



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: SİVİL TOPLUM KURULUŞU ÖRNEĞİ**

İman KARADİREK

Tez Danışmanı

PROF.DR. Belgin AYDINTAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

MART 2022



**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ:
SİVİL TOPLUM KURULUŞU ÖRNEĞİ**

İman KARADİREK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

MART 2022

ETİK BEYAN

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

İmza:

Ad Soyad: İman KARADİREK

Tarih: 28.03.2022

ÖNSÖZ

Bu çalışma sürecinde desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım PROF.DR. Belgin AYDINTAN'a ve her zaman bana destek olan kıymetli hocam PROF.DR. ENVER AYDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışma boyunca ve her konuda bana destek olan sevgili eşim Dr. Malik Atilla KARADİREK'e ve değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak da Desteğini bizden hiç esirgemeyen Dr.Mehmet Ali BOLAT Bey'e, STK yöneticilerine ve değerli zamanlarını ayırarak anketi dolduran çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.



Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşu Örneği

(Yüksek Lisans Tezi)

İman KARADİREK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

2022

ÖZET

Teknolojideki gelişim, artan rekabet, küreselleşme gibi değişim gösteren koşullar örgütlerde insan faktörünün önemini arttırmıştır. Bu gelişmeler karşısında insan kaynakları yönetiminde farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık bu yaklaşımların arasında yer almaktadırlar. Bu çalışmanın amacı personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümlerde sırasıyla personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlara ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde iki kavram arasındaki ilişki incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma yer almaktadır. Çalışmamız bir sivil toplum kuruluş çalışanların tamamına uygulanmıştır. Ankette sosyo demografik verilere yönelik bir ölçek, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık için ayrı ölçekler kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS paket programında yapılmıştır. Yapılan analizler oluşturulan hipotezler doğrultusunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Mann Whitney U Analizi, Spearman's Rho Korelasyon Analizi ve Bağımsız Örneklem T testi kullanılmış ve verilerin Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda personeli güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi açıklanmış, önerilerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 115409

Anahtar Kelimeler : Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık

Sayfa Adedi : 76

Tez Danışmanı : PROF.DR. Belgin AYDINTAN

Öğrenci ORCID ID :

The Effect of Staff Empowerment on Organizational Commitment: The Case of Non Governmental
Organization
(M.Sc. Thesis)

İman KARADİREK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE
2022

ABSTRACT

Changing conditions such as the development in technology, increasing competition and globalization have increased the importance of the human factor in organizations. Regardless of these developments, different approaches have emerged in human resources management. Staff empowerment and organizational commitment are among these approaches. The aim of this study is to examine the effect of employee empowerment on organizational commitment. The study consists of 4 parts. In the first and second sections, conceptual information about the concepts of personnel empowerment and organizational commitment are given, respectively. In the third chapter, the relationship between the two concepts is examined. In the fourth chapter, there is the research.

Our study was applied to all employees of a non-governmental organization. A scale for socio-demographic data and separate scales for staff empowerment and organizational commitment were used in the survey. The analysis of the data was made in the SPSS package program. Mann Whitney U Analysis, Spearman's Rho Correlation Analysis and Independent Sample T test were used in the evaluation of the available data in line with the hypotheses made and Cronbach's Alpha values of the data were examined. In accordance with the findings obtained as a result of the analyzes, the effect of empowering the personnel on organizational commitment was explained and suggestions were made.

Science Code: : 115409

Key Words : Staff Empowerment, Organizational Commitment

Page Number : 76

Supervisor : PROF. DR. Belgin AYDINTAN

Student ORCID ID :

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
1. BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
2. Personel Güçlendirme	2
2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi	2
2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi	5
2.3. Personel Güçlendirmenin Unsurlar	6
2.3.1. Sorumluluk.....	6
2.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	6
2.3.3. Açık İletişim Ortamı.....	7
2.3.4. Yenilik.....	8
2.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme	8
2.3.6. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	8
2.3.7. Kaynaklara Ulaşılabilirlik	9
2.3.8. Performansla İlgili Geribildirim Yapma	9
2.3.9. Takım Çalışması.....	9
2.3.10. Çalışanlara Güven Aşılama	9
2.3.11. Çalışma Ortamında Esneklik.....	10
2.3.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	10
2.3.13. Çalışanları Toplum Önünde Övme	11

2.3.14. Eğitim ve Geliştirme	11
2.4. Güçlendirme ve Benzeri Yönetim Kavramları.....	11
2.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	11
2.4.2. Yönetime katılma ve Personel Güçlendirme.....	12
2.4.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	13
2.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	13
2.5. Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler	14
2.5.1. Örgütsel Özellikler	14
2.5.2. Yönetici Özellikleri	16
2.5.3. İş gören Özellikleri.....	17
2.6. Örgütleri Personel Güçlendirmeye Yönelten Gelişmeler.....	17
2.6.1. Conger ve Kanungo Personel Güçlendirme Modeli.....	17
2.6.2. Thamos ve Velthouse Bilişsel Güçlendirme Modeli.....	20
2.6.3. Spreitzer ve Psikolojik Güçlendirme.....	20
2.7. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Yeni Yöntemler	21
2.7.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	21
2.7.2. Yalın Yönetim	22
2.7.3. Öğrenen Organizasyonlar.....	22
2.7.4. Örgütsel Küçülme	23
2.7.5. Kademe Azaltma	23
2.8. Personel Güçlendirme Uygulama Faydaları	23
2.9. Personel Güçlendirme Uygulamama Sorunları.....	25
2. BÖLÜM.....	27
2. Örgütsel Bağlılık	27
2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Tanımı	27
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi	28

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	30
2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	30
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	34
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	35
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	36
2.4.1. Kişisel Faktörler	36
2.4.2. Örgütsel Faktörler	38
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	40
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	40
2.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	42
3. BÖLÜM.....	45
3. Personel Güçlendirme ile Çalışanların Ögüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama	45
3.1. Araştırmanın Amacı	45
3.2. Araştırmanın Önemi	45
3.3. Veri Toplama Aracı.....	45
3.3.1. Personel Güçlendirme Ölçeği.....	45
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	45
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	47
3.5. Araştırmanın Evreni	47
3.6. Verilerin Analiz Yöntemi.....	48
3.7. Araştırmanın Bulguları.....	48
4. BÖLÜM	65
4. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	65
KAYNAKÇA	67
EKLER.....	71

TABLolar LİSTESİ

<i>Tablo</i>	<i>Syf</i>
Tablo 1. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, uyruk ve eğitim durumlarına göre dağılımı	49
Tablo 2. Katılımcıların yaş ve kurumdaki ortalama çalışma süresi gösterimi	49
Tablo 3. Personel güçlendirme ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları	50
Tablo 4. Personel güçlendirme ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar	50
Tablo 5. Yaş ile personel güçlendirme arasındaki ilişki.....	51
Tablo 6. Cinsiyet ile personel güçlendirme arasındaki ilişki.....	51
Tablo 7. Medeni duruma göre personel güçlendirme algısının karşılaştırılması	52
Tablo 8. Uyruğa göre personel güçlendirme algısının karşılaştırılması	53
Tablo 9. Kurumdaki çalışma süresi ile personel güçlendirme algısı arasındaki ilişki.....	53
Tablo 10. Personel güçlendirme ve altboyutları arasındaki ilişki.....	54
Tablo 11. Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları	55
Tablo 12. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar	55
Tablo 13. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	56
Tablo 14. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	56
Tablo 15. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	57
Tablo 16. Uyruğa göre örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması	57
Tablo 17. Kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması.....	58
Tablo 18. Örgütsel bağlılık altboyutları arasındaki ilişki	58
Tablo 19. Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.....	60
Tablo 20. Çalışmanın hipotezleri ve sonuçları.....	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil</i>	<i>Syf</i>
Şekil 1. Conger ve Kanungo’nun Personeli Güçlendirme Süreci	18
Şekil 2. Psikolojik Güçlendirme	21
Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	30
Şekil4. Personel Güçlendirme Ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi.....	47



1. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Küreselleşme, artan rekabet, teknolojiye hızlı değişim, müşteri beklentilerindeki değişim ve değişen piyasa koşullarının olması örgütleri bilgi ağırlıklı birimler haline getirmiştir. Hızla değişen bir çevrenin olması örgütlerin hayatını kısmen tehdit etmeye başlamıştır. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri, misyonlarına ulaşabilmeleri ve rekabet avantajı yakalayabilmelerinde insan unsuru önemli role sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan bir makineden ziyade, sosyal ve psikolojik bir varlıktır. İnsanın sosyal ve psikolojik yönünü gören, insan odaklı çalışan işletmeler etkili, verimli ve başarılı olurken, çalışanlarını örgüte daha fazla bağlamaktadır. Organizasyonlarda rekabet üstünlüğünün kaynağı kararlı, yüksek motivasyonlu ve vicdanlı çalışanlardır.

Gerçek şu ki, organizasyon içinde yaratıcı, bilgili, fırsatçı ve açıklayıcı insanlar yoksa örgüt birçok fırsatı kaçıracaktır. Örgütler çalışanlardan maksimum faydalanma yöntemlerini aramaktadır. Bundan dolayı da örgütler çalışanları yaratıcılığa, girişimciliğe, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye ve sorun çözmeye teşvik etmektedir. Burada personel güçlendirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, dünyada birçok örgüt artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır

Çalışanların örgüte bağlanmasının ise hem işletme hem de çalışan için faydaları olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip işletmelerin rekabet gücü, yaratıcılığı, verimliliği, yeniliğe ve değişime ayak uydurması daha kolay olmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde devamsızlık, geç gelme, işten ayrılma gibi sorunlar yaşanmazken, işler ve süreçler kesintiye uğramadan planlandığı gibi ilerlemekte, motivasyon ve zaman kaybı yaşanmamaktadır.

Çalışanın verimli olması ve örgüte bağlılık düzeyini arttırmakta personel güçlendirme önemli bir konuma sahiptir. Personel kendini ve işini değerli hissettiğinde örgütüne bağlılığı artacaktır. Değer ise personel güçlendirmeye kazanılmaktadır. Tam bu noktada Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya çıkıyor. Dolayısıyla, bu çalışmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır ve uygulama yaparak aralarındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

2. Personel Güçlendirme

Bu bölümde personel güçlendirmenin tanımı, önemi, tarihçesi, unsurları, güçlendirme ve benzeri yönetim kavramları, güçlendirme uygulamaları için gerekli özellikler, örgütleri personel güçlendirmeye yöneten gelişmeler, personel güçlendirmenin ortaya çıkmasına yol açan yeni yöntemler, personel güçlendirme uygulama faydaları ve personel güçlendirme uygulama sorunlarına değinilecektir.

2.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

Personel güçlendirme günümüze kadar birçok yazar (Hales ve Klidas (1998), Erstad (1997), Appelbaum (1996), vb.) tarafından farklı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Araştırmacıların personel güçlendirmeyle ilgili farklı bakış açlarına sahip olmaları nedeniyle henüz ortak bir tanıma varılmamıştır. Ancak yazarların personel güçlendirme kavramına iki farklı çerçeveden baktıkları görülmüştür. Bunlar, personel güçlendirmenin davranışsal boyutu ve personel güçlendirmenin bilişsel boyutudur (Çöl, 2008:36).

Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu: Davranışsal boyut kapsamında çalışma yapan araştırmacılar, personel güçlendirmenin sağlanmasında üst yönetime düşen sorumluluklar ve görevler üzerinde durmaktadırlar. Bunun yanı sıra güçlendirmeyi engelleyen unsurların ortadan nasıl kaldırılacağını açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu boyut çerçevesinde personel güçlendirmeyi tanımlayan bazı yazarlar şunlardır (Çöl, 2008:36).

Hales ve Klidas güçlendirmeyi, yöneticilerin gücü, enformasyonu ve bilgiyi astlarla paylaşması olarak tanımlamışlardır.

Cunningham ve arkadaşlarına göre güçlendirme, astlara karar verme gücünün verilmesidir.

Erstad'a göre güçlendirme, iş görenlerin yapmakta yükümlü oldukları işler ile ilgili kararları vermelerini sağlayacak fırsatların sunulması veya ilgili işlerin sorumluluklarını taşımaları için gerekli ortamın sağlanmasıdır.

Appelbaum'a göre ise, güçlendirme; güçlendirmeyi sağlayan bir işletmede astların sahip olacağı etkide önemli artışlar sağlayan bir vizyon olarak tanımlamaktadır (Çöl, 2008:36).

Moore ve Hopkins, personel güçlendirme açısından üç faktörün önemli olduğunu açıklamışlardır (Bolat , 2003: 201-202). Bunlar:

Yetki: Personeli güçlendirmek için astlara yetkinin verilmesi yâda onlara, görevlerini yerine getirmeleri için ihtiyaç duydukları özerkliğin tanınmasıdır.

Kaynaklar: İş görenlerinin görevlerini tamamlayabilmeleri için gerekli olan bütün kaynaklara erişebilmeleri ve bunları öngördükleri biçimde kullanmalarının sağlanmasıdır.

Enformasyon: Bundan kasıt ise, iş görenlerinin örgütün iç ve dış çevresiyle ilgili olan enformasyona erişebilmelerinin sağlanmasıdır.

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen sorumluluklar ve görevler ayrıntılı bir şekilde aşağıda ele alınmıştır (Bolat , 2003: 202):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon var etmek,
- Bilgi paylaşımını sağlamak,
- Örgüt içinde güveni ve bağlılığı sağlamak, aynı zamanda yabancılaşmayı da azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- Planlama, karar verme ve kontrolü özellikle de dikey yönde zenginleştirmek,
- Çalışanlar görevlerini yerine getirirken verdikleri kararlar ve takip ettikleri yollar konusunda cesaretlendirip öğrenme ortamı yaratmak,
- İş görenlerin sürekli olarak eğitilmelerini ve gelişmelerini sağlamak,
- Örgüt içinde iki yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve kullanılmasını sağlamak,
- Örgütün amaçlarını ve hedeflerini açık bir şekilde belirtmek ve çalışanlarla paylaşmak,
- Çalışanları tatmin etmeye odaklı etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmalığı iyileştirmek,
- Örgüt içinde sınırlar belirlemek ve bu sınırlar içinde bağımsız olarak hareket etmeyi özendirmek,
- Örgüt içinde güçlendirmeyi teşvik eden bir kültür yaratmaktır.

Personel Güçlendirmenin Bilişsel Boyutu: Personel güçlendirmeyi davranışsal boyutta ele alan araştırmacılar, yöneticilere düşen sorumluluklar ve görevler ile ilgilenirken çalışanların kendi davranışları hakkındaki algıları ve düşüncelerine önem vermemiş bulunmaktalar.

Çalışanların kendileri için hazırlanan ortamı ve yöneticilerin güçlendirmeyi sağlamak için sergeledikleri davranışları nasıl algıladıkları ve bu çerçevede kendilerini nasıl gördükleri, davranışsal yaklaşımda dikkate alınmamaktadır (Bolat, 2003: 202-203).

Bu yazarlardan birisi olan Conger ve Kanungo: güçlendirme çalışmalarında davranışsal (ilişkisel) ve motivasyon yaklaşımlarını kullanmışlardır.

İlişkisel yaklaşım, güç ve otoritenin yayılmasıyla çalışanlara karar verme yetkisinin devredilmesini ifade etmektedir. motivasyonel yaklaşım ise, çalışanın hür ve serbest bırakılıp kendini yetkin hissetmesini ve motive edilmesi sağlamaktır. Conger ve Kanungo güçlendirme tanımında motivasyonel yaklaşıma inanmıştır (Hançer, 2004: 45).

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun çalışmasının takip ederek güçlendirmenin bilişsel boyutunu öne çıkarmışlardır. Thomas ve Velthouse güçlendirmenin tek bir kavramla açıklanamayacağını ve çok boyutlu olduğunu ifade etmişlerdir. Psikolojik güçlendirme algısının dört boyutunu; anlam, yetkinlik, seçim, etki olmak üzere tanımlamıştır. Dolayısıyla, yöneticinin güçlendirici davranışları ile işgörenlerin algılarını birbirinden ayırmıştır ve güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu olarak öne sürmüştür (Odabaş, 2014: 36).

Personel güçlendirmeyi psikolojik boyutuyla anan bir diğer araştırmacı da Spritzer (1995), personel güçlendirmeyi dört boyuta ayırmıştır. Bunlar:

Anlamlılık: Çalışanın üstelendiği görevin amacının taşıdığı değeri ile kendi ideallerini veya standartlarını kıyaslamasını ifade etmektedir (Odabaş, 2014: 36). Çalışanın değerleriyle işleri ne kadar uyumlu olursa personel güçlendirme uygulaması o kadar etkili olacaktır. Düşük anlamlılık düzeyinde çalışan işlere ve olaylara karşı ilgisiz ve soğuk davranacaktır (Elestün, 2018: 90).

Yeterlilik: Çalışanın görevini tamamlaması için sahip olduğu yeteneklerin yeterli olduğuna inancıdır. Yüksek öz yeterliliğe sahip personeller, engeller ve problemler karşısında daha fazla çalışmakta ve çaba sarf etmektedir. Öz yeterliliği düşük olan çalışanlar ise, beceri kullanmalarını gerektiren durumlardan kaçınmakta ve korkmaktadır. Çalışanın bu boyutta yeteneklerine güvenmesi ve kendini yeterli hissetmesi sağlanmalıdır (Elestün, 2018: 90).

Özerklik: Çalışanın işiyle ilgili özgür ve bağımsız olduğunu algılamasını ifade eder. Yani karar verme yetkisine sahip olduğunu hisseder (Mete, Tiftik, Yalçınsoy, Pekcan ve Zincirkıran, 2015: 142-143). Çalışanın seçim hakkına sahip olduğunu hissetmesi kendi kendini kontrol, yaratıcılık, inisiyatif, dayanıklı olma gibi olumlu sonuçlar ortaya koyarken, kontrol edildiğini hisseden çalışan olumsuz duygular içine girmektedir (Elestün, 2018: 90).

Etki: Bireyin, işin belirli sonuçlarını ne ölçüde etkileyebileceği konusunda algısıdır. Başka bir ifadeyle bireyin organizasyon içindeki önemli sonuçlar üzerinde kontrol sahibi olma yeteneklerine sahip olma hissi olarak tanımlanır (Khan, Tariq, Hamayoun ve Bhutta , 2014: 150). Personel etkili olduğunu hissettiğinde örgütte bir etki yaratabilmek için daha çok çalışacak ve daha çok çaba sarf edecektir (Elestün, 2018: 91).

Bu boyutlardan biri, diğzerinin öncülü veya sonucu değıl, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden bileşenleridir. Bunlardan birinin eksikliği, algılanan güçlölük duygusunu tamamen ortadan kaldırmasa da derecesini azaltmaktadır. Bu sebeple boyutların dördü birlikte güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan “hemen hemen tam ve yeterli algısal set” olarak nitelenmektedir (Çöl, 2008:36).

2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihçesi

Güçlendirme kavramının ilk olarak, bilimsel yönetim modelini takip eden 30’lu yıllarda gerçekleştirilen Hawthorne çalışmalarında işgörene bakış açısında rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda sosyal sistemin, fiziksel faktörlerden daha önemli ve etkili olduğu öne sürülmüştür (Odabaş, 2014: 33).

1970’lerin sonu ve 1980’lerin başında ise, “Kalite Çemberleri”, çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi ve “Toplam Kalite Yönetimi” programlarının devreye girmesi ile güçlendirme kavramın önemi yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlamıştır (Ala, 2010: 32).

Güçlendirme kavramını ilk kullananları ise, Harrison ve Kanter (1983), Bennis ve Nanus (1985), Burke ve Nielsen(1986), Block(1987) ve House(1988) olduğu görölmektedir. Çalışma ortamında güçlendirme, ulusal ve uluslararası tehditlere karşı kullanılabilecek en yeni ve ana kaynaklardan biri olarak görölmektedir (Çavuş, 2006: 38).

Conger ve Kanungo 1988’de güçlendirme kavramını açıklamada önemli bir adım atmıştır. Güçlendirme, ilişkisel bir yapı olarak araştırmışlardır ve üstün astı ile gücünü paylaştığı bir süreç olarak görmüşlerdir. Bu sebep ile, yönetim bilimiyle ilgili çalışmaların birçoğı, güçlendirme ve katılımcı yönetim uygulamaları üzerine yoğunlaşmıştır (Ala, 2010: 32).

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo’nun yaklaşımından yola çıkarak onların ortaya koyduğu modeli daha da geliştirmişlerdir. Onlara göre güçlendirme, çalışanların güç ve yetki vermeyi ifade eder ve çalışanların motivasyonunu sağlayan parametrelerdeki değışmelerle tanımlanır (Doğan, 2006:).

Geleneksel klasik ve bürokratik yaklaşım sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağılı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda iş sadece çalışanlar için bir araçtır ve çalışanların birinci görevi itaattir. Bunun tam tersine yeni yaklaşım, daha esnek bir kontrolü ve işle ilgili birlik duygusunu önemsemektedir. Yönetimde çalışanları uzaklaştırmak yerine kendine çekmek ve işi daha anlamlı kılmak amaçlanmaktadır. Güçlendirme kavramı esas olarak, bu yeni yönetim yaklaşımının motivasyonel içeriğini açıklamaktadır (Doğan, 2006).

2.3. Personel Güçlendirmenin Unsurlar

Örgüt içinde personel güçlendirme kavramının yerleşmesi ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için bazı unsurlar söz konusudur. Bu unsurlar ayrıntılı bir şekilde aşağıda ele alınmıştır.

2.3.1. Sorumluluk

Örgüt içinde personel güçlendirmenin sağlanmasında önemli rol oynayan unsurlardan birisi sorumluluktur. Sorumluluk; bir şahsın, kendisinin veya diğer kişilerin sergilediği davranışlar için, bağlı oldukları yöneticiye hesap verme, bu davranışların ortaya koyacağı sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluğu veya ahlak açısından lüzumudur (Karaca, 2018: 21).

Bir örgütte personellerin güçlendirilmesi bekleniyorsa, çalışanlara yetkinin yanı sıra sorumluluk da verilmelidir. Sorumluluk burada, “ bize güvenebilirsiniz” tutumunu ortaya koymayı ifade etmektedir.

Güçlendirilen ekipler, örgütün hayatta kalmasını ve yüksek performans sağlamak için gerekli olan kaliteli hizmet sağlamaya fırsat tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu da taşımaktadır.

Sorumluluğun amacı, çalışanları cezalandırmak veya kısa bir süre zarfında değerlendirmek değildir. Sorumluluğun arkasında yatan gerçek hedef ise çalışanların birbirlerine karşı sorumlu bir şekilde hareket etmeleri, örgütün hedeflerine ulaşabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapmaları doğrultusunda ortam yaratmaktır (Doğan, 2006: 51-52).

Güçlendirilmiş çalışanlar, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissettikleri ve yerine getirdikleri görevlerin sonuçlarının kendilerine ait olduğunu bildikleri için daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler (Şenel, 2006: 56).

2.3.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Personel güçlendirmenin örgüt içinde başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için önemli koşullardan birisi de bilgi paylaşımıdır. Hiyerarşik örgüt yapılarında; bilgi, üst yönetimin kontrolünde kalmakta olup alt kademedeki çalışanlarla bilginin paylaşılması üst yöneticilerin iznine bağlı olmaktadır. Günümüzün yüksek rekabet ortamında, sürekli değişen şartlara ve müşteri isteklerine ayak uydurmak adına bilginin her kademedeki mevcut olan çalışanlara kolay bir şekilde ulaşması gerekmektedir (Şenel, 2006: 54).

Eğer üst yönetim çalışanlarına bilgi vermez ise, çalışanlar işlerini yaparken soru işaretleri ile karşılaşır kendi bildikleri kadar olayları yorumlamaya çalışırlar ve genelde yanlış bilgilere varırlar (Özaksu, 2006: 21).

Bilgi paylaşımının sağlanması için bilgi sisteminin tasarlanması ve kullanılması gerekmektedir (Koç, 2008: 10). Bilgi paylaşımı sağlanan bir örgütte işbirliği ruhu ve güven ortamı doğacaktır. Bu durum çalışanların örgüte bağlılıklarını artırıp performanslarını yükseltecektir. Çalışanların performanslılarına dair geri bildirim almaları da bir bilgi paylaşımı olup personellere kendilerini geliştirme konusunda katkı sunacaktır (Karaca, 2018: 20-21). Bilginin paylaşılması ortak bir anlayış ve amaç birliği yaratmaktadır (Öksüz, 2010: 27).

2.3.3. Açık İletişim Ortamı

İletişim, en az iki kişi arasında sözel ya da sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınma sürecidir. İletişimin amacı bir anlamı karşıdaki kişiye aktarmaktır (Şenel, 2006: 59).

Bilgi güçtür. Bilgi eksikliği yaşayan personeller istenilen amaçları gerçekleştiremeyeceklerdir. Yöneticiler, çalışanların örgüt planı, hedefi gibi bilgilere sahip olduğundan emin olmalıdır. Bunun yanı sıra yöneticilerin, iş görenler ile dönemsel toplantılar yapıp her türlü değişiklikten haberdar olduklarından emin olmalıdır. Personelin güçlendirilmesi, ancak örgüt sürecini destekleyen bir iletişim ortamı yaratmakla sağlanabilecektir (Doğan, 2006: 59).

Örgütlerde açık iletişim ortamının olmasının yararları:

- Açık iletişim çalışanları değerli ve güçlü olduklarını hissettirir.
- Kendileriyle iletişim kurulan iş görenler, diğer kişilerden daha iyi örgüt içi ilişkilere sahip olurlar ve kendi sorunlarını daha hızlı çözümleyebilirler.
- Örgütün bütün kademelerinde açık iletişimin olması tüm örgütün uyum içinde davranmasını sağlar.
- Açık iletişim sayesinde personeller güçlendirilmiş olur.
- İletişim ve personel güçlendirmenin uyumlu oldukları bir örgütte, çalışanların tamamı ortak zihne sahip olmaları sağlanır.
- Açık iletişimin olması çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmaktadır (Karaca, 2018: 28).

2.3.4. Yenilik

Yenilik, yeni bir düşüncenin örgütle paylaşılması ve uygulanmasıdır. Günümüz iş yaşamı çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişime uyum sağlamak için örgütler yeniliği benimseyen bir yapıya sahip olmalıdırlar(Camgöz, 2018: 18).

Personel güçlendirme anlayışı örgütlerde yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü işgörenler görevlerini icra ederken, karar verme ve yeni fikirler ortaya koyma yetkisine sahiptirler (Doğan, 2006: 49).

Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmı çalışanlar tarafından sağlandığı görülmüştür. . Bilgiye ulaşma, destek olma ve katılımcı bir organizasyon ortamı yenilikçilik için olması gereken faktörlerdir (Karaca, 2018: 22).

2.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Örgüte bağlılık duyan çalışanlar örgüt hedefleri etrafında toplanmaktadır. Böylece çalışanların amacı maddi kazanç elde etmekten ziyade, örgütün başarıya ulaşması için işlerini en iyi şekilde yerine getirmektir (Koç, 2008: 11-12).

Personel güçlendirmede, işgörenler ortak hedeflere yöneltimektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde, ortak hedefler doğrultusunda hareket eden çalışanların katkısı büyüktür.

Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Çalışanları bu değerler ile özdeşleştirmeden güçlendirmeye başlamak, örgütte kargaşa oluşturacaktır. Örgüt içinde ortak hedef yoksa güçlendirilme söz konusu değildir (Doğan, 2006: 52).

2.3.6. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Katılımcı bir yönetim personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Çalışanlar sadece makine gibi söylenenleri yapmayı kabul etmemekte olup kendi işleri ile alakalı olan kararlarda ve süreçlerde aktif olmayı arzu etmekte. Çalışanlar sahip oldukları donanımı, düşünceleri ve bilgileri etkili bir şekilde kullanıp örgüt içinde daha önemli birey haline gelmeyi temenni ederler. Örgüt kararlarına özellikle de kendi görevleriyle alakalı olan kararlara katılım sağlayan çalışanların motivasyonları, verimlilikleri ve yaratıcılıkları artacaktır. Diğer bir yandan Karar alma sürecine katılım gösteren çalışanlar farklı düşüncelere karşı pozitif bir yaklaşımda bulunurlar (Camgöz, 2018: 16).

2.3.7. Kaynaklara Ulaşılabilirlik

Kaynaklar; parasal fonlar, personeli desteklemeye yönelik kaynaklar ve çalışanların danışabileceği uzman kişiler olabilmektedir. Genel olarak örgütlerde kaynaklara erişim üst yönetimin kontrolündedir. Bunun sebebi ise, çalışanların kaynakları kötüye kullanma olasılığını ortadan kaldırmaktır. Personelin başarılı bir şekilde güçlendirmesiyle beraber bu kısıtlar ortadan kalkar ve kaynaklar güçlendirilmiş personel tarafından kontrol edilmeye başlar (Doğan, 2006: 60- 61).

2.3.8. Performansla İlgili Geribildirim Yapma

Üst yönetimin çalışanın performansı ile ilgili açık, zamanında ve etkin geri bildirim yapması personel güçlendirmeyi etkilemektedir. Geri bildirimler olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır. Olumlu geri bildirim çalışanların performansının iyi olduğunu ve beklentiyi karşıladığını iletmektedir. Bu durumda çalışanlar takdir edilir ve övülür. Takdir edilen çalışanların motivasyonu, özgüveni ve verimliliği olumlu bir şekilde etkilenebilmektedir. Olumsuz geri bildirim ise, performansın düşük ve beklentinin karşılamadığını ortaya koyar. Bu durumda da çalışanlar ikaz alır, yanlışlarından ders çıkararak kendilerini geliştirirler (Ala, 2010: 46).

2.3.9. Takım Çalışması

Örgüt içinde farklı yeteneklere sahip olan çalışanları bir araya getirip ortak bir amaç etrafında toplayarak takım çalışması oluşturulur. Takım çalışmasına dayalı bir örgütte, yönetim kademeleri daha az olup bilgilere tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilir, çalışanların performans değerlendirmesi ise kendileri tarafından yapılır (Karaca, 2018: 30-31). Böylece takım çalışmasının aktif olduğu işletmelerde personel güçlendirme kolay bir şekilde sağlanabilir. Çünkü takım çalışanları birbirlerine güvenip herkesin tarafından bilinen ortak hedef doğrultusunda ilerler, bütün gayretleri ile çalışıp kendi aralarında bilgileri ve deneyimleri paylaşır birbirlerinin eksik noktalarını tamamlayarak başarıya ulaşırlar (Camgöz, 2018: 17).

İşletmelerde en çok kullanılan takım türlerinden birisi proje takımlarıdır. Bu takımlarda farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanlar bir araya gelerek, her biri kendi uzmanlık bilgilerini kullanır ve planlanan projeyi gerçekleştirmeye çalışır. Farklı bilgilere sahip çalışanların bir araya gelmesi sinerjinin doğmasını da sağlar (Gülcan, 2007: 225- 226).

2.3.10. Çalışanlara Güven Aşılama

Personel güçlendirmenin sağlanmasında güven ortamının olması oldukça önemlidir. Örgüt içindeki güven iki taraflı olmalıdır, çalışanlar yöneticilerine güven duymalı ve aynı

zamanda yöneticiler de çalışanlarına güvenmelidir. Günümüzdeki örgütlerde işgörenlerin yönetime olan güveni; işgörenlerin performansını, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel iklimi belirleyen en önemli öge olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2006: 53).

Yönetici çalışanlarının güvenini kazanmalıdır ve kendisinin de onlara güvendiğini hissetmelidir. Önemli işleri onlara devredip kendilerine güvendiğini göstermelidir. Böylece çalışanlar beklentiyi en iyi şekilde karşılamak için işlerine konsantre olup ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret göstereceklerdir (Ala, 2010: 44-45).

Örgütte güven ortamı olmadığında ise, çalışanlar müdahale etmeleri gereken bir durumla karşı karşıya kaldıklarında kendilerini riske atmak istemedikleri için müdahale etmeyi tercih etmeyebilirler (Öksüz, 2010: 27-28).

Mishra ve Morrisey, önemli bilgilerin paylaşımı, açık iletişim, hislerin ve duyguların paylaşımı sağlanan ve katılımın fazla olduğu örgütlerde güven ortamının daha kolay oluştuğunu belirtmişlerdi (Doğan, 2006: 54).

2.3.11. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma ortamında esneklik, işi önceden belirlenen yöntemle göre değil, çalışanlar kendi aralarında istişare ve iş birliği yaparak ve farklı metotlar kullanarak yapabilme yeteneğidir.

Teknolojik gelişmelerin hızı zaman içerisinde artmaktadır. Söz konusu bu değişime ayak uydurmak ve hayatta kalabilmek için esnek bir örgütsel yapının olması oldukça önemlidir. Esnek örgüt yapısında çalışanlar, kendi kararlarını alabilme yeteneğine sahiptirler. Esnek çalışma ortamı ile güçlendirilmiş çalışanların verimliliği ve yaratıcılığı artıp örgütün başarısında katkıları daha fazla olacaktır (Camgöz, 2018: 17).

2.3.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Örgütte personel güçlendirmenin uygulanması için yönetimin sağlaması gereken hususların yanı sıra çalışanların da yetenekli ve yeterli olması gerekmektedir.

Yeterlilik, çalışanın iş ya da görevle ilgili bilgilere sahip olmasının yanı sıra işlevsel yeteneklere ve takıma katkı sağlayacak bireysel özelliklere sahip olması anlamına gelmektedir (Ala, 2010: 45).

Güçlendirilmiş çalışanlar; kendilerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirebilmeli, müşterileri ve ihtiyaçlarını algılayabilmeli ve sorumlu oldukları görevlerin süreçlerini yönetebilmelidirler. Bu da ancak çalışanların yetenekli, iradeli ve yeterli olmaları ile gerçekleşebilir (Beşyaprak, 2012: 14).

2.3.13. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Personel güçlendirmeyi hızlandıran ve kolaylaştıran önemli bir diğer unsur da çalışanları toplum önünde övmektir. Bireyi motive etmenin en iyi yöntemlerinden biri, onu diğer şahıslara tanıtmak ve yaptığı işten dolayı kendisini toplum içinde övmektir.

Başarısı ile ön plana çıkan çalışan, örgütte oluşturduğu katma değeri görmekte, kendine olan güveni artmakta ve daha fazla çalışmaktadır (Karaca, 2018: 24).

2.3.14. Eğitim ve Geliştirme

Personel güçlendirme uygulamalarında çalışanların eğitilmesi ve kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir. Çalışanların eğitim görmeleri yönetimin bir sorumluluğudur. Başta eğitim programları maliyetli görünse de uzun vadede örgüte pek çok katkısı olacaktır. En önemlisi işgücü devrinin azalması ve verimliliğin artmasıdır. Çalışana eğitim verilmeden ve işiyle alakalı bakış açısı geliştirmeden sorumluluklar ve yetkiler verilirse ortaya büyük sorunların çıkma durumu olacaktır. Çünkü yeterince bilgiye sahip olmayan çalışan kararlarında yanılabilir. Aynı zamanda kendini yetersiz hissedip özgüveni azalabilir. Bu da motivasyonunu ve verimliliğini etkileyebilir (Koç, 2008: 12-13).

Çalışanların geliştirilmesinin ana hedefi, kişilere kendi beyinlerini ve zihinsel yeteneklerini tanıtmak ve yetenekleri kullanma becerilerini geliştirmektir.

Eğitilen, sürekli kendini geliştiren ve yeni bilgi arayışında olan ve bunu örgütün amaçları için kullanan çalışan güçlenmiş personeldir (Gülcan, 2007: 221).

2.4. Güçlendirme ve Benzeri Yönetim Kavramları

İnsan kaynakları yönetiminde personel güçlendirmeye benzeyen uygulamalar vardır. Ancak bu kavramlar benzemekle beraber farklılıklar da göstermektedir. Personel güçlendirme bu kavramları kapsayan ve daha gelişmiş bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlar aşağıda ele alınmıştır (Gülcan, 2007: 231).

2.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri, personel güçlendirme yönetimin unsurlarından biridir, yani personel güçlendirme yetki devrini kapsar ve eksik olan yönlerini tamamlamaya çalışır (Gülcan, 2007: 231). Yetki devrinde yönetici bazı işlerden daha iyi sonuç alabileceğini varsayarak kendine ait olan bir hakkı belli şartlar altında geçici olarak astlara devreder, ancak sonucun sorumluluğunu kendisi üstlenmeye devam eder (Karakaş, 2014: 83).

Yetki devrinde temel yetkiler yöneticidedir, astların sahip olduğu yetki ise belli sınırlar içindedir (Karaca, 2018: 34).

Personel güçlendirmede ise, üstler yetkileri ve sorumlulukları işin gerçek failine devredip sonrasında karışmaz. Çünkü personel güçlendirmenin temelinde o işle ilgili donanıma sahip

olan kişi işin faili olduğu düşüncesi yatar. Yöneticiler gerekli ortamı ve kaynakları temin edip geri kalan işlevleri astların sorumluluğuna bırakır. Yetki devrinde belli işler için verilen yetki istenildiği zaman geri alınırken, personel güçlendirmede verilen yetki geri alınmaz.

Yetki devride üst kademedeki yöneticiler astları yönlendirir, kendi kendilerini yönetmelerine izin vermez. Ancak bu durum personel güçlendirmede tam tersi iş görenler kendi kendilerini yönetir ve kararları kendileri verir. Bu da çalışanların örgüte bağlılıklarını, özgüvenlerini ve motivasyonları yükselterek performansları artırır (Gülcan, 2007: 231-232).

2.4.2. Yönetime katılma ve Personel Güçlendirme

Günümüzde insanlar hangi tip örgütte çalışırsa çalışsın, bulundukları örgütün yönetimine katılarak aktif olmak istemektedirler. Çalışanlar fikirleri ile düşüncelerini beyan edip söz sahip olmayı ve kendileri ile ilgili kararlara katılmayı istemektedirler. Bu isteğin ana sebebi ise insanların kültür ve bilgi seviyesinin yükselmesidir (Çavuş , 2006: 76).

Yönetime katılma, kişilerin çalıştıkları örgüt ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için fikirlerini açıklama sürecidir. Başka bir değışle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde ast kademedeki çalışanlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve geliştirilme faaliyetidir (Çavuş , 2006: 76).

Örgütlerde yönetime katılımın pek çok faydası bulunmaktadır. Bunların en önemlileri aşağıda sıralanmıştır (Yıldız ve Kaya, 2017: 6-7):

1. Kararların kalitesinin iyileştirilmesi,
2. Kişisel amaçlar ile örgüt amaçların dengelenmesi,
3. Çalışanlar ile yöneticilerin ilişkilerinin iyileştirilmesi,
4. Personel devir hızının azalması,
5. Çatışmaların azalması,
6. Çalışanların verimliliklerinin artması,
7. Çalışanların Performansının artması,
8. Çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonların artmasıdır.

Personel güçlendirmede ise çalışanlar yöneticilerin görüşünü ve onayını almaksızın görevleri çerçevesinde karar verme yetkisine sahip olmaları öngörülmüştür.

Yönetime katılım ve personel güçlendirmenin birbirine benzemekle beraber ayrıldıkları noktalar vardır. Katılımda personel karar verme süreçlerine belli ölçüde ve izin verildiğinde katılırken, personel güçlendirmede sürekli karar verme ve problem çözme süreçlerin içindedir. Çünkü yetki fiilen işi yapan kişidedir. Diğer bir nokta ise; katılımda son kararı yönetici vermektedir. Güçlendirmede ise çalışan işiyle alakalı olan son kararı yöneticilerin onayını almadan verebilmektedir (Çavuş , 2006: 77).

2.4.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Güçlendirme kavramına benzeyen bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon Latince “harekete geçirme” anlamını taşıyan “movere” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon, çalışanın bireysel ihtiyaç ve arzusunun karşılanmasıyla örgütün hedeflerine ulaşmada gerekli üst düzey çabanın gösterilmesidir (Önen ve Kanayran, 2015: 49).

Çalışanların motivasyonunu sağlamak için gelir, terfi, güvenlik, statü kazanma, kişisel güç, adil olma, kararlara katılma ve devamlı disiplin gibi özendirici araçlara gereksinim duyulmaktadır (Karakaş, 2014: 6).

Güçlendirme ise çalışanları motive etmek için kullanılan bir araçtır.

Motivasyon ve personel güçlendirmenin buluştukları nokta, ikisinde de bireye enerji vermek ya da belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçirmek mevcuttur (Karaca, 2018: 33).

Motivasyonun temelinde çalışanın performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların sağlanması yatar. Personel güçlendirmede kontrol çalışandadır, güçlendirme uygulamasından beklenen amaç çalışanın kendini yetiştirmesi ve işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır.

Bir diğer farklılık gösterdikleri nokta ise kavramların hareket noktasıdır, motivasyonun hareket noktası “komuta ve kontrol” dir. Cevabını aradığı soru ise “çalışanlara ne yapmalıyız veya ne vermeliyiz ki örgüte faydalı olacak biçimde hareket etsinler” sorusudur. Burada amaç, çalışanın davranışını kontrol etmek veya yönlendirmektir. Personel güçlendirme kavramının odaklandığı soru ise “personelin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine bağlı olarak işinde başarılı olması ve işiyle alakalı kararları verebilmesi için örgüt neler yapmalıdır” sorusudur (Ala, 2010: 40-41).

2.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme kavramı Frederick Herzberg tarafından ortaya konmuştur.

Herzberg’in geliştirdiği Çift Faktör Teorisi’ne göre çalışanları motive etmek için iş, başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme imkânları sağlayacak biçimde tasarlanması gerekmektedir (Bolat , 2003: 208).

İş zenginleştirme, çalışanın belirli sınırlar çerçevesinde kendi çalışma hızını belirlemesi, ortaya çıkan yanlışları düzeltmesi, iş kalitesinden sorumlu olması, kullanacağı yöntemleri, malzeme, makine ve teçhizatı kendisinin belirlemesiyle gerçekleşir.

İş zenginleştirmeye çalışanlar işlerini severek yaparlar ve işler sıkıcı olmaktan kurtulur. Severek yapılan bir işin başarıya ulaşma olasılığı daha yüksektir (Karakaş, 2014: 7).

Personel güçlendirme, iş zenginleştirmeye benzemekle beraber farklılıklar göstermektedir.

Güçlendirme, bilişsel boyutuyla, işgörenlerin bireysel olarak algılamalarına odaklanırken, iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisine ve özelliklerine odaklanmaktadır.

Güçlendirmede işgören, kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirmekte olup örgütsel faaliyetleri ve neticeleri etkileme gücüne sahip olmaktadır. İş zenginleştirmede işgören, belirli ölçüde planlama ve karar verme yetkisi ile donatılmış olsa da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir.

İşgörenler, işleri örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa da kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler (Karakaş, 2014: 7).

2.5. Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler

Örgütlerde personel güçlendirme yönteminin verimli bir şekilde uygulanabilmesi için üç faktör öne çıkmaktadır; Bunlar:

1. Örgütsel Özellikler
2. Yönetici Özellikleri
3. İşgören Özellikleri

Bu üç faktör arasındaki uyum ne kadar yüksek olursa güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşması o kadar kolay olacaktır (Sadiç, 2016: 55).

2.5.1. Örgütsel Özellikler

Örgüt yapısının personel güçlendirme uygulamalarını kolaylaştırması ve desteklemesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler detaylı bir şekilde aşağıda ele alınmıştır:

- Basık bir örgüt yapısı: Orta kademelerin erimesiyle basık bir örgüt yapısına ulaşılır. Hiyerarşik kademelerin azalması çalışanların üst düzeydeki yöneticilerle doğrudan iletişim kurmalarını, karar verme süreçlerine katılmalarını ve hızlı bir şekilde hareket etmelerini sağlayacaktır. Böylece basık örgüt yapısı güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıracaktır (Koç, 2008: 23).

- Katılımcılığa imkân veren iş tanımları: İş tanımları ve işleyiş prosedürlerinin çalışanlara katılım fırsatı verecek şekilde tasarlanması güçlendirmeyi oldukça etkileyecektir. İşini net bir biçimde algılayan ve bu işi yerine getirirken hangi yetkiye sahip olduğunu bilen çalışanın güçlendirilmesi daha kolay olacaktır.
- Açık ve net misyon ile vizyonun olması: Örgütün açık ve net bir misyon ile vizyona sahip olması güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. İşletmenin paylaşılan bir vizyona sahip olması yetkilendirmenin ön koşuludur. Kendisinden tam olarak ne istendiğini ve niçin istendiğini bilmeyen çalışan örgüt kaynaklarını bilinçli bir şekilde kullanamayabilmektedir. Ancak örgüt veya yaptığı işin hedefi ile ilgili net bilgiye sahip olan çalışanın kaynakları etkin bir şekilde kullanması mümkün olacaktır. Böylece bireysel hedefler ile örgüt hedeflerinin özdeşleştirilmesi daha kolay olup personel, yetkisini ve inisiyatifini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanacaktır (Özaksu, 2006: 31).
- Örgütte güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin olması güçlendirmeyi kolaylaştıracak ve kuvvetlendirecektir (Çavuş, 2006: 49).
- Bilgi paylaşımını sağlayacak sistemlerin kurulması: örgüt içinde bilgi paylaşımı oldukça önemlidir. İş görenler kendilerinden ne istendiğini ve neden istendiğini bilmeleri gerekir. Bu konuda bilgi paylaşımının önemi ortaya çıkar. Bunun yanı sıra bilgi paylaşımı personellere görevlerini yaparken sarf ettikleri çabanın etkisini gösterebilir. Bu etkiyi görme ve anlama ise hareketin ileri doğru muhafazasının teşvikini sağlar (Çavuş, 2006: 49).
- Eğitim ve geliştirme sistemin olması: Sürekli çalışanların eğitilmesini ve gelişmesini sağlayan bir sistemin olması güçlendirmeyi olumlu bir şekilde etkileyecektir.
- Örgüte kaliteli personel almak ve bu personele muhafaza etmek: Örgütte kaliteli çalışanın olması personel güçlendirme uygulamalarını kolaylaştıracaktır.
- Kaynaklara erişme kolaylığı sağlayacak sistemlerin olması: Güçlendirilecek çalışanların kaynaklara kolay bir şekilde ulaşmalarını sağlamak, onlara verilecek yetki ve sorumluluğun gereğidir. Bunun yanı sıra güçlendirilecek personellerin dış kaynaklardan yararlanmasını sağlayacak sistemlerin olması personellerin güçlendirmesini olumlu bir şekilde etkileyecektir(Özaksu , 2006: 32-33).

2.5.2. Yönetici Özellikleri

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması ve istenilen sonuçların alınmasında yöneticilerin güçlü olmaları etkili unsurdur. Yöneticilerin personel güçlendirme uygulama kararının alınmasından başlayarak her adımda uygulamaya inanarak destek vermeleri oldukça önemlidir. Aksi durumda yöneticilerin inanmadıkları uygulamalar örgüte zarar verebilmektedir (Karaca, 2018: 40).

Yönetici davranışlarının açık ve net olması çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini olumlu bir şekilde etkileyecektir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Güçlendirmenin sağlanması konusunda çalışanın yöneticilerine güvenmesi önemli olduğu gibi yöneticinin de çalışanlarına güvenmesi oldukça önemlidir. Söz konusu güven çalışanların bilgilerine, becerilerine, yetkinliklerine ve kişilik özelliklerine olan güvendir (Koç, 2008: 23-24).

Yöneticiler katılımcı ve bilgi paylaşımcı bir yöntem izlerse, personel güçlendirme daha hızlı bir şekilde sağlanabilecektir.

Çalışanlara yöneticileri tarafından karar alma ve inisiyatif kullanma imkanı sağlarsa, güçlendirme uygulamalarına daha arzulu ve katılımcı bir davranış sergileyeceklerdir.

Çalışanlar görevlerini yerine getirirken ortaya çıkması muhtemel hatalardan korkularını ve endişelerini ortadan kaldıran yönetici personel güçlendirme uygulamalarını desteklemiş olacaktır. Alacağı kararlardan ortaya çıkabilecek yanlışlara karşı korkusunu yenmiş bir personel, karar ve sorumluluk almakta daha arzulu olacaktır (Öksüz, 2010: 35).

Örgüt içindeki başarıyı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürerek örgüte katkı sağlayabilen yöneticiler personel güçlendirmeyi olumlu bir şekilde etkilemektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Çalışanlarına geri beslemeyi doğru ve net bir şekilde yapan yöneticilerin personel güçlendirmeinin başarıya ulaşmasında önemi büyüktür. Ancak, yöneticiler geri beslemeyi eleştiri veya işgörenlerin eksiklerini veya yanlışlarını yüzlerine vurmak tarzında değil, onların kararlarında ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayacak bir biçimde uygulamaları gerekmektedir (Koç, 2008: 23).

Yöneticiliğin “emir- komuta ve kontrol” yerine, “yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk (coaching) yapma” olduğunu Kabul eden yöneticinin varlığı güçlendirmeyi hızlandıracaktır (Öksüz, 2010: 34).

2.5.3. İşgören Özellikleri

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması konusunda önemli rol oynayan bir diğer husus da güçlendirilmesi istenen çalışanın özellikleridir.

Güçlendirilecek personelin bazı özelliklere sahip olması güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Bu özelliklerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır.

- Çalışan kendisini, kariyer hedefini, yeteneklerini, güçlü- zayıf yönlerini iyi bir şekilde bilmelidir.

- Çalışan değişikliklere ve eğitime açık olmalı, kendini geliştirmeye istekli olmalıdır.

- Çalışan yaptığı işin sorumluluğundan başka sorumluluk almaya hazır olmalıdır.

- Güçlendirilecek personel yüksek öz güvene sahip olmalı. Başarıya ulaşması ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için aldığı kararlardan emin olmalıdır.

- Çalışan, iyi dinleme ve geri besleme alma yeteneğine sahip olmalıdır.

- Çalışan katılıma, paylaşmaya, işbirliğine hazır olmalı ve gerekli yeteneğe, yeterlilik ve önemlilik duygularına sahip olmalıdır.

- Çalışan yetki ve inisiyatif kullanabilme yeteneği sahip olmalıdır. Ancak bu yeteneğe sahip olmak bu yeteneği kullanabilmek anlamına gelmemektedir. Çalışanın bu yeteneği kullanması için, kendisini işin sahibi gibi hissetmelidir. Yani çalışanın, içsel bağlılıkla hareket etmesi gerekmektedir. İçsel bağlılık, bir örgütün iş görenlerinin örgüt ile alakalı tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi anlamına gelmektedir (Özaksu , 2006: 33-35).

Yukarıda sıralanmış özelliklere sahip olan personellerin güçlendirmesi daha kolay olup güçlendirme uygulamaları başarıya ulaşacaktır. Çünkü personel güçlendirme örgütün alt kademesindeki personeli bire bir ilgilendiren bir süreçtir.

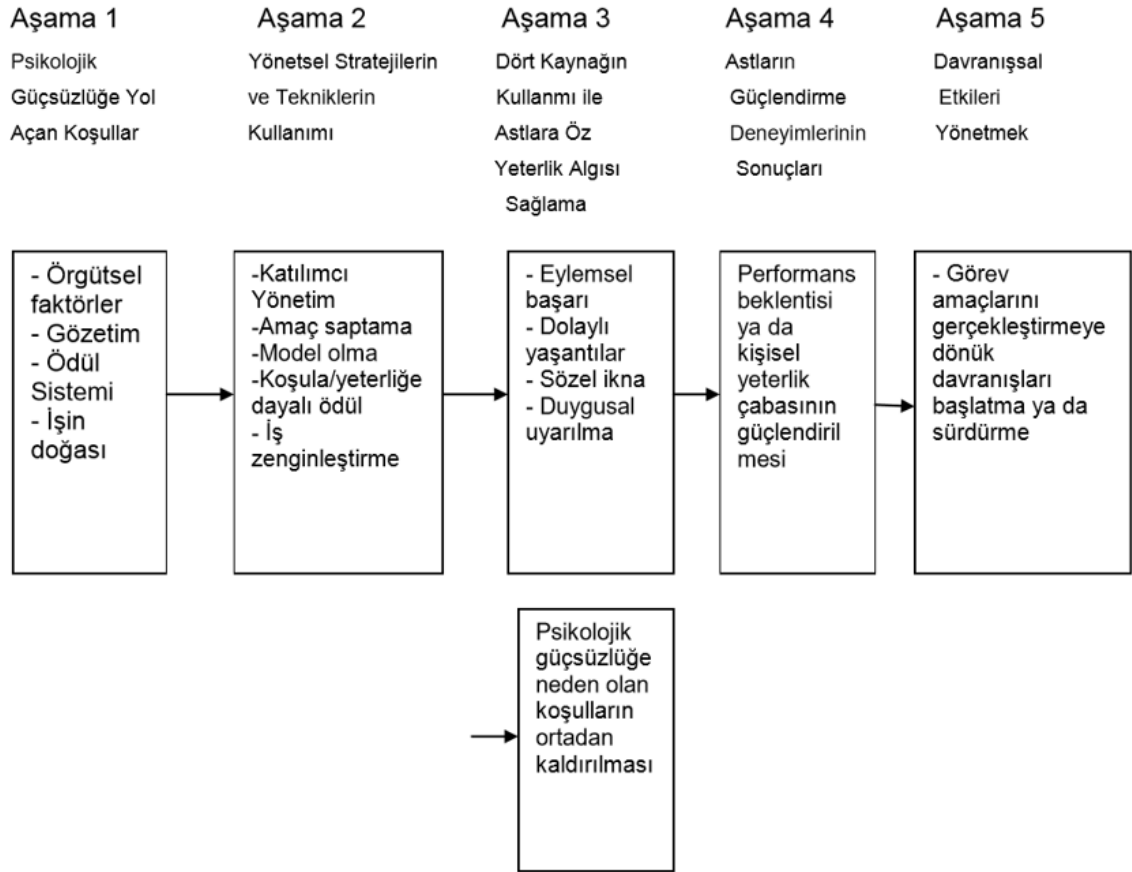
2.6. Örgütleri Personel Güçlendirmeye Yönelten Gelişmeler

Güçlendirme ile ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların en önemlileri aşağıda ele alınmıştır (Dönmez, 2012: 19).

2.6.1. Conger ve Kanungo Personel Güçlendirme Modeli

Bu araştırmacılar, personellerin güçlendirilmesi için gücün paylaşımı yeterli olmayacağını, bu nedenle güçlendirmeye güdüleyici bakış açısıyla da bakılmasının gerektiğini ortaya koymuşlardır. Yani güçlendirme ile ilgili çalışmalarında iki farklı yaklaşım olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar; güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım ve güçlendirmeye güdüleyici yaklaşımdır. Güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım güçlendirmenin “davranışsal boyutunu” temsil ederken, güdüleyici yaklaşım “bilişsel boyutunu” temsil etmektedir. Conger ve Kanungo’nun

geliştirdikleri model birlikte iki yaklaşımı ele almaktadır. Bu modele göre, işgörenler ile gücü paylaşmak ilişkisel yaklaşımın açıkladığı bir noktadır. Güdüleyici yaklaşımın odak noktası ise kişilerin öz yeterlikleri ile ilgili algılamalarıdır. Böylece işgörenler kendilerini güçlü hissettikleri ölçüde güçlendirilmiş olacaklardır.



Şekil 1. Conger ve Kanungo'nun Personeli Güçlendirme Süreci (Dönmez, 2012: 21).

Şekilden görüldüğü gibi Conger ve Kanungo'nun modeli beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda ele alınmıştır.

Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Koşullar: Modelin ilk aşamasında psikolojik açıdan çalışanların güçsüzlüklerine neden olan koşullar üzerinde durulmuştur. Bu koşullar bir kez tespit edildiğinde, daha sonra bu koşulların ortadan kaldırılması için stratejiler geliştirilebilmektedir. Çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan birçok faktörün olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda örgütlerde, finansal problemler, örgüt açısından önem taşıyan çalışanların işten ayrılması, işgücü sorunları, yaşanan örgütsel değişimler, önemli teknolojik değişiklikler, işbirlikleri ve birleşmeler, örgüt stratejilerinde önemli değişikliklere gidilmesi, hızlı büyüme, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yeni yönetim takımlarının oluşturulması vb. değişimler

yaşanabilir. Bu değişimler, örgüt yapısında, güç ve yetki ilişkilerinde, iletişim sisteminde ve örgüt stratejilerinde ve hedeflerinde önemli değişimlere neden olup örgüt içindeki davranış ve tutumları biçimlendiren normlar da değişir. Aynı zamanda da yetki ve sorumluluklar yapısında büyük değişiklikler ortaya çıkabilir. Ayrıca örgüt amaçları ve kuralları belli bir süre belirsiz hale gelebilir. Bu değişimlere bağlı olarak da çalışanlar, görev ve sorumluluklarının ve sahip oldukları yetkilerin başka şahıslara devredildiğini düşünebilirler. Bu durumda çalışanlar kendilerini yeni yapı karşısında daha az yetkin ve güçsüz hissedebilirler.

Yazarlar, çalışanları bilişsel açıdan güçsüzlüğe iten koşulların bir diğerinin de yönetim tarzının olduğu öne sürülmüştür. Otokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi, beraberinde hiyerarşiyi, ayrıntılı olarak tanımlanmış iş tanımlarını, yetki ve sorumlulukları ve yakından denetimi getireceğinden çalışanlar özerkliklerinin sınırlandığını hissedebilirler. Ayrıca yöneticilerin temelde hatalara odaklanması, alınan kararların ve uygulamaların sebeplerini açıklamamaları veya ulaşılan sonuçlarla ilgili bilgilendirme yapmamaları da işgörenlerin özellikle inisiatif kullanma ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koymalarını olumsuz bir şekilde etkileyebilir.

Ödüllendirme sistemi de güçlendirmeyi etkileyen bir diğer faktördür. Bu kapsamda, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmaması, verilen ödüllerin çalışanlar açısından özendirici bir değer taşıması gibi durumlarda verilen ödüller güçsüzlüğe iten nedenler arasında yer alabilecektir.

Diğer bir yandan, rollerdeki belirsizlikler, eğitim ve teknik desteğin olmaması, amaçların gerçekçi olmaması, yüksek düzeyde kurala bağlı bir yapının oluşturulması, örgüt içinde ilerleme fırsatlarının az olması, çalışanlara yeterli yetkinin tanınmaması, yürütülen görevlerin çeşitlilik taşıması, etkisi yüksek olan programlara ve toplantılara çalışanların katılımının sınırlı olması, ihtiyaç duyulan kaynaklara yeterince ulaşılmaması, üst düzey yöneticilerle karşılıklı etkileşimin son derece sınırlı olması, örgüt amaçlarının ve yürütülen görevlerin çalışanlar açısından anlam taşıması gibi hususlar da çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olan unsurlar arasında yer almaktadır.

Yönetimsel Stratejilerin ve Tekniklerin Kullanımı: Bu aşamada, ilk aşamada belirlenen güçsüzlük hissine neden olan faktörlerin giderilmesi için yönetimsel stratejiler ve teknikler uygulanmaktadır. Bu hedefle, yönetime katılma, adil ödüllendirme sistemleri, amaç belirleme, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşabilme, çalışanları eğitme gibi uygulamalar yürütülmektedir.

Dört Kaynağın Kullanımı ile Birlikte Astlara Öz Yeterlilik Algısı Sağlama: Araştırmacılar bu aşamada Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'ndan esinlenmişlerdir.

Bandura'ya göre özyeterlilik, kişinin kendisine verilen işi organize edebilme ve başarabilme yeteneği ile ilgili yargılardır. Öz yeterlilik, kişinin kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir. Öz yeterlilik inançları, bireylerin nasıl hissettiklerini, düşündüklerini, kendilerini nasıl güdülediklerini ve nasıl davrandıklarını belirler.

Yüksek yeterlilik inancı olan kişiler, amaçlarına ulaşmada çok kararlı ve ısrarlı olurlar. Hata ya da başarısızlıklardan sonra öz yeterlik duygularını çok hızlı bir şekilde onarabilirler. Öz yeterliliği düşük olan bireyler ise, zor işleri yapmaktan kaçınırlar, bu konuda çaba göstermezler ve hemen vazgeçerler.

Astların Güçlendirme Deneyimlerinin Sonuçları: Üçüncü aşamanın bir neticesi olarak, bu aşamada güçsüzlüğe neden olan unsurlar ortadan kaldırılıp çalışanların öz yeterlikleri artırılmaktadır.

Davranışsal Etkileri Yönetmek: Son olarak beşinci aşamada, çalışanların sahip oldukları öz yeterlilik algılarını davranışlarına yansıtıp görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri beklenmekte ve bunu alışkanlık haline getirmeleri için çalışılmaktadır (Dönmez, 2012: 22-24).

2.6.2. Thamos ve Velthouse Bilişsel Güçlendirme Modeli

Thomas ve Velthouse (1990) ise Conger ve Kanungo'nun (1988) yaklaşımından yola çıkarak çalışmayı üç noktada daha iyi bir düzeye taşıyıp güçlendirme kavramın gelişmesine katkı sağlamışlardır. Bu noktalar:

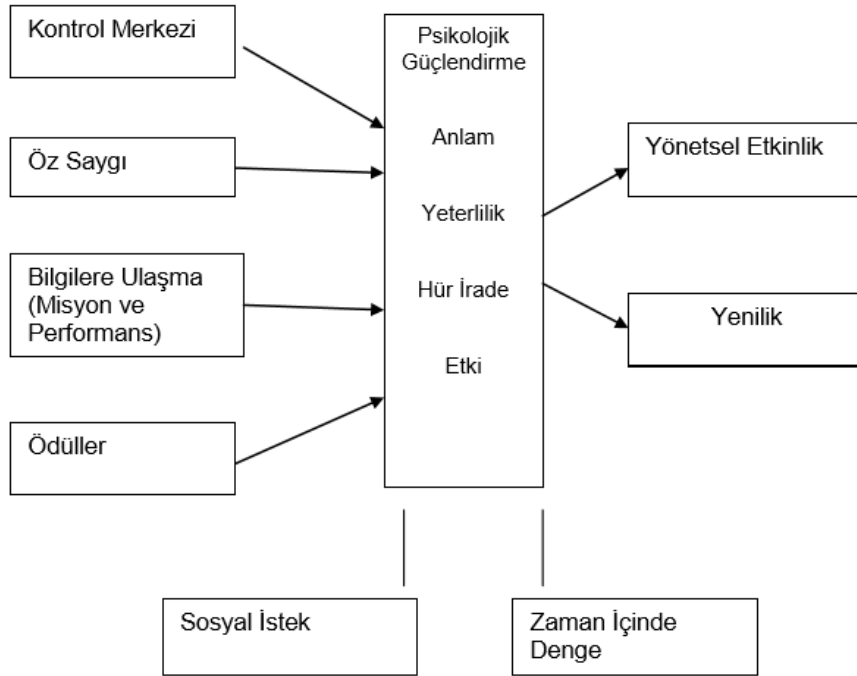
- Güçlendirmenin, gerçek bir iş motivasyon kaynağı olarak görülmesi,
- Bu motivasyona neden olan iş değerlendirmelerinin açıkça ortaya konulması,
- İşgörenlerin işe dönük bu değerlendirmeleri yapmalarını sağlayan yorumlayıcı süreçlerin bazı farklılıklarla modelde korunmuş olması; ancak sürece bireysel farklılıkları da yansıtması açısından öznel değişkenlerin de eklenmesidir (Dönmez, 2012: 25).

2.6.3. Spreitzer ve Psikolojik Güçlendirme

Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse (1990) tarafından tanımlanan psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu, anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlamış ve bu boyutlara ilişkin bir ölçme aracı geliştirmiştir. Spreitzer'e göre, boyutların birisi eksikse kişinin güçlendirilme algısını azalabilmektedir. Dört boyutun bir arada olması ise bireyde içsel görev motivasyonu sağlanmakta ve boyutlara ilişkin yüksek düzeydeki algılama

sonucunda çalışan psikolojik güçlendirme ile sonuçlanmaktadır. Psikolojik açıdan güçlendirilmiş çalışanlar, örgüt yapılarına değer verip görevlerini en iyi şekilde yerine getirmektedirler. Bu durum motive olmalarını ve örgütlerine daha fazla bağlanmalarını sağlayacaktır (Ebru Tolay, Sürgevil ve Topoyan , 2012: 451-452).

Spreitzer güçlendirme sürecini aşağıdaki Şekilde görülen model ile açıklamaya çalışmıştır. Bireyin güçlendirme konusundaki bilişi (anlam, yeterlik, hür irade ve etki), bireyin kişisel özellikleri ve çalışma ortamı tarafından oluşturulmaktadır. Modelde, güçlendirmeyi etkileyen kişisel faktörler olarak, kontrol odağı ve benlik saygısı özellikleri; çalışma ortamı olarak da, ödül sistemi ve bilgi paylaşımı dikkate alınmıştır. Güçlendirilmiş çalışanların ortaya koyduğu çıktılar ise yönetsel etkinlik ve yeniliktir (Dönmez, 2012: 28).



Şekil 2. Psikolojik Güçlendirme (Dönmez, 2012: 28).

2.7. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Yeni Yöntemler

Personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde rol oynayan bazı yöntemler aşağıda ele alınmıştır.

2.7.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kendi çalışanı ve müşterisini avantajlı duruma getirmeye amaçlayan bir yönetim modelidir. Daha detaya inildiğinde ise, ‘toplam kalite yönetimi uzun vadede müşterilerin doyumunu arzu eden, kendi çalışanı ve toplum için kazanım sağlamak isteyen, kalite düzeyine

yoğunlaşmış ve bütün çalışanların katılımına dayanan bir örgüt yönetim modeli'' (Akdağ, 2005: 160).

Toplam kalite yönetimi, örgüt hedefini paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler sunmayı, değişiklikleri desteklemeyi, yeni fikirleri ödüllendirmeyi bir ilke haline getirerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır. Bu tanımda toplam kalite yönetimi, örgüt içinde ortak hedeflerin var olması, bu hedefler doğrultusunda ekip olarak çalışılması ve müşterilere en iyiyi sunmak için tüm çalışanların sorumluluk alması gerektiğini açıklamaktadır (Akdağ, 2005: 161).

Güçlendiriminin sağlandığı örgütlerde, sürekli kullanılan uygulamalar değiştirilir ve kalite sorunlarına dikkat çekilir. Personel güçlendirme, Toplam Kalite Yönetimi'nin adeta kalbidir. Deming, Toplam Kalite Yönetimi'nde başarının, iş görenlerin güçlendirilmesine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Karaca, 2018: 43-44).

2.7.2. Yalın Yönetim

Sürekli değişim gösteren ve oldukça rekabetçi bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler üretim süreçlerini iyileştirmek amacıyla yalın üretim anlayışını benimseyebilmektedirler. Bunu yaparken, üretim süreçlerinin kalitesini, esnekliğini ve müşterilere cevap verebilirlik süresini iyileştirmek için küçük birimlere ve değer akışlarına odaklanmaktadırlar. Önceden sadece yöneticiler tarafından verilen kararlar yerine, bu yaklaşımda iş süreçlerine yer verilmektedir. Organizasyon, yöneticiler tarafından yönlendirilen bir örgüt yapısından, sürekli iyileştirmenin küresel olarak güçlendirilmiş ekipler tarafından örgüt genelinde gerçekleştirildiği bir yapı haline gelmiştir (Çilhoroz ve Arslan , 2018: 157).

Bu yapının en önemli yönü, örgütte vasıflı ve gerekli durumlarda süreç içerisindeki işlerin birçoğunu yapabilecek yeteneğe sahip olan insan güçlerin bulunmasıdır. Yalın örgütlerde, daha az maliyetle, daha az zamanda ve birçok alanda uzmanlaşmış yüksek moralli çalışan ile yüksek kaliteli hizmet üretimi gerçekleştirilecektir (Karaca, 2018: 44).

2.7.3. Öğrenen Organizasyonlar

Geçmişteki başarılar kadar yapılan hatalar da önemlidir. Örgütün daha önce yaptığı hataları tekrarlamaması, aynı zamanda bu hatalardan tecrübe edinmesi için onları değerlendirerek hafızada tutması gerekmektedir.

Öğrenen organizasyon: çalışanların öğrenmeleri için kolaylıklar sağlayan ve sürekli kendini yenileyen bir yapı olduğu ifade edilmektedir.

Öğrenen bir örgütte yöneticilerin en önemli özelliği öğrenmeyi destekleyici ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı sorumlulukları üstlenen kişiler olmalarıdır (Toplu ve Akça, 2013: 222-223).

Marsick ve Watkins (2003) bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için, o örgütte öğrenme ortamının oluşturulması, iletişimin ve sorgulamanın desteklenmesi, paylaşılan vizyon oluşturma, takım halinde öğrenmenin desteklenmesi, ve çalışanların yetkilendirilmesi, liderin bir model olarak öğrenmeyi desteklemesi ve örgütün çevresi ile arasında ilişki kurulması gerektiğini belirtmiştir (Toplu ve Akça, 2013: 224).

2.7.4. Örgütsel Küçülme

Örgütler sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi ve hayatta kalabilmesi için geliştirdiği stratejilerin birisi de örgütsel küçülmedir. Örgütsel küçülme, maliyetleri azaltmak, rakipler karşısında güçlü kalmak, pazar payını koruyabilmek ve daha fazla üretken olmak için yöneticiler tarafından tercih edilmekte ve örgütler için olağan bir süreç olarak kabul edilmektedir.

Küçülen örgütler daha az maliyetle ve daha hızlı kararlar alarak hedeflerine ulaşmayı başatabilmektedirler. Bürokrasiyi azaltmak iletişimi kolaylaştırıp daha hızlı kararlar almaya yardımcı olacaktır. Böylece örgütün verimliliği olumlu bir şekilde etkileyebilmektedir.

Örgüt küçülme kararı verdikten sonra; küçülmenin etkili olabilmesi için gerekli stratejiyi belirlemelidir. Örgütler, işgücü azaltımı, işlerin yeniden tasarımı veya sistematik strateji belirleyerek küçülmeye gidebilir (Öztürk ve Tengilimoğlu , 2006: 35-36).

2.7.5. Kademe Azaltma

Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki kademe sayısını azaltmak anlamına gelir. Organizasyon yapısı daha basık duruma gelip yönetim alanı daha geniş olacaktır. Ara kademelerin ortadan kalkması veya azalması sonucunda, yok olan kademelerdeki işler, çalışanlar arasında yeniden dağıtılacak ve çalışanların iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın ana amacı, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın bir duruma getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.

Örgütlerde kademe azaltma uygulamasını, verimliliği, karlılığı, çalışanların iş tatminini, müşteri memnuniyetini, Pazar payını arttırmak ve güçlendirmeyi hızlandırmak için tercih edilmektedir (Karaca, 2018: 46).

2.8. Personel Güçlendirme Uygulama Faydaları

Personel güçlendirme, bir organizasyonu yönetmede ve hayatta kalabilmesi için izlenen en verimli yoldur. Genel olarak personel güçlendirmenin yararları hem çalışanlara hem örgüte hem de yöneticilere olacaktır. Çalışanların kararlara katılım sağlamaları motivasyonlarını

arttıracaktır, kendilerini daha önemli ve daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Yöneticiler ise güçlendirme faaliyetleriyle, iş planlaması ve iş görenleri geliştirme gibi stratejik etkinliklere yönelme fırsatı bulacaklardır. Bu iki durum ise örgütün verimliliğine olumlu bir şekilde yansıyacaktır.

Personel güçlendirmenin tüm yararlarına rağmen her zaman etkin olup olmadığını değerlendirmek gerekir.

Güçlendirme uygulanmasını ne zaman tercih edilmesi ve ne zaman edilmemesi gerekir? Bu sorunun en doğru yanıtı üretim hattı ve personel güçlendirme yaklaşımlarını dikkate alarak olacaktır.

Üretim hattı yaklaşımı:

- Her şeyin baştan belirlenmesi,
- Görevlerin basit olması,
- Açık bir iş bölümünün olması ve

- Personeller için gerekli teçhizatın ve sistemlerin önceden hazırlanması durumlarında çalışanların kararlara katılma fırsatının çok az olduğundan dolayı personel güçlendirmenin uygulanmasına her zaman ihtiyaç olmayabilir.

Üretim hattı yaklaşımında kıdemli yönetimin söz sahibi olduğu bir yönetim biçimidir. Sistem yöneticiler tarafından tasarlanmış olup en ince ayrıntısına kadar düşünülmüştür ve çalışanlara görevlerini detaylı bir şekilde öğretip sonrasında itina ile ilgili görevleri yerine getirmeleri istenecektir.

Böyle bir üretim hattı yaklaşımı, işletmenin düşük maliyetle kaliteli hizmet sunmasını ve neticesinde müşteri memnuniyeti sağlayacaktır.

Personel güçlendirme yaklaşımında ise;

- Örgütün performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi,
- Ödüllerin örgütün performansına göre tayin edilmesi,
- Personellerin örgütün performansına katkı sağladıkları ölçüde kendilerine bilgi paylaşımının yapılması,

- Örgütün belirlediği yön ve performansa etki edecek doğrultuda kararlara katılım gücünün çalışanlara verilmesi söz konusu durumlarda personel güçlendirme yaklaşımının uygulanmasına ihtiyaç duyulacaktır.

Personel güçlendirme yaklaşımı müşteri tatmininde son derece etkin olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, hizmet sunan işletmeler için personel güçlendirme yaklaşımı üretim hattı işletmelerinden çok daha yararlı olmaktadır (Doğan, 2006: 153-155).

Personel güçlendirmenin bazı yararlarına değinecek olursak, aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmelerde yetkin müşteri hizmeti sağlanabilecektir.

- Hizmet işletmelerinde personel güçlendirmenin yararları nettir, güçlendirilmiş personel yaratıcılığını ve karar alma yetkisi kullanarak değişim gösteren müşteri isteklerine anında yanıt vermek ve memnuniyetsiz müşterileri tatmin edebilmektedir.

- Personel güçlendirme uygulandığında, alt kademedeki çalışanların karar verme yetkileri artıp yöneticilerin denetim yapmaları ve kontrolleri azalacaktır. Bu durumda yöneticilerin birer mentor olmalarını sağlanabilecektir.

- Personel güçlendirme kar düzeyini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

- Personel güçlendirme işletmenin öğrenen bir örgüt olmasında etkin role sahiptir.

Güçlendirilmiş personeller daha fazla sorumluluk alarak daha çok öğreneceklerdir.

- Güçlendirilmiş personellere daha çok güvenilecektir. Aynı zamanda onlar da kendilerini daha güvende hissedeceklerdir.

- Güçlendirilmiş personeller işletme ile alakalı olan her konuda karar verebilmektedirler.

- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde sorumluluk paylaşılmaktadır.

- Güçlendirilmiş personeller gerek duyduklarında yardım talep edebilmektedirler.

- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde iletişim her yöndedir.

- Güçlendirilmiş işletmeler vizyon sahibidir.

- Güçlendirilmiş işletmeler en büyük önceliği ürün ve hizmet kalitesidir.

- Güçlendirilmiş personeller çalıştıkları işletmeye karşı sadık ve bağlıdırlar.

- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunu azaltarak işi zevkli hale gelmesini sağlar. Bu durumda çalışanların işletmeye bağlılığını arttırmaktadır (Doğan, 2006: 155-164).

2.9. Personel Güçlendirme Uygulama Sorunları

Personel güçlendirme, pek çok tecrübeli işletmeye bile başta karmaşık gelen ve plansız uygulandığı takdirde uyarlanmayan bir süreçtir. Personel güçlendirmenin rolü ve etkisi net ve kesindir. Özellikle rekabetin arttığı bir dünyada işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında katkısı büyüktür. Ancak personel güçlendirme her zaman doğru uygulanamaz ve bu durum da başarısızlıklara yol açabilir. En yaygın uygulama sorunları aşağıdaki gibidir:

- Personel güçlendirme her işletmede uygulanacak bir kavram değil. Bilinçsiz bir şekilde uygulandığında işletmede sorunlar ortaya çıkabilir (Doğan, 2006: 165).

- Yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve eğitmeleri oldukça önemli bir husustur. Kontrol ve denetim yapmaktan uzaklaşıp koçluk yapmaları gerekmektedir. Yöneticiler bu durumu kabullenmezlerse personel güçlendirme uygulaması işletmede sorunlar teşkil edebilir (Işın, 2009: 47).

- Çalışanlar, yönetim tarafından kendilerine bir şeylerin söylenmesine ve yönlendirilmesine alışkınsa, işlerini takip edemiyorlarsa personel güçlendirmenin uygulanması sorunlara yol açabilir (Doğan, 2006: 165).

- Çalışanların değişime açık ve istekli olmamaları durumunda personel güçlendirme uygulamasında sorun oluşabilecektir. (Işın, 2009: 47).

- Bunların yanı sıra personel güçlendirmenin işletme için olası maliyetleri ve olumsuz yönleri de vardır. Bu olumsuz hususlar aşağıdaki gibidir:

- Personel güçlendirmenin uygulanması Zaman alıcı olmasıdır.
- Güçlendirmenin uygulanması Yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmasını gerektirmesidir.
- Personeli seçme ve eğitme maliyetleri.
- Müşterinin ilk defada memnun edilmesi için ortaya çıkan maliyetler.
- Personel güçlendirmenin bir program olarak uygulanması gerekliliğidir. Güçlendirmenin maliyetli bir çaba olmasıdır (Doğan, 2006: 166-171).

2. BÖLÜM

2. Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılığın önemi, tanımı, tarihçesi, sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi ve Tanımı

Bağlılık, bireyin bir oluşuma veya bir kuruma sadık kalması ve bağlanmasını ifade etmektedir (Yıldız , 2013: 855). Küreselleşmenin giderek arttığı ve teknolojinin hızla gelişen bir ortamda örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır (Altun, 2013: 21).

Örgütlerin genel amacı, var olan örgüt kaynaklarını etkin bir biçimde kullanıp verimliliği arttırmak ve maliyeti düşürmektir. Bu yüzden örgütler, çalışanların devir hızının yüksek olmasından kaynaklı maliyeti azaltmayı isterler.

Örgütlerin en önemli kaynağı insandır, çünkü hem kendi gücünü hem de diğer kaynakları kullanmaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın hedefi, personelleri sorun oluşturmaktan uzaklaştırıp kendilerini geliştirmeleri için var olan problemleri çözmelerine yardımcı olacak fırsatlar sunmaktır. Bu yüzden Örgüt başarısında örgütsel bağlılığın rolü büyüktür (Elüstün, 2018: 27). Çalışanların örgüte duydukları bağlılık ile örgütten ayrılmaları arasında ters yönlü ilişki bulunmaktadır (Çekmecelioğlu ve Pelenk , 2015: 147). Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha uyumlu, daha motiveli, daha verimli ve daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta olup örgüte katkıları daha fazla olacaktır (Bayram, 2005:). Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık çalışanların devir hızını yakından etkilemektedir.

Aksi durumda yani çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olduğu durumlarda, işe geç kalma, devamsızlık, memnuniyetsizlik gibi olumsuz sonuçlar örgütte ortaya çıkabilmektedir. Böylece de örgüt zarar görecektir.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlanmaktadır. İlk kez Örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiştir (Elüstün, 2018). En çok kabul gören araştırmacılar ise Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) dir. Yeni araştırmalarda da bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır (Koç , 2009: 202).

Becker'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgütte çalıştığı süre zarfında harcadığı zaman, emek, enerji ve sahip olduğu maddi ve manevi değerleri işinden ayrıldığı zaman kaybetme korkusu neticesi ortaya çıkan bağlılıktır (Taş , 2021: 6).

Kanter örgütsel bağlılığı; çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Koç , 2009: 202). Yani bireyin duygusal olarak örgüte bağlanmasıdır (Taş , 2021: 6).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; Çalışanı örgütte tutan psikolojik bir durumdur (Doğan, 2006: 58). Örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak sınıflamıştır. Duygusal bağlılığa sahip olan çalışan örgütte kalma arzusu, devamlılık bağlılığına sahip olan çalışan örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olan çalışan ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünmektedir (Koç , 2009: 202).

Örgütsel bağlılık literatüründe çok fazla tanıma rastlansa da en çok kabul gören tanım Porter, Mowday ve Steers tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt amaçları ve değerlerini ile özdeşleşmesi, bu amaçların gerçekleşmesi yolunda gayret göstermesi ve örgüte aitliğinin devam ettirme isteğidir (Mercan, 2006: 10).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Örgütsel bağlılığın geçmişi 1950 yıllarına dayanır. Bu kavramla alakalı ilk çalışma 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Whyte, fazla örgüte bağımlı olan kişinin tanımını yapmış ve örgüt için olumsuz etkilerini araştırmıştır. Sonrasında örgütsel bağlılık pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Aşağıda bu çalışmaların bir çoğuna değinilecektir.

1961 yılında bağlılık Etzioni tarafından ilk defa kategorize edildi.

1964'te Lodahl, örgütsel bağlılığın olumlu bir şekilde sosyal ilişkilerden etkilendiğini ortaya koydu.

1970'te Patchen, örgütle özdeşleşme kelimesini kullanarak örgütsel bağlılığı açıkladı.

1970'te Schein ve Steers ayrı ayrı yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığın, örgütsel verimliliği arttırmakta önemli bir role sahip olduğunu ileriye sürdü.

1972'de Hall ve Shnyder, göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgütsel bağlılığı arttırdığını buldular.

1974'te Buchanan, örgütsel bağlılığın tutumsal modelini uyarladı.

1974'te Porter, örgütsel bağlılığın tutumsal yaklaşım modelini ileri sürdü.

1974'te Mowday, Porter ve Dubin, bağlılık ve performans ilişkisi üzerine çalışmalar yaptılar.

1975'te Etzioni, faydacı örgütlerin olumsuz etkilerini belirledi.

1975'te Steers, örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinin bir tanesi olduğunu ortaya koydu.

1976'da Steers, örgütsel bağlılık ile personel devri arasındaki ilişki üzerinde çalıştı.

1977'de Steers, örgüt bağlılığın bir modelini ileri sürdü.

1977'de Salancik ve Staw, bağlılığın davranışsal modelini geliştirdiler.

1979'da Mowday, bağlılığın psikolojik yaklaşımını uyarladı.

1981'de Angle ve Perry, yaratıcılık ve yenilikçilik açısından örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların büyük ölçüde önemli olduğunu belirttiler.

1982'de Mowday, bağlılığının süreç modelini adapte etti.

1982'de Morris ve Sherman, örgüte bağlılığın psikolojik modelini geliştirdiler.

1983'te Morrow, bağlılık ile alakalı teorilerin ve araştırmaların üzerinden geçti.

1983'te Rusbult ve Farrell, örgüt bağlılığının yetki modelini uyarladılar.

1984'te Meyer ve Allen Becker'ın Yan Bahis Kuramı'nı inceleyip deneysel bir çalışma yaptılar.

1986'ta O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığın tanımlarken, örgüt amaçlarını ve değerlerinin içselleştirilmesini belirlediler.

1987'de Decotiis ve Summers, örgütsel bağlılığın psikolojik yaklaşım modelini ileri sürdüler.

1990'da Allen ve Meyer, normatif bağlılık fikri üzerinde daha fazla çalışarak, bağlılığın normatif baskıların özümsemesinden meydana geldiğini ortaya koydular.

2001'de Lee vd, Güney Kore'de üçlü birleşenli örgütsel bağlılık modeli üzerinde uygulama gerçekleştirdiler.

2003'te Henkin ve Marchiori, örgütsel bağlılık ile güçlendirme arasındaki ilişki üzerinde çalışmalar yaptılar.

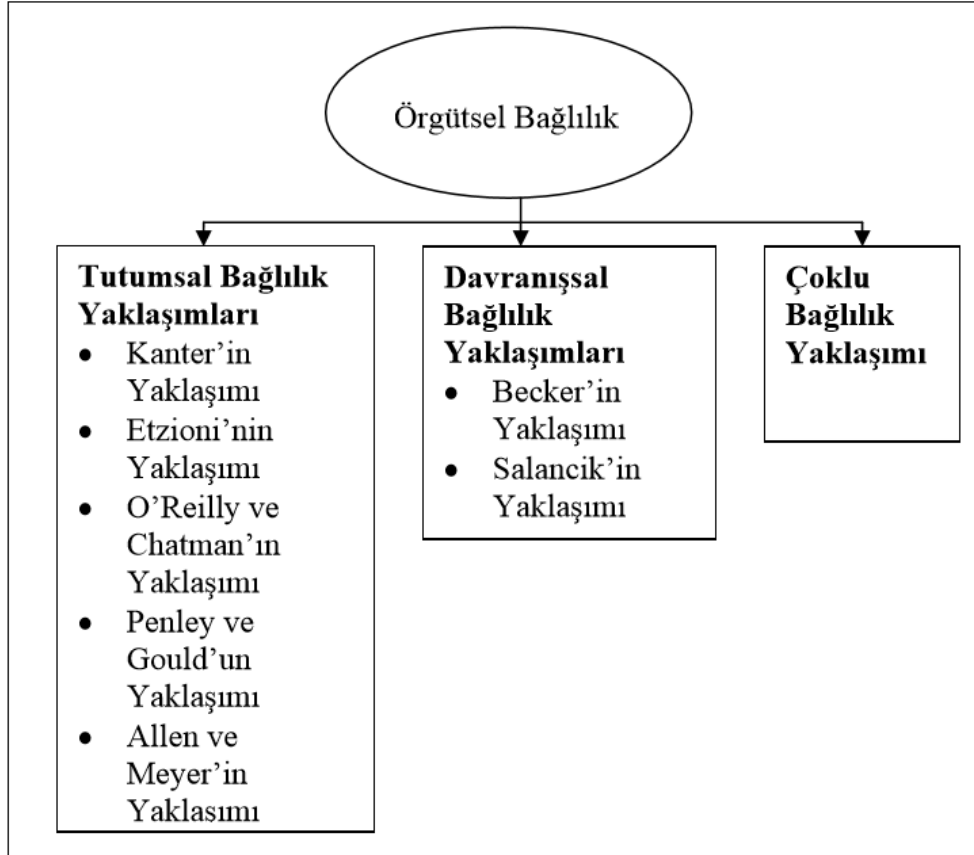
2003'te Allen, askeriyedeki örgütsel bağlılığı saptamaya yönelik bir çalışma yaptı.

2004'te Powell ve Meyer, Becker'in yan bahis kuramının duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve ahlaksal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.

2005'te Griffin ve Hepburn, Becker'in yan bahis kuramı ile duygusal örgütsel bağlılık ve devam bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdılar (Taş , 2021: 9-11).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar farklı kriterleri dikkate alarak farklı sınıflandırmalar ortaya koymuşlardır. Ancak literatürde en çok ön plana çıkan üç sınıflandırma vardır. Bunlar tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımıdır (Elüstün, 2018: 30).



Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (Elüstün, 2018: 31).

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal yaklaşım: Çalışanın çalıştığı ortamı değerlendirmesi sonucunda örgüte duygusal olarak bağlanmasıdır. Yani örgüt ile bütünleşmesi ve kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesidir. Tutumsal bağlılık, üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar; çalışanın örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi, çalışmalarda yüksek katılım sergilemesi ve örgüte sadakatle bağlanmasıdır (Bayram, 2005: 129).

Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Alen ve Mayer tarafından yapılan çalışmalar tutumsal bağlılığın en önemli yaklaşımları olmuştur.

- Kanter'in Yaklaşımı: Örgütsel bağlılık Kanter'e göre örgütün gereksinimleri ile çalışanın deneyimlerinin kesiştiğinde ortaya çıkar. Bağlılık kişinin kişisel çıkarlarını ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için sergilediği sosyal ve örgütsel davranış biçimlerinin uygulandığı süreçtir (Elüstün, 2018: 32-33).

Çalışanlar örgüte karşı olumlu yaklaşarak, örgüt hedeflerini önemseyerek, örgüte dürüst kalarak ve kendilerini örgütün bir parçası olduklarını hissederek örgütün ihtiyaçları ve hedefleri sağlanabilir (Dolu, 2011: 50).

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar,

1. Kontrol bağlılığı: Kişilerin kendi davranışlarını örgüt normlarına göre şekillendirmelerinden ortaya çıkan bağlılık türüdür. Kişiler önceki değerlerini ve normlarını reddedip düşüncelerini örgütün normlarına uyacak şekilde yeniden belirlemektedirler (Koç, 2008: 33).

2. Kenetlenme bağlılığı: Örgüt içinde güçlü sosyal ilişkilerden ortaya çıkan bağlılık türüdür. Birey örgüt arkadaşlarına aitlik ve birlik duygusuyla yaklaşmaktadır. Bu durum bireyi duygusal olarak örgüte bağlayacaktır (Elüstün, 2018: 33). Dışarıdan gelen herhangi bir tehdit örgüt üyelerini etkileyemeyecektir (Dolu, 2011: 51).

3. Devam bağlılığıdır: Çalışanların kendilerini örgütün devamlılığı için adanmışlardır. Çalışanların örgütleri için yaptıkları fedakarlıklar ve yatırımlardan vazgeçmeleri ve örgütten ayrılmaları zor ve maliyetlidir. Bu durumda kişi, örgütte kalıp üyeliğini devam ettirir (Dolu, 2011: 50-51).

- Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, Örgütsel bağlılığı üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Koç , 2009: 34).

1. Ahlaki bağlılık: Örgütün normlarını, hedeflerini ve değerlerini içselleştirme ile otoriteye özdeşleşme neticesinde ortaya çıkan bağlılıktır (Dolu, 2011: 50). Kişi örgütün amaçlarını ve kendisinin yaptığı işi değerli olduğunu düşündüğü için işini severek yapmaktadır. Bu durum da örgüte bağlılığı artmaktadır (Koç, 2008: 34).

2. Çıkara dayalı bağlılık: Örgüt ve çalışanların çıkarlarının kesişme sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Çalışan örgütten kendisi tatmin edecek maddi kazanç sağladığı için örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Dolu, 2011: 50).

3. Yabancılaştırıcı bağlılık: Kişinin davranışları sınırlandırıldığında ortaya çıkan bağlılık türüdür. Birey psikolojik olarak kendini örgüte ait hissetmediği halde mecburiyetten örgüte bağlılığını devam ettirmektedir (Dolu, 2011: 50).

- O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman bireyin psikolojik olarak örgüte bağlanmasını ele alarak bağlılığı üç sınıfa ayırmıştır.

1. Uyum: Çalışan örgüte uyum sağlamak zorunda kaldığı için görevini örgüte uyumlu bir şekilde yerine getirmektedir. Bu durumda çalışanın işini severek veya inanarak yapması söz konusu değildir, cezadan kaçındığı veya ödül beklentisinin olduğu içindir. Yani ilgili görevi yerine getirmesi konusunda kendini mecbur hissettiği için görevini yapar (Mercan, 2006: 12).

2. Özdeşleşme: Bireyler, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer örgüt üyeleri ile ilişkiler kurarlar ve bu ilişkiyi devam ettirme isteğinden ortaya çıkan bağlılıktır (Altun, 2013: 33). Bu tür bağlılık meydana geldiğinde çalışan örgütün bir parçası olduğu için gurur duyar (Dolu, 2011: 51).

3. İçselleştirme: Çalışanın değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum sonucunda meydana gelmektedir. Yani bireyin, örgüt değerlerini ve normlarını içtenlikle kabullenmesi ve kendi normları gibi görmesidir (Mercan, 2006: 12).

- Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un, Etzioni'nin yaklaşımını temel alarak kendi modellerini geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar:

1. Ahlaki bağlılık: Çalışanların örgüt hedeflerini kabullenmesi ve onlarla özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkan bağlılıktır. Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesinde kişi kendini sorumlu hisseder ve bu doğrultuda örgütü için fedakârlıkta bulunur ve örgütünü destekler.

2. Çıkarıcı bağlılık: Bu bağlılıkta çalışanlar, kendi hedeflerine ulaşmak için örgütü bir aracı olarak görürler. Çalışanların katkıları sonucunda elde etmek istedikleri ödüllere dayanan bir bağlılık türüdür.

3. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, çalışanın örgüt içinde herhangi bir etkiye veya yetkiye sahip olmadığından veya başka iş fırsatlarının olmadığından dolayı ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu tür bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütün adil olmadığına inanmaktadırlar (Dolu, 2011: 52-53).

- Allen ve Meyer' in Yaklaşımı:

1984 yılında Meyer ve Allen, eski çalışmaları temel alarak örgütsel bağlılığı "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılık" olarak iki türe ayırmışlardır. 1990 yılında ise, Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağlılık olarak adlandırdıkları üçüncü bir bağlılık türünü eklemişlerdir. Bu üç bağlılık türü aşağıda ele alınmıştır (Koç, 2008: 35-36).

1. Duygusal bağıllık: Duygusal bağıllık, çalışanların duygusal olarak örgüte bağlanmaları, kendi istekleri ile örgütte kalmaları ve bundan mutluluk duymalarıdır. Duygusal bağıllık örgütler tarafından en fazla istenilen bağıllık türüdür. Çünkü duygusal bağıllığa sahip olan çalışanlar örgüt değerleri ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmektedirler. Aynı zamanda da örgüt yararı için maksimum çaba harcamaktadırlar. Bu cabayı harcarken de herhangi bir çıkar veya beklenti içinde olmaları söz konusu değildir. Bu bağıllık türünde, Örgüt çalışanlar için büyük bir anlam ve önem taşımaktadır (Çöl ve Gül , 2005: 293). Allen ve Meyer'e göre duygusal bağıllığı etkileyen faktörleri şu şekildedir:

- İşin heyecan verici olması,
- Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentilerini net bir şekilde belirtmesi,
- Hedef Açıklığı: Çalışanlara yaptıkları işin sebebi ve hedefi konusunda yeterince bilgilerin verilmesi,
- Örgütün çalışanlardan gelen önerileri ve yeni fikirleri dikkate alması,
- Örgüt içinde arkadaş ilişkilerinin güçlü olması,
- Çalışanların, örgütün yapacaklarına dair söz verdiği her şeye güvenmeleri ve inanmaları,
- Çalışanlar arasında eşitlik olması,
- Çalışanların yaptığı işlerin örgüt için önemli olduğu ve fayda sağladığını çalışanlara hissettirilmesi,
- Çalışana performansı hakkında geri bildirimin yapılması,
- Çalışanın iş yükü ve performans standartları ile ilgili kararlara katılım sağlamasıdır (Altun, 2013: 34-35).

2. Devam bağımlılık: Literatürde, "rasyonel bağıllık" veya "algılanan maliyet" olarak da adlandırılan devamlılık bağıllık, örgütte kalmanın avantajları ile örgütten ayrılmanın dezavantajlarını göz önünde bulundurarak örgüt üyeliğini devam ettirme isteğinden ortaya çıkmaktadır (Dolu, 2011: 55).

Devam bağıllığına sahip olan çalışan örgütten ayrılmak istese de ayrılmaz. Çünkü ayrılmakla beraber kaybedeceklerinin ve karşına çıkacağı zorlukların kendisi için fazlasıyla maliyetli olacağını düşünmektedir (Çöl ve Gül , 2005: 293).

Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda kaybedeceklerine örnek olarak hak edilen tazminat, tecrübeler, örgütte aldıkları eğitimler gösterilebilir. (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2015:4). Karşılaşacakları zorluklara örnek ise işsiz kalabilmeleri, başka bir iş şartlarına uyum sağlama zorlukları veya bir başka şehre taşınma güçlüğü olabilir (Çöl ve Gül , 2005: 293).

Gene Allen ve Meyer'e göre devam bağılılığı etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir:

- Yetenekler: İşgörenin hâlihazırda bulunduğu örgütten kazandığı yetenekleri kendi örgütünden başka örgütlere transfer edip edememesi veya diğer örgütlere katkı sağlayıp sağlamaması,
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte faydalı olup olmaması,
- Yer değiştirme: Örgütten ayrıldığında başka bir yere taşınmak zorunda kalıp kalmaması,
- Bireysel Yatırım: İşgörenin örgütü için büyük çaba, emek ve zaman harcamış olması.
- Emeklilik Ücreti: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme olasılığının olması,
- Topluluk: İşgörenin yaşadığı şehirde geçirdiği zaman,
- Alternatifler: İşgörenin örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulamama korkusunun olmasıdır (Altun, 2013: 36).

3. Normatif bağılılık: Normatif bağılılıkta ise çalışanların üye oldukları örgüte karşı kendilerini yükümlü ve borçlu hissetmelerinden ortaya çıkan bağılılık türüdür (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2015: 5).

Çalışan, bulunduğu çevreden sürekli sadakatın bir erdem olduğunu duyduğu ve buna inandığı için örgüt üyeliğini sürdürmeyi ahlaki bir zorunluk olarak görmektedir. Bunun yanı sıra, uzun süre aynı örgütte çalışan kişilerden övgüyle söz edilmesi çalışanın kendini örgütte kalmaya mecbur hissedebilecektir (Çöl & Gül , 2005: 294).

Söz konusu üç bağılılık türünün ortak noktası, çalışan ile örgüt arasından bir bağın oluşmasıdır. Fakat bağılılık tütüne göre bağın niteliği farklılık göstermektedir. Duygusal bağılılıkta çalışanlar duygusal olarak örgüte bağlı oldukları için örgüt üyeliklerini sürdürmeyi arzulamaktadırlar. Devamlılık bağılılıkta ise gereksinim duydukları için örgütte kalmaktadırlar. Ancak normatif bağılılıkta çalışanlar ahlaki bir yükümlülük duydukları için örgütten ayrılmamaktadırlar (Altun, 2013: 37).

2.3.2. Davranışsal Bağılılık

Davranışsal yaklaşım; Örgütten ziyade çalışanların davranışları sonucunda meydana gelmektedir. Davranışsal bağılılık gösteren çalışanlar, örgüte bağlanmaktan ziyade yaptıkları işe bağlanmaktadırlar. Örneğin çalışanın bir davranışı sergiledikten sonra bazı faktörlerin etkisiyle davranışını devam ettirmek durumunda kalıp ve bir süre geçtikten sonra davranışı destekleyen

tutumlar geliştirmektedir. Yani çalışanın sz konusu davranışı tekrarlama olasılığı artıp davranışa bağlılık duyacaktır (Bayram, 2005: 129).

Literatürde, davranışsal bağlılık olarak Becker'in ve Salancik'in yaklaşımlarına rast gelinmiştir.

1. Backer'in Yan Bahis Yaklaşımı:

Literatürde yan bahis yaklaşımını hangi sınıfta değerlendirilmesi hakkında fikir ayrılıkları ortaya çıkmıştır.

Allen ve Meyer'e göre yan bahis yaklaşımını tutumsal yaklaşımı olarak değerlendirmesi gerekirken, genel görüş aksine olup davranışsal yaklaşımı olarak değerlendirilmesi taraftarı olmaktadır (Dolu, 2011).

Backer'e göre, çalışanlar bazı yan bahisler sonucunda davranışlarını oluşturup ve bu davranışlara devam etmektedir. Yani bağlılık yan bahisler sonucunda ortaya çıkmaktadır. alışan, bazı davranışlarından vazgeçtiği takdirde, bahsi kaybedeceğini düşünmektedir. Becker'e göre, bağlılığın ortaya çıkmasında rol oynayan dört yan bahis bulunmaktadır (Elüstün, 2018: 39).

Toplumsal beklentiler: Çalışanlar toplumun beklentilerini göz önünde bulundurarak bazı davranışlarını sınırlandırabilirler. Örneğin Sıkı bir şekilde işini değiştiren bir bireye toplum tarafından hoş bir gözle bakılmaz.

Bürokratik düzenlemeler: Bürokratik düzenlemeler nedeniyle oluşan bağlılığa örnek olarak çalışanın işten ayrılması durumunda emekli kesintilere yapılan düzenlemelerdir.

Sosyal Etkileşimler: Çalışanın işi sayesinde oluşturduğu sosyal ilişkileri kaybetme korkusu olduğu için uygun davranışlar sergilemektedir

Sosyal Roller: alışan iş ortamında üstelenmiş ve alışmış olduğu sosyal rolünden vazgeçip başka role uyum sağlamak zorunda kalmak istememesinden dolayı belli davranışlardan vazgeçmemektedir (Elüstün, 2018: 39-40).

2. Salancik'in Yaklaşımı:

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, bireyin davranışına bağlanması nedeniyle ortaya çıkan bağlılık türüdür. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu takdirde kişi, gerelim ve stres yaşayacaktır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı ortaya koyacaktır (Koç, 2008: 38).

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers'e göre, "oklu bağlılıklar perspektifi bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür (Altun, 2013: 40).

Çoklu bağlılıkta örgüt içindeki farklı ögelere farklı derecelerde bağlılık duyulduğu kabul edilmektedir (Taş , 2021: 22).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Dolu, 2011: 64).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar verimli bir şekilde çalışıp örgüte katkıları daha fazladır, bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin üzerinde durmak oldukça önemlidir. Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grupta incelenmiştir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığın şiddeti aynı örgütte çalışanlar bile çalışandan çalışana değişim göstermektedir. Bunun en önemli sebebi kişilerin demografik özellikleridir.

- **Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Yapılan bütün araştırmalarda örgütsel bağlılık ile yaş faktörün arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Fakat yaşı ilerlemiş olan çalışanların mı yoksa genç çalışanların mı örgüte daha fazla bağlı olduğu konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar, yaşı ilerlemiş olan çalışanların iş bulma fırsatlarının genç çalışanlara göre daha az olması nedeniyle işten ayrılmalılarının daha maliyetli olacağı için işe bağlılıklarının daha fazla olduğunu öne sürmüşlerdir (Odabaş, 2014: 19).

Gündoğan ise örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkiyi teknolojideki ilerlemelere bağlamıştır. Teknolojik gelişmelerinin süreklilik arz ettiği ve Çalışanların bu gelişmelere ayak uydurmalarının önemli bir rol olduğu günümüzde, genç çalışanların yaşı ilerlemiş çalışanlara göre yeniliğe ve teknolojiye uyum sağlama becerisinin daha yüksek seviyede olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla yaşı ilerlemiş olan çalışanlar genç çalışanlara kıyasla örgütte kalmaya daha meyilli olduğunu ortaya koymuştur (Sönmez, 2017: 23).

Balay (2000) yaşı ilerlemiş çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasını nedenlerini şu şekilde belirtmiştir.

- Yaşı ilerlemiş olan çalışanlar daha çekici işlere atılmayı genç çalışanlara kıyasla daha riskli bulmaktadırlar. Örgütte uzun süreli çalışanların örgüt içinde terfi edilme olasılığı az süreli çalışanlara göre daha fazladır.

- Yaşı ilerlemiş olan çalışanlar görevlerini icra ederken kendilerine ve deneyimlerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara kıyasla daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Son tespit, kişinin örgütte çalıştığı süre ile ilgilidir. Uzun süreli çalışanlar örgütte yaptıkları yatırımlardan dolayı örgüte bağlanmaktadır. Buna istinaden, yaş etkeninin davranışsal bağlılık yaklaşımıyla alakalı olduğu ortaya konulabilmektedir.

Bazı araştırmacılar ise genç çalışanlar işlerini daha eğlenceli buldukları için daha istekli çalışmakta ve örgütlerine daha bağlı olduklarını öne sürmüşlerdir (Odabaş, 2014: 19-20).

- Örgütsel bağlılık ve Cinsiyet

Literatürde örgütsel bağlılık ile cinsiyet ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunu sebebi ise çalışan kadın sayısının artmasıdır. Bu çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiye dair kesin bir yargı ortaya konulmamıştır (Sönmez, 2017: 23). Ancak bu ilişkiyi açıklayan iki model öne sürülmüştür. Bunlar,

İş Modeli: Bu modele göre örgütsel bağlılık açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında bariz bir farklılık olmadığını öne sürmüştür. İş modeli, kadın ile erkek arasındaki örgütsel farklılıkların sadece cinsiyete bağlı olmadığını, iş pozisyonları ile kişilerin örgüt hedef ve değerlerine ilişkin tutumları gibi faktörlerin etkisiyle de farklılığın ortaya çıktığını savunmaktadır.

Cinsiyet Modeli: Bu modele göre ise erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla bağlı oldukları savunmaktadır. Bunun sebebi ise kadınların iş sorumluluklarının yanı sıra aileye ilişkin görevlerinin ve sorumluluklarının olmasıdır.

Başka bir çalışmada, erkeklerin çoğunlukla kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek maaşla çalıştıkları için örgüte bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğu öne sürülmüştür.

Diğer bir çalışmada ise kadınların örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ortaya çıkmış; bunun sebebi ise kadınların evlilik ve çocuk gibi değişken faktörler etkisiyle yeni iş fırsatlarını değerlendirmekte tereddüt ettiklerini belirtmişlerdir (Hoş ve Oksay , 2015: 5-6).

- Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ile medeni durum ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda yine farklı bulgular ortaya çıkmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve ilişkinin pozitif yönlü olduğu öne sürülmüştür. Evli olan çalışanların berkar olanlara göre örgüte daha fazla bağlı oldukları ve bu durum evli olanların ailelerine karşı

finansal sorumluluklarının daha fazla olmasıyla açıklanmıştır. Yani evli olan çalışanlar işe devam etme konusunda daha hassas oldukları belirtilmiştir (Sönmez, 2017: 24).

Gülova ve Demirsoy'nun çalışmalarında ise medeni durumun örgütsel bağlılık düzeyine herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Mutlu , 2013: 56).

- Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yani çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bunun sebebi ise eğitim düzeyinin arttığında işten beklentilerinin de artmasıdır. Beklentilerin karşılanmadığı bir örgütte ise çalışanlar o örgütten ayrılmayı tercih edebilmektedir. Bunun yanı sıra eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla iş fırsatlarına sahip olmalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50).

- Örgütsel Bağlılık ve Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılık ile hizmet süresinin ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda farklı farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Literatürde İki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalar bulunmuştur (Mutlu , 2013: 57). Aynı zamanda aralarında olumlu yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır. Çalışma süresi arttığında çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı ön görülmüştür. Bunun nedeni çalışma sürelerinin artmasıyla beraber çalışanların örgütten sağladıkları kazançların ve yaptıkları yatırımların artmasıdır. Bu kazançları ve yatırımları kaybetmek istemedikleri için de örgüt üyeliklerini devam ettirmeyi azru edeceklerdir (Odabaş, 2014: 22).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler, örgüte ve iş hayatına ilişkin değerleri içermektedir. Bu faktörlerin bir kısmı ele alınacaktır.

- Örgütsel Bağlılık ve İşin Niteliği

Literatürde örgütsel bağlılık ile işin niteliği arasındaki ilişkiyi koymak üzere yapılan araştırmalarda iki değişken arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanın yaptığı iş hakkında yeterli bilgilere sahip olması, kendi görevini, sorumluluğunu ve yetki alanını bilmesi oldukça önemlidir. Çünkü yapılan işin çalışan tarafında anlamlılık kazanması bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra dış çevre tarafından da yaptığı işin önemli bulunması çalışanın örgüt ile bütünleşmesine yardımcı olacaktır. Çalışanın yetkisinin ve sorumluluklarının artması da örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkilemektedir (Taş , 2021: 28).

- Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı

Yöneticilerin iş yapma tarzları çalışanları doğrudan etkilemektedir. Örgüt içinde uygulanan yönetim baskıcı ve denetimci nitelikte olursa çalışanlar kendilerini rahat ve mutlu hissedemeyeceklerdir. Bu durumda çalışanların örgütle bütünleşmesini ve bağlılığını engelleyebilecektir (Gündoğan, 2009: 29).

Yönetim tarzı çalışanların kararlara katılım sağlamalarına izin veriyorsa örgütsel bağlılık olumlu bir şekilde etkilenecektir. Otokratik yönetim tarzında ise çalışanların örgüte bağlılık seviyeleri düşük olacaktır (Mutlu , 2013: 58).

İnce ve Gül (2005) yaptıkları çalışmalarında, örgüt içinde sorumluluğu fazla olan çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olma olasılığını güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır (Gündoğan , 2009: 30).

- Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör ise örgütsel ödüllerdir. Ödüller, ücret dışı maddi ödemeler olabileceği gibi, teşekkür, övgü, terfi, değer verme gibi maddi olmayan ödüller de olabilmektedir. İki ödül türünün de örgütsel bağlılığa etkisi vardır (Odabaş, 2014: 24).

Örgütsel bağlılık açısından örgüt içinde ödüllerin sunulması önemli olduğu gibi bu ödüllerin yöneticiler tarafından adil bir şekilde dağıtılması da örgütsel bağlılık seviyesinin artmasında büyük role sahiptir.

Çalışanlara göre yöneticiler tarafından takdim edilen ödüller yeterli ve adil ise örgüte karşı daha fazla bağlılık duyacaklardır. Bu durumda da örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri için daha fazla gayret gösterebileceklerdir (Gündoğan , 2009: 36).

- Örgütsel Bağlılık ve Ücret Düzeyi

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret düzeyi örgütsel bağlılığı belirgin bir şekilde etkilemektedir. Çalışanlar verilen ücretlerin adil ve dengeli bir biçimde dağıtıldığını algılasa ve emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünürlerse örgüte bağlılık seviyeleri artacaktır. Yapılan çalışmalarda işten ayrılmalara en önemli sebeplerinden birisi ücret düzeyinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Sönmez, 2017: 27). Düşük ücret düzeyleri, çalışanları ücreti daha yüksek olan iş fırsatları aramaya zorlamaktadır. Çalışan geçici olarak örgütte çalıştığını düşünüp örgüte karşı herhangi bir bağlılık hissetmeyecektir. Dolayısıyla ücret düzeyi düşük olan örgütlerde çalışan devir oranı yüksek olmaktadır (Mutlu , 2013: 59).

- Örgütsel Bağlılık ve İletişim

Örgüt içi iletişimin de örgütsel bağlılığa etkisi vardır. Örgüt içi iletişim, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki bilgi ve fikir alışveriş faaliyetini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda

yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişimi ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Liderin çalışanları ile doğru bir şekilde ve zamanında bilgi paylaşımı yaptığı takdirde çalışma ortamı güçlenip çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin arttığı öne sürülmüştür (Hoş & Oksay , 2015: 8).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer grupsa örgüt dışı faktörlerdir. Bu başlık altında iki unsura değinilecektir.

- **Profesyonellik**

Profesyonellik, kişinin mesleğine karşı duyduğu bağlılık, mesleği ile bütünleşmesi ve mesleki değerlerini kabul edip içselleşmesini ifade etmektedir.

Profesyonel çalışanlar, kendi kurallarını belirleyen, bağımsız bir şekilde hareket edebilen, sosyal sorumluluk sahibi ve kendi alanında donanımlı kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Profesyoneller mesleğe büyük önem vermektedirler. Bundan dolayı mesleğe verilen önemin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların mesleğe ve örgüte bağlılıklarının daha fazla olacağı ileri sürülmüştür (Taş , 2021: 32).

- **Yeni iş Olanaklar**

Örgüt dışı faktör olarak Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer etken de yeni iş olanaklarının olmasıdır. Yeni iş olanaklarını etkileyen unsurlar ise kişisel yetenek ve beceriler, örgütün içinde bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerdir.

Yapılan bir araştırmada yeni iş olanaklarının az olması örgütsel bağlılığı olumlu bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ekonomik kriz dönemlerinde iş olanaklarının az olması nedeniyle çalışanların bağlılık düzeylerinin artması beklenir. Yeni iş olanaklarının olmasına rağmen örgütte kalmayı ve örgütle bütünleşmeyi tercih eden çalışanların, yeni iş olanaklarının az olması nedeniyle örgütüne bağlı olan çalışanlara göre daha fazla örgütüne bağlı olması ve örgütü ile bütünleşmesi beklenmektedir (Gündoğan , 2009: 41).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütün hedeflerine ulaşmasında, örgütsel bağlılık büyük role sahiptir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bir örgütte verimlik ve etkinliğin daha fazla olacağı ön görülmüştür. Bunu yanı sıra, örgütsel bağlılığın sağlanması işgücü devir hızı azaltabilecektir ve böylece örgüt deneyimli çalışanlar ile çalışmaya devam edebilecektir. Örgütte Kalifiyeli, vasıflı, tecrübeli ve

bilgili çalışanların var olması ve bu çalışanların yeteneklerini örgüt için kullanmaları örgütsel bağlılık için oldukça önemli bir konudur. (Doğanay ve Şen, 2016: 329).

Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık bağımsız ve bağımlı bir değişken olarak ele alınıp sonuçları değerlendirilmiştir. Bağımsız bir değişken olarak alındığı çalışmalarda çalışanın devir oranı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi davranışları etkilediği ortaya çıkmıştır. Bağımlı değişken olarak değerlendirildiğinde ise demografik faktörler, örgütsel yapı, rol çatışması gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür. Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışanın davranışlarını belirgin bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. İş tatmini, motivasyon, kararlar katılma ve örgütte kalma isteği ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunurken, devamsızlık, işe değiştirme isteği ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Dolu, 2011: 66).

Örgütsel bağlılık dercesine göre olumlu veya olumsuz olarak bağlılık sonuçları değişim göstermektedir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık düzeyi olarak üç örgüt türü belirlenip her birinde olumlu ve olumsuz olarak örgütsel bağlılığın sonuçları ortaya konmuştur (Doğan ve Kılıç , 2007: 52).

- Düşük örgütsel bağlılık

Düşük örgütsel bağlılıkta çalışan kendisini örgüte bağlayan güçlü tutku ve eğilimlerden yoksun kalıp, örgütün hedefleri ve değerleri ile tam özdeşleşemez. Böylece örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteremez. Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın çalışanlara ve örgüte olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Bu etkiler aşağıdaki gibidir:

- Olumlu etkiler: Örgüte bağlılığı düşük olan çalışanın yaratıcılığı ortaya çıkabilmektedir. Bunu yanı sıra, örgütüne düşük düzeyde bağlı olan çalışan sürekli yeni iş arayışında olacağı için insan kaynaklarını daha etkili bir şekilde kullanabilir hale gelebilmektedir.

- Olumsuz etkiler: Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların çabası hem bireysel görevlerde hem de ekip çalışmalarında daha az olacaktır. Sürekli itiraz ve şikâyetle bulunacakları için de örgüte zararlar getirebileceklerdir ve gelir kayıplara neden olabileceklerdir. Müşterilerin güvenini ve memnuniyetini olumsuz bir şekilde de etkileyebilmektedirler (Doğan ve Kılıç , 2007: 54).

- İlimli örgütsel bağlılık

İlimli örgütsel bağlılıkta çalışanın deneyimleri güçlü olup örgütsel bağlılığı ve özdeşleşmesinin tam olmamaktadır. Bu bağlılık türüne sahip olan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden biçimlendirmesine karşı çıkıp birey olarak kimliklerini korumak için çaba harcamaktadırlar. Bu düzeydeki çalışanlar örgütlerine sınırlı bir şekilde sadakat duymaktadırlar (Odabaş, 2014: 30). Bu bağlılıkta çalışanlar görevlerini yerine getirirken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini koruma çabasında olmaktadır.

Bunun yanı sıra ılımlı örgütsel bağlılık her zaman olumlu neticeler ortaya koymayabilir. İlimli bağlılık düzeyi olan çalışanlar, topluma karşı sorumluluk ve örgüte sadakat arasında bir çatışma yaşamaktalar. Bu durum ilk önce kararsızlığa sonrasında ise verimsizliğe yol açabilmektedir (Altun, 2013: 26).

- Yüksek örgütsel bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışan, güçlü tutum ve eğilimlerle örgüte bağlılık gösterir, mesleğini başarılı bir şekilde icra eder ve örgütüne sadık kalır. Bunu karşılık olarak ta üst düzeydeki yöneticiler çalışanın yetkisini arttırıp terfi edilmesini sağlayarak çalışanı ödüllendirilmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanlar; örgütteki geleceklerinden, işin kendisinden, denetimden, iş arkadaşlarından ve ücretten doyumları yüksektir.

İnsan kaynakları etkisiz kullanım nedeniyle yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların gelişmesini ve hareketlilik olanaklarını yönetici tarafından sınırlandırıldığında çalışanların yaratıcılığı da engellenmiş olacaktır. Bu çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, memnuniyetsizlik, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumculuk ve az ödülleniş veya emeğinin karşılığı almamış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Altun, 2013: 26).

2.6. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile çalışanların karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve çalışanların geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, görevleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettikleri takdirde personel güçlendirme sağlanmış olacaktır. Güçlendirilmiş çalışanlar, yaptıkları işlerin kendi işleri gibi hissedecekler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir (Doğan ve Kılıç, 2007: 56). Kendini güçlü hisseden çalışan ise örgüte karşı bağlılık duygusu gelişecektir. Genel olarak Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır (Elüstün, 2018: 51). Örgütlerde sağlanan personel güçlendirme uygulamalarıyla, çalışan gönüllü olarak davranışlar sergilemeye başlayacaktır ve örgüte bağlılığı artacaktır. Ayrıca çalışanda sorumluluk duygusu ortaya çıkacak, gerektiğinde farklı görevler üstlenecektir. İhtiyaç halinde diğer örgüt çalışanların eksik olduğu durumlarda, daha fazla sorumluluk alarak görevi dışındaki işleri de üstlenecek ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri gelişecektir (Taşlıyan, Harbalıoğlu ve Hırlak 2015, 328). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar örgütsel bağlılığı, içsel ve dışsal bağlılık olarak ikiye ayırmıştır. Dışsal bağlılık, örgüt çalışanlarının kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. İçsel bağlılıkta ise, çalışanlar örgüt çalışmalarına

gönüllü olarak katılmayı kabul eder ve içsel motivasyonları ile katkı sağlarlar. İşletme için her türlü bağlılığın sağlanması önemlidir, ancak personel güçlendirmenin başarılı bir biçimde sağlanması konusunda içsel bağlılığın rolü daha büyüktür (Elüstün, 2018: 51-52).

Özetlemek gerekirse, eğer bir örgüt işgörenlerini güçlendirmek istiyorsa, öncelikle işgörenlerinin içsel bağlılıklarını sağlamalıdır. İçsel bağlılığın sağlanmasında ise, etkin bir liderlik süreci, etkili bir iletişim ortamı ve karşılıklı güven, amaçların uygunluğu ve örgüt kültürünün bu durumu desteklemesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç,2007: 56).





3. BÖLÜM

3. Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, verilerin toplama aracı, hipotezleri, evreni, verilerin analiz yöntemi ve araştırmanın bulguları ele alınacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Literatür taramasında ayrı ayrı personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın önemi ve faydaları el alınmıştır. Genel olarak Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki var olduğu görülmüştür (Elüstün, 2018: 51). Örneğin, Personel güçlendirmenin iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunu azalttığını, işi zevkli hale gelmesini sağladığı ve bu durumun çalışanların işletmeye bağlılığını arttırdığı görülmüştür (Doğan, 2006:164). Bu çalışmanın amacı ise, sivil toplum kuruluşundaki çalışanlarının personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık algılarının demografik özelliklere göre gösterdikleri değişikliği saptamak ve iki kavram arasındaki ilişkiyi analiz etmektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada sivil toplum kuruluşunda görev yapan çalışanların personel güçlendirmeye bakış açıları ve kuruluşa karşı duydukları bağlılığı ortaya koymak hedeflenmiştir. Personel güçlendirme kavramı günümüzde örgütlerin başarısı açısından oldukça önemli olmasına karşın, bu konuda yeterince çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmayla söz konusu bilgi azlığı giderilmeye çalışılacaktır. Ayrıca personellerin personel güçlendirme algılarını ve örgütsel bağlılık seviyelerini tespit edilmiştir. Böylece personel güçlendirme yönetiminin uygulanması sırasındaki aksaklıklar ve eksiklikler belirlenerek ortaya konulacaktır. Bu çalışma, aksaklık ve eksikliklerin ilgililer tarafından göz önüne alınması bakımından çalışanlara, yöneticilere ve örgüte katkı sağlayacaktır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama Google formu aracılığıyla yapılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların yaş, medeni durum, cinsiyet, uyruk, eğitim durumu, unvan, çalışma süreleri, meslek gibi verilerin bulunduğu sosyo demografik özellikleri ölçen dokuz adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, personel güçlendirme alt boyutlarının ölçülmesi için bir ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, örgütsel bağlılığın ölçülmesi için bir ölçek kullanılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde kullanılan ölçekler 5'li Likert tipinde

oluşturulmuş olup, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur. Bu iki ölçek aşağıda açıklanmıştır.

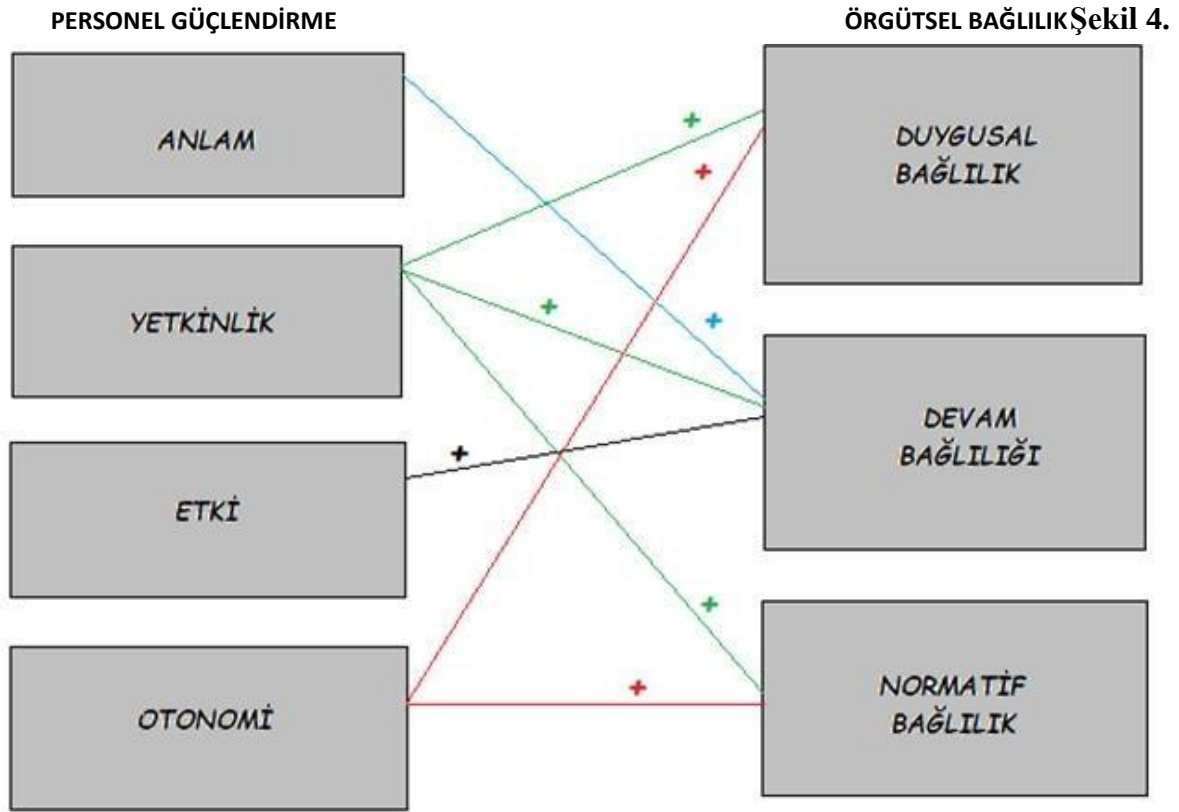
3.3.1. Personel Güçlendirme Ölçeği

Personel güçlendirme boyutlarının ölçülmesi için ikinci bölümde Spreitzer'in (1995) personel güçlendirme ölçeği Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan on iki soru ile personel güçlendirmenin etki, anlam, özerklik ve yetenek olarak belirtilen dört alt boyutu incelenmiştir. 1,2 ve 3. sorular personel güçlendirmenin anlam boyutunu 4, 5, 6. sorular yetenek boyutunu, 7, 8, 9. sorular özerklik boyutunu son üç soru ise etki boyutunu ölçmek için personellere yöneltilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer'in (1990), örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte katılımcılara toplam on sekiz adet soru sorulmuş olup örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olarak belirtilen alt boyutları incelenmiştir. İlk altı soru duygusal bağlılığı, sonraki yedi soru devam bağlılığını ve son beş soru normatif bağlılığı ölçmek için katılımcılara yöneltilmiştir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri



Şekil 4. Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi (Çelik, 2019).

H1: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri uyruklarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri dernekteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları uyruklarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları dernekteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H11: Personel güçlendirme algısı ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.

H12: Güçlendirme algıları ile devamlılık bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H13: Güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H14: Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

3.5. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini Sivil Toplum Kuruluşunun çalışanları oluşturmaktadır. Kuruluş, yetmiş beş şehirde uluslararası öğrencilere ev sahipliği yapıp sağlık, sosyal ve kültürel anlamda faaliyet göstermektedir. Sivil Toplum Kuruluş çalışanlarının sayısı yetmiş sekiz personeldir. Anket çalışanların tamamına uygulanmıştır.

3.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Çalışma, nicel temelli araştırma yöntemi kullanılarak betimsel nitelik taşıyan ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmalar sayılarla desteklenmiş verilere ulaşmaya çalışır ve genellenebilirken, nitel araştırmalar konuyu daha çok derinlemesine ve kendi içerisinde açıklama çabasıdadır (Yıldırım, 1999). Tarama yöntemi, seçilen örneklemin belirli bir konu hakkındaki inanç, görüş ve tutumlarını belirleyebilmek amacıyla, olan bir durumu olduğu şekliyle belirlemektir. Tarama (survey) modelleri, bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalardır (Büyüköztürk ve diğ., 2010). Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir kanıya varmak amacıyla evrenin bütünü veya evrenden seçilecek bir grup, örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri ile ilişkisel veya tekil taramalar yapılabilir. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2009).

Verilerin analizi SPSS paket programında yapılmıştır. Yapılan analizler oluşturulan hipotezler doğrultusunda eldeki verilerin değerlendirilmesinde Mann Whitney U Analizi, Spearman's Rho Korelasyon Analizi ve Bağımsız Örneklem T testi kullanılmış ve verilerin Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Tablo1 'de belirtilen verilere göre çalışmaya katılanlardan 74'ü (%94.9) erkek, 4'ü (%5.1) ise kadındır. Çalışmaya katılanlardan 46'sı (%59) bekar, 32'si (%41) ise evlidir. Katılımcıların

66'sı (%84.6) T.C. vatandaşı iken 12'si (%15.4) ise yabancı uyrukludur. Çalışmaya katılanların 47'si (%60.3) üniversite, 24'ü (%30.8) lisansüstü, 4'ü (%5.1) lise, 2'si (%2.6) ortaokul, 1'i de (%1.3) ilkokul mezunudur. Çalışmaya katılanların mevcut kurumlarında çalışma süresi 1-11 yıl arasında değişmekte olup ortalama 2.9615 ± 2.48080 yıl olarak hesaplanmıştır.

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	4	5.1
	Erkek	74	94.9
	Toplam	78	100.0
Medeni Durum	Bekar	46	59.0
	Evli	32	41.0
	Toplam	78	100.0
Uyruk	T.C. Vatandaşı	66	84.6
	Yabancı Uyruklu	12	15.4
	Toplam	78	100.0
Eğitim	İlkokul	1	1.3
	Ortaokul	2	2.6
	Lise	4	5.1
	Üniversite	47	60.3
	Lisansüstü	24	30.8
	Toplam	78	100.0

Tablo 1. Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, uyruk ve eğitim durumlarına göre dağılımı

Tablo 2'de belirtilen verilere göre çalışmaya katılanların yaşı 18-56 arasında olup ortalama yaş 29 ± 6 olarak hesaplanmıştır. Çalışmaya katılanların mevcut kurumlarında çalışma süresi 1-11 yıl arasında değişmekte olup ortalama 2.9615 ± 2.48080 yıl olarak hesaplanmıştır.

	N	Min.	Maks	Ortalama	Ss ($\pm$)
Yaş	78	18.00	56.00	28.9872	6.24914
Kurumdaki Çalışma Süresi	78	1,00	11,00	2,9615	2,48080

Tablo 2. Katılımcıların yaş ve kurumdaki ortalama çalışma süresi gösterimi

• Personel Güçlendirmeye İlişkin Bulgular

Personel güçlendirme düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan ölçek “anlam”, “yetenek”, “yetkinlik” ve “etki” olmak üzere 4 altboyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere ölçeğin güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Anlam	3	,958
Yetenek	3	,944
Yetkinlik	3	,702
Etki	3	,769
PERSONEL GÜÇLENDİRME	12	,938

Tablo 3. Personel güçlendirme ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları

Katılımcıların personel güçlendirme ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar incelendiğinde en yüksek puanın “anlam” altboyutundan, en düşük puanın “yetkinlik” boyutundan elde edildiği görülmektedir. Genel olarak personel güçlendirme algılarının ise yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 4).

	N	Ortalama	Ss (±)
Anlam	78	4,3419	,83739
Yetenek	78	4,1453	,83327
Yetkinlik	78	3,7821	,70624
Etki	78	3,9359	,70467
PERSONEL GÜÇLENDİRME	78	4,0513	,67463

Tablo 4. Personel güçlendirme ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar

Katılımcıların yaşı ile personel güçlendirme algıları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan Spearman’s korelasyon analizi sonucunda yaş ile personel güçlendirme altboyutlarından anlam arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .232$; $p = .042$); yetenek altboyutu ile arasında ise pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki ($r = .436$; $p = .000$) olduğu görülmüştür. Yaş ile personel güçlendirme algısı arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = .333$; $p = .003$) saptanmıştır (Tablo 5). Yani Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermekte olup H1 hipotezi desteklenmiştir. Aynı şekilde Uzunbacak (2013)’ın çalışmasında iş görenlerin yaşıyla

güçlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve çalışanların yaşı ilerledikçe güçlendirme algı düzeyinin olumlu yönde etkilendiği görülmektedir.

			Anlam	Yetenek	Yetkinlik	Etki	PERSONEL GÜÇLENDİRME
Spearman's rho	Yaş	r	.232*	.436**	.192	212	.333**
		p	.041	.000	.092	062	.003
		n	78	78	78	8	78

Tablo 5. Yaş ile personel güçlendirme arasındaki ilişki

Katılımcıların cinsiyetine göre personel güçlendirme algılarının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda kadınların “anlam” boyutuna ilişkin algılarının erkeklere göre anlamlı şekilde yüksek olduğu ($p = .023 < .05$), diğer altboyutlarda ve genel olarak personel güçlendirme algısında gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p > .05$) görülmüştür (Tablo 6). Yani Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. ($p = .481 > .05$). H2 hipotezi desteklenmemektedir. Aynı şekilde Tunay Sever Elüstün (2018) liman işletmesi çalışanlarına uyguladığı çalışmada da iş görenlerin cinsiyetleriyle güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	U	p
Anlam	Kadın	4	5.0000	.0000	63.50	52.000	.023
	Erkek	74	4.3063	.84536	38.20		
Yetenek	Kadın	4	4.5833	.41944	52.50	96.000	.227
	Erkek	74	4.1216	.84503	38.80		
Yetkinlik	Kadın	4	3.2500	.50000	19.63	68.500	.068
	Erkek	74	3.8108	.70674	40.57		
Etki	Kadın	4	4.1667	.43033	47.13	117.500	.483
	Erkek	74	3.9234	.71630	39.09		
PERSONEL GÜÇLENDİRME	Kadın	4	4.2500	.30429	47.25	117.000	.481
	Erkek	74	4.0405	.68846	39.08		

Tablo 6. Cinsiyet ile personel güçlendirme arasındaki ilişki

Katılımcıların medeni durumuna göre personel güçlendirme algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde evli olan

katılımcıların anlam, yetenek, yetkinlik ve etki altboyutları ile genel olarak personel güçlendirmeye ilişkin algıları her ne kadar bekarlardan daha yüksek olsa da gruplar arasındaki anlamlı bir farkın olmadığı ($p=.162 >0.05$) görülmüştür (Tablo 7). Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemekte olup H3 hipotezi desteklenmemiştir. Rabia Koç (2008) yaptığı çalışmasında da iş görenlerin medeni durumlarıyla güçlendirme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss ($\pm$)	t	p
Anlam	Bekar	6	4.2609	.85176	-1.025	.309
	Evli	2	4.4583	.81540		
Yetenek	Bekar	6	4.0290	.80990	-1.490	.140
	Evli	32	4.3125	.85063		
Yetkinlik	Bekar	46	3.6594	.72857	-1.868	.066
	Evli	32	3.9583	.64341		
Etki	Bekar	46	3.8986	.71963	-.559	.578
	Evli	32	3.9896	.69036		
PERSONEL GÜÇLENDİRME	Bekar	46	3.9620	.67625	-1.411	.162
	Evli	32	4.1797	.66164		

Tablo 7. Medeni duruma göre personel güçlendirme algısının karşılaştırılması

Katılımcıların uyruğuna göre personel güçlendirme algılarının farklılık arz edip etmediğini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonucunda T.C. uyruklu olan katılımcıların anlam, yetkinlik ve etkiye yönelik personel güçlendirme algılarının ve aynı zamanda genel olarak personel güçlendirme algılarının yabancı uyruklulara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür ($p= .045 <0.05$) (Tablo 8). Yani çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri uyruklarına göre farklılık göstermekte ve H4 hipotezi desteklenmektedir.

	Uyruk	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	U	p
Anlam	T.C. Vatandaşı	66	4,4798	,51351	41,21	283.000	,102
	Yabancı Uyruklu	12	3,5833	1,61511	30,08		
Yetenek	T.C. Vatandaşı	66	4,2778	,54407	41,02	295.500	,154
	Yabancı Uyruklu	12	3,4167	1,55781	31,13		
Yetkinlik	T.C. Vatandaşı	66	3,8838	,66021	42,59	192.000	,004
	Yabancı Uyruklu	12	3,2222	,71539	22,50		
Etki	T.C. Vatandaşı	66	4,0455	,57553	41,81	243.500	,032
	Yabancı Uyruklu	12	3,3333	1,02494	26,79		
PERSONEL GÜÇLENDİRME	T.C. Vatandaşı	66	4,1717	,45004	41,68	252.000	,045
	Yabancı Uyruklu	12	3,3889	1,19306	27,50		

Tablo 8. Uyruğa göre personel güçlendirme algısının karşılaştırılması

Katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ile personel güçlendirme algıları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan Spearman's korelasyon analizi sonucunda kurumdaki çalışma süresi ile anlam ve yetkinlik arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r=,364$; $p=,001$; $r=,320$; $p=,0041$); yetenek ve etki arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki ($r=,477$; $p=,000$; $r=,401$; $p=,000$); genel olarak personel güçlendirme ile pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 9). Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri dernekteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. H5 hipotezi desteklenmektedir.

		Anlam	Yetenek	Yetkinlik	Etki	PERSONEL GÜÇLENDİRME
Spearman's rho	Kurumdaki Çalışma Süresi	r	,364**	,477**	,320**	,401**
		p	,001	,000	,0041	,000
		n	78	78	78	78

Tablo 9. Kurumdaki çalışma süresi ile personel güçlendirme algısı arasındaki ilişki

Personel güçlendirme ölçeği altboyutları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan Spearman's Korelasyon analizi neticesinde anlam altboyutu ile yetenek arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ($r = .665$; $p < .05$); yetkinlik arasında pozitif yönlü, zayıf ($r = .340$; $p < .05$); etki arasında pozitif yönlü, orta şiddette ($r = .574$; $p < .05$); personel güçlendirme arasında pozitif yönlü, yüksek ($r = .773$; $p < .05$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yetenek altboyutu ile yetkinlik arasında pozitif yönlü, orta şiddette ($r = .407$; $p < .05$); etki arasında pozitif yönlü, yüksek düzeye ($r = .637$; $p < .05$), personel güçlendirme arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde ($r = .830$; $p < .05$) ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yetkinlik ile etki arasında pozitif yönlü, orta şiddette ($r = .575$; $p < .05$), personel güçlendirme ile arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ($r = .701$; $p < .05$) ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Etki boyutu ile personel güçlendirme arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ($r = .872$; $p < .05$) ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tablo 10).

			Anlam	Yetenek	Yetkinlik	Etki	Personel Güçlendirme
Spearman's rho	Anlam	r	1,000				
		p	.				
		n	78				
	Yetenek	r	,665**	1,000			
		p	,000	.			
		n	78	78			
	Yetkinlik	r	,340**	,407**	1,000		
		p	,002	,000	.		
		n	78	78	78		
	Etki	r	,574**	,637**	,575**	1,000	
		p	,000	,000	,000	.	
		n	78	78	78	78	
	Personel Güçlendirme	r	,773**	,830**	,701**	,872**	1,000
		p	,000	,000	,000	,000	.
		n	78	78	78	78	78

Tablo 10. Personel güçlendirme ve altboyutları arasındaki ilişki

- Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan ölçek “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olmak üzere 3 altboyuttan oluşmaktadır. Ölçek ifadelerinin tamamının ve alt boyutlarının ayrı ayrı iç tutarlık katsayıları (Cronbach’ alpha) hesaplanmış ve Ölçeğin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur. Tablodan da görüleceği üzere ölçeğin güvenilirlik düzeyi yüksektir.

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	6	.913
Devam Bağlılığı	6	.765
Normatif Bağlılık	6	.668
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	18	.833

Tablo 11. Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları

Katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar Tablo 12’da sunulmuştur. Buna göre katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri diğerlerinden daha yüksek, devam bağlılığı düzeyleri ise daha düşüktür. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri ise ortalamanın üzerindedir (Tablo 12).

	N	Ortalama	Ss (±)
Duygusal Bağlılık	78	4,1453	,66415
Devam Bağlılığı	78	3,1453	,70882
Normatif Bağlılık	78	3,4872	,57281
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	78	3,5926	,47510

Tablo 12. Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen ortalama puanlar

Katılımcıların yaşı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan Spearman’s Korelasyon analizi sonucunda yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .302$; $p = .007$), diğer altboyutlar ile genel olarak örgütsel bağlılık algısı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($p > 0.05$) (Tablo 13). Yani Çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p = .119 > .05$). H6 hipotezi desteklenmemektedir. Aynı şekilde Tunay Sever Elüstün (2018) liman işletmesi çalışanlarına uyguladığı çalışmasında iş görenlerin yaşlarıyla örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır.

	Yaş	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Spearman's rho	r	1,000	,302**	,044	,137
	p	.	,007	,704	,231
	n	78	78	78	78

Tablo 13. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığını saptamak için yapılan Mann Whitney U test sonucunda gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0.05$) (Tablo 14). Yani Çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. H7 hipotezi desteklenmemektedir. Aynı şekilde Nurcan Gezici'in yaptığı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık göstergelerinde bir fark olmadığı görülmektedir.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss ($\pm$)	Sıra Ortalama	U	P
Duygusal_Bağlılık	Kadın	4	4,5833	,50000	56,50	80.000	.115
	Erkek	74	4,1216	,66627	38,58		
Devam_Bağlılığı	Kadın	4	3,3333	,52705	46,25	121.000	.539
	Erkek	74	3,1351	,71868	39,14		
Normatif_Bağlılık	Kadın	4	3,3333	,47140	33,00	122.000	.553
	Erkek	74	3,4955	,57931	39,85		
ÖRGÜTSEL_BAĞLILIK	Kadın	4	3,7500	,18426	50,50	104.000	.318
	Erkek	74	3,5841	,48504	38,91		

Tablo 14. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Katılımcıların medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi neticesinde evli bireyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, ancak gruplar arasındaki farkın anlamlı düzeyde olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür (Tablo 15). H8 hipotezi desteklenmemektedir. Literatür taramasında da gördüğümüz gibi Gülova ve Demirsoy'nun çalışmalarında medeni durumun örgütsel bağlılık düzeyine herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss (±)	t	P
Duygusal_Bağlılık	Bekar	46	4,0761	,62923	-1.105	.273
	Evli	32	4,2448	,70962		
Devam_Bağlılığı	Bekar	46	3,0326	,56176	-1.704	.092
	Evli	32	3,3073	,86251		
Normatif_Bağlılık	Bekar	46	3,4239	,49280	-1.172	.245
	Evli	32	3,5781	,66933		
ÖRGÜTSEL_BAĞLILIK	Bekar	46	3,5109	,38053	-1.850	.068
	Evli	32	3,7101	,57124		

Tablo 15. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Katılımcıların uyuşuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında fark olup olmadığını saptamak için yapılan Mann Whitney U test sonucunda gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0.05$) (Tablo 16). Yani Çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri uyuşuğa göre farklılık göstermemektedir. H9 hipotezi desteklenmemektedir.

	Uyruk	N	Ortalama	Ss (±)	Sıra Ortalama	U	P
Duygusal_Bağlılık	T.C. Vatandaşı	66	4,2348	,49439	40,86	306.500	.205
	Yabancı Uyruklu	12	3,6528	1,15352	32,04		
Devam_Bağlılığı	T.C. Vatandaşı	66	3,1414	,71267	39,26	380.000	.824
	Yabancı Uyruklu	12	3,1667	,71774	40,83		
Normatif_Bağlılık	T.C. Vatandaşı	66	3,5101	,58535	40,64	320.500	.293
	Yabancı Uyruklu	12	3,3611	,50168	33,21		
ÖRGÜTSEL_BAĞLILIK	T.C. Vatandaşı	66	3,6288	,43024	39,90	369.500	.713
	Yabancı Uyruklu	12	3,3935	,65967	37,29		

Tablo 16. Uyuşuğa göre örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması

Katılımcıların mevcut kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan Spearman's Korelasyon analizi sonucunda çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .374$;

$p < 0.05$) olduğu görülmüştür (Tablo 17). Yani Çalışanların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. H10 hipotezi desteklenmektedir.

			Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Spearman's rho	Kurumdaki_Çalışma_Süresi	r	,374**	-,022	,150	,202
		p	,001	,847	,189	,077
		n	78	78	78	78

Tablo 17. Kurumdaki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyinin karşılaştırılması.

Örgütsel bağlılık ve altboyutlar arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan Spearman's Korelasyon analizi sonucunda duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ($r = .363$), örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ($r = .548$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ($r = .371$), örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .712$; $p < 0.001$); normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .795$; $p < 0.001$) olduğu görülmüştür (Tablo 18).

			Duygusal_Bağlılık	Devam_Bağlılığı	Normatif_Bağlılık	ÖRGÜTSEL_BAĞLILIK
Spearman's rho	Duygusal_Bağlılık	r	1,000			
		p	.			
		N	78			
	Devam_Bağlılığı	r	,033	1,000		
		p	,771	.		
		N	78	78		
	Normatif_Bağlılık	r	,363**	,371**	1,000	
		p	,001	,001	.	
		N	78	78	78	
	ÖRGÜTSEL_BAĞLILIK	r	,548**	,712**	,795**	1,000
		p	,000	,000	,000	.
		N	78	78	78	78

Tablo 18. Örgütsel bağlılık altboyutları arasındaki ilişki

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Spearman's korelasyon analizi sonucunda personel güçlendirme altboyutlarından anlam boyutu

ile örgütsel bağlılık altboyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .743$; $p < 0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ($r = .320$; $p < 0.05$); personel güçlendirme altboyutlarından yetenek boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki ($r = .580$; $p < 0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = .229$; $p < 0.05$); personel güçlendirme altboyutlarından yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki ($r = .426$; $p < 0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = .268$; $p < 0.05$); personel güçlendirme altboyutlarından etki boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .617$; $p < 0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ($r = .256$; $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Genel olarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık altboyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .718$; $p < 0.001$) saptanmıştır. Yani hipotez 11 desteklenmektedir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlar ile örgütsel bağlılık altboyutlarından devam bağlılık arasındaki ilişki sonuçları aşağıda ele alınmıştır.

Personel güçlendirme altboyutlarından anlam boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından devam bağlılık arasında negatif yönlü, zayıf düzeyde ve anlamsız bir ilişki ($r = -.064$; $p > 0.05$), personel güçlendirme altboyutlarından yetenek boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından devam bağlılık arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamsız bir ilişki ($r = -.072$; $p > .05$), personel güçlendirme altboyutlarından yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından devam bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamsız bir ilişki ($r = .003$; $p > .05$), personel güçlendirme altboyutlarından etki boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından devamlılık bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamsız bir ilişki ($r = .617$; $p > .05$), Genel olarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık altboyutlarından devam bağlılık arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamsız bir ilişki ($r = -.055$; $p > 0.05$) tespit edilmiş olup hipotez 12 desteklenmemiştir.

Personel güçlendirmenin alt boyutlar ile örgütsel bağlılık altboyutlarından normatif bağlılık arasındaki ilişki sonuçları ise aşağıda açıklanmıştır.

personel güçlendirme altboyutlarından anlam boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve anlamsız bir ilişki ($r = .176$; $p > 0.05$), personel güçlendirme altboyutlarından yetenek boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından normatif bağlılık arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamsız bir ilişki ($r = .143$; $p > .05$), personel güçlendirme altboyutlarından yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık

altboyutlarından normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .236$; $p < .05$), personel güçlendirme altboyutlarından etki boyutu ile örgütsel bağlılık altboyutlarından normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamsız bir ilişki ($r = .090$; $p > .05$), Genel olarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık altboyutlarından normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamsız bir ilişki ($r = .177$; $p > 0.05$) tespit edilmiş olup hipotez 13 desteklenmemektedir.

Genel olarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .304$; $p > .05$) olduğu görülmüştür (Tablo 19). Hipotez 14 desteklenmiştir.

			Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
Spearman's rho	Anlam	r	,743**	-,064	,176	,320**
		p	,000	,575	,124	,004
		N	78	78	78	78
	Yetenek	r	,580**	-,072	,143	,229*
		p	,000	,533	,211	,044
		N	78	78	78	78
	Yetkinlik	r	,426**	,003	,236*	,268*
		p	,000	,977	,038	,018
		N	78	78	78	78
	Etki	r	,617**	,023	,090	,256*
		p	,000	,839	,432	,024
		N	78	78	78	78
	PERSONEL GÜÇLENDİRME	r	,718**	-,055	,177	,304**
		p	,000	,634	,122	,007
		N	78	78	78	78

Tablo 19. **Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki**

Çalışmanın bu kısmında yapılan analizlerden elde edilen bulguların özeti:

- Personel Güçlendirmeye İlişkin Bulgular

Personel güçlendirme düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan ölçek “anlam”, “yetenek”, “yetkinlik” ve “etki” olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların personel güçlendirme ölçeğinden elde ettikleri ortalama puanlar incelendiğinde en yüksek

puanın “anlam” alt boyutundan, en düşük puanın “yetkinlik” boyutundan elde edildiği görülmektedir. Genel olarak personel güçlendirme algılarının ise yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaşı ile personel güçlendirme algıları arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .333$; $p = .003$) saptanmıştır. Yaş ile personel güçlendirme alt boyutlarından anlam arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .232$; $p = .042$); yetenek alt boyutu ile arasında ise pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki ($r = .436$; $p = .000$) olduğu görülmüştür.

Katılımcıların cinsiyetine göre personel güçlendirme algılarında genel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür. Kadınların “anlam” boyutuna ilişkin algılarının erkeklere göre anlamlı şekilde yüksek olduğu ($p<0.05$), diğer alt boyutlarda ve anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür.

Katılımcıların medeni durumuna göre personel güçlendirme algılarında evli olan katılımcıların anlam, yetenek, yetkinlik ve etki alt boyutları ile genel olarak personel güçlendirmeye ilişkin algıları her ne kadar bekarlardan daha yüksek olsa da gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı ($p>0.05$) görülmüştür.

Katılımcıların uyruğuna göre personel güçlendirme algılarında genel olarak T.C. uyruklu katılımcıların yabancı uyruklulara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüş ve aynı zamanda personel güçlendirme alt boyutlarında T.C. uyruklu olan katılımcıların, yabancı uyruklulara göre anlam, yetkinlik ve etkiye yönelik personel güçlendirme algılarının anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür ($p<0.05$).

Katılımcıların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ile personel güçlendirme algıları arasında genel olarak pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlam ve yetkinlik arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki; yetenek ve etki arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki ise anlam alt boyutu ile yetenek arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ($r = .665$); yetkinlik arasında pozitif yönlü, zayıf ($r = .340$); etki arasında pozitif yönlü, orta şiddette ($r = .574$); personel güçlendirme arasında pozitif yönlü, yüksek ($r = .773$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yetenek alt boyutu ile yetkinlik arasında pozitif yönlü, orta şiddette ($r = .407$); etki arasında pozitif yönlü, yüksek düzeye ($r = .637$), personel güçlendirme arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde ($r = .830$) ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yetkinlik ile etki arasında pozitif yönlü, orta şiddette ($r = .575$), personel güçlendirme ile arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ($r = .701$) ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Etki boyutu ile personel güçlendirme arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ($r = .872$) ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

- Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Katılımcıların genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri ortalamanın üzerindedir. Duygusal bağlılık düzeyleri diğerlerinden daha yüksek, devam bağlılığı düzeyleri ise daha düşüktür. Katılımcıların yaşı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu ($r = .302$; $p = .007$), diğer alt boyutlar ile genel olarak personel güçlendirme algısı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ($p > 0.05$).

Katılımcıların cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0.05$).

Katılımcıların medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında evli bireyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu, ancak gruplar arasındaki farkın anlamlı düzeyde olmadığı ($p > 0.05$) görülmüştür.

Katılımcıların uyruğuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > 0.05$) (Tablo 16).

Katılımcıların mevcut kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .374$; $p < 0.05$) olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlar arasında; duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ($r = .363$), örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ($r = .548$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, zayıf ($r = .371$), örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .712$; $p < 0.001$); normatif bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .795$; $p < 0.001$) olduğu görülmüştür.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .718$; $p < 0.001$) saptanmış iken örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .304$) olduğu görülmüştür. Personel güçlendirme alt boyutlarından anlam boyutu ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .743$; $p < 0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .320$; $p < 0.05$); personel güçlendirme alt boyutlarından yetenek boyutu ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki ($r = .580$; $p < 0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .229$;

$p<0.05$); personel güçlendirme alt boyutlarından yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, orta şiddette ve anlamlı bir ilişki ($r = .426$; $p<0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .268$; $p<0.05$); personel güçlendirme alt boyutlarından etki boyutu ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .617$; $p<0.001$), genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .256$; $p<0.05$) tespit edilmiştir.





4. BÖLÜM

4.1. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın bu kısmında yapılan analizlerden elde edilen bulgular tartışılmış, yorumlanmış ve sonuçlandırılmıştır.

Araştırmanın başında ortaya konulan hipotezlerin test edilmesine yönelik geliştirilen ölçeklerle veriler toplanarak, hipotezler test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Hipotez	Sonuç
H1: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H2: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret edilmiştir
H3: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret edilmiştir
H4: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri uyruklarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H5: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri dernekteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H6: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret edilmiştir
H7: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret edilmiştir
H8: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret edilmiştir
H9: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları uyruklarına göre farklılık göstermektedir.	Ret edilmiştir
H10: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları dernekteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H11: Personel güçlendirme algısı ile duygusal bağlılık arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir

H12: Güçlendirme algıları ile devamlılık bağılıkları arasında ilişki vardır.	Ret edilmiştir
H13: Güçlendirme algıları ile normatif bağılıkları arasında ilişki vardır.	Ret edilmiştir
H14: Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi örgüte bağılıklarını arttırmaktadır.	Kabul edilmiştir

Tablo 20. Çalışmanın hipotezleri ve sonuçları

Araştırma sonuçlarına göre, kuruluştaki görev yapan genç, yabancı uyruklu ve çalışma sürelerinin daha az olan çalışanların personel güçlendirme algılarının nasıl arttırılabileceğinin yolları aranabilir. Bunun yanı sıra çalışma sürelerinin daha az olan personellerin örgüte bağılıklarının arttırılması için bazı yöntemlere başvurulması önerilebilir. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin duygusal bağılıklarını ve genel olarak örgüte duydukları bağlılığı olumlu bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin algıları arttıkça duygusal bağılıkları ve genel olarak örgütsel bağılıkları arttığı ortaya çıkmıştır. Ancak bu durum devamlılık ve normatif bağılıklarını etkilememektedir. Bunun sebebinin de araştırmanın yapıldığı kurumun sivil toplum kuruluşu olması ve bundan dolayı çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları beklenen bir sonuç olduğu düşünülmüştür.

Genel olarak kuruluştaki görev yapanların personel güçlendirme algılarının yüksek olduğu saptandığı için yöneticiler izledikleri yollarla devam etmelerinde faydalı olabileceği söylenebilir. Belki yetkinlik boyutunun puanının diğer boyutlara göre daha düşük çıkması nedeniyle biraz bu boyut üzerine yoğunlaşmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Khan, M. K., Tariq, A., Hamayoun, A. A., & Bhutta, M. H. (2014). Enhancing Organizational Commitment Through Employee Empowerment - Empirical Evidence from Telecom Sector Employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 148-157.
- Öksüz, Y. S. (2010). Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi. Konya : Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Akdağ, M. (tarih yok). Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri. *Selçuk İletişim Dergisi*, 159-170.
- Ala, Ş. (2010). Personel Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Etkisel Davranışın Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Altun, Y. (2013). ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi . İstanbul : Bahçeşehir Üniversitesi .
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *SAYIŞTAY Dergisi* (59).
- Bolat, T. (2003). Personel Güçlendirme: Davranışsal Ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi Ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3-4.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). Bilimsel araştırma yöntemleri. (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Camgöz, Ö. (2018). Personeli Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Denizli : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Konya : Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Çekmecelioğlu, H. G., & Pelenk, S. E. (2015). Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma. *KOSBED*, 143 - 164.
- Çelik, D. (2019). Psikolojik personel güçlenirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çilhoroz, Y., & Arslan, İ. (2018). Yalın Yönetim Yaklaşımı Ve Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları . *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 156-185 .

- ÇÖL, G. (2008). ALGILANAN GÜÇLENDİRMENİN . *Doğuş Üniversitesi*, 36-37 .
- Çöl, G., & Gül , H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama . *İktisadi ve İdari Bilimler* , 291-306.
- Doğan , S., & Kılıç , S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 37-61.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme* . İstanbul: Kare .
- Doğanay , A., & Şen , E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler*(12), 324-348.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma . Isparta : Süleyman Demirel Üniversitesi .
- Dönmez, G. (2012). Personel Güçlendirme Ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü - Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir : Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Ebru Tolay, E., Sürgevil , O., & Topoyan , M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış* , 449-465.
- Elüstün, T. S. (2018). Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği. *Akademik Hassasiyetler*, 10.
- Emet , C. (2006). Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya : Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülcan, F. (2007). Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Karaman : Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Gündoğan , T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması . Ankara .
- Gürbüz, G., Kumkale, İ., & Oğuzhan, A. (2015). Personel Güçlendirme-Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizinde Yapısal Eşitlik Modeli İle Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama. *Süreli Hakemli*.
- Hançer, M. (2004). Hizmet Endüstrisi Ve Yetkilendirme: Anlam, Teori Ve Kavramlar Üzerinde Bir Çalışma . *Öneri* , 43-50.
- Hoş , C., & Oksay , A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Işın, A. F. (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, H. (2018). Örgütlerde Personel Güçlendirme Ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme . *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 11.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 20. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Koç , H. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi . *Elektronik Sosyal Bilimler*, 200-211.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma Ve Örgütsel Vatandaşlık . Afyonkarahisar : Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi .
- Mete, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A., Pekcan, A., & Zincirkıran, M. (2015). Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma . *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F.* , 12.
- Mutlu , N. (2013). Öğretmenlere Göre Psikolojik Yıldırmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Denizli : Pamukkale Üniversitesi .
- Odabaş, İ. (2014). Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma . İstanbul : T.C İstanbul Kültür Üniversitesi .
- Önen, M., & Kanayran , H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey Ve Toplum*, 43 - 63 .
- Özaksu , Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Persnel Güçlendirme Yaklaşımı Ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi . İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Öztürk, M., & Tengilimoğlu , D. (2006). Örgütsel Güçlmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması . *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi*, 34-50.
- Sadiç, M. (2016). Personel Güçlendirme ve Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Sönmez, M. (2017). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma Ve İller Bankası A.Ş.'de Bir Uygulama. İller Bankası Anonim Şirketi.
- Şenel, Ö. (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş , Ö. (2021). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği . Ankara : Ankara Üniversitesi .
- Taşlıyan , M., Harbalıoğlu , M., & Hırlak , B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 313-334.

- Toplu, D., & Akça, M. (2013). Öğrenen Organizasyonun Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma . *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri*, 221-235.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldız , K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki . *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* , 853-879.
- Yıldız, A., & Kaya, S. (2017). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *Ufku Ötesi Bilim*, 1 - 21.
- Yükselen , Ö., & Erkutlu , H. (2003). Personeli Güçlendirme - Empowerment. *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 131-140.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı merhaba,

Bu anket Ankara Hacı Bayram Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, ‘Personel Güçlendirme Örgütsel Bağlılığa Etkisi: SİVİL TOPLUM KURULUŞU ÖRNEĞİ’ konulu Yüksek Lisans Tez Çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

Anketimiz ortalama 5 dakika sürmekte olup, ankette isim yazılmayacak ve kişisel bilgiler gizli tutulacaktır. Anketimize katılımınız, formu doğru ve eksiksiz cevaplamanız veri kalitesi ile bilimsel alanda geçerliliğin sağlanabilmesi açısından önemlidir. Katılımınız ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

SOSYODEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:

1. Yaş
2. Medeni Durumu () Evli () Bekar
3. Cinsiyeti : () Kadın () Erkek
4. Uyruk : () TC Vatandaşı () Yabancı Uyruklu
5. Eğitim durumunuz nedir?
() İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite ()

Lisansüstü

6. Mesleğiniz nedir?
7. Çalıştığınız birim?
8. Unvanınız?
9. Şu an çalıştığınız işyerindeki çalışma süreniz?

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ SORULAR:

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İşletmede görevlendirildiğim iş benim için çok önemlidir.					
2. İşimle ilgili yaptığım					

faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4. İşin yapılması hususunda gerekli yeteneklere sahip olduğuma inanıyorum.					
5. İşin yapılması hususunda yeterli kapasiteye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. İşin yapılmasını gerektiren becerilere uzman seviyesinde sahibim.					
7. İşimi nasıl yapacağımı belirlemede gereken ayrıcalığa sahibim.					
8. İşin nasıl yürütüleceğine kendi başıma karar vermede serbestim.					
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça serbest davranabildiğim fırsatlara sahibim.					
10. Çalıştığım bölümdeki gelişmeler üzerinde oldukça faalimdir.					
11. Çalıştığım bölümde gelişen olaylar üzerinde kontrollü birisiyimdir					
12. Çalıştığım bölümdeki olaylar üzerinde nüfusum oldukça fazladır.					

EK-1. (devam) Anket Formu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SORULAR:

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalan bölümünde bu kurumda geçirirsem çok mutlu olurum.					
2. Bu kurumun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarımmış gibi gelir.					
3. Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
4. Kendimi bu kuruma ‘‘duygusal olarak bağlanmış’’ hissediyorum.					
5. Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
6. Bu kurum benim için büyük anlam taşır.					
7. Şu anda kurumumda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluktur.					
8. Şu anda istesem bile kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.					

9. Şu andan bu kurumdan ayrılırsam, hayatım önemli ölçüde altüst olur.					
10. Şu anda bu kurumdan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11. Eğer bu kuruma kendimden daha çok şey katmamış olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Bu kurumdan ayrılmamanın nedenlerinden biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
13. Şu andaki işverenimle çalışmayı devam etmek için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
14. Benim yararına bile olsa, şu anda bu kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15. Şu an kurumumdan ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Kurumumdaki insanlara olan					

yükümlülük hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18. Kurumuma karşı büyük ölçüde borçlu olduğumu düşünüyorum.					



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KARADİREK, İman
Uyruğu
Doğum tarihi ve yeri
Medeni hali
Telefon
Faks
e-mail

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	AHBV Üni. Lisansüstü Eğit. Ens.	
Lisans	Mersin Üni. İBBF - İşletme	2018
Lise	İman School	2009

İş Deneyimi

Yayınlar

.....

Hobiler

.....



