgütsel özdeşleşmeye en yakın kavramların başında gelen örgütsel bağlılık kavramı ile ücret tatmini kavramlarının ele alındığı bazı çalışmaların olduğu görülmüştür.

R.N. Singh, Manju Bhagat ve R. P. Mohanty (2011) tarafından yapılan, ücret tatmini ve örgütsel bağlılıkta demografik değerlerin farklılaştırıcı rolünün ortaya konulması amaçlanan çalışma da; Hindistan genelinde telekomünikasyon hizmetleri sağlayan, 1390 çalışanı bulunan Bharat Sanchar Nigam Limited (BSNL)' te yapılan saha araştırması neticesinde ücret tatmininin örgütsel bağlılığı doğrudan ve pozitif etkilediği ortaya konulmuştur.¹⁶⁵

Christian Vandenberghe ve Michel Tremblay (2008) tarafından, işten ayrılma niyetinde ücret tatmininin ve örgütsel bağlılığın rolünün belirlenmesine yönelik olarak, tıbbi ilaç sektöründe faaliyet gösteren 2 firma da çalışan 232 ve 221 işgören üzerinde yapılan araştırma da ücret tatmininin örgütsel bağlılığa önemli ölçüde etki ettiği ortaya konulmuştur.¹⁶⁶

Literatürde iş tatmininin örgütsel özdeşleşme üzerinde, ücret tatmininin benzer şekilde örgütsel bağlılık üzerinde oldukça etkili bir değişken olarak ele alınması, ücret tatmininin psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında var olduğu düşünülen ilişkiyi farklılaştırıcı bir rolünün olabileceğini akla getirmektedir.

¹⁶⁵ https://www.academia.edu/33367096/Pay_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_Moderating_Role_of_Employees_Cultural_Values, Aralık 2019.

¹⁶⁶ Vandenberghe Christian, Tremblay Michel, "The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study" Journal of Business and Psychology, volume: 22, issue:3, 2008, p. 275-286.

Bu doğrultuda H2 Hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

- *H2: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır.*

4.7. Araştırmanın Analizi Ve Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde katılımcıların profili, güvenilirlik analizleri, katılımcıların görüşleri, faktör analizi, güvenilirlik testleri, korelasyon ve regresyon analizleri bulunmaktadır.

4.7.1. Araştırmaya Katılan Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler

Bu bölümde; katılımcıların, demografik özelliklerinden; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, maaş aralığı, meslekteki kıdem, iş yerindeki kademe ve mevcut iş yerindeki çalışma süresi gibi bilgiler Tablo-3’de detaylıca verilmiştir.

Tablo 3 - Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

ÖZELLİKLERİ		FREKANSI	YÜZDESİ (%)
CİNSİYET	ERKEK	131	80,9
	KADIN	31	19,1
	TOPLAM	162	100
YAŞ ARALIĞI	18 – 25	28	17,3
	26 – 35	85	52,5
	36 – 45	33	20,4
	46 – 55	6	3,7
	56 ve üstü	10	6,2
	TOPLAM	162	100
MEDENİ DURUM	EVLİ	70	43,2
	BEKÂR	92	56,8
	TOPLAM	162	100
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	34	21
	LİSE	19	11,7
	ÖNLİSANS	11	6,8
	LİSANS	80	49,4
	YÜKSEK LİSANS	18	11,1
	TOPLAM	162	100
İŞ YERİ ÇALIŞMA SÜRESİ	1 Yıldan az	89	54,9
	1 – 5 Yıl	46	28,4
	6 – 10 Yıl	20	12,3
	11 – 15 Yıl	3	1,9
	16 ve üstü	4	2,5
	TOPLAM	162	100
MESLEKİ KIDEM	1 Yıldan az	33	20,4
	1 – 5 Yıl	58	35,8
	6 – 10 Yıl	36	22,2
	11 – 15 Yıl	16	9,9
	16 ve üstü	19	11,7
	TOPLAM	162	100
İŞ YERİ KADEMESİ	ALT KADEME	54	33,3
	ORTA KADEME	76	46,9
	ÜST KADEME	32	19,8
	TOPLAM	162	100
MAAŞ ARALIĞI	1600 TL den az	8	4,9
	1600 – 3000 arası	71	43,8
	3000 – 4500 arası	56	34,6
	4500 TL ve üstü	27	16,7
	TOPLAM	162	100

Tablo-3 incelendiğinde; %80,9 oranında erkek, %19,1 oranında ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmanın inşaat sektörün inşaat sektöründe yapılmış olması erkek katılımcı oranının kadın katılımcı oranına göre daha fazla olması sonucunu doğurmuştur.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşları incelendiğinde ise; %17,3'ünün 18-25 yaş, %52,5'ini 26-35 yaş, %20,4'ünün 36-45 yaş, %3,7sinin, 46-55 yaş, %6,2si 56 yaş ve üstü yaşında olduğu görülecektir. Burada 35 yaşa kadar olan çalışanların % 69,8'lik bir kısmı oluşturduğu için araştırmaya katılan katılımcıların genç işgörenlerden oluştuğu söylenebilir.

Çalışanların medeni hallerinde, bekâr çalışanların oranının %56,8 ile evli çalışanların oranın olan % 43,2 den daha fazladır.

162 katılımcının eğitim durumuna bakıldığında ise; %21'inin ilköğretim, %11,7'sinin lise, %6,8'inin önlisans, %49,4'ünün lisans, %11,1'inin de lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu görülecektir. Ankette ilköğretimden lisansüstü eğitime kadar olan bütün seviyelerden katılımcıların bulunması anketin eğitim durumundaki dağılımı açısından olumludur. Eğitim durumlarında ise lisans ve lisansüstü seviyesindeki katılımcılar toplamı olan %60,5 oran ile mühendis ve yüksek mühendislerin ağırlıkta olduğu yorumu yapılabilecektir.

Katılımcıların mevcut iş yerlerindeki çalışma süreleri incelendiğinde; %54,9'unun 1 yıldan az, %28,4'ünün 1-5 yıl arası, %12,3'ünün 6-10 yıl arası, %1,9'unun 11-15 yıl arası, %2,5'inin ise 16 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. 1 yıldan az çalışanların %54,9 ve 1-5 yıl arası çalışanların ise %28,4 oranının varlığı; yeni çalışan veya kısa geçmişli çalışanların ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Araştırmamızın ana konusu olan örgütsel özdeşleşme kuramına olan etkilerin incelenmesinde kısa süreli çalışanların ağırlıkta olmasının bir dezavantaj olduğunu söylemek gerekir.

Katılımcıların mesleki kıdemler ise şöyledir; %20,4'ünün mesleki kıdemi 1 yıldan az, %35,8'inin meslekteki kıdemi 1-5 yıl arası, %22,2'sinin meslekteki kıdemi 6-10 yıl arası, %9,9'unun meslekteki kıdemi 11-15 yıl arası, %11,7'sinin ise meslekteki

kıdemi 16 yıl ve üstüdür. Kıdem bakımından her kesimden katılımcının bulunması araştırma açısından olumludur.

Çalışanların işyerlerindeki kademeleri ise alt, orta ve üst kademe olmak üzere üç şekilde incelenmiştir. Araştırmamızda kademe ayırımını sektörde çalışan 162 katılımcının iş ve görev tanımlarına göre belirledik. İşleri yalnızca fizik gücüne dayanan ve hiçbir yetkiye sahip olmayan saha ve büro çalışanlarını alt kademe, sadece proje uygulayıcısı olan ve proje hazırlanma aşamasında söz sahibi olmayıp teknik işlerle uğraşan mühendis ve teknikerleri orta kademe, yönetsel kararlar alma yetkilerini ellerinde bulunduran yönetici konumunda vasıflandırılmış çalışanları ise üst kademe olarak ele aldık. Tablo-3'e bakıldığında; katılımcıların, %33,3' ünün alt kademe, %46,9' unun orta kademe, %19,8'inin ise üst kademe çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanların yaklaşık olarak yarısının orta kademe olarak nitelendirdiğimiz mühendis ve proje teknikerlerinden oluştuğu söylenebilir.

Tablomuzun son kısmında ise maaş seviyelerini ele aldık. Maaş skalamızı ise araştırma anketinin uygulandığı yılın (2018) asgari ücreti olan 1600 TL' ye göre; 1600'den az, 1600 – 3000 arası, 3000-4500 arası ve 4500 üstü olarak belirledik. Katılımcıların maaş seviyelerinin ise; %4,9' unun 1500 TL den az, %43,8'inin 1500-3000 TL arasında, %34,6'sının maaşı 3000-4500 TL arasında, %16,7'sinin ise maaşı 4500 TL ve üstü olduğu görülmektedir. 1600 TL' nin altında yani asgari ücretin altında kalan %4,9'luk bölümü oluşturan 8 katılımcının anket sorularına verecekleri cevaplar ücret tatminin ölçülmesinde ortaya çıkacak olan sonuçlara negatif yönlü etki etme ihtimali mevcuttur.

4.7.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizinde aralarında ilişki olduğu varsayılan birden fazla değişkenin arasındaki ilişkilerin yorumu ve açıklanmasını sağlamak amacı ile değişkenleri az sayıdaki temel boyuta indirgeyerek özetlemek maksadı ile hareket edilmektedir. Faktör analizi, aralarındaki ilişkinin birçok değişkenden meydana geldiği bir veri bütünü ile alakalı ilişki yapısı olarak nitelenen temel faktörlerin ortaya konularak, kavramlar arasındaki ilişkilerin daha rahat ve kolay bir biçimde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Faktör analizi bir araştırmada kullanılan değişkenler arasından ki

geçerliliğin ölçülmesinde en geniş kapsamlı analizlerden birisidir. Bu araştırma yönteminde dikkate alınan iki temel husus toplam açıklanan varyans ve faktör yükleridir. Toplam açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir.¹⁶⁷

Veri setinin faktör analizine uyumluluğunu test etmek için Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Barlett Küresellik Testinden yararlanılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliğini ispatlamak için korelasyon matrisinin yeterli derecede anlamlı korelasyonlara sahip olması gerekmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. KMO değerinin 1 olması değişkenlerin birbirlerini hatasız tahmin etmesi anlamına gelmektedir. Alt sınır olarak 0,50 kabul edilmektedir.¹⁶⁸

Bartlett testi ise değişkenler arası ilişki gücünü ölçmektedir. Bartlett testinin p değerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olması değişkenler arasında ilişkinin yeterli düzeyde olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir.¹⁶⁹

Tablo 4 - KMO ve Bartlett's küresellik testi

Örneklem Yeterliliği ile İlgili Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü		,870
Bartlett's Küresellik Testi	<i>Approx. Chi-Square</i>	798,14
	<i>Df</i>	15
	<i>Sig.</i>	,001

Yapılan araştırmadaki anketlerin ve anket formlarındaki verilerin, 162 katılımcının oluşturduğu örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterliliğini ölçmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testinden ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin ise Barlett's Testinden yararlanılmıştır.

Tablo-4 de de görüleceği üzere test sonuçlarına bakıldığında; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en asgari düzey olarak kabul edilen olan 0.50 değerinin üzerinde bir değer olan 0.870 düzeyinde olduğu görülmüştür.

¹⁶⁷ Tülay Yeniçeri, KOBİ'lerin Elektronik Ticareti Kullanma Eğilimi Etkili olan Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:31, 2008. s. 89

¹⁶⁸ Kalaycı, Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı. Asil Yayın Dağıtım, Ankara. 2010,s.321.

¹⁶⁹ Kaya, M.F. Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Marmara Coğrafya Dergisi*, sayı. 28, 2013, s.180

Güvenilirlik analizi bir ölçeğin maddeleri arasındaki iç tutarlılığı ölçmek için kullanılmaktadır. Güvenilirlik analizini gerçekleştirmek için ölçüm güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alfa yönteminden faydalanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Bu katsayının 0,60 değerinden yüksek olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.¹⁷⁰

Barlett's testinin sonuçlarında ise, p değeri 0.05 anlamlılık düzeyinden daha düşük bir değerde olduğundan, değişkenler arasında faktör analizinin yapılmasının mümkün ve yeterli bir seviyenin olduğu görülecektir. Sonuç olarak değişkenlerin faktör analizine tabi tutulmasına engel bir durum olmadığı anlaşılmaktadır.

¹⁷⁰ Kalaycı, Ş. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 5. Baskı. Asil Yayın Dağıtım, Ankara. 2010,s.405

Tablo 5: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

FAKTÖR ADI	ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	Biri kurumumu eleştirdiğinde kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim.(O1) Diğer kişilerin kurumum hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.(O2) Kurumum hakkında konuşurken “onlar” yerine genelde “biz” ifadesini kullanırım.(O3) Kurumumun başarısı benim başarımdır.(O4) Biri kurumum için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.(O5) Medyada kurumuma yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissedirim.(O6)	,69 ,70 ,76 ,66 ,75 ,84	73,4	0,93
Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			,87	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			798,14	
Sd			78	
p değeri			,000	

Çalışmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili 6 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin incelenmesi amacı ile Cronbach Alpha testi ve faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili 6 ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin 0,93 düzeyinde ve ölçeğin oldukça güvenilir düzeylerde olduğu tespit edilmiştir.

Bunun sonrasında faktör analizi ile geçerlilik düzeyinin incelenmesi yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili 6 ifadeden oluşan ölçeğin tek bir boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu boyut Örgütsel özdeşleşme boyutu olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel özdeşleşme boyutu toplam açıklanan varyansının yaklaşık yani bu faktörün açıklayacağının %73,4 düzeyinde ve KMO örneklem yeterlilik seviyesinin ise 0,87 düzeyinde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak açıklanan varyans düzeyinin tek boyutlu yapılar için yeterli düzeyde olduğu ve uygulamada çalışmaya dâhil edilen 162 katılımcının ölçeğin açıklanmasında yeterli sayıda olduğu görülmüştür.

Tablo-6: Ücret Tatmini Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlilik Testi Sonuçları

FAKTÖR ADI	ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK DEĞERİ (CRONBACH ALPHA)
ÜCRET TATMİNİ	İş yerimde çalışanlar pozitifdir.(UT1) İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir(UT2) İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ücret sistemi' ne inanır(UT3) İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır(UT4) İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır.(UT5) İşyerimde maaş tutarları is yüküne göre belirlenir.(UT6) İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler(UT7) İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır(UT8) İşyerimde ödemeler kişinin eğitime, bilgi ve becerilerine göre yapılır(UT9) İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar(UT10)	,54 ,88 ,88 ,85 ,86 ,86 ,86 ,73 ,88 ,87	67,76	0,95
Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			,88	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			1953,958	
Sd			55	
p değeri			,001	

Araştırmamızda işgörenlerin ücret tatmin düzeylerini ölçmek için, Sharma ve Bajpai (2011)' dan alınmış olan on maddelik testten faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin güvenilirliğinin 0,95 seviyesinde oldukça güvenilir düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonrasında Faktör analizi ile geçerlilik düzeyinin incelenmesi yapılmıştır. Çalışanların ücret tatmin düzeyleri ile ilgili 10 ifadeden oluşan ölçeğin tek bir boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu boyut ücret tatmini boyutu olarak tanımlanmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin boyutu toplam açıklanan varyansının yaklaşık %68 düzeyinde ve KMO örneklem yeterlilik seviyesinin ise 0,88 düzeyinde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak açıklanan varyans düzeyinin tek boyutlu yapılar için yeterli düzeyde olduğu ve uygulamada çalışmaya dâhil edilen 162 katılımcının ölçeğin açıklanmasında yeterli sayıda olduğu görülmüştür.

Tablo-7: Psikolojik Güçlendirme Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlilik Testi Sonuçları

FAKTÖR ADI	ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	İÇ TUTARLILIK
ANLAM	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.(PG1)	,765	34,66	0,81
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.(PG2)	,832		
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır(PG3)	,683		
YETERLİLİK	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.(PG4)	,776	19,95	0,79
	İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.(PG5)	,797		
ÖZERKLİK	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.(PG7)	,553	19,22	0,79
	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.(PG8)	,774		
	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.(PG9)	,737		
ETKİ	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.(P10)	,840	13,07	0,77
	Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.(P11)	,891		
	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.(P12)	,898		
Kaizer Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			,90	
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			1984,150	
Sd			60	
p değeri			,001	

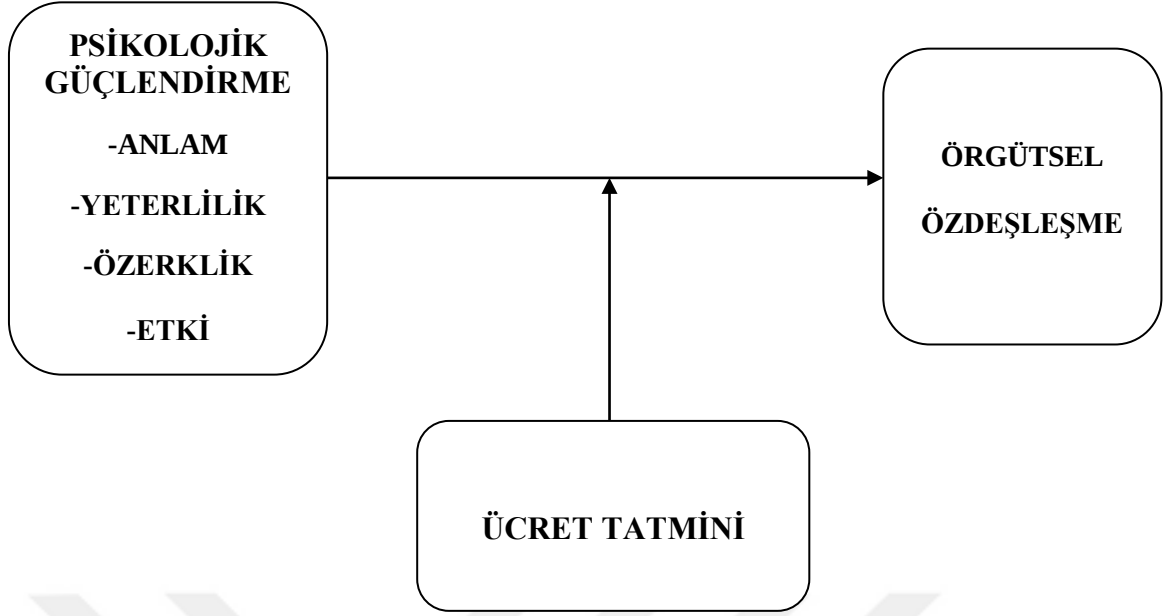
Psikolojik Güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Gretchen M. Spreitzer (1995)' in hazırladığı 12 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde dört alt boyut tespit edilmiştir. Hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısının ise 0,90 olarak çıktığı görülmektedir. Elde edilen bu katsayının, 162 adet anketin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, faktör

yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonuçları neticesinde; bu boyutların anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,01$).

Boyutlar incelendiğinde; anlam boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %34.66, iç tutarlılığı ise 0,81 olarak tespit edilmiştir. Yeterlilik boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %19.95, iç tutarlılığı ise 0,79 olduğu tespit edilmiştir. Özerklik boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %19.22, iç tutarlılığı ise 0,79 olarak tespit edilmiştir. Etki boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %13.07, iç tutarlılığı ise 0,77 olarak tespit edilmiştir. Personel Güçlendirmenin KMO örnekleme yeterliliğini, kabul edilebilir en asgari düzey olarak kabul edilen olan 0.50 değerinin üzerinde bir değer olan 0.90 seviyesinde oldukça güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Orijinal ölçekte olduğu gibi Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutları olan Anlam, Yeterlilik, Özerklik ve Etki kavramlarının her birinin Psikolojik Güçlendirmenin alt faktörleri olarak 4 boyuttan oluştuğu görülmektedir ve psikolojik güçlendirmeyi oluşturan bu 12 ifadenin güvenilirliğinin ve yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür. Yeterlilik boyutunda PG6 ifadesinin faktör yükü 0,50'nin altında olduğu için çalışmadan çıkartılmıştır. Yapılan faktör analizi testine göre; Bu durum araştırma hipotezleri oluşturulurken göz önünde bulundurulacaktır.

Yapılan faktör analizleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma modeli Şekil 8'deki gibi tasarlanacaktır.



Şekil 8 – Faktör Analizi Sonrası Düzenlenmiş Araştırma Modeli

Yapılan faktör analizi sonucu oluşturulan araştırma modeline ait hipotezler aşağıdaki gibi olmaktadır.

H1: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Psikolojik Güçlendirmenin Anlam boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Psikolojik Güçlendirmenin Yeterlilik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Psikolojik Güçlendirmenin Etki boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır.

H2a: Psikolojik Güçlendirmenin Anlam boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır.

H2b: Psikolojik Güçlendirmenin Yeterlilik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır.

H2c: Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır.

H2d: Psikolojik Güçlendirmenin Etki boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır.

4.7.3. Korelasyon Analizi

İki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu ve ilişkinin yönünü tespit etmekte kullandığımız araç; korelasyon analizi yöntemidir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü, büyüklüğü, önemi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bir değişkende meydana gelen değişimin diğer değişkendeki değişimde ne kadarını açıkladığını gösteren katsayı; korelasyon katsayısıdır. Korelasyon katsayısı 1 ve -1'e ne kadar yakın olursa o derecede kuvvetli bir ilişki, 0'a ne kadar yaklaşırsa o derece zayıf bir ilişkinin varlığı söz konusudur.¹⁷¹

Korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki tabloda detaylı olarak verilmiştir.

¹⁷¹ Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2006, s:342

Tablo 8: Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Birbiriyle Korelasyonu

		N	ORT.	S.D	1	2	3	4	5	6
1	ÜCRET TATMİNİ	162	3,5	1,03	-					
2	ANLAM	162	4,39	0,64	,428**	-				
3	YETERLİLİK	162	4,57	0,60	,312**	,825**	-			
4	ÖZERKLİK	162	4,29	0,86	,369**	,644**	,671**	-		
5	ETKİ	162	4,19	0,91	,508**	,605**	,552**	,774**	-	
6	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	162	3,42	0,97	,612**	,303**	,217**	,469**	,552**	-

Tablo 8’ de yer alan araştırmamıza konu değişkenlerin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ile ücret tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların ücret tatminlerinin yüksek düzeyde olması örgütsel özdeşleşme düzeylerini de yükselteceği söylenebilir. ($r=0,612$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik güçlendirme anlam boyutu düzeylerinin yüksek seviyede olması örgütsel özdeşleşme düzeylerini de yükselteceği söylenebilir. ($r=0,303$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunun düzeyleri arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların yeterlilik düzeylerinin artması örgütsel özdeşleşme düzeylerini de yükselteceği söylenebilir. ($r=0,217$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların özerklik düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel özdeşleşme düzeylerini de yükselteceği görülmektedir ($r=0,469$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların etki düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel özdeşleşme düzeylerini de yükselteceği görülmektedir ($r=0,552$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Genel olarak çalışanların Örgütsel Özdeşleşme düzeyleri ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında pozitif düzeyde, orta seviyede ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerinin artmasının örgütsel özdeşleşme düzeylerini de artıracak olduğu görülmektedir. ($p<0,05$)

Çalışanların Ücret tatmini düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu düzeyleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların ücret tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olması psikolojik güçlendirme anlam düzeylerini de yükselteceği söylenebilir. ($r=0,428$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Çalışanların Ücret tatmini düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutu düzeyleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların ücret tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olması psikolojik güçlendirme yeterlilik düzeylerini de yükselteceği söylenebilir ($r=0,312$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Çalışanların Ücret tatmini düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutu düzeyleri arasında pozitif yönde, zayıf düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların ücret tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olması personel güçlendirme özerklik düzeylerini de yükselteceği söylenebilir ($r=0,369$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Çalışanların Ücret tatmini düzeyleri ile psikolojik güçlendirmenin etki boyutu düzeyleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanların ücret tatmini düzeylerinin yüksek düzeyde olması psikolojik güçlendirme etki düzeylerini de yükselteceği söylenebilir ($r=0,508$, $p=0,01$, $p<0,05$)

Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutlarının arasında ki ilişki incelendiğinde; anlam boyutu ile yeterlilik boyutunun düzeyleri arasında pozitif yönlü ve çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,825$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Çalışanların anlam boyutu ile özerklik boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,644$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Çalışanların anlam boyutu ile etki boyutunun düzeyleri arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,605$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Çalışanların yeterlilik boyutu ile özerklik boyutunun düzeyleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,671$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Çalışanların yeterlilik boyutu ile etki boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü, orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,552$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Çalışanların etki boyutu ile özerklik boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,774$, $p=0,01$, $p<0,05$).

Personel Güçlendirmenin alt boyutları arasında pozitif yönde, güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.7.4. Hipotez Testleri

Yapılan korelasyon analizi ile; araştırmanın modelinde yer alan değişkenler ve alt boyutları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı ve araştırmaya konu değişkenler arasında nasıl veya ne yönde bir ilişki olduğunu inceledik. Regresyon analizinde ise; incelemeye konu bir boyutun diğer boyutları ne derece etkilediğini ortaya koymak yani aralarındaki ilişkinin düzeyini tespit etmek amaçlanmaktadır. Araştırmamızın hipotezlerinin kabulü veya reddi noktasında regresyon analizi sonuçlarının verileri ile karar verilecektir.

Burada yapılan regresyon analizinde Örgütsel Özdeşleşme bağımlı değişken, Psikolojik Güçlendirme ve alt boyutları ile Ücret Tatmini ise bağımsız değişken ve Ücret Tatmini moderatör değişken olarak veriler SPSS programına aktarılmıştır.

Tablo 9 - Hiyerarşik Regresyon Analizi Tablosu

	Model 1		Model 2		Model 3	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Anlam	,120	,333				
Yeterlilik	-,300*	,018				
Özerklik	,239*	,042				
Etki	,460**	,000				
Anlam			-,039	,728		
Yeterlilik			-,233*	,036		
Özerklik			,296*	,004		
Etki			,234*	,018		
Ücret Tatmini			,475**	,000		
Anlam					,248	,542
Yeterlilik					-1,384**	,000
Özerklik					1,552**	,000
Etki					-,308	,387
Ücret Tatmini					-,754	,259
Anlam x Ücret Tatmini					-,775	,469
Yeterlilik x Ücret Tatmini					3,938*	,001
Özerklik x Ücret Tatmini					-3,634**	,000
Etki x Ücret Tatmini					1,420	,158
ΔF	20,012**		49,381**		3,949*	
R^2	,338		,497		,544	
ΔR^2	,338		,159		,047	

** $p<0,01$; * $p<0.05$; Bağımlı değişken= Örgütsel özdeşleşme

Tablo 9' da Model 1 analizinde görüleceği üzere; psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik, özerklik ve etki boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. ($p<0,05$) Örgütsel özdeşleşme ile anlam boyutu arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarını oluşturan değişkenlerin örgütsel özdeşleşmedeki değişimleri açıklama yeteneğinin %33 olduğu tespit edilmiştir ($R^2=0,338$). Elde edilen modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=20,012, p=0,00, p<0,05$).

Yapılan analiler sonucu elde edilen sonuçlara göre; psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit

edilmiştir ($p=0,333$, $p>0,05$). Bu sebeple anlam boyutunun örgütsel özdeşleşmeye anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan hipotez olan; “H1a: Psikolojik Güçlendirmenin Anlam boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi ret edilmiştir.

Bu sonuçlara göre; katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerine anlamlı bir şekilde etki eden yeterlilik boyutunun, etkisinin negatif yönlü olduğu görülmüştür. ($\beta = -0,300$) Psikolojik güçlendirmenin özerklik ve etki boyutlarının da, yeterlilik boyutunda olduğu gibi, örgütsel özdeşleşmeye anlamlı etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Fakat bu iki boyuttaki etkinin, yeterlilik boyutundakinden farklı olarak, pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Etki boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etki düzeyi $\beta = 0,460$ iken, özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etki düzeyi ise $\beta = 0,239$ ’ dur. Bu sonuçlara göre;

“H1b: Psikolojik Güçlendirmenin Yeterlilik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H1c: Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H1d: Psikolojik Güçlendirmenin Etki boyutunun Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

H1 ana hipotezinde, psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye anlamlı bir etkisinin olup olmadığı ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu sonuçlar neticesinde psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulurken, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlarla birlikte H1a hipotezi ret edilmiş, H1b, H1c ve H1d hipotezleri kabul edilmiştir.

Buradan hareketle; psikolojik güçlendirmenin anlam boyutu hariç diğer bütün boyutlarının örgütsel özdeşleşmeye anlamlı şekilde etki ettiği sonucuna varılması ile birlikte “H1: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 9’ da Model 2 incelendiğinde; psikolojik güçlendirmenin alt boyutları ile ücret tatmini bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ücret tatmininin psikolojik güçlendirmenin bu dört alt boyutuyla birlikte bağımsız değişken olarak örgütsel özdeşleşmeye etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Burada p değerinin 0,000 olduğu görülmüştür. Bu da bize Ücret Tatmininin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ücret tatmini katsayısının (β) 0,475 olması; Ücret Tatmininin Örgütsel Özdeşleşme üzerinde anlamlı bir ilişkinin olmasının yanında pozitif yönlü olarak etkilediğini göstermektedir. Ücret tatmininin örgütsel özdeşleşmedeki değişimleri açıklama yeteneğinin %49 olduğu tespit edilmiştir. ($R^2=0,497$) Elde edilen modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=49,381, p=0,000, p<0,01$). Ayrıca psikolojik güçlendirmenin diğer alt boyutlarının ücret tatmini ile beraber bağımsız değişken olarak ele alındığında, bu boyutların örgütsel özdeşleşmeye etkisinde anlamlılık ve etkinin yönünde herhangi bir farklılık görülmemiştir. Yalnızca bu boyutların örgütsel özdeşleşmeye olan etkilerinin derecelerinde küçük değişiklikler saptanmıştır.

Araştırmamızın son bölümünde ise “H2: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır.” Hipotezini analiz etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9’ da Model 3’te; psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarının ücret tatmini ile etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Böylece psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde ücret tatmininin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Burada elde edilen sonuçlar incelendiğinde yeterlilik boyutu ve ücret tatmini etkileşimi ($\beta= 3,938, p=0,001, p<0,05$) ile özerklik boyutu ücret tatmini etkileşiminin ($\beta= -3,634, p=0,000, p<0,01$) örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Bu modelde yeterlilik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı ve negatif yönlü iken ($\beta= -1,384, p= ,000, p<0,05$), yeterlilik boyutunun ücret tatmini ile etkileşimi sonucu bu etki anlamlı ve pozitif yönlü olmuştur. ($\beta= 3,938, p=0,001, p<0,05$)

Bu sebeple H2 hipotezinin alt hipotezi olan “H2b: Psikolojik Güçlendirmenin Yeterlilik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Model 3’ te elde edilen sonuçlar incelendiğinde, özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. ($\beta=1,552$; $p=0,000$, $p<0,01$). Özerlik boyutunun ücret tatmini ile etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Fakat bu etkinin yönü negatif olarak değiştiği görülmüştür. ($\beta= -3,634$, $p=0,000$, $p<0,01$)

Sonuç olarak, H2 hipotezinin alt hipotezi olan “H2c: Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından, anlam ($\beta=-,775$ $p=0,469$ $p>0,05$) ve etki boyutunun ($\beta=-1,420$ $p=0,158$ $p>0,05$) ücret tatmini ile etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur.

Bu sebeple H2 hipotezinin alt hipotezleri olan “H2a: Psikolojik Güçlendirmenin Anlam boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır” hipotezi ve “H2d: Psikolojik Güçlendirmenin Etki boyutunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır” hipotezi ret edilmiştir.

Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) rolünü ortaya koymayı amaçlayan H2 hipotezinin dört alt boyutundaki hipotezlerden yeterlilik ve özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ücret tatmininin moderatör rolü bulunmuştur. Bu sebeple H2 hipotezinin alt hipotezlerinden yalnızca H2b ve H2c hipotezi kabul edilmiştir.

Buradan hareketle ana hipotezlerimizden olan “H3: Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatminin İlişkiyi Farklılaştırıcı (Moderatör) Rolü vardır” hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

SONUÇ

Psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde, ücret tatmininin rolünü belirlemeye yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır;

Psikolojik güçlendirmenin; yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu boyutlardan yeterlilik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü, özerklik ve etki boyutunun ise pozitif yönlü bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunun örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yeterlilik düzeyi arttıkça örgütsel özdeşleşme azalmaktadır. Çalışanların üstlendikleri sorumluluk ve yerine getirdikleri görevlerinde, gerekli yeteneklere, uzmanlık ve kapasiteye sahip olduklarını düşünme seviyeleri arttıkça, örgütleri ile özdeşleşme düzeylerinin azalacağı söylenebilir. Kendini yaptığı işte, yeterli ve kapasiteli gören çalışanların beklentileri de yüksek olacağı düşünülebilir. Bu noktada işgörenler çalıştıkları kurum ve pozisyonundan daha iyisini hak ettiğini düşünebilir. Bu durum beraberinde çalışanların örgütleri ile olan bağlarını kuvvetlendirmek ve örgütleri ile özdeşleşmek yerine, kendini daha iyi bir noktada konumlandıracağı başka iş fırsatlarını aramaya itebilir.

Psikolojik güçlendirmenin özerklik boyutunun, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre özerklik düzeyi arttıkça örgütsel özdeşleşme de artmaktadır. Çalışanların yaptıkları işler ve aldıkları kararlarda kendilerini özgür hissetmelerinin sağlanmasıyla birlikte örgütleri ile olan özdeşleşme düzeyleri de artabilir. İşgörenlerin yaptıkları işlerde, kendi kendilerine karar alabilmeleri ve işlerini yaparken farklı yöntemleri kullanmada müdahale edilmemesi, yöneticilerinin kendilerine güven duyduğunu düşünmelerini sağlayabilir. Çalışanın kendine güvenildiğini düşünmesiyle, örgütü ile arasındaki duygusal yakınlaşmanın

artabileceği ve örgütünü daha fazla sahiplenme davranışı sergileyerek, örgütü ile kendini özdeşleştirme yönünde hareket edeceği söylenebilir.

Psikolojik güçlendirmenin diğer bir alt boyutu olan etki boyutunun da örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre psikolojik güçlendirmenin etki boyutu arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyi de artmaktadır. Yaptıkları işlerde inisiyatif alabilen, etki ve nüfus gücü olduğunu düşünen işgörenlerin, örgütsel özdeşleşme karakterleri kuvvetli olabileceği gibi, yapılan işler de sorumluluk alma eğilimleri de güçlü olabilir. Çalışanların, işletmelerinin arzuladıkları hedef ve başarılarla ulaşmada, kendi etkilerinin olduğunu, yaptıkları işlerin kendi kontrolünde yapıldığını hissetmeleri, elde edilecek olan bir başarıda kendilerinin pay sahibi olduklarını düşünmelerini sağlayabilir. Bu durumda çalışanların kendilerini değerli addetmesine etki edebilir. Kendilerinin değerli olduğu düşünen çalışanlar, başka bir örgütte çalışmaları halinde aynı değer ve önemi görmeyeceklerini düşünebilir. Bu sebeple de örgütlerine daha fazla bağlanma eğiliminde davranış sergileyerek, örgütleri ile olan özdeşleşmelerini arttırabilirler. Sonuç olarak; psikolojik açıdan güçlendirilerek, yaptıkları işler de etkili olduğunu düşünen çalışanlar, örgütleri ile daha kuvvetli şekilde özdeşleşebilir.

Literatürde psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkilerini ele alan araştırmalarda (Ertürk, 2010; Polat, Meydan ve Tokmak, 2010; Yarmacı, 2012; Bulut, 2015; Kanbur, 2017; Yılmaz, 2018; Yılmaz, 2019); psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Bu çalışma sonucu elde edilen bulguların ilgili literatürü kısmen desteklediği görülmüştür.

Araştırmada son olarak psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde ücret tatmininin moderatör rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda; psikolojik güçlendirmenin yeterlilik ve özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde ücret tatmininin moderatör rolünün olduğu ortaya konulmuştur.

Psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde ücret tatmininin pozitif yönde farklılaştırıcı bir rolü olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre; ücret tatmini, kendini yeterli ve kapasiteli gören çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde pozitif yönde etkili olmaktadır. Yetkinlik düzeyi yüksek çalışanların

özellikle maddi beklentilerinin yüksek olacağı düşünüldüğünde ücret tatmininin yeterlilik düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide moderatör bir rol üstlenmesi oldukça uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Psikolojik güçlendirmenin özerklik alt boyutunun ise örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ücret tatmininin negatif yönde farklılaştırıcı rolünün olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuca göre; özerklik boyutunun örgütsel özdeşleşmeye etkisinde ücret tatmininin bu etkiyi olumsuz olarak etkilediği görülmüştür. Çalışanların yaptıkları işler ve aldıkları kararlarda bağımsız hareket ettiğini düşünmeleri, örgütsel özdeşleşmeye olumlu katkı sağlamakta fakat işgörenin ücretinden memnun olması ile birlikte kendisini örgütü ile özdeşleştirmekten ziyade, kendisinin örgütü için vazgeçilmez olduğu kanısını uyandırabilir. Özerk ve ücretinden memnun olan çalışanlar kendilerini ispat ettiklerini, bağımsız hareket etmelerinin örgütün kendisine sağladığı bir imkân olarak değil de, kendi yetenekleri, çalışması ve başarısı ile olduğunu, neticesinde de aldıkları ücreti hak ettiklerini düşünmesine sebep olabilir. Bu durumun da, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi olarak da ifade edilen örgütsel özdeşleşme kavramına zıt bir kavram olan benmerkezci olmaya ittiği söylenebilir. Aldıkları kararlarda üstünün onayını alması gerektiğini düşünen, üstüne karşı sorumluluğu sınırlı olan ve yaptığı işte yöneticisine danışma ihtiyacı duymayan bir çalışana sağlanan ücretin tatmin edici boyutta olması; çalışanın kendisini örgüt yapısı içerisinde ayrıcalıklı görmesine sebep olabilir. Bu noktada kendisinin ayrıcalıklı olduğunu düşünen çalışan, işten ayrılması durumunda yerinin doldurulamayacağını düşünebilir ve bu da çalışanın, kendi kimliği ile örgüt kimliğini bütünleştirmesine negatif yönde etki edebilir.

Literatürde psikolojik güçlendirmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ücret tatminin farklılaştırıcı (moderatör) rolünü inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Bu araştırma sonucu elde edilen bulguların bu konuda çalışmalar yapan araştırmacılara yol gösterici olması umulmaktadır.

Bu araştırmanın uygulamacılar için birtakım önerileri bulunmaktadır;

Örgütsel özdeşleşmenin birçok yararı göz önünde bulundurulduğunda, işletmeler bunu sağlamak için bazı etkenleri göz ardı etmemelidir. Eğer bir işletme çalışanlarını psikolojik açıdan güçlendirerek, örgütü ile çalışanların kimliksel bütünleşmelerini

sağlamayı amaçlamakta ise; öncelikli olarak çalışanlarına kontrol gücü vermeyi ve yaptıkları işlerde özgürce hareket etme imkânı sağlamayı deneyebilir. İşletmeler çalışanlarının, yeterlilik boyutunda psikolojik olarak güçlendirilmesi ile örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırmayı amaçlıyorsa, ücret tatminini de göz ardı etmemesi gerektiği söylenebilir.

Ayrıca işletmeler çalışanlarının özerk ve bağımsız bireyler olarak hareket etmesini sağlarken, bu özgürlüğün belli sınırlar içerisinde olmasına dikkat etmesi gerektiği ifade edilebilir. Çalışanlara sağlanan tatmin edici ücret seviyesinin de, çalışanlara sağlanan bağımsız hareket imkânı ile herhangi bir ilişkisinin olmadığını hissettirmeleri gerektiği söylenebilir. İşletmeler, özerk çalışma imkânı verilen işgörenlere; ücretin, bu imkânın doğal bir sonucu olmaksızın örgütleri tarafından kendilerine sağlanan bir yarar olarak algılanmasını sağlamayı deneyebilir.

Araştırmamızdan elde edilen katkıların yanında bazı kısıtlarının da olduğunu söylemek gerekir. Öncelikle araştırma, belli bir bölgede ve tek bir sektörde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde tekrarlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar, Ahmet Cevat. **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2007.

Ataay, İsmail. **İşletmelerde Ücret Yönetimi - İnsan Kaynakları Yönetimi içinde**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No: 7, 2.Baskı, İstanbul, Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri, 2000.

Ataay, İsmail. **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (Banksis) Yayınları No: 10, İstanbul, 1985.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.

Bağdadıoğlu, Enis. **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları No: 30, 1999.

Bakan, İsmail. **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayımlar Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004.

Baltaş, Acar. **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul 2001.

Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 2001.

Benligiray, Serap. **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:178, 2003.

Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001.

Dalay, İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, Beta Basım Yayımlar Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002

Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme-Empowerment**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Doğan, Selen. **Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı**, 2. Baskı, Kare Yayınları, İstanbul, 2006.

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

Güleş, Hasan Kürşat ve Hasan Bülbül. **Yenilikçilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Kalaycı, Ş. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. 5. Baskı. Asil Yayın Dağıtım, Ankara. 2010.

Koç, Hakan ve Melih Topaloğlu. **Yönetim Organizasyon – Örgütsel Davranış – İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 7.baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1999.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005.

Nakip, Mahir. **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2006.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Şubat 2002.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000.

Şimşek, M. Şerif ve Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yelken Basım Yayın Dağıtım, Konya, 2004.

Şimşek, M. Şerif, H.Serdar Öge. **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Uyargil, Cavide. **“Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi”**, Türkiye’de **İşletme Biliminin Öncülerine Armağan**, İ.Ü. Yayın No: 3324, Venüs Ofset, 1985.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Mart 1997

MAKALELER

Akçakaya, Murat. Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı:25, 2010.

Aydoğmuş, C., Ergeneli, A. ve Camgöz, S. M. The Role of Psychological Empowerment on The Relationship between Personality and Job Satisfaction, **Research Journal of Business & Management**, 2 (3),2015.

Bhattacharya C. B, Glynn Mary Ann. “Understanding The Bond of Identification: An investigation of Its Correlates Among Art Museum Members”, **Journal Of Marketing**, issue: 59/4, 1995.

Bolat, Tamer. Personeli Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, **Balıkesir Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı:3-4, Ekim 2003.

Çavuşoğlu, Fatih., Güler, M. (2010). Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 14(2),2016.

Çakınberk, Arzu, Neslihan Derin, Erkan Demirel. “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı, 2011.

Çakır, Özlem. Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara, **Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları**, 2006.

Çöl, Güner. Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, sayı: Ocak 2008.

Çöl, Güner. Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2004.

Çuhadar M. Turan, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:25, 2005.

Dutton Jane, “Organizational Images and Member Identification”, **Administrative Science Quarterly**, issue 39, 1994.

Edward M.R. Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review, **International Journal of Management Reviews**. Vol. 7. Issue: 4, 2005.

Erbay, Elif Özge, Turgut, Tülay. Yapısal Güçlendirme ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlenmenin ara değişken etkisi, **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi**, c.27, sayı: 2, 2015.

Ergin, Canan. “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması,” **Türk Psikoloji Dergisi**, 12(39), 1997.

Ertürk Alper. “Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification” **European Journal of Work and Organizational Psychology** Issue 4, Volume 19, 2010.

Greenberg, Jerald. “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, C:16, No:2, 1990.

Honold, L. A Review of The Literature on Employee Empowerment”, **Empowerment in Organizations**, Cilt 5, Sayı 4, 1997.

İşcan, Ömer Faruk. “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: 6 No:11, 2006.

Kanbur, Engin. “Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü” **International Journal of Social and Educational Sciences**, vol. 4, No. 7, 2017.

Karabey, Canan Nur, Ömer Faruk İşcan. “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 21(2), 2007.

Karakaş, Ayhan. İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, **Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, Nisan 2014.

Kaya, M.F. Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması, **Marmara Coğrafya Dergisi**, sayı. 28, 2013.

Kimura, T. “Empowerment, P-O Fit and Work Engagement -A Mediated, Moderation Model.” **European Journal of Economics**, Vol: 38, 2011.

Kreiner, Glen. “Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification”, **Journal of Organizational Behaviour**, issue:25, 2004.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. and Wilk, P. A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, 25 (4), 2004.

Lee, Hung-Wen. “Locus of Control, Socialization, and Organizational Identification”, **Journal of Management History**, c:25 2013.

Maynard, M. T., “Empowerment—Fad or Fab, A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research”, **Journal of Management**, Vol: 38 (4), 2012.

Örücü, Edip, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır. "Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". Yönetim ve Ekonomi: **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13 (1), 2006.

Polat, Mustafa, Cem Harun Meydan, İsmail Tokmak. “Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” **KHO Bilim Dergisi**, Cilt:20, sayı:2, 2010.

Polat, Mustafa, Harun Cem Meydan. “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 25(1), 2011.

Ravasi, Davide, Johan Van Rekom. “Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory”, **Corporate Reputation Review**, cilt: 6 sayı: 2, 2003.

Reade, Carol. “Antecedents Of Organizational Identification In Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment To The Local Subsidiary And The Global Organization”, **Int. Journal Of Human Resource Management**, v.12,8, 2001.

Rothwell, William J.,H. C. Kazanas. Planning and Managing Human Resources, Strategic Planning For Personel Management, 2nd Edition, **Amherst/Massachusetts, Human Resource Development Press, Inc.**,2003.

Scott, R. Craig, R.Steven Corman, George Cheney. Development of Structural Model of Identification in the Organization, **Communication Theory**, 8 (3), 1998.

Sheikhepoor, Z., Sheikhepoor, M. Explaining the relationship between empowerment and work life quality: A case study on the staff of social security hospital of Zahedan city. **Journal of Health Management and Informatics**, 2(3), 2015

Spreitzer, G. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, **Academy of management Journal**, 38(5),1995.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, **Journal of Management**, Vol.23, No.5,1997

Tak, B.ve B.A. Aydemir.“Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma”, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2004.

Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Affective Commitment and Job Satisfaction in Academic Work Settings. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 12(4),2012.

Tüzün, İpek Kalemci, İrfan Çağlar. “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, **Journal of Yaşar University**, Sayı: 3, 2008.

Uyargil, Cavide, Dünder Gönen. “Performansa Dayalı Ücret Planlarının Etkililiği/Başarısı ve Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi:

“2000’li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitim” Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, 1998.

Vandenberghe Christian, Tremblay Michel, **“The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study”** Journal of Business and Psychology, volume: 22, issue:3, 2008.

Yeniçeri, Tülay. KOBİ’lerin Elektronik Ticareti Kullanma Eğilimi Etkili olan Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:31, 2008.

Yıldız, Kaya. “Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri ile Örgütsel iletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Sayı: 13, 2013.

Yılmaz, Cafer. “Psikolojik Güçlendirme-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Üzerine Bir Saha Çalışması” **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 4(10), 2019.

Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu. Personeli Güçlendirme – Empowerment, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Ocak 2003.

TEZLER

Aktaş, Yasemin. **“Personeli Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay”**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.

Aksoy, B. **“The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study”**, Master Thesis. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2008.

Ashforth, Amel Fred, Blake E, “Loyal Day One: Biodata, Organizational Identification and Turnover Among Newcomers”, **Personnel Psychology**, 1995.

Baştürk, Feride Feryal. **“Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Bulut, Ercan. **“Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişi: Katılım Bankalarında Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Çavuş, Mustafa Fedai. **“İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Çırakoğlu, Hediye. **“Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi”**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

Demir, Nevzat. **“Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2005.

Dirin, İlkay. **“Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: TRB-2 Bölgesinde Uygulamalı Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Emet, Canan. **“Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi”**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.

Emrah, Tokgöz. **“ Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Eronat, Zeynep. **“İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Faulke, Larry H. **“Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model”**, Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002.

Fındık, Mehtap. **“Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği”**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2014.

Günbek, Kahraman. **“Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Personeli Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi”**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007.

Leblebici, Ebru. **“Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”**, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2016.

Saruhan, Sümeyra. **“Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi”**, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2017.

Sek, Kwong Tso. **“Organizational Identification Under Unfavorable Outcome: A Factory Study in China”**, Doktora Tezi, Hong Kong Üniversitesi, 2005.

Torun, Y. **“Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Wey, Smola Karen. **“Incorporating Individual-Difference, Monetary-Based Constructs into a Multi-Dimensional Pay Satisfaction Model”**, Auburn Üniversitesi, Doktora Tezi, Alabama, 2003.

Yarmacı Nihan. **“Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Yılmaz, Cafer. **“Yerel yönetimlerde psikolojik güçlendirme-örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Gaziantep'te bir araştırma”** Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, 2018.

Yılmaz, Celal. **“Örgütsel Güven ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”**, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

Gürbüz, Sait. “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, (Çevrimiçi) <http://www.e-sosder.com> ISSN: 1304-0278, Şubat 2019.

R.N.Singh, M.Bhagat, R. P. Mohanty. **“Pay Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of Employee's Cultural Values”** 2011, (Çevrimiçi) <https://www.academia.edu/33367096/>, Aralık 2019.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ-İŞLETME ANABİLİMDALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ARAŞTIRMACI- MEHMET CİHAN BATMAZ

eposta: mcbatmaz@hotmail.com

TEZ DANIŞMANI- DOÇ. DR. ESRA DİNÇ ELMALI

1(HİÇ KATILMIYORUM) 2(KATILMIYORUM) 3(KARARSIZIM)

4(KATILIYORUM) 5(KESİNLİKLE KATILIYORUM)

Anket sorularını yukarıda yazıldığı şekilde cevaplayınız.

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz? Erkek (....) Kadın (....)

Yaşınız? 18-25 (....) 26-35 (....) 36-45(....) 46-55 (....) 56 ve üstü (....)

Medeni durumunuz? Evli (....) Bekar (....)

Eğitim durumunuz? İlköğretim(....) Lise(....) Önlisans(....) Lisans(....) Lisansüstü(....)

Bu iş yerindeki çalışma süreniz?

1 yıldan az(....) 1-5 Yıl(....) 6-10 Yıl(....) 11-15 Yıl (....) 16 + Yıl (....)

Bu meslekteki kıdeminiz?

1 yıldan az (....) 1-5 Yıl (....) 6-10 Yıl(....) 11-15 Yıl (....) 16 + Yıl (....)

İş yerindeki kademeniz? Alt kademe(....) Orta Kademe (....) Üst Kademe (....)

Maaş aralığınız (TL)?

1600 TL'den az (....) 1600-3000 TL (....) 3000-4500 TL (....) 4500 TL ve üzeri (....)

Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Ücret Tatmininin Rolünü Araştıran Anket	1	2	3	4	5
ÜCRET TATMİNİ					
1.İş yerimde çalışanlar pozitifdir					
2.İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir					
3.İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ücret sistemi' ne					
4.İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır					
5.İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır					
6.İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir					
7.İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler					
8.İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır					
9.İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır					
10.İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar					
PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME					
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. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
5. İşimi yapmak için gereken kapasiteye sahibim.					
6. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.					
8. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.					
9. İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.					
10. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır.					
11. Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır.					
12. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır.					
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME					
1.Biri kurumumu eleştirdiğinde kendime hakaret edilmiş gibi hissederim					
2.Diğer kişilerin kurumum hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir					
3.Kurumum hakkında konuşurken “onlar” yerine genelde “biz” ifadesini kullanırım.					
4.Kurumumun başarısı benim başarımdır					
5.Biri kurumum için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim					
6.Medyada kurumuma yönelik bir eleştiri yer aldığına kendimi kötü hissederim					