

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA
PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ETKİSİ:
ANKARA ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kaya DEMİRKUŞ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2019

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA
PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ETKİSİ:
ANKARA ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kaya DEMİRKUŞ

1403810317

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1403810317 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi "Kaya DEMİRKUŞ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma Ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



: Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



: Doç. Dr. İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 16.01.2019

Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL

Enstitü Müdürü



TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16/01/2019

Kaya DEMİRKUŞ

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tezimin hazırlanması aşamasında bilgi ve tecrübesiyle yol gösteren tez danışmanım Doç. Dr. Suat BEGEÇ' e, anket çalışması esnasında yaptıkları değerli katkılarından dolayı Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü yöneticilerine ve personeline, öğrenim hayatım boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen ve hep yanımda olan aileme, eşime ve çocuklarıma katkılarından ötürü sonsuz teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİNİN TANIMLANMASI	2
1.1 Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi	3
1.1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	3
1.1.2 Örgütsel Bağlılıkla Benzeşen Kavramların Tanımlanması	6
1.1.3 İş Yaşamında Bağlılık Türleri	7
1.1.4 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	9
1.1.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler	11
1.1.6 Günümüz İş Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Anlam ve Önemi ...	16
1.2 Örgütsel Bağlılık Model ve Yaklaşımları	17
1.2.1 Etzioni, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımları.....	17
1.2.2 Becker Yan Bahis ve Katz - Kahn Yaklaşımları	18
1.2.3 Wiener- Reichers ve Buchanan Yaklaşımları.....	19
1.2.4 DeCotiis-Summers ve Kanter Yaklaşımları	20
1.2.5 Salancik ve Penley - Gould Yaklaşımları.....	21
1.2.6 Allen-Meyer Çoklu Bağlılık Modeli ve Yaklaşımı	22
1.2.6.1 Duygusal Bağlılık.....	23
1.2.6.2 Devam Bağlılığı.....	24
1.2.6.3 Normatif Bağlılık.....	25
1.3 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	26

1.3.1	Gelişim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	26
1.3.1.1.	Düşük Bağlılık Düzeyinde Sonuçlar.....	27
1.3.1.2.	Orta Bağlılık Düzeyinde Sonuçları.....	28
1.3.1.3.	Yüksek Bağlılık Düzeyinde Sonuçlar.....	29
1.3.2	Örgütsel Bağlılığın İş Doyumuna Yönelik Sonuçları	30
1.3.3	Örgütsel Bağlılığın Performansa Yönelik Sonuçları.....	31
1.3.4	Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve ÖVD Yönelik Sonuçları	33
1.3.5	Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Güven Davranışına Etkisi	34
İKİNCİ BÖLÜM		36
2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEORİK ÇERÇEVESİNİN TANIMLANMASI		36
2.1	Personel Güçlendirmenin Kavramsal Çerçevesi	37
2.1.1	Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Özellikleri.....	37
2.1.2	Personel Güçlendirme İle İlişkili/Benzeşen Kavramlar	39
2.1.3	Personel Güçlendirmenin Boyutları	42
2.1.3.1	Anlamlılık Boyutu	43
2.1.3.2	Yetenek Boyutu	43
2.1.3.3	Etki Boyutu.....	43
2.1.3.4	Özerklik (Otonomi) Boyutu	44
2.1.4	Personeli Güçlendirmenin Yararları ve Önemi	44
2.2	Personel Güçlendirme Model ve Yaklaşımlarına Bakış.....	46
2.2.1	Conger ve Kanungo ve Güçlendirme Yaklaşımı.....	47
2.2.2	Thomas ve Velthouse ve Bilişsel Güçlendirme Yaklaşımı	48
2.2.3	Spreitzer ve Psikolojik Güçlendirme Modeli	48
2.2.4	Robbins, Crino ve Fredendall Bütünleşik Modeli.....	49
2.3	Personel Güçlendirme Süreç ve Uygulamaları	49
2.3.1	Personel Güçlendirme Süreçlerinde Belirleyici Faktörler	50
2.3.1.1	Yöneticiler ve Personel Güçlendirmedeki Fonksiyonları	50
2.3.1.2	Çalışanlar ve Personel Güçlendirmedeki Fonksiyonları ..	51
2.3.1.3	Örgütün İç Çevresi, İş Ortamı ve Örgüt Yapısı	53
2.3.2	Personel Güçlendirmeye Yönelik Yönetimsel Stratejiler.....	54
2.3.3	Personel Güçlendirmenin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	57
2.3.4	Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		61
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ..		61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	68
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ETKİSİ.....	68
4.1 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	68
4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	69
4.1.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	72
4.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	73
4.2.2 Araştırmanın Kısıtlılıkları	75
4.2.3 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri.....	75
4.2.3.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	75
4.2.3.2 Personel Güçlendirme Ölçeği.....	76
4.2.4 Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri	77
4.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	78
4.3 Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular	79
4.3.1 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşleri	80
4.3.2 Katılımcıların Personel Güçlendirme Hakkındaki Görüşleri	83
4.4 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları.....	85
4.4.1 Ölçeklerin KMO ve Barlett Testi Bulguları	85
4.4.2 Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	86
4.4.3 Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayı Testi Bulguları	88
4.5 Farklılık Testleri Bulguları	89
4.5.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları.....	90
4.5.2 Yaş Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları	91
4.5.3 Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları.....	92
4.5.4 Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları	93
4.5.5 Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları	94
4.5.6 Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları.....	95
4.5.7 İlk İşe Başladığı Kurum Olma Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları	96
4.6 Korelasyon Analizi Bulguları.....	97
4.7 Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotezlerin Testi	98
4.7.1 Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	98
4.7.2 Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarıyla Duygusal Bağlılık İlişkisi.....	99
4.7.3 Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarıyla Devam Bağlılığının İlişkisi	101

4.7.4 Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarıyla Normatif Bağlılık İlişkisi	102
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	104
KAYNAKLAR	113
EKLER.....	126
Ek A. Anket Formu	126
Ek B. Kurum Olur Yazısı.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	131



TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 4.1. Araştırma hipotezleri.....	73
Tablo 4.2. Sosyal bilimler araştırmalarında örneklem büyüklükleri.	74
Tablo 4.3. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı.	78
Tablo 4.4. Katılımcıların duygusal bağlılıkları hakkındaki görüşleri.	80
Tablo 4.5. Katılımcıların devam bağlılığı hakkındaki görüşleri.	81
Tablo 4.6. Katılımcıların normatif bağlılık hakkındaki görüşleri.	82
Tablo 4.7. Katılımcıların personel güçlendirme uygulamaları hakkındaki görüşleri.....	84
Tablo 4.8. Değişkenlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçları.	86
Tablo 4.9. Örgütsel bağlılık açıklayıcı faktör analizi bulguları.....	87
Tablo 4.10. Personel güçlendirme açıklayıcı faktör analizi bulguları.....	88
Tablo 4.11. Değişkenlerin Cronbach Alfa katsayıları.	89
Tablo 4.12. Cinsiyete göre t-testi bulguları.	90
Tablo 4.13. Yaş değişkenine göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.....	91
Tablo 4.14. Medeni duruma göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.....	92
Tablo 4.15. Eğitim duruma göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.	93
Tablo 4.16. Kıdem durumuna göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.	94
Tablo 4.17. Gelir durumuna göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.....	95
Tablo 4.18. İlk işyeri durumuna göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.	96
Tablo 4.19. Pearson korelasyon analizi bulguları.	97
Tablo 4.20. Regresyon analizi bulguları (hipotez 0 ve 1 için).	98
Tablo 4.21. Regresyon analizi bulguları (H1.1, H1.2, H1.3 ve H1.4 için).....	100
Tablo 4.22. Regresyon analizi bulguları (H1.5, H1.6, H1.7 ve H1.8 için).....	101
Tablo 4.23. Regresyon analizi bulguları (H1.9, H1.10, H1.11 ve H1.12 için).....	102
Tablo 4.24. Araştırma hipotezlerinin toplu test sonuçları.	103

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırmanın kavramsal modeli.....	72
---	----



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
DVB	: Devam Bağlılığı
DYB	: Duygusal Bağlılık
NB	: Normatif Bağlılık
PG	: Personel Güçlendirme
vd.	: Ve diğerleri

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ETKİSİ: ANKARA ÇALIŞMA VE İŞ KURUMU İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Kaya DEMİRKUŞ

Yüksek Lisans İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Ocak-2019, 131 sayfa

Araştırmanın temel amacı, personel güçlendirme uygulamalarının kamu çalışanlarının üç boyutta şekillenen örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Araştırma sonucunda genel olarak personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Personel güçlendirmenin “anlam” ve “özerklik” boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu pozitif yönde etki ettiği görülmüştür.

Personel güçlendirmenin “anlam”, “yetenek” ve “özerklik” boyutlarının örgütsel bağlılığın devam boyutunu pozitif yönde etkilenmiştir.

Personel güçlendirmenin “anlam”, “yetenek” ve “özerklik” boyutlarının örgütsel bağlılığın normatif boyutunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın örgütsel bağlılığın üç alt boyutu ile personel güçlendirmenin dört alt boyutu arasındaki ilişkiyi ayrıntılı bir şekilde incelemek yönüyle literatüre katkı sunduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Personel Güçlendirme.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERSONNEL EMPOWERMENT PROVIDING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EXAMPLE OF ANKARA LABOR AND EMPLOYMENT AGENCY.

DEMIRKUS, Kaya

Master Thesis of Business Administration

Supervisor: Doç. Dr. Suat BEGEÇ

January- 2019, 131 pages

The main purpose of this study is to determine impacts of the personnel empowerment practices on the three dimensions of organizational commitment behaviors of employee.

As result of the study was determined that the personnel empowerment practices have in generally positive impact on the employees' organizational commitment behaviors.

It has been seen that empowering personnel with the ‘meaning’ and ‘autonomy’ aspects impact positively on the emotional aspect of organisational loyalty.

It has been seen that empowering personnel with the ‘meaning’, ‘effect’ and ‘autonomy’ aspects impact positively on attendance aspect of organisational loyalty.

It has been established that empowering personnel with the ‘meaning’, ‘effect’ and ‘autonomy’ aspects impacted positively on normative aspects of organisational loyalty.

This research contributes to the literature in detail by examining the three sub-dimensions of organizational commitment and four sub-dimensions of personnel empowerment.

Key Words:

Organizational Commitment, Personnel Empowerment.

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlama konusunda yegâne stratejik kaynak olarak gördükleri bilgi, aslında insanların tarih boyunca hayatlarını mutlu bir şekilde sürdürebilmek, zor bir doğal çevrede tüm faaliyetlerinde başarılı olabilmek ve çevrelerine uyum sağlayabilmek için kullandığı en değerli varlıklarıdır.

Şüphesiz toplumlar bilgi toplumuna, ekonomiler bilgi ekonomisine ve çalışanlarda da birer bilgi işçisine dönüşmek zorunda kalınca, tüm sektörlerde üretim süreç ve sistemleri yeniden yapılandırılmış ve böylelikle adına bilgi ekonomisi denilen ve nitelikli beşeri faktörü merkeze alan yeni bir ekonomik sistem ortaya çıkmıştır.

Öyleyse personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların işlerine ya da örgütlerine bağlılık düzeylerine pozitif yönde etkisinin olduğu düşünülebilir. Ancak örgütsel bağlılığın hangi boyutlarının personel güçlendirme uygulama ve alt boyutlarıyla hangi düzeyde ilişkili olduğuna yönelik yapılacak bir araştırmanın iki kavram arasındaki ilişkinin boyutlarını tam olarak anlama açısından oldukça anlamlı olacağı değerlendirilmektedir.

Özetlenen çerçevede bu araştırmanın temel amacı; örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin etkisini Ankara ili Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü örneğinden hareketle tespit etmektir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan temel araştırma sorusu ise; çalışanların üç boyutta gelişen örgütsel bağlılık davranışları ile personel güçlendirme uygulama ve alt boyutları arasında nasıl bir ilişki ve etkileşim bulunmaktadır?

Bu temel araştırma sorusuna yanıt aramak amacıyla yapılan araştırmanın aşağıdaki paragraflarda özetlenen bölüm ve başlıklardan oluşmaktadır.

Tezin ilk bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, unsurları, türleri, önemi ve işlevleri literatürde yer alan örgütsel bağlılık model ve yaklaşımlarına göre tanımlandıktan sonra, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler kısaca incelenmeye çalışılmıştır.

Tezin İkinci bölümünde araştırmanın diğer temel kavramı olan personel güçlendirme kavramı incelenerek bu kavramın örgütsel bağlılıkla ilişkisi literatürde yer alan önceki araştırmaların sonuçları çerçevesinde incelenmiş ve literatür incelemesi sonuçlarına göre araştırmanın temel varsayımları tanımlanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde ise çalışmanın amaç ve hedeflerine göre kavramsal bir araştırma modeli kapsamında bağımsız ve bağımlı değişkenleri tanımlanmıştır. Bu değişkenlere göre araştırma hipotezleri ileri sürüldükten sonra anketin örnekleme ve evreni tanımlanmış; daha sonra bu ankette kullanılan veri toplama yöntemleri ile araştırma verilerinin analizinde kullanılan yöntemler anlatılmıştır.

Tezin dördüncü ve son bölümde yapılan anket sonucunda toplanan nicel veriler SPSS 23.0 programında çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bölümde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile araştırma konusunda katılımcıların görüşleri değerlendirilmiştir. Analizlerin ikinci aşamasında ise ankette yer alan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilikleri test edildikten sonra üçüncü aşamada araştırma hipotezleri test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri aracılığıyla ulaşılan bulgulara göre araştırma hipotezlerinin geçerlilikleri sınanmaya çalışılmıştır.

Bölümde son olarak araştırma sonuçları, aynı konuda yapılan önceki araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırmalı bir şekilde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Böylece örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme uygulama ve alt boyutları arasında nasıl bir etkileşim olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİNİN TANIMLANMASI

Küreselleşen dünyada rekabet koşullarının gittikçe şiddetlenerek nitelikli beşeri faktöre daha fazla ihtiyaç duyulması, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasının önem ve değerini arttırmıştır.

İşletmelerin örgütsel performansını, verimliliğini ve üretim etkililiğini artırma arayışlarının birer sonucu olarak, çalışanların iş yerlerindeki örgütsel algı, tutum ve davranışlarını konu edinen araştırmaların sayısı son dönemde giderek artmaktadır. Özellikle çalışan algı ve tutumlarını konu edinen bu tarz araştırmalarla, bir yandan örgütsel davranış literatürü zenginleşirken, diğer yandan da çalışanların iş ve çalışma koşulları iyileştirmeye yönelik gelişmelerin yaşandığını söylemek mümkündür (Saks, Ashforth, Blake ve Sluss, 2007:447).

Nitekim günümüzde işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşması ve çalışanlarının işte devamlılığının yanı sıra performanslarının da yükselmesine pozitif katkılar sunan “örgütsel bağlılık” konusunda son dönemde yüzlerce araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017; Akkaya, 2017).

Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık günümüz işletmelerinde örgütün etkinliği ve üretkenliği açısından pozitif yönde geliştirilmesi ve etkili yönetilmesi gereken en önemli çalışan davranışı olduğunu belirtmek mümkündür (Kowalski ve Steve, 2012:471). Zira yüksek örgütsel bağlılık çalışanların gönüllü, içten ve olağan üstü bir şekilde işe fazladan zaman, beyin gücü, enerji ayırmasını açıklayan nitelikte, performans arttırıcı pozitif bir çalışan davranışıdır (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016:50-52).

Böylesine stratejik öneme sahip örgütsel bağlılığı konu edinen bu tezin ilk bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, unsurları, türleri, önemi ve işlevleri literatürde yer alan örgütsel bağlılık model ve yaklaşımlarına göre tanımlandıktan sonra,

örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler kısaca incelenmeye çalışılmıştır.

1.1. Örgütsel Bağlılığın Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel bağlılık davranışının, bir örgütte çalışanları olumlu yönde etkileyecek herhangi bir pozitif yönlendirme olmadığı durumlarda bile onların işinde güdülenmesine ya da bireysel performansının artmasına neden olabilecek nitelikte bir motivasyon aracı olduğu söylenmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:8).

Örgütsel yaşamda stratejik yönetim anlayışına geçişle birlikte örgütlerin giderek daha fazla önem verir hale geldiği örgütsel bağlılık kavramı iş devir hızının oldukça yüksek olduğu günümüz iş hayatında, hedeflenen nitelikli beşeri faktörün temini ve stratejik fonksiyonlarını tam anlamıyla yerine getirerek istihdamı açısından da oldukça önemli bir motivasyon aracıdır (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 285-287). Bu nedenle de günümüzde stratejik yönetim anlayışını benimseyen her örgütte çalışanların örgütüne bağlılığını arttırıcı tutum ve davranışları teşvik edecek nitelikte yönetsel stratejiler geliştirilmeye çalışılmaktadır (Demir, 2007:102-103).

1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Genel bir bakış açısıyla literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık kavramının üzerinde bir tanım birliğine ulaşılmadığı ve kavramın ilk üzerinde çalışma yapılmaya başlandığı 1960'lı yıllardan bu yana sürekli gelişerek tanımlandığı söylemek mümkündür (Wasti, 2003:504).

Nitekim örgütsel bağlılık konusunda ilk araştırma yapan araştırmacılardan olan Wiener ve Vardi (1980:87) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini içselleştirmesi; Reichers (1985:13) “bireyin örgütteki birçok öğelere adanmışlığının toplamı” şeklinde tanımlarken, 1990'lı yıllara gelindiğinde, Meyer ve Allen (1990:14) bu kavramı “çalışanı organizasyona bağlayan algısal bir bağlanma süreci” olarak tanımlamış ve bu algının örgüt üyeliğini sürdürmek için bir gereksinim olarak geliştiğini belirtmiştir (Meyer ve Allen, 1991:62). Sonraki yıllarda araştırmacılar Meyer ve Allen (1997:255) örgüte bağlılık kavramını “çalışanların örgütte devamlı kalmalarını sağlayan bir his ve algı olarak” tanımlamışlardır.

Literatürde yer alan diğer bağlılık tanımlarına bakıldığında ise, bu kavramın; çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucunda geliştirdikleri bir

aidiyet arzusu (Harter ve Jones, 2005:78); çalışanların örgütleriyle iş hayatı sürecinde özdeşleşmeleri sonucunda ortaya çıkan tutum ve yönelişleri (Kowalski ve Steve, 2012:471) ve çalışanların örgütten elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusunun uzantısı sonucunda oluşan örgütsel davranış olarak tanımlanmıştır (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016:50-52).

Öte yandan oldukça karmaşık özellikler taşıyan bu çalışan algısının, algısal ve davranışsal özellikler taşımasının yanı sıra (Seymen, 2008: 135; Uygur, 2009: 12) kavramın sübjektif değerlendirmeler sonucunda her bir çalışana göre sürekli değişmesi örgütsel bağlılığın unsurlarını tanımlamayı güçleştirmektedir (Haigh vd., 2006:23).

Bu güçlükte birlikte kavram tanımlarına bakılarak örgütsel bağlılığın bazı özelliklerini belirlemek mümkündür. Her şeyden önce örgütsel bağlılığın en önemli unsuru bu algının oldukça dinamik bir süreç olmasıdır (Bakan, 2015:78-83). Dinamik karakteristik özelliği nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılık algıları ve davranışları bazen gün içinde bile değişim gösterebilmektedir (Xanthopolou vd., 2008; Demerouti ve Schaufeli, 2009).

Nitekim literatürde yer alan bazı araştırmalarda çalışanların neden bazı günlerde kendilerini örgütlerine yüksek derecede bağlı hissederken, diğer günlerde enerjiden, hırsdan ve hevesten yoksun olduklarını belirlemeyi amaçlayan bazı araştırmalar yapılmış olup bu araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık davranışının zaman içinde dalgalanabilme özelliği taşıdığı tespit edilmiştir (Sonnentag, 2003; Bakker, 2006; Xanthopolou vd., 2008; Demerouti ve Schaufeli, 2009; Bozkurt ve Yurt, 2013; Küçüközkan, 2015).

Örgütsel bağlılık davranışının diğer bir karakteristik özelliği ise bu çalışan davranışının oldukça sübjektif olmasıdır. Bu özelliği nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılık algıları çalışanların kendilerine mahsus yaş, cinsiyet gibi bireysel özelliklerine göre değişir (Paine, 2007:50–51). Bu da örgütsel bağlılığın ölçülmesi veya etkilerinin araştırılması konusunda da önemli sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır (Bakan, 2018:5-8). Çünkü kavramın algısal ve davranışsal özellikleri, bu kavramın etkilerinin ve sonuçlarının ölçülmesi ve ölçüm geçerliliğinin test edilmesinde sübjektif sonuçlara ulaşılması pek muhtemeldir (Schaufeli, 2005:111). Nitekim literatürde yapılan örgütsel bağlılığın ölçülmesi uygulamalarında yaşanan zorluklar nedeniyle örgütsel bağlılık ölçeği, geçmişte sistemli bir yaklaşımdan yoksun kalmış bu yüzden de kavramın etkilerinin ölçümleri de tanımları kadar çeşitlilik göstermiştir (Paine, 2007: 51).

Örgütsel bağlılık davranışının diğer bir karakteristik özelliği ise bu çalışan davranışının iş yerlerindeki diğer çalışanlar arasında genişleme ve yayılmacılık gösterme gücüne sahip olmasıdır (Schaufeli, 2005; Bakker vd. 2006; Bakker ve Demerouti, 2009). Bu özellik nedeniyle örgütsel bağlılığı yüksek olan birey örgütsel bağlılığı çok düşük iş arkadaşlarıyla birlikte çalıştıkça onun da bağlılık düzeyi azalmakta olduğu söylenebilir. Ancak literatürde konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık davranışının bu tarzda bir genişleme ve yayılmacılık gösterebilmesi için, bir kişinin yaşadığı psikolojik iyi halin veya zorlanmanın diğer kişinin iyi halini veya zorlanma durumunu etkilemesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Harter ve Jones, 2005:78-79; Kowalski ve Steve, 2012:471-472)

Öte yandan literatürde özellikle çok yüksek seviyedeki örgütsel bağlılığın bazı durumlarda olumsuzluklara neden olabileceği de hatırlatılmaktadır. Örneğin Bakker (2009), kapsamlı gözden geçirme çalışmasında “yüksek bağlılığın” bireyler ve kurumlar için bazen zararlı sonuçlanabileceğini öne sürmüştür. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık her zaman çalışan ve örgüt için faydalı bir davranış değildir. Bu durum nedeniyle örgütsel bağlılığın bir takım olumsuzluklara neden olma potansiyeli de taşımasından kaynaklanmaktadır (Bakan, 2018:9).

Sonnentag vd., (2003) ile Britt (2003) araştırmaları da aynı düşünceleri seslendirerek, yüksek örgütsel bağlılığın bazı kişiler için zihinsel ve fiziksel olarak yıpratıcı olabileceği ve sonuç olarak örgütüne sınırsız bağlı çalışanların iş dışı zamanlarda bile kendilerini işten koparamayabileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca; Britt (2003), ordudaki askerler üzerine yaptığı çalışmada, beklendiği gibi, aşırı iş yükü gibi performans engelleyicilerin orduya en yürekten bağlanan askerlerin morallerine ve iş doyumlarına ters etki yaptığını bulmuştur.

Sonuç olarak literatürde yer alan araştırmalara göre denilebilir ki, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık bazı durumlarda ve bazı bireylerde bir takım olumsuz sonuçlar doğurma özelliği taşımaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2007). Ancak literatürde yer alan araştırmaların geneline göre çalışanların örgütlerine, işlerine veya mesleklerine bağlılıkları algısal, davranışsal ve örgütsel özellikleri bulunan olumlu yönde geliştirilmesi gerekli olan pozitif bir çalışan davranışıdır.

1.1.2. Örgütsel Bağlılıkla Benzeşen Kavramların Tanımlanması

Örgütsel bağlılık olgusu, son zamanlarda çeşitli araştırmacılar tarafından çalışanların iş doyumlarının ve motivasyonlarının bir birleşimini yansıttığı ve dolayısıyla “gereksiz” olduğu veya bazılarının buna “eski şarap yeni bir şişede” diyebileceği temelinde eleştirilmektedir (Saks, 2007).

Nitekim konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde ise örgütsel bağlılık kavramının “örgütsel adanmışlık”, “örgütsel özdeşleşme” veya “örgütsel bütünleşme” kavramlarıyla benzeşen çizgide ele alındığını söylemek mümkündür. Örneğin Macey ve Schneider (2008:24), örgütsel bağlılığın yapısının örgütsel adanmışlık, iş doyum ve motivasyon konularıyla olgusal bir çakışma sergilediğini; ancak sayılan olguların örgütsel bağlılık olgusunun merkezinde bulunan enerji, heves ve tutku hislerini yeterli düzeyde tanımlayamadığını öne sürmektedir.

Buna benzer şekilde literatürdeki bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık “örgütsel adanmışlık” ve “ekstra rol davranışı” gibi kavramlarla benzer şekilde tanımlanmakta ve ele alınmaktadır. Örneğin Shaw (2005) örgütsel bağlılığı örgütsel adanmışlığa eşitlerken, Frank vd., (2004), örgütsel bağlılığı ekstra rol davranışının bir biçimi olarak tanımlamaktadır. Onlara benzer şekilde örgütsel bağlılığı, “Bireyin işe karşı ilgisi ve ondan tatmini olduğu gibi işe hevesi” şeklinde tanımlayan Harter vd., (2002: 269) ise, bu olgunun çalışanın “iş doyum” ve “işe duyduğu özdeşleşme” algısıyla ile çakıştığını değerlendirmektedir.

Hallberg ve Schaufeli (2006) örgütsel bağlılığı işe adanmışlıktan ve iş doyumundan deneysel olarak ayırtırmaya girişmiş; doğrulayıcı faktör analizi kullanan bir araştırma aracılığıyla örgütsel bağlılığın örgütsel adanmışlığın ve iş doyumundan üç ayrı boyutta da birbirinden farklı olduğunu belirlemişlerdir. Bu sonuç örgütsel bağlılığın, adanmışlığın ve iş doyumunun üç ayrı psikolojik durumu temsil ettiği görüşünü desteklemektedir (Hallberg ve Schaufeli, 2006).

Bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılığın bazı durumlarda ve bazı bireylerde bir takım olumsuz sonuçlar doğurma özelliği taşımasından hareketle “iş koliklikle” birlikte ele alındığı görülmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2007:147). Örgütlerine, mesleklerine ve işlerine duygusal bağlılık içerisindeki bazı çalışanların üstün performans ve motivasyonla sürekli çalışması bu iki kavramın birlikte ele alınmasını gerekli kılmıştır. Ancak işkolikler eğer fırsat verilirse zamanlarının büyük

çoğunluğunu iş faaliyetleri ile harcarlar ve çalışmadıkları zamanda bile işten ayrılmayı son derecede zor bir şey olarak görürler (Schaufeli vd., 2006: 196).

Diğer bir ifadeyle, işkolikler içsel dürtü tarafından yönetildikleri için işlerine karşı takıntılıdır ve bu yüzden olağan üstü bir çalışma performansı gösterirler. Oysa örgütsel bağlılık düzeyleri oldukça yüksek ve işine duygusal yönden bağlı olan kişiler de çok sıkı ve yoğun bir şekilde (hatta ailelerini ihmal ederek) çalışırlar ancak onların sıkı çalışmaları, çalışmaktan keyif aldıkları içindir (Schaufeli vd., 2006).

Sonuç olarak literatürde yer alan bu ve benzer kanıtlar baz alınarak örgütsel bağlılık kavramının örgütsel adanmışlık, iş doyumu, örgütsel özdeşleşme veya örgütsel bütünleşmeden ayrı bir kavram olduğu ve örgütsel bağlılığı diğer yapılardan ayıran şeyin bu olgunun yukarıda açıklanan en temel karakteristik özellikleri olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.3. İş Yaşamında Bağlılık Türleri

Çalışanların işyerindeki örgütsel bağlılık davranışları bazen mesleklerine, işine, arkadaşlık ortamlarına ve bunun gibi bağlanmadaki odak noktalarına göre çeşitli türlere ayrılmaktadır. Araştırma kapsamında günümüzde sıklıkla ele alınan örgütsel bağlılık türleri kuruma, işe, mesleğe ve çalışma ekibine bağlılık şeklinde incelemek mümkündür (Bakan, 2018:13-17).

Bunlardan ilki olan “kuruma bağlılık”, özellikle kamu çalışanlarının yıllar içerisinde geliştirdiği kurumsal rol ve kimliğiyle bazen kurumuyla güçlü bir şekilde özdeşleşir ve bu şekilde çalışanların kuruma ve kurum kimliğine bağlılıkları ortaya çıkar (Bozkurt ve Yurt, 2013:122-123).

Genellikle kuruma yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanların çalıştığı işyeriyle gurur duyma ve işiyle kendisini özdeşleştirme şeklinde pozitif tutumlar sergilemektedirler (Küçüközkan, 2015). Ayrıca literatürde çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini belirleyen değişkenler olarak; çalışanlar arası etkileşim, müşterilerle iletişimi gibi örgütsel kazanımlar bunlardan sadece bir kaçı olarak literatürde sayılmaktadır (Özerbaş, 2014:83-85).

Literatürde yer alan diğer bir bağlılık türü ise işe bağlılıktır. Bu tür bağımlılık olgusuna algısal açıdan yaklaşanlar, işe bağlılığı psikolojik açıdan ele almakta ve çalışanın işindeki etkililiğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesine göre bir nitelemede bulunmaktadır. Davranışsal açıdan bağlılık olgusuna yaklaşıldığında ise

yapılan işe yani mesleğe bağlılıktan bahsedilmektedir. Görüldüğü üzere her iki yaklaşımda işe bağlılık, örgüte bağlanmaktan farklı bir davranış ve algıyı tanımlamaktadır (İnce ve Gül, 2005:18). Buna karşılık literatürde işe bağlılıkla örgütsel bağlılığın birbirlerinin yerine kullanılmasının mümkün olduğu belirtilmektedir (Kimbel, 2002: 24).

Gerçekten de bazı işler ve meslekler gerek yapan kişinin fiziksel, psikolojik ve karakteristik özelliklerinden dolayı, gerekse kişinin aşırıya kaçan hareket tarzlarından dolayı bağlılık yaratmaktadır (Topsakaloğlu, 2015; Erciş ve Harorlı, 2016). Örneğin öğretmenlik, askerlik ve polislik gibi meslekler iş ve kurumla özdeş işler arasındadır. Dolayısıyla bu açıklamaların ışığında denilebilir ki, örgütsel bağlılık işe bağlılığa göre daha geniş kapsamlı bir şekilde çalışanların hem meslek ve işlerine hem de işletmelerine bağlılığını ifade ederken, işe bağlılık ise sadece sürdürülen mevcut gelir getirici işlere bağlılığı tanımlamaktadır (İnce ve Gül, 2005:19).

Literatürde yer alan diğer bir bağlılık türü ise mesleğe bağlılıktır. Çeşitli deneyim ve tecrübeler sonucunda mesleğinin önemli ve değerli olduğunu anlayan çalışanlar bazen işten ve örgütten farklı olarak toplumda iyi bilinen ve değer verilen bazı mesleklere (özellikle öğretmenlik, doktorluk, askerlik, polislik vb.) bağlanabilmektedirler (İnce ve Gül, 2005:16). Dahası bu tarz mesleklerde yüksek bağlılık hisseden çalışanlar, eş zamanlı olarak başka gelir getirici işler yapmaya yönelmedikleri gibi duygusal yönden bağlılık duydukları mesleğin etik değerlerine de içtenlikle uyum sergilerler (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 285-287).

Nitekim literatürde mesleğe bağlılık çalışanların mesleğine dönük değer ve yargılarını içeren ve bireyin mesleğinden hoşnut olmadan yaşamdan hoşnut olamayacağını düşünmesi ve söylemesi durumudur (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 288). Bu anlamda mesleğe bağlılık mesleki planlama düşüncesini sürekli canlı tutar ve mesleğine yüksek düzeyde bağlı olan bireyler kariyer planlamasına oldukça fazla önem verirler. Ayrıca mesleğine bağlanan bir çalışan, herkesle etkili ve pozitif yönde iletişim kurarak örgütsel iklimin gelişimine de önemli katkılar sunacaktır (Bakan, 2015:89).

Literatürde yer alan diğer bir bağlılık türü ise çalışma ekibine bağlılıktır. Bu tip bağlılık, çalışanların aynı iş yerinde mesaisini sürdürdüğü iş arkadaşlarıyla ekip ruhu yakalayarak sinerji artışıyla kendini göstermektedir (İnce ve Gül, 2005:20). Aslında bir ekip üyesinin iş yerindeki diğer çalışanlarla özdeşleşmesini ve onlara bağımlı olma halini tanımlayan bu bağlılık iş ortamında güçlü arkadaş bağlılığının gelişmesiyle oluşur.

Gerçekten de gün boyunca ailesinden çok daha fazla ekipteki arkadaşlarıyla birlikte vakit geçiren bu tip çalışanların, ekip ruhunu canlı tutma konusunda oldukça duyarlı oldukları söylenebilir. Özellikle hayati tehlikesi olan polislik, askerlik ve itfaiyecilik gibi mesleklerde görev yapan bireyler bazen ekip ruhunu canlı tutarak, birlikte çalıştığı arkadaşlarla duygusal bağlılıklar geliştirir ve duygusal yönden ekip arkadaşlarına bağlanır ve birbirleri için canlarını hiç çekinmeden feda edecek hale gelirler.

1.1.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çalışanların örgütsel bağlılığı hangi tür, içerik ya da odak noktasına göre şekillenirse şekillensin bağlanmanın yoğunluk düzeylerine göre farklılıklar göstermektedir. Zira çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, işteki diğer çalışanlarla, yöneticilerle, meslekle ve kurumun bizzat kendisiyle arasındaki etkileşimine, iletişimine ve bireysel algılama derecelerine bağlı olarak düşük, ılımlı ya da yüksek düzeyde olmak üzere üç değişik boyutta gelişmektedir (Çalışkan, 2013: 89-93).

Örgütsel bağlılığın düşük bağlılık düzeyi, çalışanların düşük iş başarısı göstermesine ya da işinden ayrılmasına neden olabildiği gibi, işletme verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilen sorunlu bir düzey olarak nitelendirilmektedir. Zira örgütüne düşük bağlılık gösteren çalışanlar, iş ortamında sıklıkla sorunlu ve engelleyici davranışlar gösterirken, yönetici konumundaki çalışanlar ise astlarını ve takipçilerini olumsuz davranış geliştirmeye yöneltebilirler (Meyer ve Allen, 2004:3-7). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin zayıf olduğu iş ortamında kendilerini sürekli iyi hissetmeleri ise onların iş yerinde gittikçe asosyalleşmesine ve iş doyumunun azalarak örgütsel yabancılaşma girdabının içinde düşmesine neden olabilecektir. Bu tür bağlılık düzeyine sahip olan bireyler işlerinde göstermeleri pek muhtemel olan düşük performans nedeniyle maddi gelir kaybına uğradıkları gibi, bazen de iş yerinde manevi yönden soyutlanmak, karakter aşınması yaşamak, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen olumsuz davranışları nedeniyle ansızın işten kovulmak gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalabilirler (Bozkurt ve Yurt, 2013:124).

Ne var ki, örgütsel bağlılığın düşük boyutunu ölçümlemek ve tespit etmek çoğu zaman güçtür (Erciş ve Harorlı, 2016). Zira günümüz ekonomilerinde işini kaybetmek istemeyen pek çok çalışan düşük bağlılık düzeyinde olduklarını gizler veya en azından

bunu işyerindeki herkesle paylaşmaz. Bu yüzden de çalışanların örgütlerine düşük bağlılık davranışı gösterip göstermediklerini tespit etmek bazen uzun yıllar sonra gerçek anlamda anlaşılabilir (Kowalski ve Steve, 2012:471)

Hangi odak noktasına göre gelişirse gelişsin çalışanlar bazen ılımlı düzeyde iş, meslek ya da örgütlerine bağlılık geliştirirler (Meyer ve Allen, 1991:63). Gerçekten de sıklıkla iş yaşamında görüldüğü üzere bazen çalışanlar iş ve örgütlerine bir yandan bağlılık sergileyen tutum ve davranışlar gösterirken, aynı zamanda da kendilerine mahsus, kişisel ve şahıslarına özgü tarzlarını korumayı tercih ederek ortada durmayı tercih ederler. Bu gibi çalışanlar duygusal ve yüksek bağlılıkla düşük ve zayıf bir bağlılık arasında sürekli gel gitler yaşarlar (Meyer ve Allen, 2004:9).

Genellikle ılımlı bağlılık düzeyindeki çalışanlar, kararlarında ve davranışlarının belirlenmesinde çoğu zaman üstlerine öncelik vermek yerine şahsi menfaat, beklenti ve çıkarları doğrultusunda tavır ve davranış geliştirirler. Ancak bu algı düzeyindeki çalışanların sadakat ve görev sorumluluğu gibi duygularından kısıtlı da olsa doğrudan yararlanabilmek mümkündür (Haigh vd., 2006:23). Ancak bu tür çalışanların örgütte kalma sürecini arttırarak, işten ayrılma eğilimini azaltabilmek amacıyla son derece duyarlı yönetsel stratejilerin takip edilmesi ve uygulanması gerekmektedir (Salha, 2017:89).

Meyer ve Allen (1997) araştırmasında yer alan duygusal bağlılığa denk gelen “yüksek bağlılık”, örgüte ve yöneticilere mutlak anlamda itaat eden, işinde sürekli ekstra performans ve çaba gösteren ve en içten duygularla işini hayatının en önemli parçası gibi gören çalışanların geliştirdiği bağlılık düzeyidir. Çalışanların örgüte yüksek düzeyde bağlılığı her şeyden önce kriz dönemlerinde maaş alamasa bile aylarca işine devam kararı almasını sağlamasının yanında, örgütte bu dönemlerde bile önemli düzeyde verimlilik artışlarına kaynaklık edebilecektir. Örgütsel bağlılığı duygusal yönden güçlenen çalışanların işinde önce bireysel performansı artacak; bireysel performansı artan çalışanlar işlerine daha güçlü motive olarak işletmenin ya da kurumun önceden belirlenen amaçlarına ulaşması içinse çok yoğun bir şekilde mücadele verecektir (Meyer ve Allen, 1997:255).

Her ne kadar günümüzün stres dolu iş yaşamında sürekli iş değişikliklerinin yaşandığı bir örgütsel ortamda çalışanlarda yüksek bağlılığı elde etmek oldukça zor olsa da bu bağlılık boyutunun kazanımları düşünüldüğünde buna değer olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bir işletmedeki yüksek örgütsel bağlılık düzeyi, hem

bireyi hem örgütü olumlu yönde etkileyecek ve karlılık, verimlilik vb. gibi örgütsel kazanımlar geliştirecek bir kazanım olacaktır (Akkaya, 2017).

Sonuç olarak denilebilir ki, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, işteki diğer çalışanlarla, yöneticilerle, meslekle ve kurumun bizzat kendisiyle arasındaki etkileşimine, iletişimine ve bireysel algılama derecelerine bağlı olarak değişen boyutlarda meydana gelmekte olup, bunlardan en fazla yüksek bağlılık düzeyi örgütsel bağlılığın pozitif davranış boyutunu gösteren en önemli boyutudur.

1.1.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler

Literatüre bakıldığında genellikle çalışanların örgütsel bağlılık algılarının işin/mesleğin özellikleriyle, çalışanın bireysel farklılıklarıyla ve örgütsel yapıyı etkileyen tüm faktörlerden etkilendiğinin vurgulandığı görülmektedir (Meyer ve Allen ve 1990; Meyer ve Allen, 1997).

Araştırmanın hedefleri ve örgütsel bağlılığı ölçümlemede kullanılacak ölçüm aracı gereği örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri çalışanların demografik özellikleriyle ilişkili faktörler olarak “bireysel faktörler” ve iş ortamının, iklim ya da kültürünün unsurlarına göre şekillenen “örgütsel faktörler” şeklinde iki temel grupta incelemek yerinde olacaktır.

Örgütsel bağlılığın üç boyutuna da etkili olan demografik faktörlerin başında yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörler gelmektedir. Örneğin çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olabileceği düşüncesiyle yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin kadınlara göre örgütlerine yönelik bağlılık tutumlarının daha güçlü olduğu; bazılarında ise cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin olmadığı ya da çok az olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Küçüközkan, 2015).

Literatürde yaş, kıdem ve hizmet süresi gibi zamana dayalı bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu, özellikle çalışma süresi ve çalışanların yaşları yükseldikçe örgütlerine daha güçlü bir şekilde bağlandıkları; buna karşılık iş hayatında henüz yeni olan, örgüte henüz fazla yatırımı olmayan genç ve işe yeni başlayan çalışanların ise örgütlerine az bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir (Sökmen, 2010: 51).

Bunların aksine çalışanların eğitim düzeyi ile işlerine ya da örgütlerine yönelik örgütsel bağlılıkları arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu literatürde belirtilmektedir (Allen ve Meyer, 1997: 59). Buna göre denilebilir ki, eğitim düzeyinin yükselmesi aslında çalışanların örgütlerine bağlılık algı ve davranışlarının yönetimini güçleştirmektedir. Ancak eğitim düzeyi yüksek, çalışanları son derece zeki ve donanımlı olan nitelikli beşeri faktörün çekirdeğini oluşturdukları göz önünde tutulursa, bu tip çalışanlara sahip örgütlerin rekabette üstesinden gelemeyeceği rakibi de kalmayacaktır. Bu yüzden örgütlerde çalışanların yükselen eğitim düzeyi ile birlikte diğer yönetsel süreçler de uyumlu bir şekilde örgütsel bağlılıklarının da yükseltilmesi oldukça önemlidir (Mucuk, 2018).

Çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını etkileyen diğer bir bireysel faktör ise çalışanların örgütleriyle arasında gizlice yapılan psikolojik sözleşmedir. Özellikle bireyin örgütle bütünleşmesi açısından psikolojik bağlılık, örgüt kurallarına ve müeyyidelerine rıza gösterme, örgütle özdeşleşme ve örgütsel süreçleri bireyselleştirerek içselleştirme gibi süreçlerden oluşan psikolojik sözleşme oldukça önemli bir örgütsel bağlılık belirleyicisidir (Bakan, 2015:82; Başaran 2018: 54).

İşte psikolojik sözleşmede yer alan ve bireyin zihnindeki beklentilerin büyüklüğüne ya da küçüklüğüne göre bireyin iş yerinde karşı karşıya kaldığı örgütsel ortam ve kazanımlar ya bu tür beklentiye tam anlamıyla, ya kısmen ya da hiç karşılamayacak ve buna göre de çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi belirlenecektir (Özdemir, 2016).

Nitekim literatürde çalışanların işyerlerindeki beklentilerinin gerçekleşme derecesinin, onların aynı zamanda örgütsel bağlılık davranışlarını şekillendirdiği belirtilmektedir (Baltacı, Tiye ve Burgazoğlu, 2016:50-52; Yücel ve Koçak, 2016:3-7).

Dolayısıyla çalışanlar soyut olarak bu sözleşmeyi zihninde imzalayarak işe başladıklarında psikolojik açıdan kendisini bağlayan soyut bir sözleşme daha imzalamış olmaktadır. (Meyer ve Allen, 2004:3-7; Topsakaloğlu, 2015; Erciş ve Harorlu, 2016).

Somut iş sözleşmesine göre maaşı, çalışma saatlerini ve benzeri çalışma koşulları belirlendiği gibi, zihinde imzalanan psikolojik sözleşmeye göre de çalışanların beklentileri şekillenmektedir. Dolayısıyla bireysel farklılıklara göre şekillenen psikolojik sözleşmeyle çalışanlar adeta işe başlamakta ilerleyen çalışma dönemlerinde ise örgütün tüm norm, kural, hedef, vizyon, misyon ve kültürel

değerlerini kabul ederek, örgütün üyesi olarak kalacağını bir anlamda taahhüt etmektedir (Küçüközkan, 2015).

Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik faktörlerden kısaca bahsettikten sonra “örgütsel faktörlerden” daha kapsamlı bir şekilde bahsetmek yerinde olacaktır. Bu konuda öncelikle belirtilmelidir ki bir iş yerinin iç ve dış çevresindeki her değişken az ya da çok örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeline sahiptir (Baltacı, Tiyek ve Burgazoğlu, 2016:50-52).

Özellikle örgüt büyüklüğü, iklimi, yapısı, örgütteki yönetsel uygulamaları, ücret sistemi, kariyer imkânı, iş doyumu, örgütsel adalet ve örgütsel güven yapısı ve benzeri örgütsel faktörlerin hepsi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkiye sahiptir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri iş ve iş ortamıyla ilgili faktörler ile örgütsel yapı, iklim ve kültürle ilişkili yapı, tutum ve davranışlar şeklinde incelemek daha anlaşılır olunacaktır (Bakan, 2015:78-83).

Bu noktada ilk olarak çalışanların iş doyumlarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin üzerinde durmak yerinde olacaktır. Literatürde iş doyumu kavramı çalışanın mantıksal ve duygusal anlamda olarak işinde kendisine sağlanan maddi ve manevi imkânlara göre şekillenen haz duygusu ya da güdülenme düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Başaran 2018: 19). Tanımdan anlaşılacağı üzere çalışanların ulaştığı tatmin düzeyi yükselttikçe işe yönelik performansı artmakta ve o çalışanın işine ya da örgütüne bağlılığı artmaktadır (Bakan, 2015:78-83). Diğer bir ifadeyle çalışanların iş tatminleriyle örgütsel bağlılıkları arasında karşılıklı etkileşime dayanan bir ilişki olduğu literatürde belirtilmektedir (Başaran 2018: 19).

Çalışanların iş doyumu algıları onların örgütsel bağlılığın üç boyutunu da etkileyen önemli bir değişkendir. Ayrıca çalışanların iş doyumu algıları hem onların örgütsel bağlılık algılarını oluşturan ve şekillendiren, hem de örgütsel bağlılığın etkileyen bir yönetsel faktördür (Başaran 2018: 21).

Bu faktörün etkisiz yönetimi sonucunda ise (iş doyumsuzluğu durumunda) işinde tatminsizlik yaşayan birey, işten giderek uzaklaşır ve bu uzaklaşmanın şiddeti nispetinde örgütsel bağlılığı da azalır ya da örgüte bağlılığı tamamen ortadan kaybolarak işte ilk fırsatta ayrılır (Başaran 2018).

İş doyumuna benzer şekilde pozitif yönde gelişen örgüt kültürü, takım ruhu ve takım çalışması örgütsel bağlılığı arttırırken, bu yapılardaki olumsuz gelişmeler çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009:3).

Örgüt kültürü, örgüt içi davranışları yöneten norm, değer, inanç ve alışkanlıklar bütünüdür. Literatüre göre örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgütün amaç ve hedeflerini ile çalışanların hedefleri arasında bir bağ oluşturarak örgütsel bağlılığı etkiler. Böylece aralarında oluşan ortak kimlik duygusu bağlılığın oluşuna katkı sağlar (Yücel ve Koçak, 2016:3-7).

Örgüt kültürünün yanı sıra örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir örgütsel faktör ekip arkadaşlarıyla birey arasındaki formal ve informal ilişkilerdir. Bu ilişkilerin gelişme düzeyine göre şekillenen ekip ruhu ise doğasında bulunan beşinci gücü yani sinerjik etkiyi ortaya çıkartır. Takım ruhunun gelişmesi ise o örgütteki hem örgütsel performansı hem de örgütsel bağlılığı geliştirir (Gürpınar, 2006: 55-56).

Diğer yandan nitelikli çalışanları örgütte tutma, motive etme amacı ile cazip ödüller verilmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen diğer bir örgütsel unsurdur. Çalışanların istenilen davranışlar sergilediklerinde ödüllendirilmesi, her şeyden önce çalışanın yapmış olduğu işi takdir etmek ve kişiye değer verildiğini göstermenin en etkili yoludur. Bu amaçla verilen ve ücret dışı ödenen ödemeler, terfi, statü ilerlemesi gibi ödüller çalışanın örgütsel bağlılığını geliştirme açısından oldukça etkili olmaktadır (Yücel ve Koçak, 2016:8).

Örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren ve etkileyen diğer bir örgütsel faktör de örgütteki adalet yapısıdır (Yürür ve Demir, 2011:311-334; Atalay, 2018:51). Örneğin bir iş yerinde adil bir ücretlendirme sisteminin varlığı çalışanları örgütsel bağlılıklarının pozitif yönde gelişmesi açısından oldukça önemlidir. Nitekim literatürde örgütsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkisini açıklamaya çalışan pek çok araştırmalar yapılmıştır. Örneğin örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık üzerine eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada, dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Bu araştırmalara benzer şekilde Jones vd., (2005)'e göre, prosedürel adalet kapsamında yer alan özellikle terfi durumlarında alırken kararların adil olması örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir (Jones vd., 2005). Gürpınar (2006) yaptığı çalışmada, dağıtımsal adaletle göre prosedürel adaletin insan kaynaklarının bağlılıklarında daha önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) yaptıkları araştırmada, örgütsel adaletin boyutları olan etkileşimsel, dağıtımsal ve prosedürel adalet ile örgütsel bağlılık arasında değişen oranlarda yakından ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir örgütsel faktör de gözetimdir. Örneğin üst düzey yöneticilerin, baskıcı bir yönetim tarzı belirlemesi sonucu çalışanlar sorumluluk alamadığı bir çalışma ortamı oluşur ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıkları bundan negatif yönde etkilenir. Dahası çalışanlar üzerinde kurulmaya çalışılan sıkı denetim, kişiyi o işi yapmada yetersiz hissetmesine yol açar. Oysa yöneticilerin görevi, çalışanın bağlılığını arttırmak, desteklemek, onlara güvenmek ve verilen işlere yalnızca gerekli zamanlarda kontrol etmektir. Böylece çalışan iş üstünde inisiyatif olarak örgüt ile kendisini özdeşleştirerek yapmış olduğu işten haz alır ve bağlılığını güçlendirir (Yürür ve Demir, 2011:311-334).

Diğer yandan işle ilgili örgütsel faktörler açısından da benzer durum söz konusudur. Nitekim literatürde çalışanların örgütsel bağlılık algıları işle, çalışanla, çevre ve örgütle ilgili tüm faktörlerin etkilediği belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 2004; Çetin, 2004; Çöl ve Gül, 2005; Güçlü, 2006). Örneğin stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyen örgütlerde çalışanların her birine özgü kariyer planlaması açık bir şekilde deklare edilmesi gibi uygulamaların çalışanların örgütsel bağlılığının gelişimine pozitif yönde katkı sunacağı bu tip terfi ve diğer süreçlerdeki belirsizliklerin ise çalışanın örgütüne olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyeceği literatürde ifade edilmektedir (Acar, 2000; Yazıcıoğlu ve Topaloğlu 2009).

İşin niteliği ve toplumsal yapıdaki öneminin çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği literatürde belirtilmektedir (Sökmen, 2010:60). Bu konuda yapılan araştırmalarda genellikle bağlılık ile işin niteliği arasında güçlü bir ilişki çıkmaktadır. Örgütte alt düzeyde çalışan bireyler genellikle yaş, eğitim gibi kişisel faktörlerden etkilenirken daha üst konumda çalışanların özerkliklere ve yönetim kararlarına katılım düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri değişiklik göstermektedir (Güçlü, 2006:64).

Son olarak ücret düzeyi çalışanların örgütsel bağlılıklarına yön veren en önemli etkidir. Kişilerin hayatlarının devamlılığı ve ailesini geçindirmesi için çalışması gerekir ve örgütten aldığı ücret büyük oranda örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Verilen ücretler işin çekiciliğini arttırıp azaltmaktadır. Buna göre düşük ücrette çalışanlar daha iyi ücret alabilecekleri örgütler arayabilirler. Bu nedenle nispi olarak ücreti düşük olan örgütlerin iş gücü devir hızı oranı da yüksek çıkmasına neden olur (Yücel ve Koçak, 2016:10).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sayısının oldukça fazla olduğu söylenebilir. Böylesine çok faktörden etkilenen bir çalışan davranışını yakından takip etmek ve yönetmek o yüzden oldukça zor ve stratejik öneme haizdir.

1.1.6. Günümüz İş Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Anlam ve Önemi

İş devir hızının oldukça yüksek olduğu günümüz iş hayatında nitelikli beşeri faktörü etkili bir şekilde üretim süreçlerine katmak isteyen işletmeler, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucunda geliştirdikleri bir bağlanma duygusu olarak tanımlanan örgütsel bağlılıklarını geliştirme yönünde yoğun çaba sergilemektedirler (Balay, 2014:11-13).

Gerçekten de örgütsel bağlılık her şeyden önce işletmenin stratejik amaçlarını ve örgüt misyonunu desteklemekte, örgüt çıkarlarını öncelik alma gibi, yüksek iş doyumunu ve bireysel performansı açıklayıcı fonksiyonlar üstlenerek işletmelere önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık davranışı, bir örgütte çalışanları olumlu yönde etkileyecek herhangi bir pozitif yönlendirme olmadığı durumlarda bile onların işinde güdülenmesine yada bireysel performansının artmasına neden olabilecek nitelikte bir motivasyon aracıdır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:12).

Üstelik günümüzde küreselleşme, post-modernizm, yeni rekabet koşulları, bilgi yönetimi ve üretimi teknolojilerindeki devasa gelişmelerle yeniden keşfedilen beşeri faktörü etkili kullanmak ve yönetmek günümüz işletme yöneticilerinin önceliği haline gelmiştir (Eren, 2011; Koçel, 2011, Sökmen, 2010).

Bunlara ek olarak işletme insan kaynakları yapısındaki nitelikli beşeri faktörü etkili bir şekilde üretim süreçlerine katmak isteyen işletmeler çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını güçlendirecek ve geliştirecek örgütsel stratejiler ortaya koyarak rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadırlar (Başaran 2018:23). Özellikle küreselleşen dünyada ekonomik sistemlerdeki krizlerin sürekli artması ve buna bağlı olarak iş devir hızının yükselmesi nitelikli beşeri faktör gibi önemli bir rekabet aracının etkili kullanması bağlamında örgütsel bağlılığı daha değerli bir unsur haline getirmeye devam etmektedir.

Aslında rekabet üstü olmak ve fark yaratmak için sürekli arayış sürdüren işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığın önem ve değeri daha güçlü bir şekilde hissedilmektedir. Örneğin bilişim ve ileri teknoloji sektöründe bazen bir tek çalışan

işletmenin milyar dolarlarca gelir elde etmesine olanak tanıyan bir yazılım ya da teknoloji geliştirebilmektedir (Yücel ve Koçak, 2016:11).

İşte böyle bir çalışanı kaybetmek işletmelerin doğrudan doğruya iflası anlamına bile gelecektir. Öyleyse günümüzde çalışanların işine ve rolüne bağlanması ve kolayca işini bırakmadan çalışmaya devam etmesi açısından günümüzün her sektörü açısından örgütsel bağlılığın anlam ve önemini arttırmaktadır.

1.2. Örgütsel Bağlılık Model ve Yaklaşımları

Yönetim bilimlerinde örgütsel bağlılık teori ve yaklaşımlarının bir kısmı bu olguyu algısal bir süreç olarak kabul ederek tutumsal yönden; diğer bir kısmı ise örgütsel bağlılığı bir çalışan davranışı olarak görerek davranışsal açıdan ele almışlardır (Balay, 2014:20-28). İlerleyen yıllarda geliştirilen çoklu bağlılık yaklaşımlarıyla literatürde yer alan örgütsel bağlılık yaklaşımları davranışsal, tutumsal ve çoklu olmak üzere üç ana grupta ele alınmaya başlanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 15).

Literatürde yer alan bu yaklaşımlar çerçevesinde örgütsel bağlılığı açıklamaya, türlerini tespit ederek bu olguyu sınıflandırmaya ve örgütsel bağlılığı ölçümlemeye çalışan çeşitli model ve yaklaşımları aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

1.2.1. Etzioni, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımları

Literatüre göre tutumsal bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki bağın değerlendirilmesiyle ortaya çıkan duygusal yönelimler şeklinde tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005 27). Farklı araştırmacılar tarafından ele alınan tutumsal bağlılık, kişinin örgüte bilinçli bir şekilde katkı sağlaması adına gönüllü olmasıdır (Mowday, Steers ve Porter, 1982:108).

Literatürde örgütsel bağlılığı tutumsal boyutta ele alan ilk araştırmalar Etzioni, O'reilly ve Chatman araştırmalarıdır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında ilk çalışmayı yapan Etzioni, örgütsel bağlılığı üyelerin kendilerinin bağlılık derecelerine göre; olumsuz-yabancılaştırıcı, nötr-hesapçı ve olumlu-ahlaki bağlılık şeklinde üçe ayırmıştır (Balay, 2014:21).

En olumlu bağlılık olan ahlaki bağlılık, kişinin çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini özümseyerek içsel değerler ile örgüte duyulan pozitif hisler sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Nötr düzeyde yer alan hesapçı bağlılık ise örgütsel bağlılığı çıkarıcı (yararcı) açıdan ele almaktadır. Bu bağlılık türüne göre örgüt ile

Çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisini bağlılık olarak görmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışan kişinin davranışlarının çeşitli yollarla sınırlandırılmasıyla ortaya çıkan bağlılık türüdür (Balay, 2014:26).

Öte yandan tutumsal bağlılık konusunda ilk araştırmalara imza atan O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile arasında olan psikolojik bağlılık olarak nitelendirmişlerdir. Diğer bir deyişle kişinin çalıştığı örgütün yapısına uyum sağlaması ile sonuçlanan psikolojik bağlanma olarak tanımlanmıştır.

O'Reilly ve Chatman'a (1986:493) göre örgütsel bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat/uyma, özdeşleşme ve içselleştirme. İlk aşamada, itaat, bir kişinin çoğunlukla gelir gibi kazanımlar elde etmek için diğerlerinin etkisini kabul etmesidir. İkinci aşama olan özdeşleşme, tatmini sürdürmek için bireysel kabullerin etkilenmesidir ve kişi, sahip olduğu tatmini sürdürmek için örgütün değerlerini bireysel değerleriyle özdeşleştirmektedir. Bağlılığın son aşaması olan içselleştirme ise bireyin, kişisel değerleriyle uyumlu ve doğası gereği tatmin edici olan örgüt değerlerini bulmasıdır (Balay, 2014:29).

Bu tip bağlılıkta çalışanlar örgüte derinden bir bağlılık hissetmemekteler ve yüzeysel olarak sadece örgütle uyumlu hareketler yaparak bazı ödüller kazanmayı düşünmekteler.

1.2.2. Becker Yan Bahis ve Katz - Kahn Yaklaşımları

Becker'in yan bahis yaklaşımı literatürde hangi bağlılık türünde sınıflandırılacağı tartışma konusu olmuştur. Genel olarak davranışsal yaklaşım içerisinde olmasına rağmen çalışanın örgütten ayrılmasının doğuracağı maliyetler üzerine kurulan bu yaklaşımı çalışanların tutumlarına göre değerlendirmeler içeren bir yaklaşımdır (Allen ve Meyer, 1990).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları kapsamında Becker'in yan bahis yaklaşımında örgütsel bağlılık "alışanların bahis kaynaklarını sosyal roller, bürokratik uygulamalar, sosyal etkileşimler ve toplumsal beklentiler" olarak tanımlamaktadır (Becker, 1960:36-39). Bu yaklaşıma göre çalışan düzenli ve tutarlı olan davranışlarını sergilemeyi durdurduğunda kaybedeceği kayıpları düşünerek, bu davranışlarını sergilemeye devam edecektir (Becker, 1960:40).

Becker'in ortaya koyduğu yaklaşımı dört grupta açıklamak mümkündür: Toplumsal Beklentiler: Çalışanın içinde bulunduğu toplumun sosyal beklentileri

nedeniyle bir takım davranışlarını kısıtlayan yan bahislerdir. Yan bahis yaklaşımının ikinci kaynağı olan bürokratik düzenlemelere göre kişinin emekliliği için aylık olarak yapılan kesintileri sonucu elde edeceği emekli aylığını, ayrılacak olması durumunda kesintiye uğrayacak olması ve bu hakkı kazanamaması sonucunda kişi bürokratik yan bahis hissedecektir. Sosyal Etkileşimler ise kişinin içinde bulunduğu örgütteki ilişki içinde olduğu sosyal çevre sebebiyle kendisi hakkında oluşan genel kanının bozulmaması yan bahis oluşabilir ve bunu sürdürmek için bağlılık gösterir.

Buna karşılık yaklaşımda yer alan dördüncü bağlılık boyutu olan sosyal roller ise kişinin içinde bulunduğu sosyal role alışmış olması ve uyumlu bir şekilde devam ettirmesi sonucu oluşan yan bahis türüdür. Bu bahis türünde önemli olan kişi alışmış olduğu role uygun hareketlerde bulunup başka role uyum sağlayamamasıdır (İnce ve Gül, 2005:53).

Son olarak Katz ve Kahn yaklaşımı kapsamında çalışanların örgütsel bağlılığını ödüllere dayalı devrelerle açıklamayı tercih etmişlerdir. Bu devreler anlatımsal devre ve araçsal devre olarak iki ana başlık altında toplanabilir. İşin kendisinin yarattığı tatmin anlatımsal devreyle açıklanırken, ödül, cezadan kaçma gibi harekete geçiricilerin yarattığı tatmin ise araçsal devreyi açıklamaktadır. Anlatımsal devrede örgüt içerisinde kalma isteği oluşmasına karşın, araçsal devrede örgüte devam düşük düzeyde olacaktır.

1.2.3. Wiener- Reichers ve Buchanan Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık konusunda önemli araştırmalar yapan Wiener ise, “araçsal güdüleme” ve “örgütsel bağlılık” ayrımını temel alan bir model kurmuştur. Ona göre araçsal güdüleme, hesapçı, faydacı ve kendine-yönelik ilgilere dayanırken, örgütsel bağlılık algısının ise, ahlaki temellere dayandığını ifade etmiştir.

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağ yaklaşımını geliştirmiştir. Çoklu bağ yaklaşımına göre örgüt içerisinde birbirinden farklı faktör ve değişkenler bireyin örgütsel bağlılığını yine farklı yönde etkilemektedir. Araştırmacıya göre örgütler birbirinden farklı amaç ve değerli olan kaynakların koalisyonundan oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 54).

Buchanan (1974:533) araştırmasında ise çalışanların örgütsel bağlılığı işi ya da örgütleyle özdeşleşme düzeyine; işyerindeki görevlerini özel işlerinden daha üstün

görerek işine canla başla sarılma düzeyine ve son olarak bireyin yüksek sadakatle örgüte bağlanmasını ifade eden sadakat boyutuyla ele alınmıştır.

1.2.4. DeCotiis-Summers ve Kanter Yaklaşımları

DeCotiis ve Summers örgütsel bağlılığı tutumsal olarak ele almış ve bunu dört koşula bağlamıştır: “Bunlardan birincisi; çalışanın örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirmesidir. İkincisi; örgütsel rolüne, içselleştirdiği tüm amaç ve değerlerle bağlanmasıdır. Üçüncüsü; örgütte kalma isteğini devam ettirmesiyle açıklanmaktadır. Dördüncüsü ise; kendi amaçlarına ulaşmak için bu amaç ve değerleri araç olarak kullanmak yerine bu amaç ve değerlere uygun olarak davranması ve bu amaç ve değerlere faydasının olması adına çaba göstermesidir” (Balay, 2014:29).

Kanter yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, çalışanların sahip olduğu enerji ve bağlılıklarını iş yerindeki sosyal ilişkilerinin yanı sıra kişilikleriyle birleştirmeleriyle gelişmektedir. Birer sosyal sistem olan bu örgütlerin kendine özgü istek ve ihtiyaçlarının çalışanlar tarafından benimsenerek kendilerini örgüte adanması olarak adlandırılmaktadır (Bakan, 2015:85). Ayrıca Kanter’e göre çalışanların örgütsel bağlılıkları normatif, bilişsel ve duygusal boyutlardaki yönelimlerine bağlı olarak kişiliği üzerinden ya da örgütte bulunan sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı boyutlarındaki sosyal sisteme göre şekillenmektedir (Kanter,1968:500).

Yaklaşımına göre örgütsel bağlılığı üç türdedir: Devam Bağlılığı: Kanter’e göre, çalışanın örgüte kalıcılığını sağlamak için kendini adanması olarak tanımlanmaktadır (Sığırı, 2007:263). Devam bağlılığına göre temel iki unsur bulunmaktadır. Söz konusu bu unsurlar özveri ve yatırımdır. Özveri diğer bir ifadeyle fedakârlık, çalışanın örgüte üye olmasına karşılık sahip olduğu bazı şeylerden vazgeçmesi olarak ifade edilir. Çalışanların özveride bulunması ile örgüte olan bağlılıkları da olumlu yönde artacaktır.

Kenetlenme Bağlılığı: bireyin bir gruba duyduğu duygusal bir bağlılıktır. Literatürde daha çok örgüt içi sosyal ilişkiler üzerinde durulmaktadır. Bu bağlılık türü çalışanın önceki sosyal ilişkilerinden feragat edip dahil olduğu yeni grupta kenetlenmeyi kolaylaştırıcı olan simge, sembol ve törenlere katılımı ile ortaya çıktığı görülmüştür. Bu bağlılık ile örgüte dışardan gelebilecek tehditlere karşı üyeler arasındaki birlik beraberlik bilinci ile üyelerin direnci artmaktadır (İnce ve Gül, 2005:31).

Kontrol Bağlılığı: Çalışanların sergilediği davranışların örgüt tarafından istenilen biçimde şekillendirilerek örgütteki kural ve değerlere uygun davranışlar gösterdikçe kontrol bağlılığı oluşur (Seymen,2008:171).

Son olarak belirtilmelidir ki, örgütsel bağlılık literatürüne Kanter'ın en önemli katkısı aslında devam, uyum ve denetim bağlılığı şeklinde ele alınan üç bağlılık formlarının bir çalışan tarafından aynı anda benimseyebileceğini ileri sürmesi olmuştur (İnce ve Gül, 2005:30).

1.2.5. Salancik ve Penley - Gould Yaklaşımları

Salancik'in modelinde örgütsel bağlılığı davranışsal yaklaşımla ele almış ve kavramı bireyin davranışsal eylemlere bağlanması olarak tanımlamıştır. Çalışanların bütün davranışlarının eşit olmadığını belirten Salancik çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri, mevcut davranış biçimleriyle yeni davranış biçimlerinin uyumu sonucu oluştuğunu ileri sürmüştür. Buna göre kişi, geçmişteki davranışlarına bağlı olarak bunlara uygun davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Ayrıca tutum ve davranışlar çalışan için ne kadar önemliyse o derecede gerilim meydana gelecektir. Gerilimin azaltılması için kişi çekilen davranışları birbirine uyumlu hale getirecektir. Örneğin, kişinin gelire ihtiyacı olup bir işte çalışması fakat sevmediği bir işi yapması sonucunda tutum ve davranışlarında bir uyumsuzluk yaşanacaktır. Ancak kişinin işi bırakamayacak olmasıyla takındığı olumsuz tutumu değiştirmek zorunda kalacaktır. Böylece çalışan, tutum ile davranış arasında meydana gelen olumsuzlukları giderebilmek için örgüte karşı davranışlarını devam ettirme arzusuyla örgütsel bağlılığını arttırma yolunu seçecektir.

Penley ve Gould'un yaklaşımında ise, temel olarak Etzioni'nin yaklaşımında ele aldığı örgütsel bağlılık modeli olan ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık ile örgütsel bağlılığın açıklanabileceğini belirtmişlerdir (Penley ve Gould, 1988:45). Örgütsel bağlılığın üç boyutunu tanımlayan Penley ve Gould örgütsel bağlılık boyutlarını Etzioni (1975)'nin modelindeki gibi üç düzeyde ele almıştır. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki Bağlılık: Çalışanın örgütsel amaç ve hedeflerle özdeşleşmesi, işine aşırı bağlı olması, kendisini örgüte adayıp başarısızlıklarda kendisini sorumlu hissedecek derecede bağlı olmasıdır. Hesapçı Bağlılık: Kişinin katkıları sonucu elde edeceği ödül ya da teşviklere dayanan, belirli ödüllere ulaşmak için alış-veriş nitelikli bağlılıktır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin çalıştığı örgütte devamlılığı dışında alternatif bir iş olmaması ya da örgütün bulunmaması şeklinde algılanmasıdır. Kişinin alternatif planlarının olmaması durumunda kendisini kapana kısılmış hissederek bağlılığı artacaktır (Penley ve Gould, 1988:47).

Son olarak belirtmelidir ki, modelde yer alan ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıkların kavramsal olarak birbirlerinden bağımsız ya da zıt olup olmadığı net olarak açıklanmamıştır. Eğer bu iki kavram birbirlerinin zıttı ise yabancılaştırıcı bağlılığın literatürde gereğinin bulunmamasıdır. İşte Penley ve Gould bu iki bağlılığı birbirinden bağımsız olarak ele alarak literatüre önemli katkı sunmuşlardır.

1.2.6. Allen-Meyer Çoklu Bağlılık Modeli ve Yaklaşımı

Buraya kadar anlatılan ve özetlenen yaklaşımlarda göre örgütsel bağlılık tutumsal, algısal ve çok bağlılık yaklaşımlarıyla ele alan tüm araştırmaların bu pozitif çalışan davranışını geliştirmek amacıyla çeşitli açılardan konuya yaklaşarak bir anlamda çalışan bağlılığını kuvvetlendirmenin anlam ve önemini ortaya koymuşlardır (Kök, 2006:298).

Oysa örgütler yapısı gereği belirli grupların amaç ve değerleri ile kişilerin çoklu bağlılıklarını oluşturmaktadır. Çoklu bağ yaklaşımına göre daha belirgin düzenlemeler ile kaynak gruplarından hangisinin daha çok bağlılık oluşturulmasında üzerinde durmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütün çeşitli iç ve dış paydaşlarının bağlılıkları toplamı olarak açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle kişilerin bağlılıklarını oluşturan iç paydaşlar; iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olabilecekken dış paydaşlar ise müşteriler, sendikalar ve mesleki kuruluşlara göre farklılık gösterebilmektedir (Meyer ve Allen, 1990:15).

Böylece zenginleşen literatürde Meyer ve Allen (1984) ilk olarak bağlılığı kişinin çalıştığı örgütte işine devam etme isteğinin olması, örgüte düzenli gelerek varlıklarını koruması ve örgütsel amaçlar ile bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır (Koç, 2008:36). Meyer ve Allen'a (1996) göre birbirini tamamlayan bağlılık türleri bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bazı çalışanların örgütüne yaptığı yatırımdan vazgeçmemek için yani ihtiyacı olduğu için ya da örgütten ayrılmasının sosyal çevresinde hoş karşılanmayacağını düşündüğü için örgütüne bağlılık hissedebilir (Meyer ve Allen, 1991). Bu tip durumlarda çalışanlar, örgütlerinde bulunmak için

duygusal bir istek duymayabilirler. Ancak bu durumda dahi çalışanın örgütüne karşı hissettiği bir bağlılıktan söz konusudur.

Meyer ve Allen tarafından çalışanların bağlılık davranışları duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç grupta toplanmış ve ölçümlenmiştir (Meyer ve Allen, 1990). Modele göre, çalışanların örgütte bulunması ve çalışmaktan memnun olmasını açıklayan duygusal bağlanma; örgütte geçirdiği süre boyunca kazandığı yatırımların maliyeti sonucu oluşan devam bağlılığı ve ahlaki baskılardan dolayı hissedilen yükümlülük olan normatif bağlılıktan oluşmaktadır.

Literatürde yaygın kullanılan Meyer ve Allen üçlü bağlılık modeli günümüz iş koşullarında örgütsel bağlılığı çok etkili bir şekilde ortaya koyabilen bir model olarak görülmektedir. Bu nedenle bu araştırma kapsamında da Meyer ve Allen'in tanımlanan yaklaşımı esas alınmasına karar verilmiştir.

Aşağıdaki başlıklar altında Meyer ve Allen (1984), (1990), (1991), (1997) ve (2002) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılığın “duygusal, devam ve normatif bağlılık” olmak üzere üç temel boyutundan kısaca bahsetmek mümkündür.

1.2.6.1. Duygusal bağlılık

Meyer ve Allen duygusal bağlılığın, çalışanların içten duygularla örgütüne gönül vermesi ile ortaya çıkan, geliştikçe çalışanı örgüte daha da yakınlılaştırarak örgüt çıkarlarına hareket etmeyi teşvik eden bir bağ olduğunu vurgulamaktadır.

Özellikle çalışanların bireysel değerleriyle örgütlerin normatif değerlerinin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşan duygusal bağlılık, “ancak çalışanın işine kendi özgür iradesiyle katıldığında söz konusu olacaktır (Meyer ve Allen, 1997: 50). Bu şekilde örgüte katılan ve örgütte kalmayı sürdüren çalışan zaman içinde duygusal bağlılığını geliştirmesi ise ancak iş ortamında sürekli olumlu tavırlarla karşılaşmasıyla mümkündür (Yıldırım, 2002: 10).

Gönüllü bağlanmayı ve örgüte bir anlamda adanmayı araştırmalarında duygusal bağlılıkla eş tutan Meyer ve Allen'e göre, içten gelen dürtüler çalışanların işinde hem başarılı olmasına hem de örgütünü içten severek bu iş yerinde çalışmaya devam etmeye vesile olacaktır. Bu kapsamda en olumlu ve istenilen bağlılık türü olan duygusal bağlılık, çalışanların örgüte içten, samimi ve yürekten bağlı olmasını ifade etmektedir. Örgütlerine duygusal bağlanan çalışanlar ise bu örgütün üyesi olmaktan

dolayı çok mutludurlar ve kolay kolay örgütten ayrılmayı düşünmezler (Meyer ve Allen, 1991:61).

Farklı talep, beklenti ve özelliklere sahip çalışanların iş yerlerinde tatminini sağlayan ve onun beklentilerine cevap veren unsurların varlığı duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilenecektir (Allen ve Meyer, 1997: 51-54). Araştırmacılar duygusal bağlılığa etki eden faktörleri işin zorluluk derecesi, kendilerine verilen görevin şeffaflığı, yönetime katılımcılık, örgütsel hedeflerle kişisel hedeflerin uyuşup uyuşmaması, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, örgütsel adalet algıları, bireysel konum ve değer şeklinde sıralamaktadır (Yürür ve Demir, 2011:311-312).

Sonuç olarak modelde yer alan duygusal bağlılık aslında çalışanların en olumlu şekilde örgüte bağlanması durumunu ifade etmektedir ve bu yönüyle duygusal bağlılık en yüksek düzeyde pozitif yönden bir bağlılık düzeyini göstermektedir (Eren, 2015:156).

1.2.6.2. Devam bağlılığı

Modelde yer alan devam bağlılığı çalışanların çeşitli nedenlerle örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesiyle oluşur ve çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sosyal, fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılama konusunda tereddütlerinin olması halinde çalışanları örgütte kalmalarını açıklar (Bergman, 2006:646).

Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı çalışanların iş bulma sıkıntısı yaşadığı günümüz ekonomik sisteminde en sık rastlanılan bağlılık türlerinden biridir. Bu yönüyle oldukça pragmatist sayılan bu tür bağlılık aslında insanın insan olmasından kaynaklanan çalışma hakkını ilgilendiren temel ve önemli bir ihtiyacın tatmin edilmesiyle ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Genellikle devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, başka işlerde çalışma olanağı pek bulunmayan, nitelikli açıdan daha çok tercih edilen bireysel özellikleri bulunmayan ancak taşıdığı sorumluluklar nedeniyle işten ayrılmaya cesaret edemeyen çalışanların örgütlerinde kalmaya devam etmesiyle ortaya çıkan bağlılık davranışıdır. Ayrıca örgütlerine devam bağlılığıyla bağlanan pek çok çalışan kariyer, emeklilik hakları ve benzeri kazanımlarının yeterli olmamasına rağmen işinde devam etmeye kendini mecbur hissetmekte ve çalışma ihtiyacının şiddeti de bunlara bağlı olarak artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991:62).

Üstelik bir çalışan işinden zaten ayrılmıyorsa ve işinde kalmaya devam edebilmek adına ortalama düzeyde çaba sarf ediyorsa bu noktada devam bağlılığından bahsetmek mümkündür. Bununla birlikte işte yüksek performans noktasında bu tarz bir bağlılıkla örgüt üyesi olmayı sürdüren bireylerin işin de yüksek performans göstermesi de pek beklenmemelidir. Zira mecburen yapılan ya da devamlı gidilen bir iş kişilerde yenilikçilik, yaratıcılık ve dinamizm yaratmayacaktır (Kaya ve Abdioğlu, 2010:137).

Son olarak söylenmelidir ki, duygusal bağlılıkta olduğu gibi çalışanların işinde ekstra ve olağanüstü çaba göstermesine yol açmayan devam bağlılığını normatif bağlılıktan ayıran en önemli özellik ortada bir zorunluluk olmamasıdır.

1.2.6.3. Normatif bağlılık

Modelde yer alan normatif bağlılık çalışanların örgütlerine kendilerini borçlu hissetmelerinin yanı sıra vefa, sadakat ve alışkanlık gibi duygularının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Noor ve Noor 2006). Bazı kaynaklarda bu nedenle “zorunlu bağlılık” olarak tanımlanan normatif bağlılık algısını olumlu yönde etkileyen deneyimler çalışanlarda işine ve örgütüne yönelik minnet duygusunu kuvvetlendirerek çalışanları normatif olarak örgütlerine bağlamaktadır (Ünler, 2006:96).

Normatif bağlılık, aynı zamanda çalışanın örgütte kalması için yükümlülük hissetmesi durumunu da yansıtmaktadır. Nitekim normatif bağlılık geliştiren çalışanların örgütlerine kendilerini borçlu hissetmelerinin yanı sıra vefa, sadakat ve alışkanlık gibi duygularının bir sonucu olarak da bu tür bir bağlılık geliştirdikleri bilinmektedir (Noor ve Noor 2006). Ancak bu tip bağlılıkta zorunluluk boyutu olması yönüyle normatif bağlılığın aslında çalışanların örgütsel bağlılık davranışları içinde en alt düzeyde olan türü olduğunu söylemek mümkündür (Yıldırım vd., 2014:585).

Özellikle çalışanların normatif bağlılıklarının gelişmesinde ahlaki ve doğru davranışlar ile inançların oldukça önemli etkisi bulunmakla beraber henüz çalışan tarafından içselleştirilmemiş norm, değer ve inançlar bu tür bağlılığı zayıflatabilecektir (Noor ve Noor 2006). Bu anlamda normatif bağlılığın en önemli nedenlerinden bir tanesi de çalışanların bu işten ayrıldığında başka bir işe giremeyecek olduğunun farkında olması ve imzaladığı iş sözleşmesi gibi hukuki normların elini kolunu bağlayarak onu örgütte kalmaya zorlamasıdır (Yıldırım vd., 2014:585).

Son olarak belirtmek gerekir ki, çalışanların örgütlerine yönelik normatif bağlılık çalışanların örgütte çalışmaya başlamadan önceki duygu ve düşünceleriyle çalışmaya başladıktan sonraki süreçte edindiği duygu, düşünce ve deneyimlerle eşleşmesine göre gelişir ya da azalır (Bergman, 2006:649). Bu nedenle birey-örgüt değerleri arasındaki uyum ve ahenk, "örgüt kimliğini kazanma süreçlerinde uyum olması" gibi etmenler normatif bağlılık açısından oldukça önemlidir (Kaya ve Abdioğlu, 2010:138).

1.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatürde yer alan bazı araştırmalarda örgütsel bağlılığın sonuçlarının bireysel-örgütsel, tutumsal-davranışsal veya olumlu-olumsuz sonuçlara göre gruplanarak incelendiği görülmektedir (Becker vd, 1996).

Literatürde yer alan diğer araştırmalarda ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarının davranışsal sonuçları yine algısal sonuçlarla bütünleşik değerlendirilerek bazı örgütsel davranışlara odaklı olarak incelendiği görülmektedir (Bakan, 2018). Örneğin günümüzde oldukça önemli çalışan davranışları arasında gösterilen iş doyumunu, motivasyon, performans artışı ve örgütte kalmaya devam etme isteği gibi örgütsel davranışlar literatürde yer alan pek çok örgütsel bağlılık araştırmasında değerlendirilmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında ise örgütsel bağlılığın hem düzeylerine göre olumlu ve olumsuz sonuçlara bakmanın yanında bu örgütsel davranışın diğer örgütsel sonuçlarına bakmanın daha etkili olacağı değerlendirilmiş ve aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

1.3.1. Gelişim Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgüte bağlılık düzey ve derecelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerini ölçümlemeye çalışan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında her üç bağlılık durumunun da kendine göre olumlu ya da olumsuz yanlarının ve sonuçlarının olduğunu söylemek mümkündür (Xanthopolou vd., 2008; Demerouti ve Schaufeli, 2009).

Bir çalışan için daha fazla olumlu sonuçları olan duygusal bağlılık düzeyinin bile bazen örgüt için olumsuz sonuçları olabileceğinden (ya da tam tersi) hem birey hem de örgüt için optimal düzeyde bir bağlılık düzeyi elde etmeye çalışmak yerinde

olacaktır (Harter ve Jones, 2005:78). Örneğin örgütüne duygusal yönden bağlanan bir çalışan örgütü ayakta tutmak ya da daha ileri seviyede güçlendirmek adına bazen yasal olmayan işlere de yönelebilir (Kowalski ve Steve, 2012:471). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın düşük seviyede ya da yüksek seviyede olmasını değerlendirirken tüm yönlerine bakmak ve bunu literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarıyla kıyaslamak yerinde olacaktır.

Bu çerçevede olmak üzere üç değişik bağlılık düzeyleri için ortaya çıkabilecek örgütsel ve bireysel sonuçlar, örgütsel bağlılık seviyeleri düşük, orta ve yüksek olan çalışanlar açısından kategorilere ayrılarak aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1.1. Düşük bağlılık düzeyinde sonuçlar

Meyer ve Allen (1997), (2001) ve (2004) örgütsel bağlılık sınıflandırmasında normatif bağlılık düzeyine denk gelen düşük düzeyde bağlılık günümüz iş dünyasında çok istenilen bir çalışan davranışı değildir. Zira düşük düzeyde bağlılık, hem birey hem de dolaylı olarak örgüt için genellikle işten ayrılma, verim kaybı ve motivasyon eksikliği gibi negatif sonuçlar doğurmaktadır (Baltacı, Tiyeek ve Burgazoğlu, 2016:56).

Ancak literatürde yer alan bazı araştırmalarda düşük bağlılığın örgüt içinde çatışma ve belirsizlik ortamı yaratmak suretiyle bireysel yaratıcılık ve yeniliğinin kaynağı da olabileceği ileri sürülmektedir (Haigh vd., 2006:25). Ayrıca örgüte düşük düzeyde bağlı çalışanlar alternatif iş arayışına girişebileceğinden, bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilecek ve daha iyi bir iş imkanları nedeniyle örgütten ayrılanların zihinsel sağlığını geliştirebilecektir. Bunlara ek olarak örgüte düşük düzeyde bağlı çalışanlar, eğer iş yerlerinde sürekli negatif bir tavır sergiliyorsa ya da bu tip çalışanların performansları da düşük ise, düşük düzeyde bağlılığı olan bireylerin iş devri ve devamsızlığı örgüt için daha yararlı olabileceği söylenebilir (Uygur, 2009: 12)

Öte yandan örgüte bağlılık düzeyinin düşüklüğü örgüte hem kısa hem de uzun vadede olumsuz sonuçları olan bilgi sızdırmaya da sebep olabilir. Özellikle örgüt içindeki bilgileri dışarıya sızdırmak suretiyle hem örgüte zarar veren bireylerin kariyerleri de ciddi zararlar görecektir (Yürür ve Demir, 2011:311-312).

Sonuç olarak denilebilir ki, düşük bağlılık düzeyi örgüt için pek çok olumsuz sonuç doğurduğundan arzu edilen bir bağlılık düzeyi değildir. Özellikle örgüt

yöneticilerinin bağlılık düzeyleri düşükse, tüm örgüt çalışanlarının örgütsel davranışları ve bireysel performanslarıyla birlikte işlerindeki motivasyon düzeyleri de bu durumdan zarar görebilir (Noor ve Noor 2006).

Dolayısıyla bazı olumlu yanları olsa da örgütlerin en değerli üretim faktörü olan insan kaynaklarında yer alan çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde değil en azından orta düzeyde yani devam bağlılığı seviyesine çekilmeye çalışılmalıdır (Allen ve Meyer, 1997: 51-54).

1.3.1.2. Orta bağlılık düzeyinde sonuçları

Meyer ve Allen örgütsel bağlılık sınıflandırmasında daha çok devam bağlılığına denk gelen karakteristik özellikler taşıyan örgütsel bağlılığın orta düzeyi çalışanların örgütün bütün değerleri yerine bazı değerlerini kabul etme yeteneğini yansıtır (Yürür ve Demir, 2011:311-312).

Çalışanların vasat düzeyde şekillenen örgütsel bağlılık algı ve davranışları ile iş yerinde gösterdiği performans ve çalışma biçimleri arasındaki ilişkiye odaklanıldığında ortaya çıkan sonuçların pek parlak olmadığını söylemek mümkündür. Zira orta düzeyde örgütsel bağlılık geliştiren çalışanlar örgütün gereklerini yerine getirirken bir yandan da bütünlüğü ve kişisel değerlerini korurlar. (Allen ve Meyer, 1997: 51-54).

Çalışanlar, yaratıcı bireysellik olarak adlandırılan sadece önemli değerler ve normları kabul etme ve gereksiz ya da zararlı olan diğerlerini reddetme durumunu dışa vururlar. Ayrıca bağlılığın orta düzeyi ayrıca çalışanların örgütün talepleri ile işgücü dışındaki talepleri dengelemesine neden olabilir (Kaya ve Abdioğlu, 2010:137).

Örgüte sadakat ya da mesleki sorumlulukları arasında bir çelişki ile karşı karşıya kalındığında, örgüte orta düzeyde bağlı bireyler, pek çok farklı güdü nedeniyle, diğerlerine zarar vermekten kaçınmak amacıyla örgüte zarar verme riskini göze almada haklı olduklarını hissettikleri toplum yanlısı davranışı tercih edebilirler (Allen ve Meyer, 1997: 51-54).

Sonuç olarak örgüte bağlılığın orta düzeyde olması, bireyler için her zaman optimal düzey değildir. İlk önceliği işverenlerine vermeyen bireylerin yükselme süreçleri yavaş ve belirsiz olabilir.

1.3.1.3. Yüksek bağıllık düzeyinde sonuçlar

Meyer ve Allen örgütsel bağıllık sınıflandırmasında duygusal bağıllığa denk gelen yüksek bağıllık seviyesine sahip olan çalışanlar, örgüte güvenli ve istikrarlı bir iş gücü temsil ederek, işlerinde genellikle yüksek motivasyon ve performans gösterirler (Kaya ve Abdioğlu, 2010:137).

Yüksel bağıllık çalışanlara genellikle önemli düzeyde pozitif özellikler kazandırır. Bunların başında çalışanda iş doyumunu, motivasyon, performans artışı ve örgütte kalmaya devam etme isteği gibi örgütsel davranışlar gelmektedir. Özellikle örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların iş doyumlarının da buna paralel olarak geliştiği belirtilmektedir (Yürür ve Demir, 2011:311-312). Araştırmalar, örgüte tutumsal bağıllığın performansla pozitif ilişkili, davranışsal bağıllığın ise negatif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örgüte yönelik olumlu tutumlardan oluşan yüksek bağıllık ise işgörendeki işten ayrılma isteğini yok eder (Bakan, 2015:78-83).

Bunların aksine literatürde yüksek bağıllığın bazı olumsuz sonuçlarından da bahsedildiği görülmektedir. Örneğin örgütlerine çok güçlü ve duygusal şekilde bağlanan bazı çalışanlar daha fazla üretim için gönüllü olarak örgütün talepleri kabul etmeleri, bazen onların yenilik ve üretkenliğine ket vurabilir (Noor ve Noor 2006). Ayrıca bazen işkolik olarak tanımlanan bu kesimin, iş ve aile rolleri birbirine son derece bağlı olduğundan, aile ilişkilerinde gerilim yaşadığından bahsedilmektedir. (Allen ve Meyer, 1997: 51-54). Diğer bir ifadeyle kariyerde başarı elde etmek, geniş zaman ve iş rolüne bağıllık gerektirdiğinden, bu sık sık aile hayatının reddine ya da aile içi çatışmaya katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bakan, 2015:78-83).

Bunlara ek olarak yüksek düzeydeki bağıllığın en önemli olumsuz sonuçlarından biri, yüksek derecede bağlı çalışanların örgüt adına yasa dışı ya da etik olmayan davranış işlemek için fazla istekli olabilmeleridir. Bu gibi durumlarda kısa vadede örgüt kazanmış gibi gözükürken çok büyük cezalarla uzun vadede karşı karşıya kalarak hem örgüte güçlü şekilde bağlı olan çalışanın hem de işletmenin tüm üretimi tehlike altına girebilir (Yürür ve Demir, 2011:311-312).

Sonuç olarak denilebilir ki yüksek örgütsel bağıllık çalışanların tüm örgütsel davranışları üzerinde olumlu ya da olumsuz yönde etkileşim göstermektedir. Bu etkileri pozitif yönde geliştirmek ve tutmak ise örgüt yöneticilerinin en önemli görevleri arasındadır (Kaya ve Abdioğlu, 2010:137).

1.3.2. Örgütsel Bağlılığın İş Doyumuna Yönelik Sonuçları

Literatürde iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında neden - sonuç ilişkisine dayanan karşılıklı bir etkileşim bulunduğu bazı araştırmalarda vurgulanmaktadır. Örneğin Hawkins (1998) araştırmasında iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında neden sonuç ilişkisi olduğunu; Steers'ın (1977) araştırması iş doyumunun örgütsel bağlılığın bir nedeni olduğunu; Bateman ve Strasserin (1984) araştırmaları ise iş doyumunun örgütsel bağlılığı bir sonucu olduğunu belirtmektedir.

İş doyumunu üzerindeki etkilerine bazı çalışan davranışları ile örgüt yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisine odaklanan araştırmalarda örgütsel bağlılıkla iş doyumunun paralel çizgide ve düzeyde gelişim kaydettiği vurgulanmaktadır (Tyan vd., 2013:201-203; Velickovic, 2014:415-416). Örneğin literatürde uzun iş saatlerinin, işin rutin veya monoton olmasının, az maaş ve düşük iş güvencesinin çalışanların örgütsel bağlılığını azaltarak onların iş doyumunu tehlikeye attığı belirtilmektedir. Yine aynı şekilde işe devamsızlık ve işgücü devir oranı örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyerek doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin azalttığı ileri sürülmüştür (Türkay, 2015).

Buna benzer şekilde bazı araştırmalarda çalışanların işinden geri çekilme davranış göstermeyen ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan çalışanların aynı zamanda işlerinden yüksek düzeyde doyuma ulaştıkları da belirtilmektedir. Ayrıca araştırmalar iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını tanımlayan bazı temel değişkenlerinin (ödeme, yükselme, denetim, çalışma arkadaşları gibi) onların iş doyumun üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermiştir (Tyan vd., 2013:201-203).

Bunlara ek olarak birey-örgüt tercihlerinin uygunluk arz etmesinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyerek iş doyumunu yükselttiği de tespit edilmiştir. Özellikle işe yeni alınan ve başlayan acemi çalışanlar örgütte hali hazırda bulunan mevcut değerleri paylaşarak örgütüne bağlandığında daha fazla doyum sağlamak ve örgütte kalma isteği artmaktadır. Bunun aksine örgütsel bağlılık düzeyleri azalan iş görenlerin ise anında iş doyumları doyumsuzluğa dönüşerek bir süre sonra işten ayrılma yolunu seçtikleri tespit edilmiştir (Velickovic, 2014:415-416).

Yine aynı şekilde işe devamsızlık ve işgücü devir oranı örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyerek doğrudan iş rolündeki doyum düzeyinin azalttığı ileri sürülmüştür (Lam ve Zhang, 2003:3). Literatürde işinde geri çekilme davranışlarından örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyarak işlerinden yüksek düzeyde doyuma

ulaştıkları da belirtilmektedir (Sagie, 1998; 156; Balcı, 1985; 19). Örgütsel bağlılık düzeyleri azalan iş görenlerin ise anında iş doyumları doyumsuzluğa dönüşerek bir süre sonra işten ayrılma yolunu seçtikleri tespit edilmiştir.

1.3.3. Örgütsel Bağlılığın Performansa Yönelik Sonuçları

Daha öncede belirtildiği üzere örgütsel bağlılık davranışı, iş devir hızının oldukça yüksek olduğu günümüz iş hayatında, çalışanların kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görmelerini sağladığı için verimlilik ve performans artışı sağlama anlamında oldukça stratejik bir öneme ve değere sahiptir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:12).

Gerçekten de küresel rekabetin sürekli şiddetini arttırdığı, nitelikli çalışanların iş bulma konusunda sıkıntı çektiği ve daha da önemlisi ahlaki değerlerin iş yaşamında sürekli yozlaşmaya başladığı günümüz iş yaşamında, çalışanların örgütsel algıları onların bireysel performanslarının önemli bir belirleyicisi olduğunu söylemek mümkündür (Yürür ve Demir, 2011:311-312; Kaya ve Abdioğlu, 2010:137).

Bu önemi ortaya koyan nitelikteki pek çok araştırmada, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların, örgütleri açısından adeta ekstra bir güç kaynağı ve etkili bir üretim faktörü haline dönüştükleri ortaya konulmuştur (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002:276). Nitekim örgütsel bağlılık davranışı, çalışanları olumlu yönde etkileyecek herhangi bir pozitif yönlendirme olmadığı durumlarda bile devreye girerek, çalışan motivasyonunu ve performansını arttırabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer, Becker ve Van Dick, 2002; Üner, Karatepe ve Halıcı, 1998; Bakker vd. 2004; Bakker vd. 2006; Schaufeli vd., 2008).

Nitekim literatürde yer alan pek çok araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığın pozitif yönde geliştiği durumlarda çalışanların hem bireysel performansına hem de örgütlerin kurumsal performansına olumlu yönde etki yapabileceğine dair bulgulara ulaşılmaktadır (Mowday vd. 1979; Brett vd., 1995; Zajac, 1990; Harter vd., 2002; Meyer ve Allen, 2001; İnce ve Gül, 2005; Schaufeli vd., 2006; Xanthopoulou vd., 2008).

Örneğin Meyer ve Allen (2001) göre, çalışanların örgütle olumlu yönde gelişen ilişkisine göre şekillenen örgütsel bağlılık davranışının, onların işinde yüksek performans göstermelerinin de önemli bir kaynağıdır. Benzer şekilde Salanova vd., (2006) araştırması sonucunda, örgütsel bağlılığın örgütsel hizmet ikliminin olumlu

yönde gelişmesi sayesinde bireysel ve kurumsal performansa olumlu yönde etki yaptığı ortaya konulmuştur.

Harter vd. (2002) araştırması sonucunda örgütsel bağlılığın yüksek üretkenlik seviyeleri, karlılık, müşteri memnuniyeti ve sadakati, güvence ve daha az oranda işi bırakma gibi bir dizi kurumsal performans göstergeleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Schaufeli vd., (2006) çalışması sonucunda, örgütsel bağlılığın rol içi iş performansı, ekstra rol performansı ve yenilikçi iş davranışı şeklinde sıralanan üç performans belirteci üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Xanthopolou vd. (2008) araştırmasında çalışanların örgütsel bağlılıklarının onların finansal açıdan gelir getirme performansının önemli bir habercisi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Xanthopolou vd. (2009) araştırması sonucunda, çalışanların ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi beklentilerini işletmenin yeterince karşılayamamasının, hem çalışanların işindeki bireysel performansını, hem de işletmenin finansal performansını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

Literatürde bazı araştırmalar ise örgütsel bağlılığın neden performansı olumlu yönde etkilediği noktasına odaklanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda örgütlerine sadakatle bağlı olan çalışanların düşük bağlılık düzeyindeki akranlarına kıyasla daha yüksek performansta olmalarının temel olarak dört nedenini açıklamışlardır.

Bunların birincisi, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar, iş rollerine daha çok enerji aktarmalarına imkân veren ve sonuçta onları daha iyi performans sergilemeye götürebilen sağlıklı ve iyi durumda olmanın keyfine varmaktadırlar.

İkincisi, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların akıllarındaki düşünce faaliyeti repertuvarlarını artıracak mutluluk, neşe ve heveslilik gibi olumlu duygular yaşamaları ve akla gelen düşünce ve faaliyetlerin kapsamını genişleterek kendi kişisel vasıtalarını yaratmaları mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle bu araştırma göstermiştir ki, daha iyi kişisel vasıtalar sırası geldiğinde daha iyi performansı getirebilirler (Bakker, 2009).

Üçüncüsü, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar içsel olarak iş hedeflerine ulaşmaya motive olduklarından bahisle çalışma arkadaşlarından veya yöneticilerinden araç yardımı isteyerek vasıtaları yaratmaya veya harekete geçirmeye daha meyilli olmaktadır.

Dördüncü nedense örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların çoğunlukta olduğu iş yerlerinde örgüte yeni katılan ya da örgüte bağlılığı düşük olan bireyler üzerinde pozitif yönde yayılma etkisi göstererek onların da bireysel

performanslarının artması sağlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların iyimserliklerinin, olumlu yaklaşımlarının ve pro-aktif davranışlarının takım arkadaşlarına sıçrayarak, çalışanların takım halinde daha iyi performans gösterilebilecekleri tespit edilmiştir (Harter vd., 2002:276).

Schaufeli ve Salanova, (2007) araştırmasına göre örgütsel bağlılıkla performans arasındaki etkileşimin zayıf olmasının en önemli nedeni ise çalışanların ücret beklentileriyle işletmenin ekonomik imkânsızlıklarla bunları yeterince karşılayamamasından kaynaklanmaktadır.

Tüm bu araştırmaların sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığı zayıf veya kuvvetli derecede çalışan performans üzerinde olumlu etkiye sahip olabilmesi için yöneticilerin iş yerlerinde bu örgütsel algıyı veya davranışı geliştirecek nitelikte stratejiler kullanmasıyla örgütsel verimliliğin yükseleceğini söylemek mümkündür.

1.3.4. Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve ÖVD Yönelik Sonuçları

Literatürde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan pek çok araştırma yer almaktadır. Bu araştırmalarda örgütsel bağlılık, işe karşı pozitif bir değerlendirmeyi yansıtan değişken olarak görülmekte olduğu ve bu anlamda işten ayrılma niyetinin azaltılmasında, örgütsel bağlılığının anahtar değişken rolü üstelendiği ileri sürülmektedir (Meyer vd., 2002; Çakar ve Ceylan, 2005; Yücel ve Demirel, 2012; Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

Örneğin Çakar ve Ceylan (2005) çalışması sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıkları pozitif yönde geliştikçe işten ayrılma niyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak işletmelerde çalışanların bağlılık düzeylerinin yükseltilmesiyle birlikte o iş yerinden çalışanların kendi isteğiyle ayrılmaları, daha yüksek ücret alacakları işleri tercih etmelerinin önüne geçilebilecektir (Çakar ve Ceylan, 2005:52-54).

Öte yandan işten ayrılma davranışının aksi yönünde örgüte bağlanmayı ve özdeşmeyi ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarıyla birbirine yakın ve birbirini bütünleyen kavramlardır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014; Yücel ve Demirel, 2012:21-23).

Literatürde yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın “içselleştirme ve özdeşleştirme bağlılığı ile örgütsel vatandaşlıkla arasında aynı yönlü, anlamlı ve karşılıklı” olduğu belirtilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986; Meyer vd., 2002; Bakker vd., 2004; Schaufeli vd., 2006; Schaufeli vd., 2009).

Örneğin Schaufeli vd., (2009) konuyla ilgili çalışmalarında örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir habercisi olduğunu göstermişler ve böylelikle yüksek sadakatle çalışanların resmi rol zorunlulukları olamayan faaliyetleri gerçekleştirmelerinin daha muhtemel olduğunu ve kurumun verimliliğini ve etkinliğini artırmada esas rolü oynayabileceklerini ifade etmişlerdir. Sonuç olarak denilebilir ki, çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları birbirine yakın ve birbirini bütünleyen kavramlardır (Yeşilyurt ve Koçak, 2014).

1.3.5. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Güven Davranışına Etkisi

Yönetim literatüründe örgütsel güven, “çalışanların bir değer tarafa gönüllü bir şekilde yaklaşması ve ilişki geliştirmesi ya da korunmasız kalma istekliliği” olarak tanımlamaktadır (Gill vd., 2005:287-288). Tanımdan anlaşılacağı üzere örgütsel güven korunma içgüdüsüne göre şekillenmekte, örgütte yöneticileri ve arkadaşları tarafından sürekli korunduğunu ve kollandığını düşünen bireylerin örgütsel güven algıları da yükselmektedir.

Çalışanların örgütsel güven algıları iş yerindeki tüm ilişkilerin özüdür ve tüm ilişkilerin ortaya çıkarttığı bir değerlendirme sonucunda meydana gelir. Oluşması oldukça zaman alan bu davranışın ortadan kalkması ya da birden azalması ise mümkündür. Diğer bir ifadeyle örgütsel güven oldukça kırılgandır. Çalışanların güven algısının kırılma olması ise bu algının genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızla büyümesine karşı bir anda kaybedilebilmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu çerçevede Literatürde genellikle örgütsel motivasyon ve performans gibi önemli değişkenlerle güçlü biçimde ilişkilendirilen çalışanların örgütsel güven algısının üzerinde örgütsel bağlılık davranışının da pozitif yönde etkisi olduğu belirtilmektedir (Gill vd., 2005:288).

Her şeyden önce çalışanların örgütsel güvenlerinin gelişim düzeyi çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir (Thomas vd., 2009: 289). Bu çerçevede çalışanların örgüte olan güvenleri olumlu yönde geliştikçe örgütsel bağlılıkları da bundan olumlu yönde etkilenmektedir. Bu nedenle ister kamu ister özel işletmelerde olsun tüm yönetsel alanlarda çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek tutacak nitelikte yönetici tutumları sergileyen profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuç olarak çalışanların örgütsel bağlılığının en önemli sonucu çalışanın işten her koşulda her ortamda ayrılmayı düşünmemesi ve sürekli işine örgütüne, yöneticilerine ve mesleğine yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesi olduğu için örgütsel güvenin örgütte tesis edilmesi ve bu yapıdaki varsa sorunların çözülmesi hayati öneme ve değere sahiptir (Chen, 2008).



İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN TEORİK ÇERÇEVESİNİN TANIMLANMASI

Bilgi çağında nitelikli beşeri faktöre olan ihtiyacın artması beraberinde stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) çerçevesinde personel güçlendirme uygulamalarının yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır.

Çalışanların görevlerini yerine getirirken, bir yönetici gibi davranmasını ve sorumluluk almasını öneren, çalışanın bireysel yeteneklerini, bilgisini ve iş kapasitesini geliştirmesini öneren “personel güçlendirme” uygulamaları günümüzün örgütsel yaşamında oldukça yaygın ve etkili birer stratejik yönetim süreci olarak görülmektedir.

Özellikle rekabet üstü olma çabası içerisinde olan ve dahası sürekli değişen çevreye ayak uydurmaya özen gösteren örgütlerin yöneticileri kalite, motivasyon ve performans odaklı bazı yönetsel stratejiler aracılığıyla personelinin güçlendirerek bu sayede kurumsal performans artışı, sürdürebilir rekabet avantajı ve dahası nitelikli çalışanlar kazanmışlardır (Mucuk, 2013: 182).

Gerçekten de bilgi çağında stratejik yönetimin bir gereği olarak nitelikli beşeri faktörün görev, rol ve misyonları geliştikçe örgüt yöneticileri daha fazla sorumluluk alabilen, yetenekleri gelişmiş ve en az kendileri kadar işini önemseyen çalışanları örgütte istihdam etmeye yönelmişlerdir (Yürür ve Demir, 2011:311). Örgütün yönetim süreçlerinde çeşitli uzmanlık alanlarına göre farklı uygulama alanları bulunan personeli güçlendirme, bugün pek çok örgütte çalışanları daha nitelikli pozisyonlarda istihdam ederek onlara daha fazla sorumluluk ve yetki vererek stratejik anlamda değerlendirmeyi ifade etmektedir (Özdemir, 2016: 44).

Aynı zamanda küresel rekabetin şiddetlenmesi, hizmete dayalı üretimin yaygınlaşması, bilgi ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin birer sonucu olarak yaygınlaşan personel güçlendirme uygulamaları yeni ekonomik sistemde

stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının bu anlamda en önemlisi olarak görülmektedir (Çalışkan, 2013: 94). İşte günümüz örgütsel yaşamında böylesine anlam ve değer ifade eden personel güçlendirmenin teorik çerçevesini ele almak amacıyla tezin ikinci bölümünde öncelikle kavramın tanımı, özellikleri, boyutları ve önemi aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelendikten sonra, personel güçlendirme model ve yaklaşımları çerçevesinde personel güçlendirmenin aşamaları ve stratejileri incelenmeye çalışılmıştır.

2.1. Personel Güçlendirmenin Kavramsal Çerçevesi

Kamu veya özel sektör işletmelerinde çeşitli uzmanlık alanlarına göre istihdam edilen çalışanların daha yüksek motivasyon, performans ve güdülenmeyle işlerini görmesini esas alan personel güçlendirme uygulamaları, örgütsel yaşamda yönetime katılımı, örgütsel öğrenmeyi ve sürekli gelişimi esas alan bir yönetim stratejisidir (Yücel ve Koçak, 2016:3-7). Bugün pek çok örgütte çalışanları daha nitelikli pozisyonlarda istihdam ederek onlara daha fazla sorumluluk ve yetki verilerek stratejik anlamda beşeri faktöründen maksimum seviyede istifade edilmeye çalışılmaktadır (Özdemir, 2016:45).

Bu kapsamda konuya kısaca bir giriş yaptıktan sonra personel güçlendirmenin teorik çerçevesini ele almak amacıyla tezin bu bölümünde öncelikle kavramın tanımı, özellikleri, boyutları ve önemi aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenmeye çalışılmıştır.

2.1.1. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Özellikleri

Literatürde personel güçlendirme kavramı, yöneticilerin bazı yönetsel yetkilerine alına devretmek suretiyle astlarının yönetime girmesine olanak tanıyan stratejik bir yönetim uygulamasıdır (Robbins, 2013:89-90).

Diğer bir kaynakta ise personel güçlendirme kavramı, uzmanlık alanındaki işlerde çalışanları daha yetkili kılmak, eğitsel uygulamalarla uzmanlaşmasına destek olmak ve yönetime katılımına fırsat vermek suretiyle ondaki sorumluluk bilincini geliştirmeye yönelik örgütsel uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Mucuk, 2013: 183).

Bakan (2015:109) kavramı yöneticilere dönük, belirli duygu ve tutumların geliştirilmesi üzerine kurulmuş yetki, yöneticilerin kendilerinde bulunan sorumluluk,

inisiyatif, güç ve otorite kaynaklarının bir kısmının aslara devrini öngören ve bu sayede kendilerinde bulunan çalışanlara takdir- karar verme hakkını yetkisi verilen bir İKY uygulaması olarak tanımlamaktadır. (Mucuk, 2013: 186).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere personel güçlendirmede esasen yöneticilerin en önemli işlevi olan karar verme yetkisi kontrollü bir şekilde astlara devredilirken, bu sayede çalışanları yönetime katılımına, buna karşılık yöneticileri ise daha stratejik ve önemli işlere yönelmesini mümkün kılan bir yönetim stratejisidir. Personel güçlendirme uygulamaları aynı zamanda işletme çalışanlarının kendi kendilerine karar verebilme yeteneğine ve kapasitesini geliştirerek, maaşlı çalışanları işletmenin ortağı gibi davranışlarla işine motive olmasını sağlamaktadır (Doğan, 2006: 34).

Bu açıdan personel güçlendirme uygulamaları insan kaynaklarının biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için çalışanların sahip oldukları mesleki ve bireysel özelliklerin gelişerek daha nitelikli ve faydalı hale gelmesine yol açmaktadır ki, bu da personelin “güçlenmesi” nitelemesiyle tanımlanmaktadır (Atalay, 2018:13).

Öte yandan yukarıdaki anlatılanlardan ve kavrama ilişkin tanımlardan yola çıkarak personel güçlendirme olgusunun bazı karakteristik özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Nitekim literatürde personel güçlendirmenin demokratik bir İKY uygulaması olduğu yönünde fikir birliği olmasından hareketle bu uygulamanın katılımcı olduğu söylenebilir (Robbins vd., 2013:272).

Kavramın diğer bir karakteristik özelliği ise uygulamanın stratejik İKY uygulaması olması ve bu yönüyle klasik yönetim dönemlerinde yer alan imza ve yetki devri gibi uygulamalardan ayrışmasıdır. Kavramın diğer bir özelliği ise personel güçlendirmenin çift odak ve taraflı kazanımları hedeflemesidir. Yani personeli güçlendiren yönetici de aslında bu uygulamayla güçlenmektedir. Tıpkı işletmelerin küçülerek büyümesi örneğinde olduğu gibi daha fazla sorumluluk, yetki ve takdir hakkı kazanan çalışan bu sayede iş yerinde daha aktif rol üstlenirken, ona bu fırsatı verirken yetkisi ve gücü azalması beklenen yöneticiler ise daha stratejik hedeflere yönelerek güçlenmeye devam etmektedirler (Türkay, 2015:36-39).

Son olarak personel güçlendirmenin davranışsal ve algısal boyutları olmasından hareketle bu tip uygulamaların çalışandan çalışana değişen çizgide yansımaları olabileceğini söylemek mümkündür (Salha, 2017:54-56). Diğer bir ifadeyle, personel güçlendirme strateji ve uygulamaları genellikle işletmeden işletmeye, sektörden sektöre ve dahası personel den personel değişiklik göstermese de

kavramın algısal ve davranışsal boyutları nedeniyle farklı sonuçlara yol açabileceği göz önünde her zaman tutulmalıdır (Yücel ve Koçak, 2016:13).

Dolayısıyla personel güçlendirme uygulaması sonrası yaşanan gelişmeler muhakkak suretle kontrol edilerek uygulama amaçlarına ve hedeflerine aykırı durumların darlığı halinde gerekli iyileştirmeleri yapmaya devam edilmelidir. (Yürür ve Demir, 2011:311-312).

2.1.2. Personel Güçlendirme İle İlişkili/Benzeşen Kavramlar

Stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) bağlamında personel güçlendirme uygulamaları daha çok 1990’lardan sonra yaygın olarak kullanılmaya ve araştırılmaya başlansa da özellikle güdülenme, motivasyon, yönetime katılma, yetkilendirme, iş zenginleştirme, yetki veya imza devri gibi klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımları şeklinde benzer kavramlarla birlikte anılmıştır (Koçel, 2018:389).

Halen özellikle kamu yönetimlerinde basit bir yetki devri uygulamasıyla personel güçlendirmesi stratejisi geliştirildiğinin düşünüldüğü kamu sektöründe personel güçlendirmeyle birlikte sıklıkla ele alınan ve bu nedenle kavramla özdeşleşen bazı uygulama ve süreçlerin tanımlanması yerinde olacaktır. Bu kapsamda personel güçlendirme ile şüphesiz benzeşen kavramların başında motivasyon ve güdülenme faktörleri gelmektedir (Eren, 2015: 492). Aslında her iki kavram içerik ve uygulamaları anlamında benzeşse de personel güçlendirmenin sonuçlarından ve hedeflerinden sadece bir tanesinin motivasyon olduğunu söylemek mümkündür (Robbins vd., 2013:274).

Literatürde motivasyon kavramı çalışanın işine veya görevine ilgisini arttıran güdülenme sürecini tanımlamak amacıyla kullanılmakta olup (Güney, 2004: 104) bu olgu çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma yönünde gösterdiği gayret ve çabaların sonuçlarına göre şekillenmektedir (Robbins vd., 2013:274).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere motivasyon hem algısal hem de davranışsal anlamda çalışanları işlerini daha iyi yapmaya güdüleme uğraşı içerisindedir. Bu noktada personel güçlendirme uygulamaları personelin işinde daha başarılı olmak üzere tasarlanan uygulamaları ve alınan yönetici kararlarını yansıtırken, motivasyon ise kararları yöneticiler de alsa yine de çalışanın alınan kararların pozitif netice vereceğine inanarak işe ve göreve odaklanmasını önermektedir (Koçel, 2018: 410).

Dolayısıyla motivasyon ve personel güçlendirmenin kesiştiği nokta her iki yaklaşımında temel amacının çalışan davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya işlerine nasıl odaklanacaklarını konu edinmesiyle açıklanabilir (Şimşek ve Kınır, 2006:96).

Diğer yandan personel güçlendirmeye benzeşen ve sıklıkla anılan diğer bir kavram da yönetime katılım ya da katılımcı yönetim anlayışıdır. Nitekim literatürde yönetime katılma; örgütün iç ve dış çevresindeki sorunların çözümü; örgütsel yapının sağlıklı bir şekilde işleminin yanı sıra tüm yönetsel faaliyetlerin icrası aşamasında alınan kararlara karardan etkilenecek olan astların/çalışanların da katılımıyla alınması öngörüsüne dayanmaktadır (Eren, 2015: 381).

Demokratik teamüllerin ve siyaset anlayışının en ideal yönetim paradigması olarak kabul edildiği günümüz dünyasında gerek kamu gerekse özel sektörde katılımcı yönetim uygulamaları hemen hemen her örgütte teşvik edilen ve takdirle karşılanan bir uygulama olarak nitelenmektedir (Torun, 2016; Salha, 2017).

İşletme yönetimi açısından bakıldığında ise katılımcı yönetim uygulamaları daha çok stratejik yönetim ve planlama, kalite çemberleri, amaçlara göre yönetim ve benzeri post-modern yönetim uygulamaları kapsamında sıklıkla görülmektedir. (Yürür ve Demir, 2011:319). Özellikle yönetime katılmanın stratejik planlama ve karar verme süreçlerinde çalışanların alınacak kararlara etki etmesinin yanı sıra, performans kriterleri ile hedeflerinin belirlenmesi açısından da anlam ve değeri büyüktür (Koçel, 2018: 409). İşte yukarıdaki paragraflarda kısaca açıklanan nedenlerle personel güçlendirmenin önem, fonksiyon ve içerikleri itibarıyla katılımcı yönetim uygulamalarının personel güçlendirme uygulamalarına benzeştiğini söylemek mümkündür (Karakaş, 2014: 83).

Personel güçlendirmeye benzeşen ve karışan diğer kavramlar da yetki devri ve iş zenginleştirme uygulamalarıdır. Aslında personel güçlendirme uygulamalarının alt sistemleri içinde de varlığını koruyan yetki devri, imza devri ve iş zenginleştirme gibi kavramlar klasik yönetim düşüncesinin hakim olduğu dönemlere kadar kökenleri gitmektedir. Ancak bu tip kavramlar personel güçlendirmenin temelini oluştursalar da içerikleri incelendiğinde aralarında oldukça derin ve stratejik farklar olduğu daha net anlaşılacaktır (Atalay, 2018: 9).

Nitekim Max Weber tarafından geliştirilen Weberyen bürokrasi anlayışıyla birlikte klasik dönemde yönetim literatürüne giren yetki devri, özellikle üst yönetimdeki yöneticilerin yetkilerinin bir kısmını konusunda uzmanlığı daha fazla

olan orta kademe yöneticilere devrederek, bu sayede üstündeki aşırı iş ve görev yükünü azaltması şeklindeki tanımlanmaktadır (Çuhadar, 2005: 4).

Tanımdan anlaşılacağı üzere yetki devri, hiyerarşik bir yapı çalışma anlayışının bir ürünü olarak üst kademede bulunanların işletmenin çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol edebilmek için insan kaynaklarını yönlendirebilmek amacıyla yapılmaktadır (Koçel, 2018:415). Güçlendirme ise farklı bir anlayışı esas almakta olup, temelinde işi fiilen yapan insan kaynağının, işletmenin üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bilmesi nedeniyle, iş ile ilgili verilecek kararlarda bu kararın işi fiilen yapan kişi tarafından verilmesi gerektiği anlayışı yatmakta, işi yapan işin sahibi olarak değerlendirmekte ve işle ilgili seçim yapma hakkının da ona ait olduğunu kabul etmektedir (Atalay, 2010: 9).

Son dönemde sık sık iş zenginleştirme ile personel güçlendirme kavramları birbirlerinin alternatifi ve benzer uygulamalar şeklinde anıldığı günümüz iş hayatında görülmektedir. Herzberg'in motivasyon yaklaşımıyla ilk defa gündeme gelen iş zenginleştirme kavramı, çalışanları daha efektif bir şekilde çalışmasına yönelik bazı iş tasarımları yapmak şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2018: 417).

Tanımdan anlaşılacağı üzere personel güçlendirme uygulamaları bazı açılardan iş özelliklerini zenginleştirme ile paralellik içermektedir (Arı, 2014:100). Özellikle işi zenginleştirme amacıyla yapılan yeni düzenleme ve değişiklikler ile insan kaynağının hissedeceği durumlar, psikolojik güçlendirme kavramı ile benzer unsurlar içermektedir (Atalay, 2010: 10).

Ancak iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki iş zenginleştirme uygulamalarında genellikle işin yapılış şekline ya da tasarımına odaklanılırken, personel güçlendirmede bizzat çalışanın eğitimi, uzmanlığı, pozitif çalışan davranış ve algısı gibi noktalara odaklanılır (Koçel, 2018: 417). Ayrıca iş zenginleştirilirken çalışanların işlerini nasıl daha verimli hale getirecekleri konusunda görüşleri alınsa da bu konularda kontrol ve nihai karar hep üst yönetimde kalırken, personel güçlendirmede sorumluluk, görev ve yetki doğrudan doğruya çalışanların bizzat kendisine verilmektedir (Mujka, 2011: 21).

İki kavramın ayrıştığı diğer bir noktada uygulamaların sonuçları ve etki boyutlarıyla ilişkilidir bu noktada bir işte tam anlamıyla zenginleştirme yapılmadan insan kaynağının güçlendirilmesine yönelik çabalar çoğu zaman boşa gidecektir. Ama her iş zenginleştirme uygulaması personel güçlendirme çabaları anlamına gelmemektedir. Bu nedenle işi zenginleştirme ile personel güçlendirme uygulamaları

birbiri ile ilişkili ama ayrı kavramlar olarak ele alınmalı ve yönetilmeye çalışılmalıdır (Atalay, 2018: 17).

Sonuç olarak denilebilir ki, personel güçlendirme bilişsel boyutuyla, çalışanların bireysel olarak algılamalarına odaklanırken; iş zenginleştirme bireylerden ziyade işin kendisine odaklanır ve bu nedenle de iş zenginleştirmede personel güçlendirmedeki etki boyutu görülemez (Bolat, 2008: 104).

2.1.3. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Literatürde yer alan araştırmacılar personel güçlendirmeye farklı tanımlama genellemelerle yaklaşmış olup, bu tip yaklaşımları esasen “davranışsal ve bilişsel personel güçlendirme yaklaşımları” şeklinde boyutlar şeklinde iki gruba ayırarak incelemek mümkündür (Spreitzer, 1995; Türkay, 2015; Torun, 2016; Salha, 2017).

Personel güçlendirmenin davranışsal boyutu konusunda yapılan ilk araştırmalar kavramı işletmelerdeki takım çalışması, eğitim, yardımlaşma, bilgi alışverişi gibi çalışan davranışına odaklı unsurlar açısından ele almıştır (Hardy ve Lebia, 1998: 463). Çalışanların bireysel işletmelerin ise kurumsal verimliliği açısından personel güçlendirmeyi ele alan bu tip araştırmalarda çalışanların etkinliğinin arttırılması ve karar vermelerinin sağlanması açısından personel güçlendirme bir çalışan davranışı olarak görülmüştür (Çöl, 2008: 7).

Buna karşılık personel güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele alan araştırmalar örgütteki güçlendirme süreç ve uygulamalarını çalışanların nasıl değerlendirdiğine odaklanmaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114). Bilişsel yaklaşım bu açıdan örgütteki vazifelendirmelere, yöneticilerden gelen emir ve talimatlarına kendi tutum ve yaşamış oldukları deneyimlere göre tepki vereceğinden hareketle algısını pozitif yönde geliştirmenin gerekliliği bu tip yaklaşımlarda ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 671).

Öte yandan Conger ve Kanongo'nun (1988) araştırmasını esas alan Thomas ve Velthouse (1990) araştırması ile Spreitzer (1995) araştırmaları personel/psikolojik güçlendirmeyi bilişsel boyutta açıklayan ilk araştırmalar olarak literatürdeki yerini almıştır. Çalışanların psikolojik güçlendirilmesini anlam, yetenek, etki ve özerklik şeklinde sıralanan dört farklı boyutla ele alan bilişsel araştırmalar literatürde daha fazla ön planda bulunmaktadır (Spreitzer (1995:1442-1443).

Personel güçlendirmenin bu dört boyuttan oluştuğunu belirten Spreitzer'e (1995:1443) göre insanların bilişsel değerlendirmelerine göre şekillenen bu algısı aynı zamanda onun işine yönelik tutumunu gösteren çok yönlü bir bilişsel olgudur. Bu tezin uygulamasında personel güçlendirme ölçeğini de oluşturan Spreitzer (1995) araştırmasına göre personel güçlendirmenin dört alt boyutu aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır:

2.1.3.1. Anlamlılık boyutu

Personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu doğrudan doğruya çalışanın bireysel ve bilişsel değerlendirmelerine göre geliştirdiği yargıları ile işyerinde kendisine verilen görevlerle arasındaki uyuma göre şekillenir (Spreitzer, 1995:1443). Bu anlamda çalışanlar için yapılan iş ve görevin anlamlılığın düşük düzeyde kalması işyerinde çalışanın negatif davranışlara yönelimini anlamlı kılarken, işindeki görevinin ve mesleğinin anlamının yüksek olması, çalışanın hem işe bağlılığını ve katılımını, hem de işine yönelik doyum ve motivasyonunu arttırmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673).

2.1.3.2. Yetenek boyutu

Personel güçlendirme uygulamaları yöneticilerin diğer çalışanların örgütte yetkisini arttırmasını sağlayan ve yardımcı olan bir süreçtir. Çalışanların işini yapabilecek yeteneğe sahip olmasını ifade eden yetenek boyutu, bireyin doğrudan doğruya özgüveniyle ve uzmanlık düzeyiyle yakından ilişkilidir. Bu kapsamda nitelikli beşeri unsur yani bilgi işçisi olmayı başaran personel kendini iş yerinde daha yetkin hissederken, bunun aksine personel güçlendirme uygulamalarıyla yeteneklerini geliştiremeyen çalışanlar daha az işine motive olacak ve yetkinlik yönünden kendini bir boşlukta hissedecektir (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 37).

2.1.3.3. Etki boyutu

Etki (Impact)boyutu: İşgörenlerin işletmedeki işler ile ilgili stratejik, yönetsel ve uygulama ile ilgili çıktılar üzerindeki etkisinin derecesini ifade eder (Spreitzer, 1996: 484). Bu noktada personel güçlendirmenin çalışan üzerindeki örgütsel sonuçları bu olgunun “etki” boyutunu oluşturmaktadır (Atalay, 2010: 8).

Başka bir bakış açısından personel güçlendirmenin etki boyutu çalışanların iş yerindeki yönetsel kontrolün kimde olduğu konusunda yaptığı değerlendirmelere göre şekillenmektedir (Bolat, 2008: 70). Dolayısıyla personel güçlendirme uygulaması sonrasında çalışanlar yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesi gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 2).

Görüldüğü üzere personel güçlendirmenin etki boyutu bir çalışanın kendi görev alanındaki konularda yapmış olduğu katkılarla ulaşılan çıktılarını ifade etmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:672). Dolayısıyla personel güçlendirmenin etki boyutu daha çok bireyin algı ve tutumlarındaki değişimlere göre ölçümlenerek değerlendirilmeli ve buna göre personel güçlendirme uygulamaları tasarlanmalıdır.

2.1.3.4. Özerklik (otonomi) boyutu

Personel güçlendirmenin özerklik boyutu doğrudan doğruya çalışanın işinde bağımsız olması daha fazla inisiyatif ve özgürlüğe sahip olarak karar verebilme yetkinliği kazanmasını ifade etmektedir (Spreitzer, 1995:1443; Atalay, 2010: 8) .

Gerçekten de bir çalışanın iş yerinde kendi kararını verebilmesi, bazı iş süreçlerinde ne şekilde hareket edileceğine karar verebilmesi onu her zaman üretimin merkezinde olduğunu düşünmesine yol açacaktır (Spreitzer vd., 1997: 3). Çalışanların yönetsel özerkliğinin artırılması sayesinde yönetsel kararlarda söz sahibi olabilme kudretini içinde hisseden çalışanlar aynı zamanda daha fazla sorumluluk hissederek performansını ve motivasyonunu yükseltecektir (Bolat, 2008: 80).

İşte personel güçlendirme uygulamaları sonrasında takdir yetkisi, görevi ve sorumlulukları artan güçlendirilmiş çalışanlara günümüz iş yerlerinde bu denli ihtiyaç duyulmasının sebebi de bu tip kazanımlar ve verimlilik artışlarıdır (Çöl, 2006: 67)

2.1.4. Personeli Güçlendirmenin Yararları ve Önemi

Yeni ekonomik sistemde nitelikli beşeri faktöre sahip olmanın getirdiği avantajlar göz önünde tutulduğunda bunu sağlayacak nitelikteki personel güçlendirme uygulamalarının stratejik önem ve değeri daha iyi anlaşılacaktır (Bakan, 2015: 117, Koçel, 2018:413-414).

Gerçekten de günümüz iş yaşamında personeli güçlendirmenin önemi net bir şekilde ortaya koyan en önemli kazanımların başında bu sayede örgütlerin rekabet gücünü arttıracak potansiyeli olan nitelikli çalışanlara ulaşması olduğunu söylemek

mümkündür. Nitekim doğru şekilde planlanan ve uygulanan bir personel güçlendirme uygulaması sonrasında güçlendirilmiş personelin artık organizasyonu birer öğrenen organizasyon haline dönüştürmesi söz konusu olabilecektir. Bu tip bir kazanım bilgi çağında işletmelerin sürdürebilir rekabet avantajı kazanmaları açısından oldukça önemli ve değerlidir.

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanlara sağladığı faydalardan birisi de, çalışanın bireysel performansı üzerinden kurumsal performansın artışıyla kendini göstermektedir. Bu durumdaki bir çalışan personel güçlendirme uygulaması sonrasında kazandığı tecrübe ve güdülenmeyle işine daha güçlü bir şekilde motive olarak bireysel performansını arttırmaya gayret gösterecek ve bu gayretlerdeki artış nispetinde kurumsal performans da artış kaydedecektir (Doğan, 2006: 153-164).

Güçlendirme işgörenin örgütün başarısı için çok önemli olduğunu hissetmesini sağlar. Buna ek olarak işgörenin yeteneklerinin, örgütsel hedeflere ulaşılmasında katkı sağlamaları yönünde kendilerine güvenmelerini sağlar. Güçlendirme işgörenleri dairenin dışına değil merkezine koyar. Böylece uzun vadede örgütsel hedeflere ulaşılırken bağlılığın oluşmasını çalışanda duygusal yönden bağlılık ve örgüte aidiyet duygusunun gelişmesini de sağlar (Noor ve Noor 2006; Xanthopolou vd., 2008; Demerouti ve Schaufeli, 2009).

Bu sayede örgütte kabullenme ve üyelik temel insani ihtiyaçlar personel güçlendirme süreci ile sağlanır. Zira güçlendirilmiş personel, kendi kaderini yaratır, işlerini daha heyecanlı, güdüleyici, eğlenceli ve anlamlı yapar. Güçlendirme, dürüstlüğü tesis eder ve etkili iletişimin örgüt içerisinde artmasını sağlar (Harter ve Jones, 2005:79).

Buna benzer şekilde güçlendirmenin hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin mutluluğuna, işten sağlanan doyum ve verimliliğin yükselmesine yol açtığı görülmektedir. Personel güçlendirmenin çalışanların verimliliği, kalite, yenilik yaratma, işgören tatmini ve yönetimin verimliliği üzerinde olumlu etkileri vardır (Bolat, 2008: 113-115).

Öte yandan personel güçlendirme uygulamalarının sadece yönetilenlere değil aynı zamanda yöneticilere de önemli düzeyde faydalar sağladığı söylenebilir. Örneğin personel güçlendirme sayesinde yöneticiler de istenen yapıyı destekleyici nitelikteki davranışlar sergileyerek astları açısından rol model olma olanağı kazanırlar (Atalay, 2010: 12) .

Buna benzer şekilde örgütsel verimlilik artışına yönelik ödüllendirme sistemi geliştiren yöneticiler, personel güçlendirmenin en popüler bu uygulamaları sayesinde olduğu iş yerinde astlarının güçlendirilmesini destekleyen bir yapı oluşturmak yönünde çalışmalarda bulunmasının anlam ve önemi kendiliğinden anlaşılacaktır (Spreitzer, 1995:1445).

Buna benzer şekilde iş yerlerindeki yöneticilerin liderlik tarz ve uygulamalarına göre şekillenen personel güçlendirme uygulamaları aynı zamanda örgüt ikliminde ve kültüründe pozitif davranışların gelişmesine ve lidere bağlılığın artmasına yol açacaktır (Çöl, 2008: 27-28). Bu bağlamda personel güçlendirme uygulamalarının yöneticiler açısından sonuçlarına bakıldığında yöneticinin daha demokratik liderlik kimliğine bürünmesi, örgütsel kazanımların paylaşımında daha adil olması işi astlarına danışarak halletme usulünü benimsemesi sonucunu doğuracaktır. Sayılan gelişmeler örgüt iklimini ve performansını önemli düzeyde pozitif etkilerken, yöneticinin de işinde daha başarılı olmasını bu sayede sağlayacaktır yönetim (Koçel, 2018: 413-414). Dolayısıyla personel güçlendirme uygulamaları hem yöneticilerin liderlik kimliklerinin örgüt içinde olumlu yönde pekişmesine hem de bunun sayesinde örgüt iklim ve kültürünün pozitif yönde gelişmesine uygun yönetsel zemin hazırlayacaktır (Çavuş, 2006: 63).

Personel güçlendirme uygulamaları sonrasında işletmelerde genellikle müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilme imkanın gelişmesi; örgütsel süreçlerde ortaya çıkan ve giderilmesi gereken problemlerin daha hızlı çözümlenmesi; güçlendirilmiş çalışanların hem işi hem de kendisiyle ilgili daha iyi hislere sahip olması ve daha da önemlisi güçlendirilmiş personelin ortaya çıkardığı memnun müşteri sayesinde dilden dile yayılan maliyetsiz reklam ve müşteri bağlılığı bu tip uygulamaların en önemli kazanımları olarak literatürde anılmaktadır (Bakan, 2015: 117; Koçel, 2018: 415).

2.2. Personel Güçlendirme Model ve Yaklaşımlarına Bakış

20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren ekonomik anlamda gelişimini zirveye yükselten Japonya üzerinden doğu kültürünü yönetim literatüründe popülerliğinin artması yönetim ve üretimde kalite, bilgi ve insan odaklı yönetsel yaklaşımların gelişmesine zemin hazırlamıştır.

Bu zeminde giderek artan personel güçlendirme uygulamalarının tasarım ve gelişimine yönelik özellikle 1970'lerin sonu 1980'lerin başından itibaren kalite odaklı

üretim anlayışının gelişimiyle stratejik önem ve değer kazanmıştır (Doğan, 2006: 24). Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde günümüzde ele alınan personel güçlendirme model ve yaklaşımları gelişim evrelerine göre aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır (Koçel, 2018: 412).

2.2.1. Conger ve Kanungo ve Güçlendirme Yaklaşımı

Günümüzdeki anlam, önem ve uygulamaları çerçevesinde personel güçlendirme uygulamalarına yer veren ilk araştırmacılar olan Conger ve Kanungo (1988) personel güçlendirmeyi psikolojik açıdan ele almışlardır.

Personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların niteliklerini arttırdığını fark eden Conger ve Kanungo (1988:471) çalışanların özyeterlilik ve özgüvenlerini artırıcı güçlendirme stratejilerinin pozitif sonuçlarına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca Conger ve Kanungo (1988) pek çok açıdan klasik yönetim aşamalarının basit bir modellemesi denilebilecek aşamalardan oluşan bir personel güçlendirme modeli önermişlerdir.

Önerdikleri modelde Conger ve Kanungo (1988) personel güçlendirme sürecinin beş aşamadan oluşması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılar ilk aşamada güçsüzlüğe yol açan durumların tespit edilmesini; bunların kaynaklarının belirlenerek yönetim, işin doğası ve benzeri faktörlere göre sıralanmasını önermektedir. İkinci aşamada tespit edilen güçlendirme alanlarındaki sorunların çözümüne yönelik stratejiler geliştirilmesi ve uygulanması önerilmektedir.

Bu anlamda araştırmacılar güçlendirici yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması bağlamında, katılımcı yönetim, stratejik amaç belirleme, geri besleme sisteminin modellenmesi, personel arasında yeterlik ve rekabete dayalı bir ödüllendirme sistemi kurulması ve işin zenginleştirilmesi gibi uygulamaları önermektedir.

Üçüncü aşamada personelde kendi kendine yeterlik duygusunu yaratmak amacıyla, harekete geçirici yeteneklerini keşfetmek, güçsüzlük nedenlerini belirlemek, başkalarının deneyimlerini paylaşarak çalışanların bu işlerin üstesinden geleceği konusunda cesaretlendirmek ve onları buna ikna etmek şeklinde özetlenen uygulamalar önermektedir.

Dördüncü aşamada ise örgütte sürdürülen personel güçlendirme çabalarının sonuçlarının kontrol edilerek bu bağlamda yapılan uygulamaların performans beklentisi uygun olup olmadığı değerlendirilmektedir.

Beşinci ve son aşamada ise personel güçlendirme uygulamalarının davranışsal etkilerinin yönetilmesi bağlamında, çalışanların pozitif tutum ve davranışlarını örgütte geliştirmeye yönelik stratejilerini sürekli gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Conger ve Kanungo, 1988:475).

2.2.2. Thomas ve Velthouse ve Bilişsel Güçlendirme Yaklaşımı

Personel güçlendirme konusunda önemli araştırmalara imza atan Thomas ve Velthouse (1990) araştırmasıyla ortaya atılan yaklaşım personel güçlendirme yazınına üç yönden katkıda bulunmuştur.

Bunların ilki personel güçlendirme uygulamalarının çalışanları işlerine motive eden bir güdülenme unsuru olarak ele alınmasıdır. İkinci olarak bu yaklaşım çalışan motivasyonuna neden olan iş değerlendirmelerinin açıkça ortaya konulmasını sağlarken yaklaşımdaki üçüncü nokta çalışanların işlerine yönelik olarak değerlendirmelerini şekillendiren faktörlerin daha farkı değişkenlerden oluştuğu yönündeki yaklaşımları oluşturmaktadır.

Thomas ve Velthouse (1990) personel güçlendirmede örgütsel ve yöneticiler kadar aslında güçlendirilecek personelin de önemli katkı ve farklılıklar sunma potansiyeli taşıdığını bu nedenle süreçte en az örgütsel değişkenler kadar bireysel faktörlerinde önemsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Ortaya koydukları personel güçlendirme modeline bireysel tarzda bilişsel ve öznel değişkenlerin eklenmesiyle farklı boyutlara taşıyan araştırmacılar, ortaya koydukları personel güçlendirme modelinde altı kısımdan oluşan ve sosyal öğrenme sürecine benzeyen bir bilişsel yaklaşım geliştirmişlerdir (Gümüştakin ve Emet, 2007:6).

2.2.3. Spreitzer ve Psikolojik Güçlendirme Modeli

Bilişsel bağlamda personel güçlendirme konusuna yaklaşan Spreitzer (1995) çalışanları psikolojik güçlendirilmesinin anlam, yetenek, etki ve özerklik boyutlarında pozitif çıktılara ulaşımı mümkün kıldığını belirtmektedir.

Çalışanların performansı ile personel güçlendirme uygulamaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade eden araştırmacının yaklaşımında psikolojik güçlendirmenin sayılan dört boyutu selefleri olan Thomas ve Velthouse (1990) araştırmasına benzer bir şekilde tanımlanmıştır. Ayrıca Spreitzer (1995) göre,

psikolojik olarak işyerinde güçlendirilen çalışanlar örgütsel faaliyetleri yerine getirmek için gerekli yetenek ve özgüvene sahip olacaktır.

Özellikle çalışanın işiyle ilgili özgürlük, bağımsızlık ve takdir algılamalarını özerklik ve son olarak çalışanın işle ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel çıktılarını etkileyebilme derecesini ise etki boyutuyla açıklayan Spreitzer, (1995:17-19), güçlendirilmiş çalışanların her zaman performans açısından daha verimli olduklarını ortaya koymuştur.

2.2.4. Robbins, Crino ve Fredendall Bütünleşik Modeli

Robbins, Crino ve Fredendall modelinde ise çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler bütünleştirilerek değerlendirildikten sonra personel güçlendirme uygulamalarının sonuçlarına odaklanılmıştır (Atalay, 2010: 13).

Modele göre güçlendirilmiş çalışan davranışları bütünleşik değer ifade eden nitelikli beşeri faktöre ulaşmayı anlamlı kılarak işletmeye sürdürebilir rekabet avantajı kazandıracaktır (Gümüştekin ve Emet, 2007:6).

2.3. Personel Güçlendirme Süreç ve Uygulamaları

Daha öncede belirtildiği üzere personel güçlendirme uygulamalarına yer veren ilk araştırmacılar olan Conger ve Kanungo (1988:475-474) personel güçlendirme açısından anlamlı bulduğu yönetsel süreç ve uygulamaları beş grupta toplamak mümkündür. İlk aşamada güçsüzlüğe yol açan durumların tespit edilmesini; İkinci aşamada tespit edilen güçlendirme alanlarındaki sorunların çözümüne yönelik stratejiler geliştirilmesi ve uygulanması önerilmektedir. Üçüncü aşamada personelde kendi kendine yeterli duygusunun yaratılması; Dördüncü aşamada örgütte sürdürülen personel güçlendirme çabalarının sonuçlarının kontrol edilmesi ve son aşamada ise personel güçlendirme uygulamalarının davranışsal etkilerinin yönetilmesi önerilmektedir.

Klasik yönetim aşamalarının basit bir modellemesi denilebilecek bu aşamalara göre günümüz personel güçlendirme süreçlerinde belirleyici faktörler ile bu kapsamda yaygın kullanım kazanmış personel güçlendirme stratejileri aşağıdaki başlıklar altında kısaca incelenmeye çalışılmıştır.

2.3.1. Personel Güçlendirme Süreçlerinde Belirleyici Faktörler

Literatürde personel güçlendirme süreçlerinde belirleyici faktörler, üst, orta ve alt düzey yöneticilerin başat olduğu yönetsel bağlam; personel güçlendirme uygulamasının muhatabı olan çalışanların başat aktör olduğu iş ortamı/çevresi bağlamı ve örgütün iklimi, kültürü ve yapısıyla ilişkili olan organizasyonel bağlam şeklinde üç temel belirleyici faktörden bahsedilmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007:6; Doğan, 2006: 24).

Aşağıdaki başlıklar altında personel güçlendirmede etkin olan üç aktör ve bu aktörlerin personel güçlendirmeyi şekillendirdikleri ortam ve durumlar kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

2.3.1.1. Yöneticiler ve personel güçlendirmedeki fonksiyonları

Yöneticiler açısından personel güçlendirme uygulamalarına bakıldığında ilk söylenmesi gerekenin bu uygulamaların ancak yöneticilerin bu yönde karar vermesiyle mümkün olacağı yönüyledir. Örneğin bir örgütte kendini yöneten takımların var olmasına, bu takımların grupta gerekli olan eleman ihtiyacını belirlemesine, takımda yer alacak üyelerin seçilmesine ve meslek içi eğitilmelerine kadar uzanan geniş bir çizgide karar ve yetki sahibi olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Koçel, 2018: 413-414).

Şüphesiz sayılan özellikleri içeren bir yönetsel ortamın tesisi için yöneticilerin personel güçlendirmenin nasıl yapılacağı, uygulamaların kimleri kapsayacağı ve daha da önemlisi örgütün yönetsel yapısının personel güçlendirme uygulama ve stratejilerinin yaşama geçirilmeye uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada yöneticiler personel güçlendirme uygulamasının başat aktörü olduğunu söylemek mümkündür (Gümüştekin ve Emet, 2007:8).

Diğer yandan personeli güçlendirme kavramının işletmelerde öne çıkardığı insan faktörü ancak karşılıklı güven ortamının yaratıldığı durumlarda istenilen seviyede davranışlar sergileyecektir. O yüzden de yöneticilerin personelle karşılıklı bir güven ortamı oluşturması gerekir. Bu karşılıklı güvenin dışında yöneticiler personellerin kendilerine güvenlerini sağlamalıdır. Zira personel güçlendirme kendine güvenen personelin olduğu bir ortamda başarılı çıktılar elde edilmesini sağlayacaktır (Çavuş, 2006: 45).

Diğer yandan personel güçlendirme sürecinde daha önce bahsedilen güçsüzlüğe neden olan durumların işletmede ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk

aşamasını oluşturmaktadır (Arı, 2014: 86). Dolayısıyla bu aşamanın başarılı olabilmesi içinse personel güçlendirme sürecinde yöneticilerin son derece isabetli tercih ve seçimler yapması gerekmektedir. Örneğin hangi personel hangi yetkilerle güçlendirilecek ve bu güçlendirme sonucunda örgütsel sorunlardan hangileri çözümlenecek vb. soruların doğru yanıtlanması gerekmektedir. O yüzden de yöneticiler personel güçlendirme sürecinin en önemli aktörleri arasında değerlendirilmektedir (Gümüştekin ve Emet, 2007:6).

Yine yöneticiler personel güçlendirmenin ikinci aşamasında güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin kullanılması bağlamında aktif rol üstlenmektedirler. Bu noktada personelin yeni yetki, görev ve sorumluluklarla yeni pozisyonda etkinliğinin sağlanması personelin güçlendirilmesi süreçlerinin en kritik aşamasıdır ki bu aşamada yönetici desteği çok önemlidir (Şahin, 2007: 21).

Sonuç olarak personel güçlendirmeden beklenen faydaların sağlanması açısından yöneticiler bu süreçlerde ifa etmeleri gereken sorumluluk ve görevleri nispetinde süreç başarılı bir şekilde uygulanacağı için oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin personel güçlendirme süreç ve aşamalarını etkileme potansiyeli olan en önemli aktörler olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.1.2. Çalışanlar ve personel güçlendirmedeki fonksiyonları

Örgüt çalışanları yani personel unsuru bir güçlendirme operasyonunda yöneticilerden hemen sonra gelen diğer önemli aktördür. Özellikle güçlendirilecek personelin sahip olması gereken özellikleri taşıması oldukça önemlidir (Doğan, 2006: 68).

Bu tip personelin sürekli mesleğinde uzmanlaşmaya ve gelişmeye açık olması ve örgütsel yaşamdaki dönüşümlere koşut olarak değişimi kolay kabul etmesinin yanı sıra personelin hem dinleme ve geribildirim alma yeteneğinin olması, hem de her yönden aksiyona dönük olması ön koşul niteliğindedir (Koçel, 2018: 413). İşte güçlendirilecek personel bu özellikleri taşıdığı nispette süreç başarılı olacaktır.

Bunlara ek olarak personel güçlendirme sürecini etkileyen çalışan unsuru, yani personelin genel olarak yeniliklere açık ve personel güçlendirme uygulamalarına istekli olması da oldukça önemlidir. Bu her bir çalışan ayrı ayrı işlerine gösterecekleri gayreti takımlara katılma isteklerini ve işe katacakları enerjileri kendi kendilerine belirleyebilecek yetkinliğe haiz olmalıdır (Çöl, 2008: 38).

Bu açıdan personel güçlendirmede etkili olacak her çalışan temelde kendi yöneticisi olabilmeli; kimse bir başkasını işle ilgili gayret göstermeye ve sürdürmeye zorlamamalıdır. Yönetim geribildirimle, cesaretlendirmeye, desteklemeye olanak sağlasa da, çalışanlar kontrolü ve sorumluluğu ne kadar alacaklarını kendileri belirlerlerse personel güçlendirme uygulaması başarılı olabilecektir.

Diğer yandan personelin güçlendirilmesi; güçlendirmeyi uygulayan yöneticilerin ve çalışanların psikolojik durumu, güçlendirme ihtiyacını doğuran sebepleri ve güçlendirmenin davranışsal sonuçlarını iyi değerlendirmeye göre şekillenen yönetsel bir süreçtir (Gürbüz ve Pekmezci, 2012: 42).

Bu süreçte personel güçlendirme, çalışanların yaptığı iş ile ilgili inisiyatif olarak her türlü seçim yapma hakkını elinde bulundurmasına işaret eder. Burada gelişecek olan takım çalışması, motivasyon, kişisel gelişim ve yardımlaşma duygularını da içeren bir süreç; aslında personel güçlendirme şeklinde kendini gösterecektir (Akçakaya, 2010: 156). Dolayısıyla bir personel güçlendirmeden bahsedebilmek için güçlendirilmeye aday personel olması, bu personelin bireysel ve mesleki özelliklerin yapılması planlanan personel güçlendirme hedeflerine uygun olması ve söz konusu uygulamada sürecin başarısı adına güçlendirilen personelin gayret içerisinde girmesi gerekmektedir (Doğan, 2006: 47). Ayrıca bu tip uygulamalarda işletmelerin başarılı olabilmeleri için insan kaynaklarını işletme değer ve ilkeleri çatısında işletmeye bağlamaları, motivasyon ve performanslarının artması için karar alma sorumluluğu kazandırılması gerekmektedir (Atalay, 2010: 15).

Son olarak personel güçlendirmenin başarılı olması için, personel güçlendirmenin gerektirdiği beceri ve yetenekler ile insan kaynaklarının sahip oldukları beceri ve yetenekler değerlendirilmeli ve gerekli olduğu düşünülen konularda insan kaynaklarına eğitim verilmelidir (Demir, 2014:19). Verilen eğitim, çalışanların becerilerini arttırabileceği gibi kendi kararlarını verebilmelerini, kendilerini güçlü hissetmelerini de sağlayacak çalışanın bireysel performansını arttıracaktır (Atalay, 2010: 18). Bu tür kazanımlarla güçlenen personel bu sürecin başarılı sonuçlanması adına o yüzden kilit konumdadır.

2.3.1.3. Örgütün iç çevresi, iş ortamı ve örgüt yapısı

İşletmelerde güçlendirmenin varlığından söz edebilmek için çalışma ortamının esnek olması, insan kaynaklarına karar verebilme, sorumluluk alabilme becerilerinin kazandırılması ve onların belli kalıplar içinde sıkışmasının önlenmesi için özgürlük sağlanması gereklidir (Atalay, 2018: 24).

Özellikle etkili organizasyonlar, personeli güçlendirir, örgütlerini takımlar çerçevesinde oluşturur ve bütün düzeylerde insan kapasitesini geliştirirler. Yöneticiler ve çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler ve işlerine bağlanmaları sağlanmış olur. İşgörenlerin çalışmaları, örgütün amaçlarıyla doğrudan bağlantılıdır ve bireyler işlerini etkileyebilecek kararlar verebilme imkânına sahip olduklarını hissetmektedirler (Koç, 2018: 14).

Buna benzer şekilde örgütsel yapının takım çalışması ile çalışanlar ve yöneticiler arasında etkili iletişim ve etkileşimin varlığı da personel güçlendirme açısından oldukça önemlidir (Doğan, 2006: 59). Özellikle insan kaynakları ve insan kaynakları-yönetici arasındaki iletişim sorunları işletme içerisindeki ilişkileri olumsuz yönde etkileyeceğinden personel güçlendirmeyi birinci dereceden yöneten bu birimdeki yöneticiler örgüt kültür ve iklimini sürekli pozitif yönde geliştirmeye gayret etmeleri gerekir (Koç, 2008: 14).

Bunun aksine insan kaynaklarının motivasyonlarının düşmesi işletmeye bağlılıklarının azalması karar verme becerilerinin kaybolması, hem örgütteki takım çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına ve güven düzeyinin düşmesine, hem de personel güçlendirme uygulamalarının başarısızlığına neden olabilecektir (Atalay, 2010: 19).

Örgüt içinde çalışanlara sağlanan bağımsızlık, yeniliğin hayat bulmasında önemli bir rol oynayan yenilik bir diğer unsur olarak sayılabilir. Güçlendirilmiş çalışanların daha fazla motive olması sağlanarak üretkenlik seviyesi artırılabilir. Zira personel güçlendirme anlayışı, yenilik çalışmalarını cesaretlendirmesi içinse iş ortamının teknolojiye gerekli yatırımları önceden yapmış ve bu sayede güçlenen çalışanların rahatlıkla performansını arttırarak çalışabileceği bir iş yeri haline gelmesi gerekmektedir.

İş ortamının yenilik yaratma ve yaratıcılık özelliklerinin geliştirilmesine katkısı ve personel güçlendirme ile bu ortamın ilişkilendirilmesi personel güçlendirme

uygulamalarının başarılı olmasını ve tip uygulamalar sonucunda güçlenen personelin bilgiye ulaşmada kolaylık görmesi oldukça önemlidir (Atalay, 2010: 17).

Diğer yandan personel güçlendirmenin en önemli unsuru olan personel ve iş ortamında çalışanlara güveni öğretme ve onlara güveni aşlamak amacıyla, güçlendirilen ya da güçlendirilmeye aday personelin meslektaşları ve diğer insanların yanında başarılarından dolayı övmek oldukça etkili olacaktır.

Güven, örgütsel ilişkilerin geliştirilmesinde ve özellikle oval yapılı organizasyonlarda ve ön hizmet çalışanlarına kontrolün bırakıldığı işletmelerde gittikçe artan bir öneme sahiptir. Özellikle astların yöneticilerinin tam anlamıyla liderliğini kabullenmeleri ve işletmedeki yapılan esas faaliyetlerin çalışanların yararına olduğuna inanmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2006: 53-54). Buna ek olarak güven, açık iletişimde hatalar olduğunda ve işlerin planlara göre yürümediğinde doğru yolu bulmak için olması gereken bir unsurdur (Mujka, 2011: 25-26).

Yönetici güven yaratmak için personelin fikirlerini, sorunlarını ve endişelerini onları anlayarak dinlemelidir. Böylece yöneticiler, personele pozitif diyalog ve davranışlar sergileyerek koçluk yaparlar. Bunu sağlamak için çalışanlar için değer yaratan ürünler ve hizmetler sunmak gereklidir (Akçakaya, 2010: 156).

Kısaca özetlemek gerekirse personel güçlendirme süreçlerinde en az yönetici ve personel kadar iş ortamı, örgüt kültürü ve iklimi oldukça önemli ve etkili faktörlerdir (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 287-289). Bu faktörün etkisi beş aşamada özetlenen personel güçlendirme aşamalarından hepsinde kritik fonksiyonlar ifa etmekle kalmaz uygulamadan beklenen faydaların tam anlamıyla sağlanması açısından da vazgeçilmez önemde ve değerli roller üstlenir.

2.3.2. Personel Güçlendirmeye Yönelik Yönetimsel Stratejiler

Günümüzde personel güçlendirme bağlamında öncelikli olarak yapılan uygulamaların başında katılımcı yönetimi benimsemeye yönelik stratejiler gelmektedir. Bu anlamda yönetime katılım ve karar verme süreçlerine dahil olmak personel güçlendirme açısından oldukça önemlidir (Akçakaya, 2010: 156).

Böylelikle çalışanların günlük çalışma süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmelerinin hem yolu açılır hem de ortaya çıkan katılımcı yönetim uygulamaları kurumsal performans artışlarına olanak tanır (Mujka, 2011: 25-26).

Nitekim literatürde belirtildiği üzere personelin yönetime katılımı ile güçlendirildiği bir örgütte çalışanlar kendi tanımladıkları görevleri yaparken yine kendilerinin önemini bildiği performans hedeflerine ulaşmada daha duyarlı olurlar. Örneğin Doğan (2003) araştırmasında personelin yönetime ve karar verme süreçlerine katılım yoluyla güçlendirme stratejisi uygulandığında çalışanların performansını ve üretim kalitesinin pozitif yönde geliştiği bulgulanmıştır.

Personel güçlendirme stratejilerinden bir tanesi de örgütte bilgi paylaşımını teşvik etmek ve işletmedeki bütün seviyelerde bilgi akışını düzenlemektir (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 287-289). Bilgiye dayalı ekonomik sistemlerin geliştiği bu yüzyılda nitelikli beşeri faktöre ulaşabilmek, örgütün entelektüel sermayesini başarılı bir şekilde yönetmek her şeyden önce personel güçlendirme uygulamalarının başarısına bağlıdır (Mujka, 2011: 25-26).

Gerçekten de personel güçlendirme uygulaması bağlamında çalışanlara gerekli bilgiler tam zamanında ve gerek olduğunda verilirse, onların yetkilerini kullanma ve işbirliği istekleri geliştirilmiş olacaktır. Bu şekilde davranan işletmelerde, kendi kendini yöneten çalışma gruplarının, verimliliklerini arttırmada ve işlerini yapmada ihtiyaç duydukları her bilgi paylaşım süreçleri güçlenmektedir (Doğan, 2006: 51).

Örgütsel bağlamda bakıldığında personel güçlendirmenin başarısı anlamında esnek iş ortam ve süreçlerinin tasarlanması oldukça değerli bir personel güçlendirme stratejisi olarak halen önemini korumaktadır (Çelebi, 2009: 37). Özellikle esnek uzmanlaşmayı (post-fordizmi) esas alan bu yaklaşımlar sayesinde personel güçlendirme işletmede her konumda çalışacak gerekli işgücüne yine gerektiği zaman ulaşabilecektir.

Personel güçlendirme uygulamaları bağlamında günümüzde sıklıkla başvurulmuş diğer bir yaygın uygulama ise hizmet içi eğitim ve diğer mesleki geliştirme çabaları olduğunu söylemek mümkündür (Çalışkan, 2013: 95). Özellikle sürekli değişen teknolojik gelişmelere koşut olarak mesleki içi eğitimlerle kendini gösteren bu uygulama sayesinde örgütler birer öğrenen organizasyona çalışanlar ise birer bilgi işçisine dönüşebilecektir (Mujka, 2011: 25-26).

Zira işletmede güçlendirilmiş bireylerin ve takımların birbirinden öğrenmesine yönelik imkân ve kabiliyetlerin ancak bu tür eğitimlerle sağlanabilecektir. Ayrıca bu tip eğitimler sayesinde çalışanlar mesleki eksikliklerini gidermek adına sürekli öğrenen bireyler haline dönüşmeleri gerektiğini tam anlamıyla fark edeceklerdir (Koç, 2008: 18).

Günümüz işletme ve kurumlarında personel güçlendirmenin önemli bir uygulaması da çalışanları bir stratejik plan doğrultusunda belirlenen ortak hedeflere yöneltme yönünde gösterilen çabalardır (Doğan, 2006: 51-52). Nasıl ki bir canlının organları vücudun ve sistemin sağlıklı bir şekilde yaşamına devam ederek gelişmesine senkronize bir şekilde çalışarak vesile oluyorsa, aynı öyle de işletmede aynı hedefler doğrultusunda çalışan bireylerin ortaya çıkardığı güç birliği ile başarılı sonuçlara ulaşılacağı kesinleşecektir (Demir, 2014:38-39).

Üstelik kararları katılımcılık kalite odaklı üretimin temel taşıdır. Buradan hareketle toplam kalite yaklaşımı çerçevesindeki kazanımlar doğrudan doğruya personel güçlendirme bağlamında iç müşteri memnuniyetini sağlayarak dış müşteriye de kaliteli çıktılar sunmayı mümkün kılmaktadır (Mujka, 2011: 25-26).

Nitekim günümüzde kalite odaklı çalışmalar tüketici isteklerine cevap vermede önemli bir faktör olarak görülmekte ve özellikle çalışanın kalitesi aynı zamanda işine de yansıtacağı öngörüsüyle nitelikli çalışanlar işe alınmaktadır. İşte günümüz işletmelerinde personel güçlendirme uygulamaları işletmenin tüm stratejik hedef ve amaçlarına ulaşması açısından çalışanların sahip olması gereken mesleki donanımı sağlayan en stratejik yönetsel uygulama olarak anılması da bu yüzdendir (Çöl, 2004: 23).

Günümüz örgütlerinde personel güçlendirme stratejisi bağlamında yaygın bir şekilde uygulanan diğer bir strateji de sıradan çalışanlara bile sorumluluk bilinci aşılamaktır. Bu noktada bireylerin, yaptıkları işlerin doğası gereği yetkilendirildikleri alanda belirli bir sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri gerektiği düşünülür (Çalışkan, 2013: 89-91).

Sonuç olarak örgütlerde personel güçlendirme, yenilik ve girişimcilik anlayışını güçlendiren en temel faktörlerden birisi olarak görülmesinden hareketle bu yönlü çaba ve uygulamaların personelin güçlendirilmesi yönünde kazanımlara odaklı bir şekilde yapılmasının büyük anlam ve önemi olduğunu söylemek mümkündür (Çalışkan, 2013: 92).

2.3.3. Personel Güçlendirmenin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Örgütsel iklimi ve kültürü personel güçlendirme uygulamalarıyla pozitif yönde gelişen örgütlerde müşterilerle çalışanlar, çalışanlarla yöneticiler ve dahası çalışanların birbirleriyle iletişimlerde sürekli pozitif yönde gelişmeler sağlanacağı düşünülmektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

Üstelik güçlendirilmiş çalışanlar gösterdikleri özverili çalışmalarla işyerlerine karşı sahiplenir ve yaptığı iş ile ilgili gurur ve heyecan duymaya başlar. İşte bu tip gelişmeler bireysel anlamda personel güçlendirme uygulamalarının en önemli kazanımları arasında gösterilmektedir (Baltacı vd., 2016:56).

Buna benzer şekilde personel güçlendirme sonucunda çalışanlar bir yandan kendini geliştirirken diğer yandan da sürekli kendi kendini motive edebilir hale gelir (Demir, 2014:38-43). Çalışanlar arasındaki iletişim ve güvenin artması sayesinde oluşan pozitif örgüt iklimi eşsiz bir sinerji getirerek bu tip işyerlerinde stresten uzak bir çalışma ortamı kurulmuş olur (Mucuk, 2018:89-98). Dahası personel güçlendirmeye önem ve değer verilen örgütlerde çalışanların örgütlerine ve işlerine bağlılıkları artarak iş devir hızının sürekli yükseldiği günümüz örgütlerinde güçlendirilen çalışanlar iş üzerinde yetki ve kontrol sahibi oldukları için kurumda daha kalıcı hale gelirler (Akın, 2010:69).

Öte yandan günümüz örgütlerinde çalışanların iş yerlerinde güçsüz ve niteliksiz hale dönüşmesine neden olan faktörlerin aynı zamanda onların motivasyonun da azalarak örgütsel bağlarını zayıflatan etmenler olduğunu söylemek mümkündür (Atalay, 2010: 25-26). Örneğin iş yerinde mobbing uygulanması, anti demokratik baskıcı uygulamalar, yoğun iş stresi, örgüt içi sıklıkla yaşanan rol çatışmaları ve yönetim krizleri bu tür olumsuzlukların başında gelen etmenler olarak hem personeli güçsüz bırakmakta hem de olası bir personel güçlendirme uygulamasının başarısız sonuçlar vermesine yol açmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütlerde personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorunların en önemlisi bu uygulamaya yönelmeye neden olan sorunların bizzat kendisinden kaynaklanmaktadır (Akçakaya, 2010: 156).

Aslında her yöneticinin sergilediği yöneticilik tarzına ve örgütün genel yönetsel ortamına göre aldığı önlemler bulunmaktadır (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 287-289). Ancak stratejik yönetimin bir gereği olarak eğer sorunların çözümü için önerilen personel güçlendirme stratejisi takip etmek yerine yöneticiler imza devri ya

da iş zenginleştirme gibi kısıtlı uygulamalarla bu tarz sorunları çözmeye çalışırlarsa bundan netice alamayacakları gibi aynı zamanda da gerek çalışan gerekse de örgüt performansında negatif yönlü gelişmeler yaşanacaktır (Özdemir, 2016;Mucuk, 2018).

Buna karşılık kendisinin ve işletmenin başarılı bir şekilde ve olumlu yönde gelişimini istemesine rağmen personel güçlendirme uygulamasını doğru bir şekilde yönetemeyen yöneticilerin başında bulunduğu örgütlerde sıklıkla önemli yönetim kaynaklı problemler oluşabilecektir (Yürür ve Demir, 2011:311-334).

Personel güçlendirme sayesinde insan kaynaklarının kendi iş analizini yapabilmesi, kendi performanslarını değerlendirebilmeleri ve karşılaştıkları sorunlara kendi kendilerine çözümler getirebilmeleri gibi önemli kazanımlar elde edile bilinmektedir. Buna benzer şekilde stratejik yönetim çerçevesinde günümüz örgütlerinde sıklıkla başvuru pozitif çalışan davranışı odaklı stratejik uygulamalar personelin güçlendirmesi bağlamında oldukça başarılı sonuçlar verecektir (Lee ve Koh, 2001: 686).

Bu kapsamda ön plana çıkan uygulamalar ise top yekûn örgütün performansını olumlu şekilde yönetebilmek amacıyla yüzyılımızda önerilen yönetsel yaklaşımlardır. Dolayısıyla personel güçlendirmenin en önemli sonucu bu uygulamalar sayesinde örgütün verimliliği ve rekabet gücü bir yandan artarken diğer yandan da işletmeler bu sayede stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilir hale dönüşecektir (Velickovic, 2014:415-416).

2.3.4. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Her yeni yönetsel uygulamanın gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışı paydaşlar nazarında dirençle karşılaşması hayatın doğal akışı içerisinde normal karşılanması gereken bir durumdur (Akçakaya, 2010: 156).

Bununla birlikte temelinde insan faktörünün yoğun bir şekilde bulunduğu personel güçlendirme uygulamalarında üst yönetimin belirlediği stratejik amaç ve vizyonu tam kavrayamayan çalışanlar, aynı zamanda bunlara ulaşma yönelik geliştirilen personel güçlendirme uygulamalarını da kavrayamamaktadırlar (Barutçugil, 2004: 402).

Değişime direncin yönetilmesi gibi personel güçlendirme amacıyla ortaya konulan uygulama ve çabaların başarılı oluna bilinmesi içinse bu tür dirençlerin önerilen stratejilerle yönetilmesi doğrudan doğruya personel güçlendirme

uygulamasının başarısına katkı sunacaktır. Hal böyleyken süreçte ortaya çıkması gayet doğal olan değişime direncin dikkate alınmaması bu tip uygulamalarda zaman zaman büyük sorunlara neden olabilmektedir (Türkay, 2015).

Diğer bir büyük sorun ise personel güçlendirme uygulama ve stratejilerinin önemini, değerini ve fonksiyonlarını iyi anlayamayan yöneticilerden kaynaklanabilmektedir (Yürür ve Demir, 2011:311-334). Özellikle sahip olduğu yöneticilik konumunu fazlasıyla kişiselleştirmiş bazı yöneticiler personel güçlendirme noktasında astlara tanınan yetki ve özerkliği sıklıkla kendi konumuna ve otoritesine yönelik bir tehdit olarak değerlendirebilmektedirler. Bu tarz yöneticiler açısından maalesef personeli güçlendirme sorun olmaktadır. Süreci böylesine yanlış okuyan yöneticilerin yetki devri ve güçlendirmeden gizliden gizliye bir endişe ve korku duyarak süreci sabote etmeye yöneldikleri söylenebilir (Çetin ve Günay, 2001: 761-762).

Bu noktada özellikle orta ve alt düzey yöneticilerin personel güçlendirme uygulamalarında güç ve otoritesini kaybetme korkusu yaşaması, güçlendirilmesi önerilen personele olan güvensizliği, astlarıyla arasındaki iletişim kısıtlılığı ve dahası özellikle kamu kurumlarındaki yöneticilerin “Kendim daha iyisini yapardım” anlayışı personel güçlendirme uygulamalarının her aşamasında önemli yönetsel sorunlara neden olabilmektedir (Torun, 2016:54-59).

Bunlara ek olarak çalışanların hata yapacağı veya kendisini eleştireceği yönündeki kaygılar ile yapılan personel güçlendirmenin zamanla kendisine iş yerinde alternatif olabilecek yeni rakiplerin çıkacağına yönelik endişeler yöneticilerin bazen personel güçlendirme uygulamalarını sabote edebilmesine neden olmaktadır (Koçel, 2018: 418).

Oysa personel güçlendirme uygulamaları ve yönetim süreçleri başta tüm yöneticiler olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının destek ve katkısıyla devam edebilecek ve başarılı sonuçlar verecek uygulamalardır (Salha, 2017:59). Dolayısıyla işini ve konumunu sevdiği kadar ve bundan da ileri seviyede personel güçlendirme sonrasında elde edilecek kazanımları öngörebilecek perspektif yakalayan çalışanların güçlendirme uygulamalarına samimiyet ve özveriyle destek olması beklenir (Barutçugil, 2004: 405).

Diğer yandan kamu özelinde personel güçlendirme uygulamalarında karşılaşılan sorulara bakıldığında işletmelere göre kamu kurumlarında daha fazla

sorun ve problemle karşılaşıldığını ve kamu örgütlerinde personel güçlendirme uygulamalarının daha fazla riskli olduğunu söylemek mümkündür (Çuhadar, 2005: 4).

Bunun sebeplerinin başında kamu bürokrasindeki idari biçimlerin ve kamusal hizmet sunum usul ve yöntemlerinin yasalarla ancak şekillenmesinin yanı sıra kamu bürokrasisinde benimsenen yönetim tarzlarının merkezi idareyle belirlenmesi olduğu söylenebilir (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 287-289).

Bunlara ek olarak işletmeler gibi kamu kurumlarının alanında yasalarla verilen tekel sayesinde rekabeti önemsemedikleri, kemikleşmiş kamu bürokrasisinin alışılmışın dışına çıkma konusuna pek sıcak bakmaması ve dahası kamu personeline öğrenen organizasyon olmaya yönelik çabaların üst yönetim tarafından personel özelinde pek sıcak bakılmaması gibi nedenler güçlendirmenin önünü kamuda tıkayan başlıca unsurlar olarak sayılabilmektedir (Akçakaya, 2010: 169-170).

Oysa çevresindeki değişim, dönüşüm ve gelişmelere duyarlı kamu yöneticileri çalışanlarından ve vatandaşlardan gelen bu yöndeki talepleri etkili bir şekilde karşılamak amacıyla personel güçlendirme uygulamalarının kurumda uygulanmasını desteklemelidir. Üstelik günümüz kamu yönetim ortamında karar verme süreçleri yalnızca bürokratların ve politikacıların kullandığı bir güç olarak değil aynı zamanda diğer çalışanlarında katılımıyla alınan kararlara göre şekillendiği demokratik düzlemde kamu kurumlarının iyi yönetişimi benimseyerek personel güçlendirmeye hak ettiği önemi ve değeri vermeleri zorunludur.

Kamu yönetiminde yasalarla kamu kurumlarının hizmet alanında tekel olması bir yandan rekabet şartlarını ortadan kaldırırken, diğer yandan da kamu örgütlerini tehdit eden bir unsur olmaması nedeniyle bürokratik yapı giderek hantallaşarak bu tip kurumlardaki yönetici ve çalışanları tembelliğe ve hantallığa sevk edebilmektedir. Oysa geleceği iyi görebilen ve ihtiyaçları zamanında tespit edebilen kamu yöneticileri yasalarla görev ve sorumlulukları belirlenmiş olsa da kurumları nitelikli çalışanlar donatmaya ve bu sayede kamu hizmet sunumunda giderek hizmet kalitesini arttırmaya çalışmaktadırlar (Ahmetoğulları ve Çatı, 2017: 290).

Sonuç olarak kamu yönetim ve kurumlarında Weberyen yönetim tarzının hastalıkları olarak anılan nepotizm, hantallaşma, aşırı kırtasiyecilik, değişime ayak uyduramama ve bunlar gibi kronik sorunlar personel güçlendirmeyi bu tip kurumlarda nerdeyse imkansız kılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PERSONEL GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ

Rekabetin giderek şiddetlendiği küresel ekonomik sistemde ayakta kalmaya çalışan işletmeler ise nitelikli çalışanların (bilgi işçilerinin) performansını arttıracak içerikte yönetsel stratejilere odaklanması önemli bir gerekliliktir (Gomes vd., 2013:40; Saks vd., 2007:447).

İşletmelerin bu gereklilikten hareketle günümüzde çalışanların algı ve davranışlarını pozitif yönde geliştirmeye odaklanmışlardır. Bu yönde gelişen çabalar ve araştırmaların odaklandığı ve giderek daha fazla önem verdiği alanlardan birisi olan “örgütsel bağlılık” kavramı Allen ve Meyer (1990:14) araştırmasında çalışanların organizasyonu ile yaşadığı bütünleşme sonucunda örgütün hedef ve amaçlarını içselleştirmesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılığın çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme istek, zorunluluk veya ihtiyacından ortaya çıktığını ifade eden Allen ve Meyer’a (1997:62) göre çalışanların birbirini tamamlayan boyut ve türde mesleki ve örgütsel bağlılık türleri bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bazı çalışanların örgütüne yaptığı yatırımdan vazgeçmemek için yani ihtiyacı olduğu için ya da örgütten ayrılmasının sosyal çevresinde hoş karşılanmayacağını düşündüğü için örgütüne bağlılık hissedebilir (Meyer ve Allen, 1991). Bu tip durumlarda çalışanlar, örgütlerinde bulunmak için duygusal bir istek duymayabilirler. Ancak bu durumda dahi çalışanın örgütüne karşı hissettiği bir bağlılıktan söz konusudur.

Meyer ve Allen tarafından çalışanların bağlılık davranışları duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç grupta toplanmış ve ölçümlenmiştir (Meyer ve Allen, 1990). Modele göre, çalışanların örgütte bulunması ve çalışmaktan memnun olmasını açıklayan duygusal bağlanma; örgütte geçirdiği süre boyunca kazandığı yatırımların maliyeti sonucu oluşan devam bağlılığı ve ahlaki baskılardan dolayı hissedilen yükümlülük olan normatif bağlılıktan oluşmaktadır.

Literatürde bir örgütte çalışanları olumlu yönde etkileyecek herhangi bir pozitif yönlendirme olmadığı durumlarda bile onların işinde güdülenmesine yada bireysel performansının artmasına neden olabilecek nitelikte bir motivasyon aracı olarak görülen örgütsel bağlılığın günümüz işletmelerinde örgütün etkinliği ve üretkenliği açısından üzerinde durulması ve etkili yönetilmesi gerekmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010:12; Bayram, 2006:129; Kowalski ve Steve, 2012:471; Doğan ve Kılıç, 2004:38; Harter ve Jones, 2005:78).

Tezde konu edilen diğer temel kavram ise personel güçlendirmedir. Literatürde personel güçlendirme, “çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve kabiliyetlerini geliştirme süreç ve uygulamaları” (Doğan ve Kılıç, 2004:38) ya da “Çalışanların işlerine yönelik güdülenme düzeylerini arttıran, işlerindeki mesleki bilgi ve uzmanlıklarını geliştiren, onlara daha fazla özerklik tanıyan ya da kendi düşüncelerine göre daha anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan yönetsel uygulamalar.” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Koçel, 2018:416).

Personel güçlendirmenin kronolojik gelişim evrelerine göre literatüre bakıldığında birçok araştırmacı tarafından kavramın farklı tanımlamalarla ele alındığı ancak genelleme yapıldığında bunları “davranışsal” ve “bilişsel” boyutlar şeklinde iki gruba ayırarak incelendiği (Spreitzer, 1995); özellikle personel güçlendirmeyi bilişsel boyutta ele alan araştırmalar çalışanların kendilerine yöneltilen imkân ve olanakları nasıl algıladıklarının yanı sıra örgütteki güçlendirme süreçlerinden genel olarak ne anladıklarını ortaya koydukları görülmektedir. Örneğin Thomas ve Velthouse (1990) araştırması ile Spreitzer (1995) araştırmaları personel/psikolojik güçlendirmeyi bilişsel boyutta açıklayan ilk araştırmalar olarak literatürdeki yerini almıştır. Özellikle Spreitzer (1995:1442-1443) personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan ve çalışanın işe yönelik tutumunu gösteren bilişsel bir olgu olduğunu belirtmiştir (Spreitzer, 1995:1443).

Personel güçlendirmenin anlamlılık boyutu doğrudan doğruya kişinin kendi değer yargıları ile işyerindeki rolü arasında yaptığı değerlendirmeye göre şekillenmekte olup, bir işin, görevin veya mesleğin anlamının yüksek olması çalışanın hem işe bağlılığını ve katılımını, hem de işine yönelik doyum ve motivasyonunu arttırmaktadır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672-673; Spreitzer, 1995:1443).

Personel güçlendirmenin yetenek boyutunda pozitif yönde desteklenmeyen çalışanlar ise iş yerlerinde kendisinden beklenilenden çok uzak bir düzeyde performans sergilerken, güçlendirilmiş personel hedeflerine ulaşma noktasında önüne

çıkan engelleri çok daha kolay bir şekilde kaldırabileceği değerlendirilmektedir (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 37).

Nitekim Spreitzer, (1996: 484) personel güçlendirmenin etki boyutunun çalışanların iş yerindeki yönetsel kontrolün kimde olduğu konusunda yaptığı değerlendirmelere göre şekillendiğini ve personel güçlendirme uygulaması sonrasında çalışanlar yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesi gerektiğini belirtmektedir. Thomas ve Velthouse (1990:672) personel güçlendirmenin etki boyutu bir çalışanın kendi görev alanındaki konularda yapmış olduğu katkıların ölçülmesiyle değerlendirilmesinin yerinde olacağını belirtmektedir.

Bunlara ek olarak Spreitzer'in (1995:1443) belirttiği üzere başarılı personel güçlendirme uygulamalarıyla çalışanın iş yerinde kendi kararını verebilmesi, onun kendisini faaliyetlerin merkezinde hissetmesini sağlamaktadır. Bu kazanımı personel güçlendirmenin özerklik boyutuyla özdeşleştiren araştırmacılara göre güçlenen çalışanın işteki görevi ve sorumlulukları artar ve bu sayede her bir çalışanın işinde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde yönetimden bağımsız karar alabilme özgürlüğü oluşacaktır.

Stratejik yönetim çerçevesinde oldukça önemli olan personel güçlendirme, yöneticilerin sahip olduğu güç ve kontrolü astlarına kontrollü bir şekilde devrederek bu sayede onların işlerine, mesleklerine ya da örgütlerine bağlıklarını, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işe karşı duygusal yakınlıklarını arttırmayı hedefleyen psikolojik yatırımların toplamı olarak görülmektedir (Ferekov, 2009:4; Karahan ve Yılmaz, 2010:159; Yücel ve Demirel, 2012:22; Erdem vd.,2016:163). Sayılan stratejik uygulamaların hemen hepsi çalışanların örgütlerine duygusal ve içten bağlılık duymalarıyla mümkün olabilecektir (Akçakaya, 2010; Karakaş, 2014; Ceylan vd., 2015:172; Erdem vd., 2016: 163).

Nitekim literatürde yer alan Henkin ve Marchiori, (2003); Kaplan, (2010); Ambad ve Bahron, (2012), Pekdemir, Özçelik, Karabulut ve Arslantaş (2006); Doğan ve Kılıç, 2007; Koç (2008); Bogler ve Someck (2004), Gohar, Bashir, Abrar ve Asghar'ın (2015); Koç (2008), Demircan, Ercan ve Güner (2004); Gül ve Çöl (2004); Doğan (2006); Doğan ve Demiral (2009); Çöl (2008); Doğan (2009); Çelebi (2009), Meydan, Polat ve Burmaoğlu (2010); Kaplan, (2010); Pelit, Öztürk ve Arslantürk (2011); Akgün, (2015); Kılıç, (2015); Erdem vd., (2016); Gürsoy ve Aydemir, (2017) ile Ahmetoğulları ve Çatı (2017) çalışmalarında personel güçlendirme

uygulamalarının çalışanların işlerine ya da örgütlerine bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme ilişkisini tanımlayan bu araştırmaların her ne kadar içerik ve yöntemleri farklılaşsa da ulaşılan sonuçlar itibarıyla iki değişken arasındaki ilişkinin yönün anlaşılması noktasında önemli tespitleri bulunduğu söylenebilir.

Literatürde yer alan araştırmalardan öncelikle yurt dışında yapılan ve örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmaların sonuçlarına bu çerçevede bakmak yerinde olacaktır:

Henkin ve Marchiri (2002) ABD’de bulunan toplam on altı fakültede çalışan 879 tıp uzmanının katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmayla personel güçlendirme ile çalışan bağlılığı değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda tıp uzmanlarının duygusal ve normatif bağlılıklarıyla fakültelerinde sürdürülen personel güçlendirme uygulamaları arasında olumlu yönde; ancak uzmanların devam bağlılığı tutumlarıyla personel güçlendirme uygulamaları arasında negatif yönde ilişki tespit etmişlerdir.

Kaplan, (2010) araştırması kapsamında örgütsel bağlılığı oluşturan öncüllerin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda çalışanların bireysel özellikleri, iş ve rol ile ilgili beklentileri ve örgütsel faktörlerden birisi olarak da personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığın gelişiminde oldukça önemli bir rolü olduğu ortaya konulmuştur.

Bogler ve Someck (2004) İsrail’de öğretmenlere yönelik araştırmasında; Gohar, Bashir, Abrar ve Asghar (2015) araştırmasında Pakistan’daki akademisyenler üzerinden; Ambad ve Bahron’un (2012) tarafından yapılan çalışmada ise inşaat işçileri örnekleminde personel güçlendirmenin etki ve özerklik alt boyutlarının çalışan bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkili olduğu; örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin anlam ve yetki alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını tespit edilmiştir.

Yurt içinde yapılan araştırmaların sonuçları da benzerdir: Örneğin Pekdemir, Özçelik, Karabulut ve Arslantaş (2006) araştırması kapsamında inşaat sektöründeki bir işletmede organizasyon, çalışan ve yönetici olmak üzere üç boyutta ele alınan personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarıyla ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucunda varılmakla

birlikte örgütsel bağlılık ile psikolojik güçlendirmenin hangi boyutunun ilişkili olduğu tespit edilememiştir.

Koç (2008) araştırması kapsamında örneklem bankacılık sektöründen seçilerek üç özel banka çalışanlarının örgütlerine bağlılıklarıyla bu işyerlerindeki personel güçlendirme uygulamaları arasındaki etkileşim tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket aracılığıyla toplanan araştırma verilerinin sonuçları çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin pozitif yönde değerlendirmesi gelişmesiyle birlikte örgütlerine yönelik bağlılık algılarında da pozitif yönde gelişme sağlandığı tespit edilmiştir.

Demircan, Ercan ve Güner (2004) araştırması kapsamında örneklem olarak seçilen devlet üniversitelerinin çalışanlarıdır. Üniversitede çalışan akademisyen ve idari personelin kurumlarındaki personel güçlendirme uygulamalarını değerlendirme düzeyleri ile kurumlarına yönelik bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma sonucunda ulaşılan bulgular personel güçlendirmenin her bir boyutunun örgütsel bağlılık ile farklı düzeylerde etkileşimin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu araştırma sonucunda üniversitedeki akademik personelin örgüte bağlılığı etki, anlam ve yetenek boyutları ile üniversitede çalışan idari personelin örgütsel bağlılıklarının ise personel güçlendirmenin anlam ve seçim boyutları ile daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Gül ve Çöl (2004) araştırması kapsamında bir kamu-üniversite hastanesinde çalışan akademik personeli örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma sonucunda bilgi odaklı birkaç değişkenin yanı sıra personel güçlendirmenin meslek içi eğitim uygulamalarıyla çalışanların örgütlerine bağlılıkları arasında pozitif yönde etkileşime dayanan bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçları, tıp fakültesinde çalışan güçlendirilmiş akademik personelin örgütlerine duygusal ve normatif bağlılık gösterdiklerini göstermiştir.

Doğan (2006) insan kaynakları yöneticilerinin personel güçlendirmeye ne kadar istekli oldukları konusuyla ilgili yaptığı çalışmada, katılımcıların %19'unun örgütlerinde personel güçlendirme kapsamında bazı değişimleri ve dönüşümleri gerçekleştirmeye tam anlamıyla hazır olduklarını; buna karşılık bu tarz değişime örneklem %59,6'sının henüz tam hazır olmadığı ve %21,5'inin de personel güçlendirmenin moda kavram olduğunu ve ilgilenmediklerini belirtmişlerdir.

Doğan ve Demiral (2009) örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin etkisini araştırdığı çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık boyutlarıyla farklı ilişkileri olduğu, anlam boyutunun duygusal bağlılığı

artırdığı ve normatif bağlılığı azalttığı, etki boyutunun duygusal bağlılığı artırdığı, seçim boyutunun devam bağlılığı artırdığı ve yetenek boyutunun da normatif bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çöl (2008) araştırmasında personel güçlendirme örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve özerklik boyutlarıyla çalışanların bireysel/algılanan performansı arasında pozitif yönde etkisinin tespit edildiği buna karşılık personel güçlendirmenin etki boyutunun çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.

Doğan (2009) araştırmasında Türkiye'nin farklı iki coğrafi bölgesindeki yer üniversitelerde görev yapan akademik personelinin katılımıyla yapılan araştırma sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının anlam ve etki boyutlarının örgütlerine bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak bu araştırma sonucunda akademik personelin normatif bağlılığının personel güçlendirmenin anlam ve yetenek boyutlarından negatif yönde; devamlılık bağlılıklarının ise personel güçlendirmenin özerklik boyutundan pozitif yönde etkilendiğini tespit etmişlerdir.

Çelebi (2009) araştırması kapsamında personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişimine etkisini tespit etmek amacıyla Karaman Defterdarlığında görev yapan kamu personeli örneklemini aracılığıyla tespit etmeye çalışmıştır. Bu araştırma sonucunda, kurumdaki personel güçlendirme uygulamalarıyla çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında olumlu yönde etkileşime dayanan bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Meydan, Polat ve Burmaoğlu (2010), araştırması sonucunda kamu eğitim kurumu çalışanlarının güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılığın “özdeşleşme” boyutunda pozitif yönde gelişen bir etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir.

Pelit, Öztürk ve Arslantürk (2011) tarafından 114 beş yıldızlı otel işletmesinde işgören güçlendirme uygulamalarına ilişkin şehir ve sayfiye otellerinde çalışan 1854 işgören üzerinden bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda söz konusu otellerde çalışan personele yönelik psikolojik güçlendirme uygulamalarının anlam, yetenek ve özerklik boyutlarında pozitif yönde değerlendirmelerinin olduğu ancak personel güçlendirmenin etki boyutunda olumsuz değerlendirmelerde bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Akgün, (2015) araştırması ise Ankara'daki bir bakanlık personelinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda kurumdaki personel güçlendirme uygulamaları ile bakanlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde etkileşim bulunduğu tespit edilmiştir.

Kılıç, (2015) tarafından Diyarbakır Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine aynı araştırma sonucunda personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu hariç personel güçlendirmenin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Erdem vd., (2016) araştırması sonucunda personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu dışındaki alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının üç alt boyutunu da pozitif yönde etkilediği belirlenirken; Ece (2016) araştırması sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Gürsoy ve Aydemir, (2017) araştırması kapsamında Jandarma Genel Komutanlığı'nda görevli personelin katılımıyla bir araştırma yapılmış; araştırma sonucunda stratejik anlamda personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışanların kurumlarına duygusal yönden bağlılıklarını arttırarak bunun üzerinden personel güçlendirme uygulamalar ile kurumun verimliliğini gösteren çıktılar arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ahmetoğulları ve Çatı, (2017) araştırması Bolu ve Düzce illerindeki 300 STK mensubunun katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda öncelikle iyiliksever ve normatif etik ikliminin bu örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinden bireysel performanslarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların personel güçlendirmeyle desteklenen etik iklim algılarının örgütsel bağlılık değişkeni aracılığıyla işyerlerindeki bireysel performansları üzerinde pozitif etkileşime neden olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda yapılan çalışmalara istinaden, bir kamu kurumunda (Ankara Çalışma ve İş Kurumu Müdürlüğü)'nde örgütsel bağlılık alt boyutları ile personel güçlendirme alt boyutlarının arasındaki ilişkisini belirlemektir. Çalışma bu yönüyle gerek örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik arayışları olan kurum ve işletmeler gerekse insan kaynakları literatürü açısından alana katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN SAĞLANMASINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümde, ilk olarak araştırmanın yöntemi çerçevesinde amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, kısıtlılıkları, ölçekleri, verilerin toplanmasında ve analizinde kullanılan yöntemleri tanımlandıktan sonra araştırma kapsamında ulaşılan bulgular aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak yapılan bu araştırmada, öncelikle araştırma konusuyla ilgili literatür incelenmiştir. Yapılan literatür taramasında ulaşılan kitap, makale, tez ve diğer metinler okunarak ulaşılan bilgiler; veri toplama, verileri sınıflandırma, kavramsal ve mantıksal çözümlemeler yapma, karşılaştırma, anlama, yorumlama ve çözümleme yapılarak araştırma alt problemleri çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde tezin teorik çerçevesi oluşturulmuştur. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2016: 3-4).

Nicel araştırma kapsamında yapılan anket çalışması aracılığıyla veriler toplanmıştır. Literatürde nicel araştırma yöntemleri arasında gösterilen anket yöntemi, belirli form ve skala ile ölçek değerlerinde hazırlanmış soru formuna bağlı kalınarak sayısal yorum ve genelleme yapılabilmeyle olanak tanıyan bir veri toplama aracı şeklinde tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2017:74-76).

Spesifik şekilde genellikle bir dizi hesaplama ile ilgili olarak belirlenen insan ana külesinden (evren) uygun ve yeter sayıda örneklem seçilerek gerçekleştirilen anket çalışmasıyla toplanan veriler, örneklemden hareketle ana kütle hakkında genelleme yapmaya olanak tanımaktadır. Oldukça sistematik ve planlı çalışmayı gerektiren bu nicel araştırma yöntemiyle toplanan veriler, potansiyel hata kaynaklarından bağımsız bir şekilde oluşturulması gerekmektedir

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2016: 55; Altunışık vd., 2017:78).

Literatür çerçevesinde oluşturulan anket formu bilimsel araştırmanın konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayacak nitelikteki katılımcılara yöneltilerek görüşleri toplanması sağlanır. Katılımcıların kendilerine yöneltilen açık veya kapalı uçlu sorulara verdikleri yanıtlar toplandıktan sonra, çeşitli istatistiki ve matematiksel analizler yapılarak araştırma konusu hakkında katılımcıların görüşleri değerlendirilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2016: 58).

Nicel araştırmaların nitel araştırmalara göre daha objektif sonuçlara ulaşmaya imkan tanınması, katılımcıların kişisel değerlendirmelerindeki sübjektif öğelerin yorum dışında bırakması ve dahası araştırmacıyı kişiliğinden özgür bir yorumlama yaparak araştırma konusunda kitlelerin algı ve düşüncelerindeki farklılıkları ortaya çıkarması nedeniyle sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılmasını sağladığı literatürde belirtilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2016; Altunışık vd., 2017).

Sonuç olarak bu araştırmada da anket aracılığıyla araştırma verileri toplanarak SPSS 23.0 programında analiz edilmiş ve ulaşılan nicel bulgular literatür çerçevesinde elde edilen bilgiler ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanların örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü çalışanları örneğinden hareketle tespit etmektir.

Bu temel amaca ek olarak araştırmanın kamu çalışanlarının işlerine, mesleklerine ve birimlerine yönelik örgütsel bağlılık davranışlarını geliştirmeye yönelik yönetsel stratejiler önermek; stratejik yönetim bağlamında ele alınan personel güçlendirme uygulamalarını kamu kuruluşlarında sağlayacağı faydalara dikkatleri çekmek şeklinde hedefleri de bulunmaktadır.

Bu amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan araştırmanın bilgi ve iletişim teknolojilerinde baş döndürücü bir hızla meydana geldiği iş hayatında anlam ve öneminin büyük olduğu değerlendirilmektedir. Zira günümüzde tüm örgütlerin nitelikli beşeri faktöre ulaşabilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için güçlendirilmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır.

Özellikle teknoloji ve bilginin hızla değiştiği çağımızda, iş süreçlerinde kamu hizmet kalitesinin artırılması, vatandaş memnuniyetinin yükseltilmesi ve kaliteli çıktılara ulaşılabilmesi açısından iyi yönetişimi benimsemiş, teknolojiyi oldukça etkili bir şekilde kullanabilen kamu personeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tip kamu çalışanlarına işsizlik oranı her yıl biraz daha yükselen Türkiye’de istihdamı arttırmak amacıyla yurt genelinde kamu hizmeti üreten İş Kurumu özelinde de fazlasıyla gereksinim duyulmaktadır.

İş Kurumu özelinde güçlendirilmiş kamu personeli her düzeyde yetenek ve uzmanlığını arttırarak hem kurumuna daha yüksek bir sadakatle bağlanacak hem de kurumunda kendisine yapılan yatırımların hakkını verecek şekilde kurumunda daha yüksek motivasyonla çalışabilecektir. Bu tip stratejik kazanımlar ise İş Kurumu özelinde kamu hizmetleri sunumunun kalitesini geliştirebilecektir.

Gerçekten de stratejik yönetim bağlamında yaşama geçirilen tüm personel güçlendirme, uygulamaları bir yandan iş görenlerin iş süreçlerinde kendi alanlarında karar verme olanakları sağlayarak, her seviyede çalışanın yeteneklerinin, etkisinin, özerklik ve yetkinliğinin gelişmesine katkı sağlarken, diğer yandan da onu her örgütte istenilen bir çalışan haline dönüştürmektedir.

Şüphesiz bu tip çalışanlar sayesinde ülkemizdeki işsizlik sorununda ciddi azalması yönündeki çabaları güçlendirecektir. Bunun aksine İş Kurumu personeli kendilerine yapılan güçlendirme yatırımlarıyla birlikte örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde geliştirmezse personel güçlendirme yolunda yapılan bütün çabalar bir anlamda boşa giderek, mevcut maaş ya da diğer uygulamalardan memnun olmayan personelin kamudan ayrılarak özel sektöre kaçması kaçınılmaz olacaktır.

Öyleyse personel güçlendirme uygulamalarının hangi boyutunun örgütsel bağlılığın hangi boyutuna ve hangi yönde etki ettiğini ortaya koymak suretiyle örgütüne güçlü bir şekilde bağlanan güçlendirilmiş ve nitelikli hale getirilmiş personele sahip olunması daha efektif olacaktır. Bu noktada yapılan araştırmanın personel güçlendirmeye çalışanların örgütüne bağlılıkları arasındaki ilişkiyi açıklamaya katkı sunarak bu yönde endişe taşıyan yöneticilere ve örgütlere her iki konu da önemli perspektif sunacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmayı önemli kılan diğer bir husus da araştırmanın örneklem grubunun personel güçlendirmeye ve örgütsel bağlılığa günümüzde yeterince önem vermeyen (ya da özel sektöre göre daha az önem veren) kamu kurumu özelinde yapıyor

olmasıyla açıklanabilir. Zira gelecek kaygısı çoğu zaman duymadan vasat bir performansla kamuda çalışmasına rağmen işinde kaybetme korkusu yaşamayan pek çok kamu personeli bulunmaktadır.

Oysa kurumun verimliliğini arttırmak çalışanların performansını ve motivasyonunu geliştirmek isteyen yöneticiler bu tip kurumlarda kendini güvende hisseden ve değişime son derece kapalı çalışanlarla yollarına devam etmek zorunda kalacaklardır. Bu tip personeli güçlendirme çabaları ise oldukça güç olduğu kadar bazen de gereksiz yatırım olarak kalabilecektir. Bu nedenle kamuda personel güçlendirme uygulamalarına başvurmadan önce çalışanların durumlarının değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

İşte araştırmanın ortaya koyacağı netlikte tespitlerde bulunmak ve kamuda çalışanların da performansının ve motivasyonun yöneticiler tarafından önemsendiğinin fark edilmesi açısından personel güçlendirmeye yönelik uygulama ve araştırmaların kamuda büyük farkındalık yaratacağı değerlendirilmektedir.

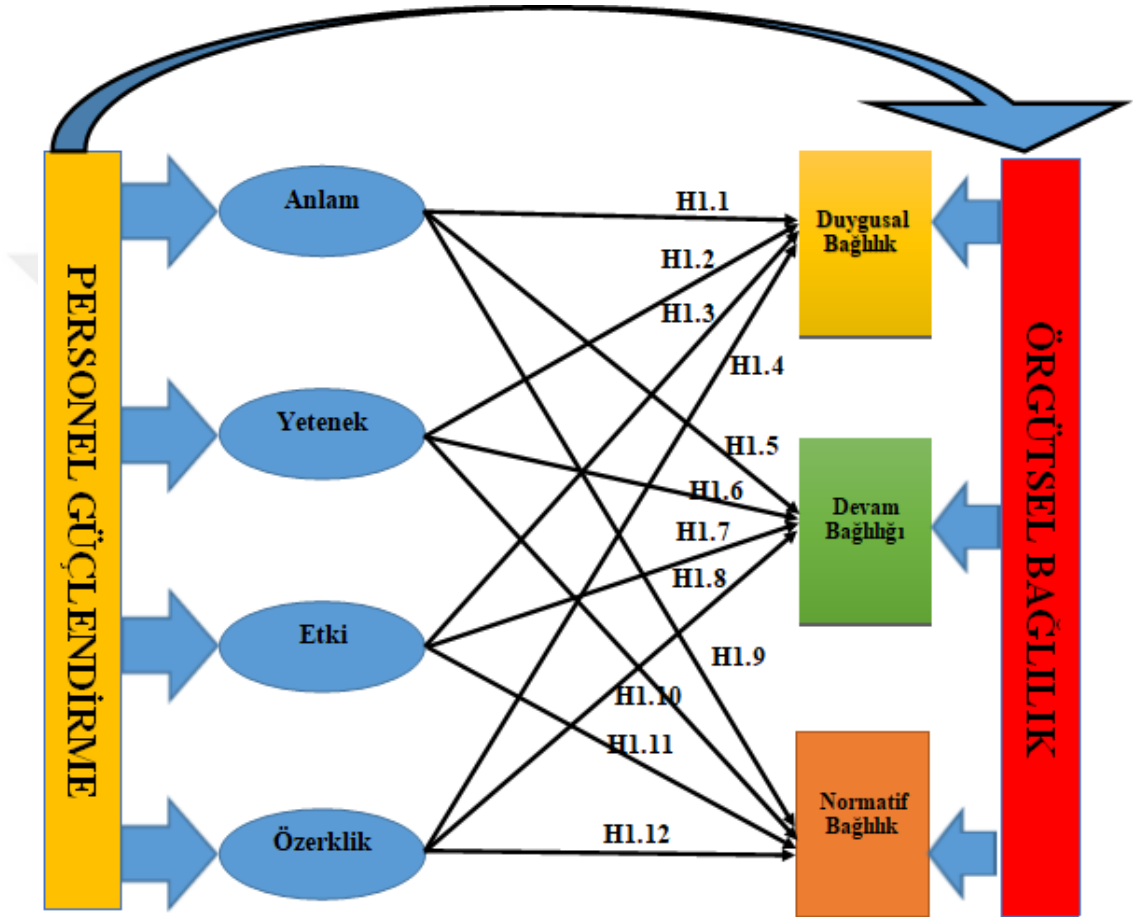
Çalışanların kamu kurumuna bağlı olmaları, moral ve motivasyonlarının yüksek olması, sosyal aktiviteleri ile özlük hakları konusunda problem yaşamamaları gerektiği ölçüde yetkilerinin artırılması ve dolayısıyla işlerinden tatmin olmaları, şüphesiz yaptıkları çalışmaların kalitesini artıracak bu da ilgili kamu kurumunun başarısına katkı sağlayacaktır.

Tüm bunlara ek olarak farklı kamu kurumlarında örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmış ve genellikle personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak bir kamu kurumu olan İş Kurumu özelinde bu alanda yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu yüzden de araştırma İş Kurumu özelinde sürdürülen kamu personel rejiminde örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi ve genelleştirilebilmesi bakımından önemlidir.

Çalışma bu yönüyle gerek çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik arayışları olan İş Kurumuna, personel güçlendirme konusunda yatırımlar yapmak isteyen diğer kamu kurumlarına katkı sağlaması açısından önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel değişkenlerini çalışanların normatif, duygusal ve devam boyutlarında şekillenen “örgütsel bağlılık” davranışları ile anlam, yetenek, etki ve özerklik şeklinde dört alt boyutta gelişen “personel güçlendirme” uygulamaları oluşturmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırmanın kavramsal modeli.

Yukarıdaki şekil 4.1’de çizilen oklar, araştırma kapsamında incelenen ve dört boyutta şekillenen "personel güçlendirme" uygulamaları ile çalışanların üç boyutta şekillenen “örgütsel bağlılık” arasında var olduğu varsayılan kavramsal ilişkiyi (dolayısıyla araştırma hipotezlerini) temsil etmektedir:

Tablo 4.1. Araştırma hipotezleri.

Ana Hipotezler
H0 = Personel Güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.
H1 = Personel Güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.
Alt Hipotezler
H1.1: Duygusal bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.2: Duygusal bağlılık ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.3: Duygusal bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.4: Duygusal bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.5: Devam bağlılığı ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.6: Devam bağlılığı ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.7: Devam bağlılığı ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.8: Devam bağlılığı ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.9: Normatif bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.10: Normatif bağlılık ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.11: Normatif bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.
H1.12: Normatif bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamın evrenini Ankara da bulunan İŞKUR İl Müdürlüğü ve Müdürlüğe bağlı Hizmet Merkezlerinde kadrolu ve sözleşmeli çalışanları arasından olasılıklı örnekleme çeşitlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen personel dâhil edilmiştir. Bu araştırma 2018 yılı Şubat ayı içerisinde, Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü ve buna bağlı Hizmet Merkezlerini kapsayan toplam çalışan 450 personelden 370 kişiye anket formu dağıtılmış ve 361 kişiden eksiksiz geri dönüş sağlanmıştır.

Söz konusu evrenden kaç kişilik örneklemin yeterli ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için yeterli olacağının tespitinde literatürde önerilen örneklem hesaplama yöntemleri kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2016: 53; Altunışık vd., 2017:78). Bu çerçevede örneklem sayısının hesaplanmasında evrendeki toplam sayı biliniyorsa

aşağıdaki formül kullanılarak örneklemin seçilebileceği literatürde ifade edilmektedir (Altunışık vd., 2017:79):

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

Yukarıdaki formülde yer alan; N: Evrendeki birey sayısını; n: Örneklem alınacak birey sayısını; p: Örneklemin evrende gözlenmeme ihtimali/olasılığı; q: Örneklemin evrende gözlenmeme ihtimali/olasılığı; t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundan bulunan teorik değeri ve d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma şeklindedir (Altunışık vd., 2017:84). Araştırmanın yapıldığı Ankara İş Kur İl Müdürlüğünde toplam işgören sayısı 450'dir. Buna göre ulaşılması gereken örneklem sayısı; hata oranı % 5, p=0,5 (örneklemin evrende gözlenme olasılığı) ve q=0,5 (örneklemin evrende gözlenmeme ihtimali) göz önünde bulunduğunda örneklem büyüklüğünün 342 olarak hesaplanmıştır (Altunışık vd., 2017:83).

Sosyal bilimler araştırmalarında örneklem büyüklükleri eşik değerleri (α katsayı değeri) 0,03, 0,05 ve 0,01 için aşağıdaki tabloda gösterilen evren büyüklüğüne uygun düşen örneklem eşik sayılarından yararlanılmıştır

Tablo 4.2. Sosyal bilimler araştırmalarında örneklem büyüklükleri.

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örneklem hatası (d)			± 0.05 örneklem hatası (d)			± 0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2016). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık, s.53-54.

Yukardaki tablo 4.2’de görüldüğü üzere araştırma evrenin 500 kişiden oluştuğu araştırmalarda örneklemin %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %3 ila %5’lik hata payı arasında olması kabul edilir sınırda sayılması için maksimum 341 kişinin; minimum

ise 165 kişinin dahil edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu durumda evren büyüklüğü 450 kişiden oluşan bu ankete 370 çalışanın katılımı sağlanmasının yeterli olduğu anlaşılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2016: 53). İş-Kurda çalışan 370 personele anket formu dağıtılmış; ancak bunların 361'inden tam geri dönüş alınarak anket verileri toplanmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

- ✓ Araştırmaya katılan Ankara Çalışma ve İş Kurumu çalışanlarının ülke genelinde İş Kurumu Müdürlüklerinde çalışan tüm evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- ✓ Araştırma kapsamında ulaşılan veri ve bulgular, Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğünde çalışanların algı, tutum ve tercihleriyle sınırlıdır.
- ✓ Ankete katılan çalışanların bilinçli olarak yanlış/eksik bilgi vermediği varsayılmaktadır.

4.1.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri

Araştırma kapsamında ilk olarak literatür taranmış, böylece tezin kavramsal ve teorik çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonra araştırmanın nicel verileri anket yöntemi ile toplanmıştır.

Söz konusu anket formunun birinci bölümü cinsiyet, yaş, kamudaki unvan/görev ve çalışma sürelerini belirleyen demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise personel güçlendirmeyi ve kuruma bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmanın nicel verilerini toplamak amacıyla ankette kullanılan ölçekler aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır:

4.1.5.1. Örgütsel bağlılık ölçeği

Araştırma kapsamında örneklemin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için Meyer ve Allen (1997) araştırmasında son şekli verilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan her bir ifadenin 5’li Likert skalasına göre ifadelerin puanlandığı; ölçekteki 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddelerin çalışan bağlılığının duygusal boyutunu; 7, 8, 9, 10, 11 ve 12. maddelerin

devam bağıllığı boyutunu ve ölçekteki 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. maddelerin ise normatif bağıllıklarını ölçümlediği literatürde belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997; Wasti 2000; Başol ve Yalçın, 2009).

Wasti'nin (2000) araştırmasıyla ölçek ilk defa Türkçeye uyarlanmış bu araştırma sonucunda ölçeğin kamu çalışanlarında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı Duygusal bağıllık için .79, Normatif bağıllık için .75, Devamlılık bağıllığı için ise .58 olarak hesaplanırken; araştırmanın özel sektör çalışanlarına yönelik uygulamasında ölçeğin Duygusal bağıllık için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayı değeri .78, Normatif bağıllık için .80, Devamlılık bağıllığı için .60 olduğu tespit edilmiştir (Wasti, 2000:404).

Buna ek olarak ölçek Başol ve Yalçın, (2009) araştırması kapsamında tüm örgütlerde genel olarak uygulanabilmesi için geliştirilen Meyer ve Allen (1984) ve (1997) araştırmalarında geliştirilen ölçeğin öğretmenlerin görev yaptıkları okullara yönelik örgütsel bağıllığını ölçmede geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik yönünden daha anlamlı ve yüksek değerler gösterdiği ve ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğu görülmüştür.

4.1.5.2. Personel güçlendirme ölçeği

Araştırma kapsamında incelenen personel güçlendirme değişkenini ölçümlemek amacıyla, ilk defa Spreitzer (1995) araştırmasında geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” kullanılmıştır.

5’li Likert Skalasına göre tasarlanmış olan “Psikolojik güçlendirme ölçeği”, toplam 12 ifadeden oluşmakta olup üçer ifadeyle psikolojik güçlendirme alt boyutlarını ölçümlemektedir.

Bu çerçevede ölçeğin Anlamlılık (Meaning) boyutu PG1, PG, PG3; Yeterlilik (Competence) boyutunu PG4, PG5 ve PG6; Özerklik (Self-determination) boyutunu PG 7, PG, 8 ve PG ve son olarak personel güçlendirmenin Etki (Impact) boyutunu ölçekte yer alan PG 10, PG11 ve PG 12 soruları oluşturmaktadır (Spreitzer, 1995:1443-1445). Spreitzer (1995), ölçeğin iç güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, tüm yapılarıdaki faktör boyutlarının iç güvenilirlik değerlerinin Cronbach $\alpha=0,70$ ’in üzerinde olduğunu belirtmektedir (Akt. Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013:5383).

Ölçeğin Türkçe ’ye uyarlanması Çavuş, (2009); Karakaş ve Serçek, (2014), Mete, Sürgevil, Tolay ve Topoyan, (2013) ve Zincirkıran, Tiftik, Yalçınsoy ve Pekcan,

(2015) tarafından yapılmıştır: Sürgevil, Tolay ve Topoyan, (2013) araştırması kapsamında Spreitzer (1995) “Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin” Türkçe ’ye uyarlanması amacıyla gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi (Cronbach’s α) sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayısı Etki boyutu için. 890 değerinde; Yeterlilik boyutu için. 851 değerinde; Özerklik boyutu. 835 değerinde ve son olarak Anlamlılık boyutu. 847 olarak hesaplanmıştır (Sürgevil, Tolay ve Topoyan, 2013:5387).

Bu sonuçlara göre psikolojik güçlendirme ölçeğinin iyi uyum değerleri gösterdiği ve orijinal hali uygun bir yapı olarak doğrulanmıştır

4.1.6. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri

Anket verileri öncelikle Office Excell programına yüklendikten sonra SPSS 23.0 programına aktarılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle anket formunun ilk bölümünde yer alan sorulara yönelik katılımcıların verdikleri yanıtların frekans, yüzdelik ve aritmetik ortalamaları hesaplanarak betimsel tablo ve grafikler yardımıyla yorumlanması yapılmıştır.

Ayrıca t-testi ve Anova testi yardımıyla bireysel ve açıklayıcı değişkenlere göre araştırma kapsamında ölçümlenen değişkenler hakkında katılımcıların farklılaşan tutum ve görüşleri de tespit edilerek araştırmanın alt problemleri çözümlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin testine geçmeden önce, anket ölçek ve verilerinin güvenilirliği ile geçerliğini anlamak amacıyla, öncelikle ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett Testi sonuçlarına bakılmıştır. Ulaşılan sonuçlar istatistiksel anlamda anlamlı çıkması üzerine her bir ölçeğe ayrı ayrı Varimax dik döndürme tekniği ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ankette kullanılan her bir ölçeği oluşturan maddelerin belirlenmesi için yapılan açıklayıcı faktör analizleri sonucunda faktör yüklerinin literatüre göre önerilen eşik değerlerine göre gruplandırması yapılarak alt ölçek boyutlarının hangi göstergelerden oluşması gerektiğine karar verilmiş ve oluşturulan yeni değişkenler ölçek alt boyutlarına göre etiketlenmiştir. Son olarak ise ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliği ölçmek içinse Cronbach Alfa katsayı değerleri hesaplanmıştır.

Anket verilerinin analizinin son aşamasında ise korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak bu analizler aracılığıyla ulaşılan bulgulara göre araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların bireysel ve demografik özelliklerini tanımlamak amacıyla kendilerine yöneltilen anket sorularına verdikleri yanıtların frekans ve yüzdelik dağılımları SPSS 23.0 programı yardımıyla hesaplanmıştır. Buna göre araştırmaya katılanların demografik verileri tablo 4.3’de gösterilmiştir:

Tablo 4.3. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı.

Bireysel Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Oran %
Cinsiyet	Kadın	226	62,6
	Erkek	135	37,4
Yaş	20-25	2	0,6
	26-31	74	20,5
	32-37	137	38,0
	38-43	49	13,6
	44-49	37	10,2
	49 üstü	62	17,2
Medeni Durum	Evli	281	77,8
	Bekâr	80	22,2
Eğitim Durumu	Ortaokul	7	1,9
	Lise	46	12,7
	Ön lisans	23	6,4
	Lisans	198	54,8
	Lisansüstü	85	23,5
Kıdem	0-5	88	24,4
	6-11	158	43,8
	12-17	19	5,3
	18-23	25	6,9
	23-28	27	7,5
	28 üstü	44	12,2
Gelir düzeyi	0-2500	11	3,0
	2501-3000	56	15,5
	3001-3500	199	55,1
	3501-4000	55	15,2
	4001-4500	13	3,6
	4500 üstü	27	7,5

Yukarıdaki tablo 4,3’de gösterilen ve katılımcıların bireysel ve mesleki farklılıklarını tanımlayan sorulara verdikleri cevapların yüzdelik dağılımları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ✓ Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, çoğunluk %38 ile 32 – 37 yaş aralığındadır. Bunu %20,5 ile 26 – 31 yaş aralığı takip etmektedir. %17,2’si 49 yaş üzeri, %13,6’sı 38 – 43 yaş aralığında, %10,2’si 44 – 49 yaş aralığında, %0,6’sı 20 – 25 yaş aralığındadır.
- ✓ Katılımcıların büyük çoğunluğu %77,8’si evli ve %22,2’si bekârdır.
- ✓ %54,8’lük bir oranla katılımcıların yarısından fazlası lisans mezunudur. Yüksek lisans mezunu oranı %23,5 olup bunu %12,7 ile lise mezunları, %6,4 ile ön lisans mezunları ve %1,9 ile ortaokul mezunları takip etmektedir.
- ✓ 6 – 11 yıl kıdem sahibi katılımcılar %43,8 oranında, 0 – 5 yıl kıdem sahibi olanlar %24,4 oranında, 28 yıl üzeri için %12,2 oranında, 23 – 28 yıl arasında kıdem sahibi olanlar %7,5 oranında, 18 – 23 yıl arasında kıdem sahibi olanlar %6,9 oranında ve 12 – 17 yıl arasında kıdem sahibi olanlar %5,3 oranındadır.
- ✓ Katılımcıların gelir düzeyleri çoğunlukla 2500 – 4000 arasındadır. En yüksek oran %55,1’i 3001 – 3500 arasında aylık gelire sahipken, %15,5’i 2501 – 3000 arası, %15,2’si 3501 – 4000 arası, %7,5’i 4500 üzeri, %3,6’sı 4001 – 4500 arası ve son olarak %3,0’ı 2500 altı aylık gelire sahiptir.
- ✓ Memuriyetine ilk olarak bulundukları kurumda başlayanların oranı ise 70,9’dur.

Demografik bulgulara göre denilebilir ki, bu anket çalışmasına katılan toplam 361 çalışanın gerek Türkiye genelindeki İş Kurumu kurumsal yapısını, gerekse kamu çalışanların örgütsel tutum ve davranışları ile mesleğin karakteristik özellikleri hakkında yeterli düzeyde bilgi ve deneyime sahip olduğunu gösterebilecek niteliktedir.

4.3. Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların personel güçlendirme uygulamaları ve örgütsel bağlılık davranışlarını ölçümleye yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları hesaplanarak araştırmanın temel kavramları hakkındaki görüşleri değerlendirilmiştir.

4.3.1. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında katılımcıların örgütsel bağlılık davranışları hakkındaki bilgi edinmek amacıyla toplam 18 ifade hakkında görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların anketin bu bölümünde kendilerine yöneltilen bu 18 ifade hakkındaki yanıtlarının aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır.

Bu hesaplamada katılımcıların “örgütsel bağlılık” ölçeğindeki ifadelere katılımlarının aritmetik ortalaması 3,03'lük sonuçla net bir şekilde “kararsızım” şikkına işaret etmektedir. Ulaşılan bu bulguya göre İş Kurumu personelinin çalıştıkları kuruma yönelik örgütsel bağlılıklarının düzeyi hakkında kararsız oldukları görülmüştür.

Diğer yandan katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutların hakkında görüşlerine bakıldığında ilk olarak “duygusal bağlılık” alt ölçeğinde yer alan sorulara katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakılmıştır:

Tablo 4.4. Katılımcıların duygusal bağlılıkları hakkındaki görüşleri.

İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Ölçek. Art. Ort.
1-Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük mutluluk verir.	2,7452	1,33183	3,12=Kararsızım
2-İşyerimin sorunları, kendi sorunlarım gibi gelir.	3,2825	1,27713	
3-İşyerime güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.	3,3352	1,29362	
4-Kendimi işyerime "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	3,1385	1,29000	
5-İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	3,0997	1,23425	
6-Bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	3,1496	1,24936	

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere İş Kurumu çalışanlarının duygusal yönden örgütsel bağlılık algılamalarını ölçümlemek üzere kendilerine yöneltilen sorulara

verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması 3,12'lik ortalamayla üçüncü şık olan kararsızım seçeneğinde toplanmıştır. Ancak dördüncü şıkta yer alan katılıyorum şikkına güçlü bir eğilim gösteren bu sonuçlara göre katılımcıların duygusal yönden örgütlerine bağlanma konusunda pozitif yönde algılarının ve davranışlarının gelişme eğilimi gösterdiği görülmüştür.

Ancak katılımcıların duygusal bağlılık ölçeğinin 3.sorusunda "İşyerime güçlü bir aitik duygusu taşımıyorum" sorusuna kesin bir şekilde karşı çıkmaları ($X=3,33$); duygusal bağlılığın "Kendimi işyerime duygusal olarak bağlanmış hissetmiyorum" sorusuna verdikleri yanıtların da benzer düzeyde "katılmıyorum" şikkını işaret etmesi ($X=3,13$) ve ölçeğin 5.sorusundaki "İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum" ifadesine yönelik güçlü yönde kararsız kalmakla birlikte bu olumsuz ifadelere katılıyorum yönde görüş belirtme eğiliminde olmaları dikkate değer bulunmuştur. Üstelik ölçeğin 1. sorusunda "Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük mutluluk verir" ifadesi konusunda katılımcıların büyük çoğunluğunun kararsız kalmakla ($X=2,74$) birlikte katılmıyorum seçeneğine doğru eğilim göstermesi oldukça kaygı verici bulunmuştur. Zira bu durum katılımcıların büyük çoğunluğunun duygusal yönden iş yerlerine zayıf bağlılık içerisinde olduğuna işaret etmektedir.

Öte yandan katılımcıların devam bağlılığı alt ölçeğinde yer alan sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları tablo 4.5'de gösterilmiştir:

Tablo 4.5. Katılımcıların devam bağlılığı hakkındaki görüşleri.

İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Ölçek. Art. Ort.
7-Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	3,1247	1,31169	3,21=Kararsızım
8-İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	2,7424	1,32607	
9-Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	3,6316	1,87380	
10-Şu anda işyerimden ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	3,3490	1,24501	
11-Eger kendimi işyerime bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,6150	1,19196	
12-Bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	2,8476	1,22091	

Tablo 4.6 bakıldığında katılımcıların devam bağlılığı alt boyutunda yer alan sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması 3,21’lik sonuçla “kararsızım” şikkını işaret etmekle birlikte güçlü bir şekilde 4.şıkta yer alan “Katılıyorum” şikkına eğilim göstermiştir. Bu bulguya göre İş Kurumu personelinin mevcut işine devam etme konusunda kararsız kalmakla birlikte personelin büyük çoğunluğunun mevcut iş yerinde çalışmaya “devam bağlılığı” ile devam ettiğini göstermektedir.

Nitekim katılımcıların “Devam bağlılığı” alt ölçeğinde yer alan sorulardan özellikle 9. ve 11. sorularda sırasıyla yer alan; “Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur” sorusuna 3,63’lük sonuçla katılıyorum yönünde yanıt vermesi; “Eğer kendimi işyerime bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.” sorusuna 3,61’lik net bir sonuçla katılmıyorum şeklinde yanıt vermesi söz konusu personelin mevcut iş yerinden ayrıldığında alternatifsiz ve zor durumda kalacağını düşündüğünü göstermektedir.

Son olarak katılımcıların örgütlerine bağlılıklarının “normatif” boyutunu ölçümleyen sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları hesaplanarak tablo 4.6’da gösterilmiştir:

Tablo 4.6. Katılımcıların normatif bağlılık hakkındaki görüşleri.

İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Ölçek. Art. Ort.
13-Su andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	2,9363	1,22875	2,75=Kararsızım
14- Yararıma bile olsa, şu anda bu işyerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	2,9861	3,03998	
15- İşyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	2,3740	1,21851	
16-Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.	2,7064	1,28114	
17-İşyerimdeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	2,7202	1,21649	
18-İşyerime karşı kendimi borçlu hiss ediyorum.	2,8283	1,22854	

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere normatif bağıllık yönünden de İş Kurumu personeli kararsız kalmıştır. Ancak duygusal bağıllık ile devam bağıllığının aksine normatif/zorunlu bağıllık alt boyutunda yer alan sorulara katılımcıların verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması ölçekteki 2.yanıt olan “Katılmıyorum” şikkına doğru güçlü bir eğilim göstermiştir. Nitekim ölçekte yer alan sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında benzer şekilde normatif yönden de katılımcıların 15.soruda “İşyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim” sorusuna verdikleri yanıtlar ($X=2.37$) sonuca ulaşarak “katılmıyorum” şikkını göstermektedir.

Sonuç olarak katılımcıların mevcut iş yerlerinde kurum ve işlerine yönelik örgütsel bağıllıklarında beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı, bu yüzden bazı çalışanların özellikle duygusal yönden kurumlarına bir aidiyet hissetmedikleri, büyük çoğunluğunun bir zorunluluk olarak bu işte çalıştıkları şeklinde görüşlere sahip olduğu görülmüştür.

4.3.2. Katılımcıların Personel Güçlendirme Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında katılımcıların kurumlarında gerçekleştirilen “personel güçlendirme” uygulamaları hakkında kendilerine yöneltilen 12 ifade hakkında görüşleri sorulmuş ve katılımcıların anketin bu bölümünde kendilerine yöneltilen bu ifadeler hakkındaki yanıtlarının aritmetik ortalamaları hesaplanarak tablo 4.7’de gösterilmiştir:

Tablo 4.7. Katılımcıların personel güçlendirme uygulamaları hakkındaki görüşleri.

İFADELER	Ort.	Std. Sapma	Ölçek. Art. Ort.
ANLAM BOYUTU			
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	3,9751	1,06820	3,94=Katılıyorum
2.İşe yönelik yaptığım faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.	3,9141	1,07540	
3.Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	3,9391	1,06021	
YETENEK BOYUTU			
4.İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.	4,3878	2,25321	4,33=Katılıyorum
5.İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim.	4,3490	,79934	
6.İşim için gerekli becerilere sahibim.	4,2548	,84747	
ÖZERKLİK BOYUTU			
7.İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede serbestliğe sahibim.	3,1662	1,26274	3,03=Kararsızım
8.İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm	3,0637	1,21053	
9.İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür hareket etme fırsatına sahibim.	2,8698	1,20748	
ETKİ BOYUTU			
10.Çalıştığım bölümde meydana gelen gelişmelerde etkim büyüktür.	3,0443	1,14902	2,93=Kararsızım
11.Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde büyük kontrole sahibim.	2,8670	1,20602	
12.Çalıştığım bölümdeki olaylarda büyük bir etkiye sahibim.	2,8889	1,19371	

Yukarıdaki tablo 4.7’de görüldüğü üzere personel güçlendirme ölçeğinde yer alan 12 ifadeye yönelik katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalaması 3,55’lik sonuçla “katılıyorum” şikkına işaret etmektedir. Bu sonuç İş Kurumu personelinin kurumlarında sürdürülen personel güçlendirme uygulamalarına büyük çoğunluğu itibariyle olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Personel güçlendirmenin yetenek boyutunda ise katılımcıların oldukça kararlı bir şekilde olumlu yönde algıya sahip oldukları bölümün üç sorusuna katılımcıların

verdikleri yanıtların ortalamasının oldukça güçlü bir şekilde katılıyorum şikkını göstermesiyle anlaşılmıştır. Tamamen katılıyorum güçlü bir eğilim gösteren bu alt boyutta yer alan sorulara katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında; “4.İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim” sorusuna 4,38’lik sonuçla; “5.İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim” sorusuna 4,34’lik sonuçla ve “6.İşim için gerekli becerilere sahibim”. Sorusuna 4,25’lik sonuçla “katılıyorum” şikkında yanıt veren katılımcılar personel güçlendirmenin yetenek boyutunda oldukça olumlu düşünce ve algıya sahip oldukları görülmüştür.

Buna karşın İş Kurumu personeli personel güçlendirmenin özerklik boyutunda 3,03’lik sonuçla kararsız kalırken, etki boyutunda 2,93’lük sonuçla “Kararsızım” şikkını işaretlemişlerdir. Bu bulgulara göre katılımcıların personel güçlendirmenin etki ve özerklik boyutlarında bazı sorunlar olduğu yönünde çekinceleri olduğunu göstermektedir. Kurumun kamu kurumu olarak merkezi otoriteyle yönetilmesi, görev ve işlerin yasa ya da genelgelerle tanımlanmasının yanı sıra verdikleri hizmetlerin etkisini çoğu zaman ölçümleme imkânı olmamaları nedeniyle katılımcıların bu iki alt boyutta kararsız kalmış olabilecekleri değerlendirilmiştir.

4.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında üç alt boyuttan oluşan “örgütsel bağlılık” ölçeği ile dört alt boyuttan oluşan “personel güçlendirme” ölçeği kullanılmıştır. Her ne kadar iki ölçekte alan yazının da yer edinmiş ve daha önce pek çok araştırmada kullanılmış olsa da bu araştırmanın örneklem farklılığı gibi nedenlerle söz konusu ölçekler güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek ve değişkenlere ilişkin ölçümlerin güvenilirliğini anlamak amacıyla, incelenen tüm değişkenlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri, Barlett Testi Eşik değerlerine, Cronbach Alfa Katsayı değerlerine ve Faktör yüklerine bakılmış olup, aşağıdaki başlıklar altında ulaşılan bulgular kısaca anlatılmıştır:

4.4.1. Ölçeklerin KMO ve Barlett Testi Bulguları

Araştırmada kullanılan “örgütsel bağlılık”, ve “personel güçlendirme” ölçeklerinin KMO örneklem yeterlilik değeri ile Bartlett Küresellik testi bulguları hesaplanarak tablo 4,8’de gösterilmiştir:

Tablo 4.8. Değişkenlerin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçları.

1.Personel Güçlendirme Değişkeni		
KMO Örneklem Yeterlilik Değeri		,799
Bartlett Küresellik Testi	Tahmini Değer	30033.750
	df	136
	Sig.	.000
2.Örgütsel Bağlılık Değişkeni		
KMO Örneklem Yeterlilik Değeri		,850
Bartlett Küresellik Testi	Tahmini Değer	29436.185
	df	153
	Sig.	.000

Yukarıdaki tablo 4’8’de görüldüğü üzere, araştırmada ölçümlenen değişkenlerin KMO örneklem yeterlilik değerleri örgütsel bağlılık faktörünün ,850 ve personel güçlendirme değişkeninin ,799 olarak bulunmuştur. Böylece değişkenlerin hesaplanan KMO örneklem yeterlilik değerlerinin literatürde önerilen ,500’den yüksek olduğu anlaşılmıştır (Stoel ve Muhanna, 2009:184).

Yine tabloda görüldüğü üzere her iki değişkenin Bartlett Küresellik testi bulguları %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca KMO ve Bartlett birliktelik değerleri (communalities) 0.30’un üzerindedir ve ulaşılan bulgular her bir göstergenin diğer göstergelerle ortak değişkenliği (common variance) paylaştığını göstermektedir (Field, 2005). Böylece ankette yer alan tüm göstergelerin (ifadelerin/soruların) faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır.

4.4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Literatürde değişkenlerin alt ölçeklerini ve komposit değerlerini hesaplamak amacıyla “Açıklayıcı Faktör Analizi” yapılması önerilmektedir (Stoel ve Muhanna, 2009:185). Literatür çerçevesinde bu araştırma kapsamında da “Varimax” dönüştürme kullanılarak araştırma modelinde yer alan değişkenleri (faktörler/kavramlar) oluşturan göstergelerin (soruların) faktör yükleri ölçülmüştür.

Araştırma kapsamında yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükleri literatürde önerilen eşik değerin üstünde olduğu tespit edilen ölçeklere ilişkin bulgular tablo 4.9’da gösterilmiştir:

Tablo 4.9. Örgütsel bağlılık açıklayıcı faktör analizi bulguları.

	1.Duygusal Bağlılık	2. Devam Bağlılığı	3.Normatif Bağlılık
ÖB1	,747		
ÖB2	,769		
ÖB3	,793		
ÖB5	,737		
ÖB6	,701		
ÖB7		,458	
ÖB8		,563	
ÖB10		,804	
ÖB11		,808	
ÖB13			,666
ÖB15			,768
ÖB16			,706
ÖB17			,733
ÖB18			,613

* Faktör yükleri yetersiz bulunan göstergeler tablodan çıkartılmıştır.

Tablo 4.9’da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık faktörünü ölçümlemek amacıyla anket formunda yer alan dört gösterge (ÖB12, ÖB14, ÖB4 ve ÖB9) yapı geçerliliği mevcut değildir. Ayrıca söz konusu 4 göstergenin araştırma kapsamında ölçümlenen bir değişkenin altında toplanmadığı ve temsil ettiği çapraz yüklerin (cross-loadings) .300’un üstünde olduğunun anlaşılmış olup, bu göstergeler anket ölçeğinden çıkartılmıştır.

Geriye kalan 14 göstergenin tamamının faktör yükleri literatürde önerilen eşik değerden büyük olduğu, yapı geçerliliğinin mevcut ve çapraz yüklerinin (cross-loadings) de eşik değerin altında olduğu anlaşılmaktadır. Ulaşılan bulgulara göre araştırma kapsamında incelenen değişkenleri ölçmeye uygun göstergeler, yeni bütünleşik değerler (composite scores) oluşturularak, örgütsel bağlılığın alt boyutlarına göre etiketlenmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988).

Tablo 4.10. Personel güçlendirme açıklayıcı faktör analizi bulguları.

	1.Anlamlılık	2.Etki	3.Özerklik	4.Yetenek
PG1	,863			
PG2	,901			
PG3	,883			
PG10		,823		
PG11		,885		
PG12		,913		
PG7			,822	
PG8			,860	
PG9			,878	
PG4				,556
PG5				,859
PG6				,859

Tablo 4.10’da görüldüğü üzere dört boyutta şekillenen personel güçlendirme değişkeninde yer alan 12 göstergenin tamamının faktör yükleri literatürde önerilen eşik değerden büyük; yapı geçerliliğinin mevcut ve çapraz yüklerinin (cross-loadings) de eşik değerin altında olduğu anlaşılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988).

4.4.3. Ölçeklerin Cronbach Alfa Katsayı Testi Bulguları

Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin üçüncü ve son aşamasında ölçek güvenilirliğini test etmek için anket formunda yer alan ifadelerin Cronbach Alfa Katsayısı değerlerine bakılmıştır.

Araştırma kapsamında bu yönde yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular kullanılarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur:

Tablo 4.11. Değişkenlerin Cronbach Alfa katsayıları.

DEĞİŞKENLER	Cronbach Alfa Katsayı Değeri	Standardize Edilmiş Her bir Göstergenin Cronbach Alfa Katsayı Değeri	Ölçekteki Gösterge Sayısı
1.PERSONEL GÜÇLENDİRME	,815	,819	12
2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	,789	,792	14

Ölçeklerin ve anketin tamamının güvenirlik analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,789, personel güçlendirme ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,815 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre her iki ölçeğin güvenilir olduğunu görülmüştür. (Anderson ve Gerbing, 1988).

Sonuç olarak, güvenirlik ve geçerlilik testlerinden başarıyla geçen her iki araştırma değişkenini ölçümlemede kullanılan ölçeklerin, bu araştırma kapsamında incelenen ilişkileri ve etkileşimleri tespit edebilecek nitelikte olduğu görülmüştür.

4.5. Farklılık Testleri Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde bu araştırmanın bağımlı-bağımsız gözlemlenemez (latent) değişkenleri olan “örgütsel bağlılık” ve “personel güçlendirme” değişkenleriyle katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen “kontrol değişkenleri” arasında anlamlı ilişki olup olmadığına bakılmıştır.

Bu anlamda yapılan analizlere konu edilen “kontrol değişkenleri” aynı zamanda bu araştırmaya katılanların demografik özelliklerini betimleyen yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, medeni durum ve cinsiyet, çalışma süresi gibi değişkenleridir. Böylece araştırma kapsamında incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin, kontrol değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerde yer almamakla birlikte araştırmanın alt problemleri kapsamında yapılan farklılık testleriyle ulaşılan bulgular aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmaya çalışılmıştır.

4.5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları

Katılımcıların bireysel özelliklerinden cinsiyet için kadın ve erkek olmak üzere iki grupta toplandığından dolayı örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ölçekleri ile ilişkileri Independent T-testi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda listelenmektedir:

Tablo 4.12. Cinsiyete göre t-testi bulguları.

	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler			T-test	
		N	$\bar{x}$	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	226	3,032	0,557	-0,099	0,921
	Erkek	135	3,038	0,592		
Personel Güçlendirme	Kadın	226	3,490	0,670	-2,326	0,021*
	Erkek	135	3,677	0,781		

* 0,01 < p < 0,05

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel bağlılık cinsiyet bakımından kadın ve erkeğe göre anlamlı farklılaşma göstermezken personel güçlendirme cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek için örgütsel bağlılık puan ortalamaları hemen hemen eşit bulunurken, personel güçlendirmede erkekler kadınlardan daha yüksek ortalamaya sahiptir.

4.5.2. Yaş Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları

Araştırmaya katılanlar çeşitli yaş aralıklarında bulunduklarından dolayı, her bir ölçek için yapılan One-Way ANOVA analizi yapılarak ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.13. Yaş değişkenine göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.

		Tanımlayıcı İstatistikler			ANOVA	
		N	$\bar{x}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	20-25	2	3,139	0,196	3,858	0,002*
	26-31	74	2,929	0,459		
	32-37	137	2,978	0,494		
	38-43	49	3,036	0,512		
	44-49	37	2,983	0,649		
	49 üstü	62	3,308	0,751		
Personel Güçlendirme	20-25	2	4,000	0,000	2,936	0,013**
	26-31	74	3,452	0,612		
	32-37	137	3,456	0,682		
	38-43	49	3,612	0,750		
	44-49	37	3,622	0,783		
	49 üstü	62	3,825	0,794		

* 0,001 < p < 0,01 ** 0,01 < p < 0,05

Yukarıdaki tabloda gösterilen bulgulara göre yaş bakımından örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken, personel güçlendirme ile yaş arasında istatistiksel olarak yüksek seviyede anlamlı farklılık bulunmuştur. Genel olarak, katılımcıların yaşı arttıkça örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme puan ortalamaları da artmaktadır.

4.5.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları

Medeni duruma göre gözlemlenemez değişkenlerin varyanslarında herhangi bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo 4.14. Medeni duruma göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.

		Tanımlayıcı İstatistikler			T-test	
Medeni Durum		N	$\bar{x}$	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	281	3,042	0,593	0,506	0,613
	Bekar	80	3,006	0,481		
Personel Güçlendirme	Evli	281	3,556	0,720	-0,186	0,853
	Bekar	80	3,573	0,715		

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmenin alt boyutlarıyla birlikte ortalamalarını göstermektedir. Katılımcıların medeni durumları örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Hem örgütsel bağlılık hem de personel güçlendirme için katılımcıların ortalama puanları hemen hemen aynı bulunmuştur.

4.5.4. Eğitim Durum Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları

Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Tablo 4.15. Eğitim duruma göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.

		Tanımlayıcı İstatistikler			ANOVA	
	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	Ortaokul	7	3,357	0,752	7,326	0,00085*
	Lise	46	3,389	0,720		
	Ön lisans	23	3,186	0,681		
	Lisans	198	2,970	0,518		
	Lisansüstü	87	2,925	0,460		
Personel Güçlendirme	Ortaokul	7	4,107	0,314	3,081	0,016**
	Lise	46	3,808	0,838		
	Ön lisans	23	3,612	0,754		
	Lisans	198	3,522	0,688		
	Lisansüstü	87	3,456	0,695		

* 0,001 < p ** 0,01 < p < 0,05

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterirken, personel güçlendirme ile yaş arasında istatistiksel olarak yüksek seviyede anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları eğitim durumu ile ters orantılı olarak değişim göstermektedir. Eğitim seviyesi azaldıkça personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık puan ortalamaları artmaktadır.

4.5.5. Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları

Katılımcıların kıdem durumu ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmenin değişimi aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Tablo 4.16. Kıdem durumuna göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.

		Tanımlayıcı İstatistikler			ANOVA	
	Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	0-5	88	2,942	0,478	2,646	0,023*
	6-11	158	2,988	0,492		
	12-17	19	3,143	0,562		
	18-23	25	3,067	0,631		
	23-28	27	3,088	0,572		
	28 üstü	44	3,285	0,849		
Personel Güçlendirme	0-5	88	3,467	0,721	2,301	0,045*
	6-11	158	3,484	0,656		
	12-17	19	3,614	0,692		
	18-23	25	3,790	0,733		
	23-28	27	3,676	0,851		
	28 üstü	44	3,794	0,790		

*0,01 < p < 0,05

Hem personel güçlendirme hem de örgütsel bağlılık katılımcının kıdemi ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık için 12 – 17 yıl hariç ve personel güçlendirme için 18 – 23 yıl hariç, kıdem arttıkça hem örgütsel bağlılık artmakta hem de personel güçlendirme artış göstermektedir.

4.5.6. Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları

Katılımcının aylık gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık ve personel güçlendirmenin ilişkisi aşağıdaki tabloda verilmektedir:

Tablo 4.17. Gelir durumuna göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.

	Gelir Düzeyi	Tanımlayıcı İstatistikler			ANOVA	
		N	$\bar{x}$	SS	F	p
Örgütsel Bağlılık	0-2500	11	3,379	0,649	2,156	0,058
	2501-3000	56	3,196	0,730		
	3001-3500	199	2,981	0,498		
	3501-4000	55	2,993	0,560		
	4001-4500	13	3,004	0,596		
	4500 üstü	27	3,043	0,611		
Personel Güçlendirme	0-2500	11	3,561	0,580	2,861	0,015*
	2501-3000	56	3,720	0,671		
	3001-3500	199	3,481	0,702		
	3501-4000	55	3,508	0,766		
	4001-4500	13	3,462	0,874		
	4500 üstü	27	3,957	0,676		

*0,01 < p < 0,05

Örgütsel bağlılık aylık gelir seviyesi ile anlamlı şekilde farklılaşmazken, personel güçlendirme istatistiksel olarak anlamlı farklılık vermektedir. İlginç olan aylık geliri 3000'in altında olanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Bunu takiben 4000 üzeri geliri olanlar ve en son olarak 2500 – 3500 arası geliri olanlar gelmektedir. Personel güçlendirme için aylık geliri 4500 üzeri olanlar en yüksek ortalamayı verirken, 2501 – 3000 arasında olanlar ikinci sırada yer almaktadır. Personel güçlendirmede en düşük puan ortalaması 4001 – 4500 arasında aylık geliri olanlar için tespit edilmiştir.

4.5.7. İlk İşe Başladığı Kurum Olma Değişkenine Göre Farklılık Testi Bulguları

Katılımcının bulunduğu kurumun ilk işe başladığı kurum olmasının örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ile olan analizinin sonuçları Tablo 4.18.' de verilmektedir.

Tablo 4.18. İlk işyeri durumuna göre OneWay-ANOVA t-testi bulguları.

		Tanımlayıcı İstatistikler			T-test	
İlk İşe Başladığı Kurum Olması		N	$\bar{x}$	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evet	256	3,038	0,492	0,196	0,845
	Hayır	105	3,023	0,727		
Personel Güçlendirme	Evet	256	3,509	0,666	-1,927	0,056
	Hayır	105	3,683	0,823		

Ne örgütsel bağlılık ne de personel güçlendirme katılımcının ilk işe başladığı kurum olup olmaması ile anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Puan ortalamaları bakımından örgütsel bağlılıkta her iki grup içinde benzer sonuçlar elde edilirken, personel güçlendirme için daha önce başka kurumda memuriyete başlamış olanların puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

4.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Literatürde iki değişken arasındaki doğrusal yönde bir ilişkinin olup olmadığının tespiti amacıyla “korelasyon analizi” kullanılması önerilmektedir. Ancak korelasyon analizi iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisini vermez (Newbold, Carlson ve Thorne, 2009:223).

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin birbirleriyle arasında ilişki ve etkileşim olup olmadığına Pearson Korelasyon analizi aracılığıyla bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.19. Pearson korelasyon analizi bulguları.

	1.ÖB-Duygusal	2.ÖB-Devam	3.ÖB-Normatif	4.ÖB-Genel	5.PG-Genel	6.PG-Anlam	7.PG-Yetenek	8.PG-Etki	9.PG-Özerklik
1.ÖB-Duyg.	1								
2.ÖB-Dev.	,208**	1							
3.ÖB-Nrm.	,243**	,336**	1						
4.ÖB-Gnl.	,567**	,749**	,799**	1					
5.PG-Gnl.	,199**	,171**	,330**	,332**	1				
6.PG-Anl.	,291**	,170**	,286**	,338**	,714**	1			
7.PG-Yet.	,059	,132*	,319**	,261**	,715**	,303**	1		
8.PG-Etki	,068	,038	,071	,080	,574**	,365**	,128*	1	
9.PG-Özerk	,153**	,105*	,231**	,230**	,730**	,339**	,490**	,130*	1

* $0,01 \leq p < 0,05$ ** $0,000 \leq p < 0,005$

Yukarıdaki tabloda gösterilen bulguların işaret ettikleri toplu sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- ✓ Genel örgütsel bağlılık değişkeni personel güçlendirmenin genel, anlamlılık, yetenek ve özerklik boyutuyla istatistiksel anlamda ilişkiliyken (sırasıyla $r = ,332$; $r = ,338$; $r = ,261$ ve $r = ,230$; $p < 0,005$); personel güçlendirmenin etki boyutuyla istatistiksel anlamda ilişkisi tespit edilememiştir ($r = ,080$; $p > 0,005$).
- ✓ Örgütsel bağlılığın “Duygusal boyutu” personel güçlendirmenin genel, anlamlılık, ve özerklik boyutuyla istatistiksel anlamda ilişkiliyken ($r = ,199$; $r = ,291$ ve $r = ,153$; $p < 0,005$); personel güçlendirmenin yetenek ve etki

boyutlarıyla istatistiksel anlamda ilişkisi tespit edilememiştir ($r = ,059$ ve $r = ,068$; $p > 0,005$).

- ✓ Örgütsel bağlılığın “Devam boyutu” personel güçlendirmenin genel, anlamlılık, yetenek ve özerklik boyutuyla istatistiksel anlamda ilişkiliyken (sırasıyla $r = ,171$; $r = ,170$; $r = ,132$ ve $r = ,105$; $p < 0,005$ ve $0,01 \leq p$); personel güçlendirmenin etki boyutuyla istatistiksel anlamda ilişkisi tespit edilememiştir ($r = ,038$; $p > 0,005$).
- ✓ Örgütsel bağlılığın “Normatif boyutu” personel güçlendirmenin genel, anlamlılık, yetenek ve özerklik boyutuyla istatistiksel anlamda ilişkiliyken (sırasıyla $r = ,330$; $r = ,286$; $r = ,319$ ve $r = ,231$; $p < 0,005$); personel güçlendirmenin etki boyutuyla istatistiksel anlamda ilişkisi tespit edilememiştir ($r = ,071$; $p > 0,005$).

4.7. Regresyon Analizi Bulguları ve Hipotezlerin Testi

Araştırmanın son aşamasında, literatürde “bir veya daha fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan bir analiz yöntemi” olarak tanımlanan (Newbold vd., 2009) “regresyon analizi” aracılığıyla, araştırmanın ana ve alt hipotezleri test edilmiştir.

4.7.1. Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotez- 0’da personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmadığı varsayılırken; hipotez- 1’de personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunduğu ileri sürülmektedir.

Her iki araştırma hipotezini test etmek için ikili regresyon analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.20. Regresyon analizi bulguları (hipotez 0 ve 1 için).

	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN			
	Personel Güçlendirme			
BAĞIMLI DEĞİŞKEN	Standart Beta (β)	Standart Hata	t değeri	p-değeri
Örgütsel Bağlılık	,399	,060	14,399	,000
	$R^2 = ,332$			
	$F = 44,38$			

İlk olarak regresyon analizi için geliştirilen modelin değişkenler arasındaki etkileşimi açıklama gücünün yeterli olup olmadığını tespit etmek yerinde olacaktır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, modelde yer alan bağımsız personel güçlendirme değişkeni, yine modelde bağımlı değişken olarak yer alan genel örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %74'ünü açıklamaktadır ($R^2 = ,332$). Ayrıca F testi sonucuna göre modelin açıklama gücünün yeterli olduğu söylenebilir ($F = 44,38$).

Araştırma kapsamında geliştirilen sıfır ve bir numaralı hipotezleri test etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin yeterli düzeyde açıklayıcı olduğu anlaşıldıktan sonra, araştırma hipotezlerinin test sonucunda ulaşılan bulgulara bakmak yerinde olacaktır.

Yukarıdaki tabloda gösterilen beta değeri ve p değeri bulgularına bakıldığında, personel güçlendirme uygulamalarıyla örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır ($\beta = ,399$ ve $p = ,000$).

Ulaşılan bu bulgular, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütlerine yönelik bağlılık algılarını pozitif yönde etkilediğini varsayan hipotez 1'i doğrularken, her iki değişken arasında istatistiksel yönden anlamlı ilişki olmadığını varsayan sıfır hipotezi ret edilmiştir ($H_1 = \text{Kabul}$; $H_0 = \text{Ret}$).

4.7.2. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarıyla Duygusal Bağlılık İlişkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen H1.1, H1.2, H1.3 ve H1.4 alt hipotezlerinde duygusal bağlılık ile personel güçlendirmenin anlam yetenek, etki ve özerklik boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunduğu varsayılmaktadır. Dört araştırma hipotezini test etmek için ayrı ayrı ikili regresyon analizleri yapılmış ve bu analizler sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.21. Regresyon analizi bulguları (H1.1, H1.2, H1.3 ve H1.4 için).

	BAĞIMLI DEĞİŞKEN			
	DUYGUSAL BAĞLILIK			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta (β)	Standart Hata	t değeri	p- değeri
Personel Güçlendirme Anlam Boyutu	,291	,058	5,756	,000
Personel Güçlendirme Yetenek Boyutu	,068	,060	1,294	,197
Personel Güçlendirme Etki Boyutu	,061	,054	1,113	,266
Personel Güçlendirme Özerklik Boyutu	,153	,060	2,930	,004

Yukarıdaki tabloda gösterilen bulgulara bakıldığında; duygusal bağlılıkla personel güçlendirmenin “anlam” ($\beta=,291$ ve $p = ,000 < ,05$) ve “özerklik” ($\beta=,153$ ve $p = ,004 < ,05$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre H1.1 ve H1.4 hipotezleri kabul edilmiştir. Dolayısıyla personel güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutlarını kapsayan nitelikteki uygulamaların çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Bunun aksine duygusal bağlılıkla personel güçlendirmenin “yetenek” ($\beta=,068$ ve $p = ,197 > ,05$) ve “etki” ($\beta=,061$ ve $p = ,266 > ,05$) boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu bulgulara göre H1.2 ve H1.3 alt hipotezleri ret edilmiştir.

4.7.3. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarıyla Devam Bağlılığının İlişkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen H1.5, H1.6, H1.7 ve H1.8 numaralı alt hipotezlerde çalışanların devam bağlılıkları ile personel güçlendirmenin anlam yetenek, etki ve özerklik boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunduğu varsayılmaktadır.

Bu dört araştırma hipotezini test etmek için ayrı ayrı ikili regresyon analizleri yapılmış ve bu analizler sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.22. Regresyon analizi bulguları (H1.5, H1.6, H1.7 ve H1.8 için).

	BAĞIMLI DEĞİŞKEN			
	DEVAM BAĞLILIĞI			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta (β)	Standart Hata	t değeri	p- değeri
Personel Güçlendirme Anlam Boyutu	,170	,102	3,272	,001
Personel Güçlendirme Yetenek Boyutu	,132	,081	2,516	,012
Personel Güçlendirme Etki Boyutu	,038	,087	,711	,477
Personel Güçlendirme Özerklik Boyutu	,105	,082	2,000	,046

Yukarıdaki tabloda gösterilen bulgulara bakıldığında; devam bağlılığı ile personel güçlendirmenin “anlam” ($\beta=,170$ ve $p = ,001 < ,05$), “yetenek” ($\beta=,132$ ve $p = ,012 < ,05$) ve “özerklik” ($\beta=,105$ ve $p = ,046 < ,05$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre H1.5, H1.6 ve H1.8 numaralı alt hipotezler kabul edilmiştir.

Ancak devam bağlılığı ile personel güçlendirmenin “etki” boyutu ($\beta=,038$ ve $p = ,477 > ,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmediği için H1.7 alt hipotezi ret edilmiştir. Ulaşılan bulgulara göre personel güçlendirmenin anlam, yetenek ve özerklik boyutlarını kapsayan nitelikteki uygulamaların çalışanların devam bağlılıklarını pozitif yönde etkileyeceği görülmüştür.

4.7.4. Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarıyla Normatif Bağlılık İlişkisi

Araştırma kapsamında geliştirilen H1.9, H1.10, H1.11 ve H1.12 numaralı alt hipotezlerde çalışanların normatif bağlılıkları ile personel güçlendirmenin anlam yetenek, etki ve özerklik boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunduğu varsayılmaktadır. Bu dört araştırma hipotezini test etmek için ayrı ayrı ikili regresyon analizleri yapılmış ve bu analizler sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.23. Regresyon analizi bulguları (H1.9, H1.10, H1.11 ve H1.12 için).

	BAĞIMLI DEĞİŞKEN			
	NORMATİF BAĞLILIK			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta (β)	Standart Hata	t değeri	p-değeri
Personel Güçlendirme Anlam Boyutu	,286	,097	5,647	,000
Personel Güçlendirme Yetenek Boyutu	,319	,087	6,367	,000
Personel Güçlendirme Etki Boyutu	,071	,097	1,355	,176
Personel Güçlendirme Özerklik Boyutu	,231	,090	4,500	,000

Yukarıdaki tabloda gösterilen bulgulara bakıldığında; çalışanların normatif bağlılığı ile personel güçlendirmenin “anlam” (β = ,286 ve p = ,000 < ,05), “yetenek” (β = ,319 ve p = ,000 < ,05) ve “özerklik” (β = ,231 ve p = ,000 < ,05) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre H1.9, H1.10 ve H1.12 numaralı alt hipotezler kabul edilmiştir.

Ancak devam bağlılığında olduğu gibi normatif bağlılıkla personel güçlendirmenin “etki” boyutu (β = ,071 ve p = ,176 > ,05) arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmediği için H1.11 alt hipotezi ret edilmiştir.

Son olarak araştırma kapsamında test edilen ana ve alt hipotezlerin toplu sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.24. Araştırma hipotezlerinin toplu test sonuçları.

Ana Hipotezler	Test Sonucu
H0 = Personel Güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.	RET
H1 = Personel Güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.	KABUL
Alt Hipotezler	
H1.1: Duygusal bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H1.2: Duygusal bağlılık ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	RET
H1.3: Duygusal bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	RET
H1.4: Duygusal bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H1.5: Devam bağlılığı ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H1.6: Devam bağlılığı ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H1.7: Devam bağlılığı ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	RET
H1.8: Devam bağlılığı ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H1.9: Normatif bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H1.10: Normatif bağlılık ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL
H1.11: Normatif bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	RET
H1.12: Normatif bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.	KABUL

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde giderek şiddetlenen küresel rekabet, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen dış çevreye uyum çabaları ve dahası her sektörde personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentilerinin ve ihtiyaçlarının da artması gibi sebepler personel güçlendirme uygulamalarını çok yönlü gelişiminin ve öneminin artmasının yolunu açmıştır.

Özellikle mesleğinde ve bulunduğu örgütte başarılı olmak isteyen yöneticiler astlarını güçlendirmenin farklı yollarını aramakta; onların kendilerini daha yetkin ve güçlü hissedecekleri bir yönetsel ortam ve örgütsel iklim oluşturmaya büyük önem vermektedirler. Zira bilinçli ve başarılı stratejilerle güçlendirilen her bir çalışan artık işletmenin hem yöneticisi hem de sanki sahibiymiş gibi hareket ederek daha yüksek güdülenmeyle işinde görev yapmaya başlayacaktır. Bu durum doğru yapılan bir personel güçlendirme uygulaması sonrasında çalışan işletmenin artık öğrenen örgüt olması sağlanan bu yönetsel ortamda artık geleneksel yönetim doğrularından modern yönetim doğrularına geçiş noktasında önemli kazanımlar elde edilebilecektir.

Personel güçlendirme uygulamalarının örgütlere sağladığı stratejik faydalardan birisi de, güçlendirilen personelin işine daha güçlü bir şekilde motive olarak bireysel performansının yükselmesiyle kendini gösterecektir. Buna ek olarak personel güçlendirme çalışan yeteneklerinin ve özgüvenlerinin gelişmesiyle birlikte onların işlerini daha heyecanlı, eğlenceli ve anlamlı yaparak bireysel mutluluğuna, işinden sağladığı doyuma ve kurumsal verimliliğe pozitif yönde katkı sunar.

Üstelik bilginin en güçlü silah olduğu günümüzde çalışanın nitelikli hale gelmesi birer bilgi işçisine dönüşmesi aynı zamanda o işletmenin stratejik yönetime geçebilmesine olanak tanımaktadır. Örgütün stratejik hedefleriyle çalışanların kişisel beklentilerinin bütünleşmesi sayesinde hem işletme bir öğrenen organizasyona, hem güçlendirilen o çalışan bir bilgi işçisine dönüşerek, stratejik yönetimin sağladığı rekabet üstünlüğünden bu sayede maksimum fayda sağlana bilinecektir.

Temel amacı personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini Ankara İş Kurumu personeli örnekleminde hareketle

tespit etmeye çalışan bu araştırma sonucunda personel güçlendirmenin çalışan örgütsel bağlılığın gelişimi yönündeki etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırma ana hipotezlerinin testi sonucunda ulaşılan bulguları literatür çerçevesinde yorumlamak mümkündür. Öncelikle bu araştırmanın ana hipotezinin testi sonucunda ulaşılan bulguları literatürde aynı konuda yapılan araştırmaların sonuçlarıyla birlikte değerlendirmek yerinde olacaktır:

H1 = Personel Güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin çalışan örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu yönünde bulgulara ulaşılmış ($\beta=,399$ ve $p=,000$) ve personel güçlendirme ile çalışanların örgütsel bağlılık algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönde ilişki olduğunu varsayan araştırma hipotezi araştırma sonucunda doğrulanmıştır (H1 = Kabul).

Araştırma sonucunda ulaşılan bu bulgu literatürde yer alan ve Spreitzer (1995) araştırmasına göre dört boyutta şekillenen “personel güçlendirme” uygulamalarının, Meyer ve Allen (1997) araştırması kapsamında üç boyutta şekillenen çalışan örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu yönünde sonuçlara ulaşan; Henkin ve Marchiori, (2003); Kaplan, (2010); Ambad ve Bahron, (2012), Pekdemir, Özçelik, Karabulut ve Arslantaş (2006); Doğan ve Kılıç, 2007; Koç (2008); Bogler ve Someck (2004), Gohar, Bashir, Abrar ve Asghar’ın (2015); Koç (2008), Demircan, Ercan ve Güner (2004); Gül ve Çöl (2004); Doğan (2006); Doğan ve Demiral (2009); Çöl (2008); Doğan (2009); Çelebi (2009), Meydan, Polat ve Burmaoğlu (2010); Kaplan, (2010); Pelit, Öztürk ve Arslantürk (2011); Akgün, (2015); Kılıç, (2015); Erdem vd., (2016); Gürsoy ve Aydemir, (2017) ile Ahmetoğulları ve Çatı (2017) çalışmalarıyla uyumludur.

Araştırma sonucunda ulaşılan bu bulgu, literatürde yer alan ve örgütsel bağlılığı oluşturan öncüllerin belirlemeye çalışan Kaplan (2010) personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığın gelişiminde oldukça önemli bir rolü olduğunu tespit eden araştırmasının; Bogler ve Someck (2004) İsrail’de öğretmenlere yönelik araştırmasının; Gohar, Bashir, Abrar ve Asghar (2015) Pakistan’daki akademisyenlere yönelik araştırmasının sonucuyla benzerdir. Her üç araştırma sonucunda personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığın genel boyutunu pozitif yönde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın literatürle örtüşen bu sonucuna göre, hangi boyutta olursa olsun stratejik yönetim çerçevesinde geliştirilen personel güçlendirme uygulamalarının

Çalışanların rgtlerine bağlılıklarını duygusal, normatif ya da devam boyutlarına bakılmaksızın pozitif yönde etkilemiştir.

Öyleyse alışanların işlerinde daha motive edilerek yüksek performansla çalışmasını anlamlı kılan örgütsel bağlılıklarının gelişimi açısından personel güçlendirmenin tüm boyutlarının pozitif yönde katkı sunacaktır.

Öte yandan araştırma kapsamında geliştirilen alt hipotezlerin sonuçlarını kabul edilen ve ret edilen alt hipotezler şeklinde iki başlık altında değerlendirmek mümkündür. Bu çerçevede kabul edilen araştırma alt hipotezlerinin ilk grubunda duygusal bağlılıkla personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır:

H1.1: Duygusal bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1.4: Duygusal bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığının duygusal boyutu ile personel güçlendirmenin “anlam” ($\beta=,291$ ve $p = ,000 < ,05$) ve “zerklik” ($\beta=,153$ ve $p = ,004 < ,05$) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir (H1.1 ve H1.4 hipotezleri kabul).

Personel güçlendirmenin anlam ve özerklik boyutlarını kapsayan nitelikteki uygulamaların Meyer ve Allen (1997) rgtsel bağlılık yaklaşımında en güçlü bağlılık boyutu olarak tanımlanan duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu görülmektedir.

H1.5: Devam bağlılığı ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1.6: Devam bağlılığı ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1.8: Devam bağlılığı ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma sonucunda çalışanların devam bağlılığı ile personel güçlendirmenin “anlam” boyutu arasında pozitif yönde ilişki olduğu ($\beta=,170$ ve $p = ,001 < ,05$); personel güçlendirmenin “yetenek” boyutuyla arasında pozitif yönde etkileşime dayanan ilişki olduğu ($\beta=,132$ ve $p = ,012 < ,05$) ve personel güçlendirmenin “zerklik” boyutuyla devam bağlılığı arasında yine pozitif yönde ilişki olduğu ($\beta=,105$ ve $p = ,046 < ,05$) anlaşılarak bu yönde geliştirilen H1.5, H1.6 ve H1.8 numaralı araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın bu bulguları literatürde yer alan Pekdemir, zelik, Karabulut ve Arslantaş (2006); Doğan ve Kılıç, 2007; Gohar, Bashir, Abrar ve Asghar’ın (2015); Doğan (2006); Çelebi (2009), Meydan, Polat ve Burmaoğlu (2010); Erdem vd., (2016); Gürsoy ve Aydemir, (2017) ile Ahmetoğulları ve çatı (2017) araştırmalarının

sonuçlarıyla bire bir uyumludur. Ancak araştırmanın bu üç hipotezinin testi sonucunda ulaşılan bulgular literatürde yer alan bazı araştırmalarla farklılaşmaktadır. Örneğin literatürde yer alan Gül ve Çöl (2004) araştırması ile Doğan ve Demiral (2009) araştırmasında personel güçlendirmenin çalışanların devam bağlılığı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buna benzer şekilde Koç (2008) araştırmasının yanı sıra Demircan, Ercan ve Güner (2004) çalışmalarında güçlendirilmiş çalışanların örgütlerine duygusal ve normatif bağlılık gösterirken, devam bağlılığı boyutunda personel güçlendirmenin her boyutunda anlamlı ilişki tespit edemediklerini belirtilmiştir.

Ulaşılan bu bulgulara göre personel güçlendirmenin anlam, yetenek ve özerklik boyutlarını kapsayan nitelikteki uygulamaların çalışanların devam bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın devam boyutunun personel güçlendirmenin “anamlılık”, “yetenek” ve “özerklik” boyutları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğunu görülmektedir.

H1.9: Normatif bağlılık ile anlam arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1.10: Normatif bağlılık ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1.12: Normatif bağlılık ile özerklik arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerle çalışanların normatif bağlılıkları ile personel güçlendirmenin anlam yetenek, etki ve özerklik boyutları arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunduğu varsayan H1.9, H1.10 ve H1.12 numaralı alt hipotezler sınanmıştır. Söz konusu hipotezlerin sınanması sonucunda ise; çalışanların normatif bağlılığı ile personel güçlendirmenin “anlam” boyutu arasında olumlu yönde ($\beta=,286$ ve $p = ,000 < ,05$), personel güçlendirmenin yetenek boyutunda olumlu yönde ($\beta=,319$ ve $p = ,000 < ,05$); “özerklik” boyutunda yine olumlu yönde ($\beta=,231$ ve $p = ,000 < ,05$) ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre araştırma kapsamında geliştirilen H1.9, H1.10 ve H1.12 numaralı alt hipotezler kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen ancak yapılan test ve analizler sonucunda ret edilen araştırma hipotezlerini literatür çerçevesinde tartışmak mümkündür:

H1.2: Duygusal bağlılık ile yetenek arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

H1.3: Duygusal bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığının duygusal boyutu ile personel güçlendirmenin “yetenek” ($\beta=,068$ ve $p = ,197 > ,05$) ve “etki” ($\beta=,061$ ve $p = ,266 > ,05$) boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (H1.2 ve H1.3 alt hipotezleri ret).

Bu sonuçlar göstermektedir ki, örgütsel bağlılığın duygusal boyutta gelişimi personel güçlendirmenin çalışanların algı ve davranışlarına göre şekillenen “yetenek” ve “etki” boyutları üzerinde güçlü bir etkiye sahip değildir. Özellikle henüz çalışan tarafından içselleştirilmemiş örgütsel norm, değer ve inançların duygusal yönden etkisi altında kalmayan çalışanların personel güçlendirmenin bu iki boyutunda gerçekleşen yönetsel uygulamalardan pek fazla etkilenmediği ulaşılan sonuçlara göre söylenebilir (Noor ve Noor 2006).

Oysa personel güçlendirmenin etki ve yetenek boyutları kişinin bireysel değerlendirmeleriyle daha çok içsel boyutta ve algısal değerlendirmelere göre şekillenir (Meyer ve Allen, 1997: 50). Nitekim literatürde çalışanların örgütte işe başlamadan önceki duygu ve düşünceleriyle çalışmaya başladıktan sonraki süreçte edindiği duygu, düşünce ve deneyimlerle eşleşmesine göre gelişim göstereceği belirtilmektedir (Bergman, 2006:649). Ayrıca literatürde örgüt kimliğini kazanma süreçlerinde uyum olması ve içten samimiyete dayalı bir şekilde örgüte bağlanma olanağı yakalayan çalışanların mesleki yetkinlik yönünden de pozitif yönde gelişim göstermeye daha fazla özen göstermesi beklenmektedir (Kaya ve Abdioğlu, 2010:138)

Nitekim literatürde yer alan Gül ve Çöl (2004); Koç (2008), Demircan, Ercan ve Güner (2004) ve Doğan ve Demiral (2009) çalışmalarında duygusal yönden örgütlerine bağlanan çalışanların personel güçlendirme gibi stratejik yönelimlere daha güçlü bir şekilde destek verdikleri ve ayrıca bu tip çalışanların sadece mecbur kaldığı için işinde çalışanlara göre kariyer gelişimleri için planlar yaptıkları belirtilmektedir. Buna karşılık Doğan ve Demiral (2009) araştırması sonucunda personel güçlendirmenin anlam boyutunun normatif bağlılığı azaltırken, yetenek boyutunun çalışanların normatif bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla ulaşılan bulgulara göre personel güçlendirmenin anlam, yetenek ve özerklik boyutlarını kapsayan nitelikteki stratejik İKY uygulamalarının çalışanların kurumlarına yönelik normatif bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

H1.7: Devam bağlılığı ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırmanın H1.7 alt hipotezi kapsamında yapılan analizler sonucunda devam bağlılığı ile personel güçlendirmenin “etki” boyutu arasında istatistiksel anlamda bir ilişkiye rastlanılamamış ($\beta=,038$ ve $p = ,477 >,05$) ve bu nedenle H.1.7. hipotezi ret edilmiştir. Bu bulgu literatürde yer alan Çöl (2008) çalışması ile Pelit, Öztürk ve Arslantürk (2011) araştırması sonucunda ulaşılan ve personel güçlendirmenin etki

boyutunun çalışanların devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını saptayan araştırmaların sonuçlarıyla tutarlı bulunmuştur.

Aslında personel güçlendirmenin çalışan algı ve davranışlarını yakından ilgilendiren etki boyutu çalışanların işler ile ilgili stratejik, yönetsel ve uygulama ile ilgili çıktılar üzerindeki etkisinin derecesini ifade ettiği (Spreitzer, 1996: 484; Atalay, 2010: 8) ve çalışanların iş yerindeki yönetsel kontrolün kimde olduğu konusunda yaptığı değerlendirmelere göre şekillenen (Bolat, 2008: 70) bu algının personel güçlendirme uygulaması sonrasında çalışanlar yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesiyle yakından ilişkilidir (Doğan ve Demiral, 2009: 2). Görüldüğü üzere personel güçlendirmenin etki boyutu bir çalışanın kendi görev alanındaki konularda yapmış olduğu katkılarla ulaşılan çıktıları değerlendirmesiyle belirginleşmektedir ki bu yönüyle örgütsel bağlılıkla çok yakından ilişkilidir.

Nitekim personel güçlendirme konusunda ilk araştırmaları yapan Thomas ve Velthouse, (1990:672) araştırmasında ifade edildiği üzere çalışan kendi bilgi birikimi ve tecrübeleriyle dâhil olduğu iş süreçlerinde sonuç üzerindeki çıktıları en iyi personel güçlendirmenin bu boyutuyla tanımlamakta ve ölçümlemektedir.

H1.11: Normatif bağlılık ile etki arasında olumlu ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerle çalışanların normatif bağlılıkları ile personel güçlendirmenin etki boyutu arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunduğu varsayan alt hipotez sınanmıştır. Söz konusu hipotezin sınanması sonucunda ise; çalışanların normatif bağlılığı ile personel güçlendirmenin “etki” boyutu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($\beta=,071$ ve $p = ,176 > ,05$). Bu bulgulara göre araştırma kapsamında geliştirilen H1.11 alt hipotezi ret edilmiştir.

İlginçtir ki ulaşılan bulgular çalışanlarda işine ve örgütüne yönelik minnet duygusunu kuvvetlendirerek, onların örgütlerine bağlanmalarını anlamlı kılan (Ünler, 2006:96) normatif bağlılıklarıyla personel güçlendirmenin yine etki boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Oysa çalışanın örgütte kalması için yükümlülük hissetmesi durumunu yansıtan normatif bağlılık geliştiren çalışanların örgütlerine kendilerini borçlu hissetmelerinin yanı sıra vefa, sadakat ve alışkanlık gibi duygularının bir sonucu olarak da bu tür bir bağlılık geliştirdikleri bilinmektedir (Noor ve Noor 2006). Ancak bu tip bağlılıkta zorunluluk boyutu olması yönüyle normatif bağlılığın aslında çalışanların örgütsel bağlılık davranışları içinde en alt düzeyde olan türüdür (Yıldırım vd., 2014:585).

Gerek ulusal ve gerekse uluslararası literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olan bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların işlerine ya da örgütlerine bağlılık düzeylerine pozitif yönde etkisi bulunduğu gibi bu tip uygulamalarla güçlenen örgütsel bağlılığın çalışanların performansı, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık, güven ve adalet gibi pozitif çalışan davranış ve algılarını da pozitif yönde etkileyeceği görülmüştür

Öte yandan araştırma sonucunda ulaşılan ve yukarıda kısaca özetlenen bu bulgulara göre başta İş Kurumu özelinde tüm kamu kurum ve kuruluşu yöneticilerine bazı yönetsel öneriler de bulunmak mümkündür:

- Teknoloji ve bilginin hızla değiştiği çağımızda, iş süreçlerinde kamu hizmet kalitesinin artırılması, vatandaş memnuniyetinin yükseltilmesi ve kaliteli çıktılara ulaşılması açısından İş Kurumu öncelikle kamu yönetim politikasını değiştirmesi ve yönetimde iyi yönetişimin benimsemesi gerekmektedir. Bunun içinse kurumun vizyonu ve misyonu dahil olmak üzere tüm yönetsel süreçleri iyi yönetişimin temel ilke ve prensiplerine göre yeniden yapılandırılmalıdır.
- İş Kurumu yurt genelinde istihdamı etkili bir şekilde sağlamakla görevli bir kamu kuruluşudur. Bu açıdan öncelikle İş Kurumu kendi personelini temin ederken teknolojiyi oldukça etkili bir şekilde kullanabilen kamu personeli istihdamına yönelik somut adımlar atmalıdır. Bunun içinse liyakatı, şeffaflığı, uzmanlığı ve stratejik İKY esas alan bir insan kaynağı temin politikası sürdürmelidir.
- İş Kurumu özelinde güçlendirilmiş kamu personeline sürekli mülakat veya anket yapılarak her düzeyde yetenek ve uzmanlığın artırılması sağlanmalı. Bu tarz çalışmaların, bu kurumların verimliliğini ve hizmet kalitesini artırmada önemli rol oynayacaktır. Çalışan, motivasyonla çalışarak daha da yüksek sadakatle kuruma bağlıdır.
- İş Kurumu özelinde kamu hizmetleri sunumunun kalitesini geliştirerek kurumun gerçek anlamda iyi yönetişime geçmesinin ve stratejik planlarında yazan hedeflerine gerçekten ulaşmasına yönelik stratejik planlama yapılmalıdır. Zaten yasal zorunluluk gereği yapılan bu planlarda stratejik İKY açısından önemli olan personel güçlendirme uygulamaları sürekli yenilenmeli ve uygulamaların içerikleri somut kriter ve ölçeklerle belirlenmelidir.
- Araştırmada İş Kurumu personelinin çalıştıkları kuruma yönelik örgütsel bağlılıklarının gelişimi önünde bazı sorunlar bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Özellikle İş Kurumu çalışanlarının duygusal yönden örgütsel bağlılık algılarının normatif ve devam bağlılığına göre daha zayıf düzeyde geliştiği; mevcut işine devam etme konusunda oldukça kararsız kalan personelin mevcut iş yerinde çalışmaya kendisini “zorunlu” hissettiği için devam etmektedir. Bu sorunun çözümü amacıyla kurumda çalışmayı özendirici pririm ve ödüller arttırılmalı, terfi ve kariyer olanakları yeniden gözden geçirilmeli ve varsa bazı adaletsizlikler giderilerek çalışanların kuruma bağlılıkları arttırılmaya yönelik somut adımlar atılmalıdır.

- İş Kurumu yöneticileri personel güçlendirmenin özellikle yetenek ve anlamlılık boyutlarında başta olmak üzere etki ve özerklik boyutlarındaki stratejik uygulamalara kurumda daha fazla yer vermelidirler. Örneğin vatandaşların işe istihdamı konusunda yetkili olan Memur ve İş ve Meslek Danışmanlarına daha fazla esneklik ve inisiyatif sağlanmalıdır. Bir başka somut adım olarak her düzeyde personele işsizlikle mücadele konusunda nasıl politika izlenmesi gerekir? Tarzında sorular yöneltilerek karar süreçlerine tüm çalışanların katılımları sağlanmalıdır.
- Ülkemizdeki tüm kamu kuruluşlarında çalışanların işlerinde kendilerine özgüvenini ve saygısını arttıracak nitelikte davranışlarla yönetilmesi yönünde kamu kurum ve kuruluşu yöneticileri daha duyarlı olmaları oldukça önemlidir. Her yöneticinin her işe yetişemeyeceği, bu noktada çalışanlarına ve astlarına inisiyatif vermekten çekinmeyerek onların örgütsel ve yönetsel kararların alınması süreçlerine samimi bir şekilde katılımını sağlaması önerilmektedir. Daha somut bir ifadeyle kurum müdürünün yardımcılara; il müdür yardımcılarının Şube müdürlerine ve şeflerine onlarında diğer çalışan ve astlarına kendi yetkilerini zaman zaman kullandırmaları, onları kendilerine rakip olarak görmemeleri, hatalarını düzeltirken öğretici bilgilendirmelerden kaçınmamaları önerilmektedir. Böylesi çabalar arttıkça bir yandan İş Kur personelinin örgütlerine bağlılıklarını pozitif yönde geliştirken diğer yönden de bireysel performans ve motivasyon düzeyi olumlu yönde gelişen personelin kurumun başarısı için daha fazla çaba sarf edeceklerdir.
- İş Kurumu yöneticileri astlarını daha nitelikli birer çalışan haline dönüştürme noktasında gerekli psikolojik yatırımlardan kaçınmalıdır. Bu açıdan performans değerlendirme sonuçlarına göre sürekli başarı personelin terfi, izin ve diğer maddi kazanımlarla ödüllendirilmesinin yanı sıra mesleki ve kişisel

gelişim açısından önem arz eden eğitim programlarına katılımlarının da yolu açılmalıdır. Aksi takdirde tüm yetişmiş çalışanları ilk fırsatta kamudan ayrılarak kendisine daha fazla değer veren özel sektör işletmelerine geçiş yapacaktır. Zira araştırma sonucunda görülmüştür ki, örgütsel bağlılıkları pozitif yönde geliştirmeyen çalışanlar daha uygun koşulları kendisine sunan rakip bir örgüte bile geçiş yapabilmektedir. Bu bazen kamudan özel sektöre geçiş şeklinde kendini gösterirken bazen de yabancı ülkelere doğru beyin göçü şeklinde kendini gösterebilmektedir.

- İş Kurumu yönetimi çalışanlarının işlerine, mesleklerine ve birimlerine yönelik örgütsel bağlılık davranışları gelişerek birer öğrenen örgüt haline dönüşebilmek için sıklıkla meslek içi eğitim ve kurslar düzenlemesi faydalı olacaktır.

Araştırma sonucunda gelecekte yapılması planlanan araştırmalara yönelik bazı öneriler sunmak mümkündür. Gelecekte yapılacak araştırmalara öncelikle örgütsel bağlılık gibi pozitif değişkenlerle personel güçlendirme gibi kurumsal uygulamalar ve süreçler arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalarda ortak kesişmeyi açıklayacak nitelikte bazı “aracı değişkenleri” araştırmalarına dâhil etmeleri etkili olacaktır. Örneğin bireysel ve kurumsal performans ya da iş doyumu gibi aracı değişkenler bu tarz araştırma modellerine dahil edildiğinde daha anlamlı sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bilgi çağında en önemli stratejik üstünlük ve rekabet aracı olarak görülen insan sermayesini nitelikli beşeri faktöre dönüştürmek, stratejik İKY uygulamalarıyla onları birer çalışan değil birer yönetici ya da örgütlerine yüksek sadakatle bağlı iyi birer çalışan haline getirmek için tüm çalışan davranışları başarıyla yönetilmelidir. Örgütüne gönülden bağlı, sürekli performansını ve yeteneklerini geliştirme azmi ve kararlılığı gösteren güçlü çalışanların çoğunlukta olduğu birer öğrenen organizasyon haline dönüşmek mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, A., (2000). "Bilgi Çağı Ekonomisine Teorik Bir Yaklaşım", *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 15, 87-101.
- Agarwal, S., ve Malloy, S. B. (1999). Leadership behavior and organizational commitment: a comparative study of American and Indian salespersons, *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 724-741.
- Ahmetoğulları, K., ve Çatı, K. (2017). STK Mensuplarının Etik İklim Algısının Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla Bireysel Performanslarına Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 283-313.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri : *Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme, Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 7(25), 145-174.
- Akgün, Y. E. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1-115.
- Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri, *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 211-238.
- Akkaya, D. (2017). Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Allen, N.J. ve Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1997), "Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", *Journal Of Vocational Behavior*, 49, 51-54.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E., (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 9.Baskı Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Ambad, S., Nabila, A., ve Bahron, A., (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector; *Journal of Global Business Management*; Beaverton, 73-81.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D.W. (1988). "Structural Equation Modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, May-June. 98-105.
- Arı, G.S. (2014). Örgütlerde Fiziksel Semboller ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). "Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, (1), 111-128.
- Atalay, C.G. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Detay Yayıncılık
- Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi "Kamu Sektöründen Bir Örnek"* Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bakan, İ. (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel Stratejinin Temeli: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Timaş Kitapevi.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2009). "Towards a Model of Work Engagement", *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Hakanen J.J., ve Demereouti, E. (2009). "How Dentists cope with their job demands and stayed engaged: the moderating role of job resources", *European Journal of Oral Science*, 113, 479-487.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W. B., ve Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Bakker, A.B., ve Schaufeli, W.B. (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study" *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Balcı, A. (1985). "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 19.

- Baltacı, A., Tiyek, R., ve Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 49-77.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Başaran, E.İ. (2018). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başol, G., ve Yalçın, B. (2009). “Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması.” The 5th International Balkan Educational and Science Congress, 5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book, 2, içinde, 497-507.
- Bateman, T.S., ve Strasser, S.A. (1984). “Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”, *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Becker, H. S. (1960). “Notes On The Concept Of Commitment”, *American Journal Of Sociology*, 66/1, 32-40.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, O.M. ve Gilbert, N.L., (1996). “Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, *Academy Of Management Journal*, S. 39 , 464-482.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching & Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bolat, T. (2008). *Dönüştürücü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ilişkisi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brett, J. F., Cron, W. L. ve Slocum, J. W., (1995). “Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship between Organizational Commitment and Performance”, *Academy of Management Journal*, 38(1), 261-271.
- Britt, Thomas W., Setz, Melba C., Bliese, ve Paul D. (2003). “Work-Relevant Values Strengthen The Stressor-Strain Relation In Elite Army Units”, *Military Psychology*, Vol.16, Issue 1, Jan s.1-17.
- Buchanan, B. (1974). “Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, V.19, 1974, 533-546.

- Ceylan, A.K. - Çelik, G.M. ve Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama, *Journal of Business Research Turk*, 7(1), 168-185.
- Ceylan, Adnan, Çöl, Güner ve Gül, Hasan (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı,6.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., ve Aselage, J. (2008). “Causal relationship analysis between leadership behavior, organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions for employees of college athletic departments in Taiwan”. *Journal of Social Psychology*, 149, 119-124.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*, 13,(3), 471-482
- Çakar, N.G. ve Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çapar, B. (2005). *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Çavuş, M.F. (2009) Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3(10), 1287-1300.
- Çavuş, M.F. (2006). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama” Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelebi, M.A. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Karaman Oğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Çetin, C. ve Günay, G. (2001). *Yetki Devri ve Personel Güçlendirmesi İlişkisi Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, 6(2), 31-45.
- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.

- Çöl, G. ve Gül H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19(1), 291- 306.
- Çuhadar, M.T. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz – Aralık. Sayı 25.
- Demerouti, E., ve Schaufeli, W.B. (2009). “Burnout and engagement at work as a function of demands and control”, *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 27, 279.
- Demir, M. (2014). Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demircan, N., Ercan, E. ve Çöl, G. (2004), ‘Üniversite Personelinin Kendilerini Güçlü Hissetme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi’, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-22.
- Doğan, S. (2003). ‘İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi’, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 177-203.
- Doğan, S. (2009). ‘Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadara İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma’, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2).
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin rolü ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2007(29), 37-61.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 573-587.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*, Kare Yayınları, İstanbul
- Ece, F. (2016). Hemşirelikte Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1-134.
- Erciş, A. ve Harorli, E. (2016). Kurumsal Marka İmajının Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Uygulamalı Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(3).
- Erdem, H., Gökmen, Y., Üren, U.,(2016) Psikolojik Güçlendirme Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (2) 2016, 161-176.

- Erdheim, J., Wang, M. ve Zickar, M.J. (2006). "Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment", *Personality and Individual Differences*, C.41, S.5, s.959-970.
- Erdil O. ve Keskin H. (2003). "Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 32, No: 1, 21-33.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Ersoy, S., Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (Ed.) Derya Ergun Özler, İstanbul: Ekin Yayın Evi.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
- Ferekov, Rakif 2009, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri", çevrimiçi, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/133.pdf>, 06.12.2018.
- Field, A.P. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd edition), Sage Publication,
- Gilbert, J.A. ve Tang, T.Li-Ping. (1998) "An Examination of Organizational Trust Antecedents", *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gill, H., Boies K., Finegan, J.E. ve McNally, J. (2005) "Antecedent of Trust: Establishing a Boundary Condition for the Relation Between Propensity to Trust and Intention to Trust", *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-303.
- Gohar, F. R., Bashir, M., Abrar, M. ve Asghar, F. (2015). Effect of psychological empowerment, distributive justice and job autonomy on organizational commitment. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1), 144-173.
- Gomes, D., Asseiro, R.V. and Ribeiro, N. (2013): "Triggering Employee Motivation in Adverse Organizational Contexts: "Going the Extra Mile" while Holding Hands with Uncertainty?", *Business and Management Research*, 2(1), 40-55.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. ve Çöl, G., (2004) (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, 28(1), 37-56.
- Gümüştekin, E. ve Emet G., (2007). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileşimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 90-116.

- Güney, S., (2004). *Açıklamalı Yönetim ve Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M. (2012) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürsoy, H. ve Aydemir, İ. (2017). Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Güvenlikten Sorumlu Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 95-119.
- Haigh M.Michel, Black, C. W., Babın, J. B., Anderson, E. R., ve Totham, L. R. (2006). “Organizational Culture, Identity, Commitment and Citizenship Behavior: Commitment and Citizenship Behaviors. Sixth Edition, New Jersey:Person Printice Hall.
- Hallberg, U.E. ve Schaufeli, W.B. (2006). “Same same” but diffirent? Can work engagement be discriminated from job involvment and organization commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Hardy, Cynthia ve Lebia, Q-S. (1998). “The Power Behind Empowerment: Implications For Research And Practice”, *Administration in Social Work*, 25(3), 1-16.
- Harter, J.K. ve Jones J.R. (2005). “Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 78-88.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., ve Hayes, T.L. (2002), “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis” *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hawkins (1998) Hawkins, W.D. (1998). Predictors of affective organizational commitment among high school principals, (unpublised doctorate tehesis) The university os state and Virginia polytechnic, Virginia, USA.
- Henkin, A. B. ve Marchiori, D. M.(2003). Empowerment and Organizational Commitment of Chiropractic Faculty, *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26(5), 275-281.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*. 42 (2), 361-386.
- Kanter, R.M. (1968). “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, Vol. 33(4), 499-517.

- Kaplan M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karahan, A., Yılmaz, H.,(2010) "Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 8 (24), 153-171.
- Karakaş, A. ve Serçek, S. (2014). Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11 (2), 90-107.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010) “Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma” *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 129-165.
- Kılıç, M. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1-123.
- Kimbel, R. D. (2002). “The relationship between employees’ constructive thinking ability and organizational commitment”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company, USA, 1- 24.
- Kocabaş, F., (2005).“Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13)1, 14-18.
- Koç, R., (2008). “Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, (26. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kowalski, J. ve Steve, W. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, University Press, Oxford.
- Kök, S. B. (2006). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20/1, 291-310.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 1.
- Lam, T., ve Hanqin Q. Z., (2003). “Job Satisfactin and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214-220.
- Lee, M. ve Koh, J. (2001). “Is Empowerment Really A New Concept?”, *International Journal of Human Resource Management*, 12, (4), 684-695.

- Macey, W. ve Schneider, B. (2008). "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A., (2015). Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. https://www.researchgate.net/publication/282914056_Personel_Guclendirme_Orgutsel_Baglilik_ve_Is_Memnuniyeti_Iliskisinin_Yapisal_Esitlik_Modeli_Ile_Incelenmesi_Turizm_Sektorunde_Bir_Arastirma/download, 12.12.2018.
- Meydan, C. H., Polat, M. ve Burmaoğlu, S. (2010). 'Bireyin Güçlendirilmişlik Algısının Örgütle Özdeşleşmesine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma', *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 20(1), 37-60.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing The Side-Best Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. University of Western Ontarios, Department of Psychology, 2-15.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Theory, Research And Application. London: Sage Publications.
- Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1991). A Tree-Component Conceptualitazation of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Metaanalysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch, (2001). Commitment In The Work Place Toward A General Model, *Human Resource Management Review*, 11, 301-317.
- Meyer, John P., Becker, T. E ve Van Dick, R., (2002), "Social identities and commitment at work: Toward an integrative model", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Mowday, R. T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1979). TheMeasurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R.T., Porter, L.W, Steers, R.M., (1982). *Employee-Organization Linkages (The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover)*. New York: Academic Press, 20-167.
- Mucuk, İ. (2018). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Mujka, F. (2011). "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Noor, H.A. K. ve Noor, H.N. M., (2006). "Evaluating The Psychometric Properties Of Allen And Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross Cultural Application Among Malaysian Academic Librarians", *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
- O'reilly, C. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology* 71(3), 492-499.
- Özdemir, Ö. (2016). Turist rehberlerinde personel güçlendirme uygulamalarının iş doyumuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özerbaş, D. S. (2014). Türk Medya Çalışanlarının Kurumsal Bağlılığının İncelenmesi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(2), 82-94.
- Paine, C.P. (2007). The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment, Ph.D. Thesis, Alliant International University.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., ve Arslantaş, C.C. (2006). Personel Güçlendirme, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. <http://dergipark.gov.tr/verimlilik/issue/30680/331415>, 12.12.2018.
- Pelit, E., Öztürk, Y. ve Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59
- Reichers, A.E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins S.P. Decenzo D.A ve Coulter M. (2013). *Yönetimin Esasları* (Fundamentals of Management), Çeviri Editörü: Prof.Dr. Adem ÖĞÜT, Nobel Yayıncılık
- Robbins, T. L., Crino, M. D., ve Fredendall, L. D. (2002). "An Integrative Model of the Empowerment Process, *Human Resources Management Review*, 12.
- Sagie, A. (1998). "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Vocational Behaviour*, 156-171.
- Saks, A.M., Ashforth, E. Blake ve D.M. Sluss, (2007). "Socialization Tactics, Proactive Behavior and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models", *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
- Salanova, M., Rosa, G., ve J.M. Peiro, (2006), "Moderator Effects of Self-Efficiency on Occupational Stress", *Psychology in Spain*, 5(1), 63-74

- Salha, H. (2017). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Yiyecek ve içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 1-142.
- Schaufeli, B. W., Taris, W. T., ve Rhenen, V.W. (2008). "Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? *Applied Psychology An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B., ve Salanova, M. (2006). "The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3), 204-220.
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shaw, D.J. (2005). "Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Moderating Role Of Positive Affect", *Journal of Social Psychology*, 139(2), 198-242.
- Sıgır, Ü. (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Sonnentag, S., Ohly, S., ve Pluntke, F. (2003). "Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 9, (2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 45-46.
- Stoel, M.D., ve Muhanna, A.W., (2009). "It capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type", *Information & Management*, 46 (3), 181-189.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan M. (2013). Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri. *Journal of Yaşar University*, 8(31) 5371-5391.

- Şahin, N. (2007) Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır , S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Thomas, G.F., Zolin, R. ve Hartman, J.L. (2009). “The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement”, *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666 – 681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2013). *Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Ege Akademik Bakış, 12(4), 449-465.
- Topsakaloğlu, S. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 1-117.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 22(1), 239-256.
- Tyan, E., et al. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201 – 208.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, (1.Baskı). Ankara: Barış Pilatin Kitabevi Yayınları.
- Üner M.M., Karatepe O. ve Halıcı, A., (1998). “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme”, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, *Akdeniz Üniversitesi Yayını*, 470-481.
- Ünler, E.(2006), “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 95-115.
- Velickovic, V. M. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Nurses in Serbia: A Factor Analysis. *Nurs Outlook*, 62, 415-427.

- Wasti, S. A. (2000). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizi*. VIII Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirisi, Nevşehir.
- Wasti, S. A., (2003). "The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual-level analysis", *Applied Psychology: An International Review*, 52, 533-554.
- Wiener, Y. ve Vardi, Y., (1980), "Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Xanthopolou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B., (2009), "Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement", *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B., (2008). "Working in the sky: A diary study among flight attendants", *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, İ.G., (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 3-16.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2016). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yıldırım, M.H., Erul, E.E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 19-48.
- Yücel, İ., ve Koçak, D. (2016). Örgüt Kültürü İle Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal Kars*, 7(12), 1-24.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.
- Zajac, D.A. ve Mathieu, J.E. (1990). "A Review and Meta-analysis of the Antecedents", Corralates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

EKLER

Ek A. Anket Formu

Ek B. Kurum Olur Yazısı



Ek A. Anket Formu



Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma Ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği” adlı yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Anket toplam 37 maddeden oluşmaktadır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Araştırmanın doğru sonuçlar verebilmesi için içtenlikle ve titiz bir şekilde cevaplamanızı rica eder, gösterdiğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Kaya DEMİRKUŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Bölüm I: Demografik (kişisel bilgiler)’ den oluşmaktadır. Lütfen kutucuklara (X) işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz?

Kadın ()

Erkek ()

Yaşınız?

20-25 ()

26-31 ()

32-37 ()

38-43 ()

44-49 ()

49

Üstü ()

Medeni Durumunuz?

Evli ()

Bekar ()

Eğitim Durumunuz?

Ortaokul ()

Lise ()

Ön Lisans ()

Lisans ()

Lisans Üstü ()

Kıdeminiz?

0-5 ()

6-11 ()

12-17 ()

18-23 ()

23-28 ()

28 Üstü ()

Gelir Durumunuz? (TL)

0-2500 ()

2501-3000 ()

3001-3500 ()

3501-4000 ()

4001-4500 ()

4500 Üstü ()

Memuriyete ilk olarak bu kurumda mı başladınız?

Evet ()

Hayır ()

Ek A.1 Anket Formu

Bölüm II: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden oluşmaktadır. Lütfen kutucuklara (X) işaretleyiniz.						
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Duygusal Bağlılık					
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.					
3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
5	Bu kurumun benim için anlamı büyüktür.					
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
	Devam Bağlılığı					
7	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok güç olurdu.					
8	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem yaşantım büyük oranda alt üst olur.					
9	Şu an bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğuna inanıyorum.					
11	Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
12	Bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir iş düşünebilirdim.					
	Normatif Bağlılık					
13	Mevcut işyerimde kalmak için, hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şuan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
15	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissi duyarım.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor					
17	Bu kurumdan şuan ayrılamam çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk duyuyorum.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

Ek A.1 (devam) Anket Formu

Bölüm III: Personel Güçlendirme Ölçeğinden oluşmaktadır. Lütfen kutucuklara (X) işaretleyiniz.						
	PERSONEL GÜÇLENDİRME ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
2	İşe yönelik yaptığım faaliyetler kişisel olarak benim için anlamlıdır.					
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
4	İşimi yapmak için yeteneklerime güvenirim.					
5	İşime yönelik faaliyetleri yerine getirmek için kapasiteme güvenirim.					
6	İşimi için gerekli becerilere sahibim.					
7	İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli derecede serbestliğe sahibim.					
8	İşimi nasıl yapacağıma kendim karar veririm.					
9	İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız ve özgür hareket etme fırsatına sahibim.					
10	Çalıştığım bölümde meydana gelen gelişmelerde etkim büyüktür.					
11	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde büyük kontrole sahibim.					
12	Çalıştığım bölümdeki olaylarda büyük bir etkiye sahibim.					

TEŞEKKÜRLER.

Ek B. Kurum olur yazısı



**T.C.
TÜRKİYE İŞ KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Ankara Çalışma Ve İş Kurumu İl Müdürlüğü**

Sayı : 91717869-900-E.381/899
Konu : Kaya Demirkuş Hk.

Normal
31.01.2018

ÇANKAYA HİZMET MERKEZİ ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 30.01.2018 tarih E.365/855 sayılı yazı

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde yüksek lisans yapan Hizmet Merkeziniz personeli Memur Kaya DEMİRKUŞ'un dilekçesine istinaden "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirilmenin Etkisi" konulu anket çalışması Makamın ilgi kayıtlı oluru ile uygun görülmüş olup;
Adı geçen personele konu hakkında bilgi verilmesi hususunda;
Gereğini arz ederim.

**e-İmzalıdır
Hikmet SÖZERİ
Şube Müdürü**

Not: 5070 Sayılı Elektronik İmza Kanunu 5.Maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.



Belge Doğrulama Kodu : D7E8E0FF-EA0A-44D3-A82F-73D14AFB8849
Belge Takip Adresi: <http://belgedogrulama.iskur.gov.tr>
Adres:

Bilgi İçin: MERVE PUSAT
Unvan: Memur
Telefon No: 0 312 4301031

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Kaya DEMİRKUŞ

Uyruğu : T.C

Doğum Yeri ve Tarihi: 26.04.1984

Medeni Hali : Evli

Adres : Mehmet Akif Ersoy Mh. 330 Sk. No:3/10
Yenimahalle/ANKARA

E – Posta Adresi : kaya0675@hotmail.com

İletişim (Telefon) : 0 555 805 13 20

EĞİTİM

Lise : Mehmet Akif Ersoy Lisesi, 2010

Lisans : Anadolu Üniversitesi, 2012

Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2018

MESLEKİ DENEYİM

2009-2010 Sisoft Sağlık Bilgi Sistemleri

2010-2014 Muğla Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü

2014- Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü

YABANCI DİL

İngilizce