

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İŞLETME İÇİ BİRİMLER VE
DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Anıl ÖZBEK

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

Ankara-2008

ONAY

Anıl  zbek tarafından hazırlanan “İşgören Güçlendirme ve  rg tsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi” baslıklı bu çalışma, 12.02.08 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim / Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. řule ÖZKAN (Bařkan)

Doç. Dr. Tengiz   OK

Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOğLU

ÖNSÖZ

İşletmelerin değişen çevresi, uluslararasılaşma süreci, işgören farklılıkları, örgüt yapılarındaki yataylaşma gibi bir çok kavram, global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı kavramlardır. Bu çevrede yaşayıp olgunlaşabilmek için işletmeler yardımlaşma, yetiştirme, takım çalışması, motivasyon, katılım, yetki devri gibi konuları kapsayan ve daha da ileriye taşıyan işgören güçlendirme süreci ile işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi yani güçlendirmeyi amaçlamaktadırlar.

Günümüz işletmeleri, işgörenleri çeşitli özellikleri itibarı ile daha güçlü hale getirmekle, örgüt amaçlarını ve kişisel amaçları yakınlaştırarak, işletmeleri değişme ve gelişme yolunda bir adım daha ileri taşımaktadırlar.

Bu araştırma ile işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi, bu ilişkiden farklı fonksiyonel işletme birimlerinin ne boyutta etkilendiğini ve demografik değişkenlere göre işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

İşgören güçlendirme ile birlikte birçok işletmede ele alınan ve uygulanmaya çalışılan katılım, motivasyon, iş zenginleştirme gibi güçlendirme araçlarının kullanılması ve gücün gerçek anlamda dağıtılması sonucu örgütsel bağlılık parametrelerinin ne oranda geliştirilebileceğinin ortaya konması işletmeler için önemli olan bu kavramların anlaşılmasını sağlayacaktır.

Tezin ortaya çıkmasında emeği geçen tüm mesai arkadaşlarım ve yöneticilerime, desteğini sürekli hissettiğim arkadaşım Mak. Yük. Müh. Dilek Sözügüzel'e, fikirleri ve önerileri ile araştırmamı besleyen ve bu yolculuk sırasında beni yalnız bırakmayan Arş. Gör. Hakan Koç ve danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu'na teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLOLAR DİZİNİ.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
1. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME.....	4
1.1. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI.....	4
1.2. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME KAPSAMI.....	8
1.2.1. İlişkisel Yaklaşım.....	8
1.2.2. Güdüsel Yaklaşım.....	10
1.3. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE BAZI YÖNETİM KAVRAMLARI İLE BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR.....	15
1.3.1. Yetki Devri ve İşgören Güçlendirme.....	15
1.3.2. Motivasyon ve İşgören Güçlendirme.....	17
1.3.3. İş Zenginleştirme ve İşgören Güçlendirme.....	18
1.3.4. Katılımcı Yönetim ve İşgören Güçlendirme.....	19
1.4. İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ.....	20
1.5. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI.....	22
1.5.1. İşgören Güçlendirmenin Başarı Koşulları.....	22
1.5.2. İşgören Güçlendirmenin Uygulama Sorunları.....	24
1.6. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME DERECELERİ.....	25
1.7. İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI VE SONUÇLARI.....	27
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	36
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI.....	36
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	40
2.2.1. Davranışsal Bağlılık.....	40
2.2.2. Tutumsal Bağlılık.....	44
2.2.3. Çoklu Bağlılık.....	49
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN UNSURLAR VE SONUÇLARI	52
2.3.1. Kişisel Özellikler.....	52
2.3.2. İşle İlgili Özellikler.....	53
2.3.3. Örgütle İlgili Özellikler.....	53
2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	56
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR.....	57
2.4.1. Sigler ve Pearson.....	57
2.4.2. Niehoff.....	58
2.4.3. Steers.....	58
3. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA.....	60
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	61
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	62

3.2.2.	Araştırmanın Varsayımları.....	62
3.2.3.	Araştırmanın Sınırlılıkları	62
3.2.4.	Araştırmada Kullanılan Soru Kağıdı	62
3.2.5.	Verilerin Toplanması ve Analizi	63
3.2.6.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	64
3.2.7.	Araştırma Bulguları.....	65
SONUÇ.....		82
KAYNAKÇA		87
EKLER.....		95
ÖZET		102
ABSTRACT.....		103

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Görev Değerlendirmelerini Şekillendiren Çevresel Değişkenler.....	20
Tablo 2. İşgören Güçlendirme Uygulamalarında Durumsallık Yaklaşımı	26
Tablo 3. Bağımlı Değişken Olarak Bağlılık	55
Tablo 4. Bağımsız Değişken Olarak Bağlılık.....	56
Tablo 5. İşgörenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	65
Tablo 6. İşgörenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	65
Tablo 7. İşgörenlerin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı	66
Tablo 8. İşgörenlerin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı	66
Tablo 9. İşgörenlerin Departmana Göre Dağılımı	67
Tablo 10. İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	67
Tablo 11. Hizmet Departmanında Çalışan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	68
Tablo 12. Üretim Departmanında Çalışan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki	69
Tablo 13. Bayan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	70

Tablo 14. Bay İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	71
Tablo 15. 20-29 Yaş Aralığında Yer Alan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	72
Tablo 16. 30-39 Yaş Aralığında Yer Alan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	73
Tablo 17. 40 Yaş ve Üzeri Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki.....	74
Tablo 18. İlkokul-Lise Eğitimi Almış İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 19. Ön Lisans-Lisans Eğitimi Almış İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	76
Tablo 20. Lisansüstü-Doktora Eğitimi Almış İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	76
Tablo 21. 1-5 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	78
Tablo 22. 6-10 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	78
Tablo 23. 11-15 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	79
Tablo 24. 16-20 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	80

Tablo 25. 21 Yıl ve Üzeri Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki	80
--	----

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Bilişsel Güçlendirme Modeli	12
Şekil 2. İş Özellikleri Modeli	19
Şekil 3. İşgören Güçlendirme Dereceleri	27
Şekil 4. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması.....	29
Şekil 5. Psikolojik Güçlendirme Süreci.....	31
Şekil 6. Güçlendirme Süreci	32
Şekil 7. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	41
Şekil 8. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	44
Şekil 9. Örgütsel Bağlılıklar.....	51

GİRİŞ

Sürekli olarak bilimsel, teknolojik ve siyasi değişimin yaşandığı günümüzde artan küresel rekabet sonucu, örgütler bir sistem olarak faaliyetlerini iyileştirmeye ve bir üst noktaya ulaşmaya çalışmaktadırlar. Artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, karşılıklı güven içinde çalışma ortamı yaratabilmeleri, işgörenlerin iş yaşam kalitelerini arttırabilmeleri, katılımcı yönetim anlayışı ve işgörenlerin aktif roller üstlenmesi ile mümkün olmaktadır. 1950'li yıllar insan ilişkileri yaklaşımının, bu bağlamda işgörenlerin moral ve motivasyonlarının ön plana çıkarıldığı dönemin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Çalışanların yönetime katılma, dahil olma ve ortak karar verme arzusu ise bu dönemi takip eden yıllardan itibaren gelişen bir olgudur.

Karar vericilerin, işletmelerde görev alan işgörelere, yol göstermeleri, başka bir deyişle, rehberlik etmeleri, işgöreleri, yapmış oldukları işi sahiplenmeleri ve sorumluluk alma konularında tetiklemektedir. İşgörelerin işletmeyi sahiplenmeleri ise aktif rol aldıklarına olan inancın pekiştirilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda, işi yapanı işin sahibi yapmak günümüz işletmelerinin hedefleri arasında yerini almalıdır. Tüm bu kavramlar, işgörelerin güçlendirilmesi anlayışını ortaya çıkarmaktadır.

Toyota Üretim Sistemi ile dünyaya damgasını vuran Japonya, temelinde barındırdığı "Yalın Felsefe" ile 2. Dünya Savaşından sonra ayağa kalkmayı bilmiş ve temelinde çalışanların olduğu bir sistem geliştirerek, evrim göstermiştir. Uzun vadeli felsefelerle, doğru süreçleri izleyerek çalışanlarını ve partnerlerini odak noktasına yerleştirmiş ve örgütlerine değer katmışlardır. Geleneksel yöntemlerle zıt çalışan bu sistem, işgörelerin potansiyellerinden faydalanarak büyük bir sinerji topu olarak kullanılmaktadır.

Buradan yola çıkılacak olursa, kendisini söz sahibi olarak nitelendirebilen, sorumluluk alan, kararlara katılım gösteren tüm işgörenlerin, kendilerine vaat edilmiş böylesi işletmelere olan bağlılıklarının haklı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Literatürde güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında, güçlendirmenin örgütsel bağlılığın girdilerinden biri olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, günümüz koşullarında varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin, işgörenlerine yapmış oldukları güçlendirme yatırımlarının karşılığı, işgörenin örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen unsurlardan biridir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği öne sürülmekte, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu belirli araştırmalar ile ortaya çıkarılmaktadır.

Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı, işgören güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili tüm kavramlar literatür doğrultusunda verilmiş ve bir üretim işletmesinde gerçekleştirilen araştırma ile teorik bilgiler desteklenmiştir. Araştırmada Spreitzer'ın psikolojik güçlendirme algısı, Niehoff'un güçlendirme ve Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara'da bulunan bir üretim işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada aynı zamanda bir takım demografik bilgiler de elde edilmiş ve işgören güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisinin, demografik değişkenlerle ilişkisi de ortaya konmuştur.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işgören güçlendirme teorisi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İşgören güçlendirmenin tanımı, boyutları, unsurları ve sonuçlarına dair literatürde yer alan çalışmalar incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatür incelenmekte, örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, girdileri ve çıktıları ele alınmaktadır, bunlarla birlikte, literatürde yer alan ve işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş olan araştırmaların sonuçları verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde, iki kavram arasındaki ilişki ampirik bulgularla belirlenmeye çalışılmaktadır. Ardından araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmekte ve uygulamaya olan katkıları tartışılmaktadır.

1. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME

İşgören güçlendirme kavramının tanımı ve kapsamı, güçlendirmenin benzer yönetim kavramları ile benzerlikleri ve farklılıkları ve işgören güçlendirmenin önemi ve uygulamalarla ilgili örnekler, güçlendirmenin unsurları ve sonuçları hakkında bilgiler verilmektedir.

1.1. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI

1920'li yıllarda üretim F. W. Taylor'ın öncüsü olduğu bilimsel yönetim yaklaşımı ile gerçekleştirilmiş ve işler mümkün olan en küçük bölümlerine ayrılarak rasyonel üretim süreçleri oluşturulmuştur.

1950'li yıllar insan ilişkileri yaklaşımının, bu bağlamda işgörenlerin moral ve motivasyonlarının ön plana çıkarıldığı dönemin başlangıcı olarak kabul edilmektedir.

Çalışanların yönetime katılma, dahil olma ve ortak karar verme arzusu ise bu dönemi takip eden yıllardan itibaren gelişen bir olgudur. 1980'lerde kalite çemberleri, kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı güçlendiren olgular ortaya çıkmıştır.

1980'lerden sonra tartışılmaya başlayan, özellikle yönetim literatüründe örgütsel çıktıları temel teşkil eden işgören güçlendirme kavramı ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça fazladır. 1980'lerde meydana gelen pazarlama ve üretim alanındaki gelişmeler de yönetim literatürünü etkilemiş ve yönlendirmiştir. Hızlı çevresel değişim, rekabet, esneklik ve yüksek tepkisellik ihtiyaçları örgütlerin eğilimlerini değiştirmiştir ve modern sonrası yaklaşımlar döneme damgasını vurarak hızla artmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetimi ve yeni yaklaşımlar kapsamında, iletişim, takım çalışması, değişim mühendisliği, kıyaslama ve güçlendirme gibi kavramlar, örgütlerin çalışmalarına temel teşkil eder hale gelmiştir.

Günümüzün örgütlerinde işgörenlerin, merkezci karar mekanizmasının yükünü hafifleterek, müşterilerin beklenti ve isteklerine en kısa sürede cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. İnsan sermayesinin, sorunlara anında çözümler üretecek, gerektiğinde inisiyatif kullanacak, karar ve yaptığı işlerin sorumluluğunu alacak niteliklerle donatılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Diğer bir deyişle, işgören güçlendirme uygulamaları vazgeçilmez bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

İşgören güçlendirme anlayışı 1990'larda yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirilebileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunu çözmesinden kullanmaya başladıkları bir anlayıştır. Yoğun rekabet koşullarında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmalarına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir.

Bir çok çalışma göstermiştir ki; işgören güçlendirmenin, arzu edilen örgütsel çıktılarla artı yönde ilişkisi vardır. Genelde üzerinde durulan konu, güçlendirme uygulamalarının yönetsel ve örgütsel etkililiğin bir bileşeni olduğudur. Bir çok örgüt, işgören güçlendirme ile, global rekabet, değişim ve işgörenin girişimciliğini ve yaratıcılığını arttırmak için ilgilenmek durumundadır (Drucker, 1988: 45).

Bir işgörenin çalışma ortamında sahip olduğu kontrol derecesine bağlı olarak daha yüksek düzeyde kontrol algılayan işgörenlerin daha çok tatmin olduğu, bağlandığı, daha iyi bir performans sergilediği, katıldığı, motive olduğu, daha az duygusal ve fiziksel semptomlarının olduğu, devamsızlığın azaldığı, işi bırakma girişiminin olmadığı ve daha az çatışma yaşadığı bulunmuştur (Spector, 1986: 1005-1016).

Bazı araştırmacılar, işgören güçlendirmeye işin içinde olma, ilgililik açısından yaklaşmışlardır ve daha iyi ürün ve hizmet kalitesinin elde

edilmesinde işgören güçlendirmenin pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Güçlendirme ile ilgili bir çok yayın, inceleme ve araştırma bulunmaktadır ve bu araştırmalarda rastlanan güçlendirme tanımlarının birbirleri ile benzerlikleri ve farklılıkları vardır. İşgören güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde, güçlendirmenin iki farklı boyutunun var olduğu görülmektedir. İlk yaklaşımı benimseyenler, güçlendirmeyi, asta güç, kontrol ve yetki veren yönetici faaliyet ve uygulamaları olarak ele almaktadırlar ve gücün daha az güce sahip olana doğru hareketi olarak nitelendirmektedirler. Bu yaklaşımda, güçlendirme, istenen amaç ve sonuçlara ulaşmak için, personele örgüt kaynaklarını kullanma ve denetleme hakkı veren yönetim faaliyet ve uygulamaları olarak ele alınmaktadır (Niehoff vd., 2001: 91-114).

Bazı çalışmalar güçlendirmeyi, davranışsal olarak ele almakta ve yöneticinin astlarını güçlendirirken sergilediği davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Lee ve Koh, 2001: 686) ve bu yaklaşımı ilişkisel olarak nitelemektedirler (Lee ve Koh, 2001: 686; Hardy ve O'Sullivan, 1998: 463).

Güçlendirme aynı zamanda, hiyerarşide alt düzey personel ile örgüt ile ilgili bilgileri paylaşma, personeli örgüt performansına göre ödüllendirme, örgütün yönetim ve performansını etkileyecek bilgileri personele sunma ve karar alma gücünü personele verme şeklinde tanımlanmaktadır Bowen ve Lawler (1992: 32).

Bir başka tanıma göre ise güçlendirme, kısıtlanmış güç ve otoritenin, hiyerarşinin alt basamaklarında yer alan çalışanlara aktarılmasıdır (Neumann, 1993: 25).

İkinci yaklaşım ise güçlendirmeyi ast açısından ele almaktadır. Sadece kaynak ve bilgi paylaşımının ya da yetki devrinin işgören güçlendirme için yeterli olmayacağı, aynı zamanda güçlendirmenin algılanması gereken bir olgu olduğu savunulmaktadır.

Psikoloji literatüründe, güç ve kontrol, bireylerin içlerinde bulunan inanç sistemlerini motive edici olarak kullanılmaktadır. Bireylerin güç ihtiyaçları, güçleri olduğunu algıladıklarında ya da olayların üstesinden gelebileceklerine inandıklarında ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, bireylerin güç ihtiyaçları, güçsüz hissettiklerinde ya da çevrenin sosyal ve fiziksel taleplerini karşılayamayacaklarına inandıklarında engellenmektedir. Bu bağlamda güçlendirme, işgörenlerin çaba-performans beklentisinin ve öz etki inancının artması olarak tanımlanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 473-475).

İkinci yaklaşımı benimseyen yazarlar, psikolojik güçlendirme üzerinde durmaktadırlar. Bu yaklaşım literatürde bilişsel ya da güdüsel yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda güçlendirme, bireyleri iş rollerine yönelten ve dört bileşeni olan (anlam, yeterlilik, seçim, öz etki) öz görev motivasyonudur (Thomas ve Velthouse, 1990: 668).

Her iki yaklaşımı da bir araya getiren tanıma göre güçlendirme, yöneticinin güçlendirmeye yönelik davranışlarından etkilenen astın, işle ilgili anlam, yeterlilik, seçim ve öz etki bileşenlerini algılamasını yansıtan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Lee, M. ve J. Koh, 2001: 686).

Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2003: 416).

Güçlendirme; bilgi paylaşımıdır, çalışanların sürekli eğitilmesidir, çalışanlara planlama, düzenleme ve kendi işlerini kontrol etme izninin verilmesidir, çalışanı yaptığı şeylerden sorumlu kılar. Çalışanların iş tutumlarında pozitif değişimler yaratmayı hedefleyen adil güç paylaşımıdır (Günay, Çetin, 2001: 761).

1.2. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME KAPSAMI

İşgören güçlendirmeye ilişkin yaklaşımlar ve yapılan araştırmalar ile ulaşılan sonuçlar güçlendirme kavramının kapsamını oluşturmaktadır.

1.2.1. İlişkisel Yaklaşım

İlişkisel yaklaşıma göre, güçlendirme bir yönetici davranışı olarak ele alınmaktadır. Burada önemli olan yönetimin çaba ve girişimleridir. Yöneticiler işgörenleri belirli yetkilerle donatarak kişilere kendi yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı verirler. Bu anlamda güçlendirme, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılmasıdır (Hales ve Klidas, 1998: 88-95). Başka bir güçlendirme tanımı; işgörelere önemli kararlar verme yetkisinin ve kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincinin verilmesidir (Lawler, 1986). Güçlendirme, işgörenin, hiç kimseden onay almaksızın kendi iş alanı ile ilgili karar verme otoritesidir (Luthans, 1996: 36).

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak yönetici unsuru, bu yaklaşım kapsamında incelenmiştir. Koçel (2003: 419), işgörenin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etkinin yöneticilerin davranış ve yönetim tarzları olduğunu belirtmektedir ve güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde yöneticinin etkisini şu şekilde açıklamıştır:

- Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı (problem çözme yaklaşımı) güçlendirmeyi etkiler.
- Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.
- Örgütte yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden ve motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkiler.
- Yöneticiliğin emir komuta ve kontrol yerine, yol gösterme, önünü açma ve koçluk yapma olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır.

İşgören güçlendirme, alt düzey işgören ile örgüt performansı hakkında bilgileri paylaşma, örgüt performansına dayalı ödüllendirme, örgütün yönelim ve performansını etkileyecek bilgileri sunma ve ilgili kararları alma gücünü işgörene verme olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler 1992: 32).

İlişkisel yaklaşımın odağını oluşturan güçlendirme yaklaşımı, kendi kendini yöneten ekipler kurma, güçlendirilmiş işgücü için önemli katkılar sağlamaktadır. Ekiplerin kendi performans standartlarını oluşturmaları, ekibi izlemeleri, iş programları hazırlamaları, ekip elemanları seçmeleri gibi uygulamalar, işgören güçlendirme kavramını destekleyen uygulamalarıdır (Hardy ve Leiba O'Sullivan, 1998: 463).

1.2.2. Güdüsel Yaklaşım

Psikolojik güçlendirme yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, güçlendirmeye ast açısından yaklaşmaktadırlar ve işğörenin kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğı konusuna yoğunlaşmaktadırlar. Güdüsel yaklaşımda ön plana çıkan kavram işğörenlerin algılarıdır.

Conger ve Kanungo (1988: 473), güçlendirme ile ilgili olarak katımlı yönetim tekniklerine odaklanmışlardır, bu anlamda güçlendirmeyi gç ve kaynak paylaşımı ve yetkinin sağlanması olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte güçlendirme kavramına farklı açıdan yaklaşarak, sadece gç ve kaynak paylaşımının güçlendirmeyi gerçekleştirmek için yeterli olmadığını, güçlendirmenin kapalı ve karmaşık yapısı nedeniyle titizlikle araştırma yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

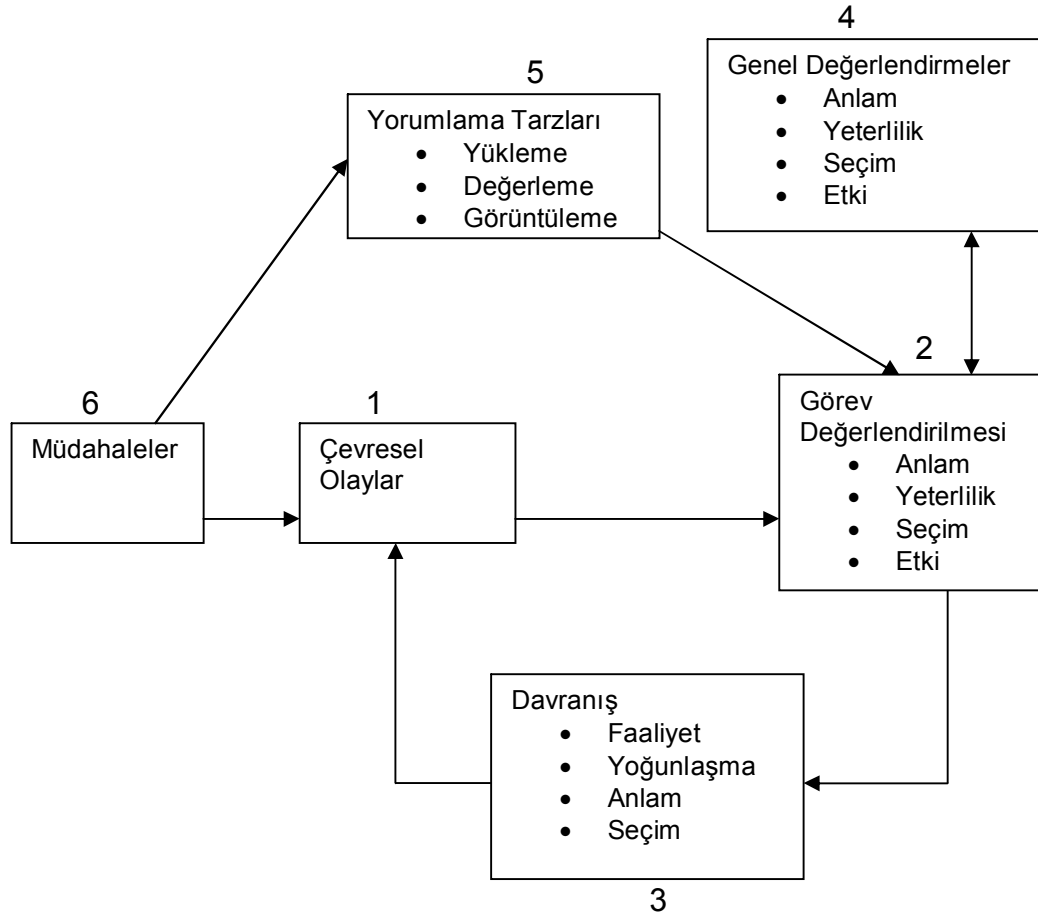
Conger ve Kanungo (1988: 473), güçlendirme kavramını, Bandura (1977: 191-215)'nın öz etkililik kavramını baz alarak kullanmayı tercih etmektedirler. Bandura'nın modelinde, güçlendirme, işğörenin kendi etkililiğinin geliştiğıine inanması sürecidir (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Her bireyin hr iradeye, çevresel taleplerle başa çıkabilmek ve kontrol edebilme gücüne sahip olabilmek için içsel ihtiyaç duyduğunu varsaymaktadırlar. Bu nedenle, güçlendirmeyi Lawler (1986)'ın beklenti ve Bandura (1977: 191-215)'nın öz etkililik teorilerini takip ederek güçlendirme ile ilgili yaklaşımlar geliştirmişlerdir.

Beklenti teorisine göre, bireyin motivasyonu, kendisine verilen bir görev ile ilgili çabasını arttırmaktadır ve iki şekilde beklentiye neden olmaktadır: (a) bireylerin çabaları arzu edilen performans düzeyine ulaşmalarını; (b) bireylerin performansları arzu edilen çıktılar üretmelerini sağlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 474).

Bandura (1977: 191-215) ise öz etkililik beklentisini işaret etmektedir ve bireyler güçlendirildiğinde kişisel etkililik beklentilerinin de güçlendiğini ileri sürmekte, ancak sonuç beklentilerinin etkilenmediğini vurgulamaktadır. Güçlendirme, bireylerin kişisel hakimiyet duygusunu ve yapabilirim tutumunu geliştirmeyi sağlamaktadır.

Conger ve Kanungo'nun çalışmalarından hareketle, Thomas ve Velthouse 1990 yılında, güçlendirme kavramı ile ilgili çalışmalar yapmışlar ve güçlendirmeyi bilişsel bir değişken olarak ele almışlardır.

Thomas ve Velthouse (1990: 668), yönetim uygulamaları gibi durumsal koşullarla, psikolojik güçlendirme gibi koşullarla ilgili iş yükümlülüklerini birbirinden ayıran farklı perspektifleri araştırmanın gerekliliğini savunmaktadırlar. Buna bağlı olarak güçlendirmeyi, içsel görev motivasyonunun artması olarak; görev kavramını ise bir amaca yönelmiş faaliyetler dizisi olarak tanımlamaktadırlar ve güçlendirmeye ilişkin bilişsel modellerini bir şekil ile açıklamaktadırlar (Şekil 1).



Şekil 1. Bilişsel Güçlendirme Modeli

Kaynak: Thomas ve Velthouse, 1990: 670.

Modelde, çevresel olaylar, görev değerlendirmesi ve davranış arasında sürekli döngüsel bir ilişki vardır. Çevresel olaylar bireye görev davranışı ve değerlendirmesi ile ilgili veri sağlar. Bu veriler, bireyin anlam, etki, yeterlilik ve seçim boyutlarına göre görev değerlendirmesini şekillendirir. Görev değerlendirmesi ise, bireyin davranışları ile ilgili enerji ve destek sağlar. Davranışlar ise yeniden çevresel olayları etkiler ve döngü bu şekilde devam eder (Arı, 2003: 90).

Modelin 2. unsuru olan görev değerlendirmesi, bireyin görev ile ilgili bir dizi değerlendirme ve yargıda bulunması anlamına gelmektedir. Anlam; birey görevin amaçlarını, kendi amaçları ile karşılaştırdığında, işe ilişkin rol, inanç ve davranışlar arasındaki uyumdur. Yeterlilik; bireyin çaba gösterdiği

takdirde, görevi başarabilme düzeyi ile ilgili değerlendirmesidir. Etki; bireyin işe ilişkin sonuçları etkileyebildiği ölçüde kendisini güçlendirilmiş hissetmesidir. Seçim; bireyin işe ilişkin olayları yönlendirme seçeneği bulunduğu dair inancı temsil eder (Arı, 2003: 92).

Modelin 4. ve 5. unsurları, bireyin zihninde oluşan görev değerlendirmesini açıklamaya yardımcı olacak değişkenler olarak eklenmiştir. Genel değerlendirmeler (4. unsur), bireyin anlam, etki, yeterlilik ve seçimle ilgili genelleştirilmiş inançlarını göstermektedir. Genel değerlendirmeler, bireyin geçmiş görev değerlendirmelerinden tüme varım yapmasını sağlamakta ve kümülatif öğrenmeyi temsil etmektedir (Arı, 2003: 92).

Yorumlama tarzları, bireylerin olayları yorumlama sürecine ilişkin eğilimlerdir. Yorumlama tarzları ile ilgili her unsurun görev değerlendirmesine doğrudan bir etkisi vardır (Thomas ve Velthouse, 1990: 674).

Spreitzer (1995: 1442-1465), Thomas ve Velthouse tarafından 1990 yılında geliştirilen dört boyutun geçerliliğini bir model ile test etmiştir. Spreitzer (1995: 1443) güçlendirmeyi, anlam, yeterlilik, otonomi ve etki olmak üzere dört boyuttan oluşan, motivasyonel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu dört boyutun bir araya gelmesi ile göreve aktif bir yönelme söz konusu olur. Aktif yönelmeden kasıt, işgörenin kendi işini şekillendirebilme hissini ya da isteğini duymasıdır.

Spreitzer (1995: 1444), güçlendirmenin bireyin işteki rolünü nasıl algıladığı ile ilgili olduğunu ve dört boyuttan herhangi bir boyutun ihmal edilmesi ile güçlendirmenin tam anlamı ile gerçekleşmeyeceğini vurgulamaktadır.

Güçlendirme, sadece mükemmellik hareketinin iddialarını gerçekleştirmekte değil, aynı zamanda yabancılaşma problemlerinin çözümünün araştırılmasında kayda değer bir yönetim stratejisidir. Kritik

belirleyici ise, bireyin kendi durumunu kontrol altına almasıdır. Güçlendirme stratejisi, idare ve yönetimin, ödül sistemlerinin ve iş tasarımının doğasını yeniden tanımlamayı ve hatta iş çevresinin doğasını değiştirmeyi içermelidir (Grievess (2003: 39). Güçlendirmenin dört boyutu detaylı olarak incelenecektir.

1.2.2.1. Anlam

İş ile ilgili hedeflerle, işgörenin kişisel hedef ve değerleri birbirleri ile uyum gösterdikçe, işin birey için taşıdığı önem artar. Başka bir deyişle, bir işin gerektirdikleri ile bireyin inançlarının, değerlerinin ve davranışlarının uyuma derecesi, işin işgören için taşıdığı anlamı ortaya koymaktadır (Spreitzer, 1995: 1443).

1.2.2.2. Yeterlilik

İşgören güçlendirmenin yeterlilik boyutu, bireyin kendi kapasitesine olan inancını ifade etmektedir. Bireyin, iş ve iş ortamını şekillendirmek için, buna yönelik yeteneğe sahip olmasıdır (Gist, 1987: 475).

1.2.2.3. Otonomi

İşgörenlerin faaliyetlerini düzenleme ve yönlendirme seçeneği olduğuna dair, duygu ve inancı temsil etmektedir. İşgörenin çalışma sırasında göstereceği davranışlar ve izleyeceği prosedür ve talimatlar konusunda, belirli sınırlar çerçevesinde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü, işgören güçlendirmenin seçim boyutunu oluşturmaktadır (Spreitzer, 1995: 1443).

1.2.2.4. Etki

Etki boyutu, iş ile ilgili çıktıların kontrolünün kimde olduğuna ilişkin olarak bireyin yaptığı değerlendirmelerdir (Bolat, 2003: 205). İşgören, işe ilişkin faaliyetleri etkileyebildiği ölçüde kendisini güçlendirilmiş hissetmektedir.

1.3. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE BAZI YÖNETİM KAVRAMLARI İLE BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR

İşgören güçlendirme kavramı detaylı olarak incelendiğinde bu kavramın katılım, yetki devri ve motivasyon gibi kavramlarının bir uzantısı sayılabilir. Ancak işgören güçlendirme, bu kavramlara göre daha geniş bir anlam taşır ve uygulama olarak da daha zordur.

1.3.1. Yetki Devri ve İşgören Güçlendirme

Yetki, her kademedeki çalışanın işinin ve sorumluluğunun gerektirdiği oranda sahi olması gereken bir unsurdur. İşgören, bulunduğu pozisyonda işini daha iyi yapabilmek üzere yetkiye daha çok gereksinim duyan kişidir (Çetin, Günay, 2001: 759).

“Yetki, organizasyonda yaptığınız işin gerektirdiği oranda ve üstün performans için gerekli olan güçtür. Bu güç sizi grup lideri, görevlerin icraatçısı, sonuçların yargıcı, ödüllendiricisi ve disiplini temin eden kişi durumuna getirir.” (Uris, 1986)

Yetkilendirme ise çalışanlara karar vermek için kaynak ve yetki vermektir (Cannie ve Caplin, 1991: 199).

Yetki devri, personeli eğitme ve geliştirme boyutunda bir hizmet içi eğitim yöntemi olarak kullanılırsa, kişilere belirli ölçüde uzmanlık gücü kazandırabilir. Benzer şekilde, işgörenlere çeşitli kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma konusunda yetki verilmesi durumunda ise işgörenin kaynak gücü arttırılabilir. Ayrıca yetki devri ile işgörenin kendine olan güvenini ve çeşitli boyutlardaki motivasyonunu arttırmak, böylece kişilik gücünü geliştirmek de mümkün olabilir.

Güçlendirme, çalışanlara büyük kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınmasıdır (Lawler, 1986). Bu bilgiler ışığı altında, güçlendirmede bir yetki devri boyutu olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2003: 415).

Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısı ile yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapması için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları sağlayacaktır. Salt yetki devrinde ise yönetici, kendisine verilmiş olan hakkını astına devretmekte, ancak kendisi sonuçlardan sorumlu olmaya devam etmektedir. Yetki devri olayı temel itibarı ile hiyerarşik bir yapıyı temsil etmektedir, ancak güçlendirmede işi fiilen yapan kişiyi işin sahibi haline getirme anlayışı hakimdir yani yetki zaten işi yapanındır (Koçel, 2003: 416).

Yetki ve kaynak paylaşımı, işgören güçlendirmede yalnızca bir boyutu temsil etmektedir. Psikolojik güçlendirme açısından düşünüldüğünde, kavramın dört boyutunu yetki devri ile tamamen örtüştürmek mümkün değildir. İşgören güçlendirme, sadece yöneticinin davranışları değil, astın algısını da yansıtan bir kavram olduğu için yetki devrinden farklılaşmaktadır (Arı, 2003: 98).

1.3.2. Motivasyon ve İşgören Güçlendirme

Motivasyon, kişinin, belirli amaçları başarmasını sağlayacak biçimde davranmasına yol açan içsel bir durum olarak tanımlanabilir (Certo, 2003: 354).

Güçlendirme, daha çok işgörenleri motive etmek için kullanılan bir yönetim aracıdır. Güçlendirme, kişilerin kendi potansiyellerini harekete geçirmek ve performans artırıcı şekilde özgüveni sağlamak yönünde motive olmasını sağlar (Pelit, 2006: 25).

Thomas ve Velthouse (1990: 674), güçlendirmeyi, içsel görev motivasyonu olarak tanımlamaktadırlar.

Güçlendirme ile işgörenin işine karşı içsel motivasyonu arttırılmaktadır. Burada bunu başaracak araçlar, işin anlamı, etki alanı, seçme yeterliliği boyutları ile sınırlıdır. Gündüsel açıdan, yöneticilerin davranışları ve ilişkisel etkileri ile, belli davranış değişiklikleri gerçekleşmektedir. Ancak psikolojik güçlendirme motivasyonunun yalnızca bir nedenidir (Arı, 2003: 99).

Motivasyon kavramının temelinde, işgörenin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, örgüt tarafından uygun ortam ve şartların yaratılması olayı vardır. Burada motivasyon kavramının hareket noktası, komuta kontrol bakış açısı olup, cevabı aranan soru “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın” sorusudur. Burada davranışın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği esastır. Oysa güçlendirme kavramının hareket noktası değişiktir. Cevabı aranan soru, “işgörenin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi için örgüt ne yapmalıdır” sorusudur (Koçel, 2003: 416).

1.3.3. İş Zenginleştirme ve İşgören Güçlendirme

İş geliştirme, iş rotasyonu ve büyüme gibi iş tasarımı tekniklerinin bir uzantısıdır. Bu nedenle Herzberg'in iki faktör teorisinin doğal bir sonucudur. İşgören motivasyonunu sağlamak için iş, başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve büyüme fırsatlarını yaratacak şekilde tasarlanmalıdır. İş zenginleştirme, özellikle çok çeşitli iş içeriğine sahip, yüksek bilgi ve beceri düzeyine ihtiyaç duyan, işgörelere konularında daha fazla otonomi ve sorumluluk sağlayan planlama, yönetme, kontrol, kişisel gelişim ve anlamlı iş deneyimi fırsatlarını getiren işleri tasarlamakla ilgilidir (Luthans, 1996: 176).

İşgören güçlendirme yaklaşımı, iş zenginleştirme kavramı ile benzerlikler içermektedir. Spreitzer (1996: 483-504), işgören güçlendirmenin bilişsel boyutunu oluşturan psikolojik güçlendirmenin temellerinin Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modelinden aldığını belirtmektedir. İşgören güçlendirme ve iş zenginleştirme kavramlarının anlam ve otonomi boyutları açısından da paralellik gösterdiğini ifade etmektedir.

Bununla birlikte, güçlendirmenin etki boyutunun, iş zenginleştirmede tam bir karşılığı bulunmamakta ve zenginleştirilmiş bir işte çalışan işgörelerin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali zayıftır. Bu nedenle, işgörelerin buna ilişkin olumlu algılamalarının oluşma ihtimali de fazla değildir (Bolat, 2003: 211).



Şekil 2. İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Hackman ve Oldham, 1975: 159-170.

1.3.4. Katılımcı Yönetim ve İşgören Güçlendirme

Katılımcı yönetim, örgüt üyelerinin bireyler ya da gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılımlarını sağlayan bir sistemdir (Şimşek, 2002: 338). Katılımcı yönetimde, yöneticiler karar alma kadar, amaç belirleme, enformasyon ve problem çözme faaliyetlerinde de işgören ile paylaşım içindedirler (Arı, 2003: 102). Toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, işçi yönetici komiteleri ve benzeri yaklaşımların ortak ve en önemli özellikleri, işgörenlerin görüş ve kararlarının dikkate alınarak örgütsel kararlara katılmalarına imkan sağlayacak yaklaşımlar olmalarıdır (Bakan, 2001: 363).

İşgörenler, üyesi bulundukları örgütlerin gelecekları hakkında katılım yapabildikleri ölçüde kendilerini güçlenmiş hissetmektedirler (Bowen ve Lawler, 1992: 35).

Güçlendirme, işgörenlerin günlük iş süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istediklerini varsaymaktadır. Brookings International tarafından yapılan bir ankette, % 93 oranında Amerikalı işçinin örgütsel kalite ve performans ile ilgili kendilerini sorumlu hissettikleri ortaya çıkmıştır. Günümüzde çoğu örgüt için

problem bürokratik engelleri ortadan kaldırmaktır. Bu durum işgörenleri girişimci olmaktan alıkoymaktadır. Bununla birlikte, bir çok örgüt şimdilerde, işgörelere aktif olarak katılımı öğreten güçlendirme eğitimlerini almaya başlamışlardır (Luthans, 1996: 38).

Güçlendirmede, işgörenlerin özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları, örgütün de bunu kabul etmesi söz konusudur ancak katılımın bir ileri aşamasına geçilerek, kararların uygulanması sırasında da işgörenin aktif görev yüklenmesi durumu mevcuttur (Pelit, 2006: 27).

Tablo 1. Görev Değerlendirmelerini Şekillendiren Çevresel Değişkenler

<u>Görev Değerlendirmeleri</u>				
Değişkenler	Etki	Yeterlilik	Anlam	Seçim
Liderlik		X	X	
Yetki Devri	X	X	X	
İş Tasarımı				X
Ödüllendirme Sistemleri		X		X

Kaynak: Thomas ve Velthouse, 1990: 670.

Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında, işletmelerde güçlendirmeyi gerekli kılan gelişmeler ve güçlendirme süreci incelenecektir.

1.4. İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN NEDENLERİ

Henry Ford'un öncülüğünü yapmış olduğu ve 1880'lerden günümüze değin devam eden kitle üretimi ve F. W. Taylor'ın geliştirmiş olduğu işleri en küçük bileşenlerine ayırarak üretimi gerçekleştiren, bölümlere ayrılmış geleneksel örgüt yapısı, birbirleri ile uyumlu olarak süregelenlerdir. Ancak hızla değişen çevre koşulları ve küreselleşme kavramları, sadece geleneksel yapılarla yaşamının mümkün olmadığını göstermiş ve bu bağlamda

günümüz esnek örgütleri doğmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak, değişimi formülize etmek mümkün olmadığı için örgütler her an bu değişimle yaşayabilecek işgücü arayışına gitmektedirler. Günümüzde bu arayış ve bekleyiş karşılıklıdır. Yeni nesil işgörenler de aynı şekilde güçlenmeye ve kendilerini gerçekleştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Özellikle 1980 sonrasında, toplam kalite yönetimi, yalın örgüt, kalite çemberleri gibi yeni yönetim yaklaşımları tartışılmaya ve örgütlerde uygulanmaya başlamıştır (Wilkinson, 1998: 40). Bu yaklaşımlarla birlikte güçlendirme kavramı da 1980'lerde yönetim literatüründe yerini almıştır ve artan bir hız ve yoğunlukla tartışılıp uygulanmaya devam edilmektedir.

Yönetim konusundaki çalışmalar, işgören güçlendirmenin, yönetsel ve örgütsel etkililiğin temel unsurlarından biri olduğunu ortaya koymaktadır (Keller ve Dansereau, 1995: 127).

Koçel (2003: 417), güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran sebepleri şu şekilde açıklamıştır:

- Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, örgütlerde orta kademeyi ortadan kaldırıcı rol oynamıştır.
- Artan rekabet sonucu müşteri isteklerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
- Eğitim düzeyi ve beklentileri artan işgören sayısı.
- Toplumsal ve örgütsel düzeyde demokratikleşme eğilimlerinin artması.

- Örgütlerin birer bilgi şirketi haline gelmesi ve entelektüel sermaye kavramının hızla önem kazanması, bununla birlikte meslektaşlık ve takım ilişkilerinin önem kazanması.
- Hiyerarşiye dayalı komuta kontrol felsefesinin zayıflaması.

1.5. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI

İşgören güçlendirme uygulamaları, örgüt hedeflerine arzu edilen şekilde ulaşabilmek amacı ile gerçekleştirilen uygulamalardır. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesi bir çok duruma bağlıdır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, güçlendirmenin anlamını, kapsamını ve bunlarla birlikte örgütlerde uygulama koşullarını içermektedir.

1.5.1. İşgören Güçlendirmenin Başarı Koşulları

İşgören güçlendirme uygulamalarının başarılı olabilmesi için bir takım koşullar vardır. Bu koşullardan en önemlisi bilginin paylaşılmasıdır. Örgüt hakkında bilgisi olmayan işgörenin güçlendirilmesi mümkün değildir. Güçlendirme bu anlamda çok yönlü iletişim gerektirir. Güçlendirilmek istenen işgörelere kendilerini geliştirme imkanı sağlayacak eğitimler verilmelidir. İşgören yapacağı işle ilgili bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Bunlarla birlikte işgörelere kullanması gereken kaynakların da verilmesi gerekmektedir. Diğer bir güçlendirme uygulaması ise, performans değerlendirme, geri besleme ve ödüllendirmenin gerçekleştirilmesidir. Bu şekilde olumlu pekiştirici geri beslemeler işgöreleri motive ederek, iş yapma arzularını ve güvenlerini arttıracaktır (Koçel, 2003: 422-423).

Başka bir güçlendirme modelinde, güçlendirme öğeleri şu şekilde sıralanmıştır (Ginnodo, 1997: 72):

- Etkin bir liderlik sisteminin varlığı.
- Çift yönlü iletişim sisteminin kurulması.
- Uygulama gruplarının oluşturulması.
- Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Güçlendirmenin uygulanması ile birlikte güç kavramından da bahsedilmektedir. İşgörenlerin girişimci durumuna gelmeleri ne kadar güçlü hissettikleri ile ilgilidir ve Russ (1995), işgörenlerin bir örgütte gücünü etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetimin inanç ve değerleri.
- Bütçe ve kaynak dağılımı.
- İşe alma ve işgören seçimi.
- Planlama ve sorumluluk verme.
- Yetki devri.
- İşgören geliştirme ve örgütsel öğrenme.
- Bilgi yönetimi.
- Kariyer yönetimi.
- Ödül ve ikramiyeler.
- Performans yönetimi.

- Bilişim teknolojisi.
- İletişim.
- Örgütlenme ve iş tasarımı.
- Teknoloji.
- Fiziksel iş dağılımı ve iş yeri tasarımı.

1.5.2. İşgören Güçlendirmenin Uygulama Sorunları

İşgören güçlendirme uygulamaları sırasında çeşitli problemler ortaya çıkabilmektedir. Aşılması gereken en önemli problemlerden biri, yöneticilerin kendilerini eğitmeleri ve değiştirmeleridir. Yöneticilerin güçlendirmedeki rolü koçluk, geliştirme, danışmanlık, kaynaştırıcılık ve mümkün kılıcılıktır (Koçel, 2003: 424). Yöneticilerin güç ve otoritelerinin azalması korkusu, işgörelere karşı duyulan güvensizlik, iletişim problemleri, makam ve mevkilerinin tehdit altında bulunduğu düşüncesi, güçlendirmeyi olumsuz etkileyen faktörlerdir (Çetin ve Günay, 2001: 759). Oysa, Kanter (1968: 500), örgütsel gücün kısmen paylaşımlar ve işgören güçlendirme ile artacağını belirterek, işgören güçlendirme sonucunda bir liderin gücünde azalma değil aksine, tüm örgüt daha iyi iş gördüğü zaman artma olacağını savunmaktadır. İşgörelere ise işleri ile ilgili serbestlik artışı isterken, serbestliğin getirdiği sorumluluğu almaktan kaçınabilmektedirler (Daft, 1998: 454).

Argyris (1998: 98), makalesinde yöneticilerin teoride güçlendirmeyi sevdiklerini ancak pratikte emir komuta modelinin en güvencikleri ve en iyi bildikleri model olduğunu vurgulamaktadır. Yazar, güçlendirme uygulamalarının illüzyondan ibaret olduğunu ise kral çıplak benzetmesi ile ortaya koymaktadır. Bağlılık kavramının içsel ve dışsal bağlılık olmak üzere

iki tür olduğunu vurgulayarak, dışsal bağıllığı, yönetim tarafından tanımlanan durumlara işgörenlerin uyması olarak tanımlamakta ve asıl önemli olan türün içsel bağıllık olduğundan söz etmektedir çünkü içsel bağıllıkta ortak tanımlanmış hedefler söz konusudur ve işgörenler bu şekilde belirlenmiş unsurlara kendilerini yakın hissederek. Yazar makalesinde örgütlerde dışsal bağıllık olduğunu öne sürmüş ve güçlendirmede bu nedenle beklenen değişimin gerçekleşmediğini belirtmiştir.

Yapılacak hata maliyetlerinin yüksek olması, kişilerin değişme arzularının olmayışı, örgüt kültürünün belirli bir misyonu ve vizyonu pekiştirecek tarzda gelişmemesi, müşterilere verilen hizmette standartların ortadan kalkma olasılığı, eğitim ve geliştirme maliyetlerinin artması, üst yönetimin gereken desteği vermemesi, güçlendirilecek kişiye gereken kaynakların verilmemesi ve performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi gibi unsurlar da güçlendirme uygulamalarının sorunları olarak sıralanabilir (Koçel, 2003: 424).

1.6. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME DERECELERİ

Günümüz koşullarında örgütler işgören güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmektedirler ancak her örgütte uygulanan güçlendirme derecesi farklı olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde güçlendirmenin olup olmadığından ziyade, derecesi önem kazanmaktadır.

Örgütlerin güçlendirme uygulamaları ile ilgili takip edecekleri bir kaç yol mevcuttur. En çok kullanılanlardan birisi, aksiyona dayalı yaklaşımdır. Örneğin Cummins Engine, “hemen yap” (just do it) prensibiyle ve kaizenle güçlendirmeyi birleştiren 5 günlük bir program uygulamıştır. “Hemen yap” prensipleri (a) geleneksel, sabit iş fikirlerini uzaklaştırmak, (b) neden olmaz yerine nasıl yapabilirimi düşünmek, (c) mevcut durum uygulamalarını

sorgulamak, (d) yarısı tamamlanabilecek olsa dahi iyileştirmeleri hemen yapmaya başlamak, (e) hataları hemen düzeltmek.

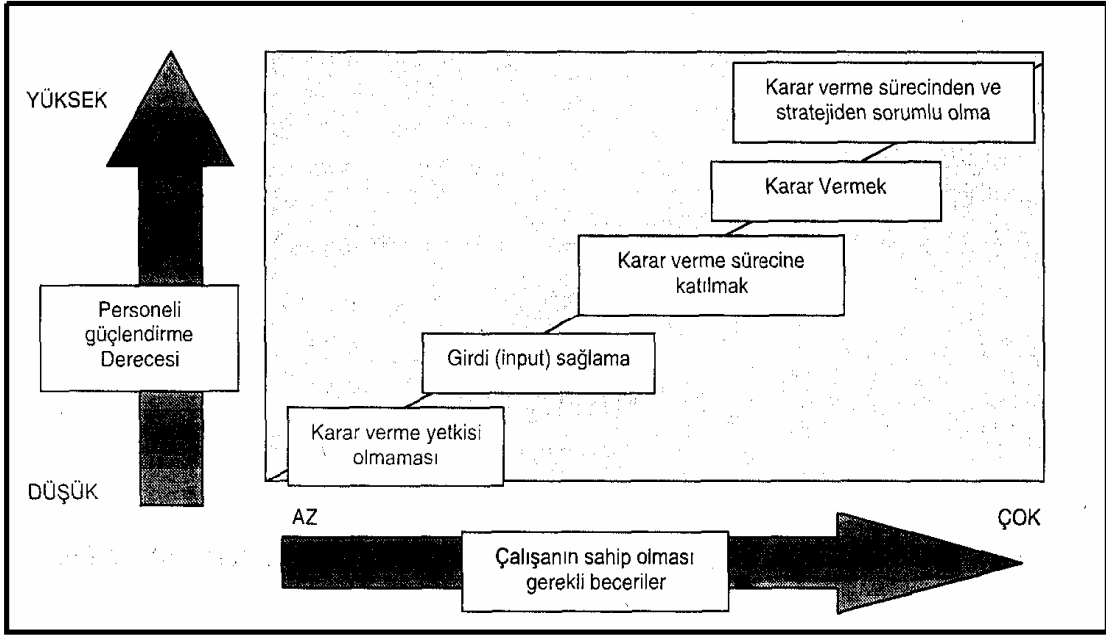
Güçlendirme uygulama programları değişiklik göstermesine rağmen, aslında hepsi örgütün bu düşüncayı kabul etme düzeyine bağlıdır ve süreçlerinin faydalarının ve zararlarının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Örneğin bazı işletmeler yüksek derecede uygulanan güçlendirmenin iyi olduğunu savunurken, bazıları güçlendirmenin düşük seviyede uygulanmasının kendi işletmeleri için daha verimli olduğunu ileri sürmektedirler (Luthans, 1996: 39-40). Bu düşünce farklılıklarının nedenini açıklamak için Bowen ve Lawler (1992: 36), örgütlerin öncelikle hangi düzeyde güçlendirmeye ihtiyaç duyduklarını saptamaları gerektiği önerisinde bulunmuşlardır: (1) çok az: geleneksel üretim işletmeleri, (2) orta derece: öneri programları ve kalite çemberleri uygulayan işletmeler, (3) oldukça fazla: işlerin tasarlandığı ve bundan dolayı işgörenlerin becerilerini kullanabildiği ve işlerini başarabilmek için otonomiye sahip oldukları işletmeler, (4) çok yüksek: işgörenin bilgiyi paylaştığı ve görevleri tamamlamak ve problemleri çözmek için birlikte çalıştıkları işletmeler. Tablo 2, bu seviyelerin nasıl değerlendirileceğine dair analizler ve örgütler için hangi seviyede güçlendirme uygulamasının etkili olacağını belirlemek için kullanılmaktadır.

Tablo 2. İşgören Güçlendirme Uygulamalarında Durumsallık Yaklaşımı

Durum	Az Miktarda Personel Güçlendirme	Toplam Personel Güçlendirme
Temel Strateji	Düşük maliyet	Farklılaştırma, personele bağlı yaklaşım
Müşterilerle İlişki	Kısa dönemli	Uzun dönemli
Teknoloji	Basit, rutin	Karmaşık, rutin olmayan
Çevre	Durgun, tahmin edilebilir	Dinamik, tahmin edilemez
Personel Tipi	Kişisel, sosyal yeteneği ve gelişme ihtiyacı düşük	Kişisel, sosyal yeteneği ve gelişme ihtiyacı yüksek

Kaynak: Bowen, Lawler, 1992: 36-39.

Şekil 3’de güçlendirme seviyeleri ile gerekli işgören becerisi arasındaki ilişki ortaya konmaktadır ve işgörenlerin karar almadığı bir seviyeden, stratejik kararlar aldıkları seviyeye kadar ortaya çıkan durumlar gösterilmektedir.



Şekil 3. İşgören Güçlendirme Dereceleri
Kaynak: Ford, Fottler, 1995: 21-31.

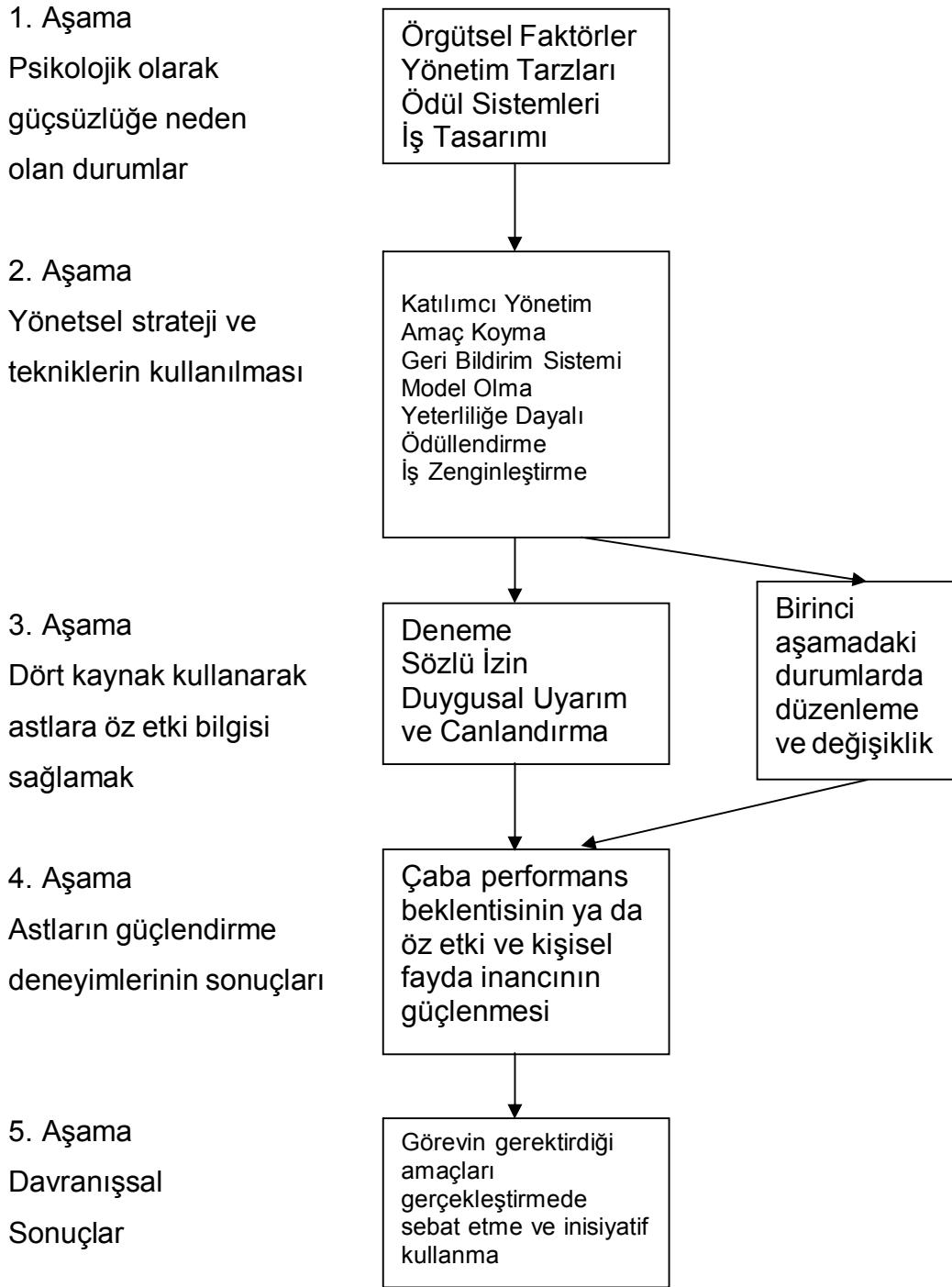
1.7. İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN UNSURLARI VE SONUÇLARI

Örgütlerde işgören güçlendirme uygulamalarının başlayabilmesi, organizasyonda üç önemli unsur olan, güçlendirilecek işgören, güçlendirmeyi yürürlüğe koyacak yönetici ve güçlendirmenin olacağı örgüt arasındaki etkileşime bağlıdır (Coffey, Cook ve Hunsaker, 1994: 152).

Koçel (2003: 418), güçlendirme unsurlarını, örgüt, güçlendirilecek işgören ve yönetici unsurları olarak farklı gruplar altında toplamaktadır. Örgütlerin yapı ve işleyiş tarzlarının güçlendirme üzerinde direk etkiye sahip olduğunu vurgulayarak, örgüt yapısının basık olmasının güçlendirmeyi kuvvetlendirdiğini, iş tanım ve prosedürlerinin katılımcılığa imkan verecek

şekilde tasarlandığında güçlendirmeyi etkileyeceğini, hedef tanımlarının tam yapılması ve paylaşılmasıyla ödüllendirme sistemlerinin varlığı ile güçlendirmenin hızlandırılacağını ifade etmektedir. İşgörenin arzu ettiği sürece ve derecede güçlendirmenin gerçekleşeceğini belirtmekte ve işgörenin kendini ne kadar iyi tanıdığı ile güçlendirmeyi ilişkilendirmektedir. Bunlarla birlikte işgörenin güçlendirilmesindeki en önemli etkinin yönetici davranışları ve yönetim tarzları olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamının, göstereceği paylaşımcı yaklaşımın güçlendirmeyi hızlandıracağını ifade etmektedir.

Şekil 4'te Conger ve Kanungo (1988: 475), psikolojik güçlendirme unsurlarını ve sonuçlarını içeren aşamaları göstermektedirler.



Şekil 4. Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Conger, Kanungo, 1988: 475.

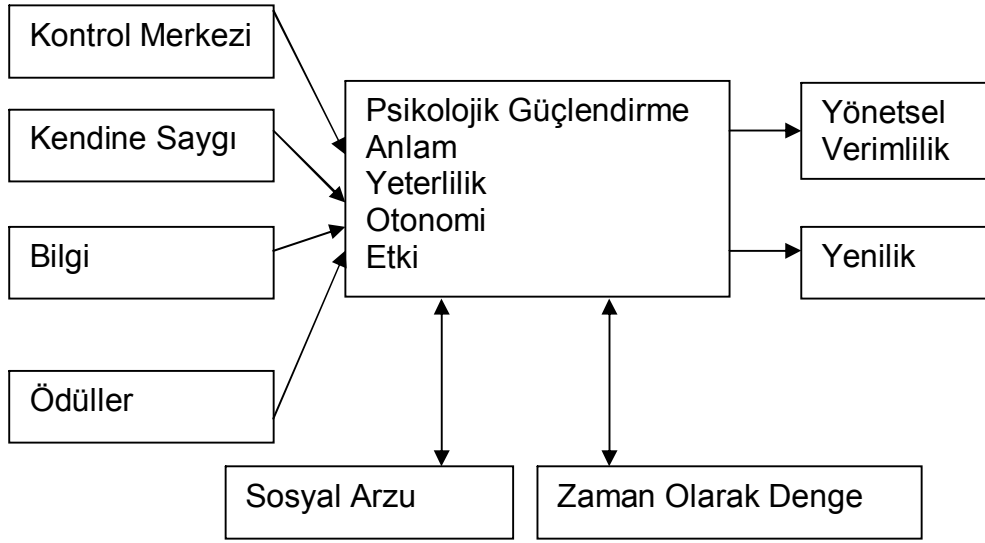
Sürecin ilk aşaması, işgörenlerin kendilerini güçsüz hissettikleri durumları ortaya koymaktır. Örgütsel faktörler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük seviyede iletişim ve merkezileştirilmiş kaynaklar olarak sayılmaktadır. Yönetim tarzlarında ise yüksek kontrol ve

olumsuzluklara odaklanması işgörenin kendisini güçsüz hissetmesine yol açan faktörler olarak belirtilmektedir.

Güçsüzlüğe neden olan faktörlerin bir diğeri de ödüllendirme sistemleridir. Burada keyfi ödüllendirmeler yapılması, beklenen ödüllendirmelerin gerçekleştirilmemesi, yenilikçiliğin desteklenmemesi sebeplerinden dolayı güçsüzlük hissinin ortaya çıktığı vurgulanmaktadır.

Sonuncu faktör ise iş tasarımıdır. Rol belirsizliği, eğitim eksikliği, düşük iş çeşitliliği, kaynak eksikliği, anlamsız hedefler gibi durumlar da işgörenlerde güçsüzlük hissi yaratmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988: 478). Süreç, güçsüzlüğe neden olan faktörleri ortada kaldıracak uygulamaları ortaya koymakta, üçüncü. aşamada, birinci aşamadaki durumlara ilişkin düzenleme ve değişikliklerle, işgörenlerin görevin gerektirdiği amaçları gerçekleştirebilir ve inisiyatif kullanabilir duruma getirerek güçlendirmeyi sağlayacak öneriler sunmaktadır.

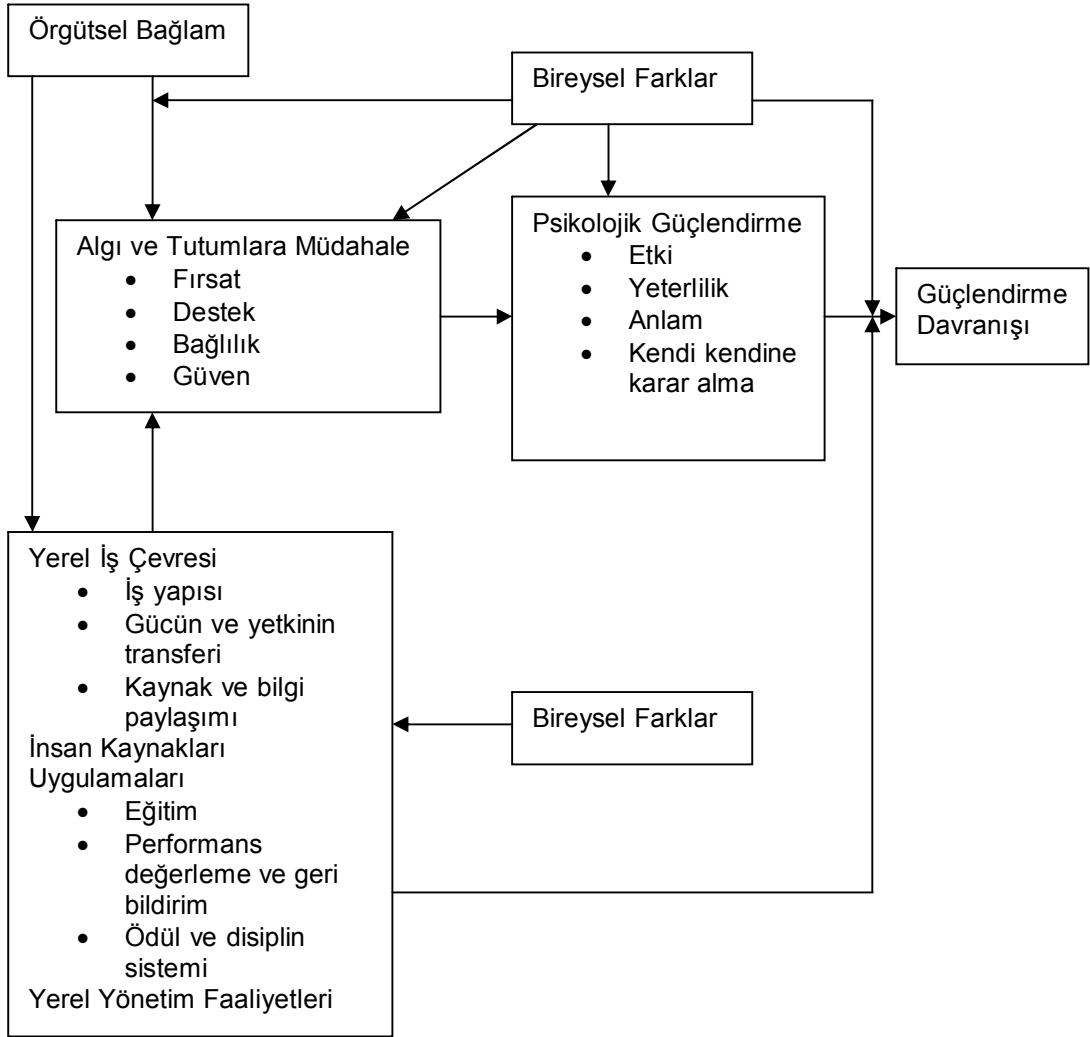
Spreitzer (1995: 1445), tam olarak bir ilişki ağı gerçekleştirilmemiş olsa da Thomas ve Velthouse'nin 1990 yılındaki çalışmalarında işgörenlerin iş içeriğinin ve kişisel özelliklerinin güçlendirme durumlarını şekillendirdiğini vurgulamakta ve birey davranışlarını motive ettiğini öne sürmektedir. Bu noktadan hareketle, şekil 5'te güçlendirmenin unsur ve sonuçlarını gösteren süreç gösterilmektedir.



Şekil 5. Psikolojik Güçlendirme Süreci
Kaynak: Spreitzer, 1995: 1445.

Spreitzer (1995: 1445), kontrol merkezi, yeterlilik, bilgiye ulaşma ve ödüller sonucunda, yönetsel etkinlik ve yenilikçilik durumlarının ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu süreçte psikolojik güçlendirmenin dört alt bileşeninin sosyal arzu ve zaman olarak denge konuları ile karşılıklı etkilenmekte; kontrol merkezi, kendine saygı, bilgi ve ödüller ise güçlendirmeyi besleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin sonuçları ise yönetsel verimlilik ve yenilik olarak ortaya çıkmıştır.

Robbins, Crino ve Fredendall (2002: 421), güçlendirme sürecine ilişkin bağlamsal, çevresel, bilişsel ve davranışsal değişkenlerin rollerini netleştirmek amacıyla bir model geliştirmişlerdir.



Şekil 6. Güçlendirme Süreci

Kaynak: Robbins, Crino, Fredendall, 2002: 421.

Modelde çevresel ve bireysel unsurlar arasındaki etkileşim ve bu unsurların işgörenin iş davranışlarını nasıl etkilediği ortaya konmaya çalışılmaktadır. Modelde psikolojik güçlendirmenin çevresel unsurlardan etkilenen algı ve tutumların bir sonucu olduğu tartışılmaktadır.

Sigler ve Pearson (2000: 27-52), örgüt kültürü ve güçlendirme algısı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, örgüt kültürünün boyutlarını oluşturan yönlendirme, kolektivizm ve güç mesafesinin güçlendirme algısına

etkilerini ve örgütler için önemli olan ve bu algı sonucu meydana gelen çıktıları araştırmaktadırlar.

Chow vd. (2006: 492), çalışmalarında güçlendirme, örgütsel destek ve geliştirici tecrübe unsurları ile bu unsurların müşteriye yönlendirme ve performansa etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucu, işgörenlere yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar tanındığında, işgörenler güçlendirildiğinde ve ihtiyaç duydukları destek sağlandığında, güçlendirme ve örgütsel desteğin, müşterinin yönlendirilmesi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, güçlendirme uygulamalarının performansı geliştirdiği sonucuna da ulaşılmıştır.

D'anunzio ve Mc Andrew (1999: 275), araştırmalarında, işgören güçlendirme uygulamalarının satış ve karlılık artışında, işgören tatmininin yükselmesinde ve müşteri şikayetlerinin azalmasında büyük ölçüde etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Bowen ve Lawler (1992: 32-39), hizmet sektöründe çalışan kişiler üzerinde güçlendirmenin yarar ve maliyetlerini gösteren araştırmaları sonucu, güçlendirmenin yararları olarak, müşteri taleplerine ve şikayetlerine daha hızlı cevap verme, işleri ile ilgili daha iyi hissetme ve yeni yöntem ve ürünlerle ilgili fikirler geliştirme konularını saymaktadırlar.

Tüm bunlarla birlikte bazı araştırmalar, işgörenlere daha fazla sorumluluk ve kontrol imkanı tanındığında satış rakamlarında artış olduğunu ortaya koymaktadır (Alan ve Sashkin, 2002: 102-116).

Niehoff vd. (2001: 91-114) çalışmalarında yönetsel güçlendirme davranışları ve iş zenginleştirme algıları ile küçülen bir örgütte çalışmaya devam eden iş görenlerin sadakat davranışları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları, yöneticilerin sergilemiş

olduğu güçlendirme davranışlarına ilişkin iş görenin algısı ve sergilediği sadakat arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bhatnagar (2005: 429), Hindistan'da farklı örgütlerde yapmış olduğu çalışmada 607 yöneticinin oluşturduğu bir grupta, psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. Araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirmenin; örgütsel bağlılık ve bileşenlerinin bir unsuru olduğunu ortaya koymuştur.

Kirkman ve Rosen (1999: 70), dört farklı örgütten seçtikleri 111 ekip üzerinde yaptıkları çalışmalarında, ekipleri güçlendirmenin rolü, unsurları ve sonuçları hakkında bilgi toplamayı amaçlamışlardır. Araştırmanın en önemli bulgusu, yüksek seviyede güçlendirilen takımların, düşük seviyede güçlendirilen takımlara göre daha efektif olduğu şeklindedir. İkinci önemli sonuç, güçlendirmenin dört boyutu arasında yüksek korelasyon bulunsa da, ekip güçlendirme karmasının açıkladığı ekip etkinliği, otonominin açıklandığından da ileri gitmektedir. Üçüncü bulgu dışarıdan bir yöneticinin davranışı ekip güçlendirme denemelerini etkilemektedir. Araştırma bunlarla birlikte, üretim ve / veya hizmet sorumlulukları ile ekip güçlendirme denemeleri arasında bir ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır. Ekip güçlendirme, çok yüksek oranda bağlılık, proaktiflik ve müşteri hizmetleri çıktılarıyla pozitif ilişkilidir.

Günümüz örgütleri amaçlarına ulaşmak amacıyla tatmini arttırılan ve başarıma isteği olan işgörenlerle, yani güçlendirilmiş işgörenlerle çalışmalıdır. Bütün araştırmalar göstermektedir ki, işgören güçlendirme, örgüt performansı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Elbette işgören güçlendirme programları örgüt sorunlarının tamamına çözüm getirici olarak düşünülmemelidir. Fakat örgüt performansını arttıracak bir etkiye, bir güce sahiptir. Güçlendirme, işgörenlerin örgüt başarısında daha aktif bir rol oynamalarına olanak vermektedir. Ancak tek başına örgüt

başarısı için yeterli değildir. Başarılı olabilmesi için, örgüt üyesi herkesin işbirliği yapması, çabalarını birleştirmesi ve tüm gayretleri ile bu programı desteklemeleri gerekmektedir (Doğan, 2003).

Sonuç olarak işgören güçlendirme bir yönetim felsefesi olup, bilgi paylaşımı, eğitim ve geliştirme temellerine sahiptir. Uzun vadeli olup, sabır gerektirdiği gibi özünde üst yönetimin gücünü, yetkisini paylaşma arzusuna dayanan bir yönetim anlayışıdır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramının tanımı, kapsamı, örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları ele alınacaktır. Aynı zamanda işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini çalışmış araştırmalar da ortaya konacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Örgüt çalışanları, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik gösterir ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışırlar ve çalıştıkları örgüte bağlanırlar (Angle, 1981: 1-14). Bu nedenle işgörenin verimli çalışabilmesi açısından örgütsel bağlılığın artırılması yönetim ve davranış bilimleri alanında üzerinde oldukça fazla araştırmalar yapılan bir konudur.

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Farklı şekillerde bir çok tanımlama yapılmış olsa da, tüm tanımlar bireylerin tutum ve davranışları ile ilgilidir. Bu tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

O'Reilly ve Chatman (1986: 247), örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte karşı duyduğu psikolojik bağlanma olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel bağlılık, bireyin görev aldığı örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi konusunda gönüllü bir biçimde çaba sarf etmesi, örgüt üyeliğini sürdürmeye güçlü bir biçimde istekli olmasıdır (Porter vd., 1974: 603-609).

Kanter (1968: 507), örgütsel bağlılığı, sosyal aktörlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteği olarak tanımlamaktadır.

Kiesler (1971)'e göre, örgütsel bağlılık, bireyin davranışları ile bağ kurmasıdır.

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütün çıkara dayalı değerini ayrı tutarak, örgüte duygusal bağlanmasıdır (Buchanan, 1974: 533).

Hall ve Schneider (1972: 340-350)'e göre örgütsel bağlılık, örgüt kimliğini benimseme ve örgüte dahil olmasıdır.

Morrow (1983: 486-500), örgütsel bağlılığı çok yönlü bir kavram olarak ele almış, manevi (değerlerin ve örgüt amaçlarının içselleştirilmesi) ve tasarlanmış (örgütte kalma arzusu) bileşenlerden oluştuğunu belirtmiştir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın türleri ile ilgili olarak ayrımlar yapılmıştır. Meyer ve Allen (1990: 3), örgütsel bağlılık türlerini, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve biçimsel bağlılık olarak belirlemişlerdir. Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içinde olma, katılım, özdeşleşme ve örgüt üyesi olmaktan mutluluk duyma olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin ekonomik nedenleri göz ardı ederek sadece örgütün yararı için örgütte çalışmaya devam etmesi, bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmaktadır (Steers, 1977: 46-56). Mowday vd. (1979: 224-247), duygusal bağlılığı, işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine karşı oldukça güçlü bir inanç ve benimseme duygusu ile örgüte bağlanması ve kendisini örgütle özdeşleştirmesi, dahil olması olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın yapısı genel olarak, örgütte kalma arzusu uyandıran örgüt değerlerine ve örgütün kendisine olan güçlü duygusal bağlılığı içermektedir (Cohen, 1993).

Bazı yazarlar için duygusal bağlılık, bağlılık kavramı içinde oldukça küçük ölçüde rol oynamaktadır. Becker (1960: 534), örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınan ve devamlılık bağlılığı olarak adlandırılan bir bakış açısını desteklemektedir. Devamlılık bağlılığının temelini ekonomik nedenler oluşturur ve birey örgüte zorunlu olarak bağlanır. Birey örgüte yaptığı yatırımlar ile örgütten ayrılmanın getireceği zararları kıyaslayarak hareket eder.

Bir diğer bağlılık türü ise, biçimsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel bağlılık işgörenin örgütte kalma yükümlülüğü hissetmesidir. Kendisini örgüte bu anlamda bağlı hisseden birey, örgütte çalışmayı bir görev olarak algılamaktadır. Wiener (1982: 471), bağlılığı, bireyin örgütün amaçları

doğrultusunda tamamen içselleştirmiş olduğu biçimsel baskı olarak tanımlamakta ve bireyin bunun manevi olarak doğru olduğuna inandığı için bu şekilde davrandığını ileri sürmektedir.

Kavramları netleştirmek açısından Allen ve Meyer (1990: 1-18), duygusal bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu istemekte olduklarını; devamlılık bağlılığı hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü buna ihtiyaç duyduklarını; biçimsel bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu yapmakla yükümlü olduğunu hissedeceğini belirtmişlerdir.

Cook ve Wall (1980: 40), örgütsel bağlılığın üç unsuru olduğunu ortaya koymuşlardır. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesidir. İçselleştirme örgüte adanmışlığın son aşaması olup, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu ifade eder (Ehtiyar vd., 2007: 44). Katılım, bireyin işin gerektirdiği faaliyetleri psikolojik olarak benimsemesidir. Sadakat ise, bireyin aidiyet duygusu içinde olması ve kalma isteği duymasıdır.

Gordon vd. (1980: 479-499), örgütsel bağlılığın arkasında yatan 3 faktörün birlik inancı diğer bir deyişle sadakat, örgüte karşı sorumluluk duyma ve örgüt için çalışma isteği duyma olduğunu belirtmektedirler.

Nijhof vd. (1998: 243), bağlılığı, örgüt değerlerine inanmak ve kabul etmek, örgüt amaçları için güçlü bir biçimde çaba göstermek ve örgütte kalma isteği duymak olarak tanımlamışlardır. Bu özelliklerden dolayı bağlılığın sadece tutum değil, aynı zamanda davranış olduğunu da belirtmişlerdir.

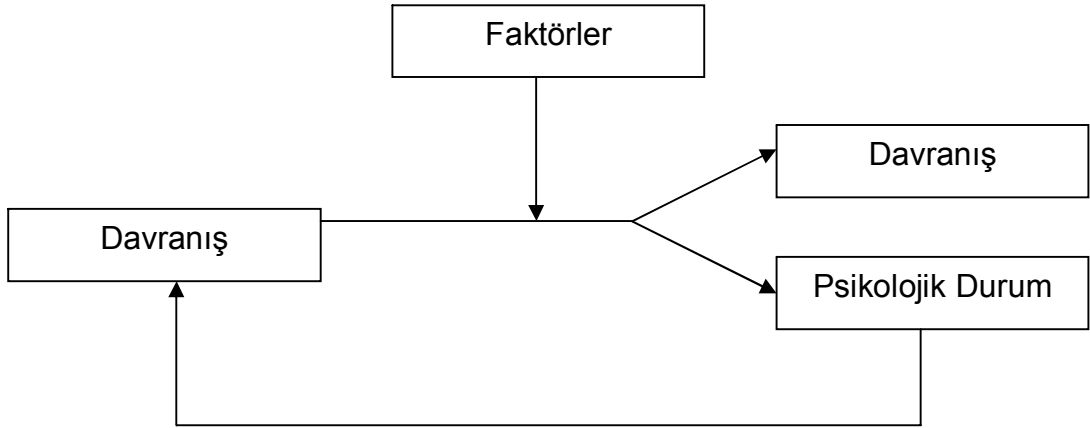
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tanımlar, bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Başka bir deyişle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004).

2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır (Bayram, 2005: 130).

Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Oliver, 1990: 20).



Şekil 7. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı
Kaynak: Meyer, Allen, 1991: 61-89.

2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi

Becker'in yan bahis teorisine (1960: 534) göre, bağlılık kişinin bir takım yan bahislere girerek, tutarlı davranışlarını, o davranışların çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Kişi tutarlı davranış dizisini bıraktığında yapmış olduğu yatırımlara karşılık kaybedeceklerini düşünür.

Yan bahis teorisine göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1996: 1-2; Porter vd., 1974: 603-609; Becker, 1960: 533-546).

Becker (1960: 533-546), kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır.

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Becker'e (1960: 533-546) göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir:

- Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlandıran bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

- Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Bu kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960: 536).

2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Oliver, 1990: 20).

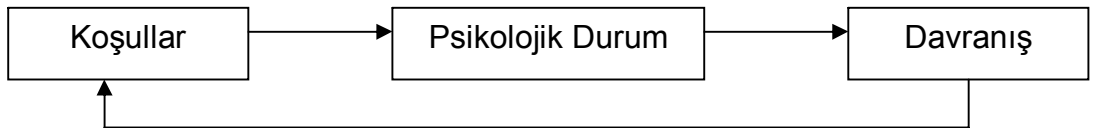
Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982: 20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 600). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağıllığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağıllık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağıllığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002: 49).

2.2.2. Tutumsal Bağıllık

Tutumsal bağıllık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağıllık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004). Bu bağıllık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Bayram, 2005: 129).

Tutumsal bağıllık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağıllık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday vd., 1979: 225).



Şekil 8. Tutumsal Bağıllık Yaklaşımı
Kaynak: Meyer, Allen, 1991: 61-89.

Literatürde tutumsal bağıllık ile ilgili bir çok yaklaşıma rastlamak mümkündür. Bu yaklaşımlar sonraki bölümlerde detaylı olarak verilecektir.

2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968: 500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 500).

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesneleri inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenmiş olması gerekmektedir (Kanter, 1968: 504).

Kenetlenme bağılılığı, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağılılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağılılığıdır. Kenetlenme bağılılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.

Kontrol bağılılığı ise, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt standartlarına bireyin bağı olarak gördüğü bağılılığı kontrol bağılılığı olarak adlandırmıştır. Kontrol bağılılığı kişinin örgüt normlarına bağı olmasıdır. Bu bağılılık türü, örgüte karşı olumlu yönelimleri içermektedir. Kontrol bağılılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 501).

2.2.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağılılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağı olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986: 493), bir örgüte bağılılığı üçe ayırmaktadır:

- Uyum bağılılığı: Bağılılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağılılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- Özdeşleşme bağılılığı: Bağılılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

- İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000: 18).

2.2.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, bireylerin örgüte ilgisi üç şekilde gerçekleşir (Penley ve Gould, 1998: 46-47).

- Ahlaki bağlılık
- Çıkarıcı bağlılık
- Yabancılaştırıcı bağlılık

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir.

Örgüt standartları ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277). Ahlaki bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978: 65-67).

Çıkarıcı bağlılık, örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı bağlılık ise bireysel davranışın sınırlandırıldığı durumlarda örgüte olumsuz bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Örgüte bu şekilde bağlanan kişi, örgütteki ödül ve cezaların tesadüfi olarak verildiğine inanır. Bu durum ise kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolü olmadığı hissini yaratmaktadır. Alternatif iş veya örgütlerin bulunmama durumunda ise yabancılaştırıcı bağlılık gelişir. Dolayısı ile kişi örgütün dış çevresinde de kontrolü olmadığını düşünür ve kişi ile örgüt arasında olumsuz duygusal bir bağ oluşur (İlsev, 1997: 19).

2.2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Literatürde üzerinde sıkça durulan araştırmaları ile Allen ve Meyer (1990: 3), bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar, duygusal, normatif ve devam bağlılığıdır.

Duygusal bağlılık kişilerin örgüt ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan hoşnut olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir.

Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler arzu ettikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen bağlılık türüdür.

Devamlılık bağlılığı, kişilerin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve / veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü

örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan kişiler kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. İş alternatiflerinin azlığı nedeniyle koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler. Kişinin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba, elde ettiği para, statü gibi yatırımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ve bu durum bireyin örgüte bağlılığını artırır.

Normatif bağlılık, kişilerin ahlaki bir sorumluluk duygusu ile zorunluluk hissettikleri için duydukları bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan kişiler, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın doğru bir davranış olduğunu düşündükleri için örgüt üyeliğini sürdürürler.

2.2.3. Çoklu Bağlılık

Reichers (1985: 465-476), örgütsel bağlılık ile ilgili evrensel konseptin örgütün bütününe dayanan tanımlamaları itibarı ile çoklu bağlılık yaklaşımını ele alarak daha kesin ve anlamlı sonuçlar elde etmeyi amaçlamıştır.

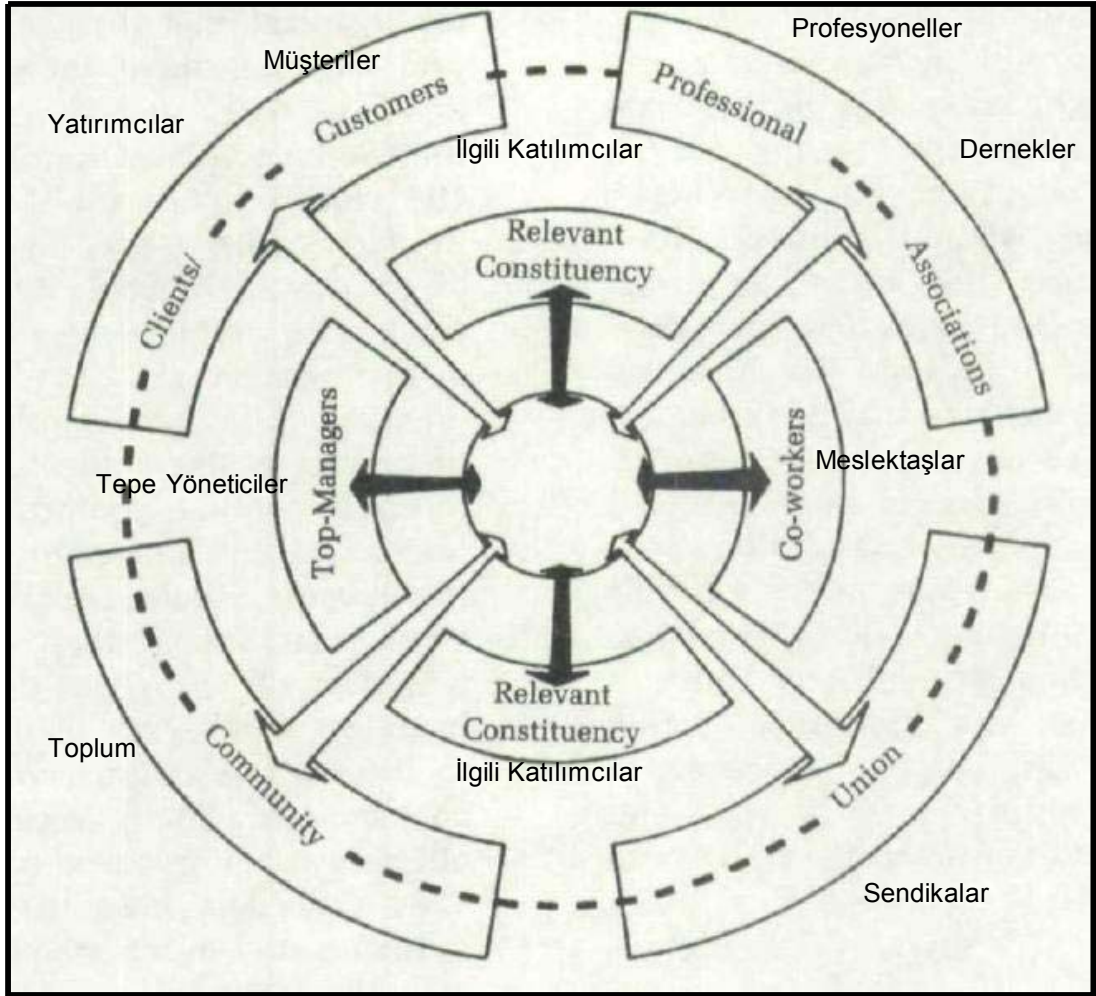
Bağlılık literatürü araştırıldığında, bireylerin deneyimleri ile ilgili büyük bir boşluk olduğunu ifade eden Reichers (1985: 465-476), literatürde yer alan bağlılık tanımlarının da önceki araştırmaların melezleştirilmesinden meydana geldiğini öne sürmektedir. Bu nedenle araştırmasında bireyleri gerçek bağlılık deneyimlerine ve örgütlerin doğasına odaklanmıştır. Reichers'ın (1985: 465-476) bu yaklaşımı, Mowday vd.'nin (1979, 1982), tutumsal bağlılık tanımlarını ve amaç ve değerler yaklaşımlarının geliştirilmiş bir modelini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerini ortaya çıkarabileceğini ileri sürmektedir (Reichers 1985: 465-476).

Bu yaklaşım ile örgütler, referans gruplarını ve rol setlerini içeren koalisyon varlıkları olarak tanımlanmaktadırlar. Bu koalisyonel varlıklar ve varlığın katılımcıları, diğer örgütsel grupların benimsemiş olduğu amaç ve değerler ile çatışma halinde olan tek bir amaç ve değerler setini benimsemiş olabilirler (Varona, 2002: 5).

Reichers (1985: 465-476), örgütün spesifik olarak birey açısından bağlılığı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e (1985: 465-476) göre, teorisyenler örgüt üyelerinin hizmet ettikleri farklı değerlerle çatışan amaçlar üzerinde durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Ancak örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve grupların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının odak noktasını oluşturmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve meslektaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini ileri sürmektedir. Örgütler, şekil 9'da gösterilen çoklu bağlılık kaynaklarını oluşturan bir çok gruptan meydana gelmektedir.



Şekil 9. Örgütsel Bağlılıklar

Kaynak: Reichers, 1985: 465-476.

Örgütlerin koalisyonlar, gruplar ve taraflardan oluşan bu yapıları, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde örgüt üyelerinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları kabul edilmektedir. Aynı zamanda, çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin duymuş oldukları bağlılıkların birbirinden farklı olabileceğini de öne sürmektedir (Reichers, 1985: 465-476).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN UNSURLAR VE SONUÇLARI

Günümüze kadar örgütsel bağlılığın unsurları ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve örgüt ile ilgili özellikler olarak sıralanabilir (Nijhof, 1998: 243-244).

2.3.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte çalışma süresi gibi özellikleri içermektedir.

Angle ve Perry (1981: 1-14), örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar ve sonuçları üzerine yapmış oldukları araştırmada yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlı oldukları, kişilerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağlılıklarının arttığı yönündedir. Kadınların erkeklere oranla daha fazla bağlı olmasının sebebi, kadınların işlerini ve örgütlerini değiştirmek istememesinden kaynaklanmaktadır. Yaşları ilerleyen işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olmasının sebebi ise, kişilerin iş ve eğitim alternatiflerinin azalmasıdır (Angle ve Perry, 1981: 1-14). Bunlarla birlikte eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Araştırmacılar, işgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, beklentileri ve iş alternatifleri arttığı için örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varmışlardır. (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Steers, 1977: 46-56).

Bu araştırmalarla birlikte, Mathieu ve Zajac'ın 1990 yılında 124 ampirik makaleye dayalı meta-analiz çalışmalarının sonuçları da yukarıda verilmiş olan bulguları desteklemekte ve kişilerin örgütte kalma süreleri arttıkça ve pozisyonları yükseldikçe örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya koymaktadır.

Allen ve Meyer (1984: 372-378)'in örgütsel bağlılığın unsurlarını, bağlılığın farklı boyutlarına göre incelediği çalışmalarının sonucunda, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmalarına rağmen devamlılık bağlılığı ile yaş arasında bir ilişki bulamamışlardır.

2.3.2. İşle İlgili Özellikler

İşle ilgili özellikler; işin gerektirdiği bilgi ve yetenek, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, işle ilgili yetki ve sorumluluklar, geri bildirim ve işin motive etme derecesi, içeriği, çeşitliliği ve özerkliği gibi özelliklerdir (Nijhof, 1998: 243-244).

Steers (1977: 46-56)'in örgütsel bağlılığın unsurlarına ve sonuçlarına yönelik araştırmasında, iş özelliklerinin önemli ölçüde örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur.

Hackman ve Oldham (1975: 161)'in iş özellikleri modelinde yer alan, beceri çeşitliliği, görevin tanımı ve önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları, işin boyutlarını oluşturmaktadır ve bu boyutlar, bireylerin işi ile ilgili anlam geliştirmesi, sorumluluk duyma ve sonuçlara ilişkin bilgilendirme gibi kişinin ilerleme ihtiyacına bağlı olan psikolojik durumları yaratır. Bu durumların sonuçları ise yüksek çalışma motivasyonu, yüksek iş performansı ve iş tatmini ve düşük devamsızlık ve işgören devridir.

2.3.3. Örgütle İlgili Özellikler

Örgütle ilgili özellikler, örgüt büyüklüğü ve yapısı, çalışma koşulları, kariyer olanakları, ücret sistemi, yönetim tarzı ve yönetime katılma gibi özelliklerdir (Nijhof, 1998: 243-244).

Morris ve Sherman (1981), araştırmaları sonucu, örgütün formellik düzeyi ve merkezileşme özelliklerinin örgütsel bağılılığı etkilediğini ancak örgüt büyüklüğünün örgütsel bağılılıkla bir ilişkisi olmadığını öne sürmüşlerdir.

Bu araştırmalarla birlikte, vd. (1973: 603-609) örgütle ilgili özellikleri doğrudan çalışma grubuna ilişkin kişiler veya maddi olaylar tarafından belirlenen değişik kişisel etkiler olarak tanımlamakta ve bu özellikleri maaş, terfi politikaları ve örgütün büyüklüğü olarak açıklamaktadırlar.

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağılılığın girdileri (örgütsel bağılılığı etkileyen unsurlar) ilişkin bulgular Reichers (1985: 465-476)'in araştırmasında ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3. Bağımlı Değişken Olarak Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örnek Kitle	Girdiler
Alutto, Hrebiniak ve Alonso	1973	Öğretmenler, Hemşireler	Yatırımlar(yaş, eğitim, vs.)
Bartol	1979	Bilgisayar Uzmanları	İş Tatmini
Brown	1969	Kamu Çalışanları	İhtiyaç Tatmini
Buchanan	1974	Kamu/Özel Sektör Yöneticileri	Grup Normları, rekabet, karşılanan beklentiler, imaj sağlamlaştırma, kişisel önemlilik hissetme
Farrell ve Rasbult	1981	Öğrenci, Endüstri İşçileri	Yatırımlar, Ödüller, Maliyetler, Alternatifler
Fukami ve Larson	1984	Sendikalı Gazete Çalışanları	Ayrıcalık, İş Ölçeği, İş Stresi(-), Yönetici İlişkileri, Sosyal Bağlılık
Grusky	1966	Özel Sektör Yöneticileri	Ödüller, Maliyetler
Hall, Schneider ve Nygren	1970	Orman Memuru	Üyelik Tatmini, Güvenlik İhtiyaçları
Hrebiniak ve Alonso	1972	Öğretmenler, Hemşireler	Role Stresi(-), İş Tatmini, Ayrıcalık
Kiesler ve Sakumura	1966	Öğrenciler	Geçici Ödüller(-)
Lee	1969	Bilim Adamları	Ayrıcalık, Kişisel ve Örgütsel Amaç Uyumu
Lee	1971	Bilim Adamları	Profesyonel Prestij
Morris ve Scherman	1981	Ruh Sağlığı İşçileri	Rol Stresi(-), Öz-Etkililik, Yaş, Eğitim
O'Reilly ve Caldwell	1980	MBA'lar/ Yeni Çalışanlar	İş Seçme İradesi ve Değişmezliği, İş Tatmini
Rusbult ve Farrell	1983	Muhasebeciler, Hemşireler	Ödüller, Maliyetler, Alternatifler
Schneider, Hall ve Nygren	1974	Orman Memuru	Kişisel ve Örgütsel Amaç Uyumu, Ayrıcalık
Sheldon	1971	Bilim Adamları	Yaş, Ayrıcalık, Pozisyon
Steers	1977	Bilim Adamları, Mühendisler	Başarı İhtiyacı, İş Karakteristiği, Grup Normları
Stevens, Beyer ve Trice	1978	Kamu Sektörü Uzmanları	Aşırı Rol Yükleme(-), Ayrıcalık, İş Bağlılığı
Stumpf ve Hartman	1984	Öğrenciler/ Yeni Çalışanlar	Kişil/İş Uyumu, Performans, İş Tatmini
Wiener ve Gechman	1977	Öğretmenler	Bağlılık, İş Tatmini
Welsh ve La Van	1981	Hastane Çalışanları	Rol Stresi(-), İş Tatmini, Yaş, Ayrıcalık

Kaynak: Reichers, 1985: 465-476.

2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın hem örgüt performansını arttırdığı hem de örgütü çalışabilecek daha iyi bir yer haline getirdiği konusunda birleşmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütün yararına çalışmaya istekli olma anlamına gelmektedir (Güney, 2001: 139).

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin bulgular Reichers (1985: 465-476)'ın araştırmasında ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4. Bağımsız Değişken Olarak Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örnek Kitle	Çıktılar
Angle & Perry	1981	Transit İşçileri	Geç Gelme, Devir Hızı
Bateman & Strasser	1984	Hemşireler	İş Tatmini
Hom, Kateberg & Hulin	1979	Askeri Personel	Devir Hızı
Koch & Steers	1978	Kamu Çalışanları	Devamsızlık, Devir Hızı
Larson & Fukami	1984	Sendikalı Gazete Çalışanları	Devamsızlık, Devir Hızı, Performans
Marsh & Mannari	1977	Japon Elektrik İşçileri	Devir Hızı*
Mowday, Steers & Porter	1979	Kamu Çalışanları	Devamsızlık, Devir Hızı
Porter, Crampon & Smith	1976	Yönetici Adayları	Devir Hızı
Mowday, Steers, Porter & Boulian	1974	Psikiyatri Teknikerleri	Devir Hızı
Steers	1977	Bilim Adamları ve Mühendisler	Devam, Devir Hızı
Van Maanen	1975	Polisler	Performans

* Etkisi yok.

Kaynak: Reichers, 1985: 465-476.

Bağlılık, önemli ölçüde düşük performans, yüksek devamsızlık ve işe geç gelme davranışları ile negatif ilişkilidir. Tablo 3 ve Tablo 4'te verilen çalışmaların büyük bir kısmı, bağımsız değişkenlerin ölçümü için Porter, Steers ve Mowday tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketini kullanarak gerçekleştirilmişlerdir. Rol çatışması gibi rolle ilgili değişkenler ve iş rekabet derecesi gibi iş deneyimleri bu çalışmalarda hep bağlılık girdileri olarak bulunmuşlardır (Reichers, 1985: 465-476).

Bazı araştırmacılar, aynı zamanda yan bahis ve batık maliyetlerin de işletmede uzun dönemli çalışanlar tarafından hissedilen bağlılık girdileri olduğunu bulmuşlardır (Farrell & Rusbult, 1981: 78-95; Hrebiniak & Alutto, 1972: 555-572).

Chebat ve Kollias (2000: 66-81), Kanada'da orta kademe banka yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada , yöneticilerin güçlendirme algısı artıkça, rol çatışması ve belirsizliğinin azaldığını, tepkiselliğin arttığını ve iş tatminin yükseldiğini ortaya koymuşlardır.

Tablo 2'de verilen çalışmalar, bağlılığın önemli girdileri olarak literatürde kabul görmüşlerdir ancak bağlılığın çıktılarına göre daha çok değişkenden etkilenir ve daha kararsız bir yapıya sahiptir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞGÖREN GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili literatür incelendiğinde bir çok çalışmaya rastlanmaktadır, bunlardan bazıları bu faktörlerden bir ya da bir kaçını üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bölümde de, örgütsel bağlılık ve işgören güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemiş olan çalışmalara yer verilecektir.

2.4.1. Sigler ve Pearson

Sigler ve Pearson, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarında, kişilerin faaliyetlerini anlamlı buldukları ve bölümlerinde etkileri olduğunu hissetmeleri durumunda örgüte bağlılıklarının arttığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçla birlikte, psikolojik güçlendirme algısının performans ile pozitif ilişkili olduğu sonucunu da elde etmişlerdir.

2.4.2. Niehoff

Niehoff vd. (2001: 91-114)'in hizmet sektörü üzerinde yapmış olduğu araştırmada, psikolojik güçlendirme algısı ile sadakat arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konmaktadır. Ancak sadakat ve bağlılık kavramları arasındaki ayrım da ortaya konarak detaylı bir analiz sonucu verilmiştir. Sadakat kavramında değerler çalışanlar tarafından benimsenmese de bağlılık söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, küçülmekte olan örgütlerde yöneticilerin sergilemiş oldukları güçlendirme davranışlarına ilişkin, çalışanların algısı ile sergilenen sadakat arasında olumlu bir ilişki olduğu da ortaya konmaktadır.

2.4.3. Steers

Steers (1977: 46-56)'de örgütsel bağlılığın girdilerini ve sonuçlarını araştırmış olduğu çalışmada kişilerin iş deneyimlerinin ve algılarının, kişisel, işle ilgili ve örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığın önemli girdileri olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, çalışanların güçlendirme ile ilgili deneyimlerinin bağlılık düzeylerini etkilediğini vurgulamaktadır. Steers (1977: 46-56), aynı zamanda kişilere karşı gösterilen pozitif davranışların bağlılığı etkileyen önemli değişkenlerden olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu çalışmadan yola çıkarak, Kirkman ve Rosen (1999: 70) takımların güçlendirilmesi sonuçlarını araştırmışlardır. Örgütsel ve işle ilgili özellikleri, takımların güçlendirilmesi için girdi olarak kullandıkları çalışmalarında, verimlilik, proaktiflik, servis kalitesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve takım bağlılığı sonuçlarını elde etmişlerdir.

Bu çalışmalarla birlikte yapılmış olan bir çok araştırma da işgören güçlendirmenin, örgütsel bağlılığı etkileyen birçok unsurdan bir tanesi olduğunu ortaya koymaktadır. Bhatnagar (2005: 429), Hint yöneticiler

üzerinde, psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkilerini araştırdığı çalışmasında, örgütsel bağlılığın, psikolojik güçlendirme çıktısı olduğunu ve banka sektöründe çalışan yöneticilerin, enerji sektöründe çalışanlara göre daha yüksek bağlılık düzeyi olduğunu ortaya koymaktadır.

Cunningham ve Hyman (1996: 22) çalışmalarında, yüksek seviyede bağlılığın ancak güçlendirme girişimleriyle ve yönetsel destek ile ortaya çıktığını bulmuşlardır. Hatta genelde düşülen bir hatanın, güçlendirme girişimlerinin kaynak yetersizliğine yol açacağı, otorite boşlukları oluşturacağı gibi kaygılar olduğunu belirtmişlerdir.

3. İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, varsayımları, hipotezleri ve yöntemi açıklanmakta, araştırmanın amacı ve hipotezi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularının günümüz işletmeleri için önemi ve kavramların birbirleri ile pratikte iç içe geçmesi sonuçlarının değerlendirilmesiyle işletmelerin kendileri için çizecekleri rotalara ışık tutacak önemli konular açıklanacaktır.

İşgören güçlendirme ile birlikte birçok işletmede ele alınan ve uygulanmaya çalışılan katılım, motivasyon, iş zenginleştirme gibi güçlendirme araçlarının detaylı olarak ele alınması ile gücün gerçek anlamda dağıtılması sonucu örgütsel bağlılık parametrelerinin ne oranda geliştirilebileceğinin ortaya konması işletmeler için önemli olan bu kavramların anlaşılmasını sağlayacaktır.

İşgöreni güçlendirmenin ve örgütsel bağlılık yaratmanın işletmeler için önemi düşünüldüğünde, örgütsel bağlılığın sonuçlarının, işgören güçlendirme ile olan ilişkisi ile yönetici ve işgören arasındaki ilişkiler ve işgörenin kendisinin güçlendirilmesine yönelik algısı arasındaki ilişkinin ortaya konması tezin amacına ulaşabilmesi için oldukça önemlidir.

Bu araştırma ile bir üretim işletmesinde çalışan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkiden farklı fonksiyonel işletme birimlerinin ne boyutta etkilendiklerini ve bunun yanı sıra bu ilişkinin demografik faktörlerden ne boyutta etkilendiğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

İşletmelerin değişen çevresi, uluslararasılaşma süreci, işgören farklılıkları, örgüt yapılarındaki yataylaşma gibi bir çok kavram, global değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı kavramlardır. Bu çevrede yaşayıp olgunlaşabilmek için işletmeler yardımlaşma, yetiştirme, takım çalışması, motivasyon, katılım, yetki devri gibi konuları kapsayan ve daha da ileriye taşıyan işgören güçlendirme süreci ile işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi yani güçlendirmeyi amaçlamaktadırlar.

Günümüz işletmeleri, işgörenleri çeşitli özellikleri itibarı ile daha güçlü hale getirmekle, örgüt amaçlarını ve kişisel amaçları yakınlaştırarak, işletmeleri değişme ve gelişme yolunda bir adım daha ileri taşımaktadırlar. Konunun önemi de burada yatmaktadır.

Tüm bu açıklamaların yanında, literatürde, örgütsel bağlılığın girdi ve çıktıları araştırarak çalışmaların oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür. Ancak güçlendirmenin örgütsel bağlılığa yapmış olduğu katkı ile ilgili çalışmalar sınırlıdır (Bkz. Tablo 3). Araştırmamızda, bahsedilen sınırlılık nedeni ile bu konu belirlenmiştir ve bu nedenle bu tez içerisinde güçlendirmenin, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmenin farklı birimleri için yarattığı etkiler ve örgütsel bağlılık konusuyla ilişkisi irdelenecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan anket soru formu, Ankara'da kurulmuş bir otomotiv işletmesinde uygulanmıştır. Bu işletme, 40 yıldır bu alanda faaliyet göstermekte olup, araştırmamıza da konu olan Ankara'daki fabrikasında 2500 beyaz ve mavi yakalı işgören istihdam etmektedir. Bu işletme, dünya üzerinde 13 fabrikası olan uluslararası bir işletmedir. Çalışma analizleri için bilgisayar ortamında "SPSS for Windows" programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara'da faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin beyaz yaka işgörenleri oluşturmaktadır. Bu işletmede çalışan toplam işgören sayısı 2500; toplam beyaz yakalı işgören sayısı 317'dir. 317 kişi, araştırmanın evreni ve örneklemini oluşturmaktadır. 317 kişiye anket formu gönderilmiş olup, sadece 214 beyaz yakalı işgörenden cevap alınmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan işgörenlerin, güçlendirme uygulamaları ile desteklendikleri varsayılmaktadır.

3.2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma bir üretim işletmesinin beyaz yaka çalışanlar yani müdür, müdür yardımcısı, şef, ustabaşı ve memurlar ile sınırlandırılmıştır, daha alt kademe çalışanlar araştırma kapsamı dışındadır.

3.2.4. Araştırmada Kullanılan Soru Kağıdı

Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan soru kağıdı, Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilmiş "Örgütsel Bağlılık Anketi"dir. Bu çalışmada kullanılan anketin Karatepe ve Halıcı (1998) tarafından gerçekleştirilmiş olan Türkçe Tercümesi kullanılmıştır. Bağlılık ile ilgili soru adedi 15'tir. Soru kağıdında yer alan ifadeler katılımcıların ne derecede katıldığını gösteren 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek:

1. Hiç Katılmıyorum

2. Katılmıyorum
3. Bazen
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

cümlelerinden oluşmaktadır.

Araştırmada güçlendirmeyi ölçmek için ise Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen “Psikolojik Güçlendirme Algısı” anketi ve Niehoff vd. (2001) tarafından astlar için geliştirilen güçlendirme anketi kullanılmıştır. Güçlendirme ile ilk 12 soru Spreitzer (1995)’e, sonraki 15 soru ise Niehoff vd. (2001)’e aittir. Psikolojik Güçlendirme Algısı anketinin orijinal ölçeğinde 7’li

Likert kullanılmaktadır, ancak ifadelerin Türkçe’ye aktarılmasındaki zorluklar nedeni ile 5’li Likert’e dönüştürülmüştür. Niehoff vd. (2001)’nin geliştirmiş olduğu anket ise 5’li Likert ölçeğini kullanmaktadır. Ankette kullanılan toplam soru sayısı 42’dir (Bkz. Ek 1).

3.2.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma 2007 yılı, Temmuz ayı içerisinde, bir üretim işletmesinde 1 hafta sürede gerçekleştirilmiştir. Soru kağıdı ile ilgili açıklamalar çalışanlara aktarılmış ve ne zaman geri toplanacağı kendilerine bildirilmiştir. Kişilere, cevaplarının araştırma amacı dışında kullanılmayacağı yönünde bilgi verilmiş ve gizlilik esas alınmıştır.

Soru formu, beyaz yaka çalışanlara (müdür, müdür yardımcısı, şef, ustabaşı ve memurlar) dağıtılmıştır. Katılımcıların soruları açık yüreklilikle cevaplamalarını sağlamak adına kişisel bilgiler sınırlı şekilde, cevaplar belirli aralıklar tanımlanarak alınmıştır.

Araştırmaya katılmaya isteksiz çalışanlarla görüşülüp araştırma ile ilgili detaylı bir bilgi verilmiş olsa da, araştırmaya katılmayan çalışanlar olmuştur. İşletmede, yukarıda belirtilen kademelerce soru kağıtları doldurulmuştur ve toplam 214 adet soru kağıdı araştırma verilerini oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonu, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır. İlişki katsayısı ise “r” harfi ile ifade edilmektedir. Pearson katsayısı r, -1 ile +1 değerleri arasında değişir ve 1’e yaklaştıkça ilişkinin gücü artar (Erdoğan, 1998:129).

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki bağıın derecesini gösterir. İki değişken arasında nedensellik ilişkisinin olup olmadığı araştırmacının kuracağı hipoteze, kuramsal bağa, yoruma bağlıdır (Erdoğan, 1998:136).

3.2.6. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H2: İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hizmet ve üretim departmanlarında farklılaşmaktadır.

H3: Cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki vardır.

H4: Yaş değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki vardır.

H5: Eğitim değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki vardır.

H6: Mesleki tecrübe değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki vardır.

3.2.7. Araştırma Bulguları

İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada öncelikle, uygulamanın gerçekleştirildiği üretim işletmesinde, araştırmaya katılan işgörenlerin demografik değişkenlere göre dağılımları verilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımına bakıldığında, % 18,7'sinin bayan; % 81,3'ünün ise bay olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. İşgörenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	%
Bayan	40	18,7
Bay	174	81,3
Toplam	214	100

Araştırmanın gerçekleştirildiği üretim işletmesinde, işgörenlerin yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, % 30,8'inin 20-29; % 42,1'inin 30-39; % 27,1'inin 40 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. İşgörenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	%
20-29 yaş	66	30,8
30-39 yaş	90	42,1
40-49 yaş	58	27,1
Toplam	214	100

Tablo 7’de araştırmaya katılan işgörenlerin, eğitimlerine ilişkin dağılım yer almaktadır. Katılımcıların, % 21’inin İlkokul-Lise; % 62,1’inin Ön Lisans-Lisans; % 16,8’inin Lisansüstü-Doktora eğitimi almış olduğu görülmektedir.

Tablo 7. İşgörenlerin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	%
İlkokul-Lise	45	21
Ön Lisans-Lisans	133	62,1
Lisansüstü-Doktora	36	16,8
Toplam	214	100

Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki tecrübe değişkenine göre dağılımına bakıldığında, % 49,1’inin 1-5; % 22,4’ünün 6-10; % 14’ünün 11-15; % 7,9’unun 16-20 yıllık ve % 6,5’inin 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeleri olduğu görülmektedir (Tablo 8).

Tablo 8. İşgörenlerin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

	Frekans	%
1-5 yıl	105	49,1
6-10 yıl	48	22,4
11-15 yıl	30	14
16-20 yıl	17	7,9
21 yıl ve üzeri	14	6,5
Toplam	214	100

Tablo 9’da araştırmaya katılan işgörenlerin, çalıştıkları departmanlara ilişkin dağılım yer almaktadır. Katılımcıların, % 29’u hizmet departmanında; % 71’i ise üretim departmanında çalıştığı belirtilmiştir.

Tablo 9. İşgörenlerin Departmana Göre Dağılımı

	Frekans	%
Hizmet Departmanı	62	29
Üretim Departmanı	152	71
Toplam	214	100

Araştırmanın buradan sonraki kısmında öncelikle işgören güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenecek, sonrasında demografik faktörlerle, işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konacaktır.

3.2.7.1. İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri

Araştırmada, işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkileri incelenmiştir.

H1: İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Tablo 10. İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,327
	Önem Seviyesi	,	,000
	Örneklem (N)	214	214
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,327	1
	Önem Seviyesi	,000	,
	Örneklem (N)	214	214

Araştırmaya katılan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile belirlenmiş ve Tablo 10'da gösterilmiştir. 0,05 önem seviyesinde bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısı ile H1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.7.2. Farklı Departmanlar Açısından İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri

H2: İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hizmet ve üretim departmanlarında farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan ve hizmet departmanında çalışan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile belirlenmiş ve Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Hizmet Departmanında Çalışan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,454
	Önem Seviyesi	,	,000
	Örneklem (N)	62	62
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,454	1
	Önem Seviyesi	,000	,
	Örneklem (N)	62	62

Araştırmaya katılan ve üretim departmanında çalışan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile belirlenmiş ve Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Üretim Departmanında Çalışan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,293
	Önem Seviyesi	,	,000
	Örneklem (N)	152	152
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,293	1
	Önem Seviyesi	,000	,
	Örneklem (N)	152	152

Hizmet ve üretim departmanında çalışan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişki düzeyleri Tablo 11 ve Tablo 12’de verilen sonuçlara göre farklılaşmaktadır. Her iki departmanda da 0,05 önem seviyesinde bir ilişkiye rastlanmış ancak hizmet departmanlarındaki ilişki, üretim departmanlarındaki ilişkiye göre daha şiddetlidir. Başka bir deyişle, üretim departmanında ilişki şiddeti 0,293 iken, hizmet departmanında 0,454’tür. Bu sonuçlar göz önüne alındığında H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Üretim departmanları, hizmet departmanlarının ve aynı şekilde hizmet departmanları da üretim departmanlarının müşterileridir. Hizmet departmanları, üretimin her koşulda gerçekleştirilebilmesi için destek niteliği taşır. Bu açıdan bakıldığında inisiyatif ve sorumluluk alma, devredilen yetkiyi kullanma gibi güçlendirme araçları hizmet departmanlarında daha fazla algılanıyor olabilir, bunun bir sonucu olarak da işgörenlerin bağlılıkları daha yüksek olabilir. Bu nedenle hizmet departmanlarındaki güçlendirme-bağlılık ilişkisinin şiddeti, üretim departmanlarına göre daha yüksektir kabulü yapılabilir.

3.2.7.3. Demografik Değişkenlerle İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Demografik değişkenlere göre, araştırmaya katılan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki ilişki bu bölümün konusunu oluşturacaktır.

3.2.7.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Cinsiyet değişkenine göre , işgörenlerin güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisi aşağıda verilen hipotez ile araştırılmaktadır.

H3: Cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki ilişki vardır.

Tablo 13'te, incelenen üretim işletmesinde çalışan bayan işgörenlerin, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki ilişki verilmiştir.

Tablo 13. Bayan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,397
	Önem Seviyesi	,	,000
	Örneklem (N)	40	40
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,397	1
	Önem Seviyesi	,000	,
	Örneklem (N)	40	40

Tablo 14'te incelenen üretim işletmesinde çalışan bay işgörenlerin, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki ilişki verilmiştir.

Tablo 14. Bay İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,316
	Önem Seviyesi	,	,000
	Örneklem (N)	174	174
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,316	1
	Önem Seviyesi	,000	,
	Örneklem (N)	40	40

Bay ve bayan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişki düzeyleri Tablo 13 ve Tablo 14'te verilmiştir. Pearson korelasyon testi ile sonuçlar analiz edilmiş olup, 0,05 önem seviyesinde bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısı ile H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Kadın ve erkeklerin farklı iş tutumlarına sahip olduğu öne sürülmektedir. Toplumsal açıdan kadına ve erkeğe yüklenen ya da uygun görülen görev ve roller, iş yaşamındaki davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamı ve işle ilgili bakışlarında da değişimler yaratmaktadır (Çakır, 2001:108). Araştırma bulgularıyla paralel olarak, Mathieu ve Zajac (1990)'ın yapmış oldukları meta-analiz sonuçlarına göre, kadınların düşük bir farkla da olsa erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık hissettikleri ortaya konmuştur. Araştırmacılar, kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasını, örgüt üyeliğini daha zor koşullarda elde etmeleri ile açıklamışlardır.

Dolayısı ile kadınların güçlendirme ihtiyaçlarının ve bu doğrultuda güçlendirme algılarının da aynı oranda yüksek olması beklenebilir.

3.2.7.3.2. Yaş Değişkenine Göre İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Elde edilen diğer bir bulgu yaş değişkeni ile ilgilidir. Burada, belirli yaş gruplarının güçlendirme algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

H4: Yaş değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki vardır.

Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de belirli yaş aralıklarında yer alan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasındaki ilişkiler verilmiştir.

Tablo 15. 20-29 Yaş Aralığında Yer Alan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,319
	Önem Seviyesi	,	,009
	Örneklem (N)	66	66
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,319	1
	Önem Seviyesi	,009	,
	Örneklem (N)	66	66

20-29 yaş aralığında bulunan işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 16. 30-39 Yaş Aralığında Yer Alan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,337
	Önem Seviyesi	,	,001
	Örneklem (N)	90	90
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,337	1
	Önem Seviyesi	,001	,
	Örneklem (N)	90	90

30-39 yaş aralığında bulunan işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 17. 40 Yaş ve Üzeri Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,318
	Önem Seviyesi	,	,015
	Örneklem (N)	58	58
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,318	1
	Önem Seviyesi	,015	,
	Örneklem (N)	58	58

40 yaş ve üzerinde olan işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Belirli yaş aralıklarındaki analiz sonuçları incelendiğinde, yaş değişkeninin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları ile ilişkili değişkenlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır, başka bir deyişle, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

20-29 yaş grubu işgörenlerde ilişki şiddeti, 0,319; 30-39 yaş grubu işgörenlerde 0,337 ve 40 yaş ve üzeri işgörenlerde ise 0,318 olarak bulunmuştur. 20-29 yaş grubu, yani çalışma hayatına yeni başlayan işgörenlerin, değişime açıklığı, idealistliği ve uyum yeteneklerinin yüksek olması, güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularını tam olarak algılamaları konusunda engel teşkil edebilir, bu nedenle 30-39 yaş grubu işgörelere göre daha düşük şiddette bir ilişkiye rastlanmış olabilir. 30-39 yaş grubu işgörenler, kişisel gelişimlerine yardımcı olan araçların, güçlendirme ile mümkün olduğunu algılamış olabilirler ve dolayısı ile kendilerini işletmeye daha yüksek düzeyde bağlı hissedebilirler. 40 yaş ve üzerindeki işgörenler

ise, kariyer açısından daha genç yaş grubuna göre, daha durağan bir dönem geçiriyor ve aynı zamanda iyi yetişmiş işgörenlere olan ihtiyacın da farkında olabilirler, bu nedenle ilişki şiddetinin 30-39 yaş grubundakilere oranla daha düşük olması beklenebilir.

3.2.7.3.3. Eğitim Değişkenine Göre İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Eğitim değişkenine göre elde edilen bulgular, aşağıda yer alan Tablo 18, Tablo 19 ve Tablo 20’de verilmiştir.

H5: Eğitim değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki vardır.

Tablo 18. İlkokul-Lise Eğitimi Almış İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,281
	Önem Seviyesi	,	,062
	Örneklem (N)	45	45
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,281	1
	Önem Seviyesi	,062	,
	Örneklem (N)	45	45

İlkokul-Lise eğitimi almış işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 19. Ön Lisans-Lisans Eğitimi Almış İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,299
	Önem Seviyesi	,	,000
	Örneklem (N)	133	133
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,299	1
	Önem Seviyesi	,000	,
	Örneklem (N)	133	133

Ön Lisans-Lisans eğitimi almış işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 20. Lisansüstü-Doktora Eğitimi Almış İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,504
	Önem Seviyesi	,	,002
	Örneklem (N)	36	36
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,504	1
	Önem Seviyesi	,002	,
	Örneklem (N)	36	36

Lisansüstü-Doktora eğitimi almış işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Belirli eğitim seviyelerindeki analiz sonuçları incelendiğinde, eğitim değişkeninin güçlendirme-örgütsel bağlılık ortalamaları ile ilişkili değişkenlerden biri olmadığı sonucuna varılmıştır, başka bir deyişle, H5 hipotezi reddedilmiştir.

İlkokul-Lise eğitimi almış işgörenlerin güçlendirmeyi algılamadığı gerekçesiyle, örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin anlamlı olmadığı söylenebilir, Ön lisans- Lisans eğitimi almış işgörenlerin ise konularla ilgili daha bilinçli olduğu söylenebilir, bu nedenledir ki güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Lisansüstü-Doktora eğitimi almış olan işgörenlerin ise iş yaşamları ile ilgili oldukça bilinçli hareket ettikleri ve beklentileri ve sorumlulukları konusunda net oldukları, bu nedenle ilişkinin şiddetinin diğer eğitim düzeyindekilere göre yüksek olduğu düşünülebilir.

3.2.7.3.4. Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Demografik faktörlerle ilgili bu araştırmada elde edilen son bulgu ise, mesleki tecrübe değişkeni ile ilgilidir. Burada, mesleki tecrübe ile işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

H6: Mesleki tecrübe değişkenine göre işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında ilişki vardır.

Tablo 21. 1-5 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,362
	Önem Seviyesi	,	,000
	Örneklem (N)	105	105
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,362	1
	Önem Seviyesi	,000	,
	Örneklem (N)	105	105

1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 22. 6-10 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,253
	Önem Seviyesi	,	,082
	Örneklem (N)	48	48
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,253	1
	Önem Seviyesi	,082	,
	Örneklem (N)	48	48

6-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 23. 11-15 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,162
	Önem Seviyesi	,	,392
	Örneklem (N)	30	30
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,162	1
	Önem Seviyesi	,392	,
	Örneklem (N)	30	30

11-15 yıllık mesleki tecrübeye sahip işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 24. 16-20 Yıllık Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,032
	Önem Seviyesi	,	,903
	Örneklem (N)	17	17
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,032	1
	Önem Seviyesi	,903	,
	Örneklem (N)	17	17

16-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 25. 21 Yıl ve Üzeri Mesleki Tecrübesi Olan İşgörenlerin Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Ortalamaları Arasındaki İlişki

		İşgören Güçlendirme Ortalaması	Örgütsel Bağlılık Ortalaması
İşgören Güçlendirme Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,623
	Önem Seviyesi	,	,017
	Örneklem (N)	14	14
Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Pearson Korelasyon Katsayısı	,623	1
	Önem Seviyesi	,017	,
	Örneklem (N)	14	14

21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip işgörenlerin, Pearson korelasyon testi sonucu, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Bu çalışmada mesleki tecrübe ile işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, dolayısı ile H6 hipotezi reddedilmiştir.

Diğer yandan mesleki deneyimleri, 1-5 yıl aralığı ile 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip işgörenlerin, güçlendirme ve örgütsel bağlılık duyguları arasında ilişkiye rastlanmışken; 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olan işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

İşgören güçlendirme uygulamaları, gerek hizmet gerekse üretim işletmelerinde, müşteri memnuniyeti ve bağlılığın arttırılması ve yüksek tepkisellik kazandırdığı için tercih edilmektedir. Bu araştırmada da ortaya çıkmıştır ki, örgütsel bağlılık, işgören güçlendirme uygulamalarının sonuçlarından bir tanesidir.

SONUÇ

Alt kademelere gücün ve yetkinin aktarılmasını içeren ve işi yapanı işin sahibi yapmayı hedefleyen işgören güçlendirme kavramı, işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak adına, üretim ve hizmet konularında diğer işletmelerden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Yüksek tepkisellik, işgören ve müşteri memnuniyetinin birlikte artırılması, üretim ve hizmet kalitesinin artırılması gibi noktalara, işgören güçlendirme uygulamaları ile ulaşılabileceği, yapılan araştırmalar ve gerçekleştirilen uygulamalar göz önüne alındığında oldukça nettir. Güçlendirilmiş işgörenlerin işletmelere, kaliteyi yükselten kararlar, öz etki duygusunun pekişmesi, işletmeye bağlılık duyma ve sonuçları sahiplenme gibi katkılar sağladığı ortaya konmaktadır (Klagge, 1998: 548-559).

İşletmelerde güçlendirme düzeyinin tespiti diğer önemli bir noktadır. Hangi çalışanın hangi düzeyde güçlendirileceği belirlenebilirse, işletmeler amaçlarına daha kolay ulaşacaklardır.

Büyük mücadelelerin yaşandığı küresel rekabet ortamında, işgörenlerin güçlendirilmesi ve bu yolla örgütsel bağlılıklarının artırılması işletmelerin en önemli görevleri arasındadır.

Bu doğrultuda, işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek adına, üretim sektörü içinde varlık gösteren bir işletmede, bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni ve örneklemini bu üretim işletmesinin beyaz yaka işgörenleridir.

Gerçekleştirilen çalışmada, bulgular değerlendirildiğinde, işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın diğer önemli bir sonucu ise, hizmet departmanlarında çalışan işgörenlerin, işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin, üretim departmanlarında çalışan işgörelere göre daha yüksek olduğudur. Bunun nedeni olarak, müşteri memnuniyeti sonuçlarının ilk durağının hizmet departmanları oluşu ortaya konabilir. Hizmet departmanlarının, üretimin her koşulda gerçekleştirilebilmesi için destek niteliği taşımasından ve bu açıdan inisiyatif ve sorumluluk alma, devredilen yetkiyi kullanma gibi güçlendirme araçlarını daha etkin uyguluyor ve algılıyor olabilmelerinden geçmektedir. Bu nedenle hizmet departmanlarındaki güçlendirme-bağlılık ilişkisinin şiddeti, üretim departmanlarına göre daha yüksektir kabulü yapılabilir.

Bu kabulden yola çıkılacak olursa, var olan ilişkinin gücünün kullanılmaması işletmelerin yok olmalarına kadar sonuçlar doğurabilir, bu nedenle hizmet kalitesi gibi, üretim kalitesini de garanti altına almak adına, üretim departmanlarında da güçlendirme uygulamalarının yaygınlaştırılması ve işletme düzeyinde daha iyi bir noktaya taşınmak işletmeler tarafından hedeflenmelidir.

Bu ilişkilerden hareketle işgören güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisi, demografik değişkenlere göre de değerlendirilmiş ve sonuçlar bu anlamda da değerlendirilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin varlığı sorgulanmış ve bulgulara göre anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bayanların ilişki düzeyi, erkek işgörelere göre az farkla da olsa daha yüksektir. Kadın ve erkeklerin farklı iş tutumlarına sahip olduğu öne sürülmektedir. Toplumsal açıdan kadına ve erkeğe yüklenen ya da uygun görülen görev ve roller, iş yaşamındaki davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamı ve işle ilgili bakışlarında da değişimler yaratmaktadır (Çakır, 2001:108). Araştırma bulgularıyla paralel olarak, Mathieu ve Zajac (1990)'ın yapmış oldukları meta-analiz sonuçlarına göre, kadınların düşük bir farkla da olsa erkeklerden daha fazla örgütsel bağlılık hissettikleri ortaya konmuştur.

Araştırmacılar, kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasını, örgüt üyeliğini daha zor koşullarda elde etmeleri ile açıklamışlardır. Dolayısı ile kadınların güçlendirme ihtiyaçlarının ve bu doğrultuda güçlendirme algılarının da aynı oranda yüksek olması beklenebilir.

Araştırmaya konu olan bir diğer değişken ise yaştır. Bulgulara göre belirli yaş aralıklarındaki analiz sonuçları incelendiğinde, yaş değişkeninin güçlendirme-örgütsel bağlılık ortalamaları ile ilişkili değişkenlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır. 20-29 yaş grubu, yani çalışma hayatına yeni başlayan işgörenlerin, değişime açıklığı, idealistliği ve uyum yeteneklerinin yüksek olması, güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularını tam olarak algılamaları konusunda engel teşkil edebilir, bu nedenle 30-39 yaş grubu işgörelere göre daha düşük şiddette bir ilişkiye rastlanmış olabilir. 30-39 yaş grubu işgörel, kişisel gelişimlerine yardımcı olan araçların, güçlendirme ile mümkün olduğunu algılamış olabilirler ve dolayısı ile kendilerini işletmeye daha yüksek düzeyde bağlı hissedebilirler. 40 yaş ve üzerindeki işgörel ise, kariyer açısından daha genç yaş grubuna göre, daha durağan bir dönem geçiriyor ve aynı zamanda iyi yetişmiş işgörelere olan ihtiyacın da farkında olabilirler, bu nedenle ilişki şiddetinin 30-39 yaş grubundakilere oranla daha düşük olması beklenebilir.

Bu sonuçlardan hareketle ve yapılan araştırmalar ışığı altında, işletmelerin belirli yaş grupları konusunda daha farklı politikalar geliştirmesi gerekebilir. Aslında bu durum, işletmelerin işgöreleri için belirli güçlendirme düzeyleri tespit etmeleri yoluyla netleştirilebilir.

Demografik değişkenler kapsamında incelenen bir diğer değişken, eğitimidir. Bu çalışmada eğitim ile işgörel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak bulgular detay bazda incelendiğinde, eğitim seviyesi lisans, yüksek lisans ve doktora olan işgörel, güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır, ilkokul-lise eğitim seviyesinde olan

işgörenlerde ise bu kavramlar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bunun nedeni, ilkokul-lise eğitim seviyesinde olan işgörenlerin güçlendirme ile ilgili algılarının zayıflığı olabilir. Bu durumda üzerinde önemle durulması gereken nokta, bu seviyede yer alan işgörelere eğitim yönünde destek verilmesidir. Eğitim desteğinin yanında, güçlendirme uygulamaları ile işgörelergeliştirilmelidir.

Demografik değişkenler kapsamında incelenen son değişken, mesleki tecrübelerdir. Bu çalışmada mesleki tecrübe ile işgörel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. 1-5 yıl aralığı ile 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip işgörelerin, güçlendirme ve örgütsel bağlılık duyguları arasında ilişkiye rastlanmıştır; 6-10, 11-15 ve 16-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olan işgörelerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun nedeni mesleki tecrübe seviyelerine göre işgörelerin olaylara ve işletmeye bakış açılarının değişmesi olabilir, bu sebeple, işletmelerin belirli mesleki tecrübe grupları için, belirli güçlendirme politikaları tespit etmeleri gerekebilir.

Sonuç olarak, hizmet kalitesi gibi, üretim kalitesini de garanti altına almak adına, üretim departmanlarında da güçlendirme uygulamalarının yaygınlaştırılması ve işletme düzeyinde daha iyi bir noktaya taşınmak işletmeler tarafından hedeflenmelidir. Bununla birlikte demografik faktörlerle ilgili bulgular incelendiğinde, araştırmacılar, kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olmasını, örgüt üyeliğini daha zor koşullarda elde etmeleri ile açıklamışlardır. Dolayısı ile kadınların güçlendirme ihtiyaçlarının ve bu doğrultuda güçlendirme algılarının da aynı oranda yüksek olması beklenebilir. İşletmeler bu bilgiler doğrultusunda çalışanlarına uygulayacakları güçlendirme düzeylerini belirleyebilirler. Yaş değişkeninden hareketle ve yapılan araştırmalar ışığı altında, işletmelerin belirli yaş grupları konusunda daha farklı politikalar geliştirmesi gerektiği araştırmanın diğer önemli bir sonucudur. Aslında bu durum, işletmelerin işgöreleri için belirli güçlendirme düzeyleri tespit etmeleri yoluyla netleştirilebilir. Araştırma

bulgularına göre, eğitim faktörü belirli eğitim seviyeleri için fark yaratırken, bazı seviyeler için yaratmamaktadır. Bu nedenle işletmeler, işgörenlerinin eğitim konusundaki eksiklerini tespit etmeli ve gerekli eğitimleri alabilmeleri için işgörenlerini desteklemeli ve teşvik etmelidir. İşgörenlerin mesleki deneyimleri ile ilgili sonuçlara göre ise, işletmeler artan örgütsel bağlılık eğilimi yaşamak istiyorlarsa, işgörenleri meslek yaşantılarının her döneminde, işlerini içselleştirebilecekleri araçlar kullanarak başarıya ulaşabilirler. Bu nedenle, hangi tecrübe grubunun öncelikle hangi araçla bağlılık yaşayacağı araştırılmalı ve hayata geçirilmelidir.

KAYNAKÇA

ALAN, Randolph, SASHKIN, V. M.; "Can Organizational Empowerment Work In Multinational Settings", **Academy of Management Executive**, cilt 16, sayı 3, February, 2002, s. 102-116.

ANGLE, L. J., PERRY, J. L.; "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 26, 1981, s. 1-14.

ARGYRIS, Chris; "Empowerment: The Emperor's New Clothes", **Harvard Business Review**, cilt 76, sayı 3, 1998, s. 98-106.

ARI, Güler; **İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.

BAKAN, İsmail; "Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, s. 363-380.

BALAY, R.; **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BANDURA, A.; "Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change", **Psychological Review**, cilt 84, sayı 2, 1977, s. 191-215.

BAYRAM, Levent; "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, 59, Ekim-Aralık 2005.

BECKER, S. H.; "Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, 19, 1960, s. 533-546.

BHATNAGAR, J.; "The Power of Psychological Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in Indian Managers", **Human Resource Development International**, cilt 8, sayı 4, 2005, s. 419-433.

BOLAT, Tamer; "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilimsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 3-4, 2003, s. 199-219.

BOWEN, David E., LAWLER, Edward E.; "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When", **Sloan Management Review**, 1992, s. 32-39.

BUCHANAN, Bruce; "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19, 1974, s. 533-546.

CANNIE, Koob J., CAPLIN, Donald; **Keeping Customers For Life**, New York, Amacom, 1991.

CERTO, Samuel C.; **Modern Management**, Ninth Edition, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 2003.

CHEBAT, J. C., KOLLIAS, P.; (2000), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees Roles in Service Organizations", **Journal of Service Research**, cilt 3, sayı 1, August, 2000, s. 66-81.

CHOW, Irene Hau-Siu, LO, Thamir Wing-Chun, SHA, Zhenquan, HONG, Jiehua; "The Impact of Developmental Experience, Empowerment and Organizational Support on Catering Service Staff Performance", **Hospitality Management**, 25, 2006, s. 478-495.

COFFEY, Robert E., CURTIS, W. Cook, HUNSAKER, Phillip L.; **Management and Organizational Behavior**, USA, Austen Pres, 1994.

COHEN, A.; "Organizational commitment and turnover: A meta-analysis", **Academy of Management Journal**, 36, 1993, s. 1140-1157.

CONGER, Jay A., KANUNGO Rabinda N.; "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, cilt 13, sayı 3, 1988, s. 475.

COOK, J., WALL, T.; "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Nonfulfillment", **Journal Of Occupational Psychology**, 53, 1980, s. 39-52.

CUNNINGHAM I., HYMAN, J.; "Developing Human Resources Responsibilities to the Line – Beginning of the End or A New Beginning for Personnel?", **Personel Review**, 28, 1999, s. 9-27.

ÇAKIR, Ö.; **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2001.

ÇETİN, C., GÜNAY, G.; “Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 2001, s. 759-769.

ÇÖL, G.; “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt 6, sayı 2, 2004, s. 4-11.

D’ANUNZIO, Norma G., MC ANDREW, J. “ Re-Empowering the Empowered the Ultimate Challenge, **Personel Review**, cilt 28, sayı 3, 2003, s. 258-279.

DAFT, Richard; **Organization Theory and Design**, 6. Ed., Ohio, South-Western College Publishing, 1998.

DOĞAN, Selen, **Personel Güçlendirme (Empowerment)**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003.

DRUCKER, Peter F.; **The Coming of the New Organization**, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

EHTİYAR, Rüya, TEKİN, Yasemin, ALPER, Filiz; “Otel İşletmelerinde Çalışanların İçsel Bütünleşme Düzeyleri ve Örgüsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma”, **F&B Dergisi**, Ocak-Şubat, 2007.

ERGOĞAN, İ.; **Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler**, Ankara, Emel Matbaası, 1998.

FARRELL, D., RUSBULT, C. E.; “Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 28, 1981, s. 78-95.

FORD, Robert C., FOTTLER, Myron D.; “Empowerment: A Matter of Degree”, **Academy of Management Executive**, cilt 9, sayı 3, 1995, s. 21-31.

GINNODO, Bill; **The Power of Empowerment**, Pride Publication, 1. Ed., 1997.

GIST, M.; 1987, “Self Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management”, **Academy of Management Review**, cilt 12, sayı 3, 1987, s. 472-485.

GORDON, M. E., PHILPOT, BURT, J. W., THOMPSON, R. E., SPILLER, W. E.; “Commitment to the Union: Development of a Measure and an

Examination of its Correlates”, **Journal of Applied Psychology**, 65, 1980, s. 479-499.

GÖKMEN, S.; **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe’ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.

GRIEVES, Jim; **Strategic Human Resource Development**, Thousand Oaks, CA, Sage, 2003.

GÜL, H.; "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F., 1, 2002, s. 37-55.

GÜNEY, Salih; **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R.; "Development of Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, 60, 1975, s. 159-170.

HALES, C., KLIDAS, A.; "Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, cilt 10, sayı 3, 1998, s. 88-95.

HALL, D. T., SCHNEIDER, B.; "Correlation Organisational Identification as A function of Career Pattern and Organisational Type", **Administrative Science Quarterly**, cilt 17, sayı 3, 1972, s. 340–350.

HARDY, Cynthia, O’SULLIVAN, Sharon L.; "The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice", **Human Relations**, cilt 51, sayı 4, 1998, s. 451-483.

HREBINIAK, L. G., ALUTTO, J. A.; (1972), "Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, s. 555-572.

İLSEV, A.; **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997.

KANTER, R. M.; "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, cilt 33, sayı 4, 1968, s. 499-517.

KARATEPE, Osman M., HALICI, Ali; “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme”, **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, ,Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs, 1998, s. 139-158.

KATZ, D., KAHN, R. L.; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev. H. Can, Y. Bayar, Ankara, TODAİE 167, 1977.

KELLER, Tiffany, DANSEREAU, F.; “Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective”, **Human Relations**, cilt 48, sayı 2, 1995, s. 127-144.

KIESLER, Charles A.; **The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief**, New York, Academic Pres, 1971.

KIRKMAN, B. L., ROSEN, B. “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **Academy of Management Journal**, cilt 42, sayı 1, 1999, s. 58-74.

KLAGGE, J.; “The Empowerment Squeeze – Views from the Middle Management Position”, **Journal of Management Developement**, cilt 17, sayı 7/8, 1998, s. 548-559.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Eylül, 2003, İstanbul.

LAWLER, Edward E.; **High Involvement Management, Participative Strategies for Improving Organizational Performance**, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

LEE, M., KOH, J; “Is Empowerment Really A New Concept?” **International Journal of Human Resource Management**, cilt 12, sayı 4, 2001, s. 684-695.

LUTHANS, F.; **Organizational Behaviour**, 6. Ed., Newyork, McGraw-Hill, Inc., 1996.

MATHIEU, J. E., ZAJAC, D. M.; “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, cilt 108, sayı 2, 1990, s. 171-194.

MATHIUE, J. E., ZAJAC, D. M.; “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, **Psychological Bulletin**, cilt 108, sayı 2, 1990, s. 171-194.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, cilt 1, sayı 1, 1991, s. 61-89.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; "Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, cilt 69, sayı 3, 1984, s. 372-378.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J.; "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, s. 1-18.

MORRIS, J. H., SHERMAN, J. D.; "Generalizability of an Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, 24, 1982, s. 512-526.

MORROW, P. C.; "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", **Academy of Management Review**, cilt 8, 1983, s. 486-500.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. S; **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Pres, 1982.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M.; "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, cilt 14, 1979, s. 224-247.

NEUMANN, Jean; "Empowerment and the Authoritarian: Psychodynamics in the Service Organizational Change", **The Tavistock Institute Review**, 1993 s. 25-30.

NEWTON, L. A., SHORE, L. M.; "A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition", **Academy of Management Review**, cilt 17, sayı 2, 1992, s. 275-298.

NIEHOFF, B. P., MOORMAN, R. H., BLAKELY, FULLER G. J.; "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", **Group and Organization Management**, cilt 26, sayı 1, 2001, s. 91-114.

NIJHOF, W. J., DE JONG, M. J., BEUKHOF, G; "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", **Journal of European Industrial Training**, cilt 22, sayı 6, 1998, s. 243-248.

O'REILLY, C., CALDWELL, D. F.; "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, cilt 26, 1981, s. 597-616.

O'REILLY, C., CHATMAN, J.; "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, cilt 71, sayı 3, 1986, s. 492-499.

OLIVER, N.; "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, s. 19-31.

PELİT, Elbeyi; **İşletmelerde İşgören Güçlendirme ve İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Ankara, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.

PENLEY, L., GOULD, S.; "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, s. 43-59.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V.; "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, cilt 59, sayı 5, 1974, s. 603-609.

PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R., BOULIAN, P.; "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, cilt 59, sayı 5, 1973, s. 603-609.

REICHERS, A. E.; "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, cilt 10, sayı 3, 1985, s. 465-476.

ROBBINS, T. L., CRINO, M. D., FREDENDALL, L. D.; "An Integrative Model of the Empowerment Process", **Human Resource Management Review**, 12, 2002, s. 419-443.

RUSS, Diane E., MILLIAM, E. R.; "Executive Commentary", **Academy of Management Executive**, cilt 9, sayı 3, 1995.

SCHEIN, H. E.; **Örgüt Psikolojisi**, çev. M. Tosun, TODAİE Yayınları, sayı 173, 1978, s. 65-67.

SIGLER, Tracy H., PEARSON, C. M.; "Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", **Journal of Quality Management**, cilt 5, sayı 1, 2000, 27-53.

SPECTOR, Paul E.; "Perceived control by employees", **Human Relations**, 11, 1986, s. 1005-1016.

SPREITZER, Gretchen. M.; "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, cilt 38, sayı 5, 1995, s. 1442-1465.

SPREITZER, Gretchen. M.; "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, cilt 39, sayı 2, April, 1996, s. 483-504.

STEERS, M. R.; "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, 22, 1977, s. 46-56.

ŞİMŞEK, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Konya, 2002.

THOMAS, K., VELTHOUSE, B. A.; "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, cilt 15, sayı 4, 1990, s. 666-681.

URIS, Auren; **101 of the Greatest Ideas in Management**, New York, John Wiley and Sons, 1986.

VARONA, F.; "Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations", **American Communication Journal**, cilt 5, sayı 3, Spring 2002.

WEINER, Y.; "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, cilt 7, sayı 3, 1982, s. 418-428.

WILKINSON, Adrian; "Empowerment: Theory and Practice", **Personel Review**, cilt 27, sayı 1, 1998, s. 40-56.

EKLER

Ek 1: İşgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık anketi

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yapılan bir yüksek lisans tezine veri toplamayı amaçlamaktadır. Anketler yolu ile toplanan veriler, işgören güçlendirme ve işgörenlerin örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için kullanılacaktır. Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir.

Anket sorularına vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar birey ve kurum ismi dikkate alınmaksızın değerlendirilecektir ve araştırma amacı dışında kullanılmayacaktır.

Aşağıda yer alan ifadelere katılma düzeyinizi, uygun ifadenin altına X işareti koyarak işaretleyiniz. Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur, bu nedenle araştırmanın amacına ulaşması için soruları cevaplarken size en yakın cevabı işaretlemeniz yeterlidir, bütün soruları cevaplamanız ve yalnızca bir ifadeyi işaretlemeniz büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya göstermiş olduğunuz ilgiden ve ayırmış olduğunuz vakitten dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Anıl ÖZBEK

GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ☐ Bayan ☐ Bay
2. Yaşınız
3. Eğitiminiz ☐ İlkokul ☐ Lisans(4 yıllık)
☐ Ortaokul ☐ Lisans Üstü
☐ Lise ☐ Doktora
☐ Ön Lisans(2 yıllık)
4. Bu işyerinde çalıştığınız süre
5. İşyerinizde çalıştığınız departman ☐ **Hizmet Departmanı**

(İnsan Kaynakları, Eğitim, Personel Yönetimi, Kurumsal İletişim / Genel İdare / Hukuk, Halkla İlişkiler, Sosyal Hizmetler, Sağlık Hizmetleri, Controlling, Bilgi Teknolojileri, Donanım / Network, Uygulamalar, Mali İşler, Genel Muhasebe, Maliyet Muhasebesi ve Değer Yönetimi, Şirket Finansman, Planlama ve Raporlama)

☐ **Üretim Departmanı**

(Üretim, Üretim 1, Parça Üretim, Otobüs İskelet, Boyahane, Üretim 2, Otobüs Ön Montaj, Montaj, Araç Bitiş)

☐ **Üretim Destek Departmanı**

(Kalite, Genel Satın Alma + IPO, Satın Alma Üretim Malzemeleri, Sipariş Yönetimi, Lojistik, Lojistik Planlama, Dispozisyon, Ambar Yönetimi, İşletme Proses ve Yatırım Planlaması, İş Hazırlama, Bakım Onarım, İşletme ve Yatırım Planlaması, Teknik, Teknik Standart Otobüsler, Geliştirme / Konstrüksiyon, Dokümantasyon, Test / Prototip, Teknik Takip, Homologasyon)

(1) Hiç Katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Bazen

(4) Katılıyorum

(5) Tamamen Katılıyorum

Lütfen aşağıda verilen sorularda size en yakın gelen cevabı ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Hiç				Tamamen
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen	Katılıyorum	Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşimle ilgili faaliyetler kişisel bazda benim için anlamlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşimi başarmak için gerekli yeteneklere sahip olduğumdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimle ilgili faaliyetleri başarmak için gerekli kapasiteye sahip olduğumdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşim için gerekli yetenekleri zamanla geliştirdim.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme yetkisi büyük ölçüde bana aittir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşimi nasıl yürüteceğime kendim karar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
9. İşimi bağımsız ve serbest olarak yapmam konusunda önemli ölçüde fırsat verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalıştığım bölümde olup bitenler üzerinde etkim çoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Çalıştığım bölümde olup bitenleri büyük ölçüde kontrol edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çalıştığım bölümde olup bitenleri önemli ölçüde etkileyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki sorulara bağlı olduğunuz bir üst yönetici ile olan ilişkinizi düşünerek size en yakın gelen cevabı ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Bazen	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
Birlikte çalıştığım yöneticim;					
13. Kendime güvenmem konusunda beni cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşimle ilgili denemeler yapmam konusunda bana serbestlik ve esneklik tanır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Gerekli gördüğümde, söylenmesini ya da izin verilmesini beklemeden işe müdahale etmemi ister.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Engelleri ortadan kaldırmama yardım eder.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Düşündüğümden daha fazlasını yapabileceğim konusunda beni teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Benimle ilgili olarak güven ve saygınlık yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Duygu ve düşüncelerimi açıkça ortaya koymam konusunda beni cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Anlamli hedefler belirlememe yardım eder.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Her zaman yapılandan çok yapılabileceklere odaklanmam konusunda beni cesaretlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Ekibin daha iyiye gitmesinin, başarılacak sonuçlar kadar değerli olduğunun farkındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Bizim işimiz, bizim bütçemiz, bizim müşterimiz söylemleri ile kurumu sahiplenmemi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Ani bir yaklaşımdan ziyade uzun dönemli, sabırlı ve disiplinli bir yaklaşımı teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
25. İhtiyacım olduğunda gönüllü olarak bana zaman ayırır.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Bilgi paylaşımı yoluyla güvenilir bir ilişki geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Benim kontrolüm altındaki her bir faaliyet ve süreci analiz etmek yoluyla gelişmemi teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıda verilen sorularda size en yakın gelen cevabı ilgili kutucuğa işaretleyiniz.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Hiç				Tamamen
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen	Katılıyorum	Katılıyorum
28. İşletmenin başarısına yardımcı olabilmek için benden normal olarak beklenenin üzerinde çaba sarf etme arzusundayım.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Çevreme, bu işletmenin çalışılabilecek harika bir işletme olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Çalıştığım işletmeye olan bağlılık düzeyim çok azdır.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Bulunduğum işletmede çalışmayı sürdürebilmek için, hemen hemen her türlü görevi kabul ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Kendi değerlerimi işletme değerlerine yakın görmekteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Çevreme, bu işletmenin bir bireyi olduğumu gururla söyleyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Görevim aynı kaldığı sürece diğer işletmelerde çalışabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Çalıştığım işletme, iş performansı açısından bana en iyi şekilde ilham vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Mevcut şartlar altında meydana gelebilecek çok küçük bir değişiklik, işten ayrılmama sebep olabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Diğer işletmeler arasından bu işletmede çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Çalıştığım işletmeye süresiz bağlı kalarak, çok şeyin kazanılacağı inancında değilim.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Çoğu zaman, bu işletmenin işgörenlerini ilgilendiren önemli konulara ilişkin politikalarına katılmak güçtür.	☐	☐	☐	☐	☐
40. İşletmenin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Bana göre, bu işletme çalışılabilecek olası işletmelerin en iyisidir.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Bu işletmede çalışmaya karar vermiş olmam benim için kesinlikle yanlış bir karardır.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZET

ÖZBEK, Anıl. İşgören Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler Ve Demografik Faktörler Açısından Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Bu araştırma ile işgörenlerin güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi, bu ilişkiden farklı fonksiyonel işletme birimlerinin ne boyutta etkilendiğini ve demografik değişkenlere göre işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bir üretim işletmesinde çalışan 214 kişiye, Mowday, Steers ve Porter (1979)'ın örgütsel bağlılık ve Niehoff, Moorman, Blakely ve Fuller (2001)'in ve Spreitzer (1995)'in güçlendirme ölçekleri uygulanması yoluyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS istatistiksel analiz programı ile analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Var olan bu ilişkinin, hizmet departmanlarında, üretim departmanlarına kıyasla daha şiddetli olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlarla birlikte, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre işgören güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe değişkenlerine göre ise bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Güçlendirme
2. Örgütsel Bağlılık
3. Demografik Faktörler
4. Psikolojik Güçlendirme
5. Davranışsal Bağlılık

ABSTRACT

ÖZBEK, Anıl. Determining the Correlation between Employee Empowerment and Organizational Commitment according to the Departments and Demographical Measures, Postgraduate Thesis, Ankara, 2008.

This research has been realized to determine the correlation between employee empowerment and organizational commitment according to the departments and demographical measures. Organizational commitment (Mowday, Steers and Porter, 1979), psychological empowerment (Spreitzer, 1995) and employee empowerment (Niehoff, Moorman, Blakely and Fuller 2001) scales are applied on 214 employees. Collected datas are analyzed with SPSS. According to the results, there is correlation between employee empowerment and organizational commitment. In service departments there is stronger correlation than production departments. Futhermore, according to the gender and age variables, there is correlation between employee empowerment and organizational commiment but eucational level and professional exprience variables are not effective.

Key Words

1. Empowerment
2. Organizational Commitment
3. Demographical Measures
4. Psychological Empowerment
5. Attitudinal Commitment