

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR
PERAKENDE ŞİRKETİNDE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevcan ÇAKIR ÇİLOĞLU

Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Anabilim Dalı
Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Programı

HAZİRAN, 2023

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE PERSONEL
GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR
PERAKENDE ŞİRKETİNDE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevcan ÇAKIR ÇİLOĞLU
(Y2012.200001)

Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Anabilim Dalı
Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

HAZİRAN, 2023

ONAYFORMU

ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende Şirketinde Araştırma" adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (15/06/2023)

Sevcan ÇAKIR ÇİLOĞLU

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Hız kazanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile artan global pazardaki rekabet yarışında örgütlerin en önemli kaynağı olan insanın güçlendirilmesi ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığının artırılması daha da önem kazanmıştır.

Çalışmanın tüm süreçlerinde destekleri ile yanımda olan sevgili eşim Mehmet ÇİLOĞLU ve sevgili annem Ayşe ÇAKIR'a, iş hayatında katkıları ve yardımlarını esirgemeyen, bu süreçte de tüm desteği ile yanımda olan değerli yöneticim Kadir BEKTAŞ'a teşekkür ederim.

Tez çalışmasının tüm süreçlerinde her an desteğini hissettiğim, tecrübesinin kazanımları ile yolumu aydınlatan çok değerli hocam Dr. M. Adil SALEPÇİOĞLU'na saygılarımı ve minnetimi sunarım.

Henüz kucağıma almadığım, büyük bir heyecanla beklediğim, çalışmanın son süreçlerinde benimle olan ve varlığıyla destek bulduğum biricik kızım Ece ÇİLOĞLU'na bu tez çalışmasını armağan ederim.

Haziran, 2023

Sevcan ÇAKIR ÇİLOĞLU

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR PERAKENDE ŞİRKETİNDE ARAŞTIRMA

ÖZET

Artan teknolojik gelişmelere paralel olarak hız kazanan küreselleşme, sektörel pazarlarda uluslararası rekabeti beraberinde getirmiştir. İşletmelerin rekabet gücünü kazanmasında, bu gücü korumada ve arttırmada en önemli kaynağı olan insan, işletmeleri bu kaynağı daha da güçlendirmeye ve bünyesinde tutmaya yönlendirmektedir. İşletmelerin insan kaynağını güçlendirerek bağlılık duygusunu geliştiren yönetim şekillerinden en önemlisi olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma ile perakende sektöründe Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personelin güçlendirilmesinin örgütsel bağlılığa etkisi ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Perakende sektörü, rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve çalışan devir hızının fazla olduğu bir sektördür. Bu yüzden araştırmanın amacına uygun olarak perakende sektörünün seçilmesine karar verilmiştir.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Eylül 2022 ve Ocak 2023 tarihleri arasında İstanbul ilinde perakende sektöründeki bir şirketin çalışanları ile anket araştırması yapılmıştır. Anket sorularının ilk bölümü demografik sorulardan oluşurken ikinci bölüm “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği”, “Personel Güçlendirme Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden oluşturulmuştur. Anket sorularının yanıtlanmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmamızda öncelikli olarak araştırmanın da gerçekleştirildiği dünyada ve Türkiye’de perakende sektöründen bahsedilmiş, ardından araştırmanın da konusunu oluşturan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), personel güçlendirme ve

örgütsel bağlılık kavramlarına yer verilmiştir. Ardından perakende sektöründe yer alan bir şirket çalışanları ile gerçekleştirilen anket araştırmasının verileri analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı sonucuna varılmış, personel güçlendirmenin alt boyutlarından yalnızca yeterlilik alt boyutunun örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığına etkisi tespit edilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının ise personel güçlendirmeye etkisini tespit edebilmek için anlamlı bir veri elde edilememiştir.

Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Personel güçlendirme, Örgütsel bağlılık

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND STAFF EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: RESEARCH IN A RETAIL COMPANY

ABSTRACT

Globalization, which has accelerated in parallel with increasing technological developments, has brought international competition in sectoral markets. Human, which is the most important resource for businesses to gain competitive power, to protect and increase this power, directs businesses to further strengthen and retain this resource. Total Quality Management (TQM) is the most important form of management that improves the sense of commitment by strengthening the human resources of the enterprises.

In this study, it is aimed to determine the effect of Total Quality Management (TQM) practices and personnel empowerment on organizational commitment and the effect of Total Quality Management (TQM) practices on personnel empowerment in the retail sector. The retail sector is a sector where competition is intense and employee turnover is high. Therefore, it was decided to choose the retail sector in accordance with the purpose of the research.

Quantitative research method was preferred in the study. A survey was conducted with the employees of a company in the retail sector in Istanbul between September 2022 and January 2023. While the first part of the questionnaire consists of demographic questions, the second part consists of "Total Quality Management Practices Scale", "Personnel Empowerment Scale" and "Organizational Commitment Scale". A 5-point Likert scale was used to answer the survey questions.

In our study, the retail sector in the world and in Turkey, where it is envisaged as a study and carried out, was not mentioned, and the next effect, the negative composition Total Quality Management (TQM), personal external and external factors were included. The data of the survey research conducted with a

company user in the next retail sector were analyzed. As a result of the analysis of the data; It has been determined that Total Quality Management (TQM) practices do not have a negative effect on commitment, and that it has an effect on continuance commitment, one of the sub-dimensions of personal attraction, but only the sub-dimensions of commitment to excellence. No data could be obtained to determine Total Quality Management (TQM) practices for personal restrictions.

Keywords: Total Quality Management, Staff empowerment, Organizational commitment

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xix
I. GİRİŞ	1
A. Dünyada Ve Türkiye’de Perakende Sektörü	3
1. Dünyada Perakende Sektörü	4
2. Türkiye’de Perakende Sektörü.....	5
II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
A. Kalite.....	7
1. Kalite Çeşitleri	8
2. Kalite Maliyeti	9
3. Kalite Planı.....	9
4. Kalitenin Kontrolü	10
B. Toplam Kalite Yönetimi	11
1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	12
2. Toplam Kalite Yönetiminin İçeriği ve Prensipleri.....	15

a. Toplam kalite kontrol'den toplam kalite yönetimi'ne	15
b. Klasik kalite ile toplam kalite ayrımı.....	16
c. Toplam kalite yönetiminin kriterleri.....	17
3. Toplam Kalite Yönetimi Araçları	20
4. Toplam Kalite Yönetiminin Bileşenleri	20
a. Kaizen (sürekli iyileştirme ve geliştirme).....	21
b. Yalın yönetim	22
c. Tam zamanlı üretim.....	24
d. Altı sigma.....	25
5. İnsan Kaynakları İle Kalite İlişkisi	26
a. İnsan kaynakları ve insan ilişkileri	27
b. İş ve organizasyon tasarım ilkeleri	29
c. Personel güçlendirme.....	33
d. Personeli güçlendirmede yönetimin rolü	36
e. Çalışanların sistemle entegrasyonu ve olumlu tekrarlama	38
6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Personel Güçlendirmeye Etkisi Üzerine Araştırmalar	38
7. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Araştırmalar	40
III. PERSONEL GÜÇLENDİRME	43
A. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi	43
B. Personel Güçlendirme Süreci.....	47
1. İşletme Ögesi.....	49
2. Güçlendirilecek Çalışan Ögesi.....	50
3. Yönetici Ögesi.....	50
C. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi	51
1. Motivasyon.....	51

2. Yetki Devri.....	52
3. Yönetime Katılım.....	53
4. İş Zenginleştirme	54
D. Personel Güçlendirmenin Boyutları	54
1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu	55
2. Personel Güçlendirmenin Psikolojik Boyutu.....	56
a. Yetkinlik boyutu	57
b. Seçim boyutu	58
c. Anlam boyutu	58
d. Etki boyutu	59
E. Personel Güçlendirmenin Yaraları	59
F. Personel Güçlendirmenin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar	61
G. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Araştırmalar	63
IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	73
A. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	73
B. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	74
C. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	75
D. Örgütsel Bağlılık İle Benzer Unsurlar	77
1. İşe Bağlılık	78
2. Kariyer Bağlılığı	78
3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	79
4. Örgütsel Sadâkat	79
E. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	80
1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	80
a. Kanter'in yaklaşımı	81
b. Etzioni'nin yaklaşımı.....	81

c. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı.....	82
d. Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	82
e. Allen ve Meyer yaklaşımı.....	83
2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	87
a. Backer'ın yaklaşımı	88
b. Salancik'in yaklaşımı.....	89
3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	90
F. Örgütsel Bağlılık Türleri.....	91
1. Duygusal Bağlılık	92
2. Devam Bağlılığı	94
3. Normatif Bağlılık	95
G. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	96
1. Kişisel Faktörler	96
a. Yaş	96
b. Cinsiyet.....	97
c. Eğitim	98
d. Hizmet süresi (kıdem).....	98
e. Medeni durum.....	99
2. Örgütsel Faktörler	99
a. Yönetim tarzı ve liderlik.....	100
b. Ücret düzeyi.....	101
c. Örgüt büyüklüğü.....	101
d. Rol çatışması ve rol belirsizliği	102
e. Takım çalışması	102
f. Örgütsel adalet	103
g. Örgütsel ödüller	103

3. Örgüt Dışı Faktörler	104
a. Profesyonellik	104
b. Yeni iş fırsatı	104
c. İşsizlik düzeyi	104
d. Örgütün sektördeki konumu	105
H. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	105
1. Düşük Bağlılık	105
2. İlimli Bağlılık	106
3. Yüksek Bağlılık	106
V. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR PERAKENDE ŞİRKETİNDE ARAŞTIRMA.....	109
A. Araştırmanın Metodolojisi.....	109
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	109
2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	109
3. Araştırmanın Yöntemi	110
4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	111
5. Araştırmanın Özgünlüğü ve Kısıtları.....	112
B. Araştırma Bulguları	112
1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	112
a. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin DFA modeli ve analiz sonuçları	113
b. Personel güçlendirme ölçeğinin DFA modeli ve analiz sonuçları	116
2. Demografik Soruların Frekans ve Yüzde Dağılım Sonuçları	122
3. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri ile Betimleyici İstatistik Sonuçları	123
4. Fark Analizleri	125
5. Yapısal Regresyon Modellemesi Tahmini.....	136

6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	140
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	141
VII.KAYNAKLAR.....	147
EKLER.....	163
ÖZGEÇMİŞ.....	171

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- EOQC**: Avrupa Kalite Kontrol Birliği
- ISO** : Uluslararası Standardizasyon Örgütü
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- JIS** : Japon Standartlar Komitesi
- JIT** : Tam Zamanlı Üretim Sistemi
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- TSE** : Türk Standartları Enstitüsü

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.	Klasik Kalite İle Toplam Kalitenin Farkları	17
Çizelge 2.	Sigma Seviyeleri, Hata Payları ve Rekabet İlişkisi	26
Çizelge 3.	Klasik İşletme İle Personeli Güçlendirilmiş İşletmenin Karşılaştırılması	33
Çizelge 4.	Örgütsel Bağlılık Türlerine Etki Eden Faktörler (Sabuncuoğlu, 2009: 36)	92
Çizelge 5.	Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları Ölçeğinin DFA Model Uyum Özeti.....	114
Çizelge 6.	Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları Ölçeğinin DFA Modeli Faktör Yükleri.....	115
Çizelge 7.	Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Model Uyum Özeti.....	118
Çizelge 8.	Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Modeli Faktör Yükleri.....	118
Çizelge 9.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Model Uyum Özeti.....	121
Çizelge 10.	Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Modeli Faktör Yükleri.....	121
Çizelge 11.	Demografik Soruların Frekans Ve Yüzde Dağılımları	123
Çizelge 12.	Genel Ölçek Ve Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma İle Çarpıklık Ve Basıklık Sonuçları	124
Çizelge 13.	Öğrenim Düzeyine Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları	125
Çizelge 14.	Yaşa Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	128
Çizelge 15.	Mevkiye Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	130

Çizelge 16. Çalışma Süresine Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	136
Çizelge 17. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Boyutları İle Personel Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri.....	138
Çizelge 18. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Personel Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Regresyon Modelinin Regresyon Ağırlıkları.....	139
Çizelge 19. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Çalışana Verilen Yetki ve Yetkilendirilen Çalışanda Kendini Adama İlişkisi	31
Şekil 2. Güçlendirme ve İş İlişkisi	49
Şekil 3. Psikolojik Personel Güçlendirme.....	57
Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	80
Şekil 5. Üç Bileşenli Örgüt Bağlılık Modeli.....	83
Şekil 6. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	88
Şekil 7. Reichers'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	90
Şekil 8. Araştırmanın Modeli.....	112
Şekil 9. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları DFA Modeli.....	113
Şekil 10. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Modeli.....	117
Şekil 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Modeli.....	120
Şekil 12. Toplam Kalite Yönetiminin Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Yapısal Regresyon Modeli	137

I. GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kazanması, değişimin ve dönüşümün de hızlanmasını beraberinde getirmektedir. Örgütler de küresel rekabet yarışında ayakta kalabilmek ve başarıyı yakalayabilmek için değişim ve dönüşüme ayak uydurmak zorundadırlar. Bu bağlamda örgütlerin mevcut kaynaklarından en verimli şekilde faydalanmaları gerekmektedir. Bu bakış açısındaki örgütlerin gerekli değişim dönüşümleri gerçekleştirmelerini sağlayacak yönetim sistemlerini uygulamaları gerekmektedir.

Örgütlerin kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarına, örgütün dikeyden yataya tüm süreçlerini ve tüm çalışanlarını kapsayan, büyüme, kurumsallaşma, globalleşme vb. birçok konuda örgüte katkı sağlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bu noktada karşımıza çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yasal zorunluluğu bulunmadığından işletmelerde gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmaktadır. Gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanıyor olsa bile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların, örgütlerin her kolunun gelişmesine katkısı yadsınamaz. Gerek çalışan yönetimi gerek üst yönetimin liderliği gerek ise örgütlerdeki teknik faaliyetlere katkısı oldukça fazladır.

Gerek günümüzde gerekse gelecekte örgütlerdeki anahtar unsur, işi (ürün/hizmet) meydana getiren insan faktörü olmaktadır. İnsan faktörünü yaptığı işte güçlendirmek de bir nevi ortaya çıkacak işi güçlendirmek olacaktır. Bu açıdan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), gönüllülük esasına dayalı olsa da etkin ve verimli bir iş (ürün/hizmet) meydana getirmeyi hedef edinen örgütlerin gereklilik olarak benimsemesi gerekmektedir.

Üst yönetimin çalışana liderliği, çalışanın görev, sorumluluk ve yetki tanımlarının net ve biliniyor olması, çalışanların memnuniyet bildirimlerinin alınması ve değerlendiriliyor olması, çalışanlar ile üst yönetimi arasında etkin bir iletişimin olması, çalışanlara yetkinlikleri ile ilgili eğitimlerin veriliyor olması vb.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, çalışanda güçlendirilmiş hissi oluştururken yaptığı işe karşı bir motivasyon yaratır, edindiği yeni bilgi ve yetkinliklerle kendine karşı güveni artır. Güçlendirme çalışmaları ile yetkinliği, yetkisi, bilgisi ve donanımı artan çalışanda işine karşı bir motivasyon oluşacaktır. Çalışan, bu motivasyon ile işini ortaya koyarken kendisine tüm bu imkanları sağlayan örgütüne karşı bağlılık, aidiyet duygusu oluşturacaktır. Bu çalışmanın çıkış noktası da bu görüş olmuştur.

Çalışmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisini ortaya koymaktır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramlarının tanımları, Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) tarihsel gelişimi, içeriği, prensipleri, araçları, bileşenleri, insan kaynakları ile kalite ilişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; personel güçlendirmenin tanımı ve önemi, personel güçlendirme süreci, personel güçlendirmenin benzer kavramlarla ilişkisi, personel güçlendirmenin boyutları, yaraları, personel güçlendirmenin sağlanmasında karşılaşılan sorunlar ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımı, Tarihsel Gelişimi, Önemi, Örgütsel Bağlılık İle Benzer Unsurlar, Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması, Örgütsel Bağlılık Türleri, Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın metodolojisi, araştırma bulguları, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Literatürde Toplam Kalite Yönetimi (TKY), personel güçlendirme ve örgütsel bağlılığın ikili ilişkilerinin incelendiği çalışmalar mevcut olup üç kavramın etkilerinin birlikte incelendiği bir çalışma mevcut değildir. Bu nedenle çalışmamdan elde edilecek sonuçlar literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar neticesinde örgütlerin çalışanlarında örgütsel bağlılığı arttırmak için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ve personel güçlendirme faaliyetlerine önem vermeleri ve çalışanlarının güçlendirilmesi için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarına önem vermeleri seçenek olarak sunulmuş olacaktır. Ayrıca bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde (İKY) personel güçlendirme seçeneği olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının daha etkin uygulanmasını ve örgütsel bağlılığa katkı sağlayan bir unsur olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının ön plana çıkmasını da sağlayacaktır.

A. Dünyada Ve Türkiye'de Perakende Sektörü

Perakende, üretim ve hizmet çıktılarının, farklı satış yolları ile üreticiden tüketicilere ulaşmasının sağlandığı bir sektör çeşididir.

“Perakende” Farsça kökenli bir kelimedir (Kutu, 2013:41).

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından perakende sözcüğü “düzenli olmayan, ayrı ayrı, dağınık, perişan, malların teker teker veya birkaç parça durumunda azar azar satılmasına dayanan (satış biçimi), toptan karşıtı” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2018).

Amerikan Pazarlama Derneği de perakendeyi “Mal ve hizmetlerin kişisel, ailesel ya da ev kullanımı amacıyla satışı için; herhangi bir mağazada yapılan ya da mağazasız bazı formlarda yapılan bir takım işletme faaliyetleridir” olarak tanımlamaktadır (American Marketing Association, 2018).

Perakende sektörü, sadece ürünün tüketiciye satışını değil aynı zamanda ürünü satın alan tüketicinin ürün hakkında bilgilendirilmesi, satış sonrası tüketiciye gereken desteğin sağlanması gibi yükümlülükleri de olan pazarlamanın son basamağı olarak tanımlanabilir (Ulubağ, 2015:4).

Perakende, gereksinimlerin büyük bir parçasını karşılayan bir pazar olduğundan diğer birçok sektörü içerisinde barındırırken, birçoğunu da etkileyen bir yapıya sahiptir. Çoğu görüşe göre perakende yalnızca mağazalarda ürünlerin tüketici ile buluşmasının ve tedarikinin sağlandığı bir faaliyet dizini olmaktan ziyade konaklama hizmeti, kuaför hizmeti, tedavi hizmeti almak gibi hizmet çıktılarının da tüketicilere sunulduğu bir sektördür (Levy ve Weitz, 2004).

Perakende sektörünün tarihsel gelişimine baktığımızda ise insanoğlunun bilinen en eski tarihinden itibaren hayatta kalabilmesi için etkileşim içerisinde bulunmaya yatkın olduğu görülmektedir. Bu etkileşim gerek yardımlaşma, sosyo-kültürel paylaşımlar gerek ise rekabet dolayısıyla meydana gelmiştir. İnsanoğlunun etkileşiminin artması ile de aralarındaki alışveriş ilişkisi gelişmeye başlamıştır. Önceleri değiş-tokuş yöntemi ile başlayan ilkel alışveriş ilişkisi ürün çeşitliliğinin artması ve isteklerin çoğalması ile birlikte ticareti kolaylaştırmak adına insanları paranın icadına götürmüştür. Coğrafi yayılımların hız kazanması da insanlar arasında farklı ürünlerin alışverişini hızlandırmıştır. Talep edilen ürünlerin satışını kolaylaştıran yerleşik alanlar oluşturulmuştur.

1. Dünyada Perakende Sektörü

Teknoloji alanında yaşanan büyüme, global ekonomik gelişmeler, hız kazanan kentleşme, iklimsel ve demografik değişiklikler gibi büyük değişimlerin perakende sektörüne de yansması etkili olmuştur. Perakende sektöründe, tüketici isteklerine hızlı ve yerinde geri bildirim verebilmek için satış kanallarını düzenli olarak yürütmek gerekmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmeler, iletişim kanallarının artması, tüketicilerin hızlı geri bildirim talebi ile birlikte elektronik ticaret daha da önemli hale gelmektedir. Entegre edilmiş teknoloji alanları, müşteri istatistiklerinin oluşmasını sağlayan veri depolama sistemleri, teknoloji alanında yapılan yatırımlar ile tedarikte verimliliği arttıran uygulamalar önümüzdeki yılların perakende iş modelinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Besfin, 2018).

1980 yılları öncesinde Amerika perakende sektörü lokal olarak faaliyetlerini sürdürmekte iken 1980 ve sonrasında küreselleşmenin de etkisi ile global düzeyde yeni pazar arayışı başlamıştır.

Avrupa'da ise iktisadi birliğin mevcudiyeti, global pazarın Amerika'dan önce göze çarpması ve yayılmasında etkili olmuştur.

2000'li yıllara gelindiğinde ise global düzeydeki perakende sektörü Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya kaynaklı şirketlerin tesirinde olmuştur. 20. yüzyılda teknolojik gelişmelerin hız kazanması ile e-ticaretin yaygınlaşması perakende sektörünün büyümesinde etkili olmuştur. (Deloitte, 2016).

2. Türkiye’de Perakende Sektörü

Türkiye’deki perakende sektörünün yaklaşık %67’sini geleneksel perakende, %33’ünü ise organize perakende oluşturmaktadır. Geçen 15 yılda organize perakende pazarı büyümede oldukça hız kazanmış olsa da esnaflık kültürü geleneksel perakende sektöründe değerini günümüzde de korumaktadır. Bununla beraber organize perakende sektörü büyüme hızını muhafaza ederken geleneksel perakende sektöründe düşüş yaşanmaktadır. Bunun nedenleri arasından birkaçı; alışveriş mağazalarına yapılan büyük yatırımlar, geleneksel perakendede yaşanan rakiplik yarışı ve özellikle son yıllarda meydana gelen teknolojik gelişmeler neticesinde müşteri alışveriş alışkanlıklarında meydana gelen değişikliklerdir (KPMG, 2018).

1980’li yıllar ile birlikte Türkiye’de perakende sektörü gıda alanında ve Avrupa kaynaklı perakendecilerin etkisi altında değişim ve gelişim göstermiştir. Bazı yabancı firmalar Türkiye ile ortaklık kurarak Türkiye perakende sektörüne girerken bazıları ise kendi firmalarını açarak sektöre katılım sağlamışlardır. (İlter, Akyol ve Özgen, 2009, ss. 43-60).

Bir diğer önemli gelişme ise son yıllarda büyük kentlerde alışveriş merkezlerinin açılmasıdır. Böylelikle perakende sektöründe mağaza sayısı artarak sektörün gelişmesine katkı sağlamıştır. (İlter, Akyol ve Özgen, 2009, ss. 43-60).

Yabancı yatırımcıların Türkiye’de perakende sektörüne yaptığı yatırımlar kadar son yıllarda Türk yatırımcıların da dünya pazarına açıldıkları görülmektedir. (İlter, Akyol ve Özgen, 2009, ss. 43-60).

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

A. Kalite

Latince “durum, şart, düzey” anlamlarına karşılık gelen “qualitas - qualitem” kelimelerinden ortaya çıkmış “kalite” ürün veya hizmetin fonksiyonel kabiliyetini gösteren niteliklerdir. (Çetin vd., 2020: 3).

Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından kalite “ürün/hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan niteliklerinin bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Gürbüz, 2014: 5).

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından kalite “ürün/hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri giderme yeteneğine dair niteliklerin bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Gürbüz, 2014: 5).

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından kalite “Bir şeyin iyi ya da kötü olma niteliği, özellik 2. Üstün nitelikli olma” şeklinde tanımlanmıştır (Gürbüz, 2014: 5).

Avrupa Kalite Kontrol Birliği (EOQC) tarafından kalite “ürün/hizmetin belirli gereksinimleri giderebilme becerilerini oluşturan niteliklerin bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Gürbüz, 2014: 5).

Japon Standartlar Komitesi (JIS) tarafından kalite “ürün/hizmeti ekonomik olarak ortaya koyan ve müşteri beklentilerini karşılayan üretim sistemi şeklinde tanımlanmıştır (İnce, 2007: 28).

Shewart’a (1986: 27) tarafından kalite “müşterinin ödemeye razı olacağı bir ücretle memnuluk oluşturacak ürünün tasarlanması ve üretilmesi adına müşterinin gelecekteki beklentilerinin ölçülebilir olması” şeklinde tanımlanmıştır (İnce, 2007: 28).

Feigenbaum (1991:7) tarafından kalite “ürün/hizmetin kalitesi, müşteri gereksinimlerini olabildiğince en ekonomik düzeyde karşılamayı hedefleyen

mühendislik, üretim, kalitenin devamlılığı ile pazarlama niteliklerinin bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (İnce, 2007: 28).

Ürün veya hizmetin başlangıçta tayin edilmiş kriterlere göre üretilmesi/ortaya konulması olarak da tanımlanan kalite, ürün veya hizmetin belirli bir zamanda, önceden belirlenmiş özelliklerde fonksiyonlarını ortaya koyma yeteneğidir. (Mitra, 2016: 8).

Yönetim açısından kalite ise ürün veya hizmette mükemmellik, fiyat uygunluğu, erişim ve uygunluk olarak ifade edilebileceği gibi güvenlik, iş sağlığı, yasal gereklilikler, standartlar vb. koşullara uygun üretim faaliyetleri de sayılabilir (Jaccard, 2013: 19).

Kalite alanında birçok çalışma gerçekleştirmiş Garvin, kaliteyi ortaya konulan ürünün verimi, nitelikleri, sağlamlılığı, tutarlılığı, dayanıklılığı, hizmete uygunluğu, estetiği ve algılanan kalitesi gibi öğelerden meydana gelmektedir (Çetin vd., 2020: 3).

Crosby’e göre ise kalitenin vazgeçilmez şartları şu şekildedir;

- Kalite, mükemmel olmak değil gereksinimler konusunda yeterli olmaktır.
- Kalite, değerlendirme ile değil mâni olma ile elde edilir.
- Kalitenin başarı kriteri, sıfır yanlıştır.
- Kalitenin yeterliliği göstergelerle değil maliyet ile değerlendirilir. (Crosby, 1984: 58.)

Günümüzde kalitenin genel kabul gören tanımı “kullanım amaçlarına uygunluk” olarak ifade edilmektedir.

1. Kalite Çeşitleri

Kalite, yönetim sistemlerinde yeni bir anlayış olarak görünmesine rağmen insanlık tarihi kadar geçmişe dayanmakta olup insanın ümit ve doyumunu ile ilişkilendirilebilir.

Ishikawa’nın geriye dönük ve ileriye dönük olarak sınıflandırdığı kalite, Kano tarafından detaylı incelenerek birinci grubu “olması gereken kalite” olarak tanımlarken ikinci grubu ise “cezbedici kalite” olarak tanımlamıştır. Birtakım ürünler için satın alıcısı tarafından şikayet geri bildirimini fazla olmasına rağmen

satın alıcısına cezbedici geldiği için tercih edilmektedir. Aksine birtakım ürünlerde ise satın alıcısı tarafından şikayet geri bildirimini az olmasına rağmen cezbedici olmadığı için tercih edilmemektedir. Bu sebeple müşteri memnuniyetini yakalayabilmek için yalnızca müşteri olumsuz geri bildirimlerini ve yanırları ortadan kaldırmak yetmez, cezbedici özelliklerin de katılması amaçlanmalıdır. Yanlış oranı, yeniden çalışma oranı, müşteri geri bildirimini vb. gibi göstergelerle tanımlanan olması gereken kalite, üniversal olduğundan farklı ürünler için benzer şekilde belirtilebilir. Halbuki cezbedici kalite subjektiftir ve dolayısıyla farklı ürünler için değişkendir (Çetin vd., 2020: 5).

2. Kalite Maliyeti

Hareketli bir yapısı olan kalite, yalnızca müşteri gereksinim ve beklentilerine göre değil, kazanç seviyesine göre de çeşitlenmektedir. Bu bağlamda maliyetini kabullenerek kaliteye yapılan yatırımlar uzun vadede kâr, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliğin sağlayıcısı olur.

Kalitenin maliyetleri için farklı gruplandırmalar yapılmakla birlikte en çok kullanılanı Feigenbaum tarafından yapılmış olan gruplandırmadır ve şu şekildedir;

- Tedbir maliyetleri,
- Değerleme maliyetleri,
- İç başarısızlık maliyetleri,
- Dış başarısızlık maliyetleri. (Feigenbaum, 1956: 93-101.)

3. Kalite Planı

Belirlenmiş bir ürün/hizmet/anlaşma/tasarımın kalitesi için maliyet ve faaliyetlerinin sırasını gösteren belgedir. Bu planın etkili olabilmesi için süregelen bir gelişimin, sıfır hata odaklılığının, daimi süreç denetiminin parçası olması gerekmektedir. Verimli bir kalite planı oluşturmak için mevcut kaynaklar nedir, bu kaynakların nerede ve kim tarafından nasıl kullanılır sorularına cevap veren etkin bir ön inceleme yapılır. Plan oluşturulurken mevcut uygulamalar da incelenerek hedeflenen ile karşılaştırılarak mevcut etkin ve etkin olmayan yönler ortaya konulur. Böylece sistemi daha verimli hale getirecek faaliyetler belirlenir.

Juran'a göre kalite planı; kalite için hedeflerin ortaya konulmasını, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin ortaya konularak bu ihtiyaç ve beklentilere uygun ürün niteliklerinin ortaya konulmasını, tedarikçi beklentilerine cevap verecek kalite amaçlarının ortaya konulması ve bu amaçların en az maliyet ile sağlanmasını kapsamaktadır (Juran, 1999: 3.3).

Klasik yönetim anlayışlarında planlama konusunda yalnızca üst yönetim mesuliyet sahibidir. Diğer kişi ve unvanlar ise plan doğrultusundaki faaliyetleri yerine getirmeden sorumludurlar. Merkezileştirilmiş bu planlama anlayışı, kalite odaklı yönetim anlayışı ile örtüşmez. Kalite odaklı yönetimlerde planlama, klasik yönetim anlayışının aksine toplam bir katılım söz konusudur.

4. Kalitenin Kontrolü

Kalite kontrolün klasik işlevi, üretimde teknik niteliklere uygun olmayanları bertaraf etmek ve üretilenlerin kusurlarının olup olmadığını denetlemek için gözlem ve test faaliyetlerini yapmaktır. Fakat bu yöntem ile ortaya çıkan kalitesizlik maliyetleri arttırmış bu nedenle kalite kontrol yaklaşımından uzaklaşmış, kusurların tespit edilmesi odaklı kontrol şekli yerine kusurları önleyen sistemlere öncelik verilmiştir. Böylelikle tasarım, üretim ve üretim sonrası hizmet aşamalarında kontrol sistemi kurularak "Toplam Kalite Kontrol" yaklaşımı belirlemiştir (Çetin vd., 1993: 133-140).

Klasik yönetimlerde, kalite üst yöneticilerin yükümlülüğünde, üretim sonrasında ürünün "kalite kontrolü"nü gerçekleştiren (batch control) çalışanlar mevcuttur. Toplam Kalite Kontrol'de ise üretim öncesinde başlayan ve üretimin her seviyesinde kalitenin sağlanmasını hedef alan bir yaklaşım benimsenir, bütün çalışanların tüm aşamalarda görevi ve yükümlülüğü mevcuttur. Üretim süreçlerinde bilgilerin bir araya getirilmesi ve değerlendirilmesi klasik yönetim anlayışındaki gibi üst yönetimin yükümlülüğünde değil süreçlerde görev alan çalışanların yükümlülüğündedir (Sevimler, 2010: 8).

Kalite kontrolün amacı; kalitenin amaçları ile ortaya konulan faaliyetler arasındaki farklar tespit edilerek bu farkların incelenmesi neticesinde farkları ortadan kaldırmaya yönelik önleyici uygulamaların belirlenmesidir. Feigenbaum'a kalite kontrolün amacı; tüm üretim aşamalarında ürünün istenilen kaliteye uygunluğuna göre kontrol edilmesidir. Bu bağlamda kalite kontrolü;

- Üretim Öncesi Kontrol
- Girdi Kontrolü
- Çıktı Kontrolü
- Süreç Kontrolü olarak ele almıştır.

B. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), satın alanın tatminini temel alan bir yönetim anlayışıdır. İşletmelerde sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi hedeflemektedir (Dale vd., 1994: 20).

1945'li yıllardan sonra mühendislik anlayışı olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), 1980'li yılların sonrasında ise bu anlayıştan çok örgütün bütününde süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesini kapsayan bir yönetim anlayışına evrilmiştir. Örgütler için uzun süreli satın alan memnuniyetini, bünyesindeki çalışanlar ve toplum için kazanım edinmeyi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm çalışanların eşlik ettiği, kaliteyi hedefleyen bir yönetim şeklidir (Çetin vd., 2020: 13).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yönetim sistemleri içinde bir reform olarak kabul görmüştür. Bu yaklaşımda asıl hedef; kapsadığı problem çözme, karar alma ile yönetim şekli olarak örgütte verimi arttırıp savurganlığı ve maliyetin seviyesini düşürmek, müşteri talep ve gereksinimlerine cevap vererek müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek, devamlı iyileştirme ve gelişmeyle örgütün rekabet yarışını konumunda sürdürmesini sağlamak ve bununla birlikte örgütün büyümesini sağlamaktır (Pullu, 2017: 8-9).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin, çalışanların bütününe eşlik etmesiyle geliştirilmesi, iç-dış müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi ve müşteri sadakatinin sağlanması hedefiyle, örgüt içerisinde elde edilen çıktılarının devamlı iyileştirilmesini amaçlayan, müşteri taleplerini önemseyen ve müşteri tarafından beklenen kaliteyi bütün uygulamalarında, ürün-hizmet içeriğinde barındıran çağdaş yönetim felsefesidir (Gedikbey, 2009: 8).

Yönetim sistemleri arasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ni ayıran özellik her türlü örgütü mükemmelliğe eriştirecek bir yönetim sistemi olarak global düzeyde benimsenmiş olmasıdır. Bunun öncelikli sebebi, örgütlerin gereksinimlerini klasik yaklaşımlardan farklı olarak ele alması ve çözüme kavuşturmasıdır (Doğu, 2009: 7).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmelerin tüm süreçlerde, satın alınan memnuniyetini dikkate alarak ürünün/hizmetin üretilmesini, faaliyetlerin bu kapsamda standartlaştırılmasını ve çalışanların devamlı eğitilmesi ve geliştirilmesi ile sürece dahil edilmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi (TKY); proses, yapı ve insan kaynağı unsurlarından oluşan bütün bir yapıdır ve bu unsurlar arasında uyumu desteklemektedir (Goetsch vd., 2014: 3).

Günümüzde rekabette öncelik kazanmak için sadece iyi olmak yeterli değildir. Sürekli değişen ve artan müşteri memnuniyetini yakalayabilmek için müşterinin istek ve beklentilerini dikkate alarak bu doğrultuda faaliyetlere yön vermek gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kişi veya kişilerin değil tüm insan kaynağının katılımını gerektirir. Asıl hedefi de ürünün hammadde aşamasından tüketicisine ulaşımına kadar tüm süreçlerinde kaliteyi sağlamasıdır.

1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Ürünlerin belirli bir kalite düzeyinde üretilmesi, bu kalitenin denetlenmesi ve kalitenin elde edilmesi ile ilgili ilk faaliyetler M.Ö. 2150 yıllarına kadar uzanmaktadır. Kalitenin sağlanması ile ilgili ilk kanun niteliğindeki ifadeyi Hammurabi Yasası'ndaki 229. maddede görüyoruz: “ Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir”.

Anadolu'da ise önce toplumsal olarak başlayıp sonra ekonomik bir örgütlenme halini alan Ahilik oluşumunda kalite kavramı büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda Ahilik oluşumunda yönetimin faal oluşu, oluşuma tüm çalışanların katkı sağlaması, paydaşların memnuniyetinin sağlanması, mükemmeliyetçilik ve sürdürülebilirlik prensiplerinin benimsenmesinin Anadolu'daki ilk toplam kalite faaliyetleri olduğu iddia edilmektedir (Karatop vd., 2011: 1-4).

Osmanlı döneminde kalite çerçevesinde ilk faaliyetler 16. yüzyıl başlarında görülmektedir. Bursa, İzmir ve Edirne Belediye Kanunnameleri (1502-1507) çevre ve tüketicinin korunmasına yönelik ilk kanunlardan kabul edilmektedirler (Çetin vd., 2020: 17).

Sanayi reformu öncesinde kalite ustaların görevi olarak kabul edilmekte olup üretim ve kalitenin kontrolü bir bütün olarak benimsenmekteydi. Endüstri reformu sonrasında ise üretim ve kalite kontrol birbirinden ayrılarak kalite kontrolü sağlamak için muayeneciler adı altında işçi grubu oluşturulmuştur. Muayeneciler, yapılan işi kontrol edip mevcut hataları ortaya çıkarma görevini yerine getirmişlerdir. Muayenecilerin gerçekleştireceği kontrol ile amaç hataları ürün tüketiciye ulaşmadan belirlemek ve ortadan kaldırarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Hataların ve düşük kalitenin sadece tespit edilerek ürünlerin elenmesi, nedenlerinin araştırılmaması üreticiyi zor durumda bırakmıştır. Bu sebeple düşük kalitenin nedenlerini araştıran, üreticiye yarar sağlayacak kalite kontrol sistemi geliştirilmiştir. (Juran, 1999: 2.11).

Western Electric şirketinde çalışan Walter A. Shewart'ın geliştirdiği istatistiksel kalite kontrol yönetimi, üretim aşamasında hatalı üretimlerin erken tespit edilmesinde kullanılmıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı sırasında artış yaşanan savaş malzemelerinin üretiminde kullanılması, ilgi görmesi neticesinde geliştirilmesine katkı sağlamıştır. II. Dünya Savaşı'nın yaşandığı 1940'lı yıllar ile 1970'li yıllar arasında rekabetin ana ögesi üretimdi. 1970'li yılların sonunda ise teknolojinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile birlikte üretim gücünü teknoloji ile birleştiren işletmeler, düşük maliyette rekabeti başlattılar. 1980'li yıllarda da Japonların dünya pazarına adımını atmasıyla yeni rekabet ögesi kalite olmuştur (Çetin vd., 2020: 18).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı Amerikalı istatistikçi Edwards W. Deming tarafından ortaya konulmuştur. Deming, örgütlerdeki kalite ile ilgili yükümlülüklerin tüm uygulamalarda görev alan kişiler tarafından paylaşılması gerektiğini savunmuştur. Kalite ile ilgili problemlerin işçilik ile değil sistem ile ilgili olduğu görüşündedir. Deming ve benzerleri tarafından ortaya konulan bu yaklaşım, II. Dünya Savaşı sonrasında artan talebi karşılamak ile uğraşan ABD tarafından çok önemsenmemiştir. (Bolat, 2006: 6).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının gelişmesinde ve yaygınlaşmasında önemli gelişme Japon endüstrisinin yeniden kuruluşu aşamasında danışmanlık görevini yürütmesi için Deming'in General Douglas Mc Arthur tarafından Japonya'ya götürülmesidir. Japonya'nın doğal kaynaklardan yoksun olması ve işçiliğinin kötü olması neticesinde dünya pazarında sınırlı bir paya sahip olacağı görüşünde olan General Douglas Mc Arthur'un Japonların ürünlerini yüksek kalitede ortaya koymaları için yönlendirdiği danışmanlardan biri de Deming olmuştur. ABD'de beklediği ilgiliyi göremeyen Deming böylece Japonlara görüşlerini aktarma ve İstatistiksel Kalite Kontrolü öğretme imkanı bulmuştur (Çetin, 1987: 13).

II. Dünya Savaşı öncesinde Japon ürünlerinin kalitesi uluslararası pazarda yer alan ürünlerin kalitesine göre düşüktü. Dolayısıyla düşük fiyatlara satılan bu düşük kaliteli ürünlerin satışının sürekliliğini korumak oldukça zordu. Kalite kontrolde kullanılan istatistiksel yöntemlerin Japon endüstrisini iyileştireceğine ve geliştireceğine inanılıyordu. II. Dünya Savaşı'nda ağır hasar alan Japonya'da doğal kaynaklar oldukça az olduğundan kaliteli ürün üretmek ve pazarlamak öncelikli hedef haline gelmiştir. Modern kalite kontrol faaliyetleri, iyileşme ve sürekliliği sağlamada ihtiyaç olarak görülmeye başlanmıştır. (Mitra, 2016: 5).

1950'li yıllarda Japonya tarafından benimsenip geliştirilen bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) özellikle üretim faaliyetlerinde hataları tespit etmek, üretim şartları ve ürünün kalitesi arasındaki bağlantıyı ortaya koymak gibi çeşitli faaliyetlerde oldukça etkin olmuştur. Fakat bu etki Japonya için asıl amaç olan müşteri memnuniyetinin artmasına katkıda bulunmamış olup sadece üretim ve tetkik faaliyetlerinde etkisini göstermiştir. Bu doğrultuda da üretimin öncesindeki süreçlere ve tetkik faaliyetlerinin sonrasındaki süreçlere yönelmeye başlamışlardır.

Japonya tarafından kalite müşteriye vaat edilen bir standart olarak benimsenmiş olup bu vaadin çalışanlar tarafından da benimsenmesi gerektiğine inanılmıştır. Bu kapsamda uygulanmaya başlanan iç kalite kontrol tetkikleri birçok yönetim tarafından uygulandı ve gelişmede etkileri kısa sürede görüldü. Bu tetkiklerin iki önemli niteliği vardır; ilki kalite kontrol uygulamaları şirketin büyük bir kısmına yaygınlaşmıştır, ikincisi ise tüm çalışanların bu uygulamalara katılıyor olmasıdır.

1962 yılına gelindiğinde ise Kauro Ishikawa'nın çalışan eğitimi ve Kalite Kontrol Çemberi uygulamalarını görmekteyiz. Kalite çemberlerinin öncelikli amacı işi yöneten kişilerin öz gelişim ile liderlik ve yönetim yeteneklerini geliştirmektir. Bir diğer amacı da herkesin kalite problemleri ve bu problemler için ortaya konulacak faaliyetlerin bilincinde olduğu böylece çalışanın motivasyonunun yüksek olduğu bir çalışma süreci ortaya koymaktır. Tüm bu amaçlar doğrultusunda çalışanın tüm yeteneklerini ortaya koymasını sağlayarak ve çalışanlar arasında saygıyı arttırarak huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak örgütlerin gelişmesi amaçlanmıştır (Chan ve Ming-Lu, 2002: 463-497).

Japonya, saf petrol ve doğal kaynaklar bakımından diğer ülkelere bağımlı bir ülke olduğundan 1970'li yılların başında tüm dünyada ortaya çıkan enerji krizinden ekonomik olarak en çok etkilenmesi beklenen ülkelerdendi. Bu gelişmeler neticesinde örgütler çeşitli tasarruf önlemleri almışlardır. 1979'da Toyota Firması'nda hammaddenin ihtiyaç duyulan en uygun oran ve zamanda temin edilmesini savunan "Tam Zamanlı Üretim (JIT) Sistemi" uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde kaliteyi merkeze alan Japonya optik, elektronik ve otomotiv sektörlerinde dünyada lider ülke haline gelmiştir. Bu gelişmeler neticesinde kaliteyi merkeze alan yönetim anlayışı benimsenmeye başlanmış olup dünyada kalite ile rekabet dönemi yaşanmıştır. Kalite yönetiminin yaygınlaşmasını takiben 1987 yılında ISO 9000 Kalite Güvence Standardı serisi yayınlanmıştır. (Mitra, 2016: 137).

Japonya'daki örgütlerin performanslarındaki gelişmeler özellikle ABD olmak üzere dünya ülkelerinde büyük etki göstermiştir. Ülkeler kalitenin sağlanması için yeni yöntem arayışı içerisine girmişlerdir. 1980'li yıllarda ABD'li birçok örgüt kalite problemlerinin çözülmesi için çalışanlarını istatistiksel yöntemler konusunda eğitmiştir.

Kaliteyi başarı için odağına alan örgütler yönetimin liderlik kavramını örgütlerinde sağlama seviyelerine göre başarılı olmuşlardır.

2. Toplam Kalite Yönetiminin İçeriği ve Prensipleri

a. Toplam kalite kontrol'den toplam kalite yönetimi'ne

Bugünkü manasında Toplam Kalite Yönetimi'ni ilk defa 1956 yılında bir makalesinde Toplam Kalite Kontrol olarak ele alan Feigenbaum tarafından

müşterinin memnuniyetini hedef alan ve örgütteki çalışanların gayretlerinin tümünü kapsayan bir yönetim olarak tarif edilmiştir. (Feigenbaum, 1956: 93-101).

Kalite; müşterinin gereksinimleri için ürünlerin eylemsel olarak kullanılması ve fiyatı ile ilgili iken kontrol ise; ürün ile ilgili standartların oluşturulması ve bu standartlara uygunluğun denetlenmesi, standartlara uygunluk tespit edilmediğinde gerekli düzeltici tedbirlerin alınarak standartlarda iyileştirmeye gidilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çetin vd., 2020: 37).

Japonya'da örgütler bugünkü Toplam Kalite Yönetimi'ne yakın Tüm İşletme Kalite Kontrolü adı altında kalite çemberlerinden oluşan bir kavrama yönelirken batı ülkelerinde ise kalitenin kalite kontrol bölümlerinin görevi kapsamında olduğu düşünüldüğünden Japonya'da olduğu gibi örgütün tamamına yayılan bir kavram olmasının önüne geçilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımının öncü kriterleri arasında çalışanlara karar verme sorumluluğunun verilmesi ile güçlendirilmesi, aşamalı karar verme yerine hemen karar vermenin baskın olması, örgütün çabukluk ve güncel değişiklik merkezli amaçları benimsemesi vb. sayılabilir. Bu yaklaşımın merkezinde standartların ürün ve bütün çalışanlar bazında sürekli denetlenmesi ve bu denetlemeler neticesinde sürekli geliştirmesi yer almaktadır.

b. Klasik kalite ile toplam kalite ayrımı

Klasik kalite anlayışında ürünün meydana gelmesinin ardından denetlenmesi yaklaşımı mevcut iken Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışında ürünün hammaddesinden itibaren tüm süreçlerinin ve bu süreçlerde görev alan çalışanların denetlenmesi ve bu denetleme sonuçları neticesinde süreçlerin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi yaklaşımı mevcuttur. Klasik kalite anlayışında çalışanlar pasif halde iken Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışında ise çalışanların güçlendirilerek iyileştirme faaliyetlerinde aktif rol ile ön planda yer alırlar. (Goetsch ve Davis, 2014: 6).

Çizelge 1. Klasik Kalite İle Toplam Kalitenin Farkları

KLASİK KALİTE	TOPLAM KALİTE
Verimlilik ile kalite zıt olarak düşünülür. Müşterilerin taleplerini karşılamak olarak tanımlanır.	Verimlilik kalite ile eş olarak düşünülür. Müşterilerin taleplerinin karşılanması ve beklentilerinin fazlasıyla karşılanması olarak tanımlanır.
Standartlar belirli bir hata miktarına izin verir ve bu doğrultuda oluşturulur.	Standartlar üst düzey başarıya göre oluşturulur ve aralıksız iyileştirme ile standartların aşılması öngörülür.
Kalite, üründe denetlenir. Hatalar üretimin bir kısmı olarak kabullenilir.	Kalite, ürün ve süreçte denetlenir. Hatalar, denetim ile ortaya çıkmadan önce tespit edilebilir ve nadir görülür seviyeye indirilir.
Kalite, ayrı bir iş olarak görülür.	Kalite, işletmenin genelinde tüm çalışanların yükümlülükleri olan bir fonksiyondur.
Eksiklikler için çalışanlar sorumlu olarak görülür. Müşteri ile ilişkiler kısa süreli ve maliyet merkezli düşünülür.	Problemlerin asgari %85'inden yönetim mesuldür. Müşteri ile ilişkiler uzun süreli ve kalite merkezli düşünülür.

c. Toplam kalite yönetiminin kriterleri

Toplam Kalite Yönetimi'nin örgütlerde etkin olarak işletilmesi ve bunun neticesinde verim elde edilebilmesi için birtakım kriterler mevcuttur. Başka bir ifade ile Toplam Kalite Yönetimi'nin nasıl işletilmesi ile ilgili yol gösterici olan bu kriterler; stratejik plan, bilimsel yaklaşım, liderlik, müşteri odaklılık ve personel güçlendirmedir.

- Stratejik Plan

Toplam Kalite Yönetimi'ni işleten örgütler amaç, vizyon, hedefler, değerler ve faaliyetlerden meydana gelen stratejik plana sahiptir. Mevcut bu planın amacı, kalitedeki iyileştirme faaliyetleri ile sürdürülebilirliğin ve gelişimin sağlanması ile örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktır. (Goetsch ve Davis, 2014: 132).

- Bilimsel Yaklaşım

Toplam Kalite Yönetimi'nde insan etkeni kadar önemli bir diğer etken de işin tasarlanması, problemlerin çözülmesinde karar verme aşamaları ile kantitatif metot ve tekniklerden faydalanmayı hedefleyen bilimsel yaklaşımlardır. Ölçme, deney ve denetimin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, verilerin elde edilebilmesi ve elde edilen bu verilerin değerlendirilmesi ile gerçekleştirilebilir.

- Liderlik

Yönetimsel kararların alınması ve yaşanan gelişmelerin izlenmesi yöneticilerin vazifesidir. Bu hususta mevcut yönetim şekline Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişin sağlanmasında yöneticilerin sadakati ve önderliği şarttır. Her aşamadaki yöneticilerin çalışanlarına örgütün amaçlarını etkin bir şekilde aktarması başarının olmazsa olmazlarından. Başarı için üst yönetimin sadece bu planları gerçekleştirmesi yetmez, faaliyetlere kendisinin katılım sağlaması, bünyesindeki tüm çalışanların da katılımını özendirerek sürekli iyileştirmeyi örgütün kültürü haline getirmek amaçlanmalıdır.

Üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi'nde en anlamlı sorumluluğu kalite faaliyetlerine tüm çalışanların dahil edilmesini güvence altına almaktır. Bu dahil edilmenin içeriği; yönetici çalışanın yeterliği, motivasyon, iletişim, yetki devri vb. başlıklar ile ilgilidir. Tüm çalışanların kalite süreçlerine dahil edilmesi kurum kültürünün mevcudiyeti, yönetimin liderliği ve takım çalışması ile mümkündür.

Toplam Kalite Yönetimi'nde hedeflenen kaliteye erişilmesi tüm çalışanların aynı amaç, hedef ve stratejilerde buluşması ile mümkün olabilir. Çalışanların tüm beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için mevcut bütün faaliyetlere dahil edilmesi gerekir.

Kalite yönetiminde merkezi insan olan bir yöntem oluşturmak önemlidir. Yönetimde amaç, hedef, kalite kontrol vb. kusursuz olsa bile ürünleri mükemmel kalitede oluşturmada yeterli olmayabilir. Eğitimli çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması sonucunda kalitede mükemmelle ulaşmak olasıdır. Süreçlerde görüşlerini yönetici ve diğer çalışanlar ile değerlendirme imkanı bulan çalışanlar kalitede başarının yakalanmasına katkıda bulunabilirler.

- Müşteri Odaklılık

Toplam Kalite Yönetimi'nde müşterinin gereksinim ve taleplerinin daimi olarak takip edilmesi ve ortaya konulan ürün/hizmetin bunlara uygun nitelikte olması gerekir. Müşteri gereksinim ve taleplerinin karşılanması adına ürün/hizmet her an sunulabilir ve erişilebilir olmalı, elverişli yer ve vakitte müşteriye ulaştırılmalı, müşterinin taleplerine uygun olmalıdır.

Müşteri merkezlik, örgütün müşteri ve pazardaki ilerlemeleri sürekli takip ederek uygulamalarını bu doğrultuda gerçekleştirmesi, geliştirmesi, değiştirmesidir. Bu hususta müşteri gereksinimlerinin tespit edilmesini,

müşterilerin ciddi bir geri bildirim kaynağı olarak ele alınmasını, pazar incelemelerinin daimi olarak yapılmasını, müşteriden yapılan olumsuz geri bildirimlerin incelenmesini, hedeflerin desteklenmesini ve müşteriler ile sürekli ve yakın görüşmelerin gerçekleştirilmesini içermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri tanımı sadece ürün/hizmeti tedarik eden kişi olarak değerlendirilmemektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nde müşteri tanımı iç müşteri ve dış müşteriyi kapsamaktadır. İç müşteri, örgütün çalışanlarını tanımlarken, dış müşteri firmanın ürün/hizmetini tedarik eden kişileri tanımlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde kabul edilen bir diğer ilişki de iç müşterinin memnuniyetinin dış müşterinin memnuniyetini etkilediğidir. İç müşterilerin tamamladıkları işi aktardıkları kişi veya birimleri müşteri olarak kabullenerek görevlerini yürütmeleri beklenmektedir. (Juran, 1999: 2-3).

- Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme, çalışanların ortaya koydukları işler ile ilgili fikir, tavsiye ve çözüm sunma fırsatı verilerek iş ile ilgili karar süreçlerine dahil edilmelerini sağlamaktır. Çalışanın hem fiziki hem de teorik iş bilgilerinden en yüksek seviyede faydalanmayı sağlayan personel güçlendirmenin en etkili şekilleri şöyledir;

- Çalışanın öz denetiminin sağlanması; hedeflerin çalışan tarafından biliniyor olması, ana sürecin biliniyor olması ve sürecin bu hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda düzenlenmesi için çalışan tarafından gerekli kararların alınabiliyor olmasıdır.
- Çalışanın karar vermede özgür olması; çalışanın oluşturulan ürünün hedeflere uygunluğu konusunda karar vermesine olanak sağlar.
- Çalışanın işinin yaygınlaştırması; aynı bölümlere bağlı mevcut işin varyasyonlarında veya farklı iş bölümlerinde görevlendirmektir.
- Öz idareyi sağlayan takımlar oluşturmak; çalışanların farklı bölümlerde ve farklı işlerde görevlendirilmesi amacı ile eğitim verilir. Yetkilendirme, süreçlerin idaresi, görevlerin dağıtılması, yeni çalışanların alınması, organizasyonun sağlanması vb. başlıklardan oluşmaktadır.

3. Toplam Kalite Yönetimi Araçları

Japonya'da istatistiksel kalite kontrol ile ilgili yaptığı çalışmalar ile ön plana çıkan J. Kaoru Ishikawa'a göre (1915-1989), bir örgütte kullanılacak istatistiksel kalite kontrol araçları 3 başlık altında sıralanabilir (Çetin vd., 2020: 59).

1. sınıf olarak tanımlanan kolaylıkla kavranabilir ve uygulamaya geçirilebilir araçlar;

- Beyin Fırtınası
- Neden – Sonuç Tekniği
- Pareto Analizi
- Dağılım Grafiği
- Kontrol Grafiği
- Histogram
- Akış Grafiği

2. sınıf araçlar; hipotez testi, örnekleme vb. daha çok yöneticiler ve kalite yetkilileri tarafından kullanılanlar olarak tanımlanır.

3. sınıf araçlar ise ileri derecede matematik bilgisi gerektiren Tagushi yöntemleri, saha araştırma yöntemleri vb. kalite yetkilileri ve danışmanlar tarafından kullanılanlar olarak tanımlanır.

Toplam Kalite Yönetimi'nde en çok kullanılan araçlar için 1. sınıf araçlar ön plana çıkmaktadır.

4. Toplam Kalite Yönetiminin Bileşenleri

Toplam Kalite Yönetimi'nin hedefi, örgütün tüm paydaşları ile sürekli iletişim halinde ve tüm paydaşların süreçlere dahil edildiği iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. İyileştirme faaliyetlerinin 3 ana başlığı ise ürün, süreç ve insan kaynağıdır. 1960'lı yılların sonrasında hızla gelişim yaşanan Toplam Kalite Yönetimi'nde çeşitli bakış açıları ve alt başlıklar türetilmiştir. Bunların öncüleri ise; Altı Sigma, Tam Zamanlı Üretim, Yalın Yönetim ve Kaizen'dir.

a. Kaizen (sürekli iyileştirme ve geliştirme)

Japonca “Kai” ve “Zen”, “Değişim” ve “İyi” kelimelerinden oluşturulan Kaizen, anlam olarak sürekli iyileştirmeyi ifade etmektedir. Başka bir ifade ile örgütün tüm çalışanlarını içerisine alan ve sürekli iyileştirmeyi betimleyen ifadedir. Bu yaklaşım için gereğince iyi diye bir sınır yoktur. Örgüt içerisindeki tüm faktörler (insan kaynağı, üretim süreçleri, son ürün, faaliyetler vb.) sürekli iyileştirilmelidir.

Sürekli iyileştirmeyi betimleyen Kaizen yaklaşımını ilk defa ortaya koyan Japon Masaaki Imai, Japon dilinde “seiri, seiton, seiso, seiketsu ve shitsuke” kelimelerinin ilk harflerinden oluşan 5S yöntemi, kaizenin başarıyla gerçekleştirilmesi adına ortaya konulacak 5 basamağı ifade etmektedir. (Imai, 1986: 32).

- Seiri (Ayıklama): zamanda kazanç sağlamak ve işe odaklanmak için üretilecek ürüne ait malzeme ve ekipmanlar haricindeki tüm ekipmanların ortamdaki uzaklaştırılmasıdır.
- Seiton (Düzenleme): ekipman ve malzemelerin kullanılacağı zaman kolaylıkla ulaşılabilir olması için çalışmalar bittikten sonra yerlerine yerleştirilmesidir.
- Seiso (Temizleme): çalışılan ortamın temiz tutulmasıdır.
- Seiketsu (Standartlaştırma): ilk üç basamağın tekrarlı ve düzenli yürütülmesi için standardize edilmesidir.
- Shitsuke (Disiplin): ilk dört basamağın kriterlere ve kurallara uygun, etkili bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

Kaizen, bir örgütte problemlerin tespit edilmesi ile başlar ve tüm çalışanların bu problemleri kabullendiği bir kurum kültürü yaratılarak problemler için çözüm üretilmesi hedeflenmektedir. Bu problemler bölümler arası veya bölüm içerisinde olabilir. Kaizenin önemi, örgüt yönetiminin bulunduğu pazarda daimi olmayı sağlaması, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve faaliyetleri neticesinde kar elde edebilmesi için müşterinin gereksinim ve beklentilerine cevap vermeye yönlendirmesidir. Bu hususta Kaizen, firmaları müşteri istek ve beklentilerine yönelten bir yaklaşımdır.

Kaizen'in bir diğer önemi ise, süreçlere yönlendirmesidir. Kaizen, iyileştirme faaliyetleri için çalışanları süreç odaklı düşünmeye yönlendirmektedir. Kaizenin üç ana şartı mevcuttur. Bu şartlar;

- Varolan durumu eksik bulmak,
- İnsan kaynağını iyileştirmek,
- Problem çözme yöntemlerini kullanmak.

Kaizenin öncelikli amaçlarından biri israfları yok etmeye veya olabilecek en az seviyeye indirmektir. Sıklıkla karşılaşılan israflar; üretim fazlalığı, bekleme, taşıma, gereğinden fazla işlem, depolamak, istenmeyen hareketler vb. gibi sayılabilir.

Kaizenin işlem basamakları ise; problemin tarifi, incelenmesi, ana nedenlerin ortaya çıkarılması, alınacak olan önlemlerin tasarlanması ve faaliyete geçirilmesi, elde edilen sonuçların gözden geçirilmesi ve standartlaştırılması şeklinde sıralanabilir. Bu işlem basamakları problemlerin iyileştirme ile ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır.

Kaizen ile örgütlerin farklı bölümlerinde gerçekleştirilen küçük iyileştirmelerden örgüt genelinde büyük sonuçların elde edilmesi öngörülmektedir.

b. Yalın yönetim

Japon otomotiv sektörü firmalarından Toyota'nın ortaya çıkardığı Yalın Yönetim; az hammadde ile daha kaliteli ve daha fazla ürün elde etme felsefesini tanımlar. Kalite, zaman, maliyet, ortam, icat ve mesai yapılan süreden tasarruf sağlayan bu felsefe, Kaizen gibi israfi önleme hedefindedir. (Morgan vd., 2007: 19).

Yalın firma; iç müşterileri, dış müşterileri ve toplum için doğru olanı yapan ve değer yaratan örgüttür (Liker, 2005: 101-103). İsrافی en aza indirmeyi veya ortadan kaldırmayı, fark yaratan çalışanlara yardım etmeyi, ürünleri müşteri isteklerini karşılayacak zamanda üretmeyi, güncel teknolojiyi kullanmayı ve zamana yayarak öğrenmeyi hedeflemektedir. Yalın üretimin oluşumunun doğru ve eksiksiz olması için üretim hızı yavaş yavaş hızlandırılmalıdır (Çetin vd., 2020: 76).

Yalın yönetimi diğer yaklaşımlardan farklı kılan en önemli özelliği amacına insani değerlere zarar vermeden erişmesidir. Yalın üretimde çalışanlara önemli işlerin sorumluluğu ve yetkisinin verilmesiyle insana saygı kriteri kapsanmış olup çalışanın motivasyonunda yükselme hedeflenir. (Liker, 2005: 15).

Yalın yönetimde öncelikli hedeflerden bir diğeri de işin sorumluluğunu örgütün tamamına genişletmektir. Bu sorumluluk çalışanın ortaya koyduğu işi kendisinin denetleme yetkisini sağlamakla birlikte yanlış yapma kaygısını da beraberinde getirir. Yalın üretimin başarı ile ortaya konulabilmesi için pek çok işi öğrenmeye ve öğrendiği bu işleri takım çalışması ile ortaya koymaya hevesli çalışanlara gereksinim duyulur. Özet olarak üst seviye çalışanlar olmadan yalın üretimi gerçekleştirmek mümkün olmaz iken elverişli bir yöntem olmadan da üst seviye çalışanlar oluşturmak da mümkün olmaz (Çetin vd., 2020: 77).

Yalın üretimi benimsemiş ve uygulamakta olan örgütlerde problemler ile sistemde iyileştirmeler gerçekleştirilip, sistemin gelişime katkı sağlandığından pozitif bir bakış açısı vardır. Problem yaratan uygulama ve faaliyetler, başarılı gerçekleştirilen ve problem yaratmayan uygulama ve faaliyetlere göre daha değerlidir. Bunun nedeni problem yaratan uygulama ve faaliyetlerin iyileştirilmesi esnasında bilgi kazanımının yüksek olmasıdır. (Morgan vd., 2007: 229-248).

Yalın üretimin uygulama araçlarından Genchi (gerçek yer) ve gembutsu (gerçek malzeme-ürün) anlamlarına gelen kelimelerden oluşan Genchi Gembutsu'dur. Bu araç ile problemi oluşturan ana etkenin bireysel gözlem yöntemiyle bilgilerin teyit edilmesi amaçlanmaktadır. Tüm problemleri çözenin veya ortadan kaldırmanın ilk basamağı esas olayı anlamaktır. Böylece yalın üretim düşünmeye yönlendirerek yaratıcılığı destekler. Bu hususta da Genchi Gembutsu çalışanların sürece hem fiziki hem de duygusal katılımı ile başarıya ulaşılacağını destekler. (Morgan vd., 2007: 192).

Yalın yönetimde liderler zamanında ve örgüt çalışanları içerisinden atanmışlardır. Yalın liderler işe tüm detayları ile hakim olarak çalışanları geliştirir, teknik iş bilgileri ile hürmet görürken liderlik becerileri ile de çalışanlara öncü olurlar. Çalışanların hedeflerini ortak hedefte toplamının kurumsal bilginin sağlanmasında ana etken olduğunun farkındadırlar.

Yalın liderler zorlayıcı hedefler koyma hususunda istekli olup her türlü araştırma ve geri besleme almada oldukça hırslıdırlar. Bu ifade, yalın üretim araçlarından biri olan hoshin kanri'nin tanımı olarak kabul edilebilir. Hoshin kanri “topu yakala – politika açıklamak”, örgütün en üstünden en alt çalışanına kadar hedeflerin benimsenmesini ifade eder. Zorlayıcı hedeflerin gerçekleştirilmesi için her seviyede çalışanlar tarafından bu hedeflere destek verecek seviyede hedefler belirlenir. Bu hedeflerin nicel olması gerekmektedir. Özetle hoshin kanri, örgütsel hedefleri, her bir çalışma seviyesinde anlamlı hedeflere dönüştürme aracıdır. (Morgan vd., 2007: 40).

c. Tam zamanlı üretim

Uygun miktarda materyalin zamanında üretilmesi veya tedarik edilmesi olarak tanımlanan “Tam Zamanlı Üretim”i sadece materyal denetim yöntemi değildir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bünyesinde bir yönetim yaklaşımıdır.

Tam Zamanlı Üretim için aşağıdaki temel özellikler sıralanabilir; (Çetin vd., 2020: 79).

- İsrafın önüne geçmek
- Kaliteyi sağlamak
- Yalın üretim
- Uygulamalarda çakışma
- Asgari kalibre süresi
- Uygulamaların kısım alma yöntemiyle yapılması
- Zamanında tedarik

Tam Zamanlı Üretim için aşağıdaki amaçlar sıralanabilir; (Çetin vd., 2020: 79).

- Elverişli kalite, maliyet ve üretim yöntemi tasarımını gerçekleştirmek
- Ürün için gerçekleştirilecek üretim ve tasarım faaliyetlerinde asgari hammadde kullanmak
- Tedarikçinin taleplerini doğru ve vaktinde karşılamak
- Tedarikçiler ile şeffaf ve güven temelli ilişki sağlamak

- Tüm çalışanların katılımını sağlayacak geliştirme politikası yaratarak toplam üretim yöntemini geliştirmek

Çalışma alanında parça eksikliğinde parça üretiminin veya temininin zamanında sağlanarak çalışmaların durdurulmaması, devam etmesi olarak tanımlanan “Kanban” Tam Zamanlı Üretim alt fonksiyonlarından biridir. İş ile ilgili talimatlar, etiketler, yön kartları gibi üretim süreçlerinde aksamaları engelleyen sistemlerdir. Bunlarda parça isteklerinin zamanı peşinen tanımlandığından gerek duyulduğu an parçalar üretilir, tedarik edilir veya depolanmış olanlardan verilir.

Tam Zamanlı Üretimde tedarik süreci önemli alt başlıklardandır. Sistemde daimi olarak asgari düzeyde stok bulundurmak esastır. Sık sık gerçekleştirilen tedariklerde örgütler arasında gerçekleştirilecek nakliyelerde süre ve finans kazancı sağlaması açısından satın alımların yapıldığı örgütlerin tedarikçilerine yakın mesafede konumlandırılması önceliklendirilmelidir.

d. Altı sigma

Örgütlerdeki süreçlerde hata oranını milyonda 3.4’e indirmeyi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bünyesindeki istatistiksel bir yaklaşım olarak tanımlanan “Altı Sigma” 1981 yılında Motorola firmasının yöneticisinden Robert Galvin tarafından örgütün performansının gelecek beş yılda on katı arttırma hedefi koyması ile ortaya çıkmıştır. Bu hedefin başarı ile gerçekleştirilmesi üzerine gelecek iki yıl için performansın on kat arttırılması hedefini koymuştur. İki yıl ara ile güncellenen bu hedef 1992 senesine erişildiğinde Motorola’nın yüz kat daha faal ve verimli performans ortaya koyan bir örgüt haline dönüşmesini sağlamıştır. Motorola’nın bu çalışmalarının ardından Altı Sigma başta Amerikan örgütleri olmak üzere farklı örgütlerde kullanılarak yayılmıştır. Motorola işletmesi ise Altı Sigma konusundaki çalışmaları ve başarıları neticesinde Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nü kazanmıştır.

Zamanla birçok sektöre de yayılma fırsatı bulan, kazanç ve başarı elde edilmesini sağlayarak örgütlere rekabet üstünlüğü kazandıran Altı Sigma, aşağıdaki altı aşamadan oluşmaktadır;

- Müşterilerin beklentilerini tespit etmek

- Belirlenen müşteri beklentilerini niteliklerine göre gruplandırmak
- Gruplandırılan niteliklerin süreç veya kısmi üretim gerekliliğini saptamak
- Tüm gruplandırılan nitelik için geçerli maksimum tolerans değerini tespit etmek
- Tüm gruplandırılan nitelik için süreç tespit etmek
- Altı Sigma seviyesine ulaşmak için ürün, süreç veya her ikisinde tasarım gerçekleştirmek

Yunan alfabesinde Sigma büyük harf olarak toplam (Σ), küçük harf olarak da standart sapmayı (σ) temsil eder. Sigma seviyelerine göre değişen hata payları ve rekabet ilişkisi Çizelge 2’de gösterilmektedir.

Çizelge 2. Sigma Seviyeleri, Hata Payları ve Rekabet İlişkisi

Sigma	1	2	3	4	5	6
Hata Payı	6,90000	308537	66807	6210	233	3,4
Kalite Maliyeti	< 40%	30-40%	20-30%	15-20%	10-15%	< 10%
Rekabet İlişkisi	Rekabet Edilemez		Sektör Ortalaması		Dünya Düzeyi	

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bileşenlerinin birbiri ile birleştirilmesiyle de ortaya farklı yöntemler çıkmaktadır. İki yöntemin birbirinin eksik kısımlarını tamamlamasıyla daha etkili bir yöntem ortaya çıkmaktadır. Yalın yönetimin israfı ortadan kaldırma, altı sigmanın ise hataları ortadan kaldırma hedeflerinin bütünleştirilmesi ile oluşturulan yalın altı sigma yöntemi de bunlardan bir tanesidir (Çetin vd., 2020: 83).

5. İnsan Kaynakları İle Kalite İlişkisi

Çevredeki gelişmelere ayak uydurabilmek için örgütler müşteri ve kalite merkezli olmalıdır. Örgütlerin çevresinde daimi gelişim gerçekleştiğinden örgütlerin değişimi-gelişimi de kaçınılmazdır. Bu değişim, gelişim için Toplam Kalite Yönetimi (TKY) önemli araçlardan biridir. Gelişim için mükemmeliyetçi olmak, çoğalan müşteri taleplerine ve global rekabete karşı en etkin yönetimlerden biri olan Toplam Kalite Yönetimi’nde başarıya ulaşmanın önemli başlıklarından biri de insan kaynağı ve bu insan kaynağını faal ve verimli kullanmaktır. (Thurow, 1993: 51-52).

Rekabet yarışında üstünlüğünü elde etmek zor olduğu kadar bu rekabet üstünlüğünü korumak da o kadar zordur. Toplam Kalite Yönetimi'nde insan kaynağını etkin ve verimli kullanarak başarı elde eden örgütlerin insan kaynağını yönetmesinde etkili olan çeşitli görüş, organizasyon, süreç ve araçlar mevcuttur.

a. İnsan kaynakları ve insan ilişkileri

Örgütlerdeki insan kaynaklarının amacı, organizasyondaki insan kaynağı içerisinde ilişkileri güçlü kılmaktır. Güçlü ilişkilerin özellikleri ise şeffaf, pozitif ve etkin olmaktır. Güçlü ilişkilerin kurulduğu örgütlerde çalışanlar yüksek mutluluk duygusu ile aidiyet duygusu ile çalışarak verimli bir çalışma süreci ortaya koyar.

Toplam Kalite Yönetimi'nde daimi gelişimi sağlamak için kurum kültürünün geliştirilmesi ve benimsetilmesi oldukça önemlidir. Deming, derslerindeki yazılardan hareketle 14 nokta için kültür tanımlarını yapmıştır. (Deming, 1986: 34). Toplam Kalite Kontrol'ün temel amacı insanlara kalite anlayışını benimsetebilmektir. Bunu sağlamış olan örgütler ürünlerinin kaliteli ortaya konmasında büyük yol katetmişler demektir. Çalışanların yalnızca beden gücünü değil beyin gücünü de etkin olarak kullanması gerektiğini savunan Imai, kurum kültürünün sağlanmasında tüm çalışanların sisteme dahil edilmesi ile örgütün rekabette başarıya ulaşabileceğini savunmuştur.

Malcolm Baldrige'e göre Toplam Kalite Yönetimi'ni kuvvetlendiren kültürel başlıklar; şeffaf iletişim, güven, çalışma istikrarı, performans değerlendirme ve koçluktur.

- Açık İletişim

Çalışanlar ihtiyacı olan verilere ulaşabiliyor, bu konuda engellenmiyor olmalıdır. İletişim şeffaf, vaktinde ve güvenilir olmalı, verilerle ve doğrulanmış bilgilerle desteklenmelidir. Bu bilgiler ürünün ve harcama emeğin maliyeti, paranın vakit olarak karşılığı, israf seviyeleri, israfların maliyeti, müşterilerin hoşnutluk-hoşnutsuzluk seviyeleri, tek bir çalışanın maliyeti vb. kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nde çalışanlar süreçleri idare edebilmeli, problemlere çözüm getirebilmeli ve karar verebilir yetkide olmalıdır. Çalışanlar, karar verebilme yetkilerini kullanabilmek için bilgilerin, verilerin şeffaf olması

gerekmektedir. Bilgilerin, verilerin şeffaf olmadığı noktada karar verebilme yetkilerini kullanabilmeleri mümkün değildir.

Personel güçlendirmenin benimsendiği örgütlerde çalışanlar, örgütün vizyon, amaç ve hedeflerini şeffaf olarak öğrenmeli ve benimsemelidir. Sitka'daki Mt. Edgecomb Okulu'nun vizyon belirleme çalışmalarına tüm çalışanlar ve öğrenciler katılım sağlanmıştır. Eastman'ın filtre ürünleri departman çalışanları da departmanın vizyon, amaç, ilkeler ve hedeflerinin geliştirilmesine 4500'ü geçen fikir ile katılımda bulunmuş olup halen daha kullanılmaktadırlar. Çalışanların katılımı, anlamalarında daha etkili olurken gerçekleştirilen faaliyetlerin, belirlenmiş vizyon ve amaçlara uygunluğunun karar verilmesinde daha etkili rol aldıklarını ortaya koymuştur (Çetin vd., 2020: 109).

- Güven

Örgütte güven karşılıklı, çift yönlü olmalıdır. Yönetim kademesi çalışanlarına karşı güven duygusu ile yaklaşmaz ise çalışanların faaliyetlerinde de güven hissedemez.

Smyrna'daki Nissan Fabrikası'nda üst düzey yönetici hem kişisel görüşmelerde hem de örgütün haberlerinde çalışanlarını düşünen ve yaratan kişiler olarak tasvir etmektedir. 10 ve üzeri aşamalı denetim yapmaktansa 5 aşamalı denetim kalitenin sağlanmasında ve bakımların takibinde bölümdeki teknisyenlerin görevlendirildiği üretim bölümlerinde çalışanlara önemli yükümlülükler verilmiştir. Bu çalışanlar gerek duyulduğunda bölümdeki faaliyetleri durdurma yetkisine de sahiptir (Çetin vd., 2020: 113).

- Çalışma İstikrarı

Merkezinde, örgütün eğitim yatırımları ve mevcut güven ortamını devam ettirmenin yer aldığı çalışma istikrarı, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan örgütlerde önemli bir yere sahiptir.

Çalışma istikrarını etkisi altına alan iki faaliyet mevcuttur. Bunlar; periyodik iş dalgalanması ve geliştirme faaliyetleri ile ortaya çıkan tehdittir. Periyodik iş dalgalanması; mevcut iş faaliyetlerindeki dalgalanmalar daimi çalışanların istikrarının planlanmasını gerektirmektedir. Mevcut iş gücünün yeterli olmadığı artan faaliyetlerinin karşılanmasında daimi çalışanın haricinde

mesai uygulanması, geçici-sözleşmeli çalışan temin edilmesi gibi planlar, programlar uygulanabilmektedir. Geliştirme ile çıkan tehdit ise; çalışanlar iş geliştirme faaliyetlerinde görev aldıkça bazı görevler gereksiz duruma düşmektedir. Yönetim kademesi tarafından çalışanlardan iş geliştirme faaliyetlerinde görev almalarını istemeden önce çalışma istikrarı koruma altına alınmalıdır. Çalışanlar iş geliştirme faaliyetleri sonunda işlerinin gereksiz duruma gelmesi halinde başka işlerde de görevlendirilebileceğini bilmelidir, bu güvence ile çalışmalıdır.

- Performans Değerlendirme ve Koçluk

Performans değerlendirme ve koçluk, gerçekleştirilme amacına göre yıkıcı ya da yaratıcı olabilir. Performansı değerlendirmenin amacı çalışanların performansını arttırmak ise yaratıcı özelliğinden söz edilirken değerlendirmenin amacı ücret ve terfi kararları için ise yıkıcı özelliğinden söz edilebilir.

Scholtes, koçluk için kullanılacak performans değerlendirme yöntemleri sunmuştur. Şeffaf iletişimin mevcut olduğu sistemlerde performans değerlendirmesinin önemli kısmını yapacak üst yöneticilerin koçluk konusunda bilgili ve yetkin olmaları gerekmektedir. Değerlendirme sonuçları, koçlukta geliştirilecek yönler açısından önemlidir. (Çetin vd., 2020: 115).

Örgütler, çalışanlarını güçlendirdikçe eski performans değerlendirme yöntemlerinin gelişmelerini olumsuz etkilediğini anlamışlardır. Amacı ücret ve terfi kararlarına girdi oluşturması olan değerlendirmeler takım çalışmasını ve buna bağlı olarak da sürekli iyileşmeyi, gelişmeyi olumsuz etkiler. Takım içerisinde görev alan bir çalışanın kişisel performansı tam olarak saptanamaz. Çalışanı güçlendiren örgütlerde de performans değerlendirme gerçekleştirilmektedir fakat bu değerlendirme çalışanın gelişimini dikkate alır, ücret ve terfi konularında dikkate alınmaz.

b. İş ve organizasyon tasarım ilkeleri

- Çalışan, İşletme ve Müşteri Memnuniyeti İçin İş Tasarımı

Başarılı örgütler, müşterilerinin memnuniyetine önem verir, çalışan bağlılığını yükseltmeye odaklanır ve örgütün performansını geliştirir. Çalışan ve müşteri memnuniyeti için çalışanların yükümlülüklerini dikkate alarak uygun bir iş tasarımı yaratır.

Çalışan, müşterilerin gereksinimlerinin farkında olup gereksinimlerin nasıl karşılanacağı, müşterinin memnuniyeti için neler yapılacağı konusunda bilinçli olmalıdır. Örgüt de çalışana bu gereksinimleri karşılama konusunda performansı geliştirme imkanı tanımalıdır. Özetle; örgüt, müşteri gereksinimlerinin farkında olan, gereksinimleri anlayan ve gereksinimleri ilgili kişilere ileten bir anlayış ile faaliyetleri gerçekleştiren takımın performansı ile ilgili geribildirim alınacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu hususta çalışan için aşağıdaki fırsatları sunmalıdır;

- İşin amacı, stratejileri ve örgütün kendilerinden beklentilerini kavramak,
- Yeterli ücret,
- Meslekte ilerleme olanakları,
- Örgütte yeterli sorumluluk,
- Yeterli eğitim ve ekipman,
- Çalışma ortamındaki güven.

Örgüt, çalışan memnuniyetini ölçmeli ve sonuçlarını yönetime sunmalıdır. Yönetim, bu sonuçlara göre geliştirme imkanlarını değerlendirmelidir.

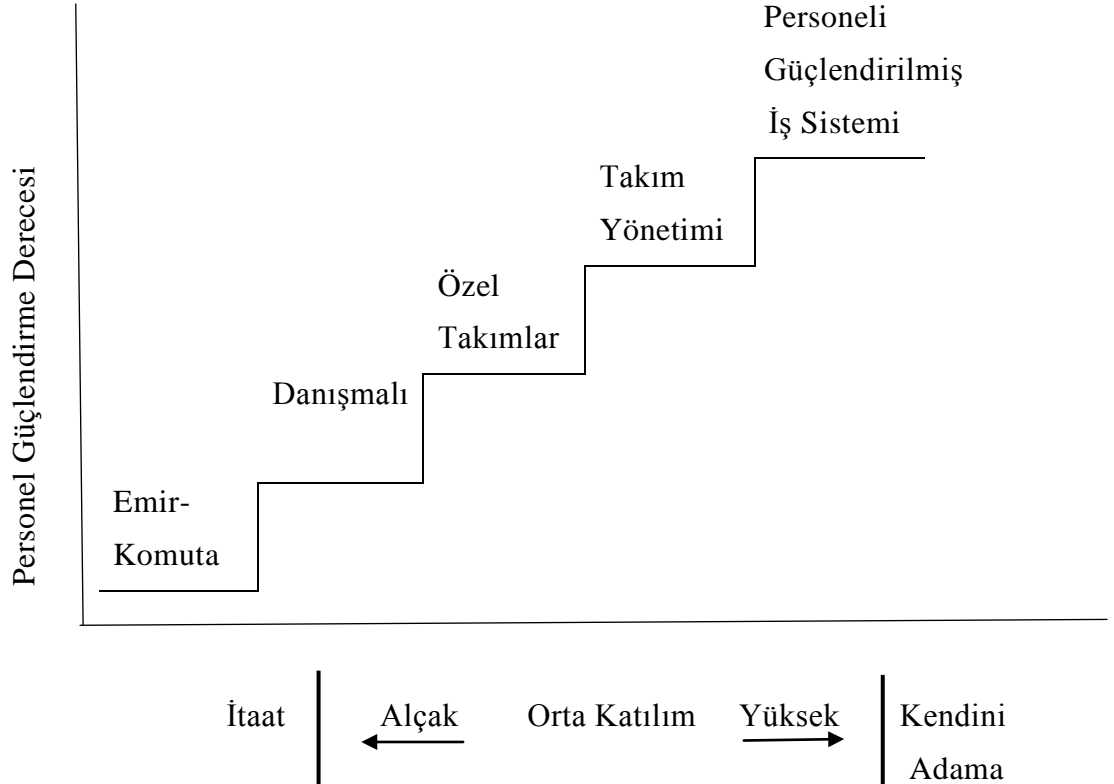
Netaş yaklaşımı, “Tatmin edilmiş iş gücü, tatmin edilmiş müşterinin anahtarıdır.” görüşünü destekler. Müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğu birçok örgüt tarafından kabul görmektedir. Ritz-Carlton verileri, en fazla çalışan memnuniyetinin olduğu otellerde aynı zamanda en fazla müşteri memnuniyetinin olduğunu göstermektedir.

- Daimi Gelişim İçin İşgören Katılımını İsteklendiren Sistem

20. yüzyılın ilk yarısına kadar yüksek verim ve kazanç sağlayan Frederick Taylor’un uzmanlaşma görüşü Klasik Amerikan yönetimlerinde etkili olmuştur. Ardından çalışanlar daha donanımlı, ekipmanlar ise sayıca fazla ve karışık duruma gelmiştir. Çalışanlar arasındaki iletişimin artması gerektiğini savunan örgütler takım çalışması denemeleri gerçekleştirmiş olsalar da 1980’li yıllarda etkili olmaya başlamıştır.

Yöneticinin verdiği emirlerin çalışanlar tarafından yerine getirildiği emir-komuta yönteminde çalışanlar yüksek katılım ve performans gerektiren işlere

adapte olamazlar. Bu işler için yeni beceriler öğrenilmesi, eski alışkanlıklardan vazgeçilmesi gerekmektedir. Şekil 1’de çalışana yetki verilmesi ve bu yetki neticesinde çalışanın kendini adama seviyesi arasındaki ilişki gösterilmektedir. Her basamakta çalışanın katılımı ve çalışanın güçlendirilmesi yükselmektedir. Örgütlerin çoğu katılımı artan ve güçlendirilen çalışanın takımına, işine, örgütüne ve örgütün amaçlarına olan bağlılığının arttığını farkındadır (Çetin vd., 2020: 120).



Şekil 1. Çalışana Verilen Yetki ve Yetkilendirilen Çalışanda Kendini Adama İlişkisi

Emir-komuta yönetimlerinde verilen görev sorgulanmadan yerine getirilir. Katılımlı yönetimlerde ise birinci adım, yönetici iş ile ilgili çalışanların düşüncelerini sorar ve tartışır. Bir sonraki adım ise bir problem için çalışmak adına bir takımın oluşturulmasıdır. Bu katılımlar takımında görev alan çalışanlarda iftihar duygusu oluştururken kendini adama ve ait hissetme gibi duyguları da canlandırır.

Takımların özel bir problem için bir araya gelip probleme çözüm bulmaları ancak hızlı çözüm üretebilen çalışanların seçilmesi ile mümkündür. Toplam Kalite Yönetimi’nde çalışanları doğru tanımlamak ve seçmek sistemin öncelikli

adımıdır. Diğer adım ise; takımı oluşturan çalışanları problem çözme konusunda eğitmektir.

Juran'a göre Toplam Kalite Yönetimi'nde bir sonraki gelişme; çeşitli takımların yer aldığı sistemlerin oluşturulması ve yaygınlaştırılmasıdır. Bu takımlar; yüksek performans takımları, kendini yöneten takımlar, güçlendirilmiş takımlar ve doğal takımlardır. En yaygın olan kendi kendini yöneten takımlarda kendilerini ve gün içerisindeki işleri yöneten çalışanlardan oluşan daimi takımlardır. Takımın görevleri; iş planının yapılması, kaynakların idaresi, bütçenin oluşturulması, kalite kontrol, süreç geliştirme, performans yönetimi ve insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerdir. Önceden yöneticiler tarafından yapılan bazı faaliyetler bu takım çalışanları tarafından gerçekleştirilir. Yöneticiler yine mevcuttur fakat koç gibi çalışırlar.

Güçlendirilmiş takımlar, örgütün performansını yükseltir. Bu takım çalışanları, örgütün ve takımın amaçlarını gerçekleştirmek adına birbirilerini ve örgütü desteklerler. Güçlendirilmiş iş yöntemleri; takımların güçlendirebileceği (yetki, beceri, talep ve amaçlarını anlama) ve müşterinin, çalışanların ve örgütün gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde ayarlanmalıdır. (Juran, 1989: 30).

Güçlendirilmiş takım çalışanları, iş ile ilgili günlük kararların büyük çoğunluğunu alma yetkisine sahiptir. Takım çalışanları, faaliyetler neticesinde ortaya çıkan tüm ürün ve hizmetlerden sorumludur. Bununla birlikte problem çözme, liderlik ve takım geliştirme için fazlasıyla sorumluluk alırlar.

Takım çalışanlarının yetki ve becerilerini geliştirerek değişen müşteri taleplerini karşılamaları için eğitilirler. Böylece takım çalışanları farklı birkaç görevi de yerine getirebilir yeteneğe ulaşır. Böylece daha az çalışan ile daha fazla değişen müşteri taleplerine cevap verebilen örgütlere dönüşürler. Güçlendirilmiş takımların gelişimleri değerlendirilir ve 1-2 yıl süren periyotlarda iş süreçlerini yeniden düzenlerler.

Güçlendirilmiş takım çalışanlarında birçok olumlu davranış görülebilir ve bunlar takıma ve takımın çevresine de yansır.

Eastman Chemical firmasında takım çalışanlarında şu durumlar gözlemlenmiştir:

Yöneticileri tatmin etmek yerine örgütün amacını (müşteriyi memnun etmek ve ekonomik amaçlara erişmek) gerçekleştirmeye odaklanmak: takım çalışanları müşteri ve işletmenin gereksinimlerini ve bu gereksinimleri gidermede takımın performansını incelerler. Amaçlar şeffaf olmadığında “ne” ve “neden” soruları ile yönetimi sorgularlar. Çalışanlar için müşteri ve örgütün üstünlüğü bulunduğu sorgulanmaktan ve tavsiyelerde bulunmaktan kaçınmazlar.

Şirket sahipleri gibi daha fazla gayret sarfederler. Örnek olarak vidaya ihtiyacı olan bir çalışan evinin yakınındaki bir nalburdan vida alır. Ücretini kendisi öder ve örgütünden karşılığını istemez. Bu davranışı, çalışma gayretine bir katkıdır. Takım çalışanları sıklıkla görev tanımları dışındaki görevleri de yerine getirirler, bundan kaçınmazlar, sıklıkla görev tanımları dışına çıkarak farklı görevleri yerine getirirler. Takım çalışmasının en yüksek performansa erişmesi için tecrübeli takım çalışanları, yeni takım çalışanları ile düşünce ve görüşlerini paylaşırlar. Takım çalışanları, örgütün hedeflerine ulaşmasında yükümlülükleri yönetime atmak yerine tüm yükümlülüğü kendi üzerine alarak faaliyetlerini gerçekleştirir, sorumluluk alırlar.

İş süreçlerinde bir problem ile karşılaşıldığında takım çalışanlarından fikri olanlar bu fikirlerini uygulamaya koyabilmek için süreçteki diğer takım çalışanlarından veri talep ederek onların da problem çözme sürecine dahil olmasını sağlarlar.

Yukarıda sayılan tüm faaliyetlerin amaçlanan sonuçları elde etmesinde şeffaf iletişim kilit görevindedir.

c. Personel güçlendirme

Klasik bir örgüt ile çalışanı güçlendirilmiş bir örgüt arasında bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıklar aşağıda Çizelge 3’te gösterilmektedir (Çetin vd., 2020: 127).

Çizelge 3. Klasik İşletme İle Personeli Güçlendirilmiş İşletmenin Karşılaştırılması

Faktör	Klasik Örgüt	Personeli Güçlendirilmiş Örgüt
Rehberlik	Normları/süreçleri takip eder	Davranışlar ilkelere göre belirlenir
Odak Nokta	Yöneticisini memnun etmek	Müşteriyi memnun etmek, örgütün hedeflerine odaklanmak
Ustabaşı	Kısıtlı beceriye sahip	Birçok beceriye sahip

Esnekliği		
Katılım	Kısıtlı dahil olma	Yüksek dahil olma
Yetkilendirme	Emirlere uyar, onay alır	Yenilikçi, istikrarlı gayret
Çalışanlar	İş yapan maddi varlık olarak kabul edilir	İş yapan, maddi manevi varlık olarak kabul edilir
Liderlik	Yalnızca yöneticiler yapar	Yöneticiler ile çalışanlar yapar
İletişim	Babadan çocuğa gibi / Babaerkil	Yetişkin seviyesinde
Sorumluluk	Yönetimde	Yönetim ve çalışanlarda
İş	Fonksiyon	Çapraz fonksiyon
Yönetim	Yönetim tarafından	Yönetim ile takım tarafından
Kalite Kontrol	Laboratuvarın yükümlülüğündedir	Takımın yükümlülüğündedir

- Ortam Yaratmak

Örgüt, çalışanlarının potansiyel tüm performansını ortaya koyabilmesi için tüm imkanları sağlaması gerektiğinin farkında olmalıdır. Bu farkındalık sonucunda çalışanlarının faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyacağı her şeyin mevcut olduğu bir ortam sunmalıdır. Bunun için;

- Müşteri gereksinimleri giderildiği takdirde; çalışmaların hangi ortamda, hangi zamanda ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanlar serbest bırakılmıştır. Çalışanlara, insanlara kolaylıkla ulaşabilmeleri için telefon, e-mail, bilgisayar vb. araç-gereçler sağlanmıştır.
- Her çalışanın öncelikli olarak sorumlu olduğu bir bölüm vardır. Ancak ihtiyaç halinde diğer bölümlere de katılım sağlanması gerektiği bilincine de sahiptirler.
- Örgütün performansı çalışanlar ile şeffaf olarak paylaşılır. Belirli periyotlarda çalışanlarla; mali durum, devamsızlık, kazanç, kişisel performans gibi konularda güncel veriler paylaşılır.
- Çalışanlar mevcut tüm iş ortamlarını kullanabilirler. İşin sonunda çalışan tarafından ortam başkası tarafından tekrar kullanılmak üzere boş/temiz bırakılır.

Özellikle son 20 yılda çalışanı güçlendirilen örgütlerde gözlemlenen başarı, için tecrübeli kişilerin deneyimlerinden, farklı örgütlerin ziyaretlerinden ve kitap gibi çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır.

- Dış Müşterilere Odaklanmak

Çalışanı güçlendirilmiş örgütlerin merkezinde; dış müşteriler, dış müşterilerin gereksinimleri ve bu gereksinimlere cevap verecek ürün/hizmetlerdir.

- Örgüt, süreç ve ürün yelpazesini azaltacak düzene sahiptir.
- Organizasyonel kademeler azdır.
- Merkezinde iş ve müşteri vardır.
- Kaynaktaki farklılığı azaltmak için sınırlar konmuştur.
- Şebekeler kuvvetlidir.
- İletişim şeffaftır.
- Çalışanlar önemli müşterileri, gereksinimlerini ve bu gereksinimleri nasıl karşılayacaklarının bilincindedirler.
- Örgüt yönetimi için müşteri girdisi kullanılır.

- Kurallarla Rehberlik

- Örgütte tüm çalışanlar tarafından bilinen ve benimsenen bir vizyon vardır.
- Örgütte tüm faaliyetler ve prensipler, örgütün vizyon, amaç ve ilkelerine göre oluşturulmuştur.
- Paylaşılan Liderlik

Güçlendirilmiş takımlarda yöneticiler; işin beklenti ve yükümlülüklerinin saptanması, kaynakların takımlara paylaşımı, daimi gelişmenin kontrolü gibi koçluk ve geliştirme işlerini de kapsayan ayrıca görevler üstlenirler. Bunlarla birlikte yönetici çalışan sorumluluk ve görevlerine bunlar da eklenir. Yöneticiler, işletmenin tamamını etkileyen kararlara tüm çalışanların katılımını sağlar.

Çalışanı güçlendirilmiş örgütlerde işi destekleyen yöntemler mevcuttur. Bunlar;

- Üstün yetenek ve davranışların ayırt edilmesi ve ödüllendirilmesi,
- Hareket halinde kararı desteklemek için iş ve muhasebe bilgileri,
- Nitelikli çalışanın temini, konumlandırılması ve yönetimi sistemleri,

- Takımlara işlerinde başarıyı yakalamaları için liderlik yapmak.

d. Personeli güçlendirmede yönetimin rolü

Çalışanı güçlendirilmiş, müşteri memnuniyetini yakalamış, sürekli gelişme gösteren yüksek çalışan performansına sahip örgütte vizyonu oluşturmak, duyurmak ve benimsetmek yönetimin görevidir. Örgütün uzun vadeli hedeflerine erişmesinde amaca olan bağlılık önemlidir.

- Ödüllendirme

Örgütün uzun vadeli hedeflerine erişmesinde ortaya konan üstün performans yönetim tarafından ödüllendirilmeli ve bu ödüllendirme tekrarlanmalıdır. Böylece çalışanlara üstün hedeflere erişme doğrultusunda üstün performans göstermenin ne kadar önemsendiği benimsetilecektir. Bu ödüllendirme yapılmadıkça çalışanlar ortaya koydukları performansın ve gayretin önemsenmediğine inanabilirler.

- Koçluk

Koçluk, çalışanı güçlendirmede önemli etkenlerdendir. Takım içerisinde koçluk görevi için aşağıdaki görev, yetenek ve davranışlar listelenmektedir;

- Liderlik
- İletişim
- Takım gelişimi
- Kısıtlı yönetim
- Bireysel yönetim
- Liderlik

Lider görevindeki çalışandan aşağıdaki işleri gerçekleştirmesi beklenir;

- Vizyonu tanımlamak,
- Müdahale ve serbestliği dengelemek,
- Takım liderliğini isteklendirmek ve geliştirmek,
- Örnek olmak.
- İletişim

Etkili bir iletişim için liderin yükümlülükleri;

- Vizyon, amaç ve değerlerin ilkelerinin belirlenmesi,
- Örgüt amaç ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Taleplerin ve sonuçların etkili anlatılması,
- Bireysel bilgilerin etkili iletilmesi,
- Takım çalışanlarının bireysel hedef ve meraklarının iyi öğrenilmesi ve kavranılması,
- Cesaretlendirme ve olumlu davranışların ödüllendirilmesi,
- Takım çalışanları, takım ve kendisi ile ilgili dürüst, içte ve düzenli olarak memnuniyet/memnuniyetsizlik çıktısı alma ve verme,
- Bilgi aktarımını sağlamadır.

- Takım Gelişimi

Koçun takıma karşı görev ve yükümlülükleri;

- Takımı yetkinliğe ulaştırma,
- Yetkinlik verme alışkanlıklarının cesaretlendirilmesi, teşvik edilmesi,
- Sürekli öğrenmenin mükafatlandırılması,
- Rehberlik etmesidir.

- Kısıtlı Yönetim

Koçun görev ve yükümlülükleri;

- Takımın işlerini yerine getirmede ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynaklara erişimini sağlamak,
- Takım çalışanlarının karar alma yükümlülüklerinin kapsamını kavramasını sağlamak,
- Takım çalışanlarının verilen işleri nasıl yerine getireceğini öğrenmesini sağlamaktır.

Koç, tüm bunları gerçekleştirirken takım çalışanlarının kendi görev sorumluluğundaki işleri yönetmesi ve yetkilerinin sınırlarını kavramasını sağlayarak öğrenmenin daha etkin gerçekleşmesini sağlar.

- Bireysel Yönetim

Koçun görev ve yükümlülükleri;

- Sürekli öğrenme,
- İşin amacını anlama ve keyif alma,
- Yöneticilerin yeni koçluk görevlerini kavrama,
- Takımın idaresi için gereken teknik yetenekleri geliştirme,
- Çalışanları takıma koçluk yapabilmeleri hususunda yetiştirme.

e. Çalışanların sistemle entegrasyonu ve olumlu tekrarlama

Yüksek performanslı bir örgütte çalışanlar, organizasyon, görevlendirme, bilgi, karar verme ve mükafatlandırmalar sisteme özenle katılmalıdır. Bu örgütlerde çalışanlar fazlasıyla teknik ve teorik eğitim alırlar.

Sistem; süreç faaliyetleri, materyal, işlemler, metotlar, bilgi, araç-gereç vb. öğeleri kapsar ve oldukça yetenekli kişiler tarafından işletilir. Teknik sistem ise üretim ve iş için ortaya konulan hizmetle alakalıdır.

Sosyal sistem, çalışanların kişisel fikir ve düşünceleri, ast-üst ilişkileri, takımlar arası ve takım çalışanları arasındaki ilişkiler, çalışanın öğrenme ve yükselme aşamaları, takımın değerleri, bireysel motivasyon vb. faktörü kapsar.

6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Personel Güçlendirmeye Etkisi Üzerine Araştırmalar

Literatürde, yapılan araştırmaların Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışanın iş tatminine ve performansına olan etkilerinin incelenmesi üzerine gerçekleştirildiği, direkt olarak personel güçlendirmeye etkisinin incelendiği bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

Etkili olarak uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iş tatminini arttırarak çalışanı güçlendirmektedir. Örgütün amaçları, hedefleri ve politikaları ile ilgili bilgilere erişimi olan çalışanın Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

süreçlerine katılımı artacağından iş memnuniyeti de artacaktır. Ayrıca, çalışan katılımı, iletişim, iş ile ilgili bilgilere erişim kolaylığı, ödüllendirme sistemi, kariyer olanakları sunması ve örgütün amaçları, hedefleri ve politikaları ile ilgili bilgilere erişim kolaylığı gibi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirme boyutu ile çalışanların iş memnuniyeti olumlu yönde etkilenmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 263).

Personel güçlendirme kavramının yaygınlaşmasını sağlayan etmenlerden biri olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kapsamında yer alan yetki devri (normlara itaat, kısıtlı yetki ve bilgi paylaşımı) ile personel güçlendirme bütünleşmektedir (McWilliams, 2003). Bowen ve Lawler'e göre üretim sektöründe hizmet sektörüne oranla rekabet daha fazla yaşanmaktadır. Bunun nedeni olarak hizmet yerinde ve anında tüketilirken üretim sektöründe üretilen son ürünler ise en geniş kapsamıyla küresel pazarda tüketilebilmektedir. Bu sebeple Toplam Kalite Yönetimi (TKY) geçmiş zamanda hizmet sektörüne oranla üretim sektöründe daha geniş kullanım alanı bulmuştur (Bowen vd., 1992; 39). Üretim sektöründe alt pozisyonlardaki çalışanların işleri rutin ve müşteri ile birebir temasta olmayacak kriterlerde olduğundan bu çalışanların güçlendirilmesi adına kısıtlı yetki verilmesi tercih edilmiştir. Hizmet sektörü çalışanları ise müşteri ile birebir temasta olduğu ve birçok konuda karar verme ile karşı karşıya kaldığından güçlendirme üretim sektörüne göre daha kapsamlı olacaktır. Buradan hareketle güçlendirmenin yetki devri olarak kabul edilmesinin nedeni, Toplam Kalite Yönetimi'nin üretim sektöründe yaygın olarak uygulanmasıdır (Churin, 2006). Güçlendirmenin demokrasi, kararlara dahil olma ve yetki devri gibi unsurlarla bağlantılı; Toplam Kalite Yönetimi (TKY), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile sosyo-teknik gibi yapılarda görmek mümkündür (McWilliams, 2003). Güçlendirmenin psikolojik boyutunun ise iş zenginleştirme kriterlerinden ortaya çıktığı söylenebilir (Churin, 2006).

Eğitim sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada; örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları neticesinde Lisans ve alt seviyede eğitime sahip çalışanların karar alma, motivasyon, ödüllendirme ve yaratıcılıkta güçlendirilmiş hissettikleri, sınıf öğretmenlerinin ise takım çalışmasında kendilerini güçlendirilmiş hissettikleri ortaya konulmuştur (Ocaklı, 2006).

Dış ticaret örgütleri üzerine araştırmasını gerçekleştiren Kadriye Kübra Sarıgül'ün (2021), elde ettiği sonuçlar; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından personel güçlendirmenin örgüt performansına, bireysel performansa olumlu katkı sağladığı şeklindedir. Bu hususta örgütün performansını arttırmak isteyen yöneticilerin performans güçlendirmeye özen göstermeleri, çalışanların bireysel performansları arttırmak isteyen örgütlerin personel güçlendirme çalışmalarını eğitimler ile desteklemeleri önerilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, en üst pozisyondan en alt pozisyona kadar tüm çalışanların performansını arttıran faaliyetlerdir (Dinçer vd., 1996: 433 – 434). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissetmekte, güçlendirilmiş hisseden çalışanlar da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarına daha iyi adapte olabilmekte, daha etkin katılım sağlayabilmektedir (Eskibina, 2016).

7. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Araştırmalar

Literatür incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen az sayıdaki çalışmalar ve sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Sert M. (2015), Bandırma ilçesinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarına sahip kamu ve özel sektör örgütlerinin çalışanlarında araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmasının genel çerçevesinde Toplam Kalite Yönetimi'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelerken Toplam Kalite Yönetimi'nin ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkileri detaylı incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında kuvvetli, normatif bağlılık alt boyutu ile orta seviyede bir ilişki ortaya çıkarken devam bağlılığı alt boyutu ile zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Devlet hastanesi sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise Akyürek O. (2017), Toplam Kalite Yönetiminin çalışanlar üzerindeki motivasyon ve örgütsel bağlılık etkilerini incelemiştir. Bu sonuçlara istinaden de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) arttıkça çalışan motivasyonunun ve kuruma karşı olan

örgütsel bağlılığın artacağı sonucuna varılmıştır. Aynı sektör çalışanları üzerinde araştırmasını gerçekleştiren Erduran C. K. (2021), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının en yüksek seviyede örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutunu etkilediği, en düşük seviyede ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından en çok sürekli gelişimin duygusal bağlılığı, kalite kültürünün de en çok devam ve normatif bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur.

Sağlık sektöründeki bir başka araştırma Dolapoğlu N. (2018) tarafından devlet ve özel hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile çalışanların memnuniyet ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir.

Işık Y. (2021) ise özel bir hastanede gerçekleştirdiği araştırmasında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarına etkilerini incelemiştir. Elde ettiği sonuçlara göre; hastanede gerçekleştirilen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinden biri olan Liderlik başlığının çalışandaki örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırma Özuslu E. (2018) tarafından 10 firma çalışanları ile anket uygulanmıştır. Liderlik ile çalışan örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir başka araştırmada ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinden takım çalışması, sürekli iyileştirme ve müşteri odaklılığın örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Araştırmada Saç G. (2010), takım çalışması ve sürekli iyileştirme Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşırken müşteri odaklılık Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkesinin ise örgütsel bağlılığa bir etkisinin olmadığı sonucunu elde etmiştir.

Devlet ve özel hastane çalışanları ile gerçekleştirilen anket çalışmasında Dursun T. N. (2019), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalar ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırması sonucunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışanların işten ayrılma

niyetleri üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varmıştır. Buradan da gerçekleştirdiği çıkarım Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının, direkt olarak işten ayrılma niyetine etki etmeyip iş tatminini arttırarak dolaylı yoldan etki ettiği dir. Dursun T. N. (2019) çalışmasında elde ettiği bir diğer etki de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemesidir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile iş tatmini artan çalışanın da işten ayrılma niyeti azalacağından Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi dolaylı yoldan mevcuttur denilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının etkin olarak uygulanması ve çalışanın aktif olarak bu uygulamalara katılım sağlaması çalışanda işine karşı bir memnuniyet oluşturacaktır. Bu memnuniyet de işten ayrılma niyetini azaltarak çalışanın örgütüne karşı bir bağlılık oluşturacaktır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarına tüm çalışanların dahil edilmesi, çalışanlar için eğitim faaliyetlerinin organize edilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) algısının tüm çalışanlara aktarılması, çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili sorumlulukların verilmesi, iş çıktıları neticesinde çalışanların ödüllendirilmesi, talep ve önerilerinin alınması, terfi ve maaş belirlemelerinde adil davranılması, üst yönetim tarafından kendilerine gereken desteğin verilmesi gibi faaliyetlerin gerçekleştiriliyor olması çalışan memnuniyeti ve bağlılığı açısından oldukça önemlidir, (Dursun T. N., Sivuk D. 2022).

III. PERSONEL GÜÇLENDİRME

A. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi

İngilizcede “Empowerment” olarak adlandırılan personel güçlendirme, çalışanın bir işi gerçekleştirmek için potansiyeli mevcut olduğu halde hiç deneyimlememiş olduğu iş için eğitim, gelişim ve beceri edinme ile işi yapabilir yetkinliğe getirilmesi olarak tanımlanabilir. İş için yetkinliğe erişen çalışan işi ile ilgili karar verme ve verdiği kararları işine uygulayabilmesi akıl ve idare yeteneği kapsamında bireysel bir gayrete dönüştürmektedir (Yılmaz, 2019: 4).

Vogt ve Murrell tarafından personel güçlendirme, destek olma, paylaşma, yetiştirme ve takım çalışması ile kişilerin karar vermede becerilerini artırma, kişileri geliştirme gayreti olarak tanımlanmaktadır (Gürsoy, 2014: 6).

Bowen ve Lawler tarafından personel güçlendirme, örgütün başarıları ve başarı karşılığında ödüllendirme bilgileri, örgütsel başarıyı anlamaya olanak sağlayan bilgileri örgütün alt pozisyonlardaki çalışanları ile paylaşmak, bu çalışanlara örgütün hedeflerini belirlemede karar verme gücünü vermek olarak tanımlanmaktadır (Mujka, 2011: 7).

Whitmore tarafından personel güçlendirme, kişilerin ait oldukları toplumda ve hayatlarına etki eden örgütlerde etkiye neden olan ve bununla birlikte kişisel ve sosyal değişimlerin yaşandığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Zemke ve Schaff tarafından müşteriler ile birebir iletişim kuran çalışanların bağımsızlığının sağlanmasının gereklilik olduğu, yaratıcılık ve yenilikleri faaliyete geçirme hususunda da çalışanların desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz, 2012: 8).

Randolph tarafından personel güçlendirme, insan kaynaklarının mevcut güçlerin bilincinde olması ve bu güçleri örgütün amaçları için kullanmaları, çalışanların işlerini sahiplenmeleri, iftihar etmeleri ve özgür davranabildikleri için iş için gerekli risk ve yükümlülükleri paylaşmaları olarak tanımlanmaktadır.

Cunningham ve diğerkleri tarafından personel güçlendirme, karar verme yetkisinin, bu yetkiye sahip olmayanları da içerecek şekilde yeniden dağıtılması olarak tanımlanmaktadır.

Erengül tarafından personel güçlendirme, her pozisyondaki çalışan ve takımların mevcut bilgilerini kullanarak, karar verme ve sorun çözüme konusunda yetki verme ve bu çalışanların bilgi, yetenek ve moral seviyelerinin, yetkileri kullanabilmesi yetkinliğine ulaştırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Çelebi, 2009: 8).

Personel güçlendirme; çalışanların motive hissettikleri, bilgi ve tecrübelerine duyulan itibarın çoğaldığı, karar vermede yetkilerini kullanarak faaliyetleri gerçekleştirme isteği, olaylar üzerinde kontrolü sağlayabileceklerini düşündükleri ve örgütün amaçları doğrultusunda anlamlı olduğunu düşündükleri işleri gerçekleştirmelerini sağlayan şartlar olarak tanımlanmaktadır.

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetkilendirme ve takım çalışması ile çalışanların karar verme sorumluluklarını ve talepleri arttırma ve çalışanları yetiştirme süreci olarak da tanımlanabilir. Artan küreselleşme ile hız kazanan değişim ve rekabet neticesinde beliren ve gün geçtikçe de önemini arttıran personel güçlendirme yönetim sistemleri için zorunlu bir ihtiyaç olmuştur. Personel güçlendirmenin katılma, yetki devri ve motivasyon ile bağlantısı olup bu kavramlardan daha kapsamlı ve uygulama aşamasında daha zorlayıcıdır. Katılma, çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesidir. Katılımın derecesi çalışanın aslında yönetime katılım derecesi de olacaktır. Katılımın sağlanmadığı durumlarda karar veren yönetimdir ve kararı çalışanlara duyurur. Katılımın derecesi arttıkça çalışanların motivasyonu, iş tatmini, başarı duygusu ve işi anlamlı bulma da artacaktır (Koçel, 2020: 418).

Personel güçlendirme; günümüzdeki yönetim metotları ve araçlarıyla “iş kuvvetlendirme, itibar, iletişim, moral, yetkilendirme, yönetime katılım, geri bildirim ile eğitim vb.” ile oldukça alakalıdır (Alkoç, 2019: 17).

Yetki devri, yöneticinin bir konudaki karar verme ve kural uygulama yetkisini çalışanına vermesi ve gerektiğinde tekrar çalışandan almasıdır. Bu devrin önemli kısmı ise yetki yine yöneticide kalıp seçme hakkının çalışana verilmesidir. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuçlardan yine yönetici sorumludur.

Güçlendirme içinde de yetki devri vardır fakat bu işletmenin çıktılarını kalite ve uygunluk bakımından denetleyecek biçimde oluşturulmuştur. Üst yönetim seçme hakkı, iş süreçleri, iş yöntemleri, görev tanımları ile çalışanları yönetir ve örgütün çıktılarını kalite ve uygunluk bakımından denetler. Güçlendirmede ise işi yapan çalışanın, örgütteki üst yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışı hakimdir. Buradan hareketle güçlendirme, işin sorumluluğunun işi ortaya koyan kişiye ait olmasını savunur. İş ile ilgili karar verme, seçme hakkı işi ortaya koyan kişiye ait olmalıdır. Yönetici ise çalışanın daha iyi bir iş ortaya koymasına için ortam, kaynak vb. gereklilikleri sağlamalıdır. Bu da güçlendirme ile yetkilendirme arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Güçlendirme; çalışanın özellikleri dahilinde daha güçlü duruma getirmektir. Yetkilendirme ise; çalışana yetki verme, bir işte yetkili yapma ve yetki aldığı iş ile ilgili konularda seçim hakkının verilmesidir. İki kavram arasındaki bir diğer fark ise; yetki devrinde işin sonucundan sorumlu yöneticinin gerekli görmesi halinde işten daha iyi sonuçlar elde etmek için hakkını bir çalışana vermesi iken güçlendirmede ise işi ortaya koyan kişinin işin sahibi yapılması esastır (Koçel, 2020: 418-419).

Motivasyon, çalışanın işi ile ilgili bilgi ve becerilerini işinde ortaya koyabilmesi için gerekli ortam ve koşulların örgüt tarafından sağlanmasıdır. Motivasyonda örgüt tarafından yapılacakların belirlenmesinde irdelenecek soru “çalışan için ne yapmalı ne sunmalıyız ki örgütün faydasına uygun tutum içerisinde olsun” olmalıdır. Temelinde çalışanın davranışının ne şekilde idare edileceği, yönlendirileceği vardır. Güçlendirmede ise çalışanın idaresinden çok insan kaynağının idaresi söz konusudur. Güçlendirmede örgüt tarafından yapılacakların belirlenmesinde irdelenecek soru ise “çalışanın ortaya koyduğu işte daha başarılı olması ve iş ile ilgili kararları verebilmesi için örgüt olarak ne yapmalıyız” olmalıdır. (Vogt vd, 1990: 5). Buradan hareketle güçlendirme; çalışanın motivasyonunun yüksek olduğu, işi ile ilgili bilgisine olan inancının yükseldiği, işi ile ilgili aksiyon alma isteği hissettiği, işi ile ilgili idare yeterliliği hissettiği, örgütün amacına uygun anlamlı bulduğu işleri ortaya koymalarını sağlayan faaliyetlerdir (Coffey vd., 1994: 150).

Yönetimlerde güçlendirme farklı başlıklardan oluşmaktadır. Bu başlıklardan öne çıkanlar; mevki gücü, kariyer gücü, kaynak gücü ve kişilik gücüdür. Buradan

hareketle güçlendirme, çalışanların bu güçler ile desteklenmesidir. Seçim hakkı tanınmasıyla çalışana;

- Mevki gücünün artması,
- Eğitim, sürekli gelişimle uzmanlığın arttırılması,
- Kaynaklara erişim ve kullanma fırsatı sunulması,
- Kişisel inancın ve motivasyonun arttırılmasıyla güçlendirme fırsatı sunulacaktır.

Güçlendirme kavramı, yönetsel faaliyetler ve bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl idrak edildiği yönünde iki açıdan dikkate alınmalıdır. Güçlendirme yalnızca faaliyetler bakımından dikkate alındığında, güçlendirme için gerekli koşullar sağlanmakta; fakat bu koşulların çalışanlar tarafından nasıl idrak edildiği göze çarpmamaktadır. Halbuki güçlendirme, beraberinde yönetsel faaliyetlerin nasıl çalışanlar tarafından nasıl idrak edildiği ve çalışanların kendilerini ne şekilde gördükleri ile de ilgilidir. Başka bir anlatımla güçlendirme, psikolojik ve bireysel nitelik de teşkil etmektedir. Bundan dolayı ortaya konulan şartlar çalışanlar tarafından değişik şekillerde idrak edilebilmektedir. Çalışanların bir kısmı kendilerini güçlendirilmiş hissederken, bir kısmı biraz, bir kısmı ise hiç güçlendirilmiş hissetmemektedir (Çelebi, 2009: 12).

Güçlendirmeyi gerekli kılan sebepler öncelikli olarak şu şekilde sıralanabilir;

- Bilginin işlenmesi alanındaki ilerlemeler örgütlerde orta pozisyonları yok ederek yerine bilgi teknolojileri gelmiştir.
- Rekabetin artmasına bağlı olarak müşteri beklentilerine süratli geri bildirim gerekliliğinin artması,
- Eğitim seviyesi ve beklentileri yükselen çalışan,
- Toplumda ve örgütlerde demokratikleşmenin artması,
- Bilgi ve insan kaynağının rekabet üstünlüğünde öncelikli yer edinmesi; örgütlerin bilgi odaklı örgütlere dönüşmesi ile depolarda stok biriktirmek yerine bilgi birikimi yapılan insan kaynağı biriktirmeye geçilmiştir.

- Örgütlerde emir-denetim anlayışının zayıflaması,
- Küreselleşen ve daimi değişen dış çevrenin oluşması.

Örgüt içerisindeki problemlerle ilk yüzleşen ve müşteriler ile ilk iletişimi kuran çalışanlarda problemleri giderecek yetkinlik ve yeteneğin mevcut olmaması, problemleri çözecek çalışanların olaylara uzak kalması, örgütlerde çalışanı güçlendirme nedenleri olarak gösterilebilirken aynı zamanda güçlendirmenin önemini de ortaya koymaktadır (Gürsoy, 2014: 9).

Örgüt içerisindeki en önemli ve en öncelikli kaynaklardan insan kaynağının örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda katkı sağlayabilmek için ne gibi niteliklere sahip olması gerektiği arayışı önem kazanmıştır. Örgütün amaçlarına ulaşım hedeflerini gerçekleştirmesi örgütün etkinliği ile ilgilidir. Örgütteki çalışanın etkinlik seviyesi doğrultusunda örgüt de etkindir; örgüt etkinliği seviyesinde başarılıdır. Örgütün başarısı ile çalışanın arasındaki bağ, örgüt ile çalışanın ayrılmaz bir bütün olarak ele almayı gerektirir. Böylelikle çalışanların niteliklerini işaret eden insan kaynağı karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağı; bilgi, yenecek ve tecrübeyi içine alan sosyal ve duygusal faktörleri de içeren bir bütündür. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi, çalışanın entelektüel, sosyal ve duygusal faktörleri dikkate alarak değerlendirmeli ve gelişimini sağlamalıdır (İlisu, 2012: 10).

Günümüz iş hayatında personel güçlendirmenin en önemli getirisi; çalışanları güçlendirilmiş, niteliklendirilmiş örgütler rekabet yarışında kuvvetlenmekte, mevcut yerini de koruyabilmektedir. Buradan hareketle uygun şekilde planlanan ve gerçekleştirilen personel güçlendirme çalışmaları sonrasında güçlenen çalışan örgütü öğrenen örgüte dönüşürecektir. Böylesine bir kazanım, günümüzde örgütlerin rekabet gücü getirisi noktasında önemlidir (Demirkuş, 2019: 44-45).

B. Personel Güçlendirme Süreci

Güç; psikolojik ifade ile gereksinim olarak tanımlanabilir. Kişi, kendisindeki gücün farkındalığına eriştiğinde, insanlarla ve vakalarla başa çıkabildiğini kavradığında kendisinde gücü hissedebilmektedir.

Çoğunlukla “yükümlülük ve gücün örgütün üst kademesinden alt kademelerine doğru kaydırılması süresi” şeklinde ifade edilen personel güçlendirmenin ne şekilde yapılacağına yönelik metotlar farklılık göstermektedir. Bu kapsamda bir kısım kişisel güçlendirmeyi bir kısım ise kendi kendini yöneten takımları savunmaktadır (Şahin, 2007: 20).

Çalışanların örgütte etkinliğini ve verimini arttıran güçlendirme süreci, verilecek görev ve yetkilerin nasıl kullanılacağına dair birtakım kriterlerin oluşturulması ve çalışanları bu doğrultuda geliştirerek problemlerin çözülmesi ve süreçlerin yönetilmesinde yeteneklerinin kazandırılmasını kapsar. Bu kapsamda çalışanların ilk olarak kendilerine güvenlerinin kazandırılması ve başarısızlığın çalışanlar tarafından başa çıkılması güç bir olgu olarak karşılına çıkması sürecin ilk aşamasıdır. İlerleyen süreçte çalışanlar motivasyonlarını koruyacak bir bariyer yaratarak örgüte karşı tavırlarını sabit ve beklenen seviyede korumaktadırlar. Böylelikle çalışanların tecrübesi örgüt ile ilgili birçok farkındalığın oluşması noktasında başarının bir belirtisidir (Barutçugil, 1989: 400-401).

Güçlendirmenin merkezinde çalışanın ortaya koyduğu işi sahiplenmesi vardır. Örgütlerde ortaya konulan işler iki ayrı başlıkta incelenebilir;

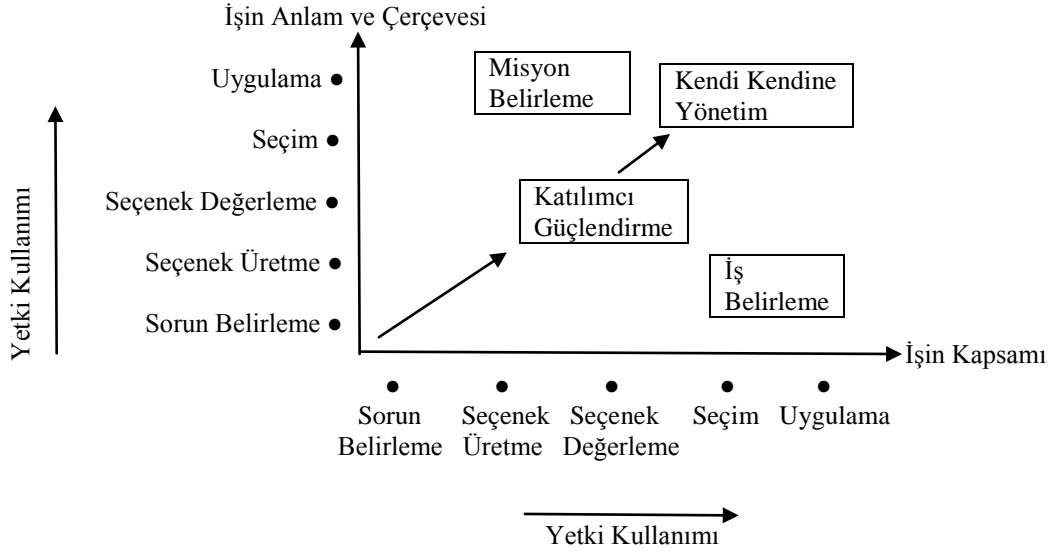
- İşin Boyutu
- İşin Amacı

İşin boyutu; işin içeriğindeki tanımlanabilir daha küçük tutum, görev ve uygulamaları kapsar.

İşin amacı ise; işin ortaya koyulma nedeni olarak ifade edilebilir. Örgütün misyon ve vizyonu ile tutarlı faaliyetlerin ortaya konulması demektir.

Bu doğrultuda güçlendirme, çalışanın işin boyutunu ve amacını büyüterek kararları almaları ve faaliyetlere yansıtmaıdır.

Güçlendirme ile işin ilişkisi Şekil 2’deki gibi gösterilebilir (Koçel, 2020: 422).



Şekil 2. Güçlendirme ve İş İlişkisi

Şekilde 3’te görüldüğü üzere 0 noktasından uzaklaştıkça çalışanın katılımı çoğalmakta, güçlendirme kuvvetlenmekte ve en sonunda kendi kendine yönetime varılmaktadır. Bu hususta kendi kendini yöneten takımların mevcut olduğu örgütlerde en kuvvetli güçlendirme hissedilmektedir.

Güçlendirme için yönetici, güçlendirilecek personel ve örgüt öğelerinin etkileşimi gereklidir.

1. İşletme Öğesi

Örgütlerin yapı ve yönetim usulleri güçlendirmeyi doğrudan etkiler. Bu etki aşağıdaki durumlarda ortaya çıkmaktadır;

- Örgütün yapı olarak basık olması,
- Görev tanımları ve iş süreçlerinin katılıma fırsat verecek şekilde düzenlenmesi,
- Şeffaf ve belirgin misyon ve vizyon tanımı ve paylaşımı,
- Güçlendirilmiş tutumları özendirici mükafatlandırmanın mevcudiyeti,
- Örgütte bilgi paylaşımını arttıracak düzenin kurulması,

- Çalışanın daimi gelişimi için eğitim-öğretim sistemi hazırlamak,
- Çalışanın yalnızca mesai saatlerine göre değil karakterine göre de değerlendirmek,
- Kalifiye çalışan seçimi, alımı ve işletme bünyesinde korunması güçlendirmeyi olumlu etkiler.

2. Güçlendirilecek Çalışan Ögesi

Güçlendirme, örgütte alt pozisyonlardaki çalışanlar için gerçekleştirilir. Bu seviyedeki çalışanlar istediği zaman ve düzeyde güçlendirme gerçekleştirilebilir. Yalnızca yönetici talep etti diye çalışan kendini güçlendirilmiş hissetmeyecektir. (Bowen, vd. 1995: 73). Etkin bir güçlendirme için çalışan için aşağıdaki maddeler önemlidir;

- Çalışanın kendini bilmesi,
- Çalışanın daimi gelişim hedefinin olması,
- Çalışanların değişime istekli ve değişime hemen adapte olması,
- Çalışanın özgüveninin fazla olması,
- Çalışanın dinleme ve geri bildirim toplama becerisinin olması,
- Çalışanın harekete karşı istekli olması güçlendirmeyi olumlu etkiler.

3. Yönetici Ögesi

Çalışanın güçlendirilmesi sürecinde en büyük tesire sahip faktör yöneticilerin tutumudur. Yöneticilerin bu tutumları aşağıdaki gibi karşımıza çıkacaktır;

- Yöneticinin inanma, sadakat ve şeffaf tartışma ortamı sunması,
- Yöneticinin katılımcı ve paylaşımcı tutum içerisinde olması,
- Yöneticinin örgütteki tüm başarı/başarısızlıklardan öğretici imkanlar çıkarması,
- Yöneticinin yanlış yapma endişesini yok eden, karar verme ve uygulamaya geçirmeyi özendirilen ve motivasyonu yükselten tutum içerisinde olması,

- Yöneticinin örgüt misyon ve vizyonunu belirlemesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlaması,
- Yöneticinin emir-komuta yönetiminden çalışana liderlik etmesi, gelişimini ve değişimini desteklemesi ve koçluk yapması güçlendirmeyi olumlu etkiler.

Sıralanan ve detaylandırılan bu üç öğenin gerçekten önemsenmesi, benimsenmesi ve uygulamaya konulması güçlendirmeyi daha da etkili kılacaktır. Bir diğer ifade ile çalışanın ortaya koyduğu işe bakışı ve tutumu değişmeye başlayacaktır. Güçlendirmenin etkin olarak yapıldığı örgütlerde çalışan ortaya koyduğu işi ile ilgili amaçlarının farkında olur, işi ile ilgili karar verebilir ve verdiği bu kararları işinde uygulamaya başlayabilir, örgütün misyon ve vizyonunu benimseyerek işine bu yönde devam eder, iş süreçlerinde bireysel ve takım kontrolünü gerçekleştirir. (Caudron, 1995: 32).

C. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personeli güçlendirme kavramının birtakım yönetim kavramları ile benzerlikleri bulunmaktadır ve genellikle bu kavramlar ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlar; motivasyon, yetki devri, yönetime katılma ve iş zenginleştirir. Dikkatlice bakıldığında, personel güçlendirme kavramının motivasyon, yetki devri, yönetime katılma ve iş zenginleştirme kavramlarından uygulanma derecesi, uygulanış şekli ile kavrayış noktasında farklılaşmaktadır. Bu noktada aralarındaki farkın ortaya konulması ve bilinmesi önemlidir (Seçgin, 2014: 58).

1. Motivasyon

Motivasyon, bir yada daha fazla kişiyi, belirlenmiş bir taraf istikametine sürekli olarak harekete geçirmek adına gerçekleştirilen gayretlerin bütünüdür. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere motivasyonun merkezinde çalışanın verimini çoğaltmak adına uygun koşul ve ortamların sağlanması yer alır. Çalışanın ne şekilde denetleneceği ve yönlendirileceği önemlidir. Güçlendirmede hakimiyet çalışandır. Bu doğrultuda örgütün ana hedefi; çalışanın kendisini geliştirmesi ve bunun neticesinde başarılı olabilmesi adına ihtiyaç duyulan kararları almasıdır (Mujka, 2011: 19).

Motivasyon ve personel güçlendirme boyut ve uygulama açısından farklılaşmaktadır. Motivasyon özet olarak; tutumları kanalize etmek ve denetlemektir. Güçlendirmenin ana hedefi çalışanların bireysel gelişimi iken motivasyonda ise emir ve denetimdir. Motivasyon; örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlaması için çalışanlara ne yapılacağı ne verileceği başlıklarına yoğunlaşırken, güçlendirmede çalışanların karar alabilmesi ve başarıyı yakalayabilmesi adına örgütün ne tür faaliyetleri ortaya koyması gerektiğine odaklanır (Encu, 2020: 5).

Motivasyon, örgüt tarafından, ihtiyaç duyulan çalışma ortamının sağlanması ile çalışanın beceri ve tecrübesini ortaya koyabilmesini kolaylaştırmaktadır. Üstelik kişilerin tutumları ile denetimlerini betimleyen bir kavramdır (Koçel, 2005: 416).

Son olarak motivasyon kavramı için yöneticilerin çalışanın potansiyelinden mümkün olduğunca faydalanması şeklinde söylenebilir. Personel güçlendirme ise güçlendirme gayretleri sonrasında çalışanın veriminin yükselmesi, direkt olarak işlerine yansması olarak ifade edilebilir (Çelebi, 2009: 20).

2. Yetki Devri

Yetki, yöneticilerin örgütün hedeflerine erişmesi için gerçekleştirilecek faaliyetleri yönetmesidir. Ayrıca karar alma ve bu kararların faaliyete geçirilmesini yönetme olarak da ifade edilebilir. Farklı bir ifade ile de yetki, yöneticilerin çalışanları komuta etmesi, astların tutumları üzerinde söz hakkının olması olarak da açıklanabilir (Bolat, 2008: 101).

Yöneticilerin karar verme yetkilerini bazı koşullar kapsamında isteği ile çalışana devretmesi, tekrar isteği kapsamında vermiş olduğu yetkiyi devralması yetki devri olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 415).

Görev ile yükümlülüğün çalışana devredilmesi hususunda yetki devri ve personel güçlendirme paralellik göstermektedir. Personel güçlendirmede de yetki devri yaklaşımı mevcuttur. Fakat yetki devrinin merkezinde yönetici yetkiyi devrettiği halde iş ile ilgili süreçleri, yöntemleri ve çalışanları yönetme ve işin çıktılarını denetleme vardır. Personel güçlendirmede ise iş ile ilgili faaliyetleri gerçekleştiren çalışanın işi yöneticiye göre daha iyi bildiği bakış açısı hakimdir. Bu doğrultuda personel güçlendirme, işi gerçekleştiren çalışana işin sahibi

yapmayı hedeflemektedir. Yönetici, çalışanın işini daha iyi ortaya koyabilmesi için ihtiyaç duyulan ortamı ve kaynakları temin edecek ama iş ile alakalı tercihlerin yetkisi çalışanda olacaktır. Başka bir ifade ile yetki devri, yöneticinin uygun görmesi şartı ile kendisine ait olan yetkiyi, iş ile ilgili daha iyi çıktılar ortaya çıkarmak adına çalışana devretmesidir. Güçlendirme ise işi gerçekleştiren çalışanın iş ile ilgili yeteneğini arttırmak, imkanlar konusunda farkındalığını arttırmak ve ihtiyaç duyulan kararları almak, özetle çalışanı işin sahibi yapmaktır (Mujka, 2011: 17-18).

Yetki devrinde yöneticilerin çalışanlarıyla olabildiğince kuvvetli iletişim sağlaması ve çalışanlarını iyi tanınması yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Bu hususta örgütlerdeki İnsan Kaynakları Bölümü'nde kariyeri Psikoloji ve Sosyal Psikoloji üzerine olan çalışanlar öncelikli seçilmekte ve örgütte belirlenmiş bir göreve seçilecek çalışanın bireysel nitelikleri daha profesyonel olarak yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2012: 35).

3. Yönetime Katılım

Yönetime katılım, çalışanların karar verme süreçlerinde etkin olması olarak tanımlanmaktadır. Bu katılım ile çalışanların isteklendirilmesi, alınan kararların geliştirilmesi, çalışanların bireysel hedefleri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesi, performansın yükselmesi, çalışan devir hızında düşüş ve anlaşmazlık ile uyuşmazlıkların önüne geçilir (Mujka, 2011: 20).

Globalleşme ve yükselen rekabet yarışı sebebi ile gelişim gereksinimi daha da önemli hale gelmektedir. Gelişimin sağlanması için çalışanların üretkenliklerini ve özgünlüklerini ortaya koyabilecekleri fırsatların değerlendirilmesi gerekmektedir. Üretkenliğin ve özgünlüğün baskı altına alındığı, inisiyatif kullanmanın kademelere bağlı olduğu klasik yönetimler çağımızın gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Üretkenliği ve özgünlüğü ortaya koymak için çalışanlar bağımsızlığa ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca çalışanların yaratıcılığının artması için karar verme süreçlerine katılımlarının sağlanması gerekmektedir

Gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların büyük kısmının örgütün verimini yükseltme hususunda bireysel yükümlülük almaya gönüllü olduklarını ortaya

koymaktadır. Bunun için de bürokrasinin azaltılması, çalışanlara söz hakkı tanınması gereklidir (Çelebi, 2009: 14).

Personel güçlendirme ile yönetime katılımın ayrımı ise, personel güçlendirmede yönetim ve kararlara katılımı daimi sağlanırken yönetime katılımda yöneticilerin inisiyatifleri ile çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Çalışanlar, karar verme aşamasına fırsat verildiği takdirde dahil olmaktadır. Personel güçlendirmede kararları veren, işi ortaya koyan olduğundan sürece dahil olmaktadır (Darıcan, 2019: 19).

4. İş Zenginleştirme

İl defa Herzberg tarafından geliştirilen iş zenginleştirme, çalışan için ortaya koyduğu işin daha anlamlı olması adına örgütün ortaya koyduğu gayretlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifade ile çalışanlara işlerini ne şekilde ortaya koyacakları hususunda denetim, yükümlülük, bireysel karar verme sorumluluğu atanarak işe anlam kazandırmaktır (Mujka, 2011: 21).

İş zenginleştirme birtakım özellikleri ile güçlendirmeye benzemesine karşın farklılıkları oldukça fazladır. Güçlendirme, çalışanın sunulan şartları bireysel algılamasına yoğunlaşırken iş zenginleştirme çalışandan öte işe ve işin niteliklerine yoğunlaşmaktadır. Güçlendirmede çalışanın işini, çalışma şartlarını yönetme ve bu yetki ile örgütün çıktıklarına etki etme faktörü vardır. Halbuki iş zenginleştirmede çalışana, kısmi olarak plan yapma, karar verme sorumluluğu yüklenmişse de bu işlerini veya işin şartlarını değiştirmeyi kapsamamaktadır. Ayrıca çalışanların işi örgütsel seviyede zenginleştirilmemiş de olsa çalışanlar güçlenmiş hissedebilmektedirler (Şahin, 2007: 8-9).

İş zenginleştirmede iki hedef mevcuttur. Bunlar;

- Örgütsel etkinliği gerçekleştirme veya geliştirmeye dair hedefler,
- Çalışanlarda iş memnuniyeti veya işe dair pozitif düşünceler yaratmaya dair hedeflerdir (Seçgin, 2014: 63).

D. Personel Güçlendiriminin Boyutları

1980'li yıllardan günümüze personel güçlendirme için gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde kavramın iki boyutunun ortaya konulduğunu görmekteyiz.

Personel güçlendirmenin ilk boyutu örgüt içerisinde çalışanı kuvvetlendirici davranışsal etkileri merkezine alan “davranışsal boyut”, ikincisi ise çalışanın motivasyonel tutumunu merkezine alan “psikolojik boyut” olarak tanımlanmıştır (Seçgin, 2014: 54).

1. Personel Güçlendirmenin Davranışsal Boyutu

Çalışanların davranışları üzerinde etkilere sahip olan faktörleri inceleyen Kanter tarafından 1993 yılında geliştirilen davranışsal boyut için ortaya konulan dört faktör şunlardır (Allanazarov, 2008: 37);

- Çalışanın kendisini geliştirebilmesi adına işinin kapsamı haricinde de uygulamalara dahil olabilmesi,
- Örgütü ile alakalı bilgilere erişebilmesi, çalışanın mesleki yükümlülüklerinin olması,
- Karar vermede desteğe sahip olabilmesi,
- Çalışanın ihtiyaç duyduğunda kaynaklara erişiminin olması.

Bu dört faktörün ne oranda bulunduğu ile ilişkili olarak zayıf ya da kuvvetli bir güçlendirme sağlanacaktır. Örgütte çalışan davranışlarının nedensel etkenlerine yoğunlaşan davranışsal boyut, örgüt içerisindeki bütün çalışanlara imkan ile güç kazandırdığından çalışanın davranışları üzerinde etkiye sahiptir. Böylece örgütsel verim artarak gelişme sağlanır (Allanazarov, 2008: 37-38);

Personel güçlendirmenin davranışsal boyutu, örgüt içerisindeki en üst pozisyondan en alt pozisyona kadar kararlara dahil olmayı, bilgiye ulaşmış ve en alt pozisyon da dahil bütün çalışanların kaynaklara ulaşımını sağlayan yönetsel faaliyetlere yoğunlaşmaktadır. Ana amaç örgütte yapısal mühim yenilikler gerçekleştirerek çalışanların davranışlarını farklılaştırmaktır. Davranışsal olarak güçlendirilen çalışanlar işin ne şekilde ortaya konulacağı üzerine fazlasıyla kontrole sahip olmaktadır. Üstelik daha özenli bir tutum içerisinde olurlar ve işleri ile ilgili daha fazla yükümlülük alırlar (Dewettinch, vd. 2003: 4).

Davranışsal boyut, örgüt içerisinde en üst pozisyonlardan en alt pozisyonlara doğru gücün devredilmesi ya da alt ve üst pozisyonlar arasında dağıtılmasına yoğunlaşır. Bu hususta güç, örgüt içerisinde sahip olunan resmi haklar veya örgüt kaynaklarının kontrolüdür (Dee, vd. 2003: 258).

Davranışsal güçlendirme, yöneticilerin yükümlülüklerinin içeriğini ve yöneticilerin ortaya koymaları gereken faaliyetleri kapsar. Ayrıca güçlendirmede zorlukların ne şekilde giderileceği hususuyla ilgilidir (Gürbüz, 2012: 18).

Sonuç olarak, çalışanların davranışsal güçlendirilmesi; kararlara katılım yetkisi, sorumluluk aktarımı, bilgi ve kaynaklara ulaşım, eğitim vb. çalışanların örgüt içerisinde yüksek performans ile çalışabileceği koşulların yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu hususta yönetimin görevi, katılımı ödüllendirip sorumluluk almayı eleştirmeyen, örgütte tüm çalışanlara tesir edebilecek bir amaç ve kendi kendini yöneten bir sistemi yaratmaktır. Personel güçlendirme de yalnızca bu hususları dikkate alan ve sağlayabilen örgütlerde daimi olabilecektir. Davranışsal olarak personeli güçlendirme noktasında yönetimin üzerine düşen yükümlülükler yoğunlaşır (Şen, 2020: 37).

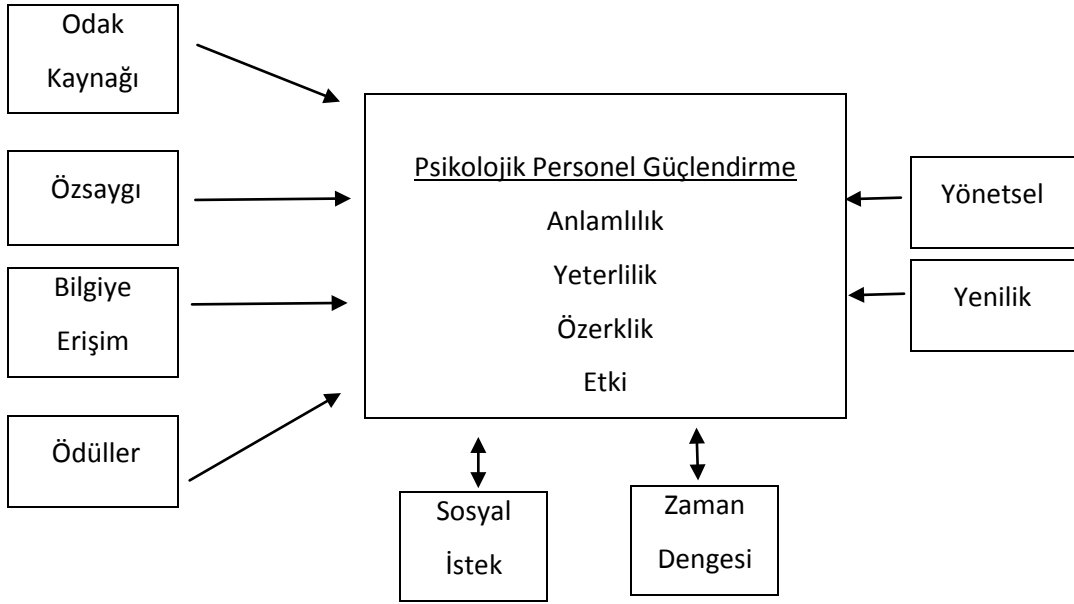
2. Personel Güçlendirmenin Psikolojik Boyutu

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu Conger ile Kanungo tarafından personel güçlendirmenin psikolojik bir süreç olarak incelendiği çalışmalarında ortaya atılmış ardından Thomas ile Velthouse tarafından personel güçlendirme sürecini, çalışanların işleri için güç kaynağı olarak değerlendirilmiş, süreci psikolojik bir yapı olarak ele almışlardır (Çavuş, 2006: 70). Bu yapı üç öğeden oluşan bir çevrimden meydana gelmektedir. Bu öğeler; çevresel, vazife değerlendirmeleri ile davranıştır. Çevresel öğeler, çalışanın tutumlarının etkileri ve ileri zamanda ortaya koyacağı tutumlarıyla alakalı şartlar konusunda veri sunar. Bu veriler; anlam, yeterlik, etki ve seçimden meydana gelen ikinci aşamadaki kişisel görev değerlendirmelerini biçimlendirir. Bu görev değerlendirmeleri de çalışanın davranışlarının sürdürülmesini sağlar. (Salha, 2017: 11).

Psikolojik boyut, güçlendirme çalışmalarının çalışanların hislerine ve anlayışlarına tesirini incelemektedir. Bu hususa göre değerlendirildiğinde örgüt içerisinde çalışanları isteklendirmek mümkün olacaktır (Şen, 2020: 37).

1988'de Conger ve Kanongo'nun çalışmaları üzerine 1990 yılında Thomas ve Velthouse tarafından gerçekleştirilen çalışmaların ardından 1995 yılında Spreitzer tarafından gerçekleştirilen çalışmalar personel güçlendirmenin psikolojik boyutu üzerine gerçekleştirilen ilk çalışmalardır. Çalışanların

psikolojik güçlendirilmesini yetkinlik, seçim, anlam ve etki başlıklarında değerlendiren çalışmalar literatürde çoğunlukla yer almaktadır (Spreitzer, 1995: 1442-1443). Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunu bu dört başlık altında değerlendiren Spreitzer'e (1995: 1443) göre güçlendirme, çalışanların psikolojik algıları doğrultusunda şekillenen ve çalışanın işine karşı tutumunu sergileyen bir kavramdır.



Şekil 3. Psikolojik Personel Güçlendirme

Kaynak; Spreitzer, 1995

Personel güçlendirmede öncelikli olarak güçlendirilecek çalışanın kontrol odağı, öz saygı, bilgiye erişim ile ödüller hususunda bilgiyle donatılmalı ve bu konularda gelişimi sağlanmalıdır. Psikolojik personel güçlendirmenin yetkinlik, seçim, anlam ve etki konularında çalışanın bilgilendirilmesinin ve gelişiminin ardından yönetsel etkinlik ve yenilik sonuçlarına ulaşılmaktadır (Çavuş, 2006).

a. Yetkinlik boyutu

Yetkinlik, çalışanların işlerini yetenekleri ile ortaya koyabilme yeterliliğine sahip olma düşüncesidir. Yetkinlik; işine dair güven, bireysel beceri ile gayret ve performans umudu unsurları ile uyumludur. Yetkinlik bilincine sahip çalışanlar, ortaya koydukları işte olabildiğinde fazla performans sergilemeye çaba harcayacaklardır (Spreitzer, 1995: 1443).

Yetkinliği, Bandura kişinin yeterliliğine duyduğu inanç veya bireysel uzmanlık şeklinde tanımlanmıştır. Bandura, kişinin yeterliliğine duyduğu inanç düşük seviyede ise iş ile alakalı yeteneğin koşul olduğu şartlardan uzak durmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Kişinin yeterliliğine duyduğu inanç yüksek seviyede ise kişi, gereken tutumu, fazla gayreti ortaya koyar, güçlükler karşısında istikrarlı bir tutum sergiler (Mujka, 2011: 15).

b. Seçim boyutu

Personel güçlendirmenin seçim boyutu, çalışanın işi ile ilgili davranışlarında seçim hakkına sahip olmasıdır. Çalışanın işi ile alakalı faaliyetlerin başlatılması, devam ettirilmesi hususunda hakim olduğu seçim yetkisini ifade eder. Bu seçim yetkisi; işin metodu, süresi ve gayreti hususunda karar verme yetkisi örnek verilebilir (Spreitzer, 1995: 1443).

Seçim hakkına sahip çalışanlarda yaratıcılık, karar alma, uyumluluk, öz kontrol yetenekleri artmaktadır. Öz kontrol yeteneği gelişmemiş, kontrolü başkası tarafından sağlanan çalışanlarda ise huzursuzluk, negatif görüşler, negatif düşünceler, kendine duyduğu saygıda azalma gibi olumsuz durumlara rastlanmaktadır (Thomas, vd. 1990: 673).

Seçim idrakı az çalışanların işlerine karşı istekleri buna bağlı olarak da güçlendirme hissiyatları düşük seviyede kalacaktır. Bunu önlemek için çalışanlara işleri ile ilgili çalışmalarda yükümlülük, karar alma yetkisi verilmesi, çalışanın görüşlerinin önemsenmesi, çalışanın işi konusunda söz hakkına sahip olması, çalışanların güçlendirilmiş hissetmesi hususunda önemlidir (Çelik, 2019: 20).

c. Anlam boyutu

Spreitzer, psikolojik personel güçlendirmenin anlam boyutunu çalışanın kişisel düşünce, değer ve kuralları ile örgütün değer ve kurallarının örtüşmesi, çalışanın ortaya koyduğu işi anlamlı bulması ve işin önemli olması şeklinde tanımlamaktadır. Çalışanın ortaya koyduğu işi anlamlı bulması personel güçlendirmenin ana koşuludur (Spreitzer, 1995: 484).

Thomas ve Velthouse tarafından ise anlam, kişinin amaçları veya mevcut hayat şartları için eleştiri yapmak yerine ortaya koyduğu işte edindiği amaçlar, hedefler, bir başka anlatım ile anlamlandırılan iş ile ilgili kişinin içten gelen değer verme dürtüsü şeklinde tanımlanmaktadır (Thomas, vd. 1990: 672).

İşin anlamının düşük seviyede hissedilmesi çalışanı, mühim işler karşısında harekete geçirmez. İşin anlamının yüksek seviyede hissedilmesi ise çalışanda aidiyet, süreçlere dahil olma ve işe karşı heveslenme etkilerinin görülmesini sağlar.

d. Etki boyutu

Psikolojik personel güçlendirmenin etki boyutu, çalışanın tutumlarının işin hedefine erişilmesinde "fark yaratma" durumudur. Çalışanın, işin amacına ulaşmada kullandığı yöntemleri, işin idaresini ve işin çıktılarını ortaya koyma yetki seviyesi olarak da tanımlanabilir. Seçim, kişinin öz kontrol hissiyle ilgili iken, etki kişinin örgütsel çıktılardaki kontrol hissi ile ilgilidir. Bu hususta seçim, işte dahil olmayı şart haline getirirken, etki örgütsel dahil olmayı şart haline getirir (Thomas, vd. 1990: 672).

Etki, çalışanın işin amacına ulaşmada kullanılan yöntemleri, idari veya uygulama faaliyetlerine tesir etme seviyesidir. Etki, yaygın başarısızlığa karşı tanımlanmaktadır. Bir yandan da etki, otorite kapsamından farklıdır (Spreitzer, 1995: 1444).

E. Personel Güçlendirmenin Yaraları

Örgüt içerisinde çalışanın güçlendirilmesi hem örgüt için hem de çalışan için yararlı etkiye sahiptir. Bu yararları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Personel güçlendirme, örgütün öğrenen bir örgüte dönüşmesine katkı sağlar. Personel güçlendirme kapsamında yöneticilerin yetkilerini çalışanlarına aktarmasıyla çalışanların sahip olduğu yükümlülükler artacak ve böylece daha fazla öğrenecek, öğrenen örgüte dönüşmede ilk aşamaya geçilmiş olunacaktır (Doğan, 2006: 196). Karar vermede özgür ve cesaretli olan çalışanlara dönüşmek için çalışanlara eğitimler aldırılacaktır. Eğitim, güçlendirilmiş örgütlerde sürekliliği olan bir faaliyet olarak uygulanacaktır. Yöneticiler, çalışanların becerilerini ilerletmelerine destek olmak adına tüm imkanları değerlendirecek ve bununla birlikte örgütün öğrenen bir örgüte değişmesinde etkili olacaktır (Mujka, 2011: 38-39).

- Personel güçlendirmede yükümlülükler paylaşılmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlara sahip örgütteki çalışanlara yükümlülükleri doğrultusunda gerekli eğitimler aldırılır. Yeterince gerekli eğitimleri alan çalışanlar bu aşamadan sonra yükümlülükleri sahiplenecek seviyede olacaktır. Çalışanların sahip olduğu yükümlülükler çoğaldıkça da öğrenme düzeyleri artacaktır (Doğan, 2003: 109-112).
- Personel güçlendirme ile çalışanların karar alma yetenekleri geliştirilebilir. Güçlendirilmiş çalışanlar, karar alma yeteneklerini mecburi olmadan kullanabilirler. Bu, problemleri erken fark ederek gerekli tedbirleri alma ve imkanları fark ederek başkalarının fark etmediği hususta faaliyetlerde bulunma becerisidir. Olana karşılık vermek, olağan bir tutumdur ve gelişmenin önünde engeldir. Karar alma becerisi olan çalışanlar her türlü duruma karşı ihtiyatlıdırlar, ansızın gelişen imkanlara karşı harekete geçerler. Karar alma becerisi olmayan çalışanlarsa devamlı şikayet halinde olur, diğerlerinin harekete geçmesini umarlar (Toktamışoğlu, 2001: 213).
- Personel güçlendirme, örgütün ekonomik kazancını arttıracaktır. Güçlendirilmiş çalışanların verimlilik düzeyi yükselecek, örgütün harcamaları azalacaktır. Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanlar ve müşteriler adına getiri sağlamakla kalmayıp örgütün kaynaklarına da büyük oranda tesiri olur. Karar verme gücüne ve becerisine sahip çalışanlar örgütün hedeflediği ekonomik getiriye erişmesinde sanki paydaş gibi tutum sergilerler (Mujka, 2011: 39-40).
- Personel güçlendirme kapsamında çalışan dilediğinde destek isteyebilir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları konularda destek ve bilgi talep edebilirler. Güçlendirilmiş çalışanlarda endişeler azalmış, kararlılık çoğalmıştır. Çalışanlar küçük düşürülmeyeceğinden emin olduğundan bilmedikleri ve öğrenmek istedikleri konular hakkında soru sormaktan kaçınmazlar (Mujka, 2011: 40).
- Güçlendirilmiş çalışanların mevcut olduğu örgütte iletişim çok kanallıdır. Klasik yönetim ile yönetilen örgütlerde yalnızca gereksinim halinde iletişim kurulur. Çalışanları güçlendirilmiş örgütte ise bütün

pozisyonlardaki çalışanlar karşılıklı olarak iletişim kurarlar. İletişim, bu örgütte çalışanların gereksinimi olan verilere daha rahat erişimini, problemleri daha hızlı ve daha düzenli çözmelerini sağlar (Doğan, 2003: 109-112).

- Personel güçlendirme hem çalışanların hem de örgütün hedeflerine erişmesini sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar hem bölümün hem de örgütün hedeflerini yerine getirmek için çaba sarf eder, iş ortamını olumlu ve başarılı duruma getirir. Çalışanların işlerine karşı istekleri, performansı, aidiyeti, sosyal iletişimi artar, yaşamındaki öteki faydalı tutumları gelişir. Hedefler, kişisel ve örgütsel kazanımlar adına olmazsa olmazdır (Mujka, 2011: 40).
- Personel güçlendirme, sorun çözmeye gelişimi sağlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, sorunlarla karşılaştıklarında sorunları çözüme kavuşturma imkanı bulmuş olurlar. Ufak sorunları çözüme kavuşturmamak ilerleyen zamanda sorunların önemli ve çözülemez duruma gelmelerine neden olur. Sorunları çözüme kavuşturmak için tüketilen süre gerekli işleri başarmak için kullanılır (Fracaro, 2006: 7).
- Personel güçlendirmede çalışanlar örgüte vefa ve aidiyet duymaktadırlar. Vefalı çalışanlar, örgütlerine büyük fayda sağlamaktadırlar. Bu çalışanlar görevlerinde ayrıca çaba sarf ederler, örgütün dışında örgütün toplumla bağında pozitif tutum sergilerler, örgütün işlevlerini yapması konusunda örgüte destek olurlar. Güçlendirilmiş çalışanlar, uzun vadede müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde büyük önem taşımaktadır (Fragoso, 2000).

F. Personel Güçlendirmenin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Personel güçlendirmenin gerek çalışanlara gerek örgütlere sağladığı pek çok yararının dışında yanlış uygulanması durumunda pek çok sorun da ortaya çıkmaktadır. Karşılaşılan bu sorunların en sık görülen ve en önemlilerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Yöneticiler ile çalışanların güç anlayışlarında uyuşmazlık yaşanabilir. Bu gibi durumlarda çalışanlar gayret sarf etmekten vazgeçer, işlerini

önemsemezler, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından üstün görürler, bu doğrultuda eylemlerde bulunurlar (Mujka, 2011: 42).

- Personel güçlendirme çalışmalarının zaman ve maliyet gerektirmesi örgütleri personel güçlendirmeden uzaklaştırmaktadır. Personel güçlendirme çalışmaları fazlasıyla yaygın içerikli işler ortaya koymayı gerekli kılar. Bu çalışmalar, örgüt için uzun vadeli bir çalışma olacaktır. Çalışmaların çıktılarına erişmek zaman alacaktır. Personel güçlendirmede bilgiye zamanında erişim önemlidir. Bunun dışında elde edilen bilgileri muhafaza etmek de ayrıca maliyet gerektirebilmektedir (Mujka, 2011: 42).
- Uzun süreli ve donanımlı çalışan alımı fazla ücret ve maliyet olarak örgütlere yansır. Üstelik iş gücünün düşmesine neden olur. Rekabet ortamında donanımlı çalışana ulaşmak ayrıca maliyet gerektirecektir (Mujka, 2011: 42).
- Personel güçlendirmede yöneticiler katı hakimiyetten vazgeçmelidir. Personel güçlendirme, çalışanlara iş ve yükümlülüklerini ortaya koyarken inisiyatif kullanmada yetki vermektedir. Bu da hiyerarşik hakimiyetin azalmasıyla iş memnuniyetinin de azalmasına neden olmaktadır (Fragoso, 2000: 5).
- Yetkin, donanımlı ve becerikli sorun giderme yeteneği olan çalışanın örgüt bünyesine kazandırılması tesadüfe bırakılamaz. Başarılı istihdam ve yerleştirme yöntemi, başarılı personel güçlendirme için şarttır. Örgüt bünyesindeki çalışanların personel güçlendirme çalışmaları için yeterliliğinin kontrolü de süre ve maliyet gerektirir (Mujka, 2011: 42).
- Çoğu çalışan, personel güçlendirme çalışmaları ile talep etmediği yükümlülüklerin kendisine mecburen verildiği düşüncesindedir. Bu çalışanlar personel güçlendirmenin yöneticilerin risklerden kaçınmaları için yöneldiklerini düşünmektedirler. Çalışanlar ayrıca personel güçlendirmeyi yöneticilerin yükünü azaltan, kendilerine ise yükümlülükler katan bir bakış açısı olarak düşünmekte, bu sebeple personel güçlendirmenin kazanımlarını işlerine yansıtmada hevesli olmazlar (Doğan, 2003: 117).

G. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Araştırmalar

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık, birçok araştırmaya konu olmuş başlıklardır. Literatürdeki birçok çalışma personel güçlendirme boyutu ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına etkisinin incelenmesi üzerine gerçekleştirilmiştir. Süregelen zamana kadar da yapılan çalışmaların birçoğunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir. Her iki başlığın alt boyutları arasındaki etki yönü ve seviyesi ise araştırmaların yapıldığı sektör, kişi sayısı, coğrafya vb. farklılıklara göre değişiklik göstermektedir.

Sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada personel güçlendirme alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Personel güçlendirmenin yeterlilik alt boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken personel güçlendirmenin diğer alt boyutları (anlamlılık, özerklik, etki) ile pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Bu sonuçlarla, anlamlı bir iş yaptığına, işi üzerinde hakimiyet sağladığına inanan çalışanın taşıdığı en kuvvetli bağlılığın duygusal bağlılık olduğu söylenebilir. Çalışanların örgütüne karşı mesuliyet ve yükümlülük duygularının örgütlerinde çalışmaya devam etmelerini kuvvetlendirmektedir. Sorumluluğundaki veya örgütündeki görevlerde söz sahibi olmak, ortaya çıkan işe tesir edebildiğine inanan çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı ortaya konmuştur, (Yılmaz, 2019).

Sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir diğer araştırmada tüm personel güçlendirme ile alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını değişen seviyelerde olumlu yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. En yüksek seviyede ilişki, personel güçlendirmenin etki alt boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında ortaya çıkmıştır, (Gül, 2019).

Bir sivil toplum kuruluşunda gerçekleştirdiği araştırmasında Karadirek İ. (2022), Gül K. (2019) ile benzer sonuçları elde etmiştir. Çalışmasında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak üzere oluşturduğu hipotezlerden personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın devam ve normatif alt boyutları arasında bir ilişki tespit edilmemiş iken duygusal bağlılık ile olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında ise düşük seviyede fakat olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket araştırmasında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ile iki ölçeğin alt boyutlarının birbirine etkisi incelemiştir. Araştırma sonucunda personel güçlendirme alt boyutlarından etki ve özgür iradenin örgütsel bağlılık alt boyutları ile olumlu bir ilişkisi ortaya konulurken personel güçlendirme alt boyutlarından anlamlılık ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olumlu etkisi de ortaya konulmuştur, (Say, 2022).

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer araştırma üniversitelerin akademik personelleri üzerine gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam ve etki, duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yine personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam ve yeteneğin ise normatif bağlılığı negatif yönlü etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkileyen bir diğer personel güçlendirme alt boyutu da seçim olmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda Demiral Ö. (2008) araştırmasında personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucunu ortaya koymuştur.

Alkoç E. (2019), sigorta sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında literatüre paralel sonuç bularak personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Araştırmasında personel güçlendirmenin alt boyutları (anlam, etki, yetkinlik, özerklik) ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (devam, duygusal, normatif) arasındaki ilişkiler de incelenmiş ve elde edilen araştırma sonuçlarına göre; iki ölçeğin alt boyutları arasında düşük seviyede olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Farklı sonuçların çıktığı, savunma sanayi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve her iki ölçeğin alt boyutları (Personel güçlendirme; anlam, yetkinlik, seçim, etki ile örgütsel bağlılık; duygusal, devam, normatif) arasında bir ilişkinin mevcut olup olmadığı incelemiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre; personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık

alt boyutu ve normatif bağıllık alt boyutu arasında olumlu ilişki mevcut iken devam bağıllığı alt boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Elde edilen bir başka sonuç ise; personel güçlendirme ile örgütsel bağıllık, duygusal bağıllık alt boyutu ve normatif bağıllık alt boyutu arasında orta seviyede anlamlı bir ilişki ortaya konulurken devam bağıllığı alt boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir, (Şen, 2020).

Turizm sektörü gibi dış müşteri ile iç müşterinin direkt ilişki içerisinde olduğu ve verilen hizmetin sonuçlarının anında gözlemlenebildiği bir alanda iç müşterinin güçlendirilmesi, ortaya konulan işte iç ve dış müşteri arasındaki hizmet-memnuniyet ilişkisine yansıyor dış müşteri memnuniyetini dolayısıyla da iç müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Bu da iç müşteride yaptığı işe karşı bir memnuniyet oluşturup bağıllığı arttıracaktır. Seçgin Y. (2014), de literatürdeki birçok araştırmayla benzer sonuçları elde ettiği turizm sektörü çalışanları üzerindeki araştırmasında personel güçlendirmenin örgütsel bağıllığı olumlu yönde ve yüksek seviyede etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışanın, örgütün iş sonuçlarına etkisi-katkısı olduğunu düşünmesi, çalışanı motive ederek işini benimsemesine, daha verimli çalışmasına ve örgütüne karşı olumlu duygular besleyerek bağıllığının artmasına katkı sağlamakta olup işinden ayrılmayı düşündürmemektedir. Çalışanın ilkeleri ile işinin ilkelerinin benzerliği-yakınlığı çalışanın işini anlamlı hissetmesine neden olur iken örgütüne karşı olan bağıllığını da arttırmaktadır. İşini ortaya koyarken işi ile ilgili karar ve sorumluluk alabilme bağımsızlığı olan çalışan kendini daha güçlü hissederek işine daha da bağlanacak, örgütüne olan bağıllığı da artacaktır. Çalışanın ortaya koyacağı iş için bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu düşüncesinde olması bu bilgi ve becerilerini işine yansıtma çabası içerisinde olmasını sağlayacaktır. Bu çabasının da örgüt tarafından görülmesi ve değer verilmesi çalışanda örgüte karşı bağıllık duygusu oluşturacaktır. Tüm bu sonuçlar Sever Elüstün T. (2018) tarafından liman işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında elde edilmiştir.

Üst yönetimi tarafından çalışana işi konusunda sorumluluk alma yetkisinin verilmesi çalışanda ortaya koyduğu işe karşı bir doyum oluşturacaktır ve bu doyum da çalışanın örgütüne karşı bağıllık duygusu geliştirmesini sağlayacaktır.

Özel sektör çalışanlarına göre kamu kurumları çalışanlarının düşük performans ortaya koymalarına rağmen iş kaybetme korkusu olmamaktadır. Halihazırda kamu çalışanlarının işsiz kalma korkusu hissetmemesi ve gelişime önem vermemesi gibi hususlar personel güçlendirme çalışmalarını etkisiz bırakacağı gibi çalışanda bir örgütsel bağlılık duygusunun oluşması gereğini de hissettirmeyecektir. Bu noktada vatandaş ile birebir temasta bulunan kamu kurumlarında çalışanların güçlendirilerek iş gücünden doğacak verimi arttırmak, çalışan moral motivasyonunu arttırmak gayreti içerisinde olan yöneticilerin çaba ve yatırımları karşılığını göremeyebilir.

Bir kamu kurumunda gerçekleştirilen araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş olup araştırma sonucunda personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Her iki ölçeğin alt boyutları arasındaki ilişkiler de araştırılmış olup örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu ile personel güçlendirmenin yetenek ve etki alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, personel güçlendirmenin anlam ve özerklik alt boyutları ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu ile personel güçlendirmenin etki alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, personel güçlendirmenin anlam, yetenek ve özerklik alt boyutları ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu ile personel güçlendirmenin etki alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, personel güçlendirmenin anlam, yetenek ve özerklik alt boyutları ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır, (Demirkuş, 2019).

Örgütsel güçlenmeyi hedefleyen örgütlerin, personelinin güçlendirilmesine önem vererek bu alanda gerekli iyileştirmeleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çalışanı güçlenen örgüt, örgütsel gücünü arttırarak sektöründe rekabet avantajı elde edecektir. Kamu kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada Akgün Y. E. (2015), personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelerken örgütsel bağlılığın 2 alt boyutu normatif ve duygusal bağlılık ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkiyi de detaylandırmıştır. Çalışanların iş bilgilerine güvenleri, maddi kazançlarından çok kişisel kazançlarına önem vermelerine, dolayısıyla da bireysel hedeflerine uygun örgütlerde çalışmak istemelerine yönlendirmektedir. Kurumda gerçekleştirilen personel güçlendirme uygulamaları sonucunda çalışanlar işini önemseyerek ve

isteyerek gerçekleştirmektedir. Bireysel çabalarının örgüt tarafından görülüyor olması, örgütün başarısında payı olduğunu hissetmesi çalışmada örgüte karşı duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanların bireysel gelişimlerine önem verilmesi ve insan kaynağının yönetim politikaları normatif bağlılığı desteklese de mesleki gelişimine güvenerek özlük haklarının korunması garanti altında olan kamu sektöründen özel sektöre geçiş yaparak daha kapsamlı özlük haklarına sahip çalışanlar da olmaktadır. Kamu kurumunda uzun yıllar çalışan, düzenlenen eğitimler ve ortaya koydukları iş hususunda terfi imkanı bulan çalışanlar da kendilerini kuruma ait hissetmektedirler.

Karaman Defterdarlığı çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların, yaptıkları işi anlamlı buldukları, işin sorumluluklarına karşı yetenekli ve yeterli hissettikleri, karar verme yeterliliğinde olup çalışma alanındaki etkisinin güçlü hissedildiği görülmüştür. Çalışanlarda örgüte karşı bir aidiyet duygusu hissettiklerini, insanlarla iletişimlerinde örgütten zevk ile bahsettiklerini ortaya koyarak örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığın güçlü hissedildiği görülmüştür. Araştırmada güçlü çıkan bir diğer örgütsel bağlılık alt boyutu da devam bağlılığı olmuştur. Çalışanların memur kategorisinde olması, işsizlik oranının fazla olması, özel sektörün çalışma şartlarına göre refah düzeyi daha yüksek olan devlet kurumunda çalışıyor olmak örgütlerine karşı hissedilen devam bağlılığını kuvvetlendirmiştir. Çalışanların örgütte uzun zamandır çalışıyor olmasından dolayı örgüte karşı sadakat hissiyatı gelişmiş olup işten ayrılma durumunda suçluluk duygusu hissedecek olmaları örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılığı da güçlendirmiştir, (Çelebi, 2009).

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede ilişkinin ortaya çıktığı, kamu kurumunda gerçekleştirilen bir diğer araştırmada personel güçlendirmenin anlam alt boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık) arasında düşük seviyede ve çift taraflı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirmenin anlam alt boyutunun, örgütsel bağlılığın alt boyutlarını etkilediği seviyelere göre sıralaması duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde olmuştur. Buradan da devam bağlılığının anlamlılık alt boyutundan çok çalışanın işine devam etme zorunluluğunun bağlılık oluşturduğu ortaya konmuştur. Yetkinlik alt boyutu ile

devam ve duygusal alt boyutları arasında düşük seviyede de olsa bir ilişki olduğu görülürken normatif bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki görülemedi. Bu sonuçlara göre de çalışanın kendine ve mevcut yeteneklerine güveninin olmadığı ortaya konmuştur. Özerklik alt boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasında orta seviyede bir ilişki, devam bağlılığı alt boyutu ile düşük seviyede bir ilişki ortaya konulmuştur. Özerklik, çalışanda bağımsızlıktan dolayı duygusal bağlılığı artırırken işine karşı ahlaki, etik ve erdemlik duygularını geliştirmektedir. Özerklik alt boyutu gibi etki alt boyutunda da çalışanın işinde bağımsız ve etkisi yüksek olursa ortaya koyduğu işin kendisi, ailesi ve toplum için önemli olduğu, yaptığı işi övme ve gurur duyma algılarının arttığı görülmüştür.

Bu araştırma sonuçlarından farklı sonuçların çıktığı bir kamu kurumunda gerçekleştirilen araştırmada ise personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki incelemiş olup personel güçlendirme faaliyetlerinin iyi ve etkin olarak uygulandığı takdirde örgüte olan bağlılığın da arttığı ortaya konmuştur (Gürsoy, 2014).

Priştina’da bir Türk bankasının şube çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında Mujka F. (2011), personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olarak çalışarlarda personel güçlendirme idrakı arttıkça örgüte olan bağlılığının da arttığı yönünde ortaya çıkmıştır. Çalışanların, ortaya koydukları işi ve işin hedefini anlamlı bulmaları, iş ile ilgili yönetimden bağımsız söz haklarının olması ve karar verme yetkisinde bağımlı hissetmemeleri, örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmıştır. Bununla birlikte çalışanların kendilerini örgütte faal-aktif olarak hissetmemeleri ve ortaya koydukları işte kendilerini sorumlu-uzman hissetmemeleri neticesinde örgütlerine karşı bağlılık duygusu içerisinde olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına (devam, duygusal, normatif) personel güçlendirmenin etkisi incelendiğinde ise devam bağlılığı ve normatif bağlılığın olumlu yönde etkilendiği sonucu ortaya çıkarken duygusal bağlılığa ise etkisinin bulunmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

3 özel bankada gerçekleştirilen araştırmada, anket yöntemi ile elde edilen verilere göre personel güçlendirme ile örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Çalışarlarda örgüte karşı bağlılık oluşturan; problemleri çözmede teşvik edilme, yaratıcı düşünme ve kendini ifade edebilme

olanaklarının üstleri tarafından kendilerine sunuluyor olması, sıra dışı ve özel bir iş ortaya koyduklarında potansiyellerini ortaya çıkarmada ve bunu işlerine yansıtma teşvik edilmiş hissetmeleri gibi personel güçlendirme faaliyetlerinin etkili olduğu görülmüştür (Koç, 2008).

Personel güçlendirmenin iş tatminine dolayısı ile de işten ayrılma niyeti ve örgüte olan bağlılığa etkisinin incelendiği çeşitli araştırmalar literatüre katkı sağlamıştır. Çalışanın güçlendirilmesi ile ortaya koyduğu işte söz hakkı olması ve iş sonuçlarında mesuliyet sahibi olması çalışanın kendisini örgüt içerisinde önemli-değerli hissetmesine ve örgütüne karşı bağlılık hissiyatı oluşacaktır (Şahin, 2007). Güçlendirilen çalışan, ortaya koyduğu işte kendisini daha güçlü ve yetkin hisseder. Bu da kariyerinde yükselme olanağını etkileyeceğinden çalışanın örgütüne karşı bağlılık duygusu içerisine sokar (Darıcan, 2019). Çalışanın örgüte bağlılığını arttıran etkilerden biri olarak değerlendirilen iş tatmini, personelin güçlendirilmesi ile artmaktadır. Güçlenen çalışan işini sahiplenerek örgütüne karşı bağlılık duygusu hissedecektir (Veranyurt, 2009). Bir başka araştırmada ise personel güçlendirme algılarından yaratma yeteneği, eğitim ve yetkinin işten ayrılma niyetine etkisinin olmadığı, örgütün ve üst personelin desteği, sınırlılık, dahil olma ve kararlarda etkin olmanın ise işten ayrılma niyetini azalttığı sonucu ortaya konmuştur (İlisu, 2012). Ortaya konulan işin, çalışanın öğretileri, itibarı ve tutumu ile bağdaşması işi, çalışan için anlamlı kılmaktadır. Ortaya koyduğu işi anlamlı bulan çalışan da tüm yetenek ve gücünü işine yansıtmaya odaklanır. Kendini örgütün bir parçası olarak görüp bağlılık duygusu geliştirir. Örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için işi ortaya koyarken potansiyelini ortaya koyar. Bu hususta çalışan işinden tatmin olacaktır. Ortaya çıkan işin sonuçlarında etkisi olduğunu düşünen çalışan işinden tatmin olma duygusu geliştirir. Etkisi olduğunu hissetmeyen çalışanda mutluluk duygusu oluşmaz iken kendini huzursuz hissedecek ve iş tatmini hissetmeyecektir. Bu da kendini örgütün bir parçası gibi hissetmemesine ve işten ayrılma niyeti içerisine girmesine neden olmaktadır. İş ortaya koyarken iş ile ilgili kararları alabilme özgürlüğü olan çalışanlarda ortaya çıkan işte sorumluluk hissi oluşurken iş sahiplenme duygusu gelişir ve bu da örgüte bağlılığı beraberinde getirir (Kitapçı, vd. 2013).

Allanazarov Y. (2008) araştırmasında iki farklı ülkedeki (Türkiye ve Türkmenistan) araştırma sonuçlarını ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre Türkiye’de psikolojik ve yapısal olarak güçlendirilen personelde örgütüne karşı duygusal ve etik bir bağlılık oluştururken psikolojik ve yapısal olarak güçlendiğini hisseden çalışanın örgütüne karşı olan devam bağlılığında azalma görülmektedir.

Psikolojik güçlendirmenin anlam, seçim ve güven alt boyutlarının örgütsel bağlılığı desteklediğinin ortaya konulduğu araştırmada yine psikolojik güçlendirmenin etki ve yeterlilik alt boyutlarının ise etkilemediği ortaya konmuştur. Psikolojik güçlendirmenin ise başlı başına örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi olduğu ortaya konmuştur. Hastane çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmada çalışan yaptığı işi anlamlı bulur ve bu iş çalışana bir değer katar ise çalışanda bağlılık duygusu artacaktır. Ayrıca çalışana işi konusunda karar alma yetkisinin verilmesi yönetimin desteğini hissetmesine olanak sağlamaktadır. (Kebriaei, vd. 2014).

Psikolojik personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bir diğer araştırmada Çelik D. (2019), literatürdeki birçok araştırma ile aynı sonuçlara ulaşarak personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Her iki ölçeğin alt boyutlarının sonuçları incelendiğinde ise çalışanın ortaya koyduğu işi anlamlı bulması örgütüne karşı duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Ayrıca çalışanın işini ortaya koyarken yetki kullanabilmesi ve çıktılarda kendi payının da olduğunu düşünmesi örgütüne karşı duygusal bağlılığını arttıran bir diğer etmen olarak ortaya konmuştur.

Çalışanın işin yönetimine dahil edilmesi, ortaya koydukları iş ile ilgili karar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu yetkinin sonucunda ortaya çıkacak çıktılardan sorumlu olma yetkinliğinin verilmesi çalışanın kendini güçlü hissetmesinde etkili olacaktır. Çalışanların düşüncesi ve taleplerinin alınarak uygulamaların faaliyete alınması da çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlayarak örgüte bağlılığını arttıracaktır (Karakaş, vd. 2014).

Kaya H. I. (2019), bir lojistik firmasının çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanlar için gerçekleştirilen personel güçlendirme uygulamalarının pozitif örgütsel davranışlar ile doğru orantılı olarak

ortaya çıktığını göstermiştir. Pozitif örgütsel davranışların da örgüte olan bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur.

Gürbüz G. (2012), gerçekleştirdiği araştırmada personel güçlendirme ve alt boyutlarının örgüte olan bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur. Araştırmada literatürdeki araştırmalardan farklı personel güçlendirme alt boyutları (ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı) ile örgüte bağlılığın duygusal ve devam bağlılığı alt boyutları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ise literatür ile benzer çıkmıştır. Personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Salha H. (2017), Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde 400 çalışan üzerinde anket yöntemi ile bilgiler elde etmiştir. Araştırmada personel güçlendirme alt boyutları olarak; motivasyon, yetkinlik, anlamlılık, yeterlilik, etki ve beklentinin, örgütsel bağlılık alt boyutları devam, duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkileri incelenmiştir. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık alt boyutu ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında beklenti boyutu dışındaki tüm boyutlarda; devam bağlılığı boyutu ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında beklenti, motivasyon, yetkinlik boyutları hariç diğer boyutlarda; normatif bağlılık boyutu ile personel güçlendirmenin alt boyutları arasında beklenti boyutu hariç tüm boyutlarda pozitif anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Gerçekleştirilen araştırma sonucunda örgütlerdeki personel güçlendirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği ortaya konmuştur. personel güçlendirme faaliyetlerinin uygulandığı örgütlerdeki çalışanların, fikirlerini kolaylıkla paylaşabildikleri, yetki sınırları içerisinde yaptıkları işin kontrolünün kendilerinde olduğu bilincine sahip oldukları, ortaya koydukları işin önem düzeyini kavradıkları ve işleri konusunda kendilerini geliştirebildikleri ortaya konulmuştur. Tüm bu güçlendirme sonuçları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltirken, işlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olmalarını, şikayet oluşturmak yerine çözüm odaklılık görüşünü benimsemelerini ve beklenilenden daha yüksek bir performans sergileyerek ortaya koydukları işe ve örgütlerine değer kattıkları ortaya konulmuştur.

Doğu ilinde yer alan bir sağlık kurumunda gerçekleştirilen araştırmada Taş T. (2017), literatürdeki bazı araştırmalar ile benzer sonuca ulaşmıştır. Sonuçlarda personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık alt boyutları ile pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarırken, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı alt boyutu ile negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkarmıştır.

Bağlılığın içsel ve dışsal olarak iki ayrı tanımını yapan Argyris (1998), dışsal bağlılığı çalışma koşullarının yönetim tarafından belirlendiği ve çalışanın etkisinin az olduğu, içsel bağlılığı ise çalışanların içlerinden gelen dürtülerine göre örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla çalışması olarak detaylandırmaktadır. Dışsal bağlılıkta yönetim çalışanlardan sadece belirlenmiş görevlerini yerine getirmelerini bekler iken içsel bağlılıkta işin yönetimi ve sorumluluğu çalışana bırakılmaktadır. Argyris (1998) alışmasında örgütsel bağlılığın içsel ve dışsal alt boyutlarının personel güçlendirmeye etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında, örgütsel bağlılığın içsel bağlılık alt boyutu ile güçlendirmenin olumlu etkilendiği ortaya çıkmıştır.

alışan için yetkilendirmenin yapılması, eğitim verilmesi ve takım çalışması içerisinde yer alması gibi uygulamaların çalışanın örgütünde kendini değerli hissetmesine ve buna bağlı olarak da bağlılık duygusu geliştirmesine etki etmektedir (Hanaysha, 2016).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmada örgütün çalışanına yeni görev imkanı sunabiliyor olması, çalışanın üretkenliğini ve yenilikleri destekliyor olması etkilidir. Örgütün ayrıca misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini çalışan ile paylaşarak çalışanın ortaya koyduğu işi anlamlandırmasında etkisi oldukça büyüktür (Borghai, vd. 2010).

IV. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

A. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

İnsanlığın ortaya çıkışından itibaren mevcut bir obje veya bir örgüte karşı bağlılık hissi kişinin davranış ve tutumlarına yansımada etkisi büyüktür. Kişinin bir örgüte karşı bağlılık hissi hem bireyin hem de organizasyonun yararına durumlarla neticelenmektedir. Kişinin örgütüne karşı bağlılık hissi doğrultusunda beceri ve çabasını ortaya koyması örgütün hedef ve menfaatleri açısından önemlidir. (Mujka, 2011: 45).

Bağlılık kavramı, birleştirmek anlamında Latince bir kelimenin kökünden türemiştir. Bağlılık, tutkun hissetme veya duygusal hissederek davranma durumu olarak Webster sözlüğünde yer almaktadır. Bağlılık duygusu, kişileri bir şeye ait hissettirir, bu bağlılık duygusunu devam ettirmek için isteklendirir. (O'Malley, 2000: 28).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiş olmasına rağmen herkes tarafından kabul edilen bir tanımı mevcut değildir. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık için yapılmış başlıca tanımlar ise şöyledir:

- Çalışanın görev aldığı örgütte görevine devam etme arzusunda olması, örgüte sistemli olarak gelmesi, örgütün varlıklarını koruması, örgütün amaçları ile özdeşleşmesidir (Meyer, vd. 1997).
- Bireysel nitelikleri, kıdemi, başarıma gereksinimi, yetki ve yükümlülük hissi ile uzmanlık anlayışını kapsayan psikolojik bir kavramdır (İnce ve Gül, 2005).
- Kişinin görev aldığı örgütü olumlu yorumlaması ve örgütün amaçları hususunda işini ortaya koymaya hevesli olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, kişinin kimliği ile örgütün kimliği arasında uyumu yakalamak için örgüte karşı yönelme davranışıdır (Sheldon, 1971).

- Çalışanın örgütte sahip olduğu görev/unvan seviyesi ile örgütün faal bir parçası olma arzusu. Kişinin ileriki zamanda da örgütte çalışmaya devam etme isteğinin seviyesidir (Davis and Newstrom, 1989: 85-86).
- Kişinin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel hedeflerine karşı sergilediği uyum hissi ve örgütün başarısı için gayret göstermesi, kararlara katılımı ve yönetsel değerleri benimseme seviyesidir (Brewer, 1996).
- İşe dahil olma, bağlılık ve örgüt değerlerine olan niyetini de içine alarak çalışanın örgüte karşı psikolojik bağlılığıdır (Çetin, 2004).
- Kişinin örgütsel hedefler ve nitelikleri benimsemesi ve örgüte alışmasını sağlayan örgüte karşı psikolojik ilgi ve tutkusu (O'Reilly and Chatman, 1986).
- Kişi ile örgüt arasında yapılmış bir psikolojik sözleşme (psikolojik sözleşme ile kişilerin örgüte bağlılıkları arasında şeffaf bir bağ mevcuttur).

Özet olarak örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün bünyesinde yer almaya istekli olması ve örgütün başarısı, menfaati ve etkinliği ile bütünleşme arzusu içerisinde olması şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın örgüte karşı bağlılık düzeyi, örgüt ile bütünleşmesi (kişisel hedef ve değerleri ile örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi), katılımı (çalışanın görevinin gerekliliklerini içselleştirmesi ve psikolojik tutumu) ve bağlılığı (bir örgüte karşı samimiyet duygusu geliştirme) ile ilişkilidir. (Buchanan, 1974: 535).

B. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Çalışanın örgütüne karşı bağlılığını ifade eden örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi incelendiğinde ortaya çıkışının çok eski tarihlere dayanmadığı görülür. Artan globalleşme ile insan kaynağının yönetimine olan ilgiyi arttırmış olup buna bağlı olarak örgütsel bağlılık kavramı literatüre girmeye başlamıştır.

Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen ilk araştırmalar 1950'li yıllara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık için ilk gruplandırmayı Becker yapmıştır. Becker tarafından örgütsel bağlılık; kişinin örgütle iddiaya girdikleri bir süreç

olarak betimlemekte olup "farkındalıkla bir taraf olma tutumu" olarak tanımlamaktadır. (Koç, 2009: 37).

1956 yılında Whyte'ın gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel bağlılığı yüksek kişilerin tanımı yapılmış olup örgüt için ortaya çıkarabilecekleri zararlar ile ilgili tespitler sunulmuştur.

1971 yılında Lee, olumlu etmenlere sahip üst-ast ilişkisinin, örgütsel bağlılığı ve inancı arttırdığı sonucuna varmıştır.

1979 yılında Patchen tarafından yapılan araştırmada örgüt ile bütünleşme için yapılan tanımdan örgütsel bağlılığı açıklamada yararlanılmıştır. Patchen araştırmasından elde ettiği sonuçlardan örgüte karşı tutumların örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Aynı yıl Schein, örgüte bağlılık kavramının örgütsel yaratıcılık konusunda ana etmenlerden birisi olduğunu ortaya koymuştur. Sheldon da değer ve hedef bütünlüğünün örgütsel bağlılığa etkisine dikkat çekmiştir. (Taş, 2017: 27).

Buchanan, örgütsel bağlılığı sadece psikoloji ve etik çerçevesinde ele alan yaklaşımı 1974 yılında ortaya koymuştur. Bununla birlikte çalışanın örgütte geçen yıllarında işinde kazandığı deneyimlerin seviyesi ve içeriği örgütsel bağlılığın tespitinde önemli yer edindiğini göstermiştir.

Dubin ise kişisel merakların örgütsel bağlılığa etkisini savunmuştur. 1976 yılında ise Steers'in çalışmasında çalışan sirkülasyonu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Allen ve Meyer (1990: 15), örgütsel bağlılığı tanımlarken çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, çalışanın örgüt bünyesinde çalışmaya devam etmesini sağlayan davranış olarak tanımlamaktadır. Allen ve Meyer, çalışanın örgüte karşı bağlılığını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç başlıkta incelemişlerdir.

C. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Globalleşmenin hız kazanması ile artan rekabet yarışında örgütleri güçlendirilmiş insan kaynağını elinde tutmaya yönlendirmiştir. İnsan, örgüt içerisinde hem kendi gücünü hem de örgütün diğer kaynaklarını yöneten ana

kaynak olarak düşünül­düğünden örgütün en önemli kaynağı olarak gör­lmektedir. Bunun için de çalışanın örgütüne karşı bağılılığını sağlamak önem kazanmıştır. Çalışanların iş arkadaşlarına veya üstlerine karşı bağılılık duygusu geliştirmeleri örgütlerinde kalmaya istekli olmalarını sağlamakla birlikte örgütteki süreklilikleri için kendilerini geliştirme ve mevcut performanslarını yükseltme isteği oluşturacaktır. Çalışanın örgütüne karşı duyduğu bağılılık duygusunun az olması performansının da düşük olmasına ve ortaya çıkardıkları ürün/hizmetin kalitesini de düşürecektir.

Örgütsel bağılılıkta amaç, çalışanın örgüt içerisinde problem yaratmak yerine potansiyelini bireysel gelişimi için harcayarak mevcut problemlere çözüm üretmesi, problemlerin yok edilmesinde etkin rol almasını sağlamaktır. Bu nedenle örgütün başarısında örgütsel bağılılığın katkısı büyüktür. (Elüstün, 2018: 27).

Örgütsel bağılılık iş memnuniyeti, verim, işe gelmeme ve çalışan devir hızı ile orantılı olduğundan önemlidir. (Kılıç, 2015: 5). Örgütsel bağılılığın yüksek olduğu örgütte bu olumsuz tutumların görülmesi azalırken; örgütün rekabet ortamında kazanmasını sağlayacak yeteneklerini ortaya çıkarmada daha cesur davranırlar. (Seymen, 2008: 146).

İşten yüksek getiri elde etmek için çalışanın bilgisi ve yardımı örgüt için önemli bir husustur. Çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesinde, çalışan devir hızının azalmasında, çalışan performansının yükselmesinde çalışanın örgütsel bağılılığı etkilidir. Çalışanın örgütüne karşı bağılılığı arttıkça örgütün hedeflerini içselleştirerek örgütü ile kendisini bütünleştirir, özveri hissi gelişir, örgüt içerisindeki görevlerini etkin olarak ortaya koyarlar. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4).

Balay (2000) tarafından örgütsel bağılılığı önemli kılan nedenler ortaya konmuştur. Bu nedenlerin ilki; işten ayrılma, işe gelmeme, arka planda durma ve iş bakma, ikincisi; iş memnuniyeti, işe odaklanma, motivasyon ve verim gibi davranışsal, duygusal ve bilinçli tutumlar, üçüncüsü; kendi kendini yönetme, yükümlülük, katılım, işi kavrama gibi çalışanın işi ve görevi ile ilgili özellikler, dördüncüsü; çalışanın kişisel nitelikleri, beşincisi; çalışanın ödül, terfi, kariyer olanaklarının farkında olmasıdır. (Kılıç, 2015: 5).

Örgütsel bağlılığı örgüt tarafından önemli kılan, örgütsel bağlılığın pozitif çalışan tutumlarını ortaya çıkarmasıdır (Eskibina, 2016: 1608).

Çalışanlarında örgütsel bağlılığı yakalamış örgütlerin etkinliği ve performansı yüksektir. Çalışanlarının da işi bırakma, işten uzaklaşma, işe gelmeme gibi negatif tutumları ortaya koyması ihtimali düşüktür. Örgütün hedeflerini içselleştirmiş çalışanlar bu hedeflerin yakalanması için gayret gösterirler. Bu gayret de örgüte rekabet kuvveti kazandırır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan işinde başarıyı yakalayıp aldığı ücreti yeterli bulurken örgüt de çalışanın bu bağlılığı karşısında kendisine sorumluluk verir ve kıdemini arttırarak ödüllendirir. Örgüte bağımlılık seviyesinde bağlılık aile ve sosyal hayattan ödünç vermeye ve sorunlara neden olabilmektedir. Çalışan yüksek bağlılık için tüm potansiyelini ve vaktini örgütüne harcamak isteyebilir. Bağlılığın düşük olduğu örgütlerde ise çalışanların örgüt için kötü söylemleri müşterilerin güvenini sarsmakta, örgüt rekabet yarışında geride kalmakta ve finansal kayıplar yaşamaktadır. (Açıkalın, 2011: 241).

Özetle örgütlerin çalışanlarında bağlılık duygusunun gelişmesi çalışanın örgütteki performansının yükseleceği ve bu bağlamda müşteri tatmininde de bir yükselme görüleceği, işi bırakma ve stres düzeylerinde düşüş görüleceği sonuçları gerçekleştirilen araştırmalarda elde edilmiştir. Aksi durumda çalışan bağlılığının düşük olduğu örgütte çalışanın işindeki sürekliliğinde ve verimliliğinde düşüşe neden olur, çalışan devir hızında ise yükselme görülür (Kılıç, 2015: 6).

D. Örgütsel Bağlılık İle Benzer Unsurlar

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın işe dahil edilme, iş ahlakı ile meslek bağımlılığı gibi bağımlılık unsurlarından ayrı olarak çalışan devir hızı, verimlilik gibi faktörlere olan etkilerinin iyi açıklanması için bağlantılı olduğu diğer unsurlardan ayrı olarak değerlendirilmesi savunulurken, örgüt içerisinde yöneticiler, çalışanlar, pay sahipleri gibi farklı hedeflere sahip çeşitli unsurlar yer aldığından örgütsel bağlılığın çeşitli unsurlara bağlı bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği de savunulmuştur. Buradan hareketle örgütsel bağlılığın kendisi ile benzer unsurları arasındaki ilişkinin açıklanması yararlı olacaktır. (Mujka, 2011: 49-50).

1. İŖe Bağlılık

İŖe bağlılık; alıŖanın iŖi ile arasındaki iliŖkiyi iselleŖtirmesidir. GerekleŖtirilen araŖtırmalarda bu iliŖki aŖaęıdaki Ŗekilde de tanımlanmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 19);

- alıŖanın kendisiyle ilgili izlenimi ile iŖi arasındaki iliŖki,
- alıŖanın iŖine sahip çıkma seviyesi,
- alıŖanın verimlilik seviyesinin özdeğerini etkileme seviyesi,
- alıŖanın içsel olarak iŖi ile kendisini btnleŖtirme seviyesi.

Çoğu araŖtırmacıya göre iŖe bağlılık birbirinden deęiŖik ama birbiriyle iliŖkili bağlılık türlerini kapsamaktadır. 1993 yılında Morow iŖe bağlılığı betimlemek için ‘alıŖmaya Bağlılığın Evrensel Boyutları’ baŖlıęı altında beŖ ana bağlılık nerisi getirmiŖtir. Bunlar; Protestan iŖ ahlakı, kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık (devam ve duygusal) ve iŖe katılımdır (Carmeli and Gefen 2005: 64).

2. Kariyer Bağlılığı

Kariyer bağlılığı; kiŖinin beceri ve ihtisası neticesinde mesleğinin hayatına yansıttığı ehemmiyeti kavramasıyla iliŖkilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Kariyer bağlılığı; iŖ gerginliği, ruhsal olarak çaba gösterememe, iŖi bitiremememe ve dŖk devam bağlılığı ile ters etkili iken idrak edilen verimlilik, hayat memnuniyeti ve devam bağlılığı ile doğru etkilidir. Esasında kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında benzeŖmezlik mevcuttur (Fields, 2002: 63).

Kariyer bağlılığı, ‘his’ merkezli olmasından ötürü duygusal bağlılık ile benzeŖmektedir. İki bağlılığın da iŖ memnuniyeti ve iŖe katılım ile benzer tesiri olmasına karŖın aralarında deęiŖiklikler bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 2002: 22).

Kariyer bağlılığı, örgütsel bağlılık gibi alıŖanların iŖlerine yoęunlaŖması, ortaya konan iŖin kalitesinin yükselmesi hususunda önemlidir. Bu noktada kariyer tatmini gerekleŖtirilen iŖ neticesinde nitelikli ürün/hizmetin ortaya çıkmaktadır (Allanazarov, 2008: 75).

3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık; çalışanın örgüt bünyesindeki öteki çalışanlarla samimi ilişki içerisinde olması, onlara karşı bağlılık hissi içerisinde olmasıdır. Çalışanın örgüt bünyesinde görevini yürüttüğü süre içerisinde öteki çalışanlar tarafından gereksinimleri karşılanarak örgüte yönelik tutumunda etkin bir farklılığa neden olmaktadır (Randall, vd. 1991: 195).

Çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık duygusu gelişmiş çalışanlar, arkadaşları ile paylaşım içerisinde oldukları ve birbirilerine destek oldukları bir çalışma ortamında yer almayı tercih etmektedirler. Bu gibi durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duygusunun geliştiği çalışma arkadaşlarından ve ortamdan da ayrılmak demek olduğundan çalışanların örgütten ayrılması güçleşmektedir (Çöl, 2004: 5).

Çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık, çalışanların iş hayatında karşı karşıya kaldıkları zorluklarla, sorunlarla daha kolay başa çıkabilmelerini sağlamaktadır (Balay, 2000: 47). Örnek olarak; yeni çalışana eski çalışanların rehberlik etmesi, gereksinimlerinin giderilmesinde destek olunması yeni çalışanın örgütüne karşı tavrına da tesir etmektedir. (Randall, vd. 1991: 195). Bu hususta farkındalığı olan çalışanlar, birbirilerine karşı desteklerini sürdürerek işbirliği içerisinde olurlar. Kuvvetli arkadaş bağlılığının, kariyer ve örgütsel bağlılığı kuvvetlendireceği öngörülmektedir (Balay, 2000: 47).

4. Örgütsel Sadâkat

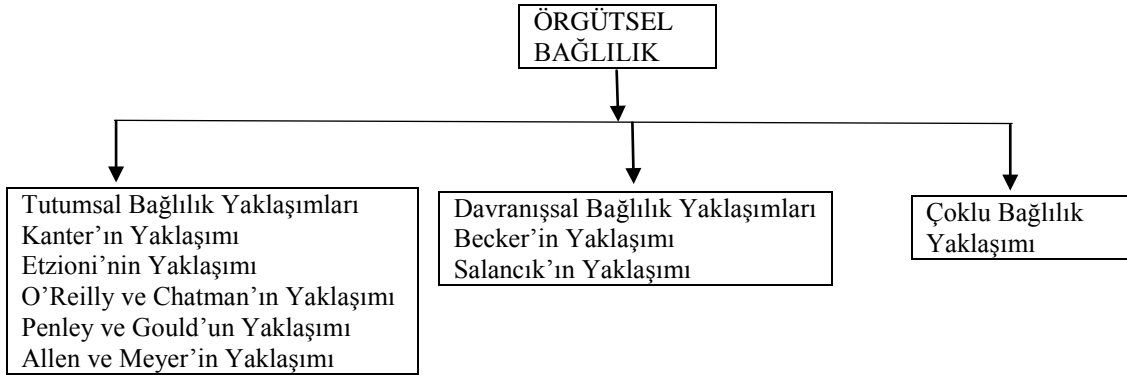
Örgütsel sadâkat; örgüt bünyesinde çalışmaya devam etme arzusu şeklinde tanımlanmaktadır. (Cook ve Wall, 1980: 40). Örgütsel sadakat, örgüt hedeflerini kabullenmeyi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gayret sarfetmeyi destekleyen bir kuvvettir. Örgütü, örgüt dışındakilere yücelten, müdafaa eden ve destekleyen, iyi zamanlarda olduğu kadar kötü zamanlarda da örgüt bünyesinde varlığını sürdürme isteği içerisinde değildir (Podsakoff vd., 2000: 517).

Örgütsel sadâkat, örgütsel bağlılığın alt etmeni olarak kabul edilir ve anlam olarak daha kısıtlıdır. İki bağlılık da örgüte devamlılığın sürdürülmesi ile ilgilidir. Bu hususta örgütsel sadâkat ve devam bağlılığı ilişkisi daha kuvvetlidir (İnce ve Gül, 2005: 24-25).

Sadâkat, çalışanın hedefleri ile bünyesinde bulunduğu örgütün hedeflerini bütünleştirme arzusudur. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında mantıksal tutumlar etkili olurken sadâkat hissi genellikle bu tutumlardan etkilenmez. Çalışan, sadâkat hissi beslediği örgütün amaç ve hedeflerini şartsız benimser ve bunun sonucunda bağlılık duygusu gelişir (Uygur ve Koç, 2010: 80).

E. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasındaki farklılıklar araştırmacıları örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yönlendirmiştir. Bu hususta örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar çeşitli sınıflandırmalar tavsiye etmişlerdir. Farklı sınıflandırma önerileri olmasına karşın literatürde üçlü sınıflandırma sıklıkla kullanılmıştır. Bu üçlü sınıflandırma Şekil 4'te gösterildiği gibi tutumsal bağlılıklar, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak yapılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 26).



Şekil 4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: (İnce ve Gül, 2005: 26)

1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Genel ifade ile tutum, kişinin bir nesne veya kişi ile alakalı ortaya koyduğu ve benimsediği fikir, his ve tavidir.

Tutum; bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları barındırır. Bilişsel unsur, bir nesne, kişi veya durum ile ilgili mevcut bilgilerdir. Duygusal unsur, tutumun kişideki duygusal yansımasıdır. Davranışsal unsur ise, tutum hususunda hareket etme olarak tanımlanabilmektedir.

Tutumusal bağıllık ile ilgili beş yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; Kanter yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı, Penley ve Gould yaklaşımı, Allen ve Meyer yaklaşımıdır (Perçin, 2008: 30-32).

a. Kanter'in yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağıllık yaklaşımına göre; örgütün gereksinimleri ile kişinin bireysel tecrübelerinin kesişmesinde açığa çıkmaktadır.

Bağıllık, Kanter'e göre sosyal sistem ve kişilik sistemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu iki sistem de karşılıklı birbirilerini etkileyerek üç bağıllık türü meydana çıkmaktadır. Kontrol bağıllığı, kenetlenme bağıllığı ve devam bağıllığı olan bu üç bağıllık türünün birlikte mevcut olması örgüte başarı kazandırmaktadır (Elüstün, 2018: 32).

Kontrol Bağıllığı; çalışanın örgüt kuralları ile tutarlılığını gösterir. Bu bağıllıkta çalışan örgütün kurallarını benimser. Örgüt kuralları çalışan için uygun ve etik açıdan doğrudur.

Kenetlenme Bağıllığı; örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere karşı duyulan tutkudur. Çalışan, aidiyet hissi ile örgüt içerisindeki diğer çalışanlar ile etkileşim içerisinde olarak pozitif duygular besleyecektir. Çalışan örgüte duygusal bağıllık hissedecektir.

Devam bağıllığı; getiri ve finans bakımından bağıllığın irdelendiği bağıllıktır. Çalışanın görev ve kıdemi önemlidir, bağıllık duyulması gereken bir unsurdur (Kanter, 1968: 499-501).

b. Etzioni'nin yaklaşımı

Örgütsel bağıllık için ilk sınıflandırmayı yapan Etzioni'dir. Etzioni'e göre bağıllık; ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak sınıflandırılmıştır (Zangaro, 2001: 15):

Ahlaki (Moral) Bağıllık: Ahlaki olarak yakın olma, örgütün amaç, hedef ve değerlerinin benimsenmesi ile örgüte karşı olumlu ve yüksek bağıllık duygusudur (Varoğlu, 1993: 4).

Çıkarıcı (Hesapçı) Bağıllık: çalışanın örgütteki emeği karşılığında örgütün kendisine sunduğu maddi kazanca göre hissedilen bağıllık duygusudur. (Zangaro, 2001: 15). Çalışan ile örgüt arasındaki emek-kazanç ilişkisi neticesine dayanan

bağlılıkta, çalışanın örgüt için ortaya koyduğu performansın karşılığında örgütün de çalışana gelir sunduğu karşılıklı yarar sağlanan bir ilişkidir (Varoğlu, 1993: 5).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: çalışanın ruhsal olarak örgüte karşı aidiyet duygusu hissetmemektedir, mecburiyetten dolayı işine devam etmektedir (Gündoğan 2009, 44). Çalışan, başka örgütte çalışma imkanı olmadığından örgütünde çalışmaya devam eder (Zangaro, 2001: 17).

c. O'Reilly ve Chatman yaklaşımı

1986 yılında O'Reilly ve Chatman tarafından çalışanın örgütüne karşı manevi bir bağ hissedeceğini savunmuş olup bu hususta örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak 3 başlıkta sınıflandırmıştır (Balay, 2000: 22-23):

Uyum Bağlılığı; örgüte karşı bağlılığın oluşmaya başladığı ilk aşamada duyulan bağlılık duygusudur. Çalışan için örgüt, gelirin elde edildiği, ödüllerin kazanıldığı bir yer olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla örgüte karşı duyulan bağlılığın seviyesi elde edilen kazanç ve kazanılan ödül doğrultusunda olacaktır (Say, 2022: 26).

Özdeşleşme bağlılığı; uyum bağlılığından sonra duyulan bağlılık türüdür. Çalışanın örgüt içerisinde tatmin olduğu bir ilişki ortamı yaratması ve bu ilişkiyi sürdürmek için hissettiği bağlılık duygusudur. Çalışan, örgütün içerisinde bir topluluğa dahil olduğu için mutlu hissetmektedir (Say, 2022: 26).

İçselleştirme; en son duyulan bağlılık türüdür. Çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin örtüştüğü derecede hissedilen bağlılık duygusudur (Güzelbayram, 2013: 58).

d. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould'un görüşleri Etzioni'nin görüşlerine benzer olmasına karşın, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık yeterince şeffaf olmadığı ve karışık bir içeriği olduğundan dolayı bu yaklaşım fazlasıyla içselleştirilememiştir (Taş, 2017: 48).

Etzioni'nin bağlılık görüşüne istinaden Penley ve Gould'un bağlılık sınıflandırması, üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

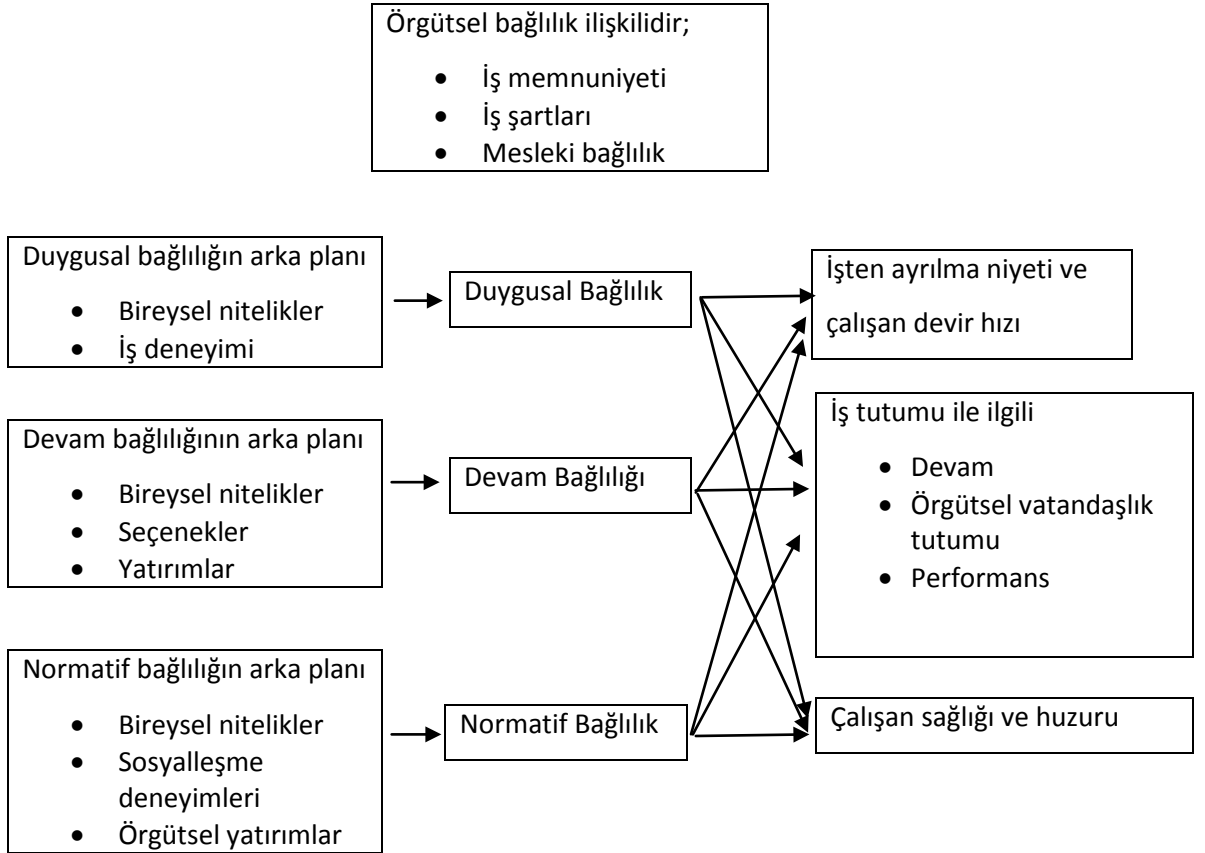
Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışanın örgüt içerisinde kontrol hakimiyetinin mevcut olmadığı, yapabileceği farklı iş seçeneklerinin mevcut olmadığı hususuna dayanan bağlılık duygusudur (Koç, 2008: 35).

Ahlaki bağlılık: çalışanın örgüt hedeflerini benimsemesi ve bu hedefleri içselleştirmesidir. Çalışan, kendisini örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye adanmış, örgütün başarı-başarısızlıklarında sorumluluk duygusu hisseder (Koç, 2008: 35).

Çıkarıcı bağlılık: temelinde çalışanların emekleri karşılığında maddi kazanç ve ödül beklemedikleri anlayış yer almaktadır. Çalışanlar, örgütü hedeflerine erişmek için aracı olarak kabul ederler (Koç, 2008: 35).

e. Allen ve Meyer yaklaşımı

1992 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç başlıkta sınıflandırmıştır.



Şekil 5. Üç Bileşenli Örgüt Bağlılık Modeli

Kaynak: (Meyer, et al. 2002: 22)

Duygusal bağıllık; çalışanın örgüt ile uyumu ve örgütüne karşı duygusal bir bağ hissetmesidir. Bu bağıllıkta çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görür, örgütüne karşı bütünleşme hissiyatında olmasıdır. Bu bağıllık duygusuna sahip çalışan, işini severek ortaya koyar, gayret sarfeder (Say, 2022: 22).

Allen ve Meyer'e (1992) göre duygusal bağıllık değişik etmenlere bağlı olarak çeşitli şekillerde gelişir. Bu etmenler; işin güçlüğü, görev ve hedef netliği, yönetimin tavsiyelere bakış açısı, amaç netliği, arkadaş bağıllığı, örgüte karşı duyulan inanç, örgütsel adalet, çalışanlara örgütün gösterdiği değer, performans ile ilgili geri bildirim ve çalışanların kararlara dahil edilmesidir (Say, 2022: 22).

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağıllığı etkileyen etmenleri aşağıdaki şekilde detaylandırmışlardır (Şen, 2020: 104):

- İşin güçlüğü: çalışanın işinin zorluk seviyesi, ayrıca çabaya ihtiyaç duyulma seviyesi,
- Görev ve hedef netliği: örgütün ve yöneticinin çalışandan iş ile ilgili taleplerinin net olması,
- Yönetimin tavsiyelere bakış açısı: örgütteki üst yönetimin çalışanların tavsiyelerine önem vermesi ve iletilen tavsiyeleri değerlendirmesi,
- Amaç netliği: çalışanların örgütteki işlerini yapma nedenlerini biliyor olması,
- Arkadaş Bağıllığı: örgütteki her seviyeden çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkisinin kurulması,
- Tarafsızlık ve Eşitlik: Örgütte kaynak ve görev dağıtımında eşit davranmak,
- Bireysel Değer: çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına faydalı olduğu dürtüsünü yaratmak için heveslendirilmesi,
- Geri Bildirim: çalışana ortaya koyduğu performansına dair sürekli bilgi paylaşımı yapılması,
- Çalışanların Kararlara Dahil Edilmesi: çalışanın örgüt ve iş ile ilgili konularda görüşünün alınması ve alınacak kararlara katılımının sağlanması.

Örgütün çalışanlarında en çok olmasını arzu ettikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Bunun da nedeni bu bağlılık duygusunu hisseden çalışan örgütün amaçları yönünde özverili çalışmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da çalışanın örgütte mutlu hissetmesinin nedeni ortaya koyduğu başarı olmaktadır. Örgütün amaçlarına katkıda bulunabilen çalışan his ve tutum olarak daha pozitif hissedecektir (Akgün, 2015: 34). Bu hususta, duygusal bağlılığı fazla olan çalışanlar, görevlerini yerin getirirken zorunluluk değil gönüllülük esasına göre çalışacaklardır (Şen, 2020: 104).

Örgütüne karşı kuvvetli duygusal bağlılık hissiyatı olan çalışanların olduğu örgütün çalışanlarına karşı yükümlülükleri vardır. Çalışanlarındaki duygusal bağlılığın devamlılığı için örgüt, sektörel bazda ortalamanın üzerinde ücret ile bu devamlılığı sağlar (Koçak, 2013: 70). Bu hususta, çalışanlar örgüte bağlılık ve hissiyat ile yaklaşarak pozitif tavır içerisinde olurlar (Şen, 2020: 104).

Çalışanda örgüt için gayret sarfetmenin nedeni olan duygusal bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında oldukça anlamlı bir etkiye sahiptir. Duygusal bağlılığın bu etkisi çeşitli çıktıları ortaya çıkarmaktadır. Bu çıktılar aşağıdaki gibidir (Şen, 2020: 105);

- Verimliliğin artması,
- Çalışan devir hızının düşmesi,
- Ortaya konan iş miktarının artması,
- Yaratıcılığın isteklendirilmesi,
- Örgüt ile içselleşmenin sağlanması,
- Örgüt hedeflerinin anlaşılması,
- Kişisel ve örgütsel amaçların örtüşmesi.

Sonuç olarak duygusal bağlılık çalışanların örgütte kendi istek ve arzuları ile çalışmaya devam etmesini sağlamaktadır. Çalışanlar duygusal bağlılık ile bağlı oldukları örgütleri ile kendilerini bütünleşmiş hissederek örgütün amaçları için gayret sarfederler. Çalışanlarındaki duygusal bağlılığı korumak ve arttırmak için örgütlere düşen sorumluluk ise çalışanlarına ortalamanın üzerinde ücret, yükselme fırsatı gibi farklı olanakları sunmasıdır (Şen, 2020: 105).

Devam bağılılığı; çalışanların örgütte ortaya koydukları çaba neticesinde hissettikleri bağılılıktır. Bunun neticesinde de çalışan örgüte çokça vakit ve emek tükettiği için örgüt bünyesinde çalışmaya devam etmesi gerektiği düşüncesidir (Say, 2022: 22-23). Çalışanların örgütten ayrılma durumları maddi kayıplarına neden olacağından örgütte çalışmaya devam ettikleri söylenebilir (Say, 2022: 23).

Allen ve Meyer (1990)'a göre, çalışanların devam bağılılığına etki eden örgütsel ve kişisel unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Encu, 2020: 46):

- Yetenekler: çalışanın görevlerini sürdürdükleri örgütte kazandığı yetenek ve deneyimlerin ne oranda başka örgütlerde çalışana yarar sağlayacağı ve bu yetenek ve deneyimlerin ne ölçüde başka örgütlere taşıyabileceği fikri,
- Eğitim: çalışanın aldığı eğitimlerin farklı örgütlerde yararlı olup olmaması,
- Yer değişikliği: çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yere taşınmak durumunda kalmayı istememesi,
- Kişisel birikim: çalışanın zaman ve çabasının büyük kısmını çalıştığı örgütte harcadığından kişisel gelişimine dair birikim edindiğini düşünmesi,
- Emeklilik ücreti: çalışanın görevini sürdürdüğü örgütte çalışmaya devam ettiği sürece kazanacağı emeklilik ücretini örgütten ayrılması halinde kaybedebileceği fikri,
- Topluluk: çalışanın hayatını idame ettiği yerde uzun müddettir yaşaması,
- Alternatifler: çalışanın örgütten ayrılması durumunda aynı kriterlerde veya daha iyi bir örgütte iş bulamayacağını düşünmesidir.

Çoğunlukla devam bağılılığı yüksek çalışanlar, farklı örgütlerde çalışma fırsatı yakalayamayan, çoğunlukla istenilen kişisel becerileri olmayan fakat aldığı yükümlülükler dolayısıyla işini bırakmaya cesaretlenemeyen çalışanların örgütlerinde çalışmayı sürdürmesiyle meydana çıkan bağılılıktır. Üstelik örgütüne devam bağılılığı hisseden çalışanların çoğu mesleki, emeklilik ayrıcalıkları gibi edinimleri yeterince olmamasına karşın örgütünde çalışmaya devam etmeye zorunlu hissetmekte, çalışma gereksinimi de buna paralel olarak artmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Çalışan işini bırakmıyorsa, işine devam edebilmek için yeterli gayreti gösteriyorsa bu hususta devam bağlılığı hissediyor diyebiliriz. Bu bakış açısına sahip bir çalışandan da yüksek seviyede verim ümit edilmemelidir. Çünkü zorunlu çalışılan bir iş veya rutin devam edilen bir iş için çalışanda yeniliklere öncü olması, özgün üretim yapması ve heves görülemeyecektir (Kaya ve Abdioğlu, 2010: 137).

Nihayetinde duygusal bağlılıktakinin aksine çalışanda görevine karşı olağandan farklı ayrıca gayret sarfetme hevesi olmaması durumunda devam bağlılığını normatif bağlılıktan farklı kılan mecburiyetin olmamasıdır (Demirkuş , 2019: 25).

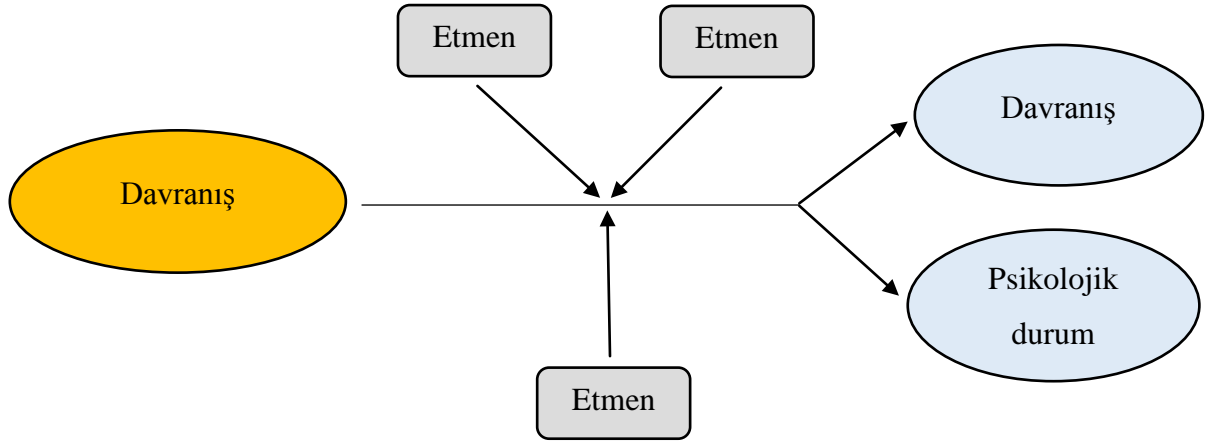
Normatif bağlılık; çalışanların örgütlerine minnettarlık duyması, bağlılık, inanç ve yakınlık hisleri oluşmasıdır. Bu bağlılıkta çalışan işi bırakması, örgütüne karşı kabahatli hissetmesine neden olacağından farklı bir örgütte çalışmayı düşünmemektedir. Bu bağlılık duygusunu hisseden çalışan örgütünde ahlaki ve dürüstlüğe inandığı zamana kadar çalışmaya devam edecektir (Çelik, 2019: 50).

Örgütün çalışana sunduğu imkanlar, çalışanı örgütüne inançla bağlar. Bu imkanlar, çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesini sağlayarak çalışanı örgüt bünyesinde tutar. Zira çalışan örgütüne karşı kendisini yükümlü hisseder. Çalışan, örgütü için tüm gücünü kullandığını, örgütüne karşı maddi manevi yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşündüğü noktada örgütte çalışmayı bırakabilecektir (Meyer and Allen, 1991: 72).

Bu bağlılık türünde çalışanların örgütte çalışmayı sürdürmelerinin temel sebebi mecburiyettir. Şöyle ki normatif bağlılıkta çalışan örgütüne karşı bağlılık ve minnettarlık duyması ve bunun etik sorumluluğu olduğunu düşünür (Çelik, 2019: 51).

2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Mowday, Porter ve Steers'e göre (1982), çalışanın bir örgütte uzun zaman çalışması ve bu süreci nasıl yönettiği ile ilgilidir. Çalışanın örgütte çalıştığı uzun zaman içerisinde sergilediği tutumlara bağlı olarak örgüte karşı bağlılık duygusu geliştirmesidir. Çalışan örgütten ayrılma isteği içerisinde girmez, işe gelmemelik yapmaz (Demiral, 2008: 99).



Şekil 6. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: (Allen and Meyer, 1991: 63)

Çalışan bir tutum ortaya koyduktan sonra aynı tutumu sürdürmesi halinde bu tutuma göre davranış geliştirir. Geliştirilen davranış da tutumun yinelenmesini çoğaltmaktadır.

Davranışsal bağlılık ile ilgili araştırmalar incelendiğinde iki yaklaşım karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar; Becker'in Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı'dır.

a. Backer'ın yaklaşımı

1960 yılında Backer, örgütsel bağlılık üzerine ilk çalışmaları yapan kişilerdendir. Backer tarafından yaratılan davranışsal bağlılık yaklaşımı literatürde "Yan Faydalar Teorisi (Side Bet Theory)" ile betimlenmektedir (Say, 2022: 26).

Backer'a göre bağlılığın ana nedeni çalışanın örgütten elde ettiği kazançların olması ve örgütten ayrılması halinde bu kazançları da kaybedeceği bir bahis sürecidir. Çalışanın örgütten edindiği kazançlar çalışanı örgüte bağlar, çalışanın performansının yükselmesini sağlar, işi bırakmasını önler (Taş, 2017: 43).

Backer'a göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleri ile bahse girmeleridir. Bahse girme; kişi kendisi için kıymetli olan şeyleri ortaya koyarak bahse girmektedir. Bu hususta kişinin ortaya koyduğu şeyin değeri derecesinde kişinin

bağlılığı da artmaktadır. Buradan hareketle Backer, kişilerin bahiste ortaya koydukları şeylerin değeri tutarında orantılı olarak bağlılık hissedecektir (Şen, 2020: 129).

Backer'a göre bağlılık maddiyat esasına dayanmaktadır. Bağlılığı etkileyen diğer etmenler ise; bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler, toplumsal beklentiler ve sosyal rollerdir (Say, 2022: 26):

- Toplumsal beklentiler: kişinin içinde yer aldığı toplumun beklentilerinin manevi ve toplumsal kuralları nedeniyle tutumlarını kısıtlayan bazı yan bahisler yapmaktadır. Bu toplumsal kurallara sıklıkla işini değiştirenlere tutarsız yakıştırmaları yapılması örnek verilebilir.
- Bürokratik düzenlemeler: emekli maaşının bir kısmı kesilen çalışan işini bırakmak istediğinde çalıştığı süre boyunca emekli maaşından kesilen kısmın fazlasıyla yüksek olduğunu fark edecektir. Bu nokta da çalışan yan bahse girecektir. Yani çalışan işini bırakırsa hem emekli maaşını hem de yıllarca emekli maaşından kesilen parayı kaybedecektir.
- Sosyal etkileşimler: kişi, farklı kişilerle iletişim içerisinde olup ilişki kurarken kendisi ile ilgili karşı tarafta bir düşüncenin oluşmasına neden olmaktadır ve bundan sonra da bu düşüncenin değişmemesi için ona göre davranacaktır.
- Sosyal roller: yan bahislerin nedeni kişinin içinde olduğu sosyal ortama ayak uydurması da olabilir. Bu noktada kişi içinde bulunduğu sosyal ortamdaki rolüne uygun davranış sergilemeye odaklanmış olup farklı bir role bürünmek istemeyecektir.

Burada da görüldüğü gibi çalışanın bağlılığı bazen kendi isteği ile bazen de kendi isteği dışında olmaktadır. Backer'a göre yan bahisler çalışana kazançlar sağlamaktadır. Bu kazançlar; çalışanın kıdemine bağlı yıllar içerisinde toplanan parası, örgütteki pozisyonu, örgütte yıllar içerisinde gelişen iş çevresi gibi sayılabilir. Bunlar ve benzerleri çalışanda davranışsal bağlılığı yaratacaktır.

b. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın tutumlarına ve tutumları neticesinde işlere ve örgüte karşı alakasını çoğaltan düşüncelere bağlanmasıdır.

Çalışan her tutumuna eşit seviyede bağlılık duymayacaktır. Tutumların esas nedenleri tutuma olan bağlılığı etkilemektedir. Çalışan; şeffaf, açık ve tutarsızlığı olmayan, istekle ortaya konulan tutumlara yüksek bağlılık duyar (Akgün, 2015: 49-50).

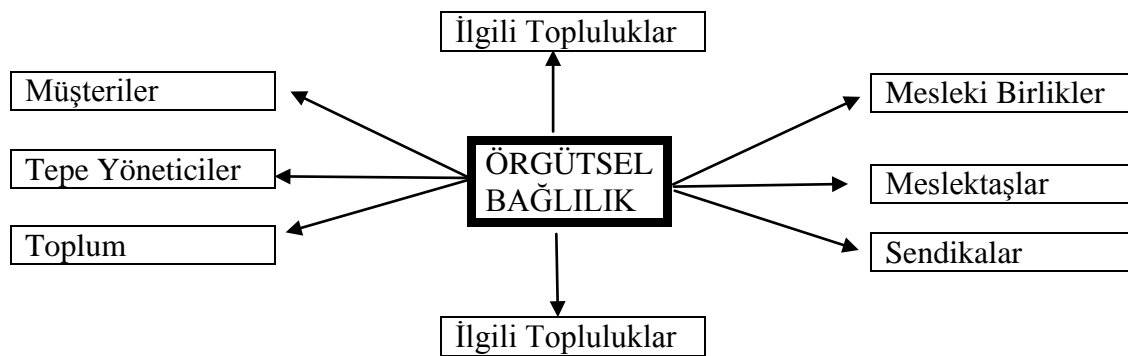
Çalışanın tutumunun şeffaf ve açık olmasına örnek olarak; çalışan iş başlangıcında imzalayarak kabul ettiği sözleşmede hangi görevi ne zaman ne kadar gerçekleştireceğini onaylamış olup buna zamanla itiraz etme durumu olmayacak olup bir süre sonra bağlılık oluşacaktır.

Tutarsızlığı olmayan tutum için örnek olarak; işe yeni başlayan çalışan yakın zamanda işini değiştiremeyeceğini düşünür ve mevcut işine karşı bağlılık oluşturur.

İstekle ortaya konan tutum için örnek olarak; çalışanın kendi isteği ile ortaya koyduğu bir tutum için, kendi seçimi olduğu için, seçimi ve sonuçları için yükümlülük duygusu hisseder. Bu da çalışanda tutumu sürdürme arzusu uyandırır ve bu tutuma bağlılık gelişir (Koç, 2008: 38).

3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

İlk defa Reichers tarafından ortaya konulan çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık seviyesi kişiden kişiye değişmektedir. Çalışanlardan biri için örgütün ücret politikası bağlılığı hissetmesinde etkili iken bir başka çalışana göre ise örgütün çalışana verdiği değer bağlılığı hissetmesinde etkilidir (Alkoç, 2019:12).



Şekil 7. Reichers'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (Reichers, 1985)

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, örgütün kapsamını meydana getiren farklı iç ve dış faktörlerin toplamının bağlılığından meydana gelmektedir. Dolayısıyla örgütlerin bağlılık için tüm bu iç ve dış faktörlerin bağlılık kriterlerini dikkate almalı, çalışmalarını bu doğrultuda ortaya koymalıdır (Gürbüz, 2012: 102).

Örgütsel bağlılık için yapılan gruplandırmalar çoğunlukla bağlılık duygusunun örgütün tamamına karşı hissedilmesi anlayışı benimsenmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımındaysa örgütün kapsamını meydana getiren farklı iç ve dış faktörlerin, farklı seviyelerde bağlılık çeşidi geliştirebileceklerini savunduğundan tutumsal ve davranışsal bağlılık türlerinden ayrılmaktadır (Çelebi, 2009: 150).

F. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık türleri arasında ortak özellikler kadar farklı özellikler de mevcuttur. Meyer ve Allen bu bağlılık türlerini tür olarak sınıflandırmaktan çok örgütsel bağlılığın boyutları olarak sınıflandırılması gerekliliğini savunmuştur (Şen, 2020: 100).

Literatür incelendiğinde araştırmalarda en sık Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırmasının kullanıldığı görülmektedir. Duygusal, devam ve zorunluluk duyguları merkezli bu sınıflandırmada örgütsel bağlılığın alt boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak tanımlanmıştır.

Allen ve Meyer'in incelemesi neticesinde; duygusal bağlılığın pozitif iş tecrübeleri neticesinde ortaya çıktığı, devam bağlılığının pozisyon ve iş olanaklarının yeterli olmaması neticesinde ortaya çıktığı, normatif bağlılık ise, çalışanın bireysel bağlılık değerleri neticesinde ortaya çıkar (Gürbüz, 2012: 90).

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kişisel isteği ile devam etme arzusudur. Devam bağlılığı, çalışanın örgütte ekonomik etmenler nedeniyle devam etmesidir. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütüne karşı beslediği ahlaki ve etik değerler neticesinde örgütte çalışmaya devam etmesidir (Darıcan, 2019: 136).

Çizelge 4. Örgütsel Bağlılık Türlerine Etki Eden Faktörler (Sabuncuoğlu, 2009: 36)

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zorluğu	Beceri devri	Sosyal sınıf
Görev boşluğu	Eğitim	Statü
Yönetimin tavsiyelere bakış açısı	Yeniden yerleşim	Çalışanın kişiliği
Amacın netliği	Kişisel yatırım	Görev idrakı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik kazancı	Psikolojik anlaşma
Adalet ve tarafsızlık	Alternatif iş imkanları	Kabullenme
Kişisel itibar		Sorumluluk hissiyatı
Geri bildirim		
Katılım sağlama		
Zenginleştirilen işler		
Liderlik		

Çizelge 4’te üç örgütsel bağlılık türüne etki eden etmenleri incelediğimizde çalışanların örgütte çalışmaya devam etmesinde kendi isteklerinin etkili olduğu görülmektedir (Şen, 2020: 100).

1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne karşı kuvvetli bir aidiyet duygusu hissetmesi, örgütün bir parçası olmaktan mutluluk duyması ve bunları neticesinde örgütteki faaliyetlerinde örgüt için ayrıca gayret sarfetmesi davranışıdır (Çelebi, 2009: 122).

Çalışanın kişisel değerleriyle örgütün değerlerinin örtüşmesi neticesinde ortaya çıkan duygusal bağlılık, “yalnızca çalışanın işine kişisel arzusu ile dahil olduğunda bahsetmek mümkündür (Meyer and Allen, 1997: 50). Bu kapsamda örgütteki faaliyetlerini gerçekleştirerek örgüt bünyesinde mevcudiyetini devam ettiren çalışanın duygusal bağlılığının yükselmesi örgütünde devamlı olumlu davranışlar ile karşı karşıya kalmasıyla olacaktır (Demirkuş, 2019: 23).

Çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılık, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi kapsamında en bilinen bağlılık türüdür. İlk defa 1974 yılında Buchanan tarafından ortaya atılan duygusal bağlılık için sonrasında Porter ve Monday’in katkıları etkili olmuştur. Örgütün amaç ve hedefleri ile bireysel amaç ve hedeflerini özdeşleştiren çalışan faaliyetleri esnasında örgütü için kişisel isteği ile fedakarlık yapacak düzeyde bağlılık duyacaktır (Şen, 2020: 103).

1990 yılında Allen ve Meyer duygusal bağlılık ile ilgili araştırmalar neticesinde bağlılığı etkileyen etmenleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır;

- İşin güçlüğü: çalışanın işinin güçlüğü, çaba gerektirmesi,
- Rolün netliği: örgütün ve yönetimin çalışandan beklentilerinin net ifade edilmesi,
- Yönetimin tavsiyeleri dikkate alması: örgütteki üst yönetimin astlar tarafından iletilen tavsiyeleri dikkate alıyor olması,
- Amaç netliği: çalışanların örgütteki işini ortaya koyma sebebi ile alakalı net düşüncesinin olması,
- Arkadaş sadakati: örgütteki tüm seviyelerde çalışanlar arasında içten arkadaşlıkların mevcudiyeti,
- Doğruluk ve Eşitlik: örgütteki kaynak ve işlerin eşit ve doğru dağıtılması,
- Kişisel saygınlık: çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına faydalı olduğu hissini kuvvetlendirme için özendirilmesi,
- Geri Bildirim: çalışana ortaya koyduğu performansıyla alakalı sürekli bilgi iletmek,
- İştirak: çalışanın örgütü ve işi ile ilgili kararlara dahil olmasına fırsat tanımak.

Örgütü için gayret sarf etme isteğiyle ortaya çıkan duygusal bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemlidir. Duygusal bağlılık bu yönüyle bazı çıktılar oluşturmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şen, 2020: 105):

- Verimliliğinin artması,
- Çalışan devir hızının düşmesi,
- Yaratıcılığın özendirilmesi,
- Yaratıcılığın artması,
- Örgüt ile bütünleşmenin sağlanması,
- Örgüt amaçlarının açık olarak idrak edilmesi,
- Kişisel ve örgütsel hedeflerin özdeşleşmesi.

Özetle, duygusal bağlılık örgütlerce çalışanlarında mevcut olması istenilen bağlılık türüdür. Bu noktada çalışan kısıtlanmadan kişisel arzusu ile örgütün amaçları doğrultusunda çalışır. Bu çalışanlar işini benimserken işi ile ilgili faaliyetlerde daha verimli olurlar. İşine karşı aidiyet duygusu geliştiğinden işine karşı devamsızlık az görülmektedir (Kaya, 2019: 33).

İşi için gayret sarf eden çalışan daha verimli çalışır, işine sahip çıkar, işi ile ilgili kararlara etkin olarak katılır, işi ile ilgili fedakarlıktan kaçınmaz. Bu çalışanlar örgütlerde amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük avantaj sağlamakta, rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Dolayısıyla örgütler bu çalışanları bünyelerinde tutmak için ortalamanın üzerinde ücret verme politikası uygular, kariyer geliştirme olanakları sunar, iş ortamında iyileştirme gerçekleştirir vb. faaliyetlerde bulunur. Tüm bunlar da çalışanda duygusal bağlılığın yükselmesinde etkili olur.

2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılma durumunda yaşayacağı kayıp ile örgütte çalışmaya devam etmesi halinde elde edeceği getirinin karşılaştırılması merkezlidir. Bu hususta devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmasını engelleyen ekonomik etkenin tesiri altındadır.

Çalışan örgütünde çalıştığı sürece karşısına maddi-manevi daha iyi imkanlar çıkmadığı noktada örgütüne karşı devam bağlılığı geliştirir. Allen ve Meyer tarafından yapılan sınıflandırmada devam bağlılığını tesiri altına alan iki etken gösterilmiştir. Bunlar; kazanımlar ve iş olanaklarının azlığıdır. Kazanımlar; çalışanın örgütten ayrılması halinde biriktirdiği emeklilik kazanımları, örgütün yararları, kıdem vb. çalışanın önem verdiği ve bu nedenle kaybetmek istemediğinden örgütünde çalışmaya devam ettiği etmenlerdir (Darıcan, 2019: 139).

Devam bağlılığı çalışanların örgütte ortaya koyduğu yatırımlar neticesinde belirir. Bu noktada çalışanın örgütte görev aldığı zaman dahilinde sarf ettiği gayret ve vakit neticesinde yükseldiği pozisyon, parasal edinimleri gibi kazançlarıdır. Örgütten ayrılması durumunda bu kazançları kaybetme korkusu belirir. Bu sebeple örgütte çalışmaya devam etme gereksinimi devam bağlılığını ortaya koyar (Akgün, 2015: 34-35).

1990 yılında Allen ve Meyer devam bağlılığı ile ilgili araştırmalar neticesinde bağlılığı etkileyen etmenleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır;

- Yetenekler: çalışanın yetkinlik ve deneyimlerini farklı bir örgüte taşıyıp taşıyamayacağı.

- Eğitim: çalışanın almış olduğu eğitimlerin farklı bir örgütte faydalı olup olamayacağı.

- Bireysel kazanımlar: çalışanın emek ve vaktinin önemli kısmını örgütte harcamış olması.

- Yer değişikliği: çalışanın örgütten ayrılması durumunda farklı bir örgüte ve yerleşim yerine yerleşme ile ilgili fikirleri.

- Emeklilik kazancı: çalışanın örgütünden ayrılması halinde edindiği emeklilik kazancı ve diğer edinimlerini kaybetme endişesi.

- Alternatifler: çalışanın örgütten ayrılması halinde mevcut işine benzer veya daha iyi bir iş bulup bulamama endişesi (Çelebi, 2009: 125-126).

Çalışan işine devam ediyorsa, işine devam etmek için orta seviyede gayret ortaya koyuyorsa burada devam bağlılığından söz edilebilir. Bu kapsamda devam bağlılığına sahip çalışandan yüksek verim ile çalışması beklenmemelidir. Çünkü zorunlu performans ortaya koyan çalışanda gelişim, üretkenlik ve canlılık ortaya çıkarmayacaktır.

Özetle, duygusal bağlılıktaki gibi çalışanı işinde ayrıca gayret sarf etmeye isteklendirmeyen devam bağlılığının normatif bağlılıktan en önemli farkı mecburiyetin mevcut olmamasıdır.

3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanın örgütünde çalışmaya devam etmesinin etik olarak uygun olduğu fikrine sahip olması, kuvvetli bireysel bağlılık hissiyle örgütüne bağlanması ve örgüt bünyesinde çalışmaya devam etmesidir. Normatif bağlılıkta çalışanın örgüt bünyesinde yer almadan önceki hem de örgüt bünyesindeki yaşamışlıklarının etkisi büyüktür. Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılığa etki eden etmenler; çalışanın kişiliği, toplumsal statüsü, iş idrakı, sorumluluk bilinci ile razı gelişi sayılabilir (Meyer and Allen, 1991: 18–66).

Normatif bağıllıkta çalışan örgütüne karşı sorumluluk duygusu da besler. Örgütüne normatif bağıllık, çalışanın örgütüne karşı kendini minnettar hissetmesiyle birlikte bağıllık, itaatkarlık ve alışkanlık hissi beslemesi sonucunda gelişir. Bu bağıllık türünde mecburiyet hissiyatı mevcut olduğundan örgütsel bağıllık türleri arasında en alt seviyede bulunduğu söylenebilir (Demirkuş, 2019: 25).

Normatif bağıllık, çalışanın örgütte çalışmaya devam etmeyi görevi olarak benimsemesi, örgütüne karşı bağıllık hissetmenin doğru olduğunu düşünmesi bakımından duygusal bağıllıktan ayrılırken, örgüt bünyesinden ayrılmanın getireceği kayıpları düşünmemesi noktasında da devam bağıllığından ayrılmaktadır. (Şahin, 2007: 92).

G. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağıllık duygusu, performansı yükselterek örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu hususta örgütün, çalışanın bağıllığını yükselten ve düşüren etmenlerin bilincinde olması önemlidir. Örgütsel bağıllığı etkileyen bu etmenler; kişisel, örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar da kendi içinde alt başlıklarda incelenmektedir (Gürbüz, 2012: 102-103).

1. Kişisel Faktörler

Kişisel etmenler ile örgütsel bağıllık arasındaki bağlantıyı incelemek için yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda kuvvetli bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu hususta incelenen kişisel etmenler; yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi (kıdem) ve medeni durumdur (Mujka, 2011: 64).

a. Yaş

Çalışanın örgütsel bağıllığını etkileyen önemli etmenlerden biri yaş faktörüdür. Çalışanın yaşı ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanın yaşı arttıkça örgütüne karşı bağıllığı artmaktadır. Bunda genç yaştaki çalışanların iş hoşnutsuzluğu, kriterleri daha iyi bir iş bulma isteği etkilidir (Gürbüz, 2012: 104).

Çalışanın yaşı arttıkça iş değiştirme veya iş bulabilme olasılığı düşeceğinden örgütüne karşı bağlılığı artacaktır. Üstelik yaş arttıkça çalışanın örgütündeki kıdemi artacağından ve tecrübeleri çoğalacağından örgütsel bağlılığı artacaktır (Salha, 2017: 32).

2009 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında Çelebi (2009) Salancik'in (95) ifade ettiği yaşı ilerlemiş çalışanların genç çalışanlardan örgütlerine karşı daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır (Gürsoy, 2014: 56):

- Çalışanın örgütünde çalışma süresi arttıkça pozisyon olarak yükselme arzusu artmaktadır. Çalışanın kariyer hedefleri ile örgütünde çalışma süresi pozitif orantılı olarak ilerlemektedir.

- Yaşı ilerlemiş çalışanlar imkanları daha iyi olan işlere geçmeyi genç çalışanlara oranla daha tehlikeli olarak değerlendirmektedir .

- Yaşı ilerlemiş çalışanlar işlerini ortaya koyarken özgüvenleri ve deneyimlerinden dolayı daha fazla doyuma erişirler.

b. Cinsiyet

Çalışanın cinsiyeti ile örgütüne karşı bağlılık duygusu arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda değişik sonuçlar ortaya konulmuştur.

Çalışanların cinsiyet farkı faktörü örgütsel bağlılığı noktasında iki farklı şekilde ele almaktadır. İlkinde çalışanların cinsiyet farklılığından dolayı farklı görevleri üstlenmesi ve farklı statülerde yer almalarıdır. Erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre iyi statülerde çalışmakta, kazanç olarak da daha yüksek gelir elde ettiklerinden örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır. Bir diğeri ise; kadın çalışanların ev, aile yükümlülüklerini örgütlerinin amaç ve değerlerinden daha üstün olduğunu düşünmeleri neticesinde erkek çalışanlara oranla örgütsel bağlılıkları daha az olmaktadır (Gürsoy, 2014: 57).

Öte yandan kadın çalışanların iş hayatında cinsiyet ayrımından dolayı karşılaştıkları zorluklara karşı direnmeleri, bu nedenle işlerinde daha fazla gayret sarf etmeleri ve neticesinde örgütlerine daha fazla bağlılık duymaları sonucuyla da karşılaşılmıştır (Tuğ, 2010: 59).

c. Eğitim

Çalışanın eğitim düzeyi, çalışanın iş hayatına bakışını ve gireceği çalışma hayatından beklentilerini etkilemektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma hayatından beklentiler artmakta ve farklılaşmaktadır.

Kişi, eğitim açısından donanımını arttırdıkça iş hayatından maddi, manevi beklentileri artmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar iş olanaklarının az olması nedeniyle iş arama, iş değiştirme gayreti içerisine girmeyerek mevcut örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Öte yandan eğitim düzeyi yüksek çalışanlar yükümlülük almaktan kaçınmayacak aksine eğitimleri neticesinde edindikleri donanımları kullanabilecekleri yetkileri talep edeceklerdir. Bu noktada yeni görevler alabilecekler, işlerdeki sıradanlıktan uzaklaşarak işlerine bağlanacaklar, memnuniyetsizlikleri azalacaktır. İş hayatı, eğitim donanımı yüksek çalışanlarda getiri sağlamanın ötesinde saygınlık kazandıran, sosyal statüyü yükselten ve toplumsal uyumu sağlayan bir ortam olarak kabul edilmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmalarda eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığın azaldığı görülmüştür. Bunun nedeni örgütlerin, eğitim düzeyi yüksek çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaması olarak ortaya çıkmaktadır (Encu, 2020: 28).

d. Hizmet süresi (kıdem)

Kıdem, çalışanın örgütte çalıştığı toplam zamanı tanımlamaktadır. Örgüte bağlılık ile kıdem karşılaştırıldığında aralarında pozitif yönlü bir ilişki görünmektedir. Kıdem ve yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin aynı yönlü olduğu ortaya konulmaktadır (Çelebi, 2009: 97).

Kıdemi artan çalışan örgütteki çalışma zamanının fazla olmasından dolayı örgüte karşı bağlılık hissetmekte olup örgütünü emekli olacağı yer olarak düşünmektedir. Ülkemizde kıdemi fazla olan çalışanın işten çıkarılmasının finansal kaybı kıdemi az olan çalışanınkinden göre daha yüksek olacağından çıkarımlarda düşük kıdemi çalışanlar tercih edilmektedir. Ayrıca kıdemi fazla olan çalışana kıdemi az olan çalışandan daha fazla kazanç sağlandığı için örgüt bu kazançlardan da yararlanmak istediğinden kıdemi az olan çalışan işten çıkarmalarda tercih edilmektedir (Çelebi, 2009: 98).

Yaşlı çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde bilgi, yetenek, deneyim gibi kazanımlar örgütün kendisine sağladığı imkanlar ile elde edilmiştir. Bu kazanımları farklı bir örgütte kullanmak vakit alabileceğinden çalışan örgütüne karşı bağlılık duygusu besler (Gürbüz, 2012: 107).

Becker tarafından ortaya konulan yan bahis yaklaşımındaki gibi çalışanın örgütte çalışma süresi arttıkça çalışanın örgüte kazanımları da artmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanın örgütteki kazanımları da artmaktadır (Yavuz, 2009: 56; Yavuz, 2008: 87; Gürbüz G., 2012; 107). Tüm bunlar çalışanın kazanımlarından vazgeçmemesi neticesinde örgütte devam bağlılığı ile çalışmasına yol açmaktadır (Gürbüz, 2012: 107).

Özetle, insanların alışmışlıklarından cayması ne denli güç ise uzun süredir çalışılan örgütten ve işinden ayrılması da o denli güç olacaktır. Bu sebeple çalışanlar için arzu ettiklerinden veya zorunlu olarak örgütte çalışmaya devam ettikleri söylenebilir (Gürbüz, 2012: 108).

e. Medeni durum

Çalışanların medeni durumları örgütsel bağlılıklarına tesiri olan kişisel faktörlerden biridir. Medeni durumu evli olan çalışanlar aile sorumluluğu olduğu için işlerinden çok rahat ayrılamadıklarından bekar çalışanlara göre örgütlerine daha bağlıdırlar. Çalışanın örgütü dışındaki iş fırsatları evli olmayan çalışanlara evli olan çalışanlara göre daha çekici gelmektedir (Encu, 2020: 27).

Evli ve dul kadın çalışan, örgütünden ayrılmayı bekar kadın çalışana kıyasla sıkıntılı bir aşama olarak düşündüğünden örgütünde çalışmaya devam etmektedir (Şap, 2016: 105). Bu sebeple evli ve dul kadın çalışanın bekar kadın çalışana kıyasla devam ve normatif bağlılığının daha fazla olduğu söylenebilir (Şen, 2020: 114).

2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel etmenler; yönetim tarzı ve liderlik, ücret düzeyi, örgüt büyüklüğü, rol belirsizliği ve rol çatışması, takım çalışması, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller olarak sınıflandırılmaktadır (Gürbüz, 2012: 108).

a. Yönetim tarzı ve liderlik

Yönetim tarzı, farklı kişilerin vasıtasıyla amaçlara erişmeye uğraşan yöneticinin iş yapma tarzı olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yönetim tarzı, çalışanlar ile iletişimi sağlamada ve çalışanlara aksiyon aldırma tercih ettiği metodu tanımlamaktadır. Buradan hareketle yönetim tarzı, çalışanın örgüt amaçlarını ve hedeflerini benimseme seviyesine tesir etmektedir (Mujka, 2011: 70).

Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanlara direkt olarak tesir etmektedir. Yönetici, kısıtlayıcı ve kontrolcü bir yönetim tarzı benimser ve sergiler ise çalışanlar iş ortamlarında huzurlu ve keyifli olmayacaklardır (Karadirek, 2022: 39).

Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların alınan kararlara katılımını destekliorsa bu çalışanların örgütsel bağlılıklarına pozitif yönlü etki edecektir. Kısıtlayıcı ve baskılayıcı yönetim tarzı ise örgütsel bağlılıklarına negatif yönlü etki edecektir (Karadirek, 2022: 39).

Liderin çalışanlar ile etkili bir iletişim kurması, çalışanların gereksinimlerine karşı farkındalığını ortaya koyması örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerdir. Çalışanın lideri tarafından gereksinimlerinin önemsenmediği bir iş ortamında çalışan bağlılık duygusu hissedebilir fakat; liderinin gereksinimlerini gidermesi durumunda çalışan kendisini kuruma karşı yükümlü hissedecek ve bu da örgütsel bağlılığını arttıracaktır. Bunların dışında liderin, örgütün amaç ve hedeflerini çalışanlarına şeffaf olarak iletmesi, etkili bir iletişim ile bu amaç ve hedefleri çalışanlarına özümseten bir yönetim tarzı benimsemesi çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirmesinde önemlidir (Demiral, 2008: 112). Bu içselleştirme örgütsel bağlılığa etkisi olan etmenler arasında gösterilebilir (Demiral, 2008: 112).

Yöneticiler, kurumsal kültüre ve örgütün değerlerine itibarı örgütlerde performans ve öncü fikirler çoğalmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda üst yönetime karşı hissedilen tatmin düzeyinin örgütsel bağlılığa etki eden önemli etmenlerden olduğu sonucuna varılmıştır (Gül, 2019: 40).

b. Ücret düzeyi

Örgütsel bağlılığa en çok etkisi olan etmenlerden biri ücrettir. Çalışanlar için ücret önemlidir çünkü örgüt dışındaki bütün hayatını etkileyen bir etmendir. Örgütlerin düşük ücret politikası, çalışanı ücreti daha iyi olan işlerin arayışına yönlendirmektedir. Aksi halde örgütte düşük ücret ile çalışmaya devam eden çalışanın performansı azalacak olup mecbur kaldığı için örgütte çalışmaya devam edecektir (Yılmaz, 2019: 51). Örgütün, çalışanların ücretlerinde adaletli olması örgütsel bağlılığı artırır. Çalışanların bu adalet konusunda aksi bir düşünceye kapılması örgütsel bağlılığı azaltıcı etki gösterir (Yılmaz, 2019: 51).

Ücret politikası, çalışanın örgütüne karşı hissettiği aidiyet duygusunun seviyesini belirleyen önemli etmendir. Ücret, çalışanın hayat kalitesini belirler (Allanazarov, 2008: 86-87).

Çalışanın, çalışmasındaki amacı kazanç sağlamak olduğundan aldığı ücret, örgütte çalışmaya devam edip etmeme kararında önemlidir. Çalışan bakımından ücret, örgütünün ortaya koyduğu işi için belirlediği maddi değerdir. Örgütünden aldığı ücretten tatmin olan çalışan örgütüne daha da bağlanırken aldığı ücretten tatmin olmayan çalışan işten ayrılma isteği içerisinde olacaktır. Bununla birlikte moral kaybı ve devam etmeme gibi negatif tutumlar örgütsel bağlılığını düşürecektir (Taş, 2017: 41).

c. Örgüt büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, çalışanın kendisini büyük bir bütünün parçası gibi görmesini ve sosyal düzeyde itibarlı hissetmesini sağlar. Büyük bir bütünün parçası gibi hisseden çalışanın örgütsel bağlılığı yükselebilmektedir. Fakat örgütün büyüklüğü karşısında çalışan kendini kıymetsiz, yok olmuş hissedebilir ve bunun neticesinde örgütsel bağlılığı azalabilir. Üstelik küçük örgütlerde çalışanların performanslarını göstermeleri daha mümkün olduğundan örgütsel bağlılıkları yükselebilirken, çalışanların kıdemini arttırması, terfi imkanları büyük örgütlere göre daha az olduğundan bağlılıklarında azalma olabilmektedir. Özetle, örgütün büyüklüğü örgütsel bağlılığı arttıran ve azaltan etki gösterebilir (Şen, 2020: 119).

d. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Rol çatışması, çalışanların istek ve beklentilerinin kesişmesi veya görevi yerine getirirken başka bir görevin yerine getirilmesine engel teşkil edecek durumlardır. Rol belirsizliği, çalışanın görevini ortaya koyarken ihtiyaç duyduğu bilgilere erişememesi durumunda yaşanır. Rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışanın iş tatminini ve yöneticisine duyduğu inancı azaltmaktadır. Bunların neticesinde de çalışanın örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Seçgin, 2014: 46-47).

Rol çatışmasının örgütsel bağlılığı negatif etkilediği durumlarda çalışanın hareketlerine çok yansımaya da içine kapanma ve umursamazlık gibi ruhsal yansımaları olmaktadır. Bu gibi durumlarda rol çatışmasının düzeyinde işten duyulan tatmin de azalmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanın ilgisini farklı iş imkanlarına çekeceğinden örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Kılıç, 2015: 32).

Özetle, örgüt çalışanların bağlılık duygusunu yükseltmek amacıyla çalışanları için belirlenmiş görevlerin şeffaf ve kavranabilir olmasını sağlamalı, çalışanlardan eş zamanlı birkaç görevi eş zamanlı ortaya koymalarını talep etmemelidir (Gürbüz, 2012: 111).

e. Takım çalışması

Takım; ortak amaç ve hedefler için bir araya gelen, iletişim kuran ve ortak faaliyetlerde bulunan kişiler topluluğudur. Etkin bir iletişim, takım içerisindeki kişilerin birbirilerini daha iyi bilmelerini sağlar. Böyle bir ortamda ortaya çıkacak iş yüksek performans ile ortaya konulacaktır (Yılmaz, 2019: 52-53).

Örgüt içerisinde takım halindeki çalışmalarda çalışanların motivasyonları yüksek olmakta, dolayısıyla bağlılıkları artmaktadır. Takım çalışması, çalışanların görevlerini doğru yapmalarını mümkün kılan takım içerisindeki çalışanların paylaşımlarını arttıran bir faktördür. Ayrıca takım içerisinde iletişimi arttırarak iş ile ilgili iletişim kazalarını önlemektedir. Tüm bu etkenler doğrultusunda çalışanın işine olan doyumunu artmakta, bağlılığı yükselmektedir (Taş, 2017: 41-42).

Takım içerisinde yer alan çalışanların birbiri ile ilişkileri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli derecede etkilemektedir. Takım içerisinde yer alan çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumlu olması halinde takım çalışanlarının bağlılığı, kuvvetli örgütsel bağlılığa evrilir (Seçgin, 2014: 45).

f. Örgütsel adalet

Örgütsel adalet; örgütün karar ve faaliyetlerinin çalışanlarca ne şekilde kavrandığı ile ilgili örgütsel bağlılığa etkisi olan bir faktördür. Çalışanların görev paylaşımı, ücret politikası, yetki verilmesi, ödüllendirilmesi vb. etkenlere dair yönetsel kararları değerlendirmedir. Örneğin; aynı zamanda işe başlayan, görev ve nitelik olarak eş olan çalışanlara farklı ücret politikası uygulanması, düşük ücret kazanan çalışanın örgütsel bağlılığını azaltacaktır (Şen, 2020: 120).

Maletesta ile Byrne 1997 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmaları neticesinde yalnızca formel işlemlerin örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Allanazarov, 2008: 87).

Özetle, çalışanlar için örgütsel bağlılıkta öncelikli olan örgütsel verilerdir. Bunun nedeni örgüt tarafından sağlanan adaletin çalışanlar tarafından doğru bulunduğu seviyede örgütsel bağlılık hissedilecektir. Çalışan, kazandığı ücretten memnun olmasa dahi örgüt içerisinde örgütsel adaletin sağlandığını hissediyor ise örgütsel bağlılığı da yüksek olacaktır (Şen, 2020: 120).

g. Örgütsel ödüller

Örgütsel ödüller, çalışanın emeği karşılığında kazandığı ücret haricinde kazandığı maddi kazanç olabilirken, teşekkür, takdir, terfi vb. maddi olmayan kazançlar da olabilir. Örgütsel bağlılıkta her iki kazancın da katkısı vardır (Karadirek, 2022: 39).

Çalışan, ilerisi için hedeflerini bugüne göre değerlendirdiğinde kriterlerden biri de ortaya koyduğu işin ne şekilde ödüllendirildiği olacaktır. Örgütsel bağlılık, işinden dolayı gördüğü itibar, çalışanın işinde yardıma ihtiyacı olduğunda karşılandığı gibi manevi ödüller ve maddi ödüllerden etkilenmektedir. Tüm bu ödüllerin çalışan tarafından kabul gördüğü seviyede olacaktır (Demiral, 2008: 113-114).

Özetle, örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışanın ortaya koyduğu işteki ayrıca performansı, verimi, gayreti karşılığında ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çalışan tarafından pozisyon, gayret seviyesi vb. etkenlere bağlı olmaksızın ayrıca emeğinin karşılığında ödüllendirileceğini düşünmesi örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecektir (Gürbüz, 2012: 112).

3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgüt dışı etmenler; profesyonellik, yeni iş imkanı, işsizlik düzeyi, örgütün yer aldığı sektör gibi sınıflandırılmaktadır (Encü, 2020: 34).

a. Profesyonellik

Profesyonellik, çalışanın mesleğine olan bağlılığı ile ilgilidir. Çalışanın mesleğini nasıl tasvir ettiği, mesleğine gösterdiği önemi yansıtır (Allanazarov, 2008: 88).

Mesleğini benimsemiş, yükümlülüklerinin farkında olan ve faaliyetlerini bu bilinçle gerçekleştiren, kararlarında özgür, benlik saygısı fazla olan kişileri mesleğinde profesyonel olarak tanımlanır (Gürbüz, 2012: 113).

Profesyonel çalışanlar, mesleki bağlılıkları olan çalışanlar olduğundan örgütsel bağlılıklarının da fazla olması güçtür. Örgütler bu durumun üstesinden gelebilmek için çalışanların mesleki değerleri ile örgütün değerlerinin özdeşleştirilmesi tavsiye edilmektedir ki bu sayede çalışanların işten ayrılma, devamsızlık gibi negatif tutumlarının önüne geçilecektir (Allanazarov, 2008: 88).

b. Yeni iş fırsatı

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden bir diğeri de yeni iş fırsatlarıdır.

Çalışanın yeni iş fırsatları çoğaldıkça bağlı bulunduğu örgütüne karşı bağlılığı düşecektir. Sparrow ve Cooper (2003, 185) ise yeni iş fırsatlarının az olduğu durumlarda devam bağlılığının yükseldiğini ortaya koymuşlardır (Karadirek, 2022: 40).

Çalışanın mevcut işinde hoşnutsuzluğu olduğunda, örgütüne karşı bağlılık hissi azaldığında yeni iş fırsatlarını aramaya başlar. Çalışan için yeni iş fırsatları ortaya çıkarsa ve bu işler mevcut işinden daha cazip ise işten ayrılma eğilimi gösterecektir (Allanazarov, 2008: 88).

c. İşsizlik düzeyi

Genel olarak işsizlik çoğaldıkça çalışanın örgütsel bağlılığı yükselir. Ayrıca yeni iş fırsatlarının az olması nedeniyle devam bağlılığı fazla olur. Whitener ve

Walz (1993), gerçekleştirdikleri araştırmada işsizlik düzeyinin devam bağlılığına etkisi tespit edilmemiştir. Meyer ve Allen (1997, 59) bunun sebebini işsizlik düzeyinin yalnız etkili olamayacağı ile ilişkilendirmişler, farklı hallerde farklı sonuçlar oluşacağını savunmuşlardır. İşsizlik düzeyinin tek başına değil farklı faktörler ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini tavsiye etmişlerdir (Allanazarov, 2008: 88).

d. Örgütün sektördeki konumu

Örgüt sektörünün kamu veya özel olması örgütsel bağlılığa farklı etkiler göstermektedir. Bateman ve Strasser (1984, 100 – 101), kamu sektörü yöneticilerinin özel sektör yöneticilerine oranla örgütsel bağlılıklarının düşük seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu farklılığın sebebi; fazla sayıda çalışanın yönetilmesi, yönetim becerisinin yeterli olmaması gibi sebeplerle işlerinin sıradanlaşması gösterilmektedir. Özel sektörde ise örgütsel bağlılığın fazla olmasının sebebi; ödüllendirme olarak gösterilmektedir (Allanazarov, 2008: 88).

H. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

1987 yılında Randall, örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılığı üç seviyede (düşük, ılımlı, yüksek) sınıflandırmış olup bu seviyelerdeki örgütsel bağlılıkların çalışanlara ve örgüte pozitif ve negatif etkilerini ortaya koymuştur (Gürbüz, 2012: 120).

1. Düşük Bağlılık

Allen ve Meyer'a göre (1990) düşük seviyede örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ile özdeşleştirilebilir.

Örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan çalışan, kendisini örgüte bağlayan kuvvetli hırs ve isteklerden mahrum olup, örgütün hedefleri ve değerlerini benimseyemez. Böylelikle çalışan örgüte karşı düşük seviyede bağlılık duyar. Düşük seviyede örgütsel bağlılığın çalışanlara ve örgüte pozitif ve negatif etkileri ise;

- pozitif etkiler; örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan çalışan özgün üretkenliği sergilenebilmektedir. Ayrıca yeni iş fırsatlarını değerlendirmek

isteyeceğinden insan kaynaklarını aktif kullanabilir durumda olabilmektedir.

- negatif etkiler; örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan çalışanın hem kişisel faaliyetlerinde hem de takım faaliyetlerinde gayreti düşük seviyede olacaktır. Devamlı karşı çıkma ve memnuniyetsizliğini dile getirme durumu yaşanacağı için örgütte finansal kayıplara sebep olacaklardır. Dış müşterilerin itibar ve hoşnutluklarını negatif etkileyebilmektedirler(Karadirek, 2022: 40).

2. İlimli Bağlılık

Allen ve Meyer'a göre (1990) ılımlı seviyede örgütsel bağlılık, normatif bağlılık ile özdeşleştirilebilir.

Örgütsel bağlılığı ılımlı seviyede olan çalışan, örgütüne bütünüyle bir bağlılık duymaz. İlimli seviyede bağlılığı olan çalışan, kendi doğrularını öncelik olarak görür, örgütün birtakım değerlerini benimser. Bu seviyedeki çalışanlar örgütün önceliğini benimsemediği için terfileri yetersiz görmektedirler. Örgüt ile anlaşmakta güçlük yaşayabilirler. Örgüt için pozitif çıktı ise, çalışanın bağlılık ve görev hissiyatından yararlanmaktadır. Çalışan ve örgüt için pozitif çıktılar; işten ayrılma fikrinin azalması ve buna bağlı olarak işten ayrılmama süresinin artması, çalışan devir hızının kısıtlanması ve artan iş memnuniyetidir. Negatif çıktısı ise; örgüte bütünüyle bağlı olmayan çalışanların örgüt için ayrıca gayret sarf etmek istememeleridir (Şahin, 2007: 93-94).

Örgüt, ılımlı seviyede örgütsel bağlılığı olan çalışanın gereksinimlerine dair çeşitli aksiyonlar alarak çalışanların bağlılıklarını yüksek bağlılık seviyesine çıkarabilirler. Böylelikle örgütü için gayret sarf eden çalışanların sayısı artarken böylelikle örgütün de veriminde artış gözlenebileceği düşünülmektedir (Gürbüz, 2012: 122).

3. Yüksek Bağlılık

Allen ve Meyer'a göre (1990) yüksek seviyede örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ile özdeşleştirilebilir.

Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışan, kuvvetli fikir ve yatkınlıkla bağlıdır. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana işinde başarı ve ücrette tatminlik duygularını yaşatır. Örgüt de çalışanın bu emeği karşılığında kendisine yetki ve

terfi verir. Böyle çalışanların; işinden, örgüt içerisinde ileriki zamanından, kontrolden, çalışma arkadaşlarından tatmindir. Çalışanların örgütten ayrılmaları; mutlu olmama, kırgınlık, örgütün hedef ve kültürünün farklılaşması, işinden tatmin olmama ve ödüllendirmeyi yeterli bulmama veya yapılmadığını düşünmesi halinde olur (Koç, 2008: 48).

V. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR PERAKENDE ŞİRKETİNDE ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın amacına ve önemine, evren ve örnekleme, yöntemine, hipotezleri ve modeline, özgünlüğüne ve kısıtlarına yer verilmiştir.

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personelin güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesidir. Perakende sektörü, rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve personel hareketliliğinin fazla olduğu bir sektör olduğundan perakende sektörünün seçilmesine karar verilmiştir.

Çalışma ile örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisi ortaya konulacaktır.

2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren perakende sektöründe yer alan bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem için “Basit Rastgele Örneklem” yöntemi kullanılmıştır.

Örneklemden veri toplanması, kesitsel ve anlık çalışma olan anket yöntemi ile yapılmıştır. Şirketin toplam 1326 çalışanına iletilen anket formlarının 332 tanesinden dönüş alınmış olup ankete katılım oranı %25 olmuştur. Değerlendirmeler bu formlardan elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Eylül 2022 ve Ocak 2023 tarihleri arasında verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket Yöntemi; sistematize edilmiş, bilimsel bir şekilde hem klinik hem de saha araştırmalarında amaçlara yönelik bilgi toplamak amacıyla yaygın olarak kullanılan bilgi toplama aracıdır. Cevaplayıcılara anket formu web üzerinden “Survey Monkey” linki ile iletilmiştir.

Araştırma verilerinin elde edildiği anket formunda dört bölüm bulunmaktadır.

İlk bölümde; cevaplayıcılara tanıtıcı bilgileri kapsayan sorular yöneltilmiştir.

İkinci bölümde; Tandoğan (2005) tarafından hazırlanan “Çalışma Yaşamında Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama” başlıklı tez çalışmasında yer alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ölçeği kullanılmış olup cevaplayıcılara örgütteki Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ölçeği; liderlik, ölçme, analiz ve bilgi yönetimi, stratejik planlama, insan kaynağı odaklılık, müşteri odaklılık ve süreç yönetimi olmak üzere 6 boyuttan ve 28 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde; Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, Sürgevil vd. (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Yılmaz (2019) tarafından “Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması” başlıklı tez çalışmasında yer alan personel güçlendirme ölçeği kullanılmış olup cevaplayıcılara personel güçlendirme ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Personel güçlendirme ölçeği; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere 4 boyuttan ve 12 sorudan oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde; Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Yılmaz (2019) tarafından “Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması” başlıklı tez çalışmasında yer alan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmış olup cevaplayıcılara örgütsel bağlılık ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal, devam ve normatif olmak üzere 3 boyuttan ve 18 sorudan oluşmaktadır.

Anket sorularının yanıtlanmasında “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden oluşan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek amacı ile aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H1: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisi vardır.

H1a: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Anlamlılık” alt boyutuna etkisi vardır.

H1b: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Yeterlilik” alt boyutuna etkisi vardır.

H1c: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Özerklik” alt boyutuna etkisi vardır.

H1d: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Etki” alt boyutuna etkisi vardır.

H2: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H2a: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.

H2b: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” alt boyutuna etkisi vardır.

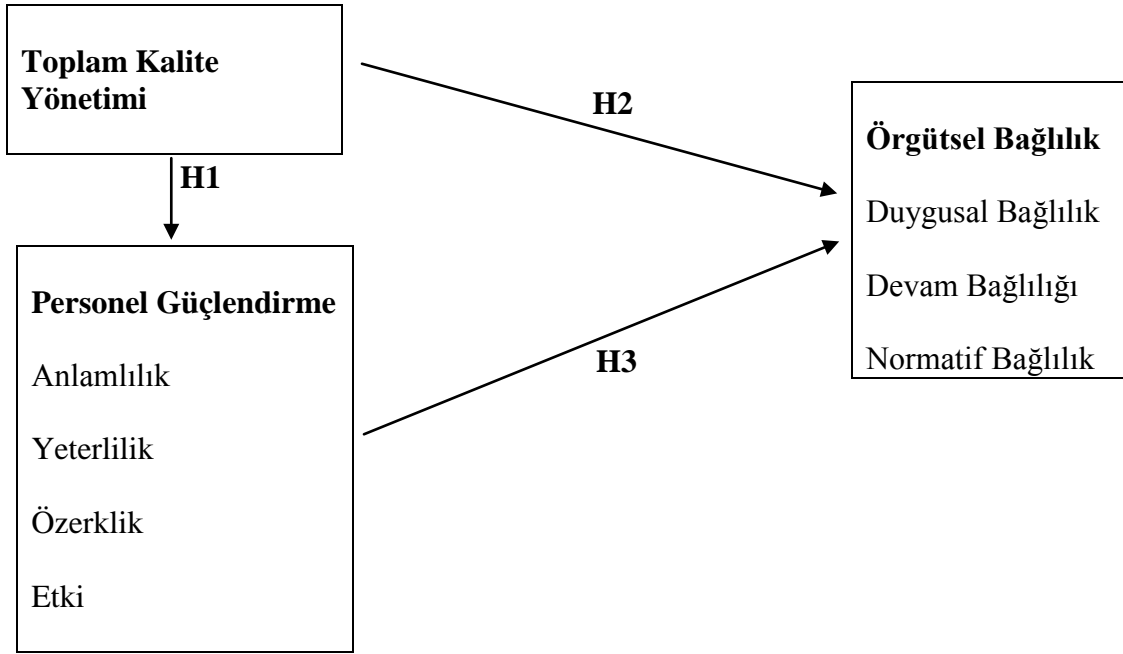
H2c: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.

H3: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.

H3a: Personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.

H3b: Personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” alt boyutuna etkisi vardır.

H_{3c}: Personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli

5. Araştırmanın Özgünlüğü ve Kısıtları

Literatürden farklı olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın mevcut olmamasından dolayı yapılan bu araştırmadan elde edilecek sonuçların literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sadece perakende sektöründe ve sadece bir örgüt çalışanları ile gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtıdır.

B. Araştırma Bulguları

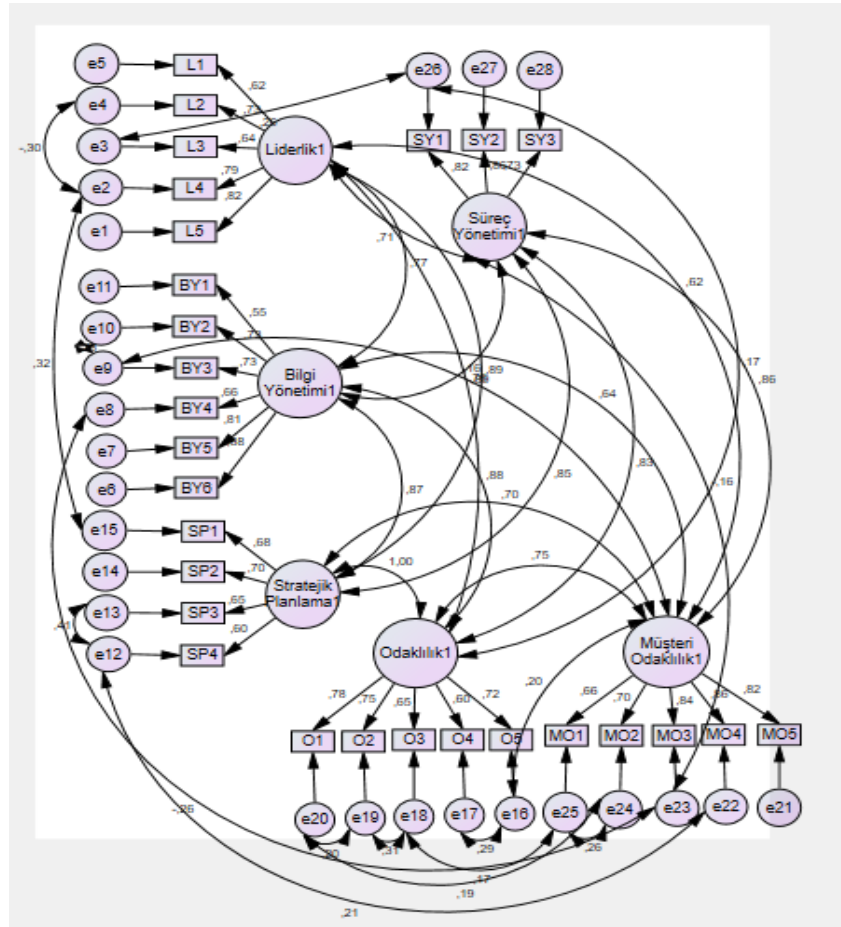
1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmaktadır ve önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Bu tür faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanı olarak görülmektedir ve ölçüm modeli de bir doğrulayıcı faktör analizi olarak değerlendirilmektedir (Lynn, vd. 2003). Ayrıca, bu faktör analizi

analitik yapının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte veya doğrulamaktadır.

a. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ölçeğinin DFA modeli ve analiz sonuçları

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinde Liderlik1 gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (L1, L2, L3, L4, L5) 5 ifadeden, Bilgi Yönetimi1 gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (BY1, BY2, BY3, BY4, BY5, BY6) 6 ifadeden, Stratejik Planlama1 gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (SP1, SP2, SP3, SP4) 4 ifadeden, Odaklılık1 gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (O1, O2, O3, O4, O5) 5 ifadeden, Müşteri Odaklılık1 gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (MO1, MO2, MO3, MO4, MO5) 5 ifadeden ve Süreç Yönetimi1 gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (SY1, SY2, SY3) 3 ifadeden oluşmaktadır. Şekil 9'da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinin DFA modeli yer almaktadır.



Şekil 9. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları DFA Modeli

Yukarıdaki şekilde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinin altı faktörlü DFA modeli gösterilmektedir. Her faktör (gizil değişken) kovaryans okları ile birbirine bağlanmaktadır ve her bir gizil değişkene ait gözlenen değişkenlerin faktör yükleri gösterilmektedir. Çizelge 5'te Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinin DFA model uyum özeti gösterilmektedir.

Çizelge 5. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları Ölçeğinin DFA Model Uyum Özeti

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=332)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X ² Değeri (CMIN)	539,908	Anlamlı olmaması	-
Serbestlik Derecesi (DF)	318		
p	0,000	≤0,01	-
X ² /df (CMIN/DF)	1,698	≤3	≤4-5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,909	≥0,950	0,900≤NFI≤0,940
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,961	≥0,950	0,900≤IFI≤0,940
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,960	≥0,970	0,950≤CFI≤0,969
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,046	≤0,05	0,06≤RMSEA≤0,08
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	0,032	≤0,05	0,06≤RMR≤0,08

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeği yirmi sekiz ifadeden oluşmaktadır. Yukarıdaki çizelgede modelin ki-kare değeri 539,908, serbestlik derecesi 318 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,046 değeri ve RMR 0,032 değeri ile iyi uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,909, IFI indeksi 0,961 ve CFI indeksi de 0,960 değeri ile belirlenmiş kabul edilebilir uyum sınırların içinde olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin kurulan DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerliliğinin olduğunu doğrulamıştır. Çizelge 6'da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinin DFA modeline ilişkin faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları yer almaktadır.

Çizelge 6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları Ölçeğinin DFA Modeli Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
LİDERLİK FAKTÖRÜ		
L5. Yönetimin tüm kademeleri, mükemmel kaliteye ulaşmada ortak katılım ve hareket sağlar.	0,820	0,835
L4. Karar verme sürecinde herkesin fikri alınır ve en akılcı olan uygulanır.	0,794	
L2. Üst yönetim, organizasyonun kalite amaçlarını geliştirir ve kalite politikalarının uygulanmasında yol gösterir.	0,726	
L3. Toplam Kalite uygulamaları tüm departman çalışanlarının ortak katılımı ile güçlendirilir.	0,639	
L1. Hizmet kalitesini arttırmak için kalite ile ilgili fikirler çalışanlar tarafından kolaylıkla uygulanır.	0,622	
BİLGİ YÖNETİMİ FAKTÖRÜ		
BY5. Kalite bilgisi ve analiz sistemi değerlendirilir ve düzenli olarak geliştirilir.	0,812	0,853
BY2. Yeterli veriler toplanır ve kalitenin geliştirilmesi için analiz edilir.	0,732	
BY3. İş süreçlerinde veriler titizlikle toplanır ve bu veriler sürekli değerlendirilir.	0,728	
BY6. İş süreçlerini ölçüm için kullanılan teknolojik alt yapı sayesinde, müşteri istekleri, kalite alanında ve diğer firmalara göre nerede bulunduğu kolaylıkla görülür.	0,677	
BY4. İş hayatındaki kararlarda, iş süreçlerindeki ölçümler doğru karar vermeyi sağlar.	0,662	
BY1. Geçerli ve gerçek zamanlı bilgisayarların bağlı olduğu sistem, iç operasyonlar organizasyonel verimlilik ve finansal durumlar için yeterli bilgiyi sağlayabilir.	0,549	
STRATEJİK PLANLAMA FAKTÖRÜ		
SY2. Kalite amaçları çalışanlar tarafından açıkça anlaşılır.	0,700	0,758
SY1. Stratejik planlamalarda çalışanların da fikri alınır.	0,675	
SY3. Stratejik planlamalar kalite sonuçları ile ilişkilidir.	0,649	
SY4. Stratejik planlamalar kalite ilerlemelerinin devamlılığı için sürece bağlı olarak değişebilir.	0,596	
ODAKLILIK FAKTÖRÜ		
O1. Kurumun amaçları için takım olarak çalışılır.	0,778	0,845
O2. Karar vermede çalışanlar cesaretlendirilir.	0,752	
O5. Çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.	0,720	
O3. Hizmet ya da ürün kalitesinde ilerleme ve başarı gösteren personeller ödüllendirilir.	0,645	
O4. Tüm çalışanlar yapmaları gereken görevleri kavramışlardır.	0,603	
MÜŞTERİ ODAKLILIK FAKTÖRÜ		
MO4. Müşterilerin ne istediği bilinir ve iş süreçleri ona göre düzenlenir.	0,860	0,879
MO3. Bir müşteri kaybedildiğinde buna neyin sebep olduğu araştırılır.	0,838	
MO5. Hizmet kalitesini arttırmada müşteri şikayetleri dikkate alınır.	0,820	
MO2. Müşteri şikayetlerini dinlemek için özel bölümler kurulmuştur ve bu şikayetler kayıt altına alınarak düzeltme çabaları yapılır.	0,696	
MO1. Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için sunulan hizmet yada ürün hakkında düzenli anket yapılır.	0,664	
SÜREÇ YÖNETİMİ FAKTÖRÜ		
SY2. Süreç yönetimine ilişkin toplanan veriler anlık sorunların çözümünde çalışanlara yardımcı olur.	0,860	0,843
SY1. Performansı geliştirme süreçleri, çalışanlarda verimlilik artışlarına sebep olur.	0,820	
SY3. Her bir iş departmanında kendi kendini yöneten iş süreçleri sonuçta istenilen ürün/hizmet kalitesini arttırmakta önemli bir etkiye sahiptir.	0,732	

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinin boyutlarından biri olan liderlik (Liderlik1) boyutunun faktör yükleri 0,622-0,820, bilgi yönetimi

(Bilgi Yönetimi1) boyutunun faktör yükleri 0,549-0,812, stratejik planlama (Stratejik Planlama1) boyutunun faktör yükleri 0,596-0,700, odaklılık (Odaklılık1) boyutunun faktör yükleri 0,603-0,778, müşteri odaklılık (Müşteri Odaklılık1) boyutunun faktör yükleri 0,664-0,860 değerleri arasında yer alırken, süreç yönetimi (Süreç Yönetimi1) boyutunun faktör yükleri 0,732-0,860 değerleri arasında yer almaktadır.

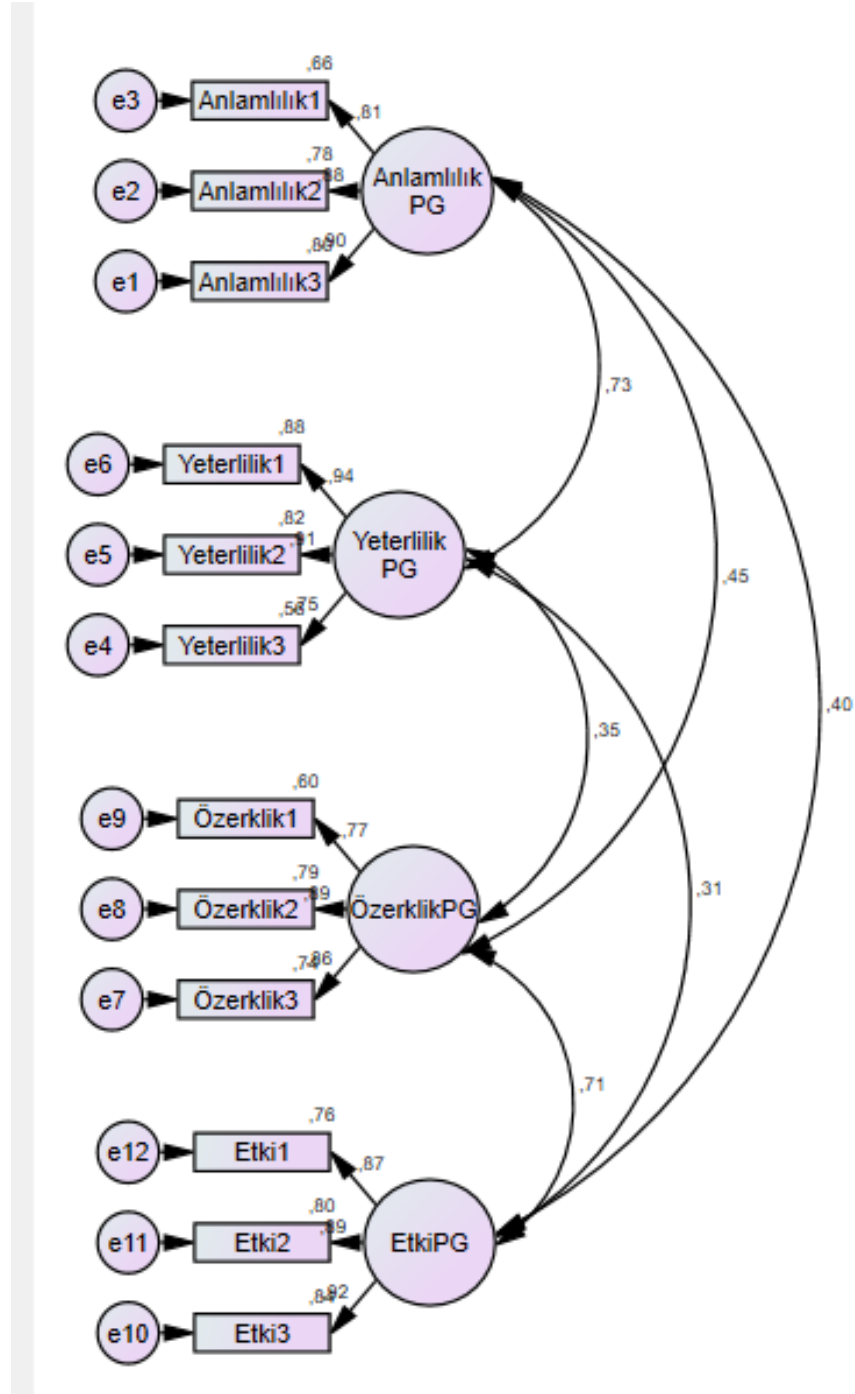
Tutarlılık ve gerçeğe yakınlık durumunun bir ölçüsü olan güvenilirliğin yüksek olması için ölçeği oluşturan tüm maddelerin güvenilirliği artırıcı bir etkiye sahip olması önemlidir (Koçak, vd. 2014). Güvenilirlik analizlerinde ölçeği oluşturan maddelerin ölçeğin güvenilirliğine etkisi değerlendirilerek, maddelerin ölçekte kalmasına veya ölçekten çıkarılmasına karar verilmektedir (Duman, vd. 2014). Tavşancıl (2010) ve Özdamar'a (2002) göre ölçeğin Cronbach α katsayısı 0,40'tan küçük ise ölçme aracı güvenilir değil, 0,40-0,59 arası düşük güvenilirlikte, 0,60-0,79 arası olduğunda güvenilir, 0,80-100 arası olduğunda ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada her bir boyutun tutarlılığını belirlemek için ise Cronbach alfa katsayılarına bakılmaktadır. Liderlik boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,835, bilgi yönetimi boyutunun 0,853, stratejik planlama boyutunun 0,758, odaklılık boyutunun 0,845, müşteri odaklılık boyutunun 0,879, süreç yönetimi boyutunun Cronbach alfa katsayısı ise 0,843 olarak ölçülmektedir. Bu değerler bu boyutlara ait maddelerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Yirmi sekiz maddelik Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,954'tür. Genel ölçeğin tutarlılığının da yüksek olduğu sonucu ortaya konmaktadır.

b. Personel güçlendirme ölçeğinin DFA modeli ve analiz sonuçları

Personel güçlendirme ölçeğinde AnlamlılıkPG gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (Anlamlılık1, Anlamlılık2, Anlamlılık3) 3 ifadeden, YeterlilikPG gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (Yeterlilik1, Yeterlilik2, Yeterlilik3) 3 ifadeden, ÖzerklikPG gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (Özerklik1, Özerklik2, Özerklik3) 3 ifadeden, EtkiPG gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (Etki1, Etki2, Etki3) 3 ifadeden

oluşmaktadır. Şekil 10'da personel güçlendirme ölçeğinin DFA modeli yer almaktadır.



Şekil 10. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Modeli

Yukarıdaki şekilde personel güçlendirme ölçeğinin dört faktörlü DFA modeli gösterilmektedir. Her faktör (gizil değişken) kovaryans okları ile birbirine bağlanmaktadır ve her bir gizil değişkene ait gözlenen değişkenlerin faktör yükleri

gösterilmektedir. Çizelge 7’de personel güçlendirme ölçeğinin DFA model uyum özeti gösterilmektedir.

Çizelge 7. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Model Uyum Özeti

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=332)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X ² Değeri (CMIN)	87,113	Anlamlı olmaması	-
Serbestlik Derecesi (DF)	48		
P	0,000	≤0,01	-
X ² /df (CMIN/DF)	1,815	≤3	≤4-5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,972	≥0,950	0,900≤NFI≤0,940
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,987	≥0,950	0,900≤IFI≤0,940
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,987	≥0,970	0,950≤CFI≤0,969
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,050	≤0,05	0,06≤RMSEA≤0,08
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	0,022	≤0,05	0,06≤RMR≤0,08

Personel güçlendirme ölçeği on iki ifadeden oluşmaktadır. Yukarıdaki tabloda modelin ki-kare değeri 87,113, serbestlik derecesi 48 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,050 değeri ve RMR 0,022 değeri ile iyi uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,972, IFI ve CFI indeksi 0,987 değeri ile iyi uyum göstermektedir. Ölçeğe ilişkin kurulan DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerliliğinin olduğunu doğrulamıştır. Çizelge 8’de personel güçlendirme ölçeğinin DFA modeline ilişkin faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları yer almaktadır.

Çizelge 8. Personel Güçlendirme Ölçeğinin DFA Modeli Faktör Yükleri

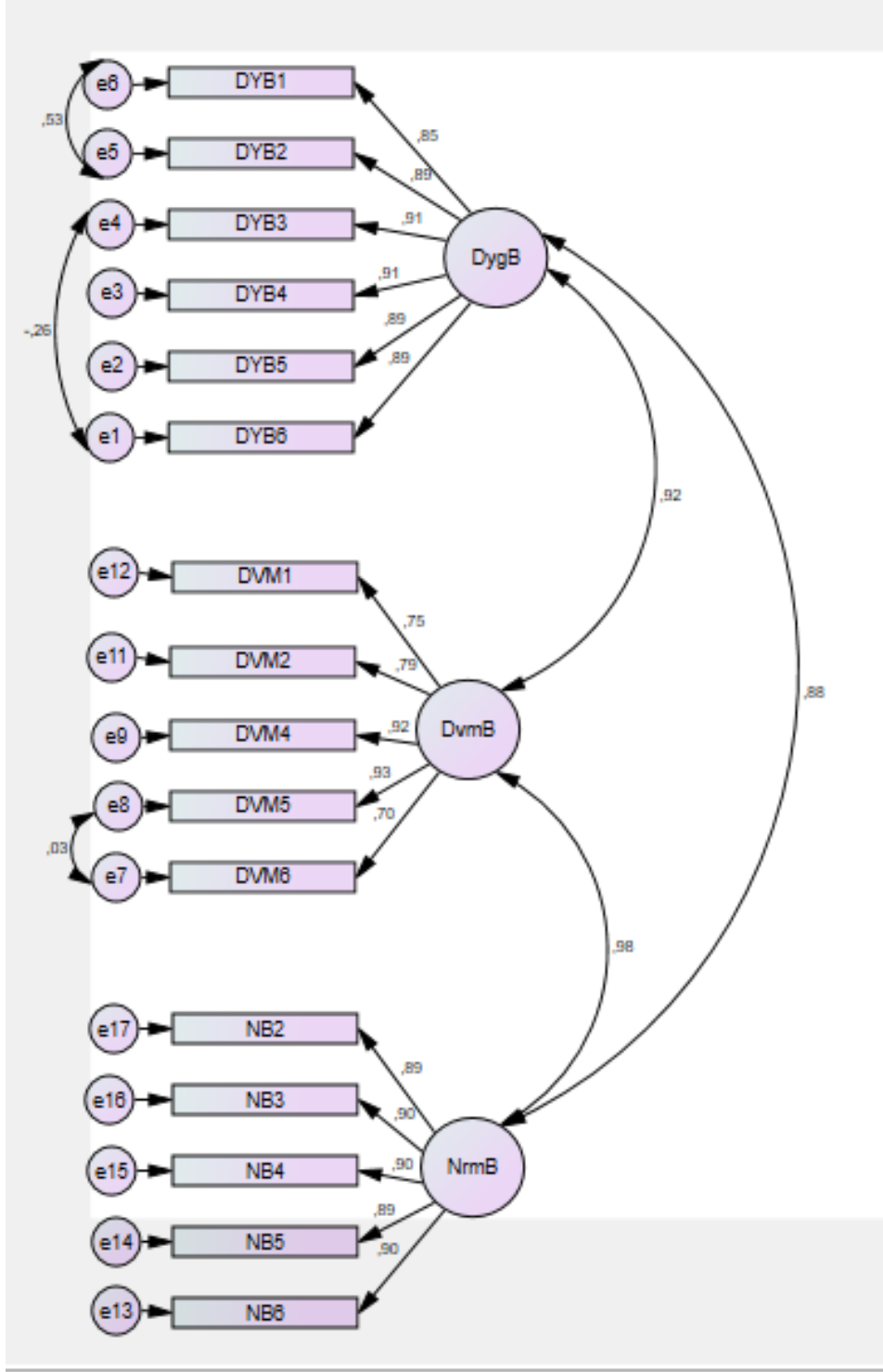
	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
ANLAMLILIK FAKTÖRÜ		
Anlamlılık3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır.	0,896	
Anlamlılık2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.	0,883	0,894
Anlamlılık1. Yaptığım iş benim için önemlidir.	0,809	
YETERLİLİK FAKTÖRÜ		
Yeterlilik1. İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.	0,936	
Yeterlilik2. İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.	0,908	0,897
Yeterlilik3. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	0,748	
ÖZERKLİK FAKTÖRÜ		
Özerklik2. İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.	0,891	
Özerklik3. İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.	0,863	0,879
Özerklik1. İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.	0,773	
ETKİ FAKTÖRÜ		
Etki3. Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.	0,919	
Etki2. Bölümümdeki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.	0,893	0,922
Etki1. Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.	0,870	

Personel güçlendirme ölçeğinin boyutlarından biri olan anlamlılık (AnlamlılıkPG) boyutunun faktör yükleri 0,809-0,896, yeterlilik (YeterlilikPG) boyutunun faktör yükleri 0,748-0,936, özerklik (ÖzerklikPG) boyutunun faktör yükleri 0,773-0,891, etki (EtkiPG) boyutunun faktör yükleri 0,870-0,919 değerleri arasında yer almaktadır.

Bu araştırmada anlamlılık boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,894, yeterlilik boyutunun 0,897, özerklik boyutunun 0,879 ve etki boyutunun 0,922 olarak ölçülmektedir. Bu değerler bu boyutlara ait maddelerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. On iki maddelik personel güçlendirme ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,895'tir. Genel ölçeğin tutarlılığının da yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

c. Örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA modeli ve analiz sonuçları

Örgütsel bağlılık ölçeğinde DygB gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (DYB1, DYB2, DYB3, DYB4, DYB5, DYB6) altı ifadeden, DvmB gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (DVM1, DVM2, DVM3, DVM4, DVM5, DVM6) altı ifadeden, NrmB gizil değişkeni ile bağlantılı gözlenen değişkenler (NB1, NB2, NB3, NB4, NB5, NB6) altı ifadeden oluşmaktadır. Şekil 11'de örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA modeli yer almaktadır.



Şekil 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Modeli

Yukarıdaki şekilde örgütsel ölçeğinin üç faktörlü DFA modeli gösterilmektedir. Her faktör (gizil değişken) kovaryans okları ile birbirine bağlanmaktadır ve her bir gizil değişkene ait gözlenen değişkenlerin faktör yükleri gösterilmektedir. Çizelge 9’da örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA model uyum özeti gösterilmektedir.

Çizelge 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Model Uyum Özeti

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=332)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X ² Değeri (CMIN)	278,386	Anlamlı olmaması	-
Serbestlik Derecesi (DF)	98		
p	0,000	≤0,01	-
X ² /df (CMIN/DF)	2,841	≤3	≤4-5
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,957	≥0,950	0,900≤NFI≤0,940
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,972	≥0,950	0,900≤IFI≤0,940
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,972	≥0,970	0,950≤CFI≤0,969
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,075	≤0,05	0,06≤RMSEA≤0,08
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	0,054	≤0,05	0,06≤RMR≤0,08

Örgütsel bağlılık ölçeği on altı ifadeden oluşmaktadır. Devam bağlılığı boyutundan bir ifade ve normatif bağlılık boyutundan da bir ifade tutarlılıkları düşük olduğu için analize dahil edilmemektedir. Yukarıdaki tabloda modelin ki-kare değeri 278,386, serbestlik derecesi 98 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,075 değeri ve RMR 0,054 değeri ile kabul edilebilir uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,957, IFI ve CFI indeksi 0,972 değeri ile iyi uyum göstermektedir. Ölçeğe ilişkin kurulan DFA modeliyle belirlenen sonuçlar ölçeğin geçerliliğinin olduğunu doğrulamıştır. Çizelge 10’da örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA modeline ilişkin faktör yükleri ve Cronbach alfa katsayıları yer almaktadır.

Çizelge 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Modeli Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
DUYGUSAL BAĞLILIK FAKTÖRÜ		
DYB3. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.	0,908	0,958
DYB4. Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	0,906	
DYB2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,892	
DYB6. Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	0,887	
DYB5. Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.	0,886	

Çizelge 10. (devamı) Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Modeli Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
DYB1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	0,846	
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI FAKTÖRÜ		
DVM5. Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	0,927	0,908
DVM4. Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,918	
DVM2. İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.	0,793	
DVM1. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	0,750	
DVM6. Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir.	0,699	
NORMATİF BAĞLILIK FAKTÖRÜ		
NB3. Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,905	0,954
NB6. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.	0,899	
NB4. Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	0,896	
NB2. Benim için avantajlı da olsa şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,895	
NB5. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.	0,892	

Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarından biri olan duygusal bağlılığı (DygB) boyutunun faktör yükleri 0,886-0,908, devamlılık bağlılığı (DvmB) boyutunun faktör yükleri 0,699-0,918, normatif bağlılık (NrmB) boyutunun faktör yükleri ise 0,892-0,905 değerleri arasında yer almaktadır.

Bu araştırmada duygusal bağlılık boyutunun Cronbach alfa katsayısı 0,958, devamlılık bağlılığı boyutunun 0,908 ve normatif bağlılık boyutunun 0,954 olarak ölçülmektedir. Bu değerler bu boyutlara ait ifadelerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. On iki maddelik personel güçlendirme ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı da 0,976'dır. Genel ölçeğin tutarlılığının da yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

2. Demografik Soruların Frekans ve Yüzde Dağılım Sonuçları

Çalışanların öğrenim durumları, yaşları, çalıştıkları kurumdaki mevkileri, işyerinde çalıştıkları sürelerinin yüzde ve frekans dağılımları bu bölümde yer almaktadır. Çizelge 11, çalışanların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir.

Çizelge 11. Demografik Soruların Frekans Ve Yüzde Dağılımları

		n	%
Öğrenim durumunuz nedir?	İlköğretim	8	2%
	Lise	67	20%
	Lisans	207	62%
	Lisansüstü	50	15%
	Toplam	332	100%
Yaşınız?	30 yaş altı	108	33%
	31-40 yaş	151	45%
	41 yaş ve üstü	73	22%
	Toplam	332	100%
Çalıştığınız kurumdaki mevkiiniz nedir?	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	49%
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	35%
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	16%
	Toplam	332	100%
	Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	10 yıldan az	259
10 yıl ve üstü		73	22%
Toplam		332	100%

Çalışanların %62'si (n=207) lisans mezunu, %20'si (n=67) lise mezunu, %15'i (n=50) lisansüstü mezunu ve geriye kalan %2'si (n=8) ilköğretim mezunudur. Çalışanların %45'i (n=151) 31-40 yaş grubunda, %33'ü (n=108) 30 yaş altı grubunda ve %22'si (n=73) 41 yaş ve üstü yaş grubundadır. Çalışanların %49'u (n=162) alt kademe yönetici pozisyonunda, %35'i (n=116) orta kademe yönetici pozisyonunda ve %16'sı (n=54) üst kademe yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Çalışanların %78'i (n=259) 10 yıldan az ve %22'si (n=73) 10 yıl ve üstü zamandır çalışmaktadır.

3. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri ile Betimleyici İstatistik Sonuçları

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin her bir boyutunun ortalama, standart sapma istatistikleri ile normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için basıklık ve çarpıklık değerlerine yer verilmektedir ve yorumlanmaktadır. Çizelge 12'de tüm ölçeklerin boyutlarının betimleyici ve normal dağılım istatistikleri yer almaktadır.

Çizelge 12. Genel Ölçek Ve Boyutlarının Ortalama, Standart Sapma İle Çarpıklık Ve Basıklık Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Liderlik	3,885	0,753	-0,957	0,134	1,566	0,267
Bilgi Yönetimi	4,082	0,493	0,084	0,134	-0,284	0,267
Stratejik Planlama	3,837	0,648	-0,705	0,134	2,271	0,267
Odaklılık	3,818	0,785	-0,947	0,134	1,417	0,267
Süreç Yönetimi	3,915	0,734	-1,121	0,134	2,852	0,267
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	3,908	0,587	-0,816	0,134	2,025	0,267
Anlamlılık	4,498	0,549	-0,658	0,134	-0,656	0,267
Yeterlilik	4,559	0,473	-0,412	0,134	-1,335	0,267
Özerklik	3,913	0,922	-0,997	0,134	0,865	0,267
Etki	3,694	0,954	-0,621	0,134	0,058	0,267
Personel Güçlendirme	4,166	0,565	-0,615	0,134	0,563	0,267
Duygusal Bağlılık	3,058	1,246	-0,075	0,134	-1,199	0,267
Devamlılık Bağlılığı	3,129	0,949	-0,326	0,134	-0,616	0,267
Normatif Bağlılık	3,292	1,066	-0,364	0,134	-0,940	0,267
Örgütsel Bağlılık	3,159	1,032	-0,228	0,134	-0,992	0,267

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ölçeğinde bilgi yönetimi faktörü en yüksek ortalama değere sahiptir ($\bar{X}=4,082$). En düşük ortalama değere sahip faktör ise odaklılıktır ($\bar{X}=3,818$). Personel güçlendirme ölçeğinde en yüksek ortalama değere sahip faktör yeterlilik ($\bar{X}=4,559$), en düşük ortalama değere sahip faktör ise etkidir ($\bar{X}=3,694$). Örgütsel bağlılık ölçeğinde en yüksek ortalama değere sahip olan faktör normatif bağlılık iken ($\bar{X}=3,292$), en düşük ortalama değere sahip faktör ise duygusal bağlılıktır ($\bar{X}=3,058$).

Araştırmalarda veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği basıklık ve çarpıklık ölçüleri ile gözlemleriz ve normal dağılım simetriktir. Tam simetri olması durumunda çarpıklık ve basıklık katsayısı sıfır olacaktır (Kalaycı vd., 2008: 53). Çarpıklık ve basıklık ölçüsü +1,5 veya -1,5 aralığında değerler almış olan grupların normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Bu araştırmada bazı faktörlerin basıklık çarpıklık değerleri -3,0 +3,0 aralığındadır. Bu değerler arasındaki basıklık ve çarpıklık değerleri de değişkenlerin normal dağılım gösterdiği varsayımını taşımaktadır. Tüm genel ölçek ve faktörlerinin basıklık ve çarpıklık değerleri istenilen aralık kapsamına girdiği için normal dağılıma yakındır.

4. Fark Analizleri

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları, personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutları ortalama puanlarının öğrenim durumu, yaş, mevki ve çalışma süresi gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği parametrik ve parametrik olmayan testlerle test edilmektedir ve sonuçlar genelleme yapılarak yorumlanmaktadır. Çizelge 13'te öğrenim durumu değişkenine göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları, personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutları ortalama puanlarının farklılığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Çizelge 13. Öğrenim Düzeyine Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	P	İkili Karşılaştırma
Liderlik	İlköğretim (1)	8	3,350	1,170	9,035	0,029**	(2-3)
	Lise (2)	67	4,072	0,691			(3-4)
	Lisans (3)	207	3,878	0,730			
	Lisansüstü (4)	50	3,748	0,801			
	Toplam	332	3,885	0,753			
Bilgi Yönetimi	İlköğretim (1)	8	3,958	0,780	10,475	0,015**	(2-3)
	Lise (2)	67	4,241	0,510			(3-4)
	Lisans (3)	207	4,064	0,449			
	Lisansüstü (4)	50	3,960	0,552			
	Toplam	332	4,082	0,493			
Stratejik Planlama	İlköğretim	8	3,469	0,920	7,733	0,052	-
	Lise	67	4,004	0,656			
	Lisans	207	3,826	0,589			
	Lisansüstü	50	3,715	0,776			
	Toplam	332	3,837	0,648			
Odaklılık	İlköğretim (1)	8	3,225	1,202	10,814	0,013**	(1-2)
	Lise (2)	67	4,051	0,754			(2-3)
	Lisans (3)	207	3,794	0,741			(3-4)
	Lisansüstü (4)	50	3,700	0,859			
	Toplam	332	3,818	0,785			
Süreç Yönetimi	İlköğretim (1)	8	3,375	0,899	10,197	0,017**	(1-2)
	Lise (2)	67	4,075	0,754			(1-3)
	Lisans (3)	207	3,905	0,688			(2-3)
	Lisansüstü (4)	50	3,827	0,823			
	Toplam	332	3,915	0,734			
Toplam Kalite Yönetimi	İlköğretim (1)	8	3,576	0,884	14,844	0,002*	(2-3)
	Lise (2)	67	4,098	0,592			(3-4)
	Lisans (3)	207	3,897	0,535			
	Lisansüstü (4)	50	3,754	0,669			
	Toplam	332	3,908	0,587			

Çizelge 13. (devamı) Öğrenim Düzeyine Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	X ²	P	İkili Karşılaştırma
Anlamlılık	İlköğretim	8	4,542	0,665	1,444	0,695	-
	Lise	67	4,567	0,519			
	Lisans	207	4,486	0,551			
	Lisansüstü	50	4,447	0,570			
	Toplam	332	4,498	0,549			
Yeterlilik	İlköğretim (1)	8	4,625	0,452	9,988	0,019**	(2-3) (3-4)
	Lise (2)	67	4,701	0,427			
	Lisans (3)	207	4,544	0,473			
	Lisansüstü (4)	50	4,420	0,499			
	Toplam	332	4,559	0,473			
Özerklik	İlköğretim	8	3,583	1,330	6,002	0,112	-
	Lise	67	4,070	0,911			
	Lisans	207	3,853	0,882			
	Lisansüstü	50	4,000	1,012			
	Toplam	332	3,913	0,922			
Etki	İlköğretim	8	3,167	1,345	4,062	0,255	-
	Lise	67	3,811	0,989			
	Lisans	207	3,657	0,935			
	Lisansüstü	50	3,773	0,910			
	Toplam	332	3,694	0,954			
Personel Güçlendirme	İlköğretim	8	3,979	0,778	4,641	0,200	-
	Lise	67	4,287	0,553			
	Lisans	207	4,135	0,543			
	Lisansüstü	50	4,160	0,622			
	Toplam	332	4,166	0,565			
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	8	2,938	1,345	1,327	0,723	-
	Lise	67	2,978	1,207			
	Lisans	207	3,116	1,263			
	Lisansüstü	50	2,943	1,234			
	Toplam	332	3,058	1,246			
Devamlılık Bağlılığı	İlköğretim	8	3,042	1,191	0,511	0,916	-
	Lise	67	3,072	0,922			
	Lisans	207	3,157	0,955			
	Lisansüstü	50	3,103	0,945			
	Toplam	332	3,129	0,949			
Normatif Bağlılık	İlköğretim	8	3,354	1,427	0,341	0,952	-
	Lise	67	3,246	1,103			
	Lisans	207	3,304	1,043			
	Lisansüstü	50	3,290	1,082			
	Toplam	332	3,292	1,066			
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	8	3,111	1,282	0,452	0,929	-
	Lise	67	3,099	1,018			
	Lisans	207	3,192	1,038			
	Lisansüstü	50	3,112	1,013			
	Toplam	332	3,159	1,032			

*p≤0,01, **p≤0,05

Yukarıdaki çizelgede öğrenim durumu değişkenine göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları, personel güçlendirme

değişkeni ve boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutlarının ortalama puanlarının farklılığını test etmek için parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testinin sonuçlarına yer verilmektedir. Öğrenim düzeyine göre genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ($p=0,002\leq 0,01$) ve boyutlarından liderlik ($p=0,029\leq 0,05$), bilgi yönetimi ($p=0,015\leq 0,01$), odaklılık ($p=0,013\leq 0,05$), süreç yönetimi ($p=0,017\leq 0,05$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmektedir. Genel personel güçlendirme değişkeni boyutlarından yeterlik ($p=0,019\leq 0,05$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiği ise karşılaştırma analizleri yapılarak gerçekleştirilmektedir. Karşılaştırma analizleri sırasında kullanılan test Mann Whitney U testidir. Lise mezunu lisans mezunlarına; lisans mezunu lisansüstü mezunlara göre Toplam Kalite Yönetimi'nde (TKY) liderlik, bilgi yönetimi ve odaklılık unsurlarını; lise mezunları ilköğretim mezunlarına göre Toplam Kalite Yönetimi'nde (TKY) odaklılık ve süreç yönetimi unsurlarını; lisans mezunları ilköğretim mezunlarına göre süreç yönetimi unsurlarını daha çok kullanmaktadır. Genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) değişkeni için değerlendirme yapacak olursak lise mezunları, lisans mezunlarına, lisans mezunları da lisansüstü mezunlara göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarını daha çok kullanmaktadır. Üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre daha fazla özerklik göstermektedir. Personel güçlendirme boyutlarından yeterlilik ortalama puanları arasındaki farklılık incelendiğinde, lise mezunları lisans mezunlarına ve lisans mezunları da lisansüstü mezunlarına göre personele yeterlilik daha fazla gösterilmektedir. Çizelge 14'te çalışanların yaşına göre ölçek ve boyut ortalama puanlarının farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 14. Yaşa Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Liderlik	30 yaş altı	108	3,922	0,667	0,216	0,806
	31-40 yaş	151	3,874	0,822		
	41 yaş ve üstü	73	3,852	0,731		
	Toplam	332	3,885	0,753		
Bilgi Yönetimi	30 yaş altı	108	4,046	0,493	0,515	0,598
	31-40 yaş	151	4,109	0,480		
	41 yaş ve üstü	73	4,078	0,523		
	Toplam	332	4,082	0,493		
Stratejik Planlama	30 yaş altı	108	3,875	0,591	0,459	0,632
	31-40 yaş	151	3,836	0,676		
	41 yaş ve üstü	73	3,781	0,673		
	Toplam	332	3,837	0,648		
Odaklılık	30 yaş altı	108	3,872	0,719	0,395	0,674
	31-40 yaş	151	3,785	0,791		
	41 yaş ve üstü	73	3,805	0,870		
	Toplam	332	3,818	0,785		
Süreç Yönetimi	30 yaş altı	108	3,944	0,696	0,229	0,796
	31-40 yaş	151	3,885	0,791		
	41 yaş ve üstü	73	3,932	0,671		
	Toplam	332	3,915	0,734		
Toplam Kalite Yönetimi	30 yaş altı	108	3,926	0,536	0,092	0,912
	31-40 yaş	151	3,905	0,619		
	41 yaş ve üstü	73	3,888	0,598		
	Toplam	332	3,908	0,587		
Anlamlılık	30 yaş altı	108	4,444	0,580	1,017	0,363
	31-40 yaş	151	4,506	0,500		
	41 yaş ve üstü	73	4,562	0,598		
	Toplam	332	4,498	0,549		
Yeterlilik	30 yaş altı	108	4,568	0,456	0,131	0,877
	31-40 yaş	151	4,565	0,479		
	41 yaş ve üstü	73	4,534	0,490		
	Toplam	332	4,559	0,473		
Özerklik	30 yaş altı	108	3,941	0,836	0,410	0,664
	31-40 yaş	151	3,934	0,933		
	41 yaş ve üstü	73	3,826	1,022		
	Toplam	332	3,913	0,922		

Çizelge 14 (devamı) Yaşa Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Etki	30 yaş altı	108	3,580	0,928	1,153	0,317
	31-40 yaş	151	3,757	0,888		
	41 yaş ve üstü	73	3,731	1,112		
	Toplam	332	3,694	0,954		
Personel Güçlendirme	30 yaş altı	108	4,133	0,544	0,319	0,727
	31-40 yaş	151	4,190	0,545		
	41 yaş ve üstü	73	4,163	0,636		
	Toplam	332	4,166	0,565		
Duygusal Bağlılık	30 yaş altı	108	3,123	1,234	0,478	0,620
	31-40 yaş	151	2,985	1,254		
	41 yaş ve üstü	73	3,112	1,256		
	Toplam	332	3,058	1,246		
Devamlılık Bağlılığı	30 yaş altı	108	3,205	0,915	0,519	0,596
	31-40 yaş	151	3,088	0,956		
	41 yaş ve üstü	73	3,100	0,989		
	Toplam	332	3,129	0,949		
Normatif Bağlılık	30 yaş altı	108	3,312	1,042	0,143	0,867
	31-40 yaş	151	3,306	1,047		
	41 yaş ve üstü	73	3,233	1,149		
	Toplam	332	3,292	1,066		
Örgütsel Bağlılık	30 yaş altı	108	3,213	1,018	0,229	0,795
	31-40 yaş	151	3,126	1,021		
	41 yaş ve üstü	73	3,148	1,086		
	Toplam	332	3,159	1,032		

*p≤0,01, **p≤0,05

Yukarıdaki çizelgede yaş değişkenine göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları, personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutlarının ortalama puanlarının farklılığını test etmek için parametrik testlerden Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizinin sonuçlarına yer verilmektedir. Yaşa göre genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları, genel personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ve örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutları ortalama puanları arasında

anlamli bir farklılık saptanmamaktadır. Çizelge 15'te çalışanların mevkilerine göre ölçek ve boyut ortalama puanlarının farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 15. Mevkiye Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Çoklu Karşılaştırma	
Liderlik	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,694	0,752	12,526	0,000*	Scheffe	(1-2) (1-3)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	3,998	0,749				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı) (3)	54	4,215	0,597				
	Toplam	332	3,885	0,753				
Bilgi Yönetimi	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,961	0,454	12,866	0,000*	Scheffe	(1-2) (1-3)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	4,139	0,498				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı) (3)	54	4,321	0,495				
	Toplam	332	4,082	0,493				
Stratejik Planlama	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,702	0,570	7,307	0,001*	Scheffe	(1-2) (1-3)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	3,942	0,710				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı) (3)	54	4,014	0,656				
	Toplam	332	3,837	0,648				

Çizelge 15 . (devamı) Mevkiye Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Çoklu Karşılaştırma	
Odaklılık	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,646	0,741	12,203	0,000*	Tamhane	(1-3) (2-3)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	3,869	0,881				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı) (3)	54	4,226	0,485				
	Toplam	332	3,818	0,785				
Süreç Yönetimi	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,827	0,680	5,908	0,003*	Scheffe	(1-3) (2-3)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	3,897	0,824				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı) (3)	54	4,216	0,608				
	Toplam	332	3,915	0,734				
Toplam Kalite Yönetimi	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,776	0,549	11,794	0,000*	Scheffe	(1-2) (1-3) (2-3)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	3,959	0,638				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı) (3)	54	4,196	0,458				
	Toplam	332	3,908	0,587				

Çizelge 15 . (devamı) Mevkiye Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Çoklu Karşılaştırma	
Anlamlılık	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	4,430	0,543	2,842	0,060	-	-
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	4,537	0,571				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	4,617	0,499				
	Toplam	332	4,498	0,549				
Yeterlilik	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	4,523	0,477	1,888	0,153	-	-
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	4,560	0,481				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	4,667	0,434				
	Toplam	332	4,559	0,473				
Özerklik	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,757	0,912	5,984	0,003*	Scheffe	(1-3)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	3,983	0,955				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)(3)	54	4,228	0,782				
	Toplam	332	3,913	0,922				

Çizelge 15 . (devamı) Mevkiye Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Çoklu Karşılaştırma	
Etki	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik) (1)	162	3,346	0,951	28,422	0,000*	Tamhane	(1-2)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı) (2)	116	3,897	0,884				(1-3)
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı) (3)	54	4,302	0,635				(2-3)
	Toplam	332	3,694	0,954				
Personel Güçlendirme	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	4,014	0,537	15,188	0,000*	Scheffe	(1-2)
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	4,244	0,581				(1-3)
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	4,454	0,464				
	Toplam	332	4,166	0,565				
Duygusal Bağlılık	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	3,150	1,239	0,920	0,400	-	-
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	2,990	1,230				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	2,926	1,304				
	Toplam	332	3,058	1,246				

Çizelge 15 . (devamı) Mevkiye Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Çoklu Karşılaştırma	
Devamlılık Bağlılığı	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	3,203	0,890	1,239	0,291	-	-
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	3,096	0,968				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	2,978	1,067				
	Toplam	332	3,129	0,949				
Normatif Bağlılık	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	3,361	1,029	1,348	0,261	-	-
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	3,290	1,086				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	3,086	1,125				
	Toplam	332	3,292	1,066				
Örgütsel Bağlılık	Alt Kademe Yönetici (Çalışanlar, Memurlar, Güvenlik)	162	3,238	1,001	1,203	0,302	-	-
	Orta Kademe Yönetici (Şef, Şef Yardımcısı)	116	3,125	1,036				
	Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı)	54	2,997	1,111				
	Toplam	332	3,159	1,032				

*p≤0,01, **p≤0,05

Yukarıdaki çizelgede mevki değişkenine göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları, personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ile örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutlarının ortalama puanlarının farklılığını test etmek için parametrik testlerden Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizinin sonuçlarına yer verilmektedir. Mevkiye göre genel Toplam Kalite

Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ($p=0,000\leq 0,01$) ve boyutlarından liderlik ($p=0,000\leq 0,01$), bilgi yönetimi ($p=0,000\leq 0,01$), stratejik planlama ($p=0,000\leq 0,01$), odaklılık ($p=0,000\leq 0,01$), süreç yönetimi ($p=0,003\leq 0,01$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmektedir. Genel personel güçlendirme değişkeni ve boyutlarından özerklik ($p=0,003\leq 0,01$) ve etki ($p=0,000\leq 0,01$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Farklılığın hangi mevkiler arasında farklılık gösterdiği ise karşılaştırma analizleri yapılarak gerçekleştirilmektedir. Karşılaştırma analizleri sırasında kullanılan modeller homojenlik varsa Scheffe, homojenlik yoksa Tamhane'dir. Orta kademe yöneticiler ile üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre Toplam Kalite Yönetimi'nde (TKY) liderlik, bilgi yönetimi, stratejik planlama unsurlarını daha çok kullanmaktadır. Orta kademe yönetici alt kademe yöneticiye; üst kademe yönetici de orta kademe yöneticiye göre Toplam Kalite Yönetimi'nde (TKY) odaklılık, süreç yönetimi unsurlarını daha çok kullanmaktadır. Genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) değişkeni için değerlendirme yapacak olursak orta kademe yönetici ile üst kademe yönetici alt kademe yöneticilere; üst kademe yöneticilerde orta kademe yöneticilere göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarını daha çok kullanmaktadır. Üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre daha fazla özerklik göstermektedir. Orta kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere; üst kademe yöneticiler orta kademe yöneticilere göre daha fazla etki göstermektedir. Üst kademe ve orta kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre daha fazla personel güçlendirme uygulamalarını kullanmaktadır. Çizelge 16'da iş yerinde çalışma sürelerine göre ölçek ve boyut ortalama puanlarının farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 16. Çalışma Süresine Göre Genel Ölçek Değişkenlerinin Ve Boyutlarının Farklılığına İlişkin Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

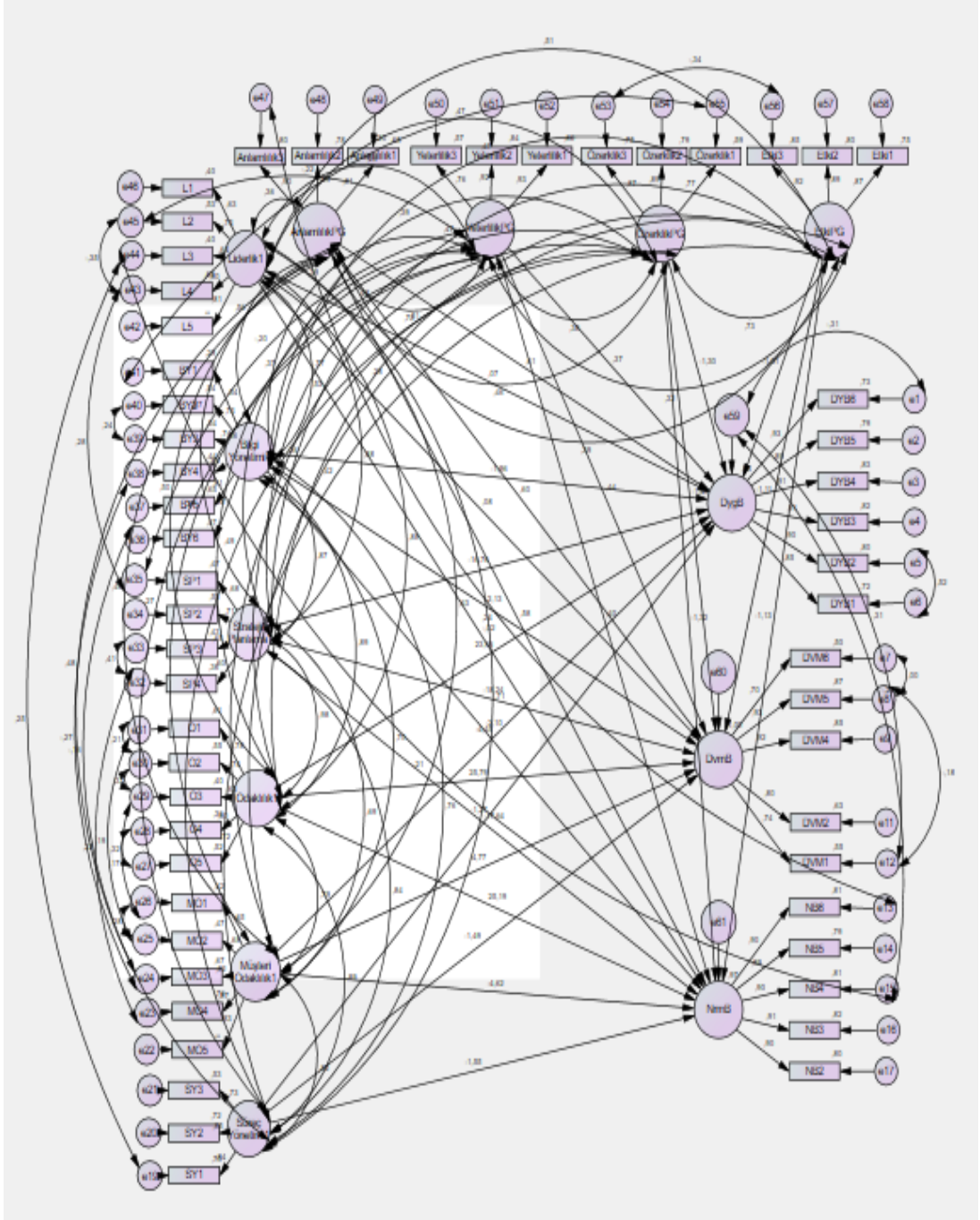
		n	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Liderlik	10 yıldan az	259	3,916	0,710	1,246	0,216
	10 yıl ve üstü	73	3,775	0,886		
Bilgi Yönetimi	10 yıldan az	259	4,062	0,487	-1,352	0,177
	10 yıl ve üstü	73	4,151	0,512		
Stratejik Planlama	10 yıldan az	259	3,829	0,641	-0,394	0,694
	10 yıl ve üstü	73	3,863	0,676		
Odaklılık	10 yıldan az	259	3,825	0,760	0,290	0,772
	10 yıl ve üstü	73	3,795	0,873		
Süreç Yönetimi	10 yıldan az	259	3,900	0,755	-0,703	0,483
	10 yıl ve üstü	73	3,968	0,658		
Toplam Kalite Yönetimi	10 yıldan az	259	3,907	0,580	-0,083	0,934
	10 yıl ve üstü	73	3,913	0,615		
Anlamlılık	10 yıldan az	259	4,515	0,544	1,050	0,294
	10 yıl ve üstü	73	4,438	0,569		
Yeterlilik	10 yıldan az	259	4,566	0,472	0,511	0,610
	10 yıl ve üstü	73	4,534	0,480		
Özerklik	10 yıldan az	259	3,965	0,889	1,967	0,050
	10 yıl ve üstü	73	3,726	1,014		
Etki	10 yıldan az	259	3,714	0,923	0,737	0,462
	10 yıl ve üstü	73	3,621	1,060		
Personel Güçlendirme	10 yıldan az	259	4,190	0,560	1,475	0,141
	10 yıl ve üstü	73	4,080	0,577		
Duygusal Bağlılık	10 yıldan az	259	3,075	1,265	0,465	0,642
	10 yıl ve üstü	73	2,998	1,181		
Devamlılık Bağlılığı	10 yıldan az	259	3,140	0,951	0,384	0,701
	10 yıl ve üstü	73	3,091	0,946		
Normatif Bağlılık	10 yıldan az	259	3,311	1,082	0,616	0,538
	10 yıl ve üstü	73	3,224	1,013		
Örgütsel Bağlılık	10 yıldan az	259	3,175	1,044	0,517	0,606
	10 yıl ve üstü	73	3,104	0,995		

Çalışanların işyerlerindeki çalışma süresine göre personel güçlendirme boyutlarından yeterlilik puanları farklılık göstermektedir ($p=0,005 \leq 0,01$). Çalışma süresine göre genel t Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları ile genel örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutları puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

5. Yapısal Regresyon Modellemesi Tahmini

Yapısal eşitlik modellerinden biri olan yapısal regresyon modelleridir. Bu modeller gözlemlenen ve gizil değişkenleri aynı anda içerebilen modellerdir. Bu tür modeller, aralarında etkileşim bilinmeyen gizil değişkenlerin ilişkilerinin

keşfedilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 121). Şekil 12’de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren yapısal regresyon modeli gösterilmektedir.



Şekil 12. Toplam Kalite Yönetiminin Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Yapısal Regresyon Modeli

Çalışanların firmalarında gerçekleştirilen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından liderlik, bilgi yönetimi, stratejik planlama, odaklılık, süreç

yönetimi boyutlarının ve personel güçlendirmede anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına etkisinin olup olmadığı yapısal regresyon modeli ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Çizelge 17’de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları boyutları ile personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarına etkisini gösteren yapısal regresyon modeline ilişkin uyum değerleri yer almaktadır.

Çizelge 17. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Boyutları İle Personel Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	Araştırma Modeli (n=332)	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X^2 Değeri (CMIN)	2001,520	Anlamlı olmaması	-
Serbestlik Derecesi (DF)	1383		
p	0,000	$\leq 0,01$	-
X^2/df (CMIN/DF)	1,447	≤ 3	$\leq 4-5$
Standartlaştırılmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI)	0,900	$\geq 0,950$	$0,900 \leq NFI \leq 0,940$
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,960	$\geq 0,950$	$0,900 \leq IFI \leq 0,940$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,960	$\geq 0,970$	$\geq 0,950$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,037	$\leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,08$
Artık Temelli Uyum İndeksi (RMR)	0,039	$\leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$

Yukarıdaki tabloda yapısal regresyon modelinin ki-kare değeri 2001,520, serbestlik derecesi 1383 ve anlamlılık düzeyi 0,000 olarak hesaplanmıştır. RMSEA 0,037 ve RMR 0,039 değeri ile iyi uyum göstermektedir. NFI indeksi 0,900 değeri ile kabul edilebilir uyum gösterirken, IFI indeksi 0,960 değeri ile iyi uyum göstermektedir. CFI indeksi 0,960 olduğu için kabul edilebilir uyumludur. Ölçeğe ilişkin kurulan yapısal regresyon modeliyle belirlenen sonuçlar çalışanların Toplam Kalite Yönetimi (TKY) boyutları ile personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarına etkisini doğrulamıştır. Çizelge 18’de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulama boyutları ile personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarına etkisini gösteren yapısal modelin regresyon ağırlıkları verilmektedir.

Çizelge 18. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Personel Güçlendirme Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Etkisini Gösteren Yapısal Regresyon Modelinin Regresyon Ağırlıkları

			Beta	B	P
DygB	<---	Liderlik1	0,066	0,109	0,984
DvmB	<---	Liderlik1	0,078	0,088	0,982
NrmB	<---	Liderlik1	-0,019	-0,030	0,995
DygB	<---	Bilgi_Yönetimi1	-1,963	-5,607	0,547
DvmB	<---	Bilgi_Yönetimi1	-2,135	-4,164	0,548
NrmB	<---	Bilgi_Yönetimi1	-2,098	-5,679	0,544
DygB	<---	Stratejik_Planlama1	-16,755	-52,547	0,381
DvmB	<---	Stratejik_Planlama1	-18,238	-39,070	0,382
NrmB	<---	Stratejik_Planlama1	-17,640	-52,449	0,384
DygB	<---	Odaklılık1	23,664	44,200	0,338
DvmB	<---	Odaklılık1	25,790	32,904	0,338
NrmB	<---	Odaklılık1	25,195	44,615	0,335
DygB	<---	Müşteri_Odaklılık1	-4,446	-8,282	0,419
DvmB	<---	Müşteri_Odaklılık1	-4,771	-6,071	0,426
NrmB	<---	Müşteri_Odaklılık1	-4,618	-8,156	0,428
DygB	<---	Süreç_Yönetimi1	-1,274	-2,630	0,699
DvmB	<---	Süreç_Yönetimi1	-1,486	-2,096	0,679
NrmB	<---	Süreç_Yönetimi1	-1,553	-3,038	0,657
DygB	<---	AnlamlılıkPG	0,611	1,342	0,683
DygB	<---	YeterlilikPG	0,371	1,170	0,075
DygB	<---	ÖzerklikPG	-1,296	-1,801	0,548
DygB	<---	EtkiPG	-1,014	-1,363	0,602
DvmB	<---	AnlamlılıkPG	0,596	0,894	0,715
DvmB	<---	YeterlilikPG	0,439	0,947	0,050
DvmB	<---	ÖzerklikPG	-1,401	-1,330	0,551
DvmB	<---	EtkiPG	-1,106	-1,015	0,601
NrmB	<---	AnlamlılıkPG	0,584	1,216	0,713
NrmB	<---	YeterlilikPG	0,403	1,207	0,065
NrmB	<---	ÖzerklikPG	-1,317	-1,736	0,564
NrmB	<---	EtkiPG	-1,128	-1,437	0,584

Personel güçlendirme boyutlarından yeterlilik örgütsel bağlılık boyutlarından devamlılık bağlılığına etki etmektedir ($p=0,050 \leq 0,05$). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile diğer personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık boyutlarına etkisi saptanmamaktadır.

6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Çizelge 19. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisi vardır.	-
H _{1a} : Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Anlamlılık” alt boyutuna etkisi vardır.	-
H _{1b} : Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Yeterlilik” alt boyutuna etkisi vardır.	-
H _{1c} : Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Özerklik” alt boyutuna etkisi vardır.	-
H _{1d} : Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, personel güçlendirmenin “Etki” alt boyutuna etkisi vardır.	-
H2: Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H _{2a} : Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H _{2b} : Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” alt boyutuna etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H _{2c} : Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H3: Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	Kısmi Doğrulanmıştır.
H _{3a} : Personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H _{3b} : Personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” alt boyutuna etkisi vardır.	Kısmi Doğrulanmıştır.
H _{3c} : Personel güçlendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” alt boyutuna etkisi vardır.	Reddedilmiştir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde perakende sektöründe yoğun ve radikal yenilikler yaşanmaktadır. Tüketiciler daha bilinçli olmakta, perakende sektöründe yer alan ürün çeşitleri çoğalmaktadır. Teknolojide yaşanan gelişmeler, yeni bilgilerin ve kaynakların nedeni olmaktadır. Perakende sektöründe yer alan örgütler teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile değişen tüketici davranışlarını analiz edebilmeli, süreçlerini bu değişim ve gelişimlere göre revize etmelidir. Köklü yenilikler, uyumluluk ve odaklılık gerektirdiğinden örgüt içerisinde tepkilere neden olabilir.

Rekabetin en yoğun yaşandığı perakende sektöründe, süreçler hızlı ilerlemekte, çalışan sirkülasyonu fazla olmaktadır. Bu kadar faktörün etkilediği bir sektörde örgütlerin başarıyı yakalamada en önemli kaynağı olan insanı bünyesinde koruması da güçleşmektedir. Bu da perakende sektöründeki örgütlerin odağını insan kaynağına getirmektedir.

Bu araştırma ile örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisi incelenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin çeşitli demografik özelliklere (çalışanların öğrenim durumları, yaşları, çalıştıkları kurumdaki mevkileri, işyerinde çalıştıkları süreleri) göre sonuçları aşağıdaki gibidir;

Çalışanların %62'si (n=207) lisans mezunu, %20'si (n=67) lise mezunu, %15'i (n=50) lisansüstü mezunu ve geriye kalan %2'si (n=8) ilköğretim mezunudur. Çalışanların %45'i (n=151) 31-40 yaş grubunda, %33'ü (n=108) 30 yaş altı grubunda ve %22'si (n=73) 41 yaş ve üstü yaş grubundadır. Çalışanların %49'u (n=162) alt kademe yönetici pozisyonunda, %35'i (n=116) orta kademe yönetici pozisyonunda ve %16'sı (n=54) üst kademe yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Çalışanların %78'i (n=259) 10 yıldan az ve %22'si (n=73) 10 yıl ve üstü zamandır çalışmaktadır.

Araştırmada bazı demografik verilere göre farklılık analizleri incelenmiştir. Öncelikle öğrenim düzeyi değişkenine göre; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları boyutlarından liderlik ($p=0,029\leq 0,05$), bilgi yönetimi ($p=0,015\leq 0,01$), insan kaynağı odaklılık ($p=0,013\leq 0,05$) ve süreç yönetimi ($p=0,017\leq 0,05$) arasında anlamlı değişiklikler tespit edilmiştir. Personel güçlendirme boyutlarından yeterlikte ($p=0,019\leq 0,05$) öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı değişiklik tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; lise mezunu çalışanlarda lisans mezunu çalışanlara, lisans mezunu çalışanlarda da lisansüstü mezunu çalışanlara göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından liderlik, bilgi yönetimi ve insan kaynağı odaklılık uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcuttur. Lise mezunu çalışanlarda ilköğretim mezunu çalışanlarına göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından insan kaynağı odaklılık ve süreç yönetimi uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcutken lisans mezunu çalışanlarda ilköğretim mezunu çalışanlarına göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından süreç yönetimi uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcuttur. Genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları için değerlendirme yapacak olursak lise mezunları, lisans mezunlarına, lisans mezunları da lisansüstü mezunu çalışanlara göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcuttur. Bunun yanında lise mezunu çalışanların lisans mezunu çalışanlara ve lisans mezunu çalışanların da lisansüstü mezunu çalışanlara göre yeterlilik algısı daha yüksektir.

Mevkiye göre; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları boyutlarından liderlik ($p=0,000\leq 0,01$), bilgi yönetimi ($p=0,000\leq 0,01$), stratejik planlama ($p=0,000\leq 0,01$), insan kaynağı odaklılık ($p=0,000\leq 0,01$) ve süreç yönetimi ($p=0,003\leq 0,01$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmektedir. Personel güçlendirme boyutlarından özerklik ($p=0,003\leq 0,01$) ve etki ($p=0,000\leq 0,01$) ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu doğrultuda; orta kademe yöneticiler ile üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarından liderlik, bilgi yönetimi, stratejik planlama uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcuttur. Orta kademe yönetici alt kademe yöneticiye; üst kademe yönetici de orta kademe yöneticiye göre Toplam Kalite Yönetimi'nde (TKY) odaklılık, süreç

yönetimi uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcuttur. Genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları için değerlendirme yapacak olursak orta kademe yönetici ile üst kademe yönetici alt kademe yöneticilere; üst kademe yöneticilerde orta kademe yöneticilere göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcuttur. Bunun yanında üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre özerklik algısı daha yüksekken orta kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere; üst kademe yöneticiler orta kademe yöneticilere göre etki algısı daha yüksektir. Üst kademe ve orta kademe yöneticiler alt kademe yöneticilere göre personel güçlendirmenin daha etkin gerçekleştirildiği algısı mevcuttur.

Çalışanların işyerlerindeki çalışma süresine göre; personel güçlendirme boyutlarından yeterlilik puanları farklılık göstermektedir ($p=0,005\leq 0,01$). Çalışma süresine göre genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları ile genel örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutları puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yaş değişkenine göre; genel Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları değişkeni ve boyutları, genel personel güçlendirme değişkeni ve boyutları ve örgütsel bağlılık değişkeni ve boyutları ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamaktadır.

Yapısal regresyon modeliyle belirlenen sonuçlara göre; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının örgütsel bağlılığa ve alt boyutlarına etkisi yoktur. Bu bağlamda H_2 , H_{2a} , H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri reddedilmiştir.

Personel güçlendirme boyutlarından yalnızca yeterlilik boyutunun örgütsel bağlılık boyutlarından devamlılık bağlılığına pozitif yönlü düşük seviyede ($p=0,050\leq 0,05$) etkisi vardır. Bu bağlamda H_3 ve H_{3b} hipotezleri kısmi doğrulanmış, H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri reddedilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirme ve alt boyutlarına etkisi ile ilgili verilerden anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Bu bağlamda H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri ile ilgili çıkarım yapılamamıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar literatürden farklı olarak ortaya çıkmıştır. Literatürdeki birçok çalışmada personel güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılığı arttırdığı görülürken bu çalışmada elde edilen sonuçlarda personel

güçlendirmenin yalnızca yeterlilik boyutunun örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Literatürden farklı olarak çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç da Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinin olmamasıdır. Literatürdeki çalışmaların birçoğunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği, çalışanlarda örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucu yer alırken bu çalışmadan elde edilen sonuçlarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı sonucu çıkmıştır.

Bu çalışmayı oluşturan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık konularında literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar iki değişkenin birbirine etkisinin incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Literatürden farklı olarak bu çalışmada ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisi araştırılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma mevcut olmamasından dolayı yapılan bu çalışmanın sonuçlarının literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlerleyen zamanlarda gerçekleştirilecek çalışmaların literatüre katkı sağlaması ve literatürü zenginleştirilmesi adına bu çalışmada olduğu gibi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık olarak üçlü ilişkinin ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında personel güçlendirmenin aracılık rolünün araştırılması önemlidir.

Araştırmanın yalnızca perakende sektöründe ve bir örgütün çalışanları ile gerçekleştirilmiş olması kısıtlarından biridir. Literatürdeki çalışmalardan farklı olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirme ve alt boyutlarına etkisi ile ilgili verilerden anlamlı bir sonuç elde edilememesi örgüte özgü bir sonuç olarak yorumlanmaktadır. Örgüt çalışanlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının personel güçlendirmeye etkisi algılanamamıştır. Bu hususta örgütlerin çalışanlarına Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ile personel güçlendirme arasındaki bağlantının aktarılması, çalışanlarının bu kapsamda bilgilendirilmesi önerilmektedir.

Araştırmada rnekleml sayısının azlığı çalışmada Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü modelinin iyi uyum gösterememesine yol açmıştır. İlerleyen zamanlarda gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı sektörlerde, farklı örgütlerde ve farklı coğrafyalarda rnekleml sayısı arttırılmalıdır. Tez çalışmasına başlamadan önce bir pilot çalışması yapılmalıdır. Eğitim düzeyi dağılımı lisans düzeyinde yüksek olmamalıdır. Diğer eğitim düzeyinde çalışanlarda kullanılmalıdır. Mevcut iş tecrübesi 10 yıldan az çalışanlar çok fazla, 10 yıldan fazla olan alışanlarında sayısı arttırılmalıdır.

VII. KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ATAMAN, G. (2002). **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- BALAY, R. (2000). **Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, S. İ. (1989). **Turizm İşletmeciliği**, İstanbul, Beta Basım Dağıtım.
- BAŞ, M. (2007). **Perakendeci Markası ve Uygulamaları**, Ankara, Gazi Büro Yayınları.
- BOLAT, T. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- CROSBY, P. B. (1984). **Quality Without Tears: The Art Of Hassle-free Management**, New York, McGraw-Hill.
- ÇETİN, C. (1987). **Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri**, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi, Yayın No. 1987/2.
- ÇETİN, C. ve ARSLAN, L. (2020). **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- COFFEY, R. E., COOK C. W. ve HUNSAKER P. L. (1994). **Management and Organizational Behavior**, Irwin.
- DALAY, İ., COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R. (2002). **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul, Beta Yayınları.
- DEMING, W. E. (1986). **Out Of Crisis**, Cambridge, MIT Press.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1997). **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, Alfa Yayınları.
- FIELDS, L. D. (2002). **Taking The Measure Of Work: A Guide To Validated Scales For Organizational Research And Diagnosis**, Sage Publications, Inc, 1st edition.

- GOETSCH, D. L. ve DAVIS S. B. (2014). **Quality Management For Organizational Excellence**, UK, Pearson.
- İNCE, M. ve Gül, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Çizgi Yayınları.
- IMAI, M. (1986). **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**, New York, McGraw-Hill.
- JACCARD, M. (2013). **The Objective Is Quality**, Lausanne, EPFL Press.
- JURAN, J. M. ve GODFREY, A. B. (1999). **Juran's Quality Handbook**, New York, McGraw-Hill, 5th ed.
- KALAYCI, Ş. (2006). **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- KOÇEL, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Yayınevi.
- LEVY, M. ve WEITZ, B. (2004). **Retailing Management**, USA, Mc Graw Hill Inc.
- LEVY, MICHAEL ve BARTON (2004). **Retailing Management**, McGraw-Hill, Irwin.
- LIKER, J. K. (2005). **Toyota Tarzı 14 Yönetim İlkesi**, Çev. Ş. Ümit, İstanbul, Orhan Holding Yayınları.
- MITRA, A. (2016). **Fundamentals Of Quality Control and Improvement**, NJ, Wiley.
- MORGAN, M. J. Ve J. K. LIKER (2007). **Toyota Ürün Geliştirme Sistemi**, Çev. Y. Aysel, İstanbul, Faba Yayınları.
- NEWSTORM, W. J. ve DAVIS, K. (1989). **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, New York, McGraw-Hill Series In Management, Eight Editions.
- O'MALLEY, M. (2000). **Creating Commitment: How To Attract A Nd Retain Talented Employees By Building Relationships That Last**, New York, John Wiley & Sons.

- ÖZDAMAR, K. (2002). **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**, Bursa, Furkan Ofset, 4.Baskı.
- ŞENCAN, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- TABACHNICK, B. G. ve FIDELL, L. S. (2013). **Using Multivariate Statistics**, Boston, Allyn and Bacon.
- TAVŞANCIL, E. (2010). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**.Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- TOKTAMIŞOĞLU, M. (2001). **Kot Pantolonlu Yönetici İş Yaşamında Akıl ve Ruhun Sentezi**, Ankara, Mediacat Kitapları.
- THUROW, L. (1993). **Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America**, New York, William Morrow.
- VOGT, J. ve MURREL K. (1990). **Empowerment In Organizations**, Amsterdam, Pfeffer and Co.

MAKALELER

- AÇIKALIN, C. (2011). “İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 31.
- ALKAHTANIA, N. S., IQBALB, S., SOHAILC, M., SHERAZD, F., JAHANE, S., ANWARF, B. ve HAIDERG, S. A. (2021). “Impact Of Employee Empowerment On Organizational Commitment Through Job Satisfaction In Four And Five Stars Hotel IndustryManagement”, **Science Letters**, ss.813–822.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P.(1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, ss.1-18.

- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P.(1991). “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, cilt 1, ss.63.
- ARGYRIS, C.(1998).“Empowerment: The Emperor's New Clothes”, **Harvard Business Review**, ss.98-105.
- BAYSAL, A. C. ve PAKSOY, M. (1999). “**Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.
- BERKÜN, S. (2010). “Sosyal Hizmet Uzmanlarının Çalışma Hayatında Karşılaştıkları Mesleki Sorunlar: Bursa Örneği”, **Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi**, ss.99-109.
- BORGHEI, R., JANDAGHI, G., MATIN, H. Z. ve DASTANI, N. (2010). “An Examination Of The Relationship Between Empowerment And Organizational Commitment” **International Journal Of Human Sciences**, ISSN 1303-5134, cilt 7, Issue 2.
- BOWEN, DAVID, E., LAWLER ve EDWARD, III E. (1992). “**The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How, And When?**” Sloan Management Review,cilt 33, sayı 3, ss.31-39.
- BOXX, RANDY W., RANDALL Y. O., MARK G. D. (1991). “**Organizational Values And Value Congruency And Their İmpact On Satisfaction, Commitment And Cohesion, An Ampirical Examination Within The Public Sector**”, Public Personel Management, cilt 20, ss.195.
- BUCHANAN, B. (1974). “**Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations**”, Administrative Science Quarterly. ss.533-546.
- CARMELI, A. ve GEFEN, D. (2005). “**The Relationship Between Work Commitment Models and Employee Withdrawal Intentions**”, Journal of Managerial Psychology, Emerald Group Publishing, cilt 20, sayı 2, ss.63–86.
- CAURDON, S. (1995). “**Create an Empowering Enviroment**”, Personnel Journal.

- CHAN, L. K. ve WU M-L (2002). “**Quality Function Deployment: A Literature Review**”, European Journal Of Operational Research, ss.463-497.
- COLEMAN, J. H. (1996). “Why Employee Empowerment is Not Just a Fad”, **Leadership and Organization Development Journal**, cilt 17, sayı 4, ss.29-36.
- ÇAKAR, D. N. ve CEYLAN A. (2005). "Motivasyonunun Çalışan bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğu Üniversitesi Dergisi**, cilt 6, sayı 1, ss.53.
- ÇAKMUR, H. (2012). “Araştırmalarda Ölçme Güvenilirlik-Geçerlilik”, **TAF Preventive Medicine Bulletin**.
- ÇETİN, N. ve ÖZTÜRK, Y. (1993). “Çevre Faktörlerinin Kalite Kontrol Bölümü Çalışanları Üzerine Etkisi”, Verimlilik Dergisi, Kalite Özel Sayısı.
- ÇÖL, G. (2004). “Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, İş Güç Dergisi.
- ÇUHADAR, M.T. (2005). “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 25, ss.2-21.
- DALE, B. G. ve COOPER, C. L. (1994). “**Introducing TQM: The Role Of Senior Management**”, Management Decision,ss.18-27.
- DEE, R. J., HENKİN, A. B. ve DUEMER, L. (2003). “Structural Antecedents and Psychological Correlates of Teacher Empowerment”, **Journal of Educational Administration**, cilt 41, sayı 3, ss.257-277.
- DOĞAN, S. (2003). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, sayı 29, ss.109-112.
- DOĞAN, S. (2016). "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 13, sayı 2, ss.168.

- ESKİBİNA, Y. (2019). "Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Yardımcı Yargı Personeli Üzerine Bir Araştırma", **Electronic Journal of Social Sciences**, ISSN 1304-0278, cilt 18, sayı 72, ss.1606-1618.
- FEIGENBAUM, A. V. (1956). "**Total Quality Control**", Harvard Business Review, cilt 34, sayı 6, ss.93-101.
- FRACARO, K. E. (2006). "The Real Meaning of Empowerment", **Professional Development Contract Management**, ss.7.
- FRAGOSO, H. (2000). "**An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts**", ss.3.
- GÜZELBAYRAM, Ş. (2013). "**Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi**", Yükseköğretim ve Bilim Dergisi,cilt 3(1), ss.57-64.
- HANAYSHA, J. (2016). "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment Procedia", **Social and Behavioral Sciences**, ss.298-306.
- İLTER, B., AKYOL, B. ve ÖZGEN, Ö. (2009). "Attitudes Towards Purchasing From Foreign Apparel Retailers: The Effects of Age and Foreign Country Visits", **Ege Akademik Bakış**, ss.43-60.
- JANSSEN, O. (2004). "The Barrier Effect of Conflict With Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment, Work and Stress", **An International Journal of Work, Health & Organisations**, cilt 18, sayı 1, ss.56-65.
- KANTER, R. M. (1968). "**Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities**" American Sociological Review, sayı 4, ss.499-517.
- KARAKAŞ, A. ve SERÇEK, S.(2014). "Psikolojik Güçlendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, ss.90-107.

- KARATOP, B., KARAHAN, A. G. ve KUBAT, C. (2011). **“First Application Of Total Quality Management In Ottoman Emprime: Ahi Organization”**, 7th Research/Expert Conference with International Participations.
- KAYA, H. ve ABDİOĞLU, H. (2010). **“Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma”**, Amme İdaresi Dergisi, ss.129-165.
- KEBRIAELI, A., RAKHSHANINEJAD, M. ve MOHSENI, M. (2014). “Influence Of Psychological Empowerment On Organizational Commitment Among Medical Employees In A Hospital Setting”, **Bangladesh Med Res Counc Bull**, ss.107-112.
- KİTAPÇI, H., KAYNAK, R. ve ÖKTEN, S. S. (2013). “Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, **International Review Of Economics And Management Dergisi**, cilt 1, sayı 1, ss.49-73.
- KOÇ, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı 2, ss.202.
- KOÇAK, C., ALBAYRAK, S. A. ve DUMAN, N. B. (2014). “Hemşirelerin Bakım Verici Rollerine İlişkin Tutum Ölçeği Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, ss.16-21.
- KOEN, D., SINGH, J. and BUYENS, D. (2003). “Psychological Empowerment In The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects On Critical Work”, **Universiteit Gent, Facuteit Economie En Bedrijfskunde, Working Paper Series**, ss.1 – 29.
- LYNN, B. M., ANDY, H. L., COLIN, W. B. ve ANTHONY L. (2003). “Quality Of Life For Adolescents: Assessing Measurement Properties Using Structural Equation Modelling”, **Quality of Life Research**, ss.283-290.
- MEYER, J. P.ve STANLEY, J. D. (2002). “Herscovitch Lynne And Topolnytsky Laryssa, Affective, Continuance, And Normative Commitment To The

Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences”, **Journal Of Vocational Behavior**, ss.22.

O'REILLY, C. A. ve CHATMAN, J. (1986). “**Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Olieompliance, İdentification, And İnternalization On Prosocial Behavior**”, *Journal Ofapplied Psychology*, ss.492.

PODSAKOFF, PHILIP, M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., BACHRACH, D. G. (2000). “**Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research**”, *Journal of Management*, cilt 26, sayı 3 ss.513-563.

SIMPSON, E. M. ve THORPE, D. I. (1999). “A Speciality Store’s Perspective on Retail Internationalization: A Case Study”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, ss.45-53.

SPREITZER, M. G. (1995). “Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation”, **Academy of Management Journal**, cilt 38, sayı 5, ss.1442-1465.

SÜMER, N. (2000). “Yapısal Eşitlik Modeller: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, **Türk Psikoloji Yazıları**, ss.49-74.

SPREITZER, G. M. (1995). “Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation”, **The Academy of Management Journal**, cilt 38, Issue 5.

SPREITZER, G. M. (1996). “Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment”, **The Academy of Management Journal**, cilt 39, Issue 2.

SPREITZER, G. M., JANASZ, S. C. ve QUINN, R. E., (1999). “Empowered To Lead: The Role Of Psychological Empowerment In Leadership” **Journal of OrganizationalBehavior**, ss.20.

TEMİZ, D. T. N. ve SİVUK, D.(2022). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, İş Yaşam Kalitesi Ve İşten

Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 1, ss.120-131.

THOMAS K. W. ve VELTHOUSE B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", **Academy of Management Review**, cilt 15, sayı 4, ss.666.

THOMAS, W. K. ve VELTHOUSE, A. B. (1990). “Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, **Academy of Management Review**, cilt 15, sayı 4, ss.666-681.

UGBORO, ISAIAH, O. ve OBENG, K. (2000). “**Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study**”, Journal Of Quality Management, ss.247-272.

UYGUR, A. ve KOÇ, H. (2010). “**Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz**”, İşletme Araştırmaları Dergisi, ss.79-94.

YAZICIOĞLU, İ. ve TOPALOĞLU, I. G. (2009). “**Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**”, İşletme Araştırmaları Dergisi, cilt 1, sayı 1, ss.4.

ZANGARO, G. A. (2001). “**Organizational Commitment: A Concept Analysis**”, Nursing Forum, ss.14-22.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

URL-1 “American Marketing Association 2018, Retail”, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=R>, (Erişim Tarihi: 04 Kasım 2022)

URL-2 “Türk Dil Kurumu. 2018, Perakende”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ad848852831f5.56385955, (Erişim Tarihi: 04 Kasım 2022)

URL-3 “2020 Küresel Perakende Trendleri Raporu: Amazon’un Perakende Sektörü Üzerindeki Etkisi Dünya’da ve Türkiye’de Perakende

Sektörü”, [http://www.besfin.com/var/uploads/files/2020 Küresel Perakende Trendleri Raporu.pdf](http://www.besfin.com/var/uploads/files/2020_Küresel_Perakende_Trendleri_Raporu.pdf), (Erişim Tarihi: 09 Kasım 2022)

URL-4 “Sektörel Bakış: Perakende”, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>, (Erişim Tarihi: 09 Kasım 2022)

URL-5 “Deloitte Global Powers of Retailing, 2016”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>, (Erişim Tarihi: 09 Kasım 2022)

TEZLER

ABLAK, T. (2019). “Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatminine Etkisi: Akredite Sağlık Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Üsküdar Üniversitesi.

AKGÜN, Y. E. (2015). “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

AKYÜREK, O. (2017). “Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

ALKOÇ, E. (2019). “Sigorta Sektöründe Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Samsun İli Örneği”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, On Dokuz Mayıs Üniversitesi.

ALLANAZAROV, Y. (2008).“Personel Güçlendirme Ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erciyes Üniversitesi.

- ÇAVUŞ, M. F. (2006). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış doktora tezi) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi.
- ÇELEBİ, M. A. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- ÇELİK, D. (2019). “Psikolojik Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- CHURIN, A.(2006). “Personel Güçlendirme Ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- DARICAN, Ş. (2019). “Hastanelerde Personel Güçlendirmenin İş Tatmini, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Araştırma”,(Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- DEMİRAL, Ö. (2008).“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi.
- DEMİRKUŞ, K. (2019). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma Ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- DOĞU, F. (2009). “Hazır Giyim İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.
- DOLAPOĞLU, N. (2018). “Toplam Kalite Yönetimi İle Çalışan Memnuniyeti Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Devlet Ve Özel

Hastane Örneği”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Arel Üniversitesi.

DURŞUN, T. N. (2019). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, İş Yaşam Kalitesi Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Özel-Kamu Hastanelerinde Bir Alan Uygulaması”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi.

ELÜSTÜN, T. S. (2018).“Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı Ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.

ENCU, İ. (2020).“Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

ERDURAN, C. K. (2021). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi.

GEDİKBEY, E. T. (2009). “Toplam Kalite Yönetimi’nde Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi.

GÜL, K. (2019). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Necmettin Erbakan Üniversitesi.

GÜRBÜZ, G. (2012). “Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi.

GÜRŞOY, H. (2014). “Bir Modern İşletme Yönetimi Tekniği Olarak Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Jandarma Genel

Komutanlığı Örneği”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

İŞİK, Y. (2021). “Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi.

İLİSU, İ. (2012). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde Üniversitesi.

İNCE, C.(2007). “Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”,(Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cumhuriyet Üniversitesi.

KARADİREK, İ. (2022). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığı Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşu Örneği”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

KAYA, H. I. (2019). “Personel Güçlendirme Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.

KILIÇ, M. (2015). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığı Etkisi Üzerine Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi.

KAYIRAN, A. (2018). “Perakende Sektöründe Lokasyon Analizi Ve Yer Seçimi” (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi .

KILIÇ, M. (2015). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığı Etkisi Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü İnönü Üniversitesi.

KOÇ, R. (2008). “Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi.

- KOÇAK, D. (2013). "Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan Üniversitesi.
- KUTU, C. (2013). "Perakendecilik Sektöründe Müşteri Sadakatini Sağlamaya Yönelik Faaliyetlerin, Müşteriler Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi (Migros Örneği)", (Yayınlanmamış yüksek lisans tez önerisi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi.
- MCWILLIAMS, A. (2003). "Towards a Typology of Empowerment", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Victoria University of Technology.
- MUJKA, F. (2011). "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- OCAKLI, V. (2006). "İlköğretim Okullarındaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının 'Öğretmenlerin Güçlendirilmesine' Etkilerinin; Öğretmenlerin Algılarına Göre Araştırılması" (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü Yeditepe Üniversitesi.
- ÖZUSLU, E. (2018). "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Esenyurt Üniversitesi.
- PERÇİN, M. (2008). "İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma", (Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi.
- PULLU, S. A. (2017). "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9001 Uygulamalarında Çalışanların İş Tatmini", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi.
- SAÇ, G. (2010). "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İş Sonuçlarına Etkisi (Hemşirelerde Bir Uygulama)", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.

- SALHA, H. (2017). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek Ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi.
- SAY, T. (2022). “Örgütsel Erdemlilik Ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- SEÇGİN, Y. (2014). “Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”,(Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- SERT, M. (2015).“Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kalite Belgelerine Sahip İşletmelerde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi.
- SEVİMLER, S.(2010). “Toplam Kalite Yönetimi Unsurları Ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dumlupınar Üniversitesi.
- ŞAHİN, N. (2007). “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”,(Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ŞAP, Ö. (2016). “Bilgi Yönetim Ortamı İle İşe Adanmışlık Örgütsel Bağlılık Ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi: Bir Araştırma”, (Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- ŞEN, S. (2020). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Ankara İli Savunma Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- TANDOĞAN, D. (2005). “Çalışma Yaşamında Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karadeniz Teknik Üniversitesi.

- TAŞ, T. (2017). “Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği”,(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Harran Üniversitesi.
- ULUBAĞ, A. (2015).“Perakende Sektöründe Yoğunlaşma Analizi: Denizli İlinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi.
- VAROĞLU, D. (1993). “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri”, (Yayınlanmış doktora tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi.
- VERANYURT, G. (2009).“Personel Güçlendirmenin; İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgüte Bağlılığın Rolü”, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- YILMAZ, A. H.(2019). “Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması”,(Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi.

EKLER

Ek 1 Anket Soruları

Ek 2 Etik Kurul Kararı

Ek 1 Anket Soruları

Sayın katılımcı,

Aşağıda yer alan ve bölümlerden oluşan bu ölçekler dizisi, yüksek lisans tez sürecimin araştırma kısmı için oluşturulmuştur. Bu araştırma için gerekli tüm etik izinler temin edilmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, ankete verdiğiniz yanıtlar sayesinde sizden veriler toplanacaktır. Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. İlgi ve desteğiniz için şimdiden teşekkürler.

Sevcan ÇAKIR ÇİLOĞLU

1. Öğrenim durumunuz nedir?

İlköğretim Lise Lisans Lisansüstü

2. Yaşınız?

< 30 30-40 > 40

3. Çalıştığınız kurumdaki mevkiiniz nedir?

Üst Kademe Yönetici Orta Kademe Yönetici Alt Kademe Yönetici

Genel Müdür

Şef

Çalışanlar

Müdür

Şef Yardımcısı

Memurlar

Müdür Yardımcısı

Güvenlik

4. Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

< 10 > 10

		TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Liderlik		Hizmet kalitesini arttırmak için kalite ile ilgili fikirler çalışanlar tarafından kolaylıkla uygulanır.					
		Üst yönetim, organizasyonun kalite amaçlarını geliştirir ve kalite politikalarının uygulanmasında yol gösterir.					
		Toplam Kalite uygulamaları tüm departman çalışanlarının ortak katılımı ile güçlendirilir.					
		Karar verme sürecinde herkesin fikri alınır ve en akılcı olan uygulanır.					
		Yönetimin tüm kademeleri, mükemmel kaliteye ulaşmada ortak katılım ve hareket sağlar.					
Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi		Geçerli ve gerçek zamanlı bilgisayarların bağlı olduğu sistem, iç operasyonlar organizasyonel verimlilik ve finansal durumlar için yeterli bilgiyi sağlayabilir.					
		Yeterli veriler toplanır ve kalitenin geliştirilmesi için analiz edilir.					
		İş süreçlerinde veriler titizlikle toplanır ve bu veriler sürekli değerlendirilir.					
		İş hayatındaki kararlarda, iş süreçlerindeki ölçümler doğru karar vermeyi sağlar.					
		Kalite bilgisi ve analiz sistemi değerlendirilir ve düzenli olarak geliştirilir.					
		İş süreçlerini ölçüm için kullanılan teknolojik alt yapı sayesinde, müşteri istekleri, kalite alanında ve diğer firmalara göre nerede bulunduğu kolaylıkla görülür.					
Stratejik Planlama		Stratejik planlamalarda çalışanların da fikri alınır.					
		Kalite amaçları çalışanlar tarafından açıkça anlaşılır.					
		Stratejik planlamalar kalite sonuçları ile ilişkilidir.					
		Stratejik planlamalar kalite ilerlemelerinin devamlılığı için sürece bağlı olarak değişebilir.					
İnsan Kaynağı Odaklılık		Kurumun amaçları için takım olarak çalışılır.					
		Karar vermede çalışanlar cesaretlendirilir.					
		Hizmet yada ürün kalitesinde ilerleme ve başarı gösteren personeller ödüllendirilir.					
		Tüm çalışanlar yapmaları gereken görevleri kavramışlardır.					
Müşteri Odaklılık		Çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar.					
		Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için sunulan hizmet yada ürün hakkında düzenli anket yapılır.					
		Müşteri şikayetlerini dinlemek için özel bölümler					

	kurulmuştur ve bu şikayetler kayıt altına alınarak düzeltme çabaları yapılır.					
	Bir müşteri kaybedildiğinde buna neyin sebep olduğu araştırılır.					
	Müşterilerin ne istediği bilinir ve iş süreçleri ona göre düzenlenir.					
	Hizmet kalitesini arttırmada müşteri şikayetleri dikkate alınır.					
Süreç Yönetimi	Performansı geliştirme süreçleri, çalışanlarda verimlilik artışlarına sebep olur.					
	Süreç yönetimine ilişkin toplanan veriler anlık sorunların çözümünde çalışanlara yardımcı olur.					
	Her bir iş departmanında kendi kendini yöneten iş süreçleri sonuçta istenilen ürün/hizmet kalitesini arttırmakta önemli bir etkiye sahiptir.					
	PERSONEL GÜÇLENDİRME					
Anlamlılık	Yaptığım iş benim için önemlidir.					
	İşimle ilgili yaptığım faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
	Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
Yeterlilik	İşimi yapmak için gereken yeteneklere sahip olduğuma eminim.					
	İşimi yapmak için gerekli kapasiteye sahibim.					
	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.					
Özerklik	İşimi nasıl yapacağımı belirleme konusunda özgürüm.					
	İşimi nasıl yürüteceğime dair kararları kendim verebiliyorum.					
	İşimi yaparken farklı yöntemleri seçme konusunda özgürüm.					
Etki	Bölümde olanlar üzerinde büyük bir kontrole sahibim.					
	Bölümümdeki faaliyetler üzerindeki etkim fazladır.					
	Bölümümde olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahibim.					
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
Bağlamsal Bağlılık	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum.					
	Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
	Kendimi çalıştığım kurumda “ailenin bir parçası” olarak görüyorum.					
	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
Bağlamsal Bağlılık	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten					

	dolayı bu kuruluştta çalışıyorum.					
	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım sekteye uğrar.					
	Dışarıdaki iş imkânları az olduğu için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
	Çalıştığım kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de dışarıdaki iş imkânlarının az olması olabilir.					
Normatif Bağlılık	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmiyorum.					
	Benim için avantajlı da olsa şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.					
	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu an ayrılamam.					
	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

Ek 2 Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.10.2022-66047



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-66047
Konu : Etik Onayı Hk.

14.10.2022

Sayın Sevcan ÇAKIR

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 06.10.2022 tarihli ve 2022/17 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSL46T3L02 Pin Kodu : 57332

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keş Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : SEVCAN ÇAKIR ÇİLOĞLU

Eğitim

İlk Öğretim : Prof. Muharrem Ergin İlkokulu

Orta Öğretim : Dr. Haydar Aslan İlkokulu

Lise : Süleyman Nazif Anadolu Lisesi

Lisans : İstanbul Üniversitesi

Yüksek Lisans : İstanbul Aydın Üniversitesi

