

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜT YAPISININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ:
KURUMSAL ARAÇ KİRALAMA İŞLETMELERİNDE
BİR İNCELEME**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Uğurcan COŞKUN

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜT YAPISININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ:
KURUMSAL ARAÇ KİRALAMA İŞLETMELERİNDE
BİR İNCELEME**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Uğurcan COŞKUN

Öğrenci No:
2020068012
(0000-0002-3826-391X)

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Murat SÜSLÜ

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi “**Personel Güçlendirme ve Örgüt Yapısının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kurumsal Araç Kiralama İşletmelerinde Bir İnceleme**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 10/05/2022

Uğurcan COŞKUN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

10.../05/2022

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı Yüksek Lisans öğrencilerinden 2020068012 numaralı *Uğurcan COŞKUN*'un "Beykent Üniversitesi Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "*İşletmelerde Örgütsel Yapı ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kurumsal Araç Kiralama İşletmelerinde Bir İnceleme*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 22/03/2022 tarih ve 2022/13 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "*OYBİRLİĞİ*" ile "*KABUL*" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Mu*** SÜ***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er*** AL***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Ay*** GÜ***
(Kocaeli Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Uğurcan COŞKUN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Murat SÜSLÜ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2022
Alanı : Yönetim ve Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Örgüt, Yönetim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yapı, Personel Güçlendirme

ÖZ

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜT YAPISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: KURUMSAL ARAÇ KİRALAMA İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

Araştırmanın amacı personel güçlendirme ve örgüt yapısı bağımsız değişkenlerinin, çalışan bireylerde yarattığı örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemektir. Araştırma kapsamına Türkiye’de faaliyet göstermekte olan kurumsal araç kiralama sektöründe çalışan kişiler dâhil edilmiştir.

Anket çalışması için toplam 43 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketlere toplam 282 katılımcıdan geçerli yanıt gelmiştir. Elde edilen verilerin SPSS istatistik programı aracılığıyla güvenilirlik, geçerlik, korelasyon ve regresyon yöntemleri analiz edilmiştir. Araştırma sonucundan personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerine etkileri kısmen desteklenmiştir. Personel güçlendirme uygulamalarının, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerine etkisi olduğu görülmüş, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Örgütsel bağlılığın örgüt yapısında doğrudan etkilendiği tespit edilmiştir. Örgüt yapısının, örgütsel bağlılık alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerine etkileri doğrudan ve pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Sonuç bölümünde okuyuculara ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulurken bulgular değerlendirilmiştir.

Name and Surname : Uğurcan COŞKUN
Supervisor : Dr. Lecturer Murat SÜSLÜ
Degree and Date : Master, 2022
Major : Management and Organization
Key Words : Organization, Management, Organizational Commitment, Örgütsel Structure, Empowerment

ABSTRACT

EFFECTS OF STAFF EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A REVIEW IN CORPORATE CAR RENTAL BUSINESS

The purpose of the research is to investigate the effects of empowerment and organizational structure independent variables on organizational commitment on working individuals. Scope of the research covers the persons working in the corporate car rental companies operating in Turkey.

The survey consisting of 43 questions was used for the research. 282 valid responses were received from the participants. The data obtained were analyzed using reliability, validity, correlation and regression methods through SPSS statistical program. As a result of survey, staff empowerment effects has been partially supported on organizational commitment. The emotional commitment dimension of organizational commitment has been impacted, however continuance commitment and normative commitment dimensions haven't been effected from the staff empowerment. It is observed that organizational commitment directly impacted from the organizational structure. The dimensions of organizational commitment; emotional commitment, continuance commitment and normative commitment has been positively and directly impacted from organizational structure. In the conclusion part, the findings were evaluated by presenting various suggestions to the readers and researches.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1 Personel Güçlendirmenin Tanımı	3
1.2. Personel Güçlendirmenin Önemi	4
1.3. Personel Güçlendirmenin Süreci.....	5
1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları.....	7
1.4.1. Davranışsal Boyut	7
1.4.2. Psikolojik Boyut.....	8
1.5. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları.....	10
1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	10
1.5.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	11
1.5.3. Sorumluluk	12
1.5.4. Yenilik.....	13
1.5.5. Çalışma Ortamında Esneklik.....	13
1.5.6. Eğitim ve Geliştirme	13
1.5.7. Açık İletişim Ortamı.....	14
1.5.8. Takım Çalışması.....	15
1.5.9. Ortak Hedeflere Yöneltilme	15
1.5.10. İş Görenleri Toplum Önünde Övme.....	16
1.5.11. Güven Ortamı Sağlama	16
1.5.12. Performanslarla İlgili Geri Bildirim Yapma	17
1.6. Personel Güçlendirmenin Yararları	18
1.7. Personel Güçlendirmede Uygulama Sorunları.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI

2.1. Örgüt Kavramı	21
2.2. Örgüt Yapısının Tanımı	21
2.3. Örgüt Yapısının Unsurları.....	22
2.3.1. Amaç	23
2.3.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma.....	23
2.3.3. Denetim Alanı	23
2.3.4. Merkezileşme Derecesi	24
2.3.5. Formalleşme Derecesi	25
2.3.6. Çapraşıklık Derecesi.....	26
2.3.7. Emir Komuta Birliği.....	26
2.3.8. Departmanlaşma.....	27
2.3.9. İletişim Yapısı	29
2.4. Örgüt Yapıları	30
2.4.1. Organik Örgüt Yapısı	30
2.4.2. Mekanik Örgüt Yapısı	32
2.4.3. Fonksiyonel Örgüt Yapısı	34
2.4.4. Basit (Girişimci) Örgüt Yapısı	35
2.4.5. Matris Örgüt Yapısı.....	36
2.5. Örgüt Yapısını Etkileyen Faktörler.....	37
2.5.1. Strateji	38
2.5.2. Dış Çevre.....	39
2.5.3. Büyüklük	39
2.5.4. Teknoloji	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	41
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	41
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	42
3.3.1. Kişisel Faktörler	42
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	44

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler	45
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	46
3.4.1. Tutumsal Bağlılık	46
3.4.1.1. Etzioni Yaklaşımı	47
3.4.1.2. Kanter Yaklaşımı	47
3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	48
3.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	49
3.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı	49
3.4.2. Davranışsal Bağlılık	49
3.4.3. Çoklu Bağlılık	50
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	50
3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	52
3.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	52
3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜT YAPISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: KURUMSAL ARAÇ KİRALAMA ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

4.1. Araştırmanın Amacı	53
4.2. Araştırmanın Modeli	53
4.3. Hipotez Geliştirme	54
4.3.1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	54
4.3.2. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	55
4.4. Araştırmanın Yöntemi	56
4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	56
4.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	56
4.4.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	57
4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	57
4.6. Verilerin Analizi	57
4.6.1. Demografik Özellikler	57
4.6.2. Güvenilirlik Analizi	59
4.6.3. Geçerlilik ve Keşifsel Faktör Analizi	60

4.6.4. Korelasyon Analizi.....	65
4.6.5. Regresyon Analizi	66
SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	92
EK-1. Anket.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	96



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Strateji ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki.....	38
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Olası Sonuçları.....	51
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	58
Tablo 4. Katılımcıların Yaş Dağılımı	58
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı	59
Tablo 6. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı.....	59
Tablo 7. Güvenilirlik Değerleri.....	60
Tablo 8. Değişkenlerin KMO Değerleri.....	61
Tablo 9. Keşifsel Faktör Analizi Tablosu	62
Tablo 10. Korelasyon Analizi Tablosu	65
Tablo 11. Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkiler	67
Tablo 12. Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkiler.....	67
Tablo 13. Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkiler	68
Tablo 14. Hipotez Kabul / Red Tablosu.....	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. Güçlendirme Sürecinin Aşamaları	7
Şekil 2. Katımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme	11
Şekil 3. Merkezci ve Merkezci Olmayan Yapılar	25
Şekil 4. Emir Komuta Zinciri İçinde Komuta Yetkisi.....	27
Şekil 5. İletişim Süreci	29
Şekil 6. Organik Örgüt Modelinde Roller ile Görevler Arasındaki İlişkiler	32
Şekil 7. Mekanik Örgüt Modelinde Roller ile Görevler Arasındaki İlişkiler.....	34
Şekil 8. Fonksiyonel Örgüt Yapısı	35
Şekil 9. Matris Örgüt Yapısı	37
Şekil 10. Araştırmanın Modeli.....	53

KISALTMALAR

a	: Alpha Değeri
Beta	: Beta Değeri
H	: Hipotez
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Değeri
r	: Korelasyon Katsayısı
Sig.	: Significiant (Anlamlılık)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
t	: Bir paremetrenin tahmini değerinin varsayılmış değerinden sapmasının standart hatasına oranıdır.
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

GİRİŞ

Örgütler, birçok farklı karakter ve yetkinliğe sahip bireylerin içinde bulunduğu yapılardır. Gün geçtikçe artan rekabet koşulları örgütlerde insan faktörün daha fazla önem kazanması neden olmaktadır. Bireyler ve örgütler karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaç duyar. Örgütün gelişmesi için insan, bireyin gelişmesi için örgüt en önemli faktör olarak belirtilebilir. Bireylerin bulundukları örgütlerde öğrenme ve gelişme süreçleri sonrasında bilgi ve faaliyetlerin örgüte geri dönüşümünün olumlu olarak yansımaları örgütünde kendisini geliştirmesi ve daha doğru bir yapıya ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Örgütlerde bulunan bireylerin gelişimi ile ilgili personel güçlendirme uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Personel güçlendirme örgütte bulunan bireylerin yetki ve sorumluluk anlamında güçlenmesi ve kişisel olarak kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam hazırlanması olarak ifade edilebilir. Bilgi ve eğitim düzeyinin her geçen gün artış göstermesi, örgütlerin çalışan verimliliği ve performansları üzerindeki beklentisini de aynı doğrultuda yükseltmiştir. Personel güçlendirme uygulamaları, aynı zamanda bireyin özgüven, sorumluluk ve karar alma becerilerinin gelişmesine neden olmaktadır. Çalışanın örgüt tarafından kendisinin gelişmesine yönelik alanlar açıldığının farkında olması, onların örgüte karşı olan sorumluluk ve aidiyet hissiyatının yükselmesine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına yol açacaktır.

Örgütsel bağlılık, kısaca çalışan ve örgüt arasında oluşan ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkan aidiyet duygusu olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, bulundukları işletmelere karşı yüksek sorumluluk, örgütün değerlerini benimseme ve yüksek seviyede örgütte kalma isteği göstermektedir. Çalışan bağlılığının düşük olması ise, işten ayrılma, devamsızlık ve örgüte karşı aidiyet duygusunun az olması gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde personel güçlendirme konusu incelenmiştir. Bu bölümde, personel güçlendirmenin tanımı ve önemi açıklanarak personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili süreçler ve boyutlar incelenerek yararları ve uygulama sorunları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt yapısı konusu incelenmiş, örgüt yapısının kavramı, tanımı ve unsurları açıklanarak, örgütlerde mevcut olan yapılar ve bu yapıları etkileyen faktörler değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık üzerine yaklaşımlar hakkında bilgi verilerek, son olarak örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir. Son bölümde ise personel güçlendirme ve örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin kurumsal araç kiralama şirketleri üzerinde incelendiği araştırmaya yer verilerek araştırma yöntemi, verilerin analizleri, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek elde edilen bulgulara göre yorumlar yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1 Personel Güçlendirmenin Tanımı

Bireyler çalışmakta olduğu örgütlerde öğrenme, gelişme ve geliştirme süreçlerine ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin çalışanlar üzerinde kendilerini geliştirebilecekleri alanlar oluşturması ve bireyin kişisel gelişimi ile birlikte örgüt içerisindeki rolü ve sorumluluğu konusunda yetki vermesi personel güçlendirmenin tanımı olarak açıklanabilmektedir.

Personel güçlendirme, çalışanların çalıştıkları alanda kimseden onay almadan ihtiyaçların ve gereksinimlerin gerçekleştirilmesi konusunda karar verme yetkisini ifade eder. Bu minvalde, karar verme yetkisinin bir çalışandan alt düzeydeki bir çalışana aktarılması amaçların gerçekleştirilmesi ile birlikte işletmede kademe sayısının azalması ve işletmenin daha esnek olmasını sağlayabileceği söylenebilir. Bu durumda personel güçlendirmenin, çalışanların örgüt içerisinde yardımlaşma, iletişim, dayanışma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkarabileceği belirtilmektedir (Akdemir 1996, 199). Personel güçlendirme diğer bir ifadeyle, çalışanların takım çalışması, eğitim, yetiştirme, güven ve duygusal destek yolu ile yapılan işlerin yetki, kontrol ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve karar verme becerilerinin gelişimini sağlayan bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Sarıaltın ve Yılmaz 2007, 208).

Thomas ve Velthouse (1990), personel güçlendirmenin tek bir ifade ile tanımlamanın yeterli olmayacağını belirterek, güçlendirmenin dört farklı boyutu olduğunu ve bu kavramların çalışanların işleriyle uyumu birleştiği noktada değer kazandığını ifade etmektedir. Bu boyutlar; anlam, özerklik, yetkinlik ve etki kavramlarından oluştuğu belirtilmektedir (Thomas ve Velthouse 1990, 669; Yılmaz ve Karahan 2014, 613). Güçlendirme, yetki ve otoritenin örgüt içerisinde bulunan bireyler üzerinde işlerin doğru şekilde yürütülmesi ve hiyerarşik bir yapıya uyumlu şekilde hareket edilmesini sağlamak amacıyla bir düzen ve dizi uygulamaları olarak ifade edilebilir (Lin, Wu ve Ling 2017, 413; Karaca ve Özer 2019, 109).

Personel güçlendirme kavramına eş değer anlamda bazı benzer kavramlar da bulunmaktadır. Bu kavramlar, yetki devri, motivasyon, yönetime katılma ve iş zenginleştirme olarak ifade edilebilir.

1.2. Personel Güçlendirmenin Önemi

Örgütlerin sürekli gelişen ve değişen bir ortamda kendilerini geliştirmesi ve değişime ayak uydurması oldukça önemlidir. Bu gelişen ortamda rekabet etme, koşullara ayak uydurma ve varlıklarını sürdürebilmek adına, çalışanların bilgi ve becerilerinin işletme üzerindeki süreçlere yansımaları daha da önem kazanmaktadır. Bu minvalde, personel güçlendirme kavramının iş görenlere yetki ve güç kazandırılmasına bağlı olarak bireyin gelişimi dışında örgütün de gelişimi katkıda bulunacağı belirtilebilir. İş görenlerin örgüt yönetimi konusunda aldığı kararlar işletmelerin hedeflerine ulaşması yolunda önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, örgütler yönetim aşamalarında personel güçlendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Çöl 2004, 1; Karaca ve Özer 2019, 109).

Birçok çalışan, bulundukları örgütte pasif ve gelişime uygun olmayan bireyler olmak yerine geleceğe yönelik hedefleri olan, yetki ve sorumluluk alan, kendilerini sürekli geliştiren ve kararlara katılma noktasında etki sahibi olmayı hedefleyen bireyler olmak istemektedir. Örgütlerin, bu istek ve arzu içerisinde olan bireylere karşı olan tutumu ve onları bu noktada alan yaratması personel güçlendirmeye olan ilgilinin artmasına yol açmaktadır. Buna bağlı olarak personel güçlendirme sürecinde işleve alınmış tüm uygulamaların çıktısı çalışana ve örgütlere katkılar sağlayacaktır (Akın 2010, 223).

İşletmelerde çalışanların öz-yeterlilik hissiyatının var olması ve bunu bulunduğu örgütte geliştirebilecek bir yönetim şekli olması personel güçlendirme kavramını verimli hale getirecektir. İş gören ve işin görülmesi ile ilgili karar alan arasındaki ilişki personel güçlendirme uygulamaları doğrultusunda işin görülme süresini daha kısa hale getireceğinden dolayı iş ile ilgili tüm süreçlerin daha hızlı sonuçlanması sebep olacaktır. Bu nokta, iş gören personelin ortaya çıkan sonuçlarda verimlilikte payı olduğu hissetmesi örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almasına neden olarak işletme içerisinde etkili ve verimli bireyler olmasına yol açacaktır (Çuhadar 2005, 3). Personel güçlendirme uygulamaları aynı zamanda çalışan

motivasyonun ve iş tatmininin artmasına neden olmaktadır. Çalışanların bağlı oldukları yöneticiler tarafından gelişim ve değişim konusunda kendilerine sunulan fırsatların ve imkanların oluşması, onların bireysel gelişimine olumlu katkıda bulunacağı algısını oluşturacaktır. Bu algıya ve hissiyata sahip olan bireylerin aynı zamanda yöneticileriyle ilişkileri olumlu yönde etkileneceğinden dolayı, çalışma sürecinde ortaya çıkabilecek krizlerin daha kolay ve hızlı çözülmesi sağlanacaktır. Yönetici ve çalışan arasında ilişkinin üst seviyede olması, bireysel veya örgütsel tüm amaçlar doğrultusunda birbirlerine olan bağlılığın artmasına yol açacağı söylenebilir (Caudron 1995, 31; Akçakaya 2010, 148).

Örgütün iç ve dış çevresinde oluşan tüm süreçlerde etkili ve verimli olabilmesi adına, personel güçlendirmeyi geliştirme noktasında yapacağı tüm uygulamalar günümüzde önemli bir yönetim felsefesi haline gelmiş bulunmaktadır (Seçgin 2007, 11).

1.3. Personel Güçlendirmenin Süreci

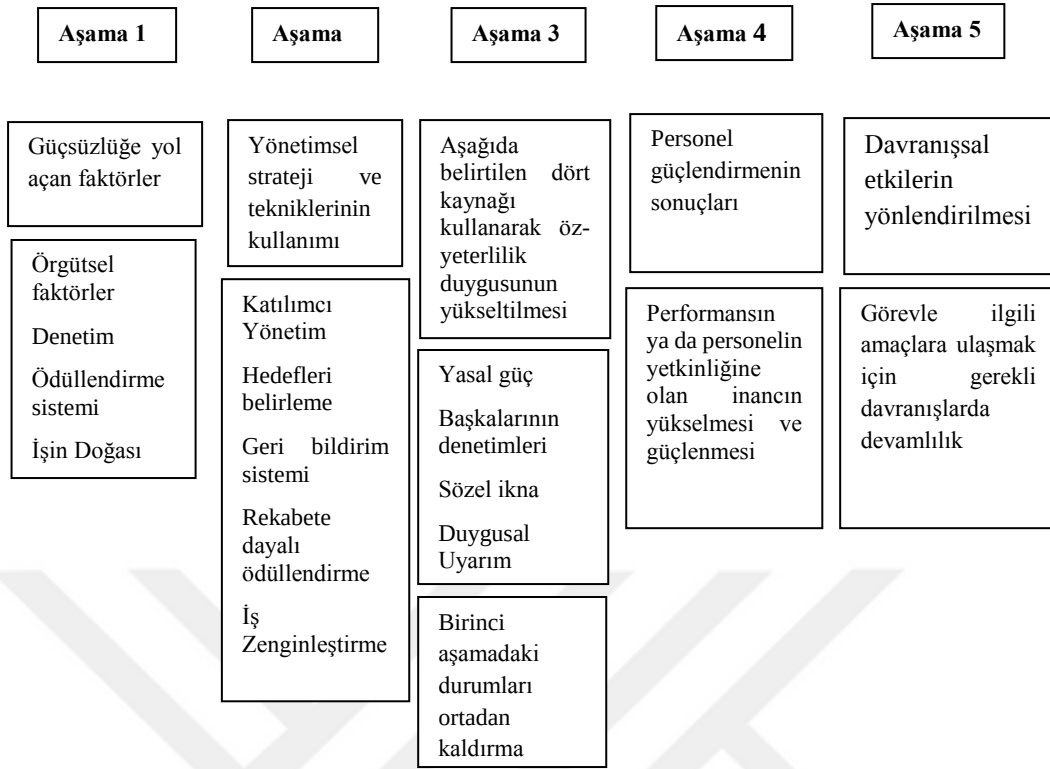
İşletmelerde personel güçlendirme süreçleri birbiriyle bağlantılı ve her bir sürecin diğerini tamamladığı aşamalarla birlikte meydana gelmektedir (Güneş 2015, 43). İşletmeler açısından güçlendirme ile ilgili bir yapı oluşturmak için ilk olarak sorunların tespit edilmesi, sonraki aşamalarda ise bu sorunlara karşı teknik çözüm üretmek sonuçların takip edilmesi personel güçlendirmenin aşamaları olarak ifade edilebilir.

Personel güçlendirme süreci işletmelerde uygulanması gereken önemli süreçlerden biri olmaktadır. Buna bağlı olarak, uygulama süreci birçok detaylı faktör ortaya çıkmaktadır. Öncelikle personel güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için örgütün vizyonuna bağlı olarak personelin eğitilmesi desteklenmelidir. Personelin iş gördüğü her boyutta karşılaşılabileceği zorluklara karşın gerekli ortam iş görene sağlanmalıdır. Etkin bir personel güçlendirme sürecinde, iş görene beklenti net olarak iletilmeli, kaynak kullanımı konusunda olanaklar sağlanmalı, maddi ve manevi olarak desteklenmelidir. Bunlarla birlikte çalışanın hedeflerine ulaşması sonucunda ödüllendirme sisteminin de iş göreni olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Beach 1996, 30; Salha 2017, 16).

Personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli olan faktörler aşağıda belirtilmiştir (Çavuş ve Akgemci 2008, 232).

- “• Personel güçlendirme bir teknik değil, felsefedir.
- Değerlendirme gerçekleştirilirken açık ve gerçekçi olunmalıdır.
- Yetenek, bilgi ve anlayış önemlidir.
- Beklentilerin gerçeklikten uzak değil, yapılabilir olması gereklidir.
- Başarısızlık bir kayıp değil öğrenme için bir fırsattır.
- Personel güçlendirme ciddi anlamda sabır gerektirir.”

Personel güçlendirme sürecini en geniş kapsamda ele alan Conger ve Kanungo, bu konuyla ilgili aşamaları sırasıyla tanımlamaktadır. Birinci aşamada, örgüt içerisinde bulunan çalışanlar üzerinde güçsüzlüğe neden olan faktörlerin tespitinin yapılması gerekmektedir. İkinci aşamada, birinci aşamadan elde edilen tespitler doğrultusunda yöneticilerin kullanacağı yönetim stratejileri ve teknikleri ele alınmaktadır. Bir sonraki süreç olan üçüncü aşamada, çalışanlara öz-yeterlilik duygusunu kazandırmak amacıyla dört temel kaynak kullanılarak çalışan bilgi sağlanmaktadır. Dördüncü aşamada, çalışanlar kendilerini güçlü ve özgüvenli hissetmektedir. Son aşama olan beşinci aşamada ise, tüm bu aşamaların sonucu olarak çalışanın davranışsal etkileri ve değişimi fark edilmektedir. Bu aşamaları aşağıda şekilde ayrıntılı olarak incelemek mümkündür (Conger ve Kanungo 1988, 475; Yıldız ve Kaya 2017, 11).



Şekil 1. Güçlendirme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Yıldız, A. & Kaya, S. (2017). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme. Ufku Ötesi Bilim Dergisi, 17(1), 11.

1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirmenin boyutları birçok ayrı tanımla açıklanabilmektedir. Genel anlamda personel güçlendirmede iki ayrı boyutun öne çıktığı gözlemlenmektedir. Bu boyutlar davranışsal ve psikolojik olarak incelenmektedir.

1.4.1. Davranışsal Boyut

Personel güçlendirme davranışsal boyutta ele alındığında uygulamaların odak noktası yöneticilerin, çalışanları güçlendirmesi ve geliştirmesi amaçlanmaktadır (Aras 2013, 12). Davranışsal boyut, örgüt içerisinde hiyerarşiye bağlı olarak gücün astlarla paylaşılması olarak ifade edilebilir. Astlara güç vermek ve belirli görevlerin onların yetkisi altına devir edilmesi davranışsal boyutun işlevi olarak adlandırılabilir. Gücün üst yönetim pozisyonun da çalışan bireylerden orta düzeydeki pozisyonda çalışan bireylere aktarılması, orta düzeyde çalışan bireylerin ise alt düzey pozisyonlarda

Çalışanlara aktarılması personel gclendirme boyutları içerisinde davranışsal boyutun tanımı olarak adlandırmak mümkündür (Bolat vd. 2009, 217).

Personel gclendirmede davranışsal boyutu göre, örgütler içinde kendi kendini yönetebilen ekiplerin olması gereklidir. Bu ekipler, örgüt içerisinde ihtiyaç olan noktalarda gerekli zmleri üretebilecek yetkiye sahip olmalıdırlar. Kendi kendini yönetebilen bilen bir ekip, gereken alanlarda personel ihtiyaını ve sayısını belirleyebilmekte, personeller için eğitimler düzenleyebilmekte, insan kaynakları ile ilgili iş analizi yapabilmekte ve performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan sorunlarla ilgili gerekli kararları alarak sorunları çözüme kavuşturabilmektedir. Bu süreç, işletmelerde personel gclendirme ortamının oluşumu için önemli bir faktör olmaktadır (Hard ve Lebia 1998, 463; Akgün 2015, 8).

Davranışsal boyut üzerine çalışmalarda gclendirme faaliyetlerinde; bilgiye erişim, yetenek geliştirme, sorumluluk aşılama, kaynak kullandırma, zgven sağlama ve destek gibi örgütsel uygulamalarında bulunduğunu belirtmektedir (Greasley vd. 2008, 41; Kaplan 2019, 11).

Genel olarak, davranışsal gclendirme sürecinde st yönetimin sorumluluğu ve desteği iş görenin gelişimi ve gclendirmeyi algılayabilmesi açısından önemlidir. Bireylerin, yönetim tarafından sunulan imkanları değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan davranışlar ve uygulamalar davranışsal gclendirmenin tanımı olarak ifade edilebilir.

1.4.2. Psikolojik Boyut

Gclendirmenin alışanlar tarafından algılanma biçiminde psikolojik boyut kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu boyut; çalışanların örgüt içerisinde karşı karşıya kaldıkları olaylar, sorunlar ve durumlar karşısında kendilerine verilen g sayesinde sorunların üstesinden gelebilmelerine ilişkin g algılamaları psikolojik boyut olarak ifade edilmektedir (Fong ve Snape 2013, 127; Kaplan 2019, 12).

Conger ve Kanungo (1988) gclendirmeye psikolojik bir bakış açısı ile yaklaşan ilk araştırmacılar olarak öne çıkmaktadır. Onlar, rgt içerisindeki uygulamaları gclendirmenin çalışanların performans ve zgven duygularını artıran bir süreç olduğunu savunarak bu uygulamaların moral ve motivasyon anlamında

örgüte geri dönüşü olacağını belirtmişlerdir. Thomas ve Velthouse (1990) ise psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül çerçeveyi daha geniş bir hale getirerek boyutlara ayırmıştır (Yücel ve Demirel 2012, 22).

Psikolojik boyut, çalışanlara motive edici bir kaynak görevi görmektedir. Çalışanların, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini mümkün kılan motive edici bir faktör olarak ifade edilebilir. Psikolojik boyut içerisinde yetkinlik, anlamlılık, etkinlik ve özerklik olarak dört farklı boyut bulunmaktadır. Bu boyutların tümü birbirine bağlı olarak psikolojik boyutun farklı yönlerini ortaya koymaktadır. (Ceylan vd. 2005, 115). Bu dört ayrı boyutta öne çıkan, çalışanların mevcut şartları ve kendilerini nasıl algıladıklarıdır. Çalışanlara verilen gücün tek başına yeterli bir etken olmayacağı, aynı zamanda iş görenin çalışma şartlarını, çalışma ortamını ve yapısını nasıl gördükleri, nasıl hissettikleri ve bu iş ile ilgili istekli olup olmadıkları da bir o kadar önemlidir (Bolat vd. 2014, 325).

- **Anlamlılık:** Bu boyut, iş görenin inanç ve davranışlarını ile iş yerindeki rolünün gerektirdikleri uyum olarak ifade edilmektedir (Lee ve Koh 2001, 686; Çöl 2008, 37). İş gören tarafından algılanan anlamlılık seviyesinin düşük olması, örgüt içerisinde uyumsuzluğa, duyarsızlığa, moral ve motivasyonun az olmasına ve ilişkisiz hissederek işten ayrılmaya neden olmaktadır. Anlam boyutunun yüksek olması ise, örgütün benimsenmesine, örgüte olan bağlılığa, katılımcılığa ve motivasyonun yüksek seviyede kalarak iş gören ve örgüt arasındaki yapıyı olumlu halde etkileyeceği belirtilebilir (Yılmaz 2019, 17).
- **Etki:** Etki boyutu, çalışanın yaptığı iş ile ilgili katkıların çıktılarıdır. İş gören bu çıktılar doğrultusunda kendi bilgi birikimi ve tecrübesiyle ortaya koyduğu süreçlerin sonuçları etki boyutu olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer 1995, 1444; Çöl 2008, 38).
- **Yetkinlik:** Bireyin işini yapabilmesi ile ilgili sahip olduğu yetenek olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik ölçüsünün bireyin yapacağı iş üzerinde yetersiz olması, o işten kaçmasına neden olmaktadır. Bireylerin iş ile ilgili yetkinliğinin düşük olduğu yönündeki algısı, potansiyelini ortaya çıkarmasını engelleyerek kendini geliştirme ve başarılı olabilme fırsatlarını ortadan kaldıracaktır. Buna bağlı olarak, bireyin kendini yetkin hissetmesi tüm faaliyetlere rahatça

katılmalarına olanak sağlayarak, örgüt içerisinde kendisinin daha üstün olmasına sebep olacaktır. Yetkinlik algısının geçmişte yapılan işlerden etkilendiği belirtilebilir. Daha önce yapılmış ve başarılı olunan bir işi ile ilgili karşı karşıya kalındığında bu işi gerçekleştirmiş olan bireyler, tekrar etmekte oldukça hevesli olacaktır. Fakat iş ile ilgili tecrübesi başarısız ve yetersiz olan birey aynı iş veya görev ile karşılaştığında bu işten kaçmak için çaba göstereceği belirtilmektedir (Bolat 2003, 203).

- **Özerklik:** Bu boyut, bireyin işin gerçekleştirilmesi hususunda gereken kararların alınması yönünde bir iradeye sahip olmasıdır. Çalışanın iş süreçlerinde karşılaştığı konularda kararları kendi başına verebilmesi olarak da açıklanabilir (Spreitzer 1995, 1443; Karavardar 2017, 17). Karar alma konusunda iradeye sahip olan bireyler, iş çevresinin kendi kontrolü altında olduğuna inanır. Bu hissiyat, bireye esnek davranabilmeyi ve sorumluluk alabilmeyi getirerek performansına artmasına neden olmaktadır (Bardakoğlu ve Akgündüz 2016, 146).

1.5. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Örgütlerde personel güçlendirme çalışmalarının gerçekleştirebilmesi için bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, iş gören bireyler ve örgüt yapısı arasında ilişki üzerinde anlam kazanarak personel güçlendirme kavramının uygulama sürecinde en önemli faktörler olarak dikkate alınmaktadır. Personel güçlendirme unsurları; Katılım ve karar verme yetkisi, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, sorumluluk, yenilik, çalışma ortamında esneklik, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, ortak hedeflere yöneltme, iş görenleri toplum önünde övme, güven ortamı sağlama ve çalışan performansı ile ilgili geri bildirim yapma olarak incelenmektedir. Bu kavramlarla ilgili detaylı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Katılım, örgüt içerisinde bulunan güçlendirilmiş bireylerin yönetim kararlarına katılması ve yönetimde söz sahibi olması anlamına gelmektedir (Gürbüz vd. 2013, 792). Personel güçlendirme, kendi zihinleriyle üstlerinden bağımsız olarak karar alabilecek bireylerin yetişmesini amaçlamaktadır (Doğan 2006,47). Personellerin tüm

süreçle ve uygulamalarda katılımcı olması personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir ortamın var olması, yenilik ve yaratıcılık gibi kavramları ortaya çıkararak iş görenin işletme içerisinde daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına neden olacağı ve bu rekabetçi ortama istinaden örgütün daha uzun ömürlü olacağı belirtilmektedir (Akçakaya 2010, 156). Şekil 2’de belirtilen süreçlerde geleneksel yönetimden başlayan sürecin katılımlı yönetim sonrası personel güçlendirme hedefine ulaşırken izlenen yol anlatılmaktadır.



Şekil 2. Katılımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme

Kaynak: Randeniya, R. Baggaley, N. Rahim M.A, 1 (1995). “Total Quality Management: The Need To Uncouple Empowerment”, Total Quality Management, Vol, No:3, 217.

1.5.2. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Güçlendirme uygulamalarının başarılı bir hale gelebilmesindeki en önemli unsurlardan biri ise bilginin tüm kademelerde paylaşılmasıdır. İşletmenin durumu ve vizyonu ve misyonu ile ilgili bilgi sahibi olmayan bireylerin güçlendirilmesi mümkün değildir. İşletme içerisinde çalışanların tüm süreçlerle ilgili bilgilendirilmesi, ne olup

bittiğinden haberdar olması halinde personel güçlendirme uygulamaları etkinlik kazanabilir. Buna bağlı olarak, personel güçlendirmede başarılı olmanın ilk şartı olarak bilginin çalışanlara aktarılması ve onların bu bilgiye ulaşabilmelerine olanak tanınması gerekmektedir (Yılmaz 2019, 10).

İşletme içerisindeki süreçlerde çalışanlar üzerinde olumsuz bir hissiyat yaratabilecek bir bilginin paylaşılması bile onların belirsizlik hissiyatı içerisinde çalışacağı bir durumdan daha verimli olacağı söylenebilir. Çalışanlar, bulundukları örgüt içerisinde yaşanan gelişmelerle ilgili bilgi sahibi olmak ister. Buna bağlı olarak, kısmen beklenti içerisinde oldukları bir konuyu belirsiz olarak bekletmek yerine olumsuz bir yanıt olacak olsa da bu konuda onları bilgilendirmek çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi şeffaf bir hale getirebilir.

Çalışanlar gerekli bilgilere sahip olduğunda, yetkileri kullanma konusunda istekleri artacaktır. Yöneticilerin çalışanlar performanslarıyla ilgili bilgi vermesi, ilerleyen süreçlerde çalışanların başarılarını arttırmalarında önemli bir etken olacaktır (Akgün 2015, 14-15).

1.5.3. Sorumluluk

Bireylerin işletme amaçlarına uygun olarak hareket etmeleri, örgüt içerisinde bulunan diğer bireylere karşı duyarlı davranmaları ve yeteneklerini üst seviyede ortaya koymaları sorumluluk kavramını açıklamaktadır. Personel güçlendirme uygulamalarında işletme içerisinde alınacak kararlara iş görenlerin katılmasının sağlanması onların sorumluluk bilincini arttıracaktır. Buna bağlı olarak, güçlendirilmiş çalışan gereken noktalarda inisiyatif almaktan çekinmeyecek, işletmeyi benimseyecek ve iş ile olan ilişkisi artacaktır. İş görenin verdiği karara istinaden sonucu takip etmesi ve sonuçların kendi verdiği karara ait olduğunun bilincinde olması onların daha fazla sorumluluk alma konusunda istekli olmalarına yol açacaktır. Tüm bu süreçlere bağlı olarak, işletme içerisindeki verimlilik artacaktır (Çuhadar 2005, 3).

Güçlendirilmiş çalışana verilen sorumluluk işletmenin uzun ömürlü olması açısından potansiyel bir faktör olmaktadır. Sorumlulukta amaç, bireylerin birbirlerine karşı olan sorumluluğu, ortak amaçlara yönelik çalışmalarını ve en iyi ortamı oluşturmalarını sağlamaktır (Doğan 2006, 51-52).

1.5.4. Yenilik

Yenilik, işletmenin devamlılığını sağlayan ana unsurlardan biridir. Rekabete ayak uydurabilmek için işletme içerisinde yenilikçi bir ortam yaratılması gerekmektedir. Yenilikçi bir iş ortamının var olması için çalışanların tümünün katılım sağlaması ve fikirlerin sunularak hayata geçirilmesinde esnek bir örgüt yapısının kurulması yeniliklerin oluşmasını sağlayacaktır (Küçük 2008, 174).

İşletme içerisinde sağlanan bağımsızlık faktörü; yenilik kavramının ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. İş görenler verilen görevleri nasıl tamamlayacağına istinaden daha fazla kontrol sahibi olduğunu algılayarsa, işlerinde daha yaratıcı ve üretken olacaktır. Böylece çalışan, iş ile ilgili uzman olduğunun farkına varacak ve etrafında çalışan diğer bireyleri yenilik ve yaratıcılık uygulamalarına daha fazla katılmaları konusunda örnek olarak onları cesaretlendirecektir (Coleman 1996, 29; Akgün 2015, 18).

1.5.5. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma esnekliği, işletme ortamında işlerin yapılışıyla ilgili sınırlı bir düzen ve işleyişi dışında, farklı yöntemlerle, çalışan bireylerin kendi isteği doğrultusunda özgür bir şekilde işi yapmasıdır. Çalışma ortamında sağlanan esneklik, çalışanın kendine olan güvenin artmasına neden olacaktır. Güçlendirilmiş olan çalışan, esnek çalışma ortamında karar verme becerisini kazanarak, kendi kendine motive edebilecektir. Böyle bir yapıda, çalışanlar işten arda kalan zamanlarda kendileriyle ilgili konulara vakit ayırabileceklerdir. Böyle bir yapıda, çalışan üzerindeki kurallar daha azdır (İlusu 2012, 22).

1.5.6. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirmenin temel amacı, çalışana davranışları üzerinde olumlu yönde bir değişim gerçekleştirmek suretiyle onların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini mevcut ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen seviyeye yükseltmektir (Bingöl 2003, 212; Atak ve Atik 2007, 66). Eğitim ve geliştirme çalışanları değişime ayak uydurmaya ve değişimle baş edebilmeye yöneltmiştir. Bu değişim sürecinde; fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışları değiştirebilme ve çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme

vardır. Günümüzde eğitim ve geliştirme daha önce geliştirilmiş ‘statik’ durumdaki bilgilerin öğrenilmesi durumundan çıkmış, bireyleri bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşı karşıya kalınan sorunlarda ilgili çözüm üretebilme sürecine dönüşmüştür (Koçel 2003, 47; Atak ve Atik 2007, 66).

Personel güçlendirmede çalışanın eğitimi ve gelişimi oldukça önemlidir. Çalışanlara yapacakları işlerle ilgili yetki ve sorumluluk verilmeden önce, o iş hakkında gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Çalışan bireyler, iş ile ilgili kendine geliştiremiyor veya işletme çalışanın kendine geliştirmesi için gerekli ortamı sağlamıyor ise beklenen verimin alınması mümkün olmayacaktır. Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlara iş ilgili gerekli eğitim ve gelişim fırsatları sürekli olarak verilmelidir. Çalışanın eğitilmesi ve güçlendirilmesi, çalışanın başarılı olabilmesini ve kendine olan özgüvenin artmasını sağlayarak örgüt içerisinde etki bir rol almasına neden olacaktır. (Erol 2013, 28).

1.5.7. Açık İletişim Ortamı

İşletme içerisindeki bilgileri kolay erişimin sağlanabilmesi ve açık bir iletişim ortamının var olması, çalışanlara organizasyon içerisinde rolleriyle ilgili gerekliliklerin algılanması noktasında yardımcı olacaktır. Conger ve Kanungo (1998), etkili bir karar verme sürecinin örgüt içerisindeki belirsizlik düzeylerinin en alt seviyede tutularak iyi bir iletişim ağının geliştirilmesiyle olacağını savunmaktadır. Açık iletişim, çalışanların işletme üzerindeki olumlu algılarının artmasını sağlayarak, işletme ve iş gören hedeflerinin uyumlu bir şekilde ilerlemesine neden olur. Bu durum; örgütün daha fazla sahiplenilmesini sağlayarak, işletme stratejilerinin ve faaliyetlerinin benimsenmesinde önemli bir faktör olmaktadır (Ayupp ve Chung 2010, 567-568)

İnsanlar kendileriyle ilgili beklentileri ve bu beklentilerin nedenlerini bilmek isterler. Çalışan bireylerde işletme içerisinde kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirilme ve kendi düşüncelerini ifade etmek hakkına sahip olma beklentisi içerisine girmektedirler. Doğru bir iletişim yapısının kurulmasında, yöneticiler çalışanlar için model olur. Örgütlerde iyi bir iletişim ortamının sağlanamaması sonucunda, bireyler biçimsel olmayan iletişim türlerine fazlaca yoğunlaşır. Buna bağlı olarak; motivasyon ve moral bozuklukları, verimlilikte düşüş ve yıkıcı çatışmalar gibi

sorunlar ortaya çıkarak personel güçlendirme sürecini zorlaştırabilir. Örgüt yapılarında, açık iletişimin gerektirdiği süreçleri uygulayan yöneticiler personel güçlendirmeden yüksek düzeyde fayda sağlayabilirler (Barlı 2007, 231).

1.5.8. Takım Çalışması

Geçmişte yapılan araştırmalar, ekip çalışmasının çalışanın bireysel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucunu göstermektedir (Manzoor ve Ahmad. 2017, 383). Ekip çalışması, örgütsel davranışta birçok akademisyen ve iş pratisyeninin bir hayli ilgisini çeken temel konulardan biridir. Ekip çalışmasının genel tanımı, belirlenen bir hedefe ulaşmak için bireylerin organize bir şekilde birlikte çalışmasını sağlamaktır (Hanaysha 2016, 301). Ekip çalışması, çalışanların birbirleriyle iş birliği yapmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve sorunlarla birlikte mücadele etmelerine olanak sağlar. Buna bağlı olarak, işletmede bulunan iş görenler, karşılaştığı konular karşısında daha kolay çözüm üretebilirler (Jones vd. 2007, 36).

Personel güçlendirme süreçlerinde, iş görenler davranışlarının yöneticiler tarafından yönlendirmeleri dışında işletmede bulunan bireylerin ve ekiplerin kendi kendilerini yönlendirebilmeleri amaçlanmaktadır (Millikin 1994, 19). Bu amaç, ancak işletmelerde tamamen kendi kendini yönetebilen takımların oluşturulması ile mümkün olmaktadır. Bu beceriye sahip olan takımlar, ekip içerisinde bulunan çalışanların bilgi ve becerilerini en üst seviyede kullanmalarını, grup içerisinde dayanışmanın yüksek düzeyde olmasını, etkin bir iletişimin var olmasını ve sorumluluk yerine getirilmesi konusunda en fazla verim alınan gruplar olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan 2006, 61-62). Takım çalışması kolektif davranış ve yardımlaşmayı artırmaktadır. Takım çalışmasının yoksunluğu ekip içerisinde görüş ayrılıklarının fazlalaşmasına, bireysel çekişmelerin artmasına, çatışmaların ve güç gösterilerinin başlamasına neden olarak işletme içerisinde stresi açığa çıkaran en önemli faktörlerdendir (Türkan 2020, 55).

1.5.9. Ortak Hedeflere Yöneltilme

Personel güçlendirmede çalışanların ortak hedeflere yöneltilmesi, işletmenin vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmesi yolunda en önemli unsurlardan biridir. Güçlendirilen takımlar, içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Ortak bir hedefin yoksunluğu, personel güçlendirme

uygulamalarının başarılı olmasını engelleyecektir. Örgüt içerisindeki ekipler, örgütün vizyon, misyon, değerleri ile özdeşleşmeli ve bu unsurları benimsemelidirler (Doğan 2003, 28).

Çalışanların ortak hedeflere yönlendirilmesinde yöneticilerin rolü ve davranışları oldukça önemlidir. İş görenlere ortak hareket etmeleri gerektiği bir süreç anlatılırken, hedefleri iyi anlatmak ve onları motive ederek her alandaki başarılı çıktılarını paylaşmak gerekmektedir (Demirbaş ve Öktem 2013, 97). Şirket stratejilerinin ve faaliyetlerinin başarısı olumlu kurum kültürü ile ilişkilidir. Güçlendirilmiş personellerin ortak hedef ve doğrultular üzerinde bir arada bulunmaları onlara ekip olarak hareket edebilme özelliğini kazandıracaktır (Çelebi 2009, 28).

1.5.10. İş Görenleri Toplum Önünde Övme

İşletmede bulunan yöneticiler iş gören motivasyonun yüksekte tutmak amacıyla, iş göreni övmeyi bilmelidir. Bu sayede, işletme içerisinde kendini değerli hisseden iş gören aynı hissiyatı hizmet verdiği müşteriye de yaşatmak isteyecektir. İş görene yapılan övgüler zamanla herkes tarafından kabul edilip uygulanmaya başlanarak örgütün kültürü haline gelecektir (Doğan 2006, 171).

İş görenin yaptığı işe ilgili toplum önünde övülmesi, işi yapanı motive etmekle birlikte, örgüt içerisinde bulunan diğer bireyleri de daha verimli çalışmalarını sağlayarak olumlu yönde hareket etmelerine neden olacaktır. Çalışanın başarılı olduğunu bir konu ile ilgili yöneticisi tarafından topluluk önünde övülmesi yönetici çalışan arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirecektir. Buna bağlı olarak, işletme içerisindeki faaliyetlerde iş görenler yöneticilerine karşı daha istekli ve arzulu bir şekilde çalışacaktır.

1.5.11. Güven Ortamı Sağlama

Güven, örgütlerde kendiliğinde ortaya çıkabilen bir durum değildir. Güven ortamı oluşturmada yönetimin tüm çalışanlara karşı olan davranışları ve tutumu önemlidir. Güven duygusunu çalışanlara aşılacak için, yöneticilerin güven ortamını yapılandırması ve dikkatli şekilde yönetebilecek bir duruş sergilemesi gereklidir. Yöneticiler almış oldukları kararlar, yapılan konuşmalar, davranış ve uygulamalar ile örgüt üzerinde güven duygusunu arttırabileceği gibi tamamıyla yok edebilecek hale

getirebilir. Bu sebeple, güven ortamının oluşturulması ve korunmasında en büyük pay yöneticiye aittir (Büte 2011, 175).

İşletmelerde güven ortamının yüksek olması, çalışanların daha fazla sorumluluk almaları konusunda onları cesaretlendirecektir. Ast ve üstlerin arasında kurulan sağlıklı güven ortamı çalışanların güçlendirilmesinde önemlidir. Personel güçlendirme uygulamalarında güven algısı çalışanı olumlu veya olumsuz etkileyebilecek başlıca faktörlerdendir. İş çevresinde kurulmuş güven ortamı, örgüt içerisinde iş birliğini artırmakta, ortak hedefler için çalışması sonucunda iş gören performanslarında artış görüldüğü belirtilmektedir (Koç 2008, 12).

Marshall, işletmelerde güven ortamının sağlanmasında aşağıdaki kriterlere oldukça önemlidir (Marshall 2000, 6; Doğan 2019, 40-41);

- Örgütün geniş görüşlülük ve hedefleri belirlenmelidir.
- İnsanların birbirlerinden beklentileri açıkça belirlenmeli, bu belirlenen ilkeler herkesçe bilinmeli ve tüm bunlar yazıyla ifade edilmelidir
- Çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiği hakkında fikir birliğine varılmalıdır
- Örgütte her türlü iletişim süreci iyileştirilmeli ve bilgi akışı hızlandırılmalıdır.

1.5.12. Performanslarla İlgili Geri Bildirim Yapma

Çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine yönelik yaptıkları her şey performans anlamına gelmektedir. İş yerinde performansın değerlendirilmesi kaçınılmaz bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç, iş standartlarının belirlenmesi, performansın ölçülmesi ve geribildirim verilmesini içerir. Performans geri bildirimi, bireylerin davranışlarını değiştirmelerini sağlayan performans bilgileri olarak da tanımlanabilir. Çalışanlar yöneticilerinden performanslarıyla ilgili geri bildirim aldıklarında, eksik kaldıklarını noktalarda bilgi sahibi olarak performanslarını geliştirmeyi ve iş ortamındaki davranışlarını dikkat etmeye çalışırlar (Mert 2020, 135).

Basit bir ifade ile geri bildirim, grup veya bireylerin var olan davranışlarının kişiler ve çevre üzerinde nasıl bir etki yarattığı ile ilgili bilgilendirme yapmaktır. Geri bildirimin etkili olması sonucu, kişinin mevcut davranışlarını veya varsa sorunlarını

düzeltilmeye ve tekrar etmemeye çalışacaktır. Geri bildirim sürecinde, yöneticinin somut deliller ile bilgilendirme yapması gerekmektedir. Sorunun nedenlerini, çalışana açık ve net bir şekilde anlatılmalıdır. Bu süreçte, söylenecek şeyler bireyin kişiliğine değil, somut davranışları üzerine olmalıdır. Bu sayede çalışan, yöneticinin kendisinin kişiliğinden çok yaptığı işlerle ilgilendiğini düşünecektir. Yöneticinin yapacağı performansla ilgili geri bildirimde, zaman faktörü de oldukça önemlidir. Doğru zamanda yapılmayan bir geri bildirim, çalışanı olumlu yönde değiştirmek yerine onun daha kötü bir tutum sergilemesine neden olabilir. Performansla ilgili yapılacak geri bildirimler, çalışma ortamı içerisinde iletişimin güçlenmesini sağlayacaktır. Çalışanların yaptıkları işler ile ilgili olumlu bir geri bildirim alması, işletmenin ve yöneticilerin onlara olan bakış açısını algılamalarında yardımcı olacak, motivasyonun ve özverinin artmasında önemli bir etken olacaktır (www.pusula360.com E.T: 22.03.2021).

1.6. Personel Güçlendirmenin Yararları

Örgütler üzerinde personel güçlendirme uygulamalarının birçok olumlu etkileri vardır. Örgüt performansı, çalışanlar üzerinde uygulanan güçlendirme çalışmaları sonucunda onların tutum ve davranışlarındaki pozitif değişim sonucu olumlu yönde etkilenir. Çalışanlara işletme içerisindeki süreçlerle ilgili yetki verilmesi motivasyonlarının, iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve sosyal ilişkilerinin gelişmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Bu durum psikolojik ve davranışsal boyutla birleştiğinde, çalışanların toplu olarak çalışma çabalarına olumlu etki eder ve firma performansının gelişmesine neden olur (Yin vd. 2019, 113).

Personel güçlendirme uygulamalarının örgüt, yönetici ve çalışan üçlüsü üzerinde açıklanabilecek farklı yararları bulunmaktadır. Bunlar (Lashley 1995, 27-32, Aslan 2010, 22);

- Çalışan beceri, enerji ve bağlılığını harekete geçirebileceği alanlar bulabilecektir
- Daha fazla yetkiyle donatılmış çalışan daha hızlı hizmet verebilecektir
- Danışmadan karar verebileceği için başarılı sonuçlar elde edebilecektir
- İş görenin örgüte olan bağlılığı artacaktır

- Güçlenmiş iş görenler örgütte görevlerini daha iyi yerine getirebileceği için yönetici ve örgütün başarısı artacaktır
- İş gören ile yönetici arasındaki bağ güçlenecektir
- İş görenin güçlenmesi ile müşteri tatmini artacak buna bağlı olarak müşteri sadakati yaratılacaktır
- Örgütsel karlılık artacaktır
- Güçlenmiş olan örgütlerde iletişim sorunu azalacaktır

Personel güçlendirme uygulamalarının var olduğu örgütlerde bireyler ve takımlar örgütün amaçlarına daha fazla önem vermektedir. Ortaya çıkan problemler ve hatalar açık bir iletişim ortamında tartışılır ve buna bağlı olarak örgütsel öğrenme meydana gelir. Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki geri bildirimleri iş görenler tarafında dikkate alınır. Bu durum, iş görenlerin performanslarıyla ilgili bilgi sahibi olmasına ve olaylar üzerinde farklı bakış açısı kazanmalarına neden olur. Kötü performansların nedenleri araştırılarak, çözüm yolları üretilmeye çalışılır. Gelişmenin temel şartlarından olan risk alabilmek ve hatalardan ders çıkarabilmek, çalışanın özgüvenli hareket edebilme kabiliyetinin artmasına ve risk yönetimi konusunda tecrübe kazanmasına yol açar (Demiral vd. 2007, 283-284).

1.7. Personel Güçlendirmede Uygulama Sorunları

Birçok faydası bulunan personel güçlendirme çalışmalarının aynı zamanda bazı sakıncaları ve uygulama sorunları olduğu belirtilmektedir. Personel güçlendirme çalışmaları için geniş bir zamana ihtiyaç duyulması ve güçlendirme uygulamalarında personel eğitime maliyetinin yüksek olması başlıca sorunlar olarak gösterilmektedir. Aynı zamanda, çalışanlara rızaları olmadığı bir sorumluluğun yüklenmesi ve daha önceden belirlenen kuralları gerekli görmeyerek ihlal etmeleri personel güçlendirme uygulamalarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Çankaya 2018, 22).

Personel güçlendirmeye yönelik yapılan eleştiriler ve problemler sonucunda, güçlendirmenin faydasından çok sakıncaları olacağından da bahsedilmektedir. Güçlendirmenin anlamsızlığından bahseden Koch ve Godden (1997) güçlendirme çalışmalarının işlevsel olarak bir katkısı olmayacağını ve boşuna harcanan bir zaman ve gayret olacağını iddia etmektedir. Bazı araştırmacılara göre güçlendirmenin liderlik ile olan ilişkisi uyumsuzdur ve bu durum organizasyonun kontrolü için etkisiz bir süreç

olmaktadır. Bu araştırmacılar güçlendirmenin küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanmasının mümkün olacağını ve ancak böyle işletmelerde etkin bir iletişim sağlanarak organizasyonun bir bütün olarak harekete geçirilebileceğini iddia etmektedir (Koch ve Godden 1997, 11-12; Altunışık 2002, 227-228).

Güçlendirme uygulamalarında sorun olarak karşılaşılabilecek başlıca konular şöyle sıralanabilir (Koçel 2003, 425);

- İşle ilgili yapılacak hataların maliyetinin yüksek olması veya göze alınamaması
- Çalışanların değişimle ilgili istek ve arzularının olmaması
- Organizasyon kültürünün belirli bir misyon ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi
- Müşterilere verilen hizmette standartlığın kaybolma ihtimali
- Eğitim ve geliştirme maliyetinin artması
- Üst yönetimin gerekli desteği vermeyişi
- Güçlendirilecek kişiye bilgi, enformasyon ve diğer gerekli kaynakların kullanımının verilmemesi
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmesi

Personel güçlendirme sürecinde, yöneticinin rolü oldukça önemlidir. Yöneticiler, çalışanların güçlendirme uygulamalarında iyimser olduğu kadar zaman zaman çekimser davranabilir. Yöneticiyi bu tutum ve düşünce içerisine iten başlıca nedenler işi en iyi bilen olarak kendisini görmesi, güçlendirilen iş görenin süreçlerde karar alma yetkisini sahip olması sonucu gücünün azalacağından korkması ve iş görenlere güvenmemesidir. Aynı zamanda, çalışanların gelişimi sonrasında yöneticilere rakip olabileceği algısının oluşması da güçlendirme uygulamaları olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasındadır. Yönetici üzerindeki tüm bu hissiyat ve şüpheler personellerin gelişim sürecine etki ederek onların örgüt içinde güçlenmesini engelleyecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT VE ÖRGÜT YAPISI

2.1. Örgüt Kavramı

Örgüt, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmesi amacıyla bilinçli bir düzenleme, sosyal bir ünite ve davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapılar olarak ifade edilebilir (Robins ve Coulter 2012, 6; Tuysuz 2019, 3).

İnsanoğlu dünyaya ilk geldiğinde tanıştığı ve içinde bulunduğu ilk örgüt ailesidir. Sonraki süreçte ise yaşantılarının getirdiği farklı etkileşimler sonucu aile dışına çıkarak çeşitli örgütlerin üyesi olur. Aileden sonra birçok insanın tanıştığı ikinci örgüt ise okullar olmaktadır. Eğitim alınan birimde çocuklar bir örgütü oluşturur. Daha sonra bu örgütlerin sayısı ve niteliği zaman içinde farklılık gösterir (www.sezinkoyun.com E.T: 10.04.2021).

Bireylerin içinde bulunduğu işletmeler, eğitim kurumları, dernekler, kulüpler, çeşitli kamu kuruluşları, siyasi partiler, ordular gibi topluluklar örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Örgütler ulusal, global, büyük veya küçük gibi çeşitlerle nitelendirilmektedir. Bu toplulukların tümü belirli bir amaca yönelik ortak bir çalışma içerisinde buluşur ve bireylerin kişilikleri ile birlikte sosyal güdülerini de beraberinde getirerek bir olgunun oluşmasına neden olurlar (Haman 2016, 4). Örgüt kavramı aynı zamanda iki farklı anlamda kullanılabilir. Birincisi önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen bir yapıdır. İkincisi ise, bu yapının oluşturulma sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder (Koçel 1989, 13).

2.2. Örgüt Yapısının Tanımı

Örgütler, belirli amaçlar doğrultusunda planlı olarak önceden yapılandırılmış olan uyum içerisinde faaliyetlerin yürütüldüğü ve dış çevreleriyle bağlantılı olan sosyal varlıklardır (Daft 2020, 35). Örgüt yapısı ise, iş ile ilgili rollerin resmi dağılımı ve faaliyetlerin bütünleştirilmesi ile birlikte kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir (Ghani vd. 2002, 158-161). Yöneticiler insan kaynaklarını örgütün amaçlarını yerine getirmek üzere yapılandırmaktadır. Örgütün bu şekilde yapılandırılması sürecinde örgütün tasarımı oluşmaktadır. Örgüt tasarımı ise bir örgüt

içerisinde görevler, sorumluluklar ve otorite ilişkileri için bir örgüt yapısının seçilmesi sürecidir (Daft 2020, 35). Örgüt yapısı faaliyetlerin şeklini, işlevini ve örgüt şemasındaki bölümlerin nasıl birbirine uyduğunu belirlemektedir. Bireyler örgüt içerisindeki davranışlarını örgütün yapısına göre belirlemeye çalışırlar.

Bir örgüt yapısı oluşturulurken örgüt içerisindeki faaliyetler ve işlevsel bölümler, yapılacak olan faaliyetlerle ilgili uzmanlık düzeyi, yönetim şekli, koordinasyon biçimi ve örgütün işlevleri bir bütün olarak ele alınmalıdır (Altunay 2006, 66). Örgüt yapısının oluşturulması doğrudan üst ve orta yönetim ile ilgilidir. En üst yönetimden en alt yönetime kadar belirlenen örgüt yapısına uygun şekilde faaliyetlerin yürütülmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Örgüt yapısıyla ilgili üst düzey yöneticilerin görevi örgüt için gerekli hedefleri belirlemek, stratejiler geliştirmek, örgütün dış çevresini yorumlamak ve bunlara bağlı olarak belirlenen örgüt yapısını uygun kararlar alarak istikrarı sağlamaktır (Daft 2020, 35).

Örgüt yapısı, örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin alt yapısını oluşturmaktadır. Örgüt temelini sağlam ve sağlıklı olmasının sonucunda örgütün başarısı artacak aksi halde ise örgütün varlığı tehlikeye girecektir. Fayol'a göre yönetim ilkeleri arasında en önemli unsurlar; iş bölümü, hiyerarşi zinciri, istikrar, merkeziyetçilik, otorite, yürütme birliği, disiplin, iş ile ilgili bedelin ödenmesi, kumanda birliği, düzen, genel çıkarların özel çıkarlara tercihi ve hakkaniyettir (Fayol 2016, 46).

2.3. Örgüt Yapısının Unsurları

Örgüt yapılarının oluşmasında örgüt niteliğine göre örgüt yapılarını oluşturan belirli unsurlar bulunmaktadır (Koçel 2018, 198). Farklı araştırmacılar tarafından tanımlanan bu unsurlar yapısal olarak idari birim, otonomi, merkezileşme, karmaşıklık, farklılaşma, biçimselleşme, bütünleşme, uzmanlaşma, denetim alanı ve standartlaşma olarak belirtilmektedir. (Aquinas 2008, 124-125; Özdemir ve Taşçı 2019, 181-182). Bu araştırma kapsamında örgüt yapısının unsurları olarak amaç, iş bölümü ve uzmanlaşma, denetim alanı, örgütlerde merkezileşme derecesi, formalleşme derecesi, çapraşıklık derecesi, örgüt içerisindeki emir komuta birliği, yapılarda departmanlaşma ve örgütlerin iletişim yapısı boyutları incelenecektir.

2.3.1. Amaç

Örgütlerin ulaşmak istediği amaçlar örgütün faaliyet alanına ve koşullarına göre değişiklik gösterebilir (Koçel 2018, 198). Buna örnek olarak, rutin faaliyetlerin yoğunlukta olduğu bir işletmede klasik örgüt yapısının benimsenmesi uygun olurken, iş gören uzmanlığına göre farklı faaliyetlerin yürütüldüğü işletmelerde organik bir örgüt yapısının uygulanması daha doğru olabilir (Altunay 2006, 67).

İşletme stratejilerinin başarılı olması örgütün yapısına göre şekillenmektedir. Örgütün amaçları ve stratejileri, örgüt yapısına en fazla etki eden etmenler olarak belirtilebilir. Örgütün amacı, ulaşmak istenen hedefe doğru uzun dönemli bir süreç içerisinde faaliyetlerin ve kaynakların tümü olarak ifade edilebilir (Yıldırım 2007, 44).

2.3.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü, işletme süreçlerinde örgütsel faaliyet ve uygulamaların farklı bireyler tarafından yerine getirilmek üzere farklı işlere ayrılma derecesini ifade etmektedir. İş bölümü geniş ölçüde uygulandığında, çalışanların tek bir görev alanında uzmanlaştığı görülmektedir (Efil 2002, 334).

Uzmanlaşma ise örgütlerde yürütülmekte olan işler için hangi seviyede ve ne kadar yeteneğe ihtiyaç olduğunun ölçüsü olarak tanımlanabilir. İş gören bireylerin sürekli olarak aynı işi tekrarlamaları o iş üzerindeki bireysel yeteneklerinin gelişmesini sağlayabilir. (Ünüvar 2009, 564).

Uzmanlaşma yazını ile ilgili çalışanların sadece tek bir iş üzerine yoğunlaşması, örgüt açısında koordinasyon eksiliğinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Çalışanlar açısında ise tek bir işi yapmalarından kaynaklı monoton bir iş düzeninin ortaya çıkmasına sebep olabileceğinden dolayı sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşmanın olumsuz etkilerinden de bahsedilebilir (Efil 2002, 334).

2.3.3. Denetim Alanı

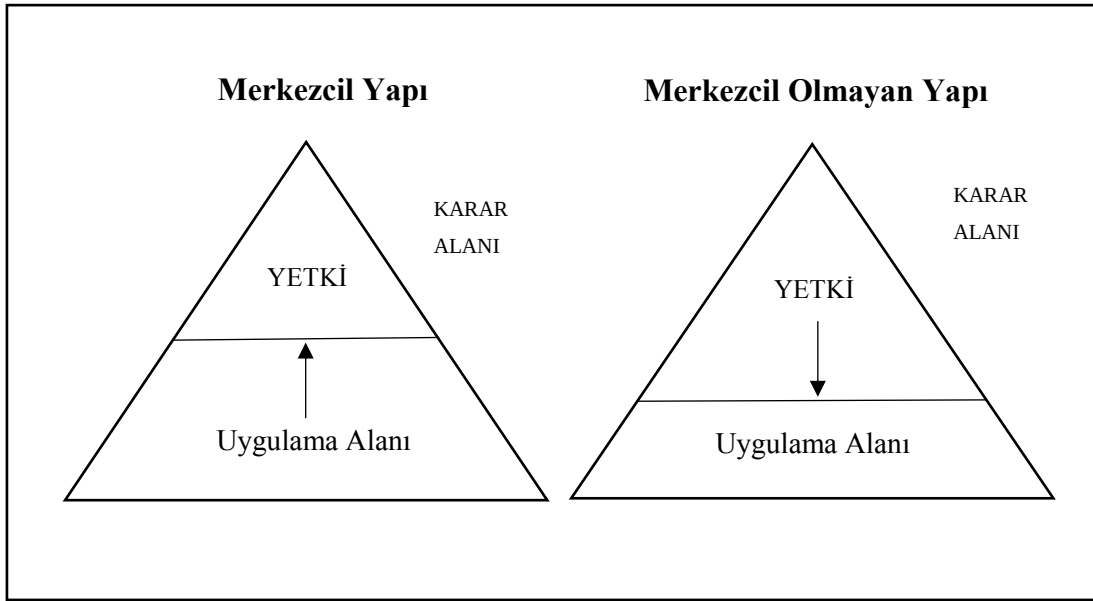
Denetim, yöneticilerin sorumlu olduğu astlar ve görevler üzerinde gözlemleme ve kontrol etme süreçlerini ifade etmektedir. Bu anlamda, bir örgüt içerisinde denetim alanı kimin neresi ve kimle kontrol edeceğini belirlemektedir. Denetim alanı, bir yöneticinin yönettiği astların sayısı olarak da tanımlanabilir. Bir yöneticinin denetim altına alabileceği ast sayısı, işin cinsine, grup çalışmasına ve yöneticinin niteliklerine

bağlıdır. Denetim alanı üzerinde etkisi olan en önemli faktörlerden biri zamandır. Zamanın kısıtlayıcı olması örgüt içerisinde bulunan yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinin sıklığına ve çeşitliliğine bağlıdır. Bununla birlikte denetim alanını etkileyen temel bazı farklı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; üstlerle ilgili faktörler, astlarla ilgili faktörler ve örgüt ile ilgili faktörler olarak sınıflandırılabilir. Üstlerle ilgili faktörler; üstlerin yetkili olduğu alanda yetenek ve uzmanlık derecesi, denetim şekilleri, yönetim biçimi ve yetki devridir. Astlarla ilgili faktörler; astların eğitilmesi, yetenek ve tecrübeleri ve astlara verilen özerklik olarak belirtilebilir. Örgüt ile ilgili faktörler ise; denetlenecek işin özelliği, coğrafi dağılım, plan ve politikalar, değişim hızı, eşgüdümleme sağlama ve danışmanlardan yararlanılması olarak tanımlanmaktadır (Tokat ve Şerbetçi 2001, 182-183).

Denetim alanını önemli hale getiren nokta, yöneticinin astları ile ilişki kurma zorunluluğunun olmasıdır. Bu ilişkilerin yönetilebilir bir düzeyde olması için astların sayısının çok fazla olmaması gerekmektedir (Koçel 2005, 212). Bir yöneticinin gözetimi altında tutabileceği astların sayısını belirleyen denetim alanına göre de bu alanda çalışan sayısı 5-10 kişi arasında değişmekle birlikte, 10 çalışandan fazla olmaması gerektiği belirtilmektedir (Uyanık 1998, 46).

2.3.4. Merkezileşme Derecesi

Merkeziyetçilik, örgüt içerisinde tüm kararların hiyerarşik yapıya uygun şekilde en üst tepeden alınması anlamına gelmektedir. Bazı örgütlerde üst yöneticilerin örgüt ile ilgili tüm kararları aldıkları, alt kademe yöneticilerinin ise üst yönetim talimatlarını yerine getirdikleri ifade edilebilir. Bu tür örgütlerin merkezileşme derecesi yüksek bir örgüt olduğu söylenebilir. Bazı örgütlerde ise karar alma yetkisi faaliyetlere yakın olan yöneticilere bırakılır ve bu durum yerinden yönetim olarak kabul edilmektedir. Yerinden yönetiminin yaygın olduğu örgütlerde karar alma yetkisi alt kademelere doğru yaygınlaşabilir. (Efil 2002, 322). Merkezileşme derecesi ile ilgili yapılara örnek olarak aşağıdaki şekilden faydalanılabilir.



Şekil 3. Merkezcil ve Merkezcil Olmayan Yapılar

Kaynak: Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı İstanbul: Alfa Yayınları, 324.

Merkezileşmiş örgüt yapılarında çalışanlar arasında iletişim; bağlılık ve ilgi derecelerini azaltan, katılımcı olmayan bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Bunun karşısında merkezileşmede çalışanın takdir edilme durumu çok az olduğundan dolayı, faaliyetlerde bilginin ortaya çıkması ve paylaşımında yetersizliğe yol açtığı iddia edilmektedir. İyi tanımlanmış bir merkezi örgüt yapısında hiyerarşik yapı, çalışanlarda ki değerli düşünce ve önerilerin paylaşılması konusunda onların motive edildiği gözlemlenmektedir. Merkezileşme derecesi daha düşük olan yapılarda ise, ortak sonuçlar üzerinden kontrol olmaması sebebiyle işletme bağlılığı ve iş birliği yüksektir (Islam vd. 2015, 72).

2.3.5. Formalleşme Derecesi

Örgüt veya işletmelerde belirli bir görevin gerektirdiği bazı işler mevcuttur. Formalleşme derecesi, işletme faaliyetleri içerisindeki belirlenen işler yapılırken bu iş ile ilgili ilke ve metotların izlenmesi durumuna verilen önem anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, kural, düzen ve iş tanımlamalarının oluşturularak, işletmede bulunan faaliyetlerin standartlaştırıldığı yapılar formalleşmeyi ifade eder. Bu standartlaşmanın yoğun örgütler formalleşme derecesi yüksek, az olduğu işletmeler

ise formalleşme derece daha az olan örgütler olarak sınıflandırılabilir. Formalleşme derecesi yüksek olan bir örgütte, yönetim tarafından oluşturulan standartların benimsenmesi yönelik işletme içerisinde bulunan bir birime yönelik yaygın eğitim faaliyetleri yürütülür ve kurallar esnetilmeden işletilmeye çalışılır (Kayışkan 2018, 61).

Kısaca formalleşme derecesi için ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağını önceden planlanarak ayrıntılı olarak belirlenmesi ve bu belirlenen standartlara uyulması zorunlu olan süreçler olarak ifade edilebilir.

2.3.6. Çapraşıklık Derecesi

Çapraşıklık kavramı, karmaşıklık ve kompleks kavramlarıyla benzer bir anlama sahiptir. Çapraşıklık, işletme içerisinde organizasyonun dikey olarak üst ve astlar arasında, yatay olarak ise örgüt içerisinde aynı yönetim ve yetki kademesinde bulunan bireyler arasındaki ilişkilerin coğrafi olarak yayılma derecesini ifade etmektedir. Çapraşıklık derecesinin artması bazı organizasyonlarda sorunların oluşmasına neden olabilir. Örgüt veya organizasyonlar içerisindeki faaliyetler genişledikçe, örgütün iç çevresi daha çapraşık hale gelir. Buna bağlı olarak organizasyonun çapraşıklık derecesi artar ve iletişimi olumsuz etkiler. Bu durum, işletme içerisinde faaliyetlerin koordinasyonunu ve kontrol mekanizması üzerinde sorunları ortaya çıkmasına yol açmaktadır (www.perakendeokulum.com E.T. 23.04.2021).

2.3.7. Emir Komuta Birliği

Örgütlerde bulunan her bir bireyin bağlı olduğu bölüm ve birimdeki yöneticisi hakkında bilgi sahibi olması ve üstüne karşı sorumluluk bilincinin çalışana aşılması oldukça önemlidir. Aksi halde, astın üstün yetkilerini ihlal etmesi söz konusu olarak, disiplin ve düzenin bozulmasına neden olacak süreçler ortaya çıkabilir. Bu anamla, bir astın farklı iki üste bağlı olarak çalışması bazı problemlerin yaşanmasına neden olabilir. Bu duruma; canlı bir organın yabancı bir cisim tarafından baskıya maruz kalması sonucu sıkıntıların artması ve hastalıkların ortaya çıkması örnek olarak gösterilebilir. Bu sebeple, sosyal örgütlerde emir komuta ilişkilerinde ikiliğin olmaması gereklidir. Fakat zaman zaman birçok örgütte yanlış olduğu düşünülen bir faaliyeti durdurmak, zaman kazanmak ve daha iyi anlaşılacak gibi nedenler sebebiyle

bu ilkenin ihlali gözlemlenmektedir. Aynı zamanda, örgüt içerisindeki görevlerin yanlış sınıflandırılması ve görevle ilgili şeffaflığın olmaması emir komuta birliği ilişkilerinin zedelenmesine neden olur. İnsanların var olduğu tüm yapılarda emir komuta ikililiği son derece olumsuz sonuçların doğmasına yol açacak bir faktördür (Fayol 2016, 53-54). Aşağıda şekilde emir komuta birliği ile ilgili komuta zincirine örnek yapı görülmektedir.



Şekil 4. Emir Komuta Zinciri İçinde Komuta Yetkisi

Kaynak: Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (1996). Yönetim ve Organizasyon. Anadolu Üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi, 112.

Emir komuta birliğinin uygulama sürecinde yapılan en yaygın hatalardan biri, bir astı atlayarak daha alt düzey pozisyonunda çalışan bir iş görene iş veya yetki verilmesi veya bir astın bir üstünü atlamaıdır. Bir örgüt içinde emir komuta hattında görev yapacak olan birimler ile kurmay organ olarak görev kapacak birimler arasındaki iletişim ve ilişkide örgüt yapısıyla ilgili dikkat edilmesi gereken başlıca konulardan birisidir (Koçel 2010, 174).

2.3.8. Departmanlaşma

İşletmelerde yapılması gereken işlerin özelliklerine göre bölümlere ayrılması ve bu işlerle ilgili koordinasyonun sağlanacağı bir yapının oluşması departmanlaşma kavramını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisinde yapılacak işlerin belirli ve planlı bir şekilde gruplandırılmasına departmanlaşma adı verilmektedir. Gruplandırma

uygulamalarında en yaygın yollardan bir tanesi işin fonksiyonel alanına göre departmanlaşmasıdır. Fonksiyonel olarak gruplandırma çalışmaları benzer uzmanlıkların bir araya gelmesiyle örgüt yapılarına büyük avantaj sağlar. Bir diğer departmanlaşma yolu ise mal veya hizmete göre sınıflandırılan uygulamalardır. Ürün veya hizmete göre ayrılan departmanlaşma sürecinde, faaliyetlerin tümü tek bir yöneticiye bağlıdır. Bu durumun en büyük avantajı ise performans ölçümlerinin daha kolay bir şekilde ele alınmasıdır. Başka bir departmanlaşma türü ise bölgelere göre departmanlaşmadır. Bu durum, örgütün hizmet verdiği müşteriler farklı bölgelere ve geniş bir alana yayılması sebebiyle müşterilerin bulundukları coğrafi yapılardan kaynaklı benzer ihtiyaçları ortaya çıktığında kullanılmaktadır. Departmanlaşma türlerin son olarak müşteri temeline göre ayırım ve holding tipi ayırımlardan söz edilebilir (Robbins ve Judge 2013, 482-483).

Departmanlaşma işlerin farklı birimleri ayrılmasına yardımcı olması sebebiyle yöneticilerin kontrol ve sorumluluk alanını rahatlatır. Bu nedenle, örgüt içerisinde iş bölümü yapılması işin genişlemesi yönünde olumlu katkı sağlar. Aynı zamanda departmanlaşma, işletmeye yeni katılan yöneticilere kendi sorumluluğunda olan departmanla ilgili bağımsız karar alma ve girişimlerde bulunma olanağı sağlayarak onlara yardımcı olur. Bu durum, yöneticilerin bağlı oldukları departmanlarla ilgili olumlu sonuçların ortaya çıkması sonucunda onların daha bulundukları örgüt içerisinde daha üst pozisyonlara yeteneklerini sunma ve terfi alma olanağını da beraberinde getirebilir. Departmanlaşmanın avantajlarından biride, ürün veya hizmetlerde müşteri beklentileri üzerinde daha fazla konsantre olunmasına olanak sağlamasıdır. Bu durum, müşteri istek ve arzularının daha iyi anlaşılması yol açarak örgütün müşteri tarafından algılanan kalite standardı bilgisine daha hızlı bir şekilde ulaşmasına ve karşılaşılabilecek olası sorunların daha önceden tespit edilmesine yardımcı olur (Ahmed 2017, 30-31).

İş ile ilgili süreçlerin departmanlara ayrılmasının aynı zamanda bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Buna örnek olarak, tüm hizmetin veya ürünün farklı bölgelerde sunulması sebebiyle oluşturulan departmanlaşmanın farklı bölge ofisleri arasında oluşabilecek entegrasyon ve iletişim sorunudur. Farklı bölgelerdeki faaliyetleri tek bir merkez tarafından kontrol altına alınması ve yönetilmesi oldukça

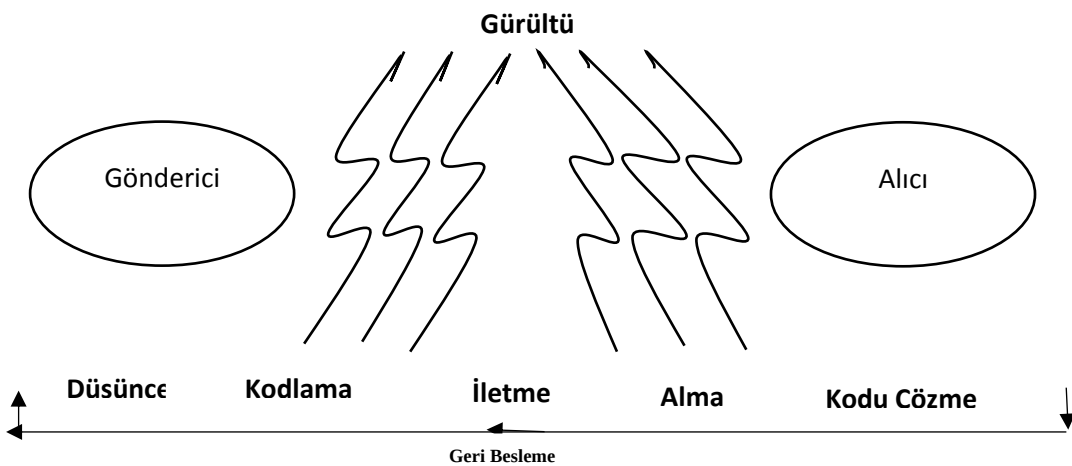
zorlu bir süreçtir. Bu durumda oluşacak bölgelerin sayısının artışı daha fazla yöneticinin görev almasına neden olur. Fakat bu yöneticilerin yetersiz kalması veya verimliliğinin düşük olması, faaliyetlerin bölgeden bölgeye değişiklik göstermesine olur. Departmanlaşmanın, işletme maliyetlerin artmasına neden olacağına söylenebilir (Ahmed 2017, 34).

2.3.9. İletişim Yapısı

İletişim fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye aktarılma sürecidir. İletişim sürecinde mesajı gönderen kişi gönderici alan kişi ise alıcı olarak ifade edilmektedir. Bireylerin var olduğu her toplulukta iletişimde doğal olarak oluşmaktadır. Örgüt yapılarındaki iletişim kanalları ve şekli, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iletişim süreci, örgütsel faaliyetlerin ve görevlerin yerine getirilme sürecinde oluşan bilgi akışını ifade etmektedir. (Atak 2005, 59-60).

İletişim örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapısıyla örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün tamamını saran bir olgu olarak ifade edilebilir (Gürgen 1997, 33; Eroğluer 2011, 123).

Aşağıdaki şekilde kişiler arasındaki iletişim sürecinin evreleri görülmektedir. Bu evrelerde oluşan süreçler sırasıyla belirtilmiştir.



Şekil 5. İletişim Süreci

Kaynak: Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. Journal of Aeronautics and Space Technologies, 2(2), 60.

Örgütleri karakterize eden bir faktör olarak ön plana çıkan iletişim yapısı, örgütün yönetim şekline bağlı olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları bulunmaktadır (Demir 2017, 32). Buna örnek olarak, mekanik yapıya sahip olan örgütlerde dikey iletişim kanalları kullanılırken, organik örgütlerde yatay veya çapraz iletişim kanalları ön plana çıkmakta olduğu belirtilebilir.

İletişim yapısının doğru şekilde kurulduğu bir örgütte, çalışan tarafından örgüt amaç ve hedeflerinin doğru olarak anlaşılması örgüt üyelerinin bu amaçları gerçekleştirme noktasında ortak bir şekilde hareket edebilmelerine olanak sağladığı belirtilmektedir (Durğun 2006, 120).

2.4. Örgüt Yapıları

Örgütün başarısı ve yapısı arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda stratejilerini ve faaliyetlerini uygun bir yapıyla uygulamaya koyan işletmelerin daha etkili olacağı söylenebilir. Örgüt yapıları temel olarak yöneticilerin kararları, işletmenin büyüklüğü, rekabet çevresi ve müşteri kapasitesine göre çeşitlenmektedir. Fakat bununla beraber örgüt yapısını belirleyen birçok farklı etken olduğu da söylemek mümkündür (Perçin 2008, 82).

Değişen şart ve koşullara bağlı olarak, örgüt yapısının modelleri de farklılık göstererek günümüze kadar yaygınlaşmıştır. Örgüt yapılarının modelleri işletmelerin dinamiklerine göre değişkenlik kazanır. Bu modeller, örgütlerde çoklu veya tek olarak örgütlerin yapılarına göre uygulanabilmektedir (Özaktürk 2019, 33). Bu çalışmada, örgütlerde yoğun olarak bulunan organik örgüt yapısı, mekanik örgüt yapısı, fonksiyonel örgüt yapısı, basit örgüt yapısı ve matris örgüt yapısı incelenecektir.

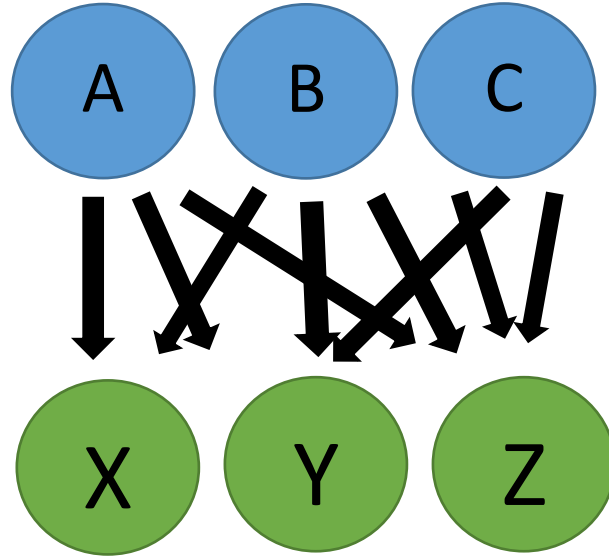
2.4.1. Organik Örgüt Yapısı

Günümüzün gittikçe küreselleşmesine bağlı olarak işletmelerin küresel değişime katılması beklenmektedir. Rekabetin yoğunluğu, bilginin çok daha hızlı gelişmesi ve tüketimi nedeniyle iş çevrelerinin sürekli değişen dinamik ve belirsiz çevreler olduğu belirtilebilir. Bu durum, bilgi çağında işletmelerin daha fazla değişme ve değişen yapıya uyum sağlama ihtiyacından dolayı organik örgütlerin ortaya çıkmasında en önemli etken olmaktadır (Serpek 2003,83).

Örgütlerin canlılığı esneklik, mesleki uzmanlık, ihtiyaçları karşılayarak cevap verebilme, işlevsellik ve çok yönlü iletişim gibi özellikle sahip olması organik örgüt kavramını ortaya çıkarmaktadır (Yıldırım 2014, 360). Organik yapılar, sağladıkları esneklik sebebi ile çalışanlar sadece tek bir rolde değil birden fazla rolde uzmanlaşmasını sağlayarak, örgütte değişimlerin daha kolay ve kısa sürede gerçekleşmesini sağlar. Organik örgütlerde karar alma konusunda herkes örgütün ihtiyaçları doğrultusunda karar almaya yetkilidir. Örgütte bulunan bireyler görevleri yerine getirmek için birbirleriyle direkt olarak iletişime geçebilirler. Organik örgütler, iş tanımlarının ve kurallarının informel olması sebebiyle yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar (Bozkuş 2016, 250). Bu durum örgüt yapısının karakteristik özelliklerine bağlı olarak kolektif davranışlarının oluşmasına yardımcı olur ve böylece örgütün beklenmedik durumlara karşı hızlıca uyum gösterebilme becerisi kazandırır (Kumbalı 2018, 95).

Organik örgüt yapılarının sahip olduğu özellikler aşağıda belirtilmiştir (Koçel 2018, 319).

- Örgüt tarafından yürütülecek tüm faaliyetler çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri göz önüne alınarak düzenlenir.
- Açık, net ve dar görev tanımlarından ziyade, esnek ve monotonluğu azaltan iş genişletme sistemini esas alır
- Merkezileşme düzeyi düşük olduğundan dolayı, karar süreci genel olarak alt düzeyde çalışanlar tarafından yönetilir.
- Mutlak bir emir komuta zinciri bulunmamaktadır. Yaşanan problemleri çözebilecek kişi ya da makamlar ile direk ilişki önemsenmektedir.
- Uzmanlaşma seviyesi yüksek değildir. Bunun yerine, örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda çalışanların görevleri sürekli olarak değişebilmektedir.
- Örgüt içerisinde yatay iletişim yoğunluktadır.
- İletişim, emir komuta sisteminden ziyade koçluk sistemine dayanır.
- Çevre şartlarındaki değişimleri daha uygun adapte olunabilir.



Şekil 6. Organik Örgüt Modelinde Roller ile Görevler Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. Kesit Akademi Dergisi, (4), 250.

Organik örgütler, teknolojik değişimlere de hızlı uyum sağlamaktadır. Örgüt içerisinde iletişimin piramit yapı yerine ağ yapısında olması çalışanların tüm kararlara katılabilmesi konusunda avantaj sağlar. Bu durum, değişen prosedür ve kurallara karşı kendilerini güncel tutmaları konusunda onlara destek olur (Yurttaş 2014, 6).

2.4.2. Mekanik Örgüt Yapısı

Mekanik örgütlerin temelinde ‘‘insanı makine olarak gören’’ bir anlayış yer almaktadır. Makine kavramı, insan gücü ile karşılaştırıldığında gücü, kuvveti, düzeni ve devamlılığı belirtmektedir. Bu anlayış, yönetim tarihi üzerinde bazı faydalar yaratmıştır. Fabrikaların kurularak, faaliyetlerin bir saat düzeninde çalışması amaçlanmış ve seri üretim kavramı ortaya çıkmıştır. Bu aşamada, iş görenleri üzerindeki beklenti bu makinenin bir unsuru olarak sadece işle ilgilenmeleri ve verilen işi yapmaları istenmiştir (Gökçe 2019, 29).

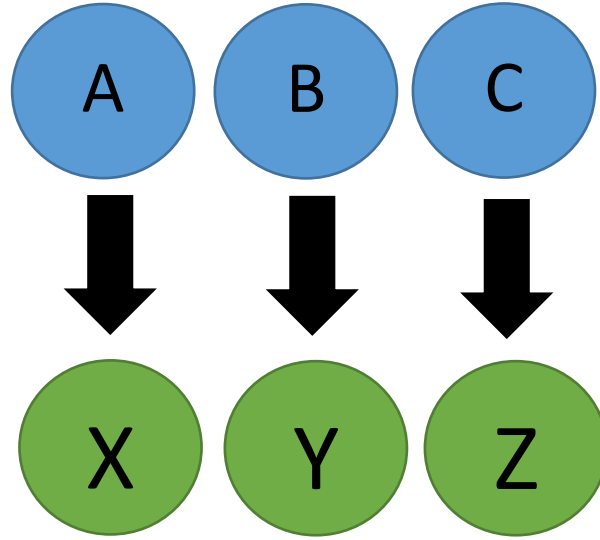
Görev ve sorumlulukların iş görene net olarak tanımladığı, kontrol, otorite ve iletişimin hiyerarşik yapı doğrultusunda gerçekleştiği, operasyonların ve çalışma davranışlarının yöneticilerin bildirimleri ve kararları doğrultusunda yürütüldüğü, buna bağlı olarak yeni bilgiye çok fazla ihtiyaç duyulmadığı örgütler mekanik örgütler

olarak tanımlanmaktadır. Mekanik örgüt yapıları, durağan çevrelerde oldukça başarılı olacağı belirtilebilir fakat değişime ayak uydurma konusunda pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Örgütsel faaliyetlerde, işlerin belirli, ürünlerin standart olduğu ve pek fazla değişmediği örgütler ve ekonomiler içinde mekanik örgüt yapıları verimliliği sürdürebilir. Fakat değişimin hızlı ve belirsizliğin yoğun olduğu yapılarda mekanik bir örgüt yapısı içerisinde faaliyetlerin verimli bir şekilde sürmesi mümkün olmayacaktır (Kumbalı 2018, 3).

Burns ve Stalker'a göre mekanik örgütlerin özellikleri şunlardır (Burns ve Stalker 1966, 119-122, Gökçe 2019, 30).

- Görevler uzmanlaşma esasına dayanmıştır.
- Çalışanların örgütün tamamını kapsayan amaçlara göre hareket etmek yerine sadece bağlı oldukları birimdeki işlemlerle ilgilenmektedir.
- Rollerle ilgili tanımlamalar, hak ve yükümlülükler resmi veya yazılı biçimde kesin olarak belirlenmiştir. Formalleşme düzeyi yüksektir.
- Her bir görev hiyerarşik yapıya uygun olarak bir üst tarafından denetlenmektedir.
- Örgütsel iletişim ve otorite hiyerarşik yapıdadır ve açık olarak belirlenmiştir.
- Görev ve sorumluluklar; hak, zorunluluk ve yöntemleri içerecek şekilde tasarlanmıştır.
- Ast üst ilişkilerinde dikey bir iletişim söz konusudur.
- Yapılacak işler üstlerin yayınladıkları yönerge ve kararlara göre yönetilmektedir.
- Emir komuta zinciri ve çalışanlar arasındaki farklılıklar net bir şekilde tanımlanmıştır.

Mekanik örgütlerde çalışan birey sadece kendi üstüyle iletişim kurduğu için hiyerarşi işlevleri bütünleştiren bir yapı haline gelmiştir. İletişimin yazılı ve kuralları bağlı olması sebebiyle mekanik yapı modeli Mintzberg'in makine bürokrasisine oldukça benzetilmektedir (Bozkuş 2016, 250).



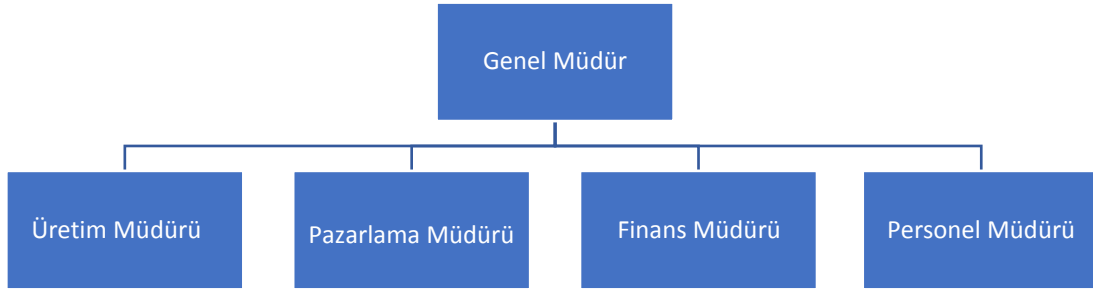
Şekil 7. Mekanik Örgüt Modelinde Roller ile Görevler Arasındaki İlişkiler

Kaynak: Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. Kesit Akademi Dergisi, (4), 250.

2.4.3. Fonksiyonel Örgüt Yapısı

Örgütlerde en yaygın kullanılan örgüt yapılarından biride fonksiyonel örgüt yapısıdır. Fonksiyonel örgüt yapılarında yapılacak işler benzerliklerine göre gruplandırılmaktadır. Bireylerin uzmanlık alanları, tecrübeleri ve benzer kaynak kullanım ihtiyacı örgütlerin fonksiyonel olarak bölümlendirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Fonksiyonel örgüt yapısının oluşmasında başlıca nedenler; işletmelerin çok sayıda iş gücüne ihtiyaç duyması, temel faaliyetlerine önem vermesi, çalışanların iş bölümü ve uzmanlaşmasına olanak sağlayan bir çatının oluşması için ihtiyaç duyulan kurallar ve organizasyon şeması olarak belirtilebilir (Arıkboğa 2007, 157).

Fonksiyonel organizasyon yapısı görevlerin, kişilerin ve kaynakların faaliyet alanına göre pazarlama, üretim ve finans gibi gruplara bölündüğü bir yapıdır. Bu yapılar ürün ve hizmetlere yönelik bütünleştirme ve koordinasyon çalışmalarının merkezi bir ofisten yönetildiği, her bir farklı ürün ve hizmet özelinde farklı fonksiyonel uzmanların olduğu birimler veya departmanlardan oluşan yapılar olarak ifade edilebilir (Çubukçu 2018, 184). Şekil 8.'de fonksiyonel örgüt yapısına ait örnek yapı gösterilmiştir.



Şekil 8. Fonksiyonel Örgüt Yapısı

Kaynak: Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, 42.

Fonksiyonel örgütlenme çalışanların yaptıkları işlerle ilgili uzmanlaşmalarına olanak tanıdığından, işletmeyi etkin ve verimli kılarak amaçlara uygun mekanizmaların oluşmasına neden olabilir. Bu yapının en basit şekilde işletmede var olan herkes için anlaşılabilir olması önem arz etmektedir. Fonksiyonel örgüt yapısını benimseyen örgütlerin, çevresindeki koşullarda da değişen her türlü olaya karşı kendilerini değişime hazır tutacak şekilde organizasyon yapısını yapılandırmalar gerektiği belirtilmektedir (Çelik ve Şimşek 2013, 42).

2.4.4. Basit (Girişimci) Örgüt Yapısı

Basit ya da girişimci örgüt yapısında güç tamamıyla tepe yönetimin elindedir. Genellikle az sayıda çalışanın bulunduğu bu örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşma düşük derecededir. Merkezileşmiş bir yapı içerisinde stratejiler ve faaliyetler sadece tepe yönetimin kararına bağlı olarak belirlenir. Basit örgüt yapılarında, koordinasyon doğrudan denetim yoluyla sağlanır ve yönetim kademelerinin sayısı diğer örgüt yapılarına göre minimum seviyededir (Aydoğdu 2013, 29).

Bu tip örgütler, kararlar yöneticide toplanmıştır. İşletmenin yapısı ve çevresi genellikle yerel ve küçüktür. Yönetici genellikle babacan ve bazen otokratik olarak bilinir. Çalışan üzerindeki görev bilinci ise oldukça yüksektir (Yurttaş 2014, 7).

2.4.5. Matris Örgüt Yapısı

Bazı işletmeler bir yandan global olarak bütünleşme diğer bir taraftan ise bölgesel ve yerel uyumluluğun rekabeti içinde baskı ile baş edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek adına bazı stratejiler izlemektedir. Bu durum, fonksiyonel ve bölümsel yapının aynı çatı altında buluşarak matris yapılarının ortaya çıkmasını neden olmaktadır. Matris yapılar, organizasyonların bütünleşme ve uyumluluk kriterlerinden faydalanmayı amaçlayan bir unsur olarak ifade edilebilir (Koparal 2007, 58; Kayışkan 2018, 63).

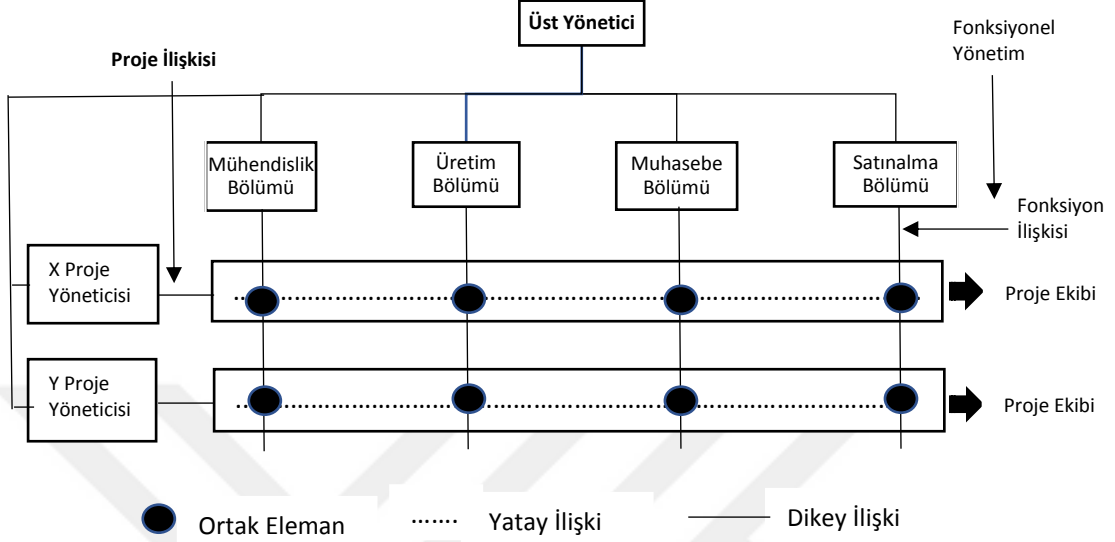
Matris örgütlerde, çalışanların raporlama yaptığı hem dikey hem de yatay amirleri bulunmaktadır. Buna bağlı olarak, yöneticilerin kendilerine raporlama yapan astları aynı zamanda farklı bölümlerin yöneticilerine veya çalışanlarına da raporlama yapabilir. İşletme içerisinde bilginin sadece dikey olarak bir üst amir ile değil, bilginin ihtiyaç duyulduğu tüm pozisyonlarla paylaşılması sebebiyle işletmenin daha esnek, hızlı, maliyeti düşük ve etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesine olanak sağlanmaktadır (Durutürk 2018, 16).

Matris yapıların örgütlere sağladığı genel yararlar aşağıda ifade edilmiştir (Yıldız 2018, 21).

- “ Kaynakların verimli kullanımı: Matris örgütleri yüksek derecede uzmanlaşmış iş görenin ve araçların kullanımını kolaylaştırır.
- Değişim ve belirsizlik koşullarında esneklik sağlar: Değişime zamanında tepkide bulunma bilginin iletişim kanalları ile ilgili kişiye etkili bir biçimde ulaşmasını gerektirir.
- Güdüleme ve bağlılığı geliştirir: Grup içinde karar verme basamaksal karar vermeye oranla daha katılımcı olarak sağlar: Kişilerin bulundukları grup, örgütün çeşitli bölümlerinin temsilcilerinden oluşmuştur. Böylelikle iş görenler, farklı görüşleri değerlendirmek ve diğer uzmanlık alanlarında da bazı şeyler öğreneceklerdir.
- Projenin bir sahibinin olması çok önemlidir: Böylelikle faaliyetler arası bütünlük sağlanmış olur.
- İş gören projenin bitiminden sonra bir başka projede yeniden istihdam edilebilir.

- Üst yönetime işgören yetiştirme yönetimidir.”

Matris örgüt yapılarının örnek görseli Şekil 9.’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Matris Örgüt Yapısı

Kaynak: Öz, E. (2020). Örgüt Yapısının, Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarına Ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon, 12.

Matris örgütler, çok boyutlu örgütlerin bir çeşidi olarak oldukça örgütlerde görülen en güncel yapılardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Geçici ve sürekli olarak kurularak örgütlenebilen, bölümler ve birimler arasında yatay ve çapraz ilişkilerin var olması sebebiyle, astlar ve üstler arasındaki emir-komuta ilişkilerinin yoğun olarak ön plana çıktığı bir örgüt yöntemi olarak belirtilmektedir (Öztürk 2003, 233; Çalış 2012, 76).

2.5. Örgüt Yapısını Etkileyen Faktörler

Örgütün yapısı belirleyen ve etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar en iyi örgüt yapısının örgütün durumuna göre değişeceğini göstermektedir. Açık bir sistem olan örgütler, yapılarına göre en uygun örgüt yapısının belirlenmesi noktasında birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Literatürde bu

faktörler; strateji, büyüklük, teknoloji ve dış çevre unsurları olarak ön plana çıkmaktadır (Öz 2020, 16-17).

2.5.1. Strateji

Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerinde orta veya uzun vadede beklentilerin karşılanması yönünde alınan kararlar bütünü işletmenin stratejileri olarak ifade edilmektedir. Stratejinin oluşturulması her ne kadar üst yönetimin görevi olsa da oluşum sonrasında hazırlanan plana uygun hareket etmek işletmede bulunun tüm yöneticilerin sorumluluğundadır. Her bölümde bulunan yönetici yetki alanını kapsayan konularda işletme amaç ve stratejilerine uygun şekilde taktik kararlar alması söz konusudur (Özer 2015, 71).

İşletme stratejilerinin başarılı olabilmesi, işletmenin yapısına göre şekillenmektedir. Amaç ve stratejiler, örgütün tasarımının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Strateji, örgütün çevresini dikkate alarak amaçlara yön veren, faaliyetlerin koordinasyon ve planlamasını sağlayan ve rakiplerle rekabet edebilme amacı güden ve örgütün için gerekli tüm kaynakların düzenlemesini sağlayan bir süreç olarak ifade edilebilir (Özaktürk 2019, 29)

Aşağıdaki tabloda iki farklı örgüt yapısı üzerinde strateji ve yapı arasındaki ilişki örnek olarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Strateji ve Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Strateji	Yapı Seçeneği
Yenilik	Organik: Esnek bir yapı, düşük uzmanlaşma, düşük formalleşme ve adem-i merkeziyetçilik
Maliyet Azaltma	Mekanik: Sıkı kontrol, yüksek uzmanlaşma, formalleşme ve merkeziyetçilik
Taklit	Organik ve Mekanik: Katı özelliklerle esnek özelliklerin karışımı, mevcut faaliyetler üzerinde sıkı ve yeni girişimler için daha az kontrol

Kaynak: Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (Fifteenth). England: Pearson Education Limited, 498.

2.5.2. Dış Çevre

Örgütlerin varlığı, örgütün iç faaliyetleri ile birlikte çevresinde var olan etkenlerle de ilişkilidir. Yeni kurumsal kuramda çevre kavramı, örgütlerin verimliliği doğrultusunda onları çalışmaya sevk eden teknik veya ekonomik bir çevre olarak ele alınmasından ziyade, örgütün kendini herkese karşı kabul ettirerek meşrulaştıracak kurumsal bir boyut olarak ele alınmıştır. Örgüt ve çevre arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Buna bağlı olarak, örgütler çevrelerinden etkilenirken aynı zamanda faaliyetleri ile çevrelerini biçimlendirerek değiştirirler (Sargut ve Özen 2010, 24; Yıldırım 2018, 94).

Örgütün çevresi örgütler için fırsat ve tehditler yaratmaktadır. Birçok organizasyon bazı sebeplere bağlı olarak bu fırsat ve tehditleri değerlendirmekte gecikebilir veya doğru bir şekilde değerlendiremeyebilirler. Fakat örgütlerin birçoğu kendileri için çevresel koşullara en uygun şekilde davranışlarda bulunarak faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlar (Mirze 2016, 79; Çubukçu 2018, 86). Örgütler çevresi ile ilgili analiz yaparken; varoluşlarıyla ilgili ne gibi fırsat ve tehditlerle karşılaşabileceğini, dünyadaki genel eğilimler, bulundukları ülke içerisindeki faaliyet ortamında yaşanan değişimler, kalkın planları, hükümet kararları, rekabet edilen diğer kuruluşların durumu ve hizmet ettiği hedef kitlenin beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Dış çevre analizi yapılırken sadece mevcut durumun tespiti ile kalınmayıp aynı zamanda gelecekte karşılaşılacak dış çevre etkenlerinin örgüte ne gibi bir etkisi olacağını yönünde senaryoların oluşturulması örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir (Bay ve Paylı 2018, 847).

2.5.3. Büyüklük

Büyüklük kavramı örgüt içerisinde bulunan çalışanların sayısını ifade etmektedir. Örgütün büyüklüğü, örgüt içerisindeki iletişim ve hiyerarşinin yatay veya dikey olarak farklılaşmasına neden olmaktadır. Örgütler büyüdükçe kurallar, işler ve departmanlar fazlalaşır. Buna bağlı olarak, hiyerarşik yapının daha uzun olması sebebiyle örgüt içerisindeki durumlar belirsiz hale gelerek karmaşıklık seviyesinin yükselmesine neden olur. Dolayısıyla işletme içerisindeki kontrol mekanizması küçük ölçekli örgütlere göre daha yoğun olur fakat yoğun olmasına rağmen yapının kontrolü oldukça zorlaşmaktadır (Koçyiğit 2018, 21). Küçük örgütlerde, dış çevrede yaşanan

değişimlere daha hızlı tepki verilebilirken, büyük ölçekli örgütlerde çevresel faktörler üzerinde değişime uyum sağlama esnekliği ve beceresi azalmaktadır (Çubukcu 2018, 88).

Örgütün büyüklüğü ve yaşı arttıkça örgütün davranışlarda daha biçimsel bir hale gelmeye başlar. Örgüt yapısının büyümesi sonucunda organizasyon yapısının daha ayrıntılı hale gelir. Bölümlerde yapılması gereken işlerle ilgili uzmanlaşma daha da önem kazanır (Mintzberg 2015, 227; Yıldız 2018, 26).

2.5.4. Teknoloji

Teknoloji; birtakım girdileri, bilimsel bilgileri kullanarak bazı çıktıların ortaya çıkmasına neden olan bir metot olarak ifade edilebilir. Organizasyonların tümü faaliyetleriyle ilgili finansal, beşerî ve fiziksel kaynakları ürün ya da hizmete dönüştürecek en az bir teknolojiden faydalanmaktadır. Teknolojiler farklılaşması, örgütlerin yapısına ve standartlaşma derecesine göre değişiklik göstermektedir. Genetik araştırma gibi rutin olmayan faaliyetler ile uğraşan yapılar daha çok organik örgütlerdir. Plastik enjeksiyon dökümü gibi rutin faaliyetler ile meşgul olan örgütler ise mekanik örgüt yapılarını tercih ettiği söylenmektedir (Robbins ve Judge 2013, 498).

Örgütsel yapılanma ile ilgili en iyi ve tek bir yol olmadığını öne süren yaklaşımlar, teknolojinin de bu doğrultuda örgüt yapısı ile uyumlu olduğu takdirde örgütün performansına olumlu yansıyacağını öne sürmektedir (Demir ve Okan 2009, 61).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleşmesi ve o örgütü benimseyerek içselleştirmesinin gücü olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, çalışanın bu bağlılığı, örgütün amaç ve hedeflerine daha sıkı bir şekilde bağlı olmasına ve örgüt için çok fazla çaba harcamasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütlerinde kalma istekleri de bağlılıklarıyla orantılı olarak yüksek olacaktır (Porter vd. 1974, 604; Sökmen 2019, 982). Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, örgütleri hakkında sahip olduğu duygu ve düşünceleri olarak da ifade edilebilir. Bireylerin içinde bulundukları örgütlerle ilgili bağlılık dereceleri en yüksek seviyeden en düşük seviyelere kadar çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir (George ve Jones 2012, 71; Sökmen 2019, 982).

İşletme ve iş gören arasında oluşan ilişkiye bağlı olarak gerçekleşen örgütsel bağlılık, iş görenin işletmeye karşı duyduğu duygusal bağ olarak belirtilebilir. Bu nedenle, bir işletme için mal veya hizmet üretimi ne kadar önemli ise aynı şekilde çalışanların yapmış oldukları iş ve görevler üzerinde memnuniyet duymasını sağlayabilmek bir o kadar önemlidir (Uygun 2009, 12-13, Uludağ 2018, 174).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İş dünyasında değişen rekabet koşulları örgütsel bağlılık kavramını daha önemli hale getirmiştir. Örgütlerin bu koşullarda devamlılığını sağlaması, mevcut pazar payını korunması ve artırılması, kaynakların etkili ve verimli kullanılması oldukça önemlidir. Bununla birlikte, işletmeler için en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağı doğrultusunda ortaya çıkan örgütsel bağlılık kavramının önemi de göz ardı edilemez. Örgütlerde bulunan çalışanlar, örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşması için önemli bir paya sahiptir (Bayram 2005, 44; Altun 2019, 7). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kendileri ve örgütleri için son derece olumlu sonuçların ortaya koyacaktır. Bağlılığın yüksek olması sebebiyle, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini yükselerek örgütün hedefleri için daha özverili çalışacaktır.

Çalışanın özverili çalışması sonucu, örgüt misyonunu daha kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştirecektir (Ak ve Sezer 2017, 112).

Örgütsel bağlılığın örgütler için en önemli özelliği, örgütün devamlılığının sağlanması için ihtiyaç duyulan insan kaynağından en üst seviyede faydalanılabilmesine imkân tanınmasıdır. Bunun yanında örgütsel faaliyetlerin aksamasına sebep olan; çalışanların devamsızlıkları, işten ayrılma niyetleri ve performans düşüklükleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki olduğunu gösteren çalışma sonuçları da çalışan bağlılığının önemini daha çok artırmaktadır (Özler, 2015: 3). Örgütsel bağlılığın yüksek olmasında örgüt liderinin rolü de önemlidir. Örgütsel başarıya ulaşılmasında örgüt liderinin; iş göreni örgüte bağlayan faktörleri belirlemesi ve doğru analiz etmesi ve her daim bu unsurları en üst düzeyde tutmaya çalışması gerekmektedir (Boz vd. 2021, 347).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin tümü örgüt içerisinde çalışanların örgüte olan bağlılık derecelerine etki etmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca faktörleri incelediğimizde kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler ön plana çıkmaktadır.

3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi olarak değerlendirilmektedir.

Yaş: Çalışanın yaşına örgütsel bağlılığa etki edecek en önemli faktörlerden biri olarak tanımlanabilir. Çalışanın yaşı örgüte olan bağlılık derecesine direkt olarak doğrudan etki edebilmektedir, yaş ilerledikçe çalışanın yeni bir iş bulma durumu azaldığından dolayı hali hazırda çalıştığı örgüte olan bağlılığı artmasına neden olur. Yaş faktörü ile ilişkili olarak, çalışanın işletme içerisinde sahip olduğu kıdem ve çalışılan iş pozisyonundaki yıl sebebiyle örgütsel bağlılığın arttığına ilişkin bulgularda mevcuttur. Yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında doğru bir orantı olduğu belirtilebilir (Önal 2021, 53).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet kavramı arasındaki ilişkiye istinaden yapılan araştırmalarda farklı görüşler bulunmaktadır. Kadınların erkeklere oranla aile

ile ilgili sorumluluklarının daha yüksek olduğu görüşünde bulunan bazı araştırmacılar bu sebeple çalışan kadınların çalıştığı örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olabileceğini savunmaktadır. Bu sebeple kadınların öncelik verdiği aile, eş ve çocuk faktörlerinin işten ayrılmada konusunda önemli bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Diğer bir taraftan ise yapılan bazı araştırmalara göre, erkeklerin çalıştığı örgütlerde kadınlara oranla daha yüksek ücret alması ve kadınlara oranla daha üst düzey pozisyonlarda çalışabilirliği de örgütsel bağlılığın erkeklerde daha yüksek olduğu savunulmaktadır (Şahin 2014, 32).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi düşük veya yüksek olması bireyler ve işletmeler için oldukça önemli bir kriterdir. İş gören eğitim düzeyinin yüksek olması çalışanın beklentilerinin artmasına ücret, statü, çalışma koşulları ve saygınlık gibi kavramların eğitim düzeyi yüksek bireylerde daha fazla önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu durum, örgüt tarafındaki beklentiler karşılanmadığı veya tatmin edici olmadığında örgüte olan bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Diğer bir taraftan, eğitim düzeyinin düşük olması ters orantıyla çalışanın beklenti ve tatmin derecesinin azalmasına neden olacağından dolayı örgüte olan bağlılığın artmasına neden olduğu belirtilmektedir (Yavuz 2009, 56).

Medeni Durum: Medeni durum ve örgütsel bağlılıkta arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif bir ilişki ortaya çıktığı belirtilmektedir. Medeni durumu evli olan bireyler, sorumluluk durumu ve maddi ihtiyaçları daha fazla öne çıktığında dolayı işten ayrılma konusunda daha çekimser hareket etmektedir. Bekar olan bireylere göre evli olan bireylerin örgüte olan bağlılığı daha yüksek olduğu söylenebilir (Camcı 2014, 22-23).

Çalışma Süresi: Çalışma süresi bireyin örgüte bağlılığı konusunda doğru orantılıdır. Bireyin örgütte geçirdiği süre ne kadar yüksek ise örgüte olan bağlılığı da yüksek olacaktır. İşletme içinde geçirilen süreye bağlı olarak kıdem, tecrübe, ücret ve terfi gibi faktörlerde artacaktır. Buna bağlı olarak çalışan, bu faktörleri de göz önüne aldığı yeni bir örgüte katılma konusunda çalışma süresi ile ortaya çıkan avantajları göz önünde bulundurarak örgüte olan bağını güçlendirebilir (Cohen 1993, 144; Şahin 2014, 35).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş görenin örgüte olan bağlılığı incelendiğinde, aynı zamanda örgütün durumunun çalışanların örgüte olan bağlılığı konusunda önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Örgütsel faktörler ele alındığında çalışma arkadaşları, ücret, işin niteliği, iletişim ve yönetim en önemli faktörlerden bazıları olarak ifade edilebilir.

Çalışma Arkadaşları: Örgüt içerisinde birden fazla bireyin çalışması ekip ve takım gibi kavramları ortaya çıkarmaktadır. Bireyler içinde bulunduğu ekip içerisindeki diğer bireyler ile duygusal yönde pozitif bağ kurabilir veya zaman zaman çatışma yaşayabilirler. Bu durumda iş görenin örgüt içerisinde bulunan başka bir bireyle girdiği ilişki örgüte olan bağlılığına da etki edebilir. Çalışma ortamındaki iş görenlerin kurmuş olduğu güçlü bağ örgütün kendisine olumlu yönde yansıyabilmektedir. İşveren tarafından bakıldığında ise çalışma ortamında bireylerin birbiriyle olan iletişim ve etkileşimin üst düzeyde olması çalışan memnuniyetine olumlu yönde etki edebileceği belirtilmektedir (Taş 2012, 61-62).

Ücret: Ücret faktörü çalışanın işine motive olmasında ki en önemli faktörlerden biri olarak ifade edilebilir. Bireylerin çalıştığı işletmelerde beklentilerini karşılayacak şekilde bir ücret alması çalışanın yeni bir iş arayışı içerisinde olmasının önüne geçebilecek nedenlerin başında gelebilir. Ücretin örgüt içerisinde adaletli dağılımı bireylerin örgüte olan bağlılığına katkıda bulunacaktır. Düşük ücret ile çalışmakta olan iş gören bulunduğu örgüt içerisinde geçici olarak kalmayı düşünür ve böylelikle örgüte olan bağlılıkları negatif yönlü etkilenir.

Yapılan bazı araştırmalar, işçinin işten ayrılmasındaki en önemli nedenlerden biri olarak ücret faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Ücret faktörü çalışanlar üzerindeki dağılımı, bireyin bulunduğu örgüte olan bağlılığında büyük bir paya sahiptir. Yönetimin ücretlerle ilgili dağılımı doğru belirlemesi, örgüt içerisindeki adalet algısının dengeye gelmesine neden olacaktır (Hoş ve Oksay 2015, 7).

İşin niteliği: Bir bireyin iş ve sosyal hayatındaki imajını etkileyen en önemli unsurlardan biri yapmış olduğu iş ve işin önem derecesidir. Özellikle algılanan itibarı ve statüsü yüksek olan bireylerin yapmış oldukları işin niteliği örgütlerine olan bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Yüksek vasıflı bireylerin, bulundukları

örgütteki kritik kararlarda söz sahibi olması bağıllık yönünden ön plana çıkan faktörlerde biri olarak ifade edilebilir (Akkuş 2020, 59).

İletişim: Örgütsel bağıllığı etkileyen bir diğerk faktör ise örgüt içerisindeki iletişimdir. Örgütsel iletişim, yönetim ve çalışanlar arasında bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı olarak aktarılma yoludur. Yapılan bazı araştırmalar, iletişim ve örgütsel bağıllık arasında doğru orantıda güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla sağlıklı ve doğru bir şekilde iletişim kurması, çalışma ortamının daha güçlü ve anlaşılabilir bir ortamın olmasına sebep olur. Bu durum, örgütte bulunan çalışanların yöneticilerine ve çalışma ortamına bağıllıklarının artmasına neden olacaktır (Hoş ve Oksay 2015, 8).

Yönetim: Bir işin, bireyin, örgütün veya bütçenin yönetilmesi yönetim kavramının karşılığı olarak açıklanabilir. İş gören, bulunduğu örgütteki yönetim stratejisine ve yönetici tarzına göre örgüte karşılık vermektedir. Bireyin algıladığı yönetim değeri pozitif yönde ise örgüte olan bağıllığı yüksek olacaktır. Bu anlamda, özellikle üst yöneticilerin çalışanlara verdiği değer, yaklaşım ve tutum çalışanın o yöneticiye olan bağlarını etkileyecektir. Yöneticinin örgüt içerisinde karşılaşılan sorunları ele alması ve adaletli bir şekilde değerlendirmesi çalışanların o örgüte olan bağını, güvenini ve inancını tazeleyeceği belirtilebilir (Gündoğan 2009, 29-30).

Örgüt içerisinde baskıcı bir yönetim tarzının olması, astların süreçlerle ilgili kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulanması nedeniyle iş görenlerin örgütsel bağıllık düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Bu nedenle, çalışanlara karşı arkadaşça ve katılımcı bir tavır sergilenmesi bireylerin örgütlerine bağıllıkları olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (İnce ve Gül 2005, 74).

3.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörlerde bireye ve örgütün kendisine bağılı sebepler olsa da örgütün dışı faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler yeni iş imkanları, ülkedeki işsizlik düzeyi ve profesyonellik olarak sıralanabilir.

Yeni iş imkanları: Yeni bir iş bulma imkânı ne kadar yüksek olur ise iş görenin çalıştığı örgüte olan bağıllığı ters orantıda bir o kadar düşük olacaktır. Birey çalıştığı sektör içerisinde istihdamla ilgili bir sorunun bilincinde olduğu sürece örgütte

yaşayabileceği herhangi bir sorun veya çatışmada işten ayrılmayı seçebilir. Bu durumda, yeni iş imkanlarının var oluşu çalışanın örgütte geçireceği süreyi kısaltacağı söylenebilir.

Ülke Ekonomisi ve İşsizlik Düzeyi: Ülkeni ekonomik durumu ve işsizlik düzeyi iş görenin içinde bulunduğu örgüte bağlılığı konusunda oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Ülke ekonomisinin bozuk olması işsizlik oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu durum ise istihdam korkusu sebebiyle çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılığına olumlu yönde etki edecektir (Şahin 2014, 45).

Profesyonellik: Profesyonellik, bireyin mesleğine verdiği değer ve uzmanlaşma olarak ifade edilebilir. Profesyonel bireyler meslekleri konusunda uzmanlaştığında daha özgür hareket etmek isteyebilir ve bu durumun örgüte olan bağlılığı olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir. Mesleki bağlılık her ne kadar uzmanlaşma sonucu artacak olsa da örgüte olan bağlılığın azalmasına engel olmak için bireylerin bu iki konuyu birbirine entegre etmesi oldukça önemlidir (Samadov 2006, 114).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık tanımları; işveren ve işletme arasında oluşan ilişkilere göre değişiklik göstermektedir. Bu tanımların ortak noktası örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal bir temele dayanmasıdır (Gül 2019, 26). Literatürdeki araştırmalara göre örgütsel bağlılığın sınıflandırılması; davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık olarak üç farklı ana başlıktan incelenmektedir. Örgütsel davranış üzerinde araştırma yapan bireyler tutumsal bağlılığı ele alırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılığı konu almıştır. Çoklu bağlılık kavramı ise çalışanların iş yerindeki arkadaşlarına, gelecek yaşamındaki kariyerine ve işverenine bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Gümüş ve Sezgin 2012, 89; Pınar 2020, 10).

3.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, örgüt üyelerinin bağlı olduğu örgütün amaç ve değerlerine partizanca duygusal bağlılık beslemesi ve kendi değer ve hedeflerini örgütün amaçlarını doğrultusunda oluşturması olarak ifade edilmektedir (Sürücü ve Maşlakçı 2018, 53). Diğer bir ifade ile tutumsal bağlılık çalışanın işleme ile bütünleşmesi, tüm

faaliyetlerini örgütün çıkarları doğrultusunda ilerletmesi ve örgütte kalma arzusu olarak belirtilebilir (Gül 2019, 27).

Tutumsal bağlılıkla ilgili literatürde birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlarda ön plana çıkan ve genel olarak kabul gören başlıklar; Etzioni yaklaşımı, Kanter yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı, Penley ve Gould'un yaklaşımı ve Allen ve Meyer yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır.

3.4.1.1. Etzioni Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili ilk çalışmalar Etzioni tarafından ele alınmış ve incelenmiştir. Etzioni çalışanların örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmaları ise; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç ayrı grupta isimlendirmiştir (Güçlü 2006, 10).

- **Ahlaki Bağlılık:** Bireyin çalıştığı kuruma yönelik üst seviyede olumlu bir eğilimi ve bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Çalışanın işletme amaç ve değerlerini kabul etmesi ve benimsemesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Güçlü 2006, 10).
- **Hesapçı Bağlılık:** Çıkarıcı tutum ve davranışlar üzerine ortaya çıkan hesapçı bağlılık, örgüt ile üyeleri arasında karşılıklı çıkar ilişkilerine bağlı olarak oluşan bir ilişkidir. Buna göre örgüt üyeleri, örgüte olan bağlılıklarını veya örgüte katabilecekleri katkıları elde edecekleri ücret ve ödüllere göre ayarlamaktadır (Pınar 2020, 11).
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgüt üyelerinin işletmeye içerisindeki davranışlarının sınırlı ve kısıtlı hale getirilmesi sonucu ortaya çıkan ve buna bağlı olarak çalışanın kuruma yönelik olumsuz eğilimi olarak belirtilmektedir. Çalışan örgüte psikolojik olarak bağlılık duymamasına rağmen üyeliğini sürdürmektedir (Doğan ve Kılıç 2007, 42).

3.4.1.2. Kanter Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramının kişinin enerji ve sadakatini toplumsal düzene vermesi olarak ifade edilebilir. Sosyal örgütlerde istekler, ihtiyaçlar ve beklentiler oluşmaktadır. İşgörenlerin bu beklentileri gerçekleştirmesi ancak kendilerini örgüte

adadıkları halde oluşacaktır. Kanter yaklaşımda devam, kenetlenme ve kontrol olmak üzere üç farklı bağıllık türü incelenmektedir (Göze 2021, 13).

- **Devam Bağıllığı:** Bireyin örgütte kalmasını örgütten ayrılmaya karşı daha karlı bulması sonucu örgüte olan bağıllığı artacaktır. Bu durum örgütte devam bağıllığının oluşmasına ve kendisinin örgütte kalması sonucu daha karlı olacağını anlamasına neden olacaktır (Göze 2021, 13).
- **Kenetlenme Bağıllığı:** Kenetlenme bağıllığı, örgütte bulunan her bir bireyin var olduğu grup veya gruplara karşı olan bağıllığı olarak ifade edilebilir. Bu bağıllık türünde bireyler arası çatışma oldukça azdır. Grubun devamlılığı ve varlığı amaçlanması sebebiyle dış çevrede oluşabilecek tehditlere karşı savunma gücü daha yüksek olacaktır (Karadal 2020, 44).
- **Kontrol Bağıllığı:** Bireyin dışarıdan ihtiyaç duyacağı herhangi bir kontrole gerek kalmadan, işletme ve kendi normlarının uyuşması sonucu örgütün beklentilerine uymasının gerekli olduğunu düşünmesi olarak ifade edilebilir (Karadal 2020, 44).

3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Bu yaklaşım türü, çalışanların örgütlerine ruhsal olarak bağıllık duyması olarak açıklanmaktadır. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç ayrı alt başlıkta incelenen bağıllık türleri, Allen ve Meyer'in yaklaşımındaki devam, normatif ve duygusal bağıllık türlerine benzerlik göstermektedir (Göze 2021, 15).

- **Uyum:** Örgüt üyelerinin, belirli ödülleri elde etmek ve belirli cezalardan kurtulmaları karşısında göstermiş oldukları tutum olarak ifade edilebilir (Şahin 2014, 58).
- **Özdeşleşme:** Bireylerin bulundukları örgütlerde ekip içerisinde doyumluk göstermesi ve bu doyumluk ilişkisini devam ettirme arzuları olarak belirtilmektedir. Çalışan bulunduğu örgüt içerisinde olma yönünde isteklidir (Şahin 2014, 58).
- **İçselleştirme:** Örgütün benimsenmesine dayanan bu boyut, tutum ve davranışların örgütün ve örgütte bulunan diğer bireylerin değerler sistemiyle uyuşmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Hasan 2002, 43-44).

3.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşım Etzioni'nin örgütsel katılım ve adanmışlık yaklaşımına dayanarak örgütsel adanmışlığa ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı adanmışlık unsurları sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşımın karmaşık olması sebebiyle örgütsel bağlılık literatüründe yeterince ilgi çekmediği belirtilmektedir. Yaklaşımda, yabancılaştırıcı ve ahlaki katılımın bağımsız ya da zıt kavramlar olup olmadığı anlaşılamamaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel katılım modelini genişleterek çalışan üzerinde ahlaki veya yabancılaştırıcı katılımın bir arada bulunabileceğini de tespit etmiştir (Uyaroğlu 2019, 21).

3.4.1.5. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1984 yılında geliştirmiş oldukları örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç farklı başlık altında sınıflandırmıştır (Acar ve Çevirgen 2021, 94)

- **Duygusal Bağlılık:** Çalışanın bulunduğu örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi ve örgütüne karşı olan yüksek bağlılık olan ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık yüksek olan bireylerin örgütte kalma istekleri de yoğun olacaktır. (Balat 2014, 27).
- **Devam Bağlılığı:** Çalışanın örgütten ayrılması durumunda karşılaşılabileceği maliyet sebebiyle örgüt üyeliğine devam etmesi olarak ifade edilmektedir. Bireyin devam bağlılığının yüksek olması sonucunda örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda hareket ederek çalışmaya devam edeceği belirtilmektedir. (Çolakoğlu vd. 2009, 78-79).
- **Normatif Bağlılık:** Bireyin örgüte karşı duyduğu sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Sorumluluk bilinci yüksek olan bireyin, örgüte ve çevresine karşı duyduğu yükümlülük sebebiyle örgütte kalma isteği normatif bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır (Çolakoğlu vd. 2009, 79).

3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranışla ilgili yapılan araştırmalar sonrası "tutumsal bağlılık" kavramına karşı olarak sosyal psikologlar tarafından "davranışsal bağlılık" kavramı ortaya çıkartılmıştır. Bu kavramı bağlılığın davranışlara yön vermesi olarak ifade

etmek doğrudur (Eren ve Bal 2015, 45). Davranışsal bağlılık bireylerin geçmiş tecrübe ettiği durumlar ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgüte bağlı hale gelmeleridir. Çalışanlar örgüte bağlı olmaktan ziyade, örgütün içinde bulunduğu faaliyetlere bağlanmaktadır. Diğer bir taraftan, davranışsal bağlılığın örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik geliştiği belirtilmektedir (Bayram 2005, 129).

3.4.3. Çoklu Bağlılık

Arnon E. Reichers tarafından geliştirilen çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal bağlılık yaklaşımının geliştirilmesiyle oluşmuştur (Balaya 2000, 132; Göze 2021, 22). Çoklu bağlılık kavramına göre, örgütün içerisinde birbirinden farklı gruplar olduğu belirtilmektedir, bireyler kendileri için en uygun gruba katılmakta ve bağlılıklarını sürdürmektedirler. Bu gruplar çalışma arkadaşları, müşteriler, üst yönetim, sendikalar ve toplum olarak sıralanabilir (Reichers 1985, 465; Göze 2021, 22).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak bağlılığın derecesine ve durumuna göre değişmektedir. Örgüt içerisindeki amaçlar işgörenler tarafından kabul edilebilir olmadığında yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütün dağılmasını hızlandırabileceği belirtilmektedir. Diğer bir taraftan işgörenler örgüt içerisindeki amaçları kabul edilebilir bulduğunda, yüksek düzeyde ki bağlılığın etkili davranışlarla birleşmesi sonucu olumlu sonuçlar elde edilebilir. (Balay 2000, 83; Kartal 2015, 32).

Bağlılık kavramı düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç ayrı seviyede bireyin ve örgütün üzerindeki olumlu ve olumsuz sonuçlarına göre değişkenlik göstermektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır (Randall 1987, 465; Göze 2021, 24).

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Olası Sonuçları

		Bireysel		Örgütsel	
		Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Bağlılık Düzeyleri	Düşük	*Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük *İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	*Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme *Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, *Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	*Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma *Örgüt için dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	*Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksiz olma, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, *Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
	Orta	*İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev *Yaratıcı işgörenler *Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması	*Sınırlı mesleki ilerleme fırsatları *Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılması	*Artan işgören kıdemi, *Sınırlı sayıda ayrılma isteği, *Sınırlı iş devri, *Yüksek iş tatmini	*İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlandırılması, *İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri dengelemesi
	Yüksek	*İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması *Olumlu davranışların ödüllendirilmesi *İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	*Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, *Değişime karşı direnç, *Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, *İşgörenlerin arasındaki dayanışmanın yetersizliği, *Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	*Güvenli ve istikrarlı işgücü, *Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, *Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, *Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	*İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı *Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu, *Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, *Aşırı çaba gösteren işgörenden öfke ve düşmanlık besleme, *Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: D.M. Randall; (1987), “Commitment and the Organization: The Organization Man Revised”, Academy of Management Review, 12(3), s.462; Kartal, H. (2015). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 33.

3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde bulunan bireylerin işletmeye karşı olan bağlılıklarının düşük olması sonucunda performans düşüklüğü, işe geç kalma, işten kaytarma ve stres gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı belirtilebilir (Örgev ve Sütü 2018, 48). Örgütsel bağlılığı düşük olan iş görenler, örgüte bağlılığı arttırabilecek faktörlerden uzak durmaktadır. Bu durumda çalışanlar, farklı iş fırsatlarına yönelerek iş ayrılma davranışı gösterebilirler. Buna bağlı olarak, insan kaynaklarının daha etkin kullanılması gerektiği belirtilmektedir (Acar 2017, 12).

3.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli örgütsel bağlılık örgüt ve birey arasındaki bağlılık ilişkisinin tam olarak değil ancak kısmen sağlandığı bir bağlılık türüdür. Bu durumda olan iş görenler örgütün tüm değerlerini değil kendilerini uygun olan belirli değerleri kabullenmekte ve örgütün beklentilerini karşılarken kendi beklentilerini de koruyarak çalışmaya devam etmektedir (Balay 2000, 88; Efe vd. 2020, 146).

3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde örgütte bulunan bireyler, örgüte karşı yüksek seviyede bağlılık göstermektedir. Buna bağlı olarak çalışanların performanslarının yüksek olması ve birbirleriyle uyum içerisinde çalışması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu olumlu sonuçlara bağlı olarak çalışanların örgüt değerlerine olan bağlılığı güçlenmektedir (Acar 2017, 12).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

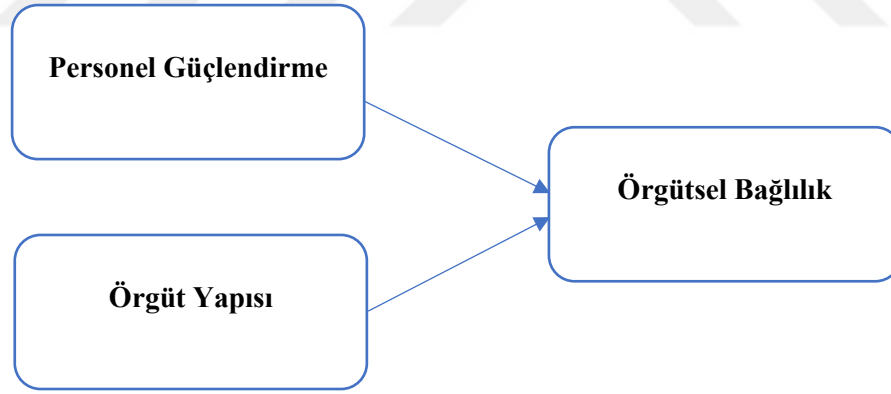
PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜT YAPISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: KURUMSAL ARAÇ KİRALAMA ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, kurumsal araç kiralama şirketlerinde çalışan bireyler üzerinde personel güçlendirme uygulamaları ve örgüt yapısının çalışanların örgüte olan bağlılıklarına yönelik etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda, çalışmada ele alınan değişkenler arasında ortaya çıkan bilimsel bulguların analiz edilerek incelenmesi hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada personel güçlendirme uygulamaları ve örgüt yapısının kurumsal araç kiralama firmalarında çalışan personeller üzerinde yarattığı örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma modeli Şekil 10.'da verilmiştir.



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

Şekil 10'da görüleceği üzere personel güçlendirme ve örgüt yapısı araştırmanın bağımsız değişkenlerini, örgütsel bağlılık ise araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında güvenilirlik, geçerlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

4.3. Hipotez Geliştirme

Araştırmada incelenen değişkenler arasında daha önceden yapılmış çalışmalara, değişkenler arasındaki ilişkilerin büyüklüğü ve yönü ile ilgili ortaya çıkan bulgulara mevcut bölümde değinilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma hipotezleri, bölüm içerisindeki başlıklar altında belirtilmiştir.

4.3.1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi için işletme içerisinde güçlendirilmiş ve kendilerini örgüte adanmış olan işgörenlerin varlığı oldukça önemlidir. İşletmeler arasındaki yoğun rekabete bağlı olarak iş süreçleri, ürün ve hizmet gibi faktörlerin geliştirilmesi için gönüllülük ve bağlı esasına dayanarak gayret gösteren işgörenlerin varlığı gerekmektedir. Güçlendirme, çalışanın iş ile ilgili yetkinliğinin geliştirilebileceği yönünde aktif bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Personel güçlendirmenin yarattığı bu düşünce biçimi işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Doğan 2007, 55).

Candan vd. (2015) çalışmalarında personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre personel güçlendirmenin en fazla etkisi olduğu örgütsel bağlılık boyutu duygusal bağlılık olarak belirlenmiştir. Duygusal bağlılığı ise, devam ve normatif bağlılık takip etmektedir (Candan 2015, 55).

Literatürdeki araştırmalarda göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1a}: Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{1b}: Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H_{1c}: Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

4.3.2. Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgüt yapısının, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin etkilemesinde önemli bir yeri bulunmaktadır. İşgörenler, örgüt yapısının kendilerine olan uyum derecesine göre çalışmakta oldukları örgütlerine bağlılık gösterir. Örgüt yapısını benimseyen bir çalışanın, örgütüne olan bağlılığı yüksek olacaktır. Örgütlerin yapıları birbirinden farklı olabileceği gibi, çalışan bireylerinde örgütlerden beklentileri ve bireysel yapıları birbirlerine göre farklılık gösterebilir.

İki farklı örgüt yapısı olan mekanik ve organik örgütleri incelediğimizde, her iki yapı içi tanımlar ve bu yapılara göre oluşan bir çalışan bağlılığı ortaya çıkmaktadır. Mekanik örgüt yapıları ilke, kural ve prosedürlerin tanımlı olduğu resmi kuralların yer aldığı bir sistem halinde yönetilen bir örgüt yapısıdır. Mekanik örgütlerde hiyerarşik kademeler ve uygulamaların oldukça yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanların inisiyatif alma ve yaratıcı çözümler sunma durumu oldukça az olduğundan dolayı, çalışanın gelişim ve cesaretinin kınılması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların bulundukları örgütlere karşı adanmışlık ve bağlılık hissiyatını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Perçin 2008, 116-117).

Organik örgütler ise, kural, ilk ve prosedürlerin sürekli olarak değişebileceği, resmi kuralların az olduğu, görev ve tanımların çalışana göre yeniden tanımlanabileceği değişken ve esnek yapılardır. Bu durum, çalışanların daha rahat bir ortamda çalışma fırsatı yaratacağından dolayı, çalışanların örgütlerine olan adanmışlık hissiyatının artmasına neden olacaktır. Organik örgütler aynı zamanda çalışanın bilgi, beceri ve tecrübelerinden faydalanmayı amaçlar. Çalışanın örgüte bir değer kattığını hissetmesi ve fikirlerinin örgütte işlevselliği dönüştüğünü görmesi, özgüvenin artmasına ve kendisine önemli hissetmesine yol açacaktır. Bu durum, birçok çalışanın örgüte olan bağlılığın artması sebebiyle örgüt ve çalışan arasındaki ilişkinin olumlu yönde etkilenmesine neden olacaktır (Keskin vd. 2016, 229; Gökçe 2019, 52).

H2: Örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.

H2a: Örgüt yapısının duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H2b: Örgüt yapısının devam bağlılığı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H3c: Örgüt yapısının normatif bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bir önceki bölümden açıklanan hipotezlerin test edilebilmesi için araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma evreni ve örneklem seçimi ile veri toplama yöntem ve aracı bu bölüm altında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

4.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada incelenen bağımsız değişkenlerden biri olan personel güçlendirme değişkeni için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan ve 12 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ilk üç soru anlam boyutunu, sonraki üç soru yetkinlik boyutunu, sonraki üç soru özerklik boyutunu ve sonraki üç soru etki boyutunu ölçmeye yöneliktir (Spreitzer 1995; Çöl 2008, 42). Bir diğer bağımsız değişken olan örgüt yapısı değişkeni için Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen 14 soruluk “örgütsek yapı ölçeği” yer almaktadır (Yıldız 2018, 40). Bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılık değişkeni için Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç alt boyuttan ve 18 sorudan oluşan ölçeğe yer verilmiştir.

4.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmada Türkiye’de faaliyet göstermekte olan, ülke sınırları içerisindeki havalimanlarında şubeleri bulunan büyük ve orta ölçekli kurumsal araç kiralama firmaları üzerinden veriler toplanmıştır. Personel güçlendirme ve örgüt yapısı değişkenleri ele alınarak, bu değişkenlerin kurumsal araç kiralama şirketlerinde ücretli olarak çalışan personellerin örgütlerine olan bağlılık üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada veriler, işletmelerde çalışan danışman, orta-üst düzey yönetici ve işletme sahipleri üzerinden toplanmıştır.

4.4.3. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Veri toplama yöntem ve aracı olarak önceki bölümlerde belirtilen ölçeklerin birleştirilmesi ile bir anket oluşturulmuş ve çevrimiçi olarak katılımcılara sunulmuştur. Ankette beş’li likert ölçeği kullanılmıştır ve anket formu EK-1 olarak tezin sonuna eklenmiştir. Ankette kullanılan beşli likert ölçeğindeki değerler (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum olarak kullanılmıştır.

İlgili anket Google Forms uygulaması üzerinde hazırlanmış ve muhtelif sosyal medya uygulamaları ile katılımcılara sunulmuştur. Gönderilen anketlerden 282 adet geri dönüş olmuştur. Google Forms ile doldurulduğu için tüm sorular zorunlu tutulmuştur. Bu sebeple tasniflendirme sırasında hiçbir anket kaybı olmamıştır.

4.5. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma verileri Türkiye’deki büyük ve orta ölçekli kurumsal araç kiralama firmalarında çalışmakta olan ücretli çalışanlardan toplanmıştır. Araştırmada sektörde çalışmakta olan bireylerin yöneticileri ile arasındaki ilişkilerine de bağlı olarak, personel güçlendirme uygulamaları ve örgüt yapısının çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Yapılan araştırmada anket tekniği ile verilen toplanmıştır, yüz yüze görüşme tekniğinden faydalanılmamıştır. Araştırmada elde edilen veriler 15.09.2021 ile 05.12.2021 tarihleri arasında yapılan anketlere aittir.

4.6. Verilerin Analizi

Veriler SPSS (versiyon 24) istatistik programı ile analiz edilmiştir. Toplamda 282 adet anket çevrimiçi olarak toplanmıştır. Anketlerin analizinde sırasıyla güvenirlik, geçerlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.6.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında 282 katılımcının demografik özelliklerine dair bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET DAĞILIMI	SAYI	YÜZDE
ERKEK	170	60%
KADIN	112	40%
TOPLAM	282	100%

Yapılan araştırmada katılanların cinsiyet değişkenine göre katılımcı adedi ve yüzdesi ile ilgili bilgiler yukarıdaki tabloda yer verilmiştir. Katılanların %60'ı erkek, yüzde %40'ı ise kadın olduğu görülmüştür. TÜİK raporuna göre, Türkiye’de toplam nüfus’un %49,9’unu kadınlar, %50,1’ini ise erkekler oluşturmaktadır. Cinsiyete göre çalışan dağılımına bakıldığında 15 yaş ve üzeri bireylerde çalışan oranı kadınlarda %26,3, erkeklerde ise %59,8 olarak belirtilmektedir (data.tuik.gov.tr, Erişim Tarihi; 06/04/2022). Çalışan kadınların oranı, erkek çalışan oranına göre oldukça geride olduğu görülmektedir. Otomotiv ve araç kiralama sektörü bazı alındığında da bu durum benzer şekilde ortaya çıkmaktadır, anketlere katılan kadın sayısının erkek sayısına göre oranı daha geridedir. Ancak her geçen süre zarfında sektöre katılan kadın yönetici ve çalışan sayısının arttığı söylenebilir.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Dağılımı

YAŞ ARALIĞI	SAYI	YÜZDE
17-24	25	9%
25-35	162	57%
36-45	72	26%
46-54	19	7%
55 ve üstü	4	1%
TOPLAM	282	100%

Yaş dağılımına göre %9 (25 kişi) 17-24 yaş aralığında, %57’si (162 kişi) 25-35 yaş aralığında, %26’sı (72 kişi) 36-45 yaşları arasında, %7’si (19 kişi) 46-54 yaş aralığında ve %1’i (4 kişi) ise 55 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcı yaş dağılımına baktığımızda 25-35 yaş arası kişilerin daha baskın olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
İlköğretim	8	3%
Lisans	182	64%
Lisansüstü	28	10%
Lise	64	23%
TOPLAM	282	100%

Tablo beş incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun %64 (182 kişi) olarak lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %3'ü ilköğretim, %10'u lisansüstü, %23'ü ise lise mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların büyük bir bölümü fakülte mezunudur.

Tablo 6. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi Dağılımı

TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
1 yıldan az	25	9%
11-15 yıl arası	56	20%
1-5 yıl arası	82	29%
16 yıl ve üzeri	45	16%
6-10 yıl arası	74	26%
TOPLAM	282	100%

Katılımcıların toplam çalışma süresi incelendiğinde en yüksek oran %29 ile 1-5 yıl arasında çalışanlar olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların %9'u 1 yıldan az, %20'si 11-15 yıl arası, %16'sı 16 yıl ve üzeri, %26'sı ise 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

4.6.2. Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirlik analizini ölçmek bilimsel araştırmalarda oldukça önemlidir. Ölçeğin doğruluğu ve güvenilirlik analizi yapılan araştırmaya ne derece güvenilebileceğini göstermektedir. Literatür çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan Cronbach's Alpha (a) yöntemi, çalışmaların güvenilirlik katsayısını belirlemektedir. Cronbach, bir değişken içerisinde bulunan göstergelerin birbirleriyle olan ilişkilerini inceler ve bu göstergelerin korelasyonlarını belirten bir katsayının veri seti içerisinde kullanılabileceğini ifade etmektedir (Cronbach 1951, 297). Cronbach's

Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Ancak soru sayısının az olduğu durumlarda bu rakam 0,60 ve üzeri olarak belirlenebilmektedir (Hair vd. 2010, 123; Bilaloğlu 2019, 127).

Tablo 7. Güvenilirlik Değerleri

Değişken Adı	Soru Sayısı	Güvenirlik Değerleri
Personel Güçlendirme	11	0,829
Örgüt Yapısı	14	0,758
Örgütsel Bağlılık	18	0,842
Toplam Soru Sayısı	43	0,886

Tablo incelendiğinde, tüm soruların yer aldığı ortalama güvenilirlik analizi değeri 0,886 olarak belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, araştırma için kullanılan anket ve buna bağlı ölçekler, sosyal bilimler alanında kabul edilen eşik değer olan 0,700'ün oldukça üzerindedir. Güvenirlik analizinde bu rasyonun altında kalan bir ortalama olursa, diğer analizlerin yapılması sakıncalı olmaktadır. Ancak hem değişken bazında hem de kümülatif (birikimli) bazda yapılan güvenilirlik analizleri veri setinin hiçbir şüpheye yer bırakmadan diğer analizlere uygun olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Geçerlilik ve Keşifsel Faktör Analizi

Bilimsel araştırmalarda ölçeğin analizi ile ilgili uygulanan bir diğer önemli yöntem ise geçerlilik analizidir. Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliğini, başka herhangi bir özellik ile karıştırmadan doğru ölçme derecesidir. Bir ölçeğin geçerliliği, diğer bir ifade ile problemi olarak ifade edilebilir. Ancak, geçerlilik analizi ölçeğin geçerliliği vardır veya yoktur olarak bir sonuç vermez. Geçerlilik analizi ölçeğin ne derece geçerli olduğu gösteren bir yöntemdir. Bu nedenle ölçeğin geçerliliğini düşük, orta ve yüksek olarak değerlendirmek gerekmektedir. Ölçeğin geçerlilik değerinin yüksek olması, ölçölmek istenen değişkenin ifade edilebilmesine bağlıdır. Ölçeğin geçerlilik düzeyi, geçerlilik katsayısı ile ortaya çıkar. Geçerlilik katsayısı, ölçekten alınan verilerin ölçeğim kullanılış amacına göre belirlenen kriterler arasındaki ilişki katsayısıdır ve -01.00 ile +01.00 arasında değerler alır. İlişki katsayısı ne kadar yüksek ise, ölçeğin amacına o kadar ulaştığı ve geçerli olduğu belirtilmektedir (İlker ve İsmet 2004, 214).

Ölçeklerde bulunan çok sayıdaki verilerin birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirip, onları arzu edilen az sayıda ilişkisiz değişken elde etmeye yarayan ölçme yöntemine faktör analizi adı verilmektedir. Faktör analizinin amacı, birbiriyle ilişkili olan değişkenleri daha az faktör ile açıklamaya çalışmaktır (Karadal 2020, 92). Faktör analizinde doğrulayıcı analiz ve keşifsel analiz olarak iki ayrı analiz yöntemi bulunmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi değişkenleri teyit etmeye çalışır ve faktörleri temsil edecek patika diyagramları kullanır. Veri setinin keşif edilerek karmaşıklık düzenleri ortaya çıkarmaya yardımcı olan yöntem ise keşifsel analiz yöntemidir. Araştırma ile ilgili değişkenlerin etkilendiği faktörlerin sayısı ve hangi değişkenlerin birlikte hareket ettiğini ortaya çıkarmak için keşifsel faktör analizi kullanılmalıdır (Aydınoglu 2020, 59).

Ölçeklerden elde edilen verilerin uygun olup olmadığının anlaşılması için korelasyon matrisinin oluşturulması, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri olmak üzere üç farklı yöntemden faydalanılmaktadır. Veri setinin faktör analizi ile ilgili değerlerinin uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla KMO örneklem değerleri incelenir. KMO değerleri; 0,50'nin altında ise ret edilir. Değerler 0,50 ise zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi ve 0,90 üzerinde ise mükemmel olarak kabul edilir (Karadal 2020, 92).

Tablo 8. Değişkenlerin KMO Değerleri

Personel Güçlendirme		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,816
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1172,067
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık Düzeyi	0
	Anova	%54,396
Örgüt Yapısı		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,777
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	681,766
	Serbestlik Derecesi	91
	Anlamlılık Düzeyi	0
	Anova	52,484
Örgütsel Bağlılık		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,852
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1448,609
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık Düzeyi	0
	Anova	47,238

KMO tablosunda yer alan değerler incelendiğinde, tüm değişkenlerin sahip oldukları KMO değerlerinin eşik değer olan 0.500'den daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçsel geçerlik açısından hiçbir problem olmadığına kanaatine varılmış ve faktör analizine geçilmiştir. Değişkenlere göre faktör analizi ve faktör yükleri Tablo 9'da sunulmuştur:

Tablo 9. Keşifsel Faktör Analizi Tablosu

	Bileşenler				
	1	2			
Yaptığım iş benim için çok önemlidir		0,66			
İşimle ilgili faaliyetler kişisel bazda benim için anlamlıdır		0,73			
Yaptığım iş benim için anlamlıdır		0,64			
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim		0,74			
İşimle ilgili faaliyetleri yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim		0,73			
İşim için gerekli olan becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim		0,57			
İşimi nasıl yürüteceğim konusundaki kararları kendim verebiliyorum	0,56				
İşimi bağımsız ve serbest olarak yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir	0,537				
Çalıştığım bölümde olup bitenler üzerindeki etkim çoktur	0,774				
Çalıştığım bölümdeki olup bitenler üzerinde büyük çapta kontrol sahibiyim	0,858				
Çalıştığım bölümdeki olup bitenler üzerinde önemli ölçüde sözüm geçer	0,858				
	Bileşenler				
	1	2	3	4	
İşyerimizde sıkı yapılandırılmış iletişim kanalları vardır ve önemli finans ve şirket bilgilerine ulaşmak oldukça kısıtlıdır.			0,571		
Her hususa kolaylıkla erişimi sağlayan önemli finans ve şirket bilgilerine yönelik açık iletişim kanalları mevcuttur.				0,648	
Her birimde belirli bir yönetim tarzı uygulanması konusunda aşırı ısrarcı bir anlayış vardır.					
Yöneticilerin iade şekli oldukça resmiden gayri resmiye doğru serbest bir alan oluşturur.			0,608		

Karar verme sürecinde bölüm yöneticilerini devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.			0,753	
İş durumundaki değişikliklere rağmen güvenilir ve gerçek yönetim prensiplerine bağlı kalmaya çok büyük önem verilir.	0,663			
Çalışanların her zaman resmi olarak oluşturulmuş prosedürleri izlemesine çok büyük önem verilir.	0,69			
Resmi prosedürleri göz ardı etmek gerekse bile işin yapılmasına daha çok önem verilir.				0,537
Çoğu faaliyet bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir şekilde kontrol edilmektedir	0,626			
İşlerin yapılmasında ağırlıklı olarak gayri resmi ilişkilere ve iş birliğine dayanan, gevşek, gayri resmi bir kontrol mevcuttur.		0,57		
Çalışanların resmi iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmalarına çok büyük önem verilir.	0,789			
Çoğunlukla durumun gerektirdiği yönde ve bireyin kişiliğine uygun olarak iş yapış tarzlarını belirlemesine izin verme yönünde eğitim vardır.				0,718
Çalıştığım kurum adeta makineye benzemektedir.		0,55		
Çalıştığım kurum adeta organizmaya benzemektedir.		0,78		
	Bileşenler			
	1	2	3	
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	0,578			
Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	0,715			
Şirketime karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>			0,806	
Bu şirkete karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum</u>			0,826	
Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.			0,796	
Bu şirketin benim içi çok özel bir yeri vardır.	0,721			

Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	0,519			
Şirketimden ayrılmak isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.		0,55		
Şu anda bu şirketten ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.		0,76		
Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.		0,59		
Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.				
Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.		0,62		
Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum</u> .			0,506	
Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.		0,6		
Şirketimden şu an ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.				
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.	0,557			
Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam.				
Bu şirkete çok şey borçluyum.	0,553			

4.6.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi veya bir değişkenin diğer değişkenler üzerindeki ilişkisini test etmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı değişkenlerin ne derece birbirleriyle ilişkili olduğunun yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. Korelasyon katsayı değeri +1 ve -1 arasında bir değer almaktadır. Katsayı değerinin +1'e yakın olduğu durumlarda değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu, -1'e yaklaştığında değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönde olduğu belirtilmektedir. Katsayı değeri 0 ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir (Akbaba 2020, 108). Araştırmanın tüm alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerini gösteren korelasyon tablosu, tablo 10'da detaylı bir şekilde sunulmuştur:

Tablo 10. Korelasyon Analizi Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Görevi Sahiplenme (1)	Pearson Correlation	1	,433**	,236**	,175**	0,035	,244**	,266**	,279**	,118*
	Çift Kuyruklu		0	0	0,003	0,56	0	0	0	0,048
Yetki Devri (2)	Pearson Correlation		1	,303**	,140*	,142*	,133*	,319**	,229**	,119*
	Çift Kuyruklu			0	0,019	0,017	0,026	0	0	0,046
İletişim Kanalları (3)	Pearson Correlation			1	,294**	,308**	,238**	,447**	,317**	0,076
	Çift Kuyruklu				0	0	0	0	0	0,202
Ortak Karar Alma (4)	Pearson Correlation				1	,355**	,331**	,290**	,364**	,348**
	Çift Kuyruklu					0	0	0	0	0
Formal Yapı ve Kurallar (5)	Pearson Correlation					1	,330**	,177**	,188**	,242**
	Çift Kuyruklu						0	0,003	0,001	0
Mekanik Yapı (6)	Pearson Correlation						1	,221**	,286**	,278**
	Çift Kuyruklu							0	0	0
Duygusal Bağlılık (7)	Pearson Correlation							1	,557**	,226**
	Çift Kuyruklu								0	0
Devamlılık Bağlılığı (8)	Pearson Correlation								1	,253**
	Çift Kuyruklu									0
Normatif Bağlılık (9)	Pearson Correlation									1
	S Çift Kuyruklu									

**, Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (Çift Kuyruklu).

*, Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu).

Korelasyon tablosu incelendiğinde araştırmanın bağımlı değişkeni olan ve beklenildiği gibi üç alt boyuta dağılan örgütsel bağlılık alt faktörlerinden duygusal bağlılık üzerinde 0.477'lil korelasyon değeri ile iletişim kanallarının orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlar ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde ve yine pozitif yönde korelasyon bulunmaktadır. Devamlılık bağlılığında ise iletişim kanalları (0,317) ile ortak karar almanın (0,364) orta düzeyde, ancak diğer alt boyutların düşük düzeyde etkileşim içerisinde oldukları görülmektedir. Son alt boyut olan normatif bağlılık üzerinde ise ortak karar alma ($R=0,348$), alt boyutu dışında diğer alt boyutların çok düşük seviyede ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sebep sonuç ilişkilerini göstermemektedir. Bu sebeple analizlere regresyon analizleri ile devam edilerek illiyet bağı kontrol edilmiştir.

4.6.5. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir diğer analiz yöntemi regresyon analizidir. Regresyon analizi sayesinde değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve bu varlığın gücü ile ilgili bilgi sahibi olunabilir. Regresyon analizi tek değişken üzerinde uygulanabildiği gibi çoklu değişkenler üzerinde de uygulanabilmektedir. Yapılan ölçümlerde bağımlı ve bağımsız değişken sayısı bir adet ise basit regresyon, iki veya daha fazla bağımsız değişken kullanılır ise çoklu regresyondan söz edilmektedir (Maral 2019, 84). Bir araştırmada regresyon analizinin anlamlı olup olmadığını anlamak için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Değişkenler arasındaki ‘P’ aralığı 0.05’ten küçük olmalıdır.
- ‘t’ değeri -2000 ya da +2000’den büyük olmalıdır.
- ‘ β ’ katsayısı +100’den büyük olmalıdır (Hitay 2020, 77).

Bu bilgiler ışığında araştırmanın üç adet regresyon tablosu aşağıda yorumları ile birlikte sunulmuştur:

Tablo 11. Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkiler

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,152	,343		3,361	,001
	Görevi Sahiplenme	,103	,077	,079	1,341	,181
	Yetki Devri	,144	,053	,159	2,707	,007
	İletişim Kanalları	,319	,056	,330	5,702	,000
	Ortak Karar Alma	,102	,041	,144	2,482	,014
	Formal Yapı ve Kurallar	-,019	,051	-,021	-,366	,715
	Mekanik Yapı	,049	,046	,061	1,064	,288
R Kare:0,271			Düzeltilmiş R Kare:0,255			

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

"Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder. Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum. Şirketime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum." gibi soruların yer aldığı ve en kritik alt boyut olan duygusal bağlılık ölçeği, araştırma kapsamındaki bağımsız değişkenlerden sadece üçü tarafından doğrudan etki altında kalmaktadır. Bunlar Yetki Devri, İletişim Kanalları ve Ortak Karar Alma yapısıdır. Bu modelin açıklanma oranı %25.5'dir.

Tablo 12. Devamlılık Bağlılığı Üzerindeki Etkiler

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,494	0,425		1,162	0,246
	Görevi Sahiplenme	0,215	0,095	0,137	2,251	0,025
	Yetki Devri	0,077	0,066	0,071	1,165	0,245
	İletişim Kanalları	0,19	0,069	0,163	2,74	0,007
	Ortak Karar Alma	0,209	0,051	0,243	4,078	0,000
	Formal Yapı ve Kurallar	-0,004	0,063	-0,004	-0,071	0,944
	Mekanik Yapı	0,121	0,057	0,125	2,109	0,036
R Kare:0,229			Düzeltilmiş R Kare:0,213			

Bağımlı Değişken: Devamlılık Bağlılığı

"Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur. Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum. Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum." gibi ifadelerin odak noktasında yer alan devam bağlılığı, çalışma kapsamında dört adet alt faktörden etkilenmektedir. Bunlar görevi sahiplenme, iletişim kanalları, ortak karar alma ve mekanik yapıdır. Bu bağımsız değişkenlerin modeli açıklama oranı %21.3'dür.

Tablo 13. Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkiler

Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	Model	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,957	0,583		1,641	0,102
	Görevi Sahiplenme	0,048	0,131	0,023	0,368	0,713
	Yetki Devri	0,093	0,091	0,064	1,025	0,306
	İletişim Kanalları	-0,157	0,095	-0,102	-1,652	0,100
	Ortak Karar Alma	0,307	0,07	0,271	4,38	0,000
	Formal Yapı ve Kurallar	0,159	0,087	0,114	1,829	0,069
	Mekanik Yapı	0,206	0,079	0,161	2,61	0,010
R Kare: 0,169			Düzeltilmiş R Kare:0,151			

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

"Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam. Bu şirkete çok şey borçluyum." ifadelerin oluşan beslenen normatif bağlılık ölçeği ise sadece ortak karar alma ve mekanik yapı alt boyutları tarafından etkilenmektedir. Modelin açıklanma oranı %15.1'dir.

Tablo 14. Hipotez Kabul / Red Tablosu

Kod	Hipotez	Durum
H ₁	Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H _{1a}	Personel güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H _{1b}	Personel güçlendirmenin devam bağlılığı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H _{1c}	Personel güçlendirmenin normatif bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H ₂	Örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H _{2a}	Örgüt yapısının duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H _{2b}	Örgüt yapısının devam bağlılığı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Kısmen Desteklendi
H _{2c}	Örgüt yapısının normatif bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır	Kısmen Desteklendi

SONUÇ

Elde edilen sonuçlara bakıldığında özellikle örgüt yapısının önemi ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizlerinde de görüleceği üzere personel güçlendirme faaliyetlerinin bağlılık üzerinde oldukça sınırlı bir etkisi olduğu, ancak örgüt yapısının her bir regresyon analizinde oldukça güçlü olarak çalışmanın bağımlı değişkenin ve her bir alt boyutuna etki ettiği görülmektedir. Personel güçlendirme kavramı Türkiye'deki kurumsal olmayan yapılarda çok yoğun bir şekilde tercih edilen bir durum olmamakla birlikte, ülkemizdeki uygulamaları oldukça sınırlıdır. Özellikle de yetki ve sorumluluk dağılımının çok keskin yapıldığı kurumlarda, personel güçlendirmenin uygulamada zayıf kaldığı görülmektedir. Buna karşılık, örgüt yapısı faktörünün bu denli yüksek oranda bir belirleyici olması, literatüre de uygun bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirket yapısının personel uygun, adil, ılıman bir örgüt kültürü sağlayacak şekilde kurulması, örgütsel bağlılığa doğrudan ve pozitif yönde etki etmektedir. Bunun bir sonucu olarak da örgütsel bağlılığı yüksek olan personel, daha yüksek verimlilik ve performans ile çalışır. İşten ayrılma niyeti, devamsızlık oranı gibi negatif yönlü tüm unsurlar şirket içerisinde minimize edilmektedir.

Çalışma bulgularına yönelik hipotezler genel olarak değerlendirildiğinde personel güçlendirme ve örgüt yapısı bağımsız değişkenlerinin, örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni üzerinde farklı seviyelerde etkisi olduğu görülmektedir. Personel güçlendirme bağımsız değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi incelendiğinde, çalışmanın birinci hipotezi olan “H₁: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi vardır” ifadesi kısmen desteklenmiştir. Bu hipotezin kısmen desteklenmiş olması, personel güçlendirme uygulamalarının işletmeler açısından bir maliyet olarak algılandığı veya bu uygulama için yeterli imkân ve zamanın çalışanlara verilmediği sonucuna varılabilir. Personel güçlendirme uygulamalarının, örgütsel bağlılığın alt boyutu “duygusal bağlılık” üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu desteklenmiş, diğer alt boyutlar olan “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Örgüt yapısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında; “H₂” hipotezine göre, örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi

olduğu desteklenmiştir. Örgüt yapısının, örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde; örgüt yapısının “duygusal bağlılık” üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir. Araştırma üzerinde örgütsel bağlılık boyutunun en çok etkilendiği faktör, örgüt yapısında yer alan iletişim kanalları faktörü olduğu “ $b=0,330$ ” katsayı değeri ile gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu olan “devam bağlılığı” örgüt yapısı faktörlerinden olan iletişim kanalları, mekanik yapı ve ortak karar alma alt faktörlerinden doğrudan etkilendiği görülmektedir. “H_{3a}” hipotezine göre örgüt yapısının “normatif bağlılık” üzerinde doğrudan etkisi olduğu desteklenmiştir. Normatif bağlılığın etkilendiği örgüt yapısının iki alt faktörü ortak karar alma ve mekanik yapı alt boyutları olduğu ön plana çıkmaktadır. Örgüt yapısı ile ilgili tüm hipotezlerin desteklenmesi, işletme yapısında mevcut olan örgüt yapısı alt faktörlerinin çalışanlar üzerinde oldukça etkili olduğunu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Örgüt yapısında yer alan kurallar, iletişim yapısı, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkisel süreçler gibi faktörler örgütsel bağlılığın etkilenmesinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve 282 adet anket toplanmıştır. Üç ölçekten oluşan ankette personel güçlendirme, örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilgili toplam 43 soru ve demografik bilgilere ait dört soruya yer verilmiştir. Araştırmanın kısıtlılığı, ülkemiz sınırları içerisinde yer alan kısa dönem araç kiralama sektöründe faaliyet gösteren kurumsal araç kiralama şirketleri üzerine araştırmanın yapılmasıdır. Havalimanlarında faaliyet göstermekte olan bu işletmelerde çalışan personeller tarafından anketler yanıtlanmıştır.

Otomotiv sektörünün en önemli paydaşlarından biri olan araç kiralama sektörü ile ilgili akademide yeterli sayıda bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Akademisyen ve araştırmacılar, sektöre özel daha fazla çalışma ve araştırma yapılmasını sağlayarak sektörün ve çalışanların gelişimine katkı sağlayabilir. Araştırmada kullanılan veriler, ülke sınırları içerisinde yer alan havalimanlarında şubeleri bulunan kurumsal kısa dönem araç kiralama sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları üzerinde yapılan anketlerden elde edilmiştir. Bu sektörde yapılacak olan bilimsel araştırmalar için çalışmalar daha kısıtlı hale getirilerek, ülke sınırları içerisinde farklı bölgelerde faaliyet gösteren kurumsal kısa dönem araç kiralama firmaları üzerinde

bölgeselleştirme yapılarak uygulanabilir. Sonuçlar bölgeden bölgeye farklılık gösterebilecek olup, araştırma sonuçları bölgesel olarak incelenebilir. Anket yöntemi dışında görüşme şeklinde verilerin sağlanmasıyla çalışanın ne hissettiği daha yakından gözlemlenerek raporlanabilir. Araştırma sadece kısa dönem kurumsal araç kiralama sektöründe yer alan firmalar üzerinde kalmayıp, uzun dönem filo kiralama şirketleri üzerinde yapılabilir. Araştırmaya katılan yönetici ve çalışan sayısının arttırılması bir bütün olarak daha önemli bilgiler elde edilmesini sağlayabilir.

Araştırmada elde edilen verilerin sonuçları dikkate alınarak uygulayıcılara yani yöneticilere çalışanların şirketlerine bağlılıklarının arttırılması noktasında, personel güçlendirme uygulamalarına işletme içerisinde yer vermesinin bağlılık düzeylerine olumlu yansıyacağı belirtilebilir. Çalışanlara, işletme tarafından kararlara katılmaları noktasında düşüncelerine yer verilmesi iş gören gelişimine katkı sağlayarak onların özgüvenli bir işgören olmalarına neden olacaktır. Bu noktada yöneticiler çalışanlara bazı yetkilerini devir edebilir. Yetki devri, çalışanların örgütsel kararlara daha fazla katılmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlar üzerinde yapılan personel güçlendirme uygulamaları işgören becerilerinin harekete geçmesine, çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin güçlenmesine ve çalışanın özgüven sahibi olması sonucunda yapılması gereken işlerle ilgili danışmadan karar almalarına yardımcı olacaktır.

İşletme yapısının çalışanlar için uyumlu bir yapı haline getirilmesi, bireylerin istikrarlı bir şekilde çalışmalarına neden olacağı yönünde olumlu etkileyeceği belirtilebilir. Yöneticinin bu noktada idare şekli önemlidir, yönetici davranışının çalışanlara karşı güvenilir ve samimi olması, işletme içerisinde alınan kararların şeffaflık ile çalışanlara aktarılması, örgüt yapısındaki iletişim kanallarının açık olması, gerekli olduğunda yapılacak işlerle ilgili iş görene danışılması gibi süreçler bağlılığı olumlu yönden etkileyen süreçlerdir. Bu süreçler sonucunda yöneticiler personel güçlendirme uygulamalarına yer vermeli ve işletmede bulunan çalışanlar için örgüt yapısı ile ilgili çalışanların duygu ve düşünceleri tespit edilerek, yapı içerisinde çalışanların örgüte olan gözlemlerini olumsuz etkileyen süreçler ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanların yetkinliklerinin ve becerilerinin gelişmesi yönünde yapılacak eğitimler örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2017). Örgütsel Bağlılık Türleri ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Master's Thesis, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). Effect Of Teamwork, Employee Empowerment And Training On Employee Performance. *International Journal Of Academic Research İn Business And Social Sciences*, 7(11), 380-394.
- Ahmed, M. A. (2017). The Importance Of The Organizational Structuring And Departmentalization İn Workplace. *The Journal Of Middle East And North Africa Sciences*, 10(4086), 30-38.
- Akbaba, Ö. (2020). Sosyal Yenilikçilik, Yetenek Yönetimi ve Küresel Dış Kaynaklamanın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Marmara Bölgesi Aile Şirketleri Uygulaması, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Akçakaya, M. (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, *Karadeniz Araştırmaları*, S. 25, Ss. 145-174.
- Akdemir, A. (1996). İşletme Bilimine Giriş. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, (S 199).
- Akgün, Y. E. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma (Master's Thesis, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Akkuş, D. (2020). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü: KTMÜ Örneği (Manisa İli Örneği). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Doktora Tezi), Bişkek.

- Altun, E. (2019). Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 1(2), 1-13.
- Altunay, Ö. (2006). Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., & Modern, S. B. (2002) Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment).
- Aquinas, P. G. (2008). Organization Structure & Design: Applications And Challenges, Excel Books, New Delhi.
- Aras, G. (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Unpublished Master's Thesis). Gümüşhane University, Institute Of Social Sciences, Gümüşhane.
- Aslan, Z. (2010). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma (Master's Thesis, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. Journal Of Aeronautics And Space Technologies, 2(2), 59-67.
- Atak, M., & Atık, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. Journal Of Aeronautics And Space Technologies, 3(1), 63-70
- Aydınoğlu, T. (2021). Örgütsel Güven ve Örgütsel Adaletin Bireysel İş Performansına Etkisi: Uzaktan Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Aydoğdu, A. (2013). Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Ayupp, K., & Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel Employees' Perspective. Journal Of Industrial Engineering And Management (Jiem), 3(3), 561-575.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Pegem Akademi.

Bardakoğlu, Ö., & Akgündüz, Y. (2016). Otel Çalışanlarının Örgütsel Prestij Ve Psikolojik Güçlendirme Algılarının İşbirliği Davranışlarına Etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 12(30), 145-158

Barlı, Ö., & Bilimleri, D. (2007). Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, 231.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations." Journal of Personality and Social Psychology 51(6): 1173.

Bay, M., & Paylı, M. (2018). Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. Journal Of International Social Research, 11(60).

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, (59), 125-139.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, C. 16, S. 59, 125-141.

Beach, A. J. (1996). Empowerment to The People: Creating an Atmosphere For Growth. Empowerment in Organizations, 30-31.

Bilaloğlu, H. (2019). Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi.

Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Bolat, O. I., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 215-239.

Bolat, T. Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17, 202-204

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. G., & Erdem, B. (2009). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 325-326.

Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. Kesit Akademi Dergisi, (4), 236-260.

Camcı, V. (2013). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (Doctoral Dissertation, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Canan, H. O. Ş., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(4), 1-24.

Candan, H., Canbolat, M. A. ve Öksüz, Y. S. (2015). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, KSÜ İİBF Dergisi, 5(2), 255-266

Caudron, S. (1995). Create An Empowering Environment. Personnel Journal, 74(9), 28-35.

Ceylan, A., Çöl, G., & Gül, H. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1) 35-51.

- Cohen, A. (1993). Age and Tenure In Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
- Coleman, H. J. (1996). Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad. *Leadership & Organization Development Journal*, C:17, No:4, 29-36.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice. *Academy Of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cronbach, Lee J. 1951. "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests." *Psychometrika* 16 (3).
- Çalış, M. (2012). Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya*.
- Çankaya, M. (2018). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çelebi, M. A. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı (Doctoral Dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Karaman), 28.
- Çelik, A. & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.

- Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 58-60.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 35-46.
- Çubukcu, M. (2018). Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 175-190
- Çubukcu, M. (2018). Örgüt Yapısını Etkileyen Unsurların Örgütsel Ekoloji Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 84-91.
- Çuhadar, D. M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25).
- Daft, R. L. (2020). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning.
- Demir, H, & Tarhan, O. K. A. N. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demir, M. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İkii Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırmalı Analizi (Master Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 32.
- Demiral, S. D. Ö. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(1), 282-303.

- Demirbaş, A., & Öktem, M. K. (2013) Kamu Yönetiminde Bilgi Toplumu Kapsamında Liderlik Sorunsalı. Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (Odüsobiad), 4(7), 92-99.
- Ders, O., & Arıkboğa, D. F. Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon.
- Doğan S, Kılıç S. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2007; (29): 37– 61.
- Doğan, H. (2019). Yönetici Roller ve Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Yöneticiye Güveni Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Denizli.
- Doğan, S. (2003). Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme: Empowerment. Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 165-189.
- Doğan, S. (2006). Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı. İstanbul. Kare Yayınları
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 112-132.
- Dursun, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5,212.
- Dursun, B. O. Z., DURAN, C., & UĞURLU, E. (2021). Örgütsel Bağlılığın İş Performansına Etkisi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(1), 345-355.

- Durutürk, H. (2018). Matris Yönetim Şekline Sahip Bölgelerde Dağılmış Bir Organizasyon İçin İletişimin Arttırma Yöntemlerinin Belirlenmesi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Yayınları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, İstanbul.
- Ercan, İ., & İsmet, K. A. N. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30(3), 211-216.
- Eren, H., & Demirgöz Bal, M. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık, Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi, 1(2), 44-50.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Ege Akademik Bakış, 11(1), 121-136.
- Erol, Ersan. «İş Gören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Açısından Bir İnceleme» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013, 28.
- Fayol, H. (2016). Genel ve Endüstriyel Yönetim (5. Baskı). (M.A. Çalıkoglu, Çev.). Ankara: Adres Yayınları (1916).
- Fong, Kai Hung. Ed Snape. 2013, “Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing A Multi- Level Mediating Model”, British Journal of Management, Vol. 26, Num. 1, Pp. 126-138.
- George, J.M. & Jones, G. (2012) Understanding and Managing Organizational Behavior. 6th Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Ghani, K. A., Jayabalan, V., & Sugumar, M. (2002). Impact Of Advanced Manufacturing Technology On Organizational Structure. The Journal Of High Technology Management Research, 13(2), 157-175.

- Gökçe, M. (2019). X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Göze, E. (2021). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Whistleblowing (Bilgi İfşası) Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2008). Understanding Empowerment From An Employee Perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 41.
- Güçlü, H.: “ Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, (2006).
- Gül, K. (2019). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Gündoğan, T., & Müdürlüğü, İ. K. G. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Eylül, 23-60.
- Güneş, Ş. (2015). Personel Güçlendirmenin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma: Batman Merkezdeki Kamu İşletmelerinde Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Gürbüz, G., İ. Kumkale ve Oğuzhan, A. (2013). “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma”, *International Conference On Eurasian Economics*. Rusya: Moskova, Ss. 791-800.

- Gürgen, H (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. Der Yayınevi.
- Hair Jr, Joseph F; Black, William C; Babin, Barry J, and Rolph E Anderson. 2014. Multivariate Data Analysis. 7th ed. Essex: Pearson.
- Haman, Ö. (2016). Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Hanaysha, J. (2016). Examining The Effects Of Employee Empowerment, Teamwork, And Employee Training On Organizational Commitment. Procedia-Social And Behavioral Sciences, 229, 298-306.
- Hardy, C., & Leiba-O'sullivan, S. (1998). The Power Behind Empowerment: Implications For Research And Practice. Human Relations, 51(4), 451-483.
- Hasan, G. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. Ege Academic Review, 2(1), 37-56.
- Hitay, Ö. (2020). Öğrenen Örgütlerde Oyunlaştırma Teorisinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İlisu, İlkey. «Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2012.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). Organizational Culture, Structure, Technology Infrastructure And Knowledge Sharing. Vine.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. (2007). Effectiveness Of Teambuilding İn Organization. Journal Of Management, 5(3), 35-37.

- Kaplan, A. (2019). Toplu Yemek Firmalarında Uygulanan Personel Güçlendirme Faaliyetlerinin Personel Memnuniyeti, Kurum Aidiyeti ve Kurum İçi İmaja Olan Etkisinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karaca, H., & Kadir, Ö. Z. E. R. (2019). Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 108-124.
- Karadal, K. (2020). Örgütsel Sinizmin Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Yan Sanayi Kuruluşu Çalışanları Üzerine Araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul).
- Karadal, K. (2020). Örgütsel Sinizmin Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Otomotiv Yan Sanayi Kuruluşu Çalışanları Üzerine Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karavardar, G. (2017). Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Kartal, H. (2015). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kayışkan, D. (2018). İşletme Stratejilerine Göre Örgüt Yapılarının Oluşturulması. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 1(2), 59-66.
- Kayışkan, D. (2018). İşletme Stratejilerine Göre Örgüt Yapılarının Oluşturulması. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 1(2), 59-66.

- Koch, R. Ve Godden, I. 1997. Why Empowerment Is Unworkable? Across The Board, January, 11-12.
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama.
- Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları. 9. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, İstanbul: Arıkan.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Koçyiğit, Y. (2018). Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İzmir.
- Koparal, C. (2007). Yönetim Organizasyon (774). Anadolu Üniversitesi. Yayınları.
- Kumbalı, H. Ç. (2018). Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi (Doctoral Dissertation, Pamukkale Üniversitesi).
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri. Kamu-İş Dergisi, 10(1), 168-182.
- Lashley, C. (1995). Towards An Understanding Of Employee Empowerment In Hospitality Services. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 27-32.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is Empowerment Really A New Concept?. International Journal Of Human Resource Management, 12(4), 684-695.

- Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing The Effectiveness Of Empowerment On Service Quality: A Multi-Level Study Of Chinese Tourism Firms. *Tourism Management*, 61, 411-425.
- Mahmut, A. K. I. N. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(29), 211-238.
- Maral, S. (2019). Pazarlama Stratejileri ve Örgüt Yapısının Firma Performansı Üzerindeki Etkileri Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Marshal, E. W. (2000). Güven İçeri Korku Dışarı. *Executive Excellence Dergisi*, 11(6).
- Mert, İ. S. (2020). Performans Geri Bildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 133-148.
- Millikin, J. P. (1994). The Role Of Self-Leadership In Empowered Work Teams (Doctoral Dissertation, Arizona State University).
- Mintzberg, H. (2015). Örgütler ve Yapıları, 1. Basım (Çev. Ed: Aypay, A.), Nobel, Ankara.
- Mirze, Kadri S. (2016). Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma. 1.b., İstanbul: Beta Basım.
- Murat, A. K., & Sezer, Ö. (2017). Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri. *The Journal Of International Lingual Social And Educational Sciences*, 3(2), 111-119.
- Mustafa, B. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

- Önal, S. (2021). İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Bölümünde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı.
- Örgev, C., & Sütü, E. S. (2018). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 5(1), 47-53.
- Öz, E. (2020). Örgüt Yapısının Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarına ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Özaktürk, B. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özaktürk, B. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özdemir, B., & Taşci, D. (2019). Kaynak Temelli Görüş Ekseninde Örgütsel Yapı Maliyet Liderliği Stratejisi İlişkisi: Türkiye'nin İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu'nda Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (42), 180-190.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14), 69-84.
- Öztürk, M. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Perakende Okulum. 2021. ‘‘Organizasyon Yapılarını Belirleyen Öğeler.’’
<https://www.Perakendeokulum.Com/Organizasyon-Yapilarini-Belirleyen-Ogeler/> E.T. 23.04.2021
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma (Doctoral Dissertation, Sosyal Bilimler).
- Pınar, N. (2020). Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal Of Applied Psychology, 59(5), 603.
- Pusula360. 2021. ‘‘Etkili Bir Geri Bildirim İçin Bilmeniz Gerekenler.’’
<https://www.Pusula360.Com/Blog/Detay/18/Etkili-Bir-Geri-Bildirim-İcin-Bilmeniz-Gerekenler> E.T: 22.03.2021
- Reichers, Arnon E. (1985). ‘‘A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment’’. Academy Of Management Review. 10 (3): 465-476.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (Fifteenth). England: Pearson Education Limited.
- Robins Stephen, P., & Mary, C. (2012). Management Eleventh Edition Pearson Education. Inc., Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 7458.
- Salha, Hamide. (2017), Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

- Sargut,S., Özen,Ş., (2010). Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme, Örgüt Kuramları, İmge, İstanbul.
- Sarıaltın, H., & Yılmaz, A. (2007). Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (18), 205-226.
- Sebahattin, A. C. A. R., & Çevirgen, A. (2021). Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 8(1), 91-105.
- Seçgin, Y. (2007). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serpek, E. (2003). Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Sezgin Koyun. 2020. ‘‘Örgüt Nedir?’’ <https://www.Sezginkoyun.Com/Orgut-Nedir/> E.T: 10.04.2021.
- Sökmen, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir. Journal Of Tourism And Gastronomy Studies, 980, 990.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. Academy Of Management Journal, 38(5), 1442-1465.
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. International Journal Of Management and Administration, 2(3), 49-65.
- Şahin, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Taş, Ö. Y., & Ağırbaş, İ. T. D. (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği (Doctoral Dissertation, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı).

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements Of Empowerment: An “Interpretive” Model Of Intrinsic Task Motivation. *Academy Of Management Review*, 15(4), 666-681.

Tokat, B. & Şerbetçi, D. (2001). İşletmecilik Bilgisi. İstanbul: Avcı Ofset.

Tom Burns ve G.M. Stalker. 1966. The Management Of Innovation. London: Associated Book Publishers Limited. S:119-125.

Tuysuz, M. (2019). İnsan Kaynakları Departmanı Rollerinin Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Algısına Etkisi ve Bu Süreçte Örgüt Yapısının Düzenleyici Rolü, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

TÜİK, İstatistiklerle Kadın – 2022 Tablo-1 Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre Nüfus, <https://Data.Tuik.Gov.Tr/Bulten/Index?P=Istatistiklerle-Kadin-2021-45635>, Erişim Tarihi: 06.04.2022

Türkan, M. (2020). Psikolojik Personel Güçlendirme ile Psikososyal Riskler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.

Umahan, E. F. E., Karavelioğlu, C., & ÖZLER, N. D. E. (2020). İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 143-161.

- Uyanık, C. (1998) Örgütsel Yapı ve Kombassan’da Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Uyaroglu, E. S. (2019). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Eğitim Sektörü Örneği (Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Ünüvar, M. (2009). “Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış, C.9, S.2, Ss.559-592.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2), 51-69.
- Yıldırım, A. Örgütsel Değişimin Yönetilmesi Bağlamında" Çevre-Uyum İlişkisi." Yeni Kurumsal Kuram ile Kaynak Bağımlılığı Kuramları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (44), 89-102.
- Yıldırım, K. (2014). Mekanik-Organik Örgütsel Yapı Değişkenleri Perspektifiyle 6528 Sayılı Kanunun Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Değişimin İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(3), 359-391.
- Yıldırım, M. H. (2007). Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Ankara
- Yıldız, A., & Sıdika, K. A. Y. A. (2017). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme. Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 17(1), 1-21.

- Yıldız, N. (2018). Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(4), 607-637.
- Yılmaz, N. (2019). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Master's Thesis, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Why Firms Adopt Empowerment Practices And How Such Practices Affect Firm Performance? A Transaction Cost-Exchange Perspective. Human Resource Management Review, 29(1), 111-124.
- Yurttaş, A. (2014). Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Terfi İlişkisi: Kamu Örgütü Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yakındoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Kıbrıs.
- Yücel, İ., & Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23), 19-48.

EKLER

EK-1. Anket

Araştırma Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "İşletmelerde Örgütsel Yapı ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Kurumsal Araç Kiralama İşletmelerinde Bir İnceleme" isimli tez için yapılmaktadır. Ankette kişisel verilerinizi ortaya çıkaracak herhangi bir soru bulunmamaktadır. Araştırmaya ilişkin veri ve bulgular bilimsel bir çalışmada kullanılacak başka hiçbir yerde yayınlanmayacaktır. Vereceğiniz cevaplarda samimi ve gerçekçi olmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Araştırma Sorumlusu Uğurcan Coşkun

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Cinsiyeti	: Kadın () Erkek ()
Yaşı	: ()
Eğitim Durumu	: İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü ()
Medeni Durumu	: Bekar () Evli ()
Toplam Çalışma Süresi	: ()

1. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “Personel Güçlendirme” ile ilgili algılarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, X işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Fikrim Yok	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım iş benim için çok önemlidir	()	()	()	()	()
İşimle ilgili faaliyetler kişisel bazda benim için anlamlıdır	()	()	()	()	()
Yaptığım iş benim için anlamlıdır	()	()	()	()	()
İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim	()	()	()	()	()
İşimle ilgili faaliyetleri yapmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim	()	()	()	()	()
İşim için gerekli olan becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	()	()	()	()	()
İşimi nasıl yürüteceğim konusundaki kararları kendim verebiliyorum	()	()	()	()	()
İşimi bağımsız ve serbest olarak yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir	()	()	()	()	()
Çalıştığım bölümde olup bitenler üzerindeki etkim çoktur	()	()	()	()	()
Çalıştığım bölümdeki olup bitenler üzerinde büyük çapta kontrol sahibiyim	()	()	()	()	()
Çalıştığım bölümdeki olup bitenler üzerinde önemli ölçüde sözüm geçer	()	()	()	()	()

2. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “Örgüt Yapısı” ile ilgili algılarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, X işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Fikrim Yok	(4)Katılıyorum	(5)Kesinlikle Katılıyorum
İşyerimizde sıkı yapılandırılmış iletişim kanalları vardır ve önemli finans ve şirket bilgilerine ulaşmak oldukça kısıtlıdır.	()	()	()	()	()
Her hususa kolaylıkla erişimi sağlayan önemli finans ve şirket bilgilerine yönelik açık iletişim kanalları mevcuttur.	()	()	()	()	()
Her birimde belirli bir yönetim tarzı uygulanması konusunda aşırı ısrarcı bir anlayış vardır.	()	()	()	()	()
Yöneticilerin iade şekli oldukça resmiden gayri resmiye doğru serbest bir alan oluşturur.	()	()	()	()	()
Karar verme sürecinde bölüm yöneticilerini devre dışı bırakmak anlamına gelse bile belirli durumlarda konunun uzmanına daha fazla söz hakkı verilmesi eğilimi vardır.	()	()	()	()	()
İş durumundaki değişikliklere ragmen güvenilir ve gerçek yönetim prensiplerine bağlı kalmaya çok büyük önem verilir.	()	()	()	()	()
Çalışanların her zaman resmi olarak oluşturulmuş prosedürleri izlemesine çok büyük önem verilir.	()	()	()	()	()
Resmi prosedürleri göz ardı etmek gerekse bile işin yapılmasına daha çok önem verilir.	()	()	()	()	()
Çoğu faaliyet bilgi sistemleri aracılığıyla sıkı bir şekilde control edilmektedir	()	()	()	()	()
İşlerin yapılmasında ağırlıklı olarak gayri resmi ilişkilere ve işbirliğine dayanan, gevşek, gayri resmi bir kontrol mevcuttur.	()	()	()	()	()
Çalışanların resmi iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmalarına çok büyük önem verilir.	()	()	()	()	()
Çoğunlukla durumun gerektirdiği yönde ve bireyin kişiliğine uygun olarak iş yapış tarzlarını belirlemesine izin verme yönünde eğitim vardır.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurum adeta makineye benzemektedir.	()	()	()	()	()
Çalıştığım kurum adeta organizmaya benzemektedir.	()	()	()	()	()

3. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “Örgütsel Bağlılık” ile ilgili algılarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, X işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Fikrim Yok	(4)Katılıyorum	(5)Kesinlikle Katılıyorum
Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	()	()	()	()	()
Bu şirketin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	()	()	()	()	()
Şirketime karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum</u> .	()	()	()	()	()
Bu şirkete karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum</u> .	()	()	()	()	()
Bu şirkette kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	()	()	()	()	()
Bu şirketin benim içi çok özel bir yeri vardır.	()	()	()	()	()
Şu anda bu şirkette çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	()	()	()	()	()
Şirketimden ayrılmak isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	()	()	()	()	()
Şu anda bu şirketten ayrılacak olsam, hayatımda bir çok şey alt üst olur.	()	()	()	()	()
Bu şirketten ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	()	()	()	()	()
Eğer bu şirkete kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	()	()	()	()	()
Bu şirketten ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	()	()	()	()	()
Bu şirkette çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum</u> .	()	()	()	()	()
Eğer bu şirketten ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
Şirketimden şuan ayrılacak olsam kendimi suçlu hissedirim.	()	()	()	()	()
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor.	()	()	()	()	()
Bu şirketteki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu şirketten ayrılmam.	()	()	()	()	()
Bu şirkete çok şey borçluyum.	()	()	()	()	()

