

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE  
ANKARA İLİ SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seda ŞEN

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

Kasım, 2020



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE  
ANKARA İLİ SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Seda ŞEN  
(Y1912.046001)**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY**

**Kasım, 2020**



## ONAY FORMU



## **YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Ankara İli Savunma Sanayi .Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.  
(26/11/2020)

**Seda ŞEN**





## ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler, üyelerinin yeteneklerini ve bilgi seviyelerini daha fazla göz önünde bulundurarak faaliyet göstermektedirler. İşletmeler artık geleneksel, hiyerarşik yönetim anlayışından ziyade, modern yönetim anlayışına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu anlamda, personel güçlendirme modern bir yönetim anlayışı olarak bu ihtiyacı karşılamaktadır. Çalışanların güçlendirilmesi ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması, örgütün hizmet kalitesi, başarısı, verimliliği ve performansı ile bağlantılıdır. Çalışmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi hakkında literatür taraması yapılarak, analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın hazırlanması aşamasında, öncelikle, konu seçimi, kaynak taraması, sürecin işleyişi, teknikleri gibi birçok konuda her türlü desteği esirgemeyen, bilgi birikimlerini benimle paylaşan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Salih Güney hocama ve onunla çalışma şerefine nail olmam konusunda bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Yaşar Onay 'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Literatür taraması, kaynak edinme ve araştırma aşamalarında yardımlarını esirgemeyen ve beni motive eden değerli arkadaşlarım Zeyna Baaj, Yağmur Çolak, Ali Çolak'a ve yüksek lisans eğitimine başlamamdan tezimi sunmama kadar olan süreç boyunca benden desteklerini esirgemeyen annem Nurten Şen'e, babam Şerafettin Şen 'e en samimi duygularıyla teşekkür ederim. Son olarak, anket çalışmalarını sürecinde anketleri yanıtlayarak çalışmamı anlamlı kılan tüm katılımcılara verdikleri destek için teşekkür ederim.

**Kasım, 2020**

**Seda ŞEN**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI, SÜRECİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b>	<b>3</b>
2.1 Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı .....	3
2.2 Personel Güçlendirmenin Önemi .....	8
2.2.1 Personel güçlendirmenin çalışanlar açısından önemi .....	8
2.3 Personel güçlendirmenin yöneticiler açısından önemi .....	10
2.4 Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi .....	12
2.5 Personel Güçlendirmenin Kapsamı .....	14
2.6 Personel Güçlendirme Süreci .....	18
2.7 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi .....	22
<b>3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, TEMEL BOYUTLARI, UNSURLARI, İHTİYAÇ DUYULMASINA NEDEN OLAN YÖNETİM TEKNİKLERİ, YARAR VE SAKINCALARI .....</b>	<b>25</b>
3.1 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	25
3.1.1 Personel güçlendirme ve motivasyon .....	25
3.1.2 Personel güçlendirme ve yetki devri .....	26
3.1.3 Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme .....	27
3.1.4 Personel güçlendirme ve yönetime katılma .....	29
3.1.5 Personel güçlendirme ve güç .....	30
3.1.6 Personel güçlendirme ve personelin özellikleri .....	33
3.2 Personel Güçlendirmenin Temel Boyutları.....	35
3.2.1 Personel güçlendirmenin yapısal boyutları .....	35
3.2.2 Personel güçlendirmenin psikolojik boyutları .....	37
3.2.2.1 Yetkinlik.....	38
3.2.2.2 Otonomi (Seçim).....	39
3.2.2.3 Etki .....	39
3.2.2.4 Anlam.....	40
3.3 Personel Güçlendirmenin Unsurları .....	42
3.3.1 Katılım ve karar verme yetkisi.....	42
3.3.2 Görev ve yetki devretme .....	44
3.3.3 Sorumluluk.....	45
3.3.4 Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması .....	46
3.3.5 Yenilik.....	47

3.3.6 Eğitim ve geliştirme .....	48
3.3.7 Takım çalışması.....	49
3.3.8 Çalışma ortamında esneklik .....	51
3.3.9 Açık bir iletişim ortamı .....	52
3.3.10 Kaynaklara ulaşılabilirlik.....	52
3.3.11 Çalışanlarda güven yaratma .....	53
3.3.12 Çalışanları ortak hedeflere yöneltme.....	54
3.3.13 Çalışanların yeteneklerini geliştirme.....	55
3.3.14 Çalışanlara performans konusunda geri bildirimde bulunma .....	56
3.4 Personel Güçlendirmeye İhtiyaç Duyulmasına Neden Olan Yönetim Teknikleri .....	57
3.4.1 Küçülme (Downsizing) .....	57
3.4.2 Öğrenen organizasyonlar.....	58
3.4.3 Yalın yönetim.....	60
3.4.4 Toplam kalite yönetimi .....	62
3.5 Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları .....	64
3.5.1 Personel güçlendirmenin yararları .....	64
3.5.2 Personel güçlendirmenin sakıncaları.....	66
<b>4. PERSONEL GÜÇLENDİRME MODELLERİ.....</b>	<b>73</b>
4.1 Bireysel Modeller .....	73
4.1.1 Psikolojik güçlendirme modeli.....	73
4.1.2 Thomas-Velthouse modeli .....	74
4.1.3 Conger- Kanungo modeli .....	77
4.1.4 Bütünleşik model.....	82
4.2 Takım modelleri .....	83
4.2.1 Erstad modeli.....	83
4.2.2 Kirkman-Rosen modeli .....	85
4.2.3 MMCW modeli .....	86
<b>5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....</b>	<b>89</b>
5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	89
5.2 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları .....	93
5.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi.....	93
5.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi .....	94
5.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi .....	95
5.3 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları .....	96
5.3.1 Örgütsel bağlılığın uyum boyutu .....	96
5.3.2 Örgütsel bağlılığın değer boyutu .....	98
5.3.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu .....	99
5.4 Örgütsel Bağlılık Türleri .....	100
5.4.1 Duygusal bağlılık .....	103
5.4.2 Devam bağlılığı .....	105
5.4.3 Normatif bağlılık .....	107
5.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	110
5.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler .....	110
5.5.1.1 İş beklentileri.....	111
5.5.1.2 Yaş.....	111
5.5.1.3 Cinsiyet.....	112
5.5.1.4 Eğitim düzeyi .....	113
5.5.1.5 Kıdem (çalışma süresi).....	113
5.5.1.6 Medeni durum .....	114

5.5.1.7 Psikolojik sözleşme.....	114
5.5.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler .....	115
5.5.2.1 Ücret düzeyi .....	116
5.5.2.2 Takım çalışması .....	116
5.5.2.3 Yönetim tarzı.....	117
5.5.2.4 İşin niteliği ve önemi.....	118
5.5.2.5 Örgütsel ödüller.....	118
5.5.2.6 Örgütün yapısı, büyüklüğü.....	119
5.5.2.7 Örgütsel adalet .....	120
5.5.2.8 Nezaret .....	121
5.5.2.9 İletişim .....	121
5.6 Örgütsel Bağlılığın Mesleğe Bağlılıktan Farkı .....	122
<b>6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN</b>	
<b>YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>125</b>
6.1 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	125
6.1.1 Devam bağlılığı (devama yönelik bağlılık) .....	125
6.1.2 Birlik (kenetlenme) bağlılığı.....	126
6.1.3 Kontrol bağlılığı.....	126
6.2 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	127
6.2.1 Ahlaki bağlılık.....	127
6.2.2 Çıkarıcı bağlılık.....	127
6.2.3 Yabancılaştırıcı bağlılık .....	128
6.3 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı .....	129
6.4 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	131
6.4.1 Araçsal güdüleme.....	131
6.4.2 Normatif (moral) güdüleme .....	132
6.5 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	132
6.5.1 Uyum bağlılığı .....	132
6.5.2 Özdeşleşme bağlılığı .....	133
6.5.3 İçselleştirme bağlılığı.....	133
6.6 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	133
6.6.1 Ahlaki Bağlılık.....	134
6.6.2 Çıkarıcı bağlılık.....	134
6.6.3 Yabancılaştırıcı bağlılık .....	134
6.7 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	135
6.7.1 Davranışsal bağlılık: .....	136
6.7.2 Tutumsal bağlılık: .....	136
6.8 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	138
6.8.1 Duygusal bağlılık .....	141
6.8.2 Devam bağlılığı.....	141
6.8.3 Normatif bağlılık.....	141
6.9 Buchanan 'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	142
6.10 Mowday'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	143
6.10.1 Tutumsal (duygusal) bağlılık .....	143
6.10.2 Davranışsal bağlılık.....	144
6.11 Katz ve Kahn 'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	145
<b>7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>147</b>
7.1 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri .....	147
7.1.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi .....	147
7.1.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi.....	148

7.1.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi.....	149
7.2 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	150
7.2.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları .....	150
7.2.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları .....	152
7.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları .....	153
<b>8. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>157</b>
<b>9. ARAŞTIRMA .....</b>	<b>161</b>
9.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	161
9.2 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları .....	161
9.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	162
9.4 Araştırmanın Yöntemi .....	162
9.5 Araştırmanın Modeli .....	163
9.6 Hipotezler .....	163
9.7 İstatistiksel Analiz .....	165
9.7.1 Personel güçlendirme ölçeği .....	165
9.7.2 Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	167
9.7.3 Örgütsel bağlılık ölçeği .....	167
9.7.4 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	168
9.7.5 Demografik özellikler .....	169
9.7.6 Personel güçlendirme ölçeğinin demografik özelliklere göre karşılaştırılması ve araştırmanın hipotezleri .....	170
9.7.7 Korelasyon analizi.....	177
9.7.8 Regresyon analizi .....	180
9.7.8.1 Anlam algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.....	181
9.7.8.2 Yetkinlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi .....	181
9.7.8.3 Seçim algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi .....	182
9.7.8.4 Etki algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi.....	182
9.7.9 Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi .....	183
<b>10. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>185</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>197</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>205</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>213</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 2.1:</b> Personel Güçlendirmenin Özellikleri .....	7
<b>Çizelge 2.2:</b> Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması .....	17
<b>Çizelge 3.1:</b> Güç ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki .....	33
<b>Çizelge 5.1:</b> Açıklamalı Örgütsel Bağlılık Türleri .....	101
<b>Çizelge 5.2:</b> Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Türlerine Etki Eden Faktörler .....	102
<b>Çizelge 6.1:</b> Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeline Etki Eden Faktörler..	138
<b>Çizelge 7.1:</b> Düşük Bağlılık Seviyesi Olası Sonuçları .....	151
<b>Çizelge 7.2:</b> Orta Bağlılık Seviyesi Olası Sonuçları.....	153
<b>Çizelge 7.3:</b> Yüksek Bağlılık Seviyesi Olası Sonuçları .....	155
<b>Çizelge 9.1:</b> Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	167
<b>Çizelge 9.2:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	168
<b>Çizelge 9.3:</b> Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı.....	169
<b>Çizelge 9.4:</b> Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı .....	169
<b>Çizelge 9.5:</b> Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	169
<b>Çizelge 9.6:</b> Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	170
<b>Çizelge 9.7:</b> Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar .....	170
<b>Çizelge 9.8 :</b> Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları.....	171
<b>Çizelge 9.9:</b> Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları.....	172
<b>Çizelge 9.10:</b> Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları.....	173
<b>Çizelge 9.11:</b> Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları.....	174
<b>Çizelge 9.12:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları .....	175
<b>Çizelge 9.13:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları.....	176
<b>Çizelge 9.14:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları.....	176
<b>Çizelge 9.15:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları.....	177
<b>Çizelge 9.16:</b> Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.....	179
<b>Çizelge 9.17:</b> Anlam Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	181
<b>Çizelge 9.18:</b> Yetkinlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	181
<b>Çizelge 9.19:</b> Seçim Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	182
<b>Çizelge 9.20:</b> Etki Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	183
<b>Çizelge 9.21:</b> Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi .....	183





## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: Geleneksel ve Güçlendirilmiş Yönetim .....	15
Şekil 2.2: Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları .....	18
Şekil 2.3: Personel Güçlendirme Sürecinin Aşamaları.....	21
Şekil 3.1: Psikolojik Personel Güçlendirme .....	41
Şekil 3.2: Personel güçlendirme ve Katımlı Yönetim .....	44
Şekil 3.3: Örgüt İçinde Takım Gücü Çemberi.....	50
Şekil 3.4: Yalın Yönetim Organizasyon Unsurları.....	61
Şekil 4.1: Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli .....	73
Şekil 4.2:Thomas ve Velthouse - Kavramsal Güçlendirme Modeli .....	76
Şekil 4.3: Conger ve Kanungo ( 1988 ) Güçlendirme Süreci .....	78
Şekil 4.4: Bütünleşik Personel Güçlendirme Süreci.....	83
Şekil 4.5: Erstad Modeli .....	84
Şekil 4.6: Kirkman ve Rosen Modeli .....	86
Şekil 4.7: MMCW Modeli.....	87
Şekil 5.1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı.....	109
Şekil 5.2::Kişisel Faktörler.....	111
Şekil 5.3: Örgütsel Faktörler .....	116
Şekil 6.1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	140
Şekil 6.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	144
Şekil 6.3: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	145
Şekil 9.1: Araştırmanın Modeli .....	163
Şekil 9.2: Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....	166
Şekil 9.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi .....	168



# PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ VE ANKARA İLİ SAVUNMA SANAYİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

Küreselleşme sonucunda sürekli değişim içinde olan piyasa koşullarına ayak uydurabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla örgütlerin bazı uygulamalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir ve bu uygulamaların başında personel güçlendirme uygulaması gelir. Günümüz küresel iş çevresinde örgütlerin başarılı olabilmek için çalışanlarının fikirlerine, bilgilerine, yaratıcılıklarına ve enerjilerine ihtiyaçları vardır. Başarılı tüm örgütler başarılarını, personellerini güçlendirmelerine, inisiyatif almalarını sağlamalarına, çalışanlarının işletmenin amaçlarına hizmet etmelerini ve sahibi gibi hissetmelerini sağlamalarına borçludur.

Rekabetlerin ve değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve başarıyı yakalayabilmelerinin esas şartı, çalışanların örgütle ve yaptığı işleri ile bütünleşmelerinin yani örgütsel bağlılığın sağlanmasıdır. Personel güçlendirme yönetim açısından, rekabette avantaj elde etmek için işletme de kullanılması zorunlu yönetim tekniklerinden biri haline gelmiştir. Güçlendirildiğini hisseden iş görenlerin üyesi oldukları örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır ve bu durum günümüzün rekabet ortamında örgütler açısından oldukça önemlidir. Personelin güçlendirilmesi ile örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenmektedir.

Tez çalışmasında; savunma sanayi sektöründe personel güçlendirmenin uygulanma derecesi ve güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde ki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma, Ankara 'da faaliyette bulunan savunma sanayi sektöründe çalışan 202 kişiden anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS 22.0 ve AMOS 24 (analysis moment of structures) paket programından faydalanılarak ve beşli Likert tipi ölçek, maximum likelihood hesaplama yöntemleri ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda personel güçlendirme ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır

**Anahtar Kelimeler :** *Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık, Güç, Bağlılık*



# **A RESEARCH ON THE EFFECT OF STAFF EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT THE STUDY ON THE EMPLOYEES OF THE DEFENSE INDUSTRY IN ANKARA**

## **ABSTRACT**

As a result of globalization, organizations need to perform some applications for keeping up to constantly changing market conditions and providing competitive advantage and staff empowerment comes at the beginning of these applications. In today's global business environment, organizations need their employees ideas, knowledge, creativity and energies to be successful. All successful organization owe their success to empowering their staff, enabling them to make initiative, to ensure that its employees serve the purposes of business and making them feel like organization's owner.

In today's conditions were changes and competitions happening, the main conditions providing the integration of employees with the organization and their work to achieve their goals and success, that is organizational commitment. In terms of management, empowerment has become one of the using compulsory management techniques in business to get advantages in competition. Employees who feel strengthened are also increasing their commitment to the organization and this situation is very important for organizations in today's competitive environment. With the empowerment, aimed to increase organizational effectiveness.

In this thesis study; the degree of implementation of staff empowerment and the effects of empowerment practises on organizational commitment levels has been evaluated in the defense industry sector. In the research, data obtained were analyzed by using the SPSS 22.0 and AMOS 24 (analysis moment of structures) package program and with five-point Likert type scale, maximum likelihood calculation methods by applying a survey to 202 people working in the defense industry sector in Ankara. As a result of the research, it was concluded that there is a statistically significant relationship between personnel empowerment and organizational commitment of employees.

**Keywords:** *Staff Empowerment, Organizational Commitment, Strength, Commitment*



## 1. GİRİŞ

İşletmelerin hızlı bir şekilde gelişim göstermekte olan piyasa koşullarına ayak uydurabilmek, rekabette avantaj sağlayabilmek amacıyla bazı uygulamalar yönelmeleri ve bu uygulamaları bünyesindeki çalışanlarının da benimsemesini sağlayarak uygulaması gerekmektedir. Bu anlamda, işletmelerin uygulamaları gereken yönetsel yaklaşımların başında, 1950'li yıllardan bu yana insana verilen değerin artmasıyla önem kazanan personel güçlendirme uygulamaları gelmektedir. Personel güçlendirme günümüzde en popüler ve önemli yönetim kavramlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Personel güçlendirme, örgütlerdeki üst yönetimin, astlarına güç, yetki, sorumluluk vererek, astlarının işin sahibi gibi hissetmelerini, sorumluluk alırken cesaret kazanmalarını, sürekli gelişim halinde olmalarını ve karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayan geniş bir süreç olarak ifade edilebilir.

İşletmeler personel güçlendirme uygulamalarında başarılı olursa, rekabette avantaj ve üstünlük elde edebilir, performanslarında artış yaşayabilir ve değişim içinde olan ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilir. Bu bağlamda, işletmelerin bunun gibi ve birçok açıdan faydalar sağlamak için personeli güçlendirme uygulamalarına ek olarak, güçlendirilen personelini de örgüte bağlamaları oldukça önemlidir.

Günümüzün bilgiye dayalı örgütleri, eğitim ve bilgi düzeyi git gide artan iş görenlerden maksimum fayda sağlamak ve onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmeye çalıştıklarından dolayı, örgütsel bağlılık konusunda gelişim sağlamaya yönelik faaliyetler yapmaları gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların üyesi oldukları örgüte karşı güçlü bağ hissedilmesi ve çalışanların örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir. Örgütlerin, iş görenleri ile arasında oluşturulan güçlü bağı koparmamak için güçlendirilmiş personellere sahip olmak için yaptıkları çalışmalar haricinde onların örgüte bağlılık düzeylerinin yükseltmek amacıyla da birtakım

uygulamalar yapmaları gerekmektedir. Örgütsel bağlılık örgüt performansını olumlu yönde etkilemekte, işi geç gelme, işten ayrılma, devamsızlık vb. sonuçları azaltmakta ve ürün ve hizmet kalitesini arttırmaktadır.

Günümüzde, çalışanların tutum ve davranışları örgütsel çıktıları önemli düzeyde etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık önem verilen bir kavram haline gelmiştir. İşletmelerin küresel rekabet koşullarında güçlü ve başarılı olmaları, örgüt amaçları doğrultusunda gayret gösteren, verimli ve etkin iş görenlerin varlığına bağlı olmaktadır ve bu nedenle, iş görenlerin bağlılığını sağlamak daha önemli hale gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme konusunda literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, personel güçlendirmenin başarılı olması için çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasının zorunlu olduğu görülmektedir. Örgütüne bağlı olan çalışanlar, örgütün vizyonu doğrultusunda güçlenmektedirler ve onlar başka örgütleri taklit etmek yerine, kendileri üretmeleri için motive edilmektedirler. Personel güçlendirmede astlara sorumluluk verilmesi sayesinde, güven hissi olan, tolerans görülen, takım çalışmasına önem verilen ve eğitimin arttığı ortamda çalışanların iş tatmini ve bağlılığı artacaktır

Bu çalışmada, savunma sanayi sektöründe uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının, sektör çalışanları üzerinde yarattığı örgütsel bağlılığa etkisi incelenmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde; personel güçlendirme kavramı, tanımı, önemi, kapsamı, süreci, tarihsel gelişimi, benzer kavramlarla ilişkisi, temel boyutları, unsurları, ihtiyaç duyulmasına neden olan yönetim teknikleri, modelleri, yarar ve sakıncalarından söz edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ; örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, temel boyutları, türleri, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın mesleğe bağlılıktan farkı, örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen yaklaşımlar, örgütsel bağlılık seviyeleri ve sonuçları ve personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, personel güçlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde ki ilişki Ankara savunma sanayi sektöründe çalışanlara anket uygulaması ile yapılan çalışma ortaya konmuştur. Sonuç bölümünde ise; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde ki etkileri ele alınmış, üzerine tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.



## 2. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, KAPSAMI, SÜRECİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

### 2.1 Personel Güçlendirme Kavramı ve Tanımı

Personel güçlendirme için yapılan tanımlar benzerlikler gösterse dahi bu konuda tam bir uzlaşma sağlanamamıştı ve genel olarak bir görüş birliği oluşturulamamıştır. Tanımlarda ortaya çıkan farklılıkların asıl nedeni, kavram ile ilgili farklı yaklaşımların ve bakış açılarının bulunmasıdır. Aynı zamanda da literatürde güçlendirme uygulamaları ve teorileri de oldukça sınırlıdır.

Personel güçlendirme, küresel rekabet ve değişim ortamında meydana gelen ve önem kazanan yeni bir yönetim kavramıdır. Bu yönetim kavramı “personeli güçlendirme” ,“güçlendirme”, “psikolojik güçlendirme” gibi farklı şekillerde ve farklı yorumlamalarla ele alınmaktadır. Personel güçlendirme kavramı farklı kişilerce farklı anlamlar ifade ettiğinden dolayı karmaşık bir kavram olarak kabul edilebilmektedir (Demir, 2013: 4).

"Personel güçlendirme" ya da "Yetkilendirme" kavramları "Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınmakta ve bu kavramların temelinde gerçekleştirilen bir işle alakalı tüm kararların o işi gerçekleştiren kişi tarafından verilebilmesi ve bu kararları verebilecek şekilde eğitilmesi yatmaktadır (Torun, 2016: 139).

Yönetim kavramı olarak güçlendirme iş görenlere güç, yetki, sorumluluk vererek kararlarda katılım sağlamasını, yaratıcılığını geliştirebilmesini, özgürce fikirlerini ifade edebilmesine imkan veren, verilen eğitimlerle de iş görenlerin gelişimlerine katkı sağlayarak, motive ederek onları psikolojik açıdan da besleyen ve böylece insani değer katan bir yönetim kavramıdır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013: 799).

Genel çerçeveye ele alındığında kavramla alakalı olarak birbirine karşıt iki farklı görüş mevcuttur. Üst düzey yöneticilerin neredeyse yarısı personel güçlendirme kavramını **yetki ve sorumluluk devri** olarak nitelendirirken, diğer

yönetici grupları ise, personel güçlendirmeyi **risk alma, değişim ve gelişme** olarak nitelendirmektedir. (Doğan, 2006a: 28-29).

Personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğunu kabul eden üst düzey yöneticilerin bu konudaki stratejileri; tepeden başlayan personel güçlendirme örgütün misyon, vizyon, değerler, görevler ve rollerinin iş görenler tarafından anlaşılmasına yardımcı olduğu gibi sorumluluk dağılımını ve sonuçlarından iş görenlerin sorumlu olmasını da sağlamaktadır. Personel güçlendirmeyi risk alma, değişim ve gelişme olarak gören diğer grup yöneticiler için ise, personel güçlendirme diğer grup aksine aşağıdan yani ihtiyaçları anlaşılabilir çalışanlardan başlamalıdır, işbirlikçi takımlar oluşturulmalıdır ve çalışanlara güven duyulmalıdır. Bu sayede personeller daha girişimci davranacak, risk alacak ve işletme sahibi gibi davranabilecektir. Böylece güçlendirilmiş personeller kendi yetenekleri üzerinde durabilecektir (Doğan, 2006: 167). Özetle, personel güçlendirmenin aşağıdan başlamasını ve risk almayı savunan grupta bulunan yöneticiler personel güçlendirmeyi kişisel gelişme fırsatı olarak görmektedirler.

Güçlendirme kavramının örgüt ve yönetim anlamında en önemli katkı sağlayanlarından biri olan Kanter' e göre ise güçlendirme; “insanların davranışlarını mümkün kılacak şartlar üzerinde kontrol sağlayabilmesine izin vermektir ” şeklinde tanımlanmaktadır (Torun, 2016: 138).

Kavrama ilişkin bugüne kadar yapılan tanım ve açıklamalar, güçlendirmenin bazen yalnızca motive eden bir yönetici davranışı, bazen iş görenlerin karar alma süreçlerindeki katılım oranlarına göre yönetsel kararların alınma tarzı, bazen de iş görenlerin bilişsel dünyasında beliren bir algı olarak ifade edildiğini belirtmektedir.

Literatürde personel güçlendirme tanımları araştırmacılara bağlı olarak farklılıklar göstermektedir ve tanımlara bakıldığında tek bir fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Aslında “güçlendirme” kavramının kendisi hakkında bile ortak kabul edilmiş bir tanım mevcut değildir ve genel olarak ilgili olduğu başka uygulamalarla beraber açıklanmakta ve kullanılmaktadır. Literatüre bakıldığında Personel güçlendirmeyle ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- Personel güçlendirme, iş görenlerin görevleri hakkında sorumluluk alma ve karar alma sürecinde imkan verilmesinden meydana gelen ve iş görenlerin uzmanlıklarına olan güvenlerinde artış yaşanan, motive oldukları, kriz yönetimini yapabileceklerine inandıkları bir yönetim şeklini ifade eder ( Güney, 2017b: 372-373).
- Personel güçlendirme insan kaynaklarını motive eden, özgüvenlerini artıran, örgüt amaçları için doğru buldukları adımları atmalarını destekleyici uygulamalardır ( Koçel, 2005c: 416).
- Personel güçlendirme, kişilerde güçsüzlüğe yol açan koşulları ortadan kaldırmak ve iş görenin kendine yeterlilik duygusunu geliştirmektir (Torun, 2016: 140).
- Personel güçlendirme personelin iş ile alakalı karar alma yetkisini ve aldığı kararları uygulama fırsatlarını çoğaltma ve bu aşamada gereken özgüven, motivasyon, beceri ve bilgiyi arttırma evresidir( Atalay, 2010: 3).
- Personel güçlendirme, gücü üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve oradan da birtakım yöntemlerle personellere aktarmaktır ( Bolat, 2008: 67).

Personel güçlendirme, iş görenlerin motivasyon ve yaratıcılık güçlerini kullanarak, geleneksel, hiyerarşik yapıda ki yönetim tarzından farklı olarak, örgüt problemlerini çözme uygulamasıdır(Doğan, 2003b: 13).

- Personel güçlendirme insan kaynaklarına verilen gelişim fırsatı, tanınan özgürlük ve onların kendilerini işletmede üye olmaktan ziyade işletmenin ortağı olarak hissetmelerini sağlamaktır (Gürbüz, Kumkale ve Oğuzhan, 2013: 799).
- Personel güçlendirme personelleri daha bilgili duruma getirme, bireysel gelişimlerine imkan verme, kendine daha çok güvenmelerini sağlama, personelin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlama ve diğerleriyle daha yapıcı ve yararlı ilişkiler kurma becerisi oluşturmakla onları güçlü kılma sürecidir ( Kara, 2016: 26) .

- Personel güçlendirme eski yönetim uygulamalarından uzaklaşarak personellerin güdüleme ve yaratıcılık güçlerinin kullanılmasıyla örgüt sorunlarının çözülmesi aşamasıdır ( Doğan, 2003: 181).
- Personel güçlendirme, örgütte üstünlüğü azaltacak parametrelerin belirlenip yok edilmesi ve çalışanların özgüven kazanmasını sağlayan süreçtir ( Yıldırım, 2015: 59).
- Personel güçlendirme, örgütteki karar alma sürecinin merkezden ayrıştırılması ile yöneticilerin çalışanlara daha fazla otonomi sağlamasıdır (Çavuş, 2006: 41).
- Personel güçlendirme paylaşma, yardımlaşma ve ekip çalışması ile çalışanların karar vermede aktif rol almasını ve gelişimlerini tamamlamaları sürecidir (Koçel, 2001a: 337).
- Personel güçlendirme, çalışanların kendi işleri hakkında gereken kararları yönetici onay ve desteğine ihtiyaç duymadan alabilecek duruma gelmek için gerekli olan eğitimlerin sağlanması, özgür davranmayı teşvik edici çalışma ortamının oluşturulması, işle ilgili yetki ve sorumlulukların çalışana aktarılması ve bunların çalışanlar tarafından güç sağlayan uygulamalar olarak hissedilmesidir (Demir, 2013, 11-12).
- Personel güçlendirme personelin kendi içinde ki yaratıcılığını, enerjisini ve gücünü ortaya çıkarması, problem çözme ve karar verme hakkı, karar alabilmek için yetiştirilmesini sağlayan ve örgütsel etkinlik oluşturan bir yönetim tekniğidir (Seçgin, 2014: 49-50).
- Personel güçlendirme çalışanlara güç ve yetki vererek onları harekete geçirmek ve enerji vermektir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 132).
- Personel güçlendirme açık hedefler ve amaçlar, vizyon, sınırlar dahilinde sağlanan karar verme serbesti, geri bildirimler, eğitimlerle personelin yeteneklerinin geliştirildiği ve onların yöneticiler tarafından desteklendiği bir süreçtir (Doğan ve Demiral, 2007: 284).
- Personel güçlendirme, iş görenlerin işleriyle gurur duymaları, işlerini benimsemeleri ve özgür çalışma ortamına sahip olmaları sonucunda

çalışma ortamında ki sorumluluk ve riskleri paylaşmalarını sağlayan bir uygulamadır (Şenel, 2006: 3).

Literatürde var olan tanımlar baktığımızda, personel güçlendirme açısından işbirliği, sorumluluk almak, işinde yeterli olmak, kontrol, özdenetim, insan kaynaklarının karar vermesi, eğitim gibi unsurlar ortak noktalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Personel güçlendirme kavramı hakkında detaylı açıklamalar karşılaştırmalı olarak aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

### **Çizelge 2.1: Personel Güçlendirmenin Özellikleri**

<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME</b>	
<b>Nedir?</b>	<b>Ne Değildir?</b>
Davranışlara yönelik rehberlik, anlaşılabilir bir vizyon ve açıkça belirtilen sınırlar	Tüm bireylerin özgürce istediklerini yapabilecekleri ve kendi sınırlarını kendi çizme yetkisi kendilerinde olması
Tüm karar ve davranışlara takım üyelerinin tümünün yüksek katılımı ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzlaşma	Tüm karar ve davranışlar için kişilerin oy verdiği demokratik bir sistem
İşleri daha etkili yapabilmek için gerekli para, eğitim, zaman konularında belirginlik. Ekip olarak hareket etmek ve problemlere çözüm bulmak	Gerekli yönlendirme, araç ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması
Performans ve sonuçlara önem verilen ortam	Sonuçların önemsenmediği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı ortam
Ekip başarısı için, tüm ekip üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun tüm davranışları sahiplenme	Problemlerle karşılaşıldığında, suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme, sorumluluk almadan karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi

**Kaynak:** ( Gürbüz, 2012: 10 )

Yapılan tüm tanımlara göre personel güçlendirme, yetiştirme, bölüşme, yardımlaşma, iş görenleri bireysel anlamda geliştirme ve karar vermede yetkilerini artırma sürecidir denebilir. Başka bir deyişle personel güçlendirme iş görenlerin kimseden onay almadan, örgüt amaçlarına bağlı olarak uygun

gördükleri işleri yapmaları ve karar verme yetkilerinin artırılarak iş görenleri yaptıkları işin sahibi yaparak, yetkilerini alanları dahilinde uygulamayabilmeleri için bölüşme, yardımlaşma, takım uygulamaları ve yetiştirmeye öncelik vermektir.

## **2.2 Personel Güçlendirmenin Önemi**

### **2.2.1 Personel güçlendirmenin çalışanlar açısından önemi**

Personel güçlendirme uygulamaları örgüt açısından olduğu gibi çalışan açısından da birçok yararı vardır. Güçlendirilmiş personel, üyesi olduğu örgütü benimseyerek, daha yüksek çaba gösterecek, kendini daha çok geliştirecek ve özgüvenini yükseltmiş olacaktır.

Örgüt içinde kendisini güvende hissedilen ve özgüveni yerinde olan bir iş gören, işletme için daha fazla fayda sağlayacaktır. Yetki ve sorumluluklar aynı kişide toplandığı zaman kişi gelişme fırsatı yakalayacak, yetenekleri artacak, yönetici tarafından denetim altında tutulmasına gerek kalmadan kendi kendini kontrol etme yeterliliğine erişecektir (Çankaya, 2018: 24). Bu sayede hem yönetici hem de personel fayda sağlamış olacaktır.

Personel güçlendirme aşamasında personeller güçlendirmenin önemini anlayıp kabul ederek bu süreçte büyük rol oynamaktadır. Bu süreçte iş ile alakalı yani iş yapma ve içeriğine bağlı olarak güçlendirilecek olan personel işletme etkinliği bazında tamamen sorumlu ve karar vermede yetki sahibi de personel olmaktadır (Şahin, 2007: 24).

Personel güçlendirme çalışmaları ile personeller müşterilerin beklenti ve isteklerine daha hızlı yanıt verebileceklerdir. Personel güçlendirmesi sonrası iş tanımlarıyla alakalı kaygılarında azalma gerçekleşecek ve personeller örgütsel faaliyetlerde yeni fikirler ortaya atma imkanı yakalayacaklardır (Tetik, 2015: 41). Personel güçlendirme işletmelerde iş üretme ve verim sağlamak ve harcamaları azaltmak açısından uygulanması şart bir program olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda güçlendirilen personelin özgüvenlerini geliştirmede, başarısızlıklarına hâkim olmada ve motivasyonlarını kullanma da etkinlik sağladığı bilinmektedir.

Personel güçlendirme sürecinin gerçekleştirilebilmesi açısından ele alınacak en önemli unsur personeldir. Örgütte güçlendirilecek personel ile alakalı bazı konular dikkate alınmalıdır. Güçlendirme uygulanacak olan personel ile ilgili dikkate alınması gereken konuları şu şekilde sıralayabiliriz (Şahin, 2007: 25) :

- Güçlendirme yapılacak personelin kendisini devamlı olarak geliştirme isteği duyması, yeniliklere açık olması ve özgüveninin tam olması önemlidir.
- Uygulama ile yetkileri artırılan personelden örgütü doğrudan etkileyebilecek kararlar alması istenebileceğinden dolayı kendine güveni tam olan personelde güçlendirme yapmak daha yerinde olacaktır.
- Personel uygulaması yapılmaya karar verilen personel ile alakalı süreç öncesinde bilgi toplanmalı ve bunlar arasında mutlaka bilgi düzeyleri, yetenekler, hedefleri, zayıf yönleri de dikkate alınmalıdır. Böylece personelin kendini ve de örgütün personeli detaylı şekilde tanıması bu yönetim sürecinde pozitif sonuç elde edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Güçlendirilmiş personelin karakteristik özellikleri Quinn ve Spreitzer a göre şunlardır; (Quinn ve Spreitzer, 1997: 41) ;

- Güçlendirilen personel iş ortamından sahip olduğu özerkliğinin, özgürlüğünün farkındadır.
- Güçlendirilen personel işinin anlam ve önemini bilir, yapacağı işi önemser.
- Güçlendirilen personel işinde sahip olduğu yetkinliğin bilincindedir ve kendine güveni vardır.
- Güçlendirilen personel işletme içindeki etkisinin bilincindedir, diğerlerini etki altına alabileceğini bilir.

Personel güçlendirme iş görenlerin performanslarını geliştirerek işletmede başarılı adımlar atılmasına katkıda bulunmak açısından çok önemlidir (Çiftçi, 2017: 193). Böylece personeller güçlendirme uygulamaları sonucunda örgütlerine fayda sağlamış, özgüvenleri yerine gelmiş ve kendilerini de geliştirmiş olacaklardır. Özetle personel güçlendirme faaliyetleri sonucunda iş

görenler karar alma, denetim ve uygulama gibi konuları kendilerinde güç ve gelişim sağlamaktadırlar. Böylelikle hem bireysel verimlilik hem de örgütsel etkinlik elde edilmektedir.

Personel sadakati, bağlılığı ve değerleri personel güçlendirme sürecinin yapısını etkileyen etkenlerdir. Personel bu süreçte üstünde sahiplenme ve kontrol hissettiği zaman süreç gerçekleşmektedir (Çuhadar, 2005: 3). Böylece güçlendirilmesi sağlanmış olan personel işi benimser ve bu sebeple daha fazla sorumluluk bilinci duyar. Sonuç olarak yapacağı işlerle alakalı inisiyatif almakla beraber örgütte etkinliğini yükseltir. Personel güçlendirme aşamasında personelin önemi bu anlamda çok büyüktür.

### **2.3 Personel güçlendirmenin yöneticiler açısından önemi**

Personel güçlendirme yöneticilerin genelde korktuğu bir konudur. Çünkü sahip oldukları gücü ve yetkileri paylaşırlarsa saygınlıklarını kaybetmekten korkmaktadırlar. Personel güçlendirme kararlarının alınmasından itibaren, yöneticinin her aşamada uygulamayı destekliyor olması çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu şekilde uygulamaya başarıya ulaşma şansı bulacaktır.

Personel güçlendirme süresinde en önemli sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Bu yüzden personel güçlendirme uygulamaları ve kavranması yöneticiler açısından büyük önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin personel güçlendirme uygulamaları yaparken dikkat etmeleri gereken prensipleri şu şekilde sıralayabiliriz (Şahin, 2007: 26) :

- Yöneticiler personel güçlendirme yaparken gerçeklerin yanında algılarını da kullanmalıdır.
- Yöneticiler personel güçlendirme sürecinde tüm personelin saygınlığını korumalıdır.
- Yöneticiler personel güçlendirme uygulama sırasında karar almada personelle anlaşma sağlamalıdır.
- Yöneticiler yetkilerini personellerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak için kullanmalıdır, engelleyici davranmamalıdır.



- Yöneticiler personelleriyle amaç, misyon ve hedeflerini açıkça paylaşmalıdır. Böylece hedeflere ulaşıldığında personeller başarı sağlamış olduklarını düşünecek ve motive olacaklardır.
- Yöneticiler personellerinin müşterilerine hizmet etmede istekli olmasını ve yaratıcılıklarını kullanmasını sağlamalıdır.
- Yöneticiler personel güçlendirirken örgütte değerlerini tanımlamalıdır.
- Yöneticiler iş görenlerine beklenen geri bildirimleri sağlayarak personellerinde gelişime destek olmalıdır.

Görüldüğü üzere, personel güçlendirme uygulamaları yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışlarından, diktatör uygulamalarından uzaklaşmasına olanak sağlamaktadır. Böylece yöneticiler paylaşımcı, hoşgörülü olmayı öğrenmeleriyle beraber, personellerine de iş verimi alabilecek nitelikte katkılar sağlamış olacaktır. Sonuç olarak personel güçlendirmenin yönetici de oluşturduğu gerekliliklerle beraber, örgüt bütünüyle başarıya daha kolay ulaşma şansı yakalayacaktır. Dolayısıyla örgütün başarıya ulaşması yöneticinin başarısı olarak kabul görecektir.

Personel güçlendirme uygulamaları yönetici açısından önem arz etmektedir çünkü bu yönetim tarzıyla beraber yöneticinin örgütsel değerlere bakış açısında değişime gitmesini sağlayacaktır. Bu sayede yöneticiler örgütteki kontrollerini sınırlamış olacak ve personelleri de iş ortamından memnun olacaktır. Liderin zamanla oluşturmuş olduğu yeni ortam ve değerler personeller tarafından da benimsenmiş olacak ve yönetici değişim gösteren değerlerinin örgütsel değerler haline gelmesine katkı sağlamış olacaktır. Yöneticiler örgütlerinde ki personellerini güçlendirmeye önem vermeli ve bu faaliyetleri aşamasında da fırsatlara dikkat etmelidirler. Personel güçlendirme hakkında bilinç sahibi olan ve gerçekten bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler takım üye ve yöneticilerini de göz önünde bulundurlar (Dogan,2006a: 114-118). Bu anlamda yönetici, personel güçlendirme sürecine katılmakla kalmamalı, aynı zamanda örgüt içi iletişim kanalları sayesinde katılımı ve sürekli eğitimi gerçekleştirebilmelidir

Yöneticilerin personelleriyle yetki bölüşümünü yapmayı kabul etmesi personel güçlendirmeyi başarılı şekilde gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Personel

güçlendirmede yöneticinin esas görevi iş görenlerin işlerini yapmalarında kolaylık sağlamaktır. Aynı zamanda yönetici personellere hedeflenen sonuca ulaşabilmek açısından özgür hissedecekleri, işbirliği sağlayabilecekleri ve kararlarının sorumluluklarını alabilecekleri ortam oluşturmalıdır (Akçakaya,2010: 158).

Personel güçlendirme uygulamaları yöneticiler açısından fayda sağlamaktadır. Çünkü güçlendirilen personeli yönlendiren yöneticiler rutin işlerden sıyrılıp dikkatlerini daha stratejik konulara yönlendirecek ve daha stratejik kararlar almaya odaklanma şansı yakalayacaklardır. Böylelikle personel güçlendirme yöneticilerin de gelişimine katkı sağlamış olacaktır. Sonuç olarak personel güçlendirmeye yoğunlaşan yöneticiler sayı olarak fazla işi kötü şekilde gerçekleştirmektense, daha öz işi daha kaliteli biçimde gerçekleştirebilecektir. Bu durumda yöneticinin kariyerinde gelişme sağlamasına olanak sağlayacaktır.

#### **2.4 Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi**

Örgütlerin başarı sağlayabilmesinde personel güçlendirme en önemli noktalardan biridir. Yönetim uygulamalarında örgütün sahip olduğu yapısal özellikler elde edilen sonuçları etkilemektedir.

Örgütsel yapılar ve örgütlerin işleyişleri personel güçlendirme faaliyetlerinde bazı etkiler yaratmaktadır. Personel güçlendirmeyi kolaylaştıran etmenler şu şekilde sıralayabiliriz (Koçel, 2003b: 418) :

- Örgütün iş tanımlarının katılıma olanak sağlayacak şekilde olması,
- Örgüt yapısının basıklığı,
- Ödüllendirme sistemi uygulanması,
- Örgüt içi bilgi paylaşımı sağlanacak sistem varlığı,
- İş görenlerin gelişmeleri için eğitim ortamı oluşturmak,
- Personellerin çalışmalarının yanında kişiliğinin de göz önünde bulundurulması,
- Kalifiyeli personellerin örgüte kazandırılması ve devamlılıklarının sağlanması.

Personel güçlendirmeyi uygulayan örgütün basık olması gerekir ve basık bir örgütsel yapıda ise hiyerarşi de azalma yaşanır (Demir, 2010: 24). Böylece personel daha fazla sorumluluk sahibi olur ve yönetime de daha fazla dahil olma fırsatı yakalarlar.

Personel güçlendirme örgüt için rekabet avantajı ve daha sağlıklı müşteri hizmeti anlamına gelmektedir. Personel güçlendirmenin yeni rekabet stratejilerini hayata geçirmeye olanak sağlaması ve müşteri odaklılığı sağlaması örgütler için en önemli yararlarıdır (Akçakaya,2010: 145).

Personel güçlendirme faaliyetlerinde problemleri önleme ve çözme özelliği bulunduğundan dolayı yönetici ve astlar arasındaki güveni artırmaktadır. Personel güçlendirme uygulanan bir örgütte çalışmalarda verimlilik ve esneklikte artış yaşanmaktadır. (Ataman, 2002: 350). Bu sayede örgüt daha etkili ve hızlı karar alabilmektedir. Personel güçlendirme yapılan örgütlerde müşteri tatmini de artış gösterir ve ayrıca bilgi teknolojisinden faydalanmak daha mümkün hale gelir.

Personel güçlendirme ile yöneticiler sahip oldukları yetkilerini iş görenlere devrettiği zaman çalışanların daha fazla sorumluluk alması ile öğrenmeleri daha iyi sağlanacak ve böylece örgüt öğrenen örgüt olma konusunda önemli ilerleme sağlayacaktır (Veranyurt, 2009: 45). Bu anlamda denilebilir ki, personel güçlendirme ile alakalı uygulanan faaliyetler örgütün öğrenen bir işletme olmasına olanak sağlamaktadır.

Personel güçlendirme uygulayan bir örgüt için iş görenleri zorlayıcı bir vizyon oluşturma değeri yadsınamaz. Bu anlamda personel güçlendirme uygulayan örgütler vizyon sahibi örgütlerdir. Çünkü çoğu örgüt personel güçlendirmeyi tam anlamıyla anlayıp, uygulayabilmiş değildir ve bu sebeple de örgütler için personel güçlendirmeyi olması gerektiği biçimde uygulayacak, yönetim biçimi olarak benimseyecek bir vizyona sahip olabilmek şarttır. Personel güçlendirme uygulamasının örgütler açısından bir diğer önemi ise, örgütte hareketlilik sağlamasıyla örgüte dinamizm kazandırmasıdır. (Çuhadar, 2005: 21). Tüm bunlar sonucunda, personel güçlendirilmesiyle birlikte örgüt de güçlendirilmiş olacaktır. Örgütün güçlenmesi ise, örgüt ile beraber personelinin de müşterilerininin de kazanması anlamına gelmektedir.

## 2.5 Personel Güçlendirmenin Kapsamı

Literatürde personel güçlendirme kavramı yetkilendirme kavramı şeklinde de belirtilmektedir. Yetki devri kavramı ile güçlendirme kavramı birbirlerine benzerlik gösterse de bu kavramlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu anlamda, personel güçlendirme kavramı literatürde mevcut olan araştırmalara bağlı olarak ele alınmıştır.

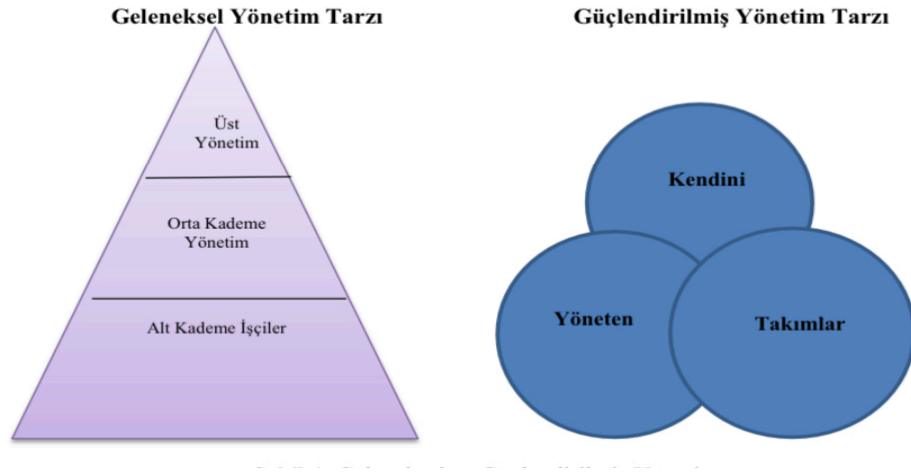
Personel güçlendirme kavramına değinmeden öncesinde güçlendirilmesi gereken personelde güçsüzlük yaratan sebepler incelenmelidir. Personel güçlendirmede güçsüzlük oluşturan sebepleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çavuş, 2006: 36-37):

- Önemli örgütsel transferler ve değişimler,
- Risk içeren girişimler,
- Rekabetçi ortam,
- Örgüt ikliminde ki bürokrasi
- Yetersiz network sistemi ve iletişim,
- Merkezileşmiş işletme kaynakları,
- Yönetici usulü
- Yüksek kontrol
- Negatiflik
- Ödül sistemi
- Düzensiz ve keyfi ödüllendirmeler
- Rekabete oranlı ödüllerde yetersizlik,
- Yenilikçi olmayan ödüller,
- İş düzeni,
- Eğitim ve teknik destek noksanlığı,
- Gerçekdışı amaç ve hedefler,
- İş çeşitliliğinde düşüklük,

- İşlerin performansına etki edecek toplantı ve kararlara yetersiz katılma,
- Gereken kaynakların eksikliği,
- İletişimde fırsat eksikliği,
- Günlük ve rutin işlerde ki artış,
- Fazla kuralcılık

Görüldüğü üzere genel bir açıklama yapılacak olursa, personellerin güçsüzleşmesinde, güçlenmeye ihtiyaç duymasında en önemli neden yetersiz fırsatlar ve orantısız örgüt kaynaklarıdır.

Şekil 2.1 ‘ de geleneksel yönetim tarzı ile güçlendirilmiş yönetim tarzı arasındaki farklılık gösterilmektedir:



**Şekil 2.1:** Geleneksel ve Güçlendirilmiş Yönetim

**Kaynak:** (Gürbüz, 2012: 14)

Şekilde görüldüğü üzere, geleneksel yönetim de hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Dolayısıyla geleneksel yönetim anlayışında baskıcı ve müdahaleci bir yapı vardır. Bunun aksine güçlendirilmiş yönetim anlayışında ise, kendini yöneten takımlar ile özgür bir çalışma ortamı ve işleri hakkında kararları kendileri alabilen çalışanların bulunduğu bir yapı oluşturulmaktadır.

Literatürde personel güçlendirme olarak ifade edilen kavram esas itibariyle günümüzde ki iş gören ve iş gücü kavramlarının temelini oluşturan insanın yönetim tarzlarından biridir (Akgün, 2015: 3).

Genel çerçeve de iş görenlere kendi iradeleri ile karar alma yetkisi tanıyan bir anlayış olarak kabul edilen personel güçlendirme kavramı, üst yöneticilerin iş yükünü iş görenlere yetki vererek minimize etmesi ve böylece yöneticilerin stratejik kararlar alma üzerine daha fazla yoğunlaşmasını sağlayan bir yönetim usulüdür. Personel güçlendirme kapsamında alakalı olarak iki farklı zıt görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden birinde, üst düzey yöneticilerin neredeyse yarısı personel güçlendirmeye sorumluluk ve yetki devri olarak bakmakta ve sonuçlardan iş görenlerin sorumlu olmasını savunmaktadırlar. Bu görüşlerden diğesinde ise, yöneticiler personel güçlendirmenin değişim, gelişim ve risk alma olduğunu savunmaktadırlar. Bu görüşte olanlar iş görenlerin noksanlıklara sahip olmasının ceza sistemini gerektirmediğine, aksine onları motive ederek gelişim göstermelerini sağlamanın daha iyi olacağına inanmaktadırlar (Gürbüz, 2012: 12). Dolayısıyla bu iki zıt görüşün biri personel güçlendirme sürecinde meydana gelen her sonuçtan çalışanın sorumlu tutulmasını ve ceza sistemi uygulanması gerektiğini savunurken, diğeri görüş ise, sonuçların çalışanlar için bir tecrübe sağlayacağını ve cezanın gerekmediğini savunmaktadır.

Personel güçlendirmenin kapsamında olan kavramları denklem şeklinde belirtecek olursak: (Çetin, 2010: 115)

*Personeli Güçlendirme= Aynı Sıraya Koyma x Yetki x Yeterlilik x Adama*

Denkleme de görüldüğü üzere, personel güçlendirme kavramı personelin işe katılmasından daha fazlasıdır.

Personel güçlendirme kavramının ortaya çıkmasının nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Çavuş, 2008, s.1289):

- Rekabetin ve küreselleşmenin artması ile rekabette yenilik sağlanması gerekliliği doğması, rekabette yenilik yapılması için ise daha çok özgürlük gereksinimi duyulması,
- Artan rekabet ile beraber verimlilikte de artış sağlanması ihtiyacıyla personellerin karar alma da daha aktif olma zorunluluğu duyulması,
- Hizmet ve mal geliştirmede stratejik önem artışı,
- Öğrenen organizasyon oluşturma ve yüksek performans elde etme ihtiyacı,

- Örgütler de çalışan bireylerin eğitim düzeyleri ile beraber beklentilerinin de artması,
- Rekabetin ve küreselleşmenin etkilerinin iş ortamında fazla olmasıyla beraber işletmelerin müşterilerine daha hızlı cevap verme yükümlülüğü.

Yapılan tanımlamalar ve kapsam açıklamalarından yola çıkarak personel güçlendirmeyi; oluşan küresel ve rekabet ortamına bağlı olarak ortaya çıkan, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için iş görenleri yetkilerle daha etkin hale getiren, bireylerin kendilerinin farkına varmasını sağlayarak onların yönetim gücü elde etmelerini sağlayan ve yöneticileri daha stratejik düşünmeye sevk etmek için uygulanan bir süreç olarak ifade edebiliriz.

Aşağıdaki tablo 2.2’de personelin güçlendirildiği ve güçlendirilmediği örgüt yapıları karşılaştırmalı olarak açıklanmaktadır:

**Çizelge 2.2:** Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması

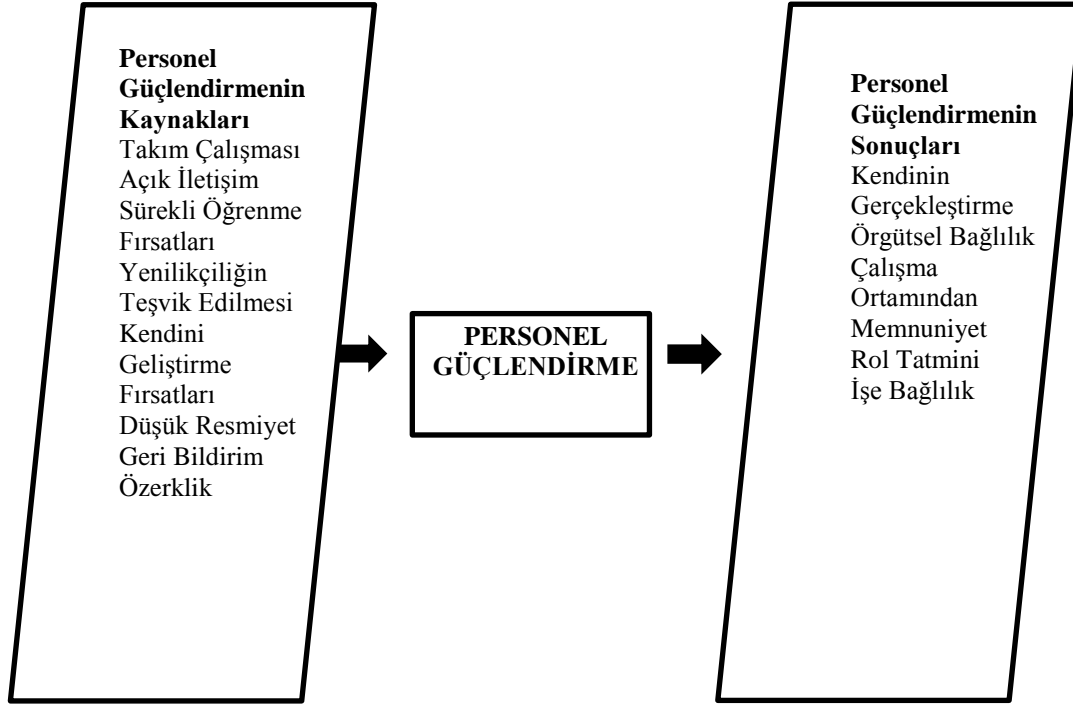
Personelin Güçlendirildiği Örgüt Yapısı	Personelin Güçlendirilmediği Örgüt Yapısı
Takımlar ve bireyler örgüt amaçlarına odaklanmaktadır.	Kişiler kendi işlerine ve dinlenme sürelerine odaklanmaktadır.
Hatalar ve problemler açık iletişim ortamında tartışılmaktadır.	Hata ve problemler gizlenmekte veya görmezden gelinmektedir.
Örgütün ve müşterilerin sorunlarına ilişkin tarafsız problem çözme teknikleri kullanılmaktadır.	Müşterilerin ve paydaşların sorunlarının çözümünde bürokratik işlemler zamanın ve kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır.
Kararlar, bilgiye kolaylıkla ulaşılabilen bir ortamda alınmaktadır.	Kararlar genelde üst yönetimin fikirleri doğrultusunda alınmaktadır.
Düzenli geribildirim yapılmaktadır.	Geribildirimden kaçınılmaktadır.
Risk alabilmek gelişmenin ve büyümenin temel şartıdır, hatalardan ders çıkarılmaktadır.	Kişiler hata yapmaktan korktuğu için risk almamaktadır.
Kötü performansın nedenleri araştırılmakta ve düzeltmek için çözüm yolları aranmaktadır.	Kötü performans önemsenmemektedir.

**Kaynak:** (Gencer, 2017: 6)

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, güçlendirilmiş personellerin olmadığı örgütlerde, kararlar üst yönetim tarafından verilmekte, iş görenlerin düşünceleri önemsenmemekte, yapılan hatalar gizlenmekte, geri bildirim

yapılmamakta, teşvik çalışmaları bulunmamakta ve demokratik ortamın yaratılmadığı geleneksel yönetim tarzı benimsenmektedir.

Aşağıdaki şekilde personel güçlendirmenin kaynakları ve sonuçları gösterilmektedir:



**Şekil 2.2:** Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları

**Kaynak:** (Doğan ve Demiral, 2009: 53)

Buna göre, örgütte çalışanlar çalışma ortamlarından ve rollerinden memnun oldukları zaman örgütlerine bağlanma, işe bağlılık gibi bazı olumlu sonuçlar elde etmektedirler.

## 2.6 Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme sürecinde başarı sağlayabilmek için, işletmenin güçlendirmeyi sahip olduğu stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmesi ve bunu da alt kademenin uygulaması gerekmektedir.

Personel güçlendirme süreci kısaca örgütün üstten alt kademelere doğru kaydırılma süreci olarak ifade edilmektedir. Bu sürecin ise nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine dair sunulan yöntemler farklı şekillerde olmaktadır (Şahin, 2007: 20).



Personel güçlendirme sürecinde, örgütün genel çevresinden etkilenilerek yerel iş çevresi oluşturulur. Bu da sürecin ilk aşamasıdır. Yerel iş çevresi ve örgütsel çevre, personel güçlendirme de konu olan personelin algı ve tutumları üzerinde etki yaratmaktadır. Personellerde etki eden bu algı ve tutumlar ile çevre etkileri psikolojik personel güçlendirme de bir bağlantı oluşturmaktadır. Etki, yeterlilik, kendi kararlarını verebilme ve anlam psikolojik personel güçlendirmenin temel unsurlardır ve bunların güçlendirilen davranış haline gelmesiyle güçlendirme süreci tamamlanmaktadır (Demir, 2013: 28). Görülüyor ki, personel güçlendirme dinamik bir çevre içinde devam eden bir süreçtir. Yani bu süreç basit çevre de sürdürülmemektedir.

Personel güçlendirme sürecine başlayabilmek için yapılacak örgütün uygulamaya uygun olması ve uygulamayı gerçekleştirecek yöneticilerin de güçlendirilmiş olması gerekir. Literatüre bakıldığında yapılan çalışmalar göstermektedir ki, personel güçlendirme sürecinin devam ettirilebilmesi için bazı adımların gerçekleştirilmesi gerekir. Bu adımlar şu şekildedir (Yılmaz ve Sarıaltın, 2007: 5) :

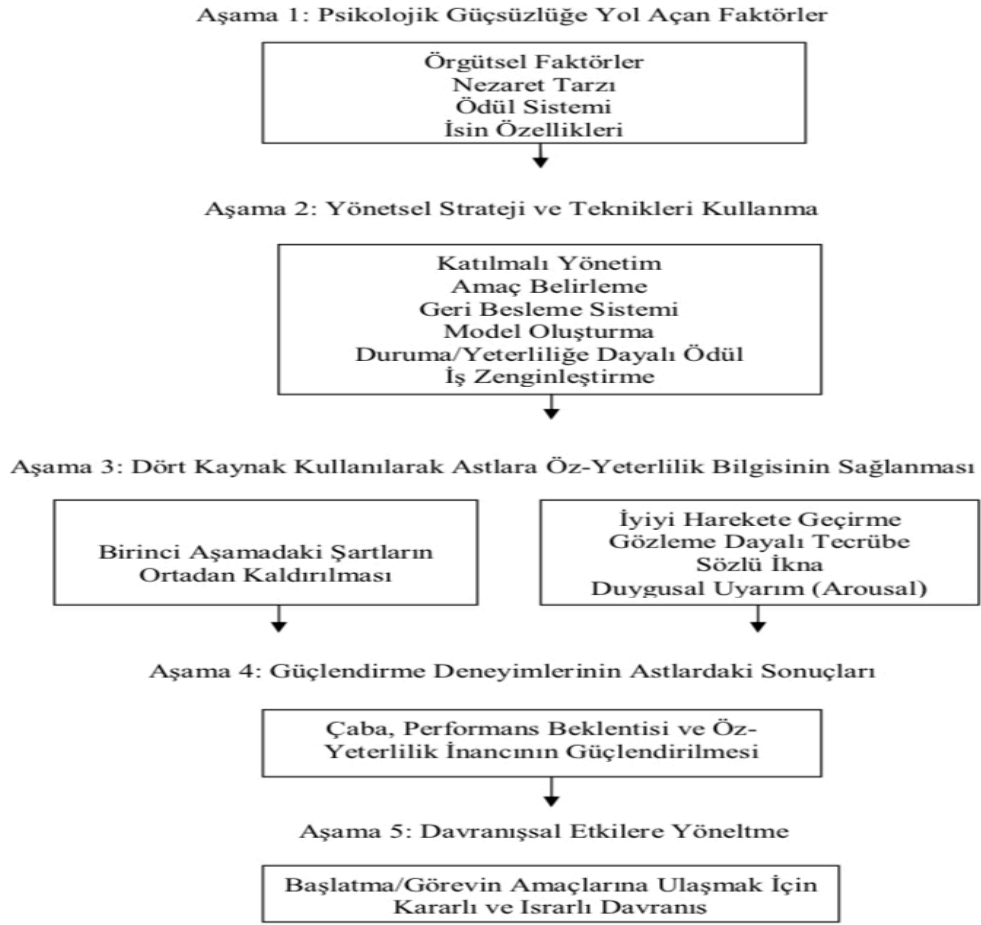
- Örgütte mevcut özgün bir güçlendirme stratejisi
- Etkin liderlik
- Örgütün amaçlarıyla ilgili güçlü bir iletişim sistemi kurma
- Personel geliştirmeyi, gelişimi ve yalın örgüt yaklaşımını özümseyen demokratik bir yönetim yapısı oluşturma,
- Yöneticilerin astlarının işlerini kolaylaştırıyor olması
- Eğitimler, bilgi paylaşımlarıyla iş görenleri güçlendirilme tekniği oluşturma,
- Ortak bir güçlendirme programının birim yöneticileri tarafından oluşturulması,
- Takım çalışmaları yapılmasını sağlayarak birey ve takımların kendilerinin inisiyatif kullanabilir olabilmeleri
- Performansa dayalı ödün sistemleri oluşturmak

Personel güçlendirme süreci kısa sürede sonuç alınabilecek bir uygulama değildir ve belirli aşamaları gerçekleştirme ve süreç ihtiyacı duyulmaktadır. Süreç sırasıyla gerçekleştirilmesi gereken birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Seçgin, 2014: 73) :

- Birinci aşamada iş görenleri güçsüzleştiren şartlar belirlenmelidir. Bu aşama teşhis etme aşamasıdır ve çalışanları psikolojik anlamda güçsüz duruma getiren faktörler saptanmalıdır.
- İkinci aşamada yönetsel uygulamalar, amaç belirleme, iş zenginleştirme, besleme sistemi, modelleme, ödül gibi yönetim teknikleri uygulayarak sağlam hale getirilmelidir.
- Üçüncü aşamada güçsüzlük oluşturan etmenler yöneticiler tarafından izlenir ve çalışanların yetenekleri harekete geçirilir. Bu şekilde ivme kazandırılan iş görenler yaptıkları işler sebebiyle, uyarılarla ikna edilmelidir. Bu aşama esnasında çalışanların duygusal anlamda işletmeye bağlılığını oluşturmak gerekmektedir. Yönetici bu aşamada personellerin enerjilerini açığa çıkarmak için onlara çeşitli yöntemlerle yardımcı olacak ve örgüte katkıda bulunmalarını sağlayacaktır. Üçüncü aşama da kendine yeterlilik bilgisi sağlamak güçsüzlüğü ortadan kaldırmak açısından en önemli etkidir. İş göreni yapabileceğine eğitim gibi uygulamalarla inandırmak gerekmektedir.
- Güçlendirmenin dördüncü aşamasında iş görenin performansları ve çabaları değerlendirilip, onların güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Beşinci yani son aşamada alt kademe çalışanlarına yükselme imkanı verilerek yetkinlik hissi kazandırılmalıdır. Bu sayede onlar da olumsuzluklardan arınıp, yüksek motivasyon sağlayabileceklerdir. Bu aşamada görevi başarıyla gerçekleştirmesi için çalışana inisiyatif kullanma olanağı verilmekte ve motive olması sağlanmaktadır.

Görülmektedir ki, personel güçlendirme sürecinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için örgüt geleceği adına bir vizyon oluşturulmalı, paylaşılmalı ve iş gören eğitilmelidir. Ayrıca güçlendirme sürecinde engel teşkil edecek tüm faktörler ortadan kaldırılmalıdır ve personele süreç boyu maddi ve manevi deste verilmeli, süreç izlenerek, gerektiğinde tedbirler alınmalıdır.

Personel güçlendirme sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 2.3: Personel Güçlendirme Sürecinin Aşamaları

**Kaynak:** (Seçgin, 2014: 71) :

Şekil 2.3’de görüldüğü üzere, personel güçlendirme süreci basit aşamalardan oluşmaktadır. Güçlendirmenin ilk aşamasında, psikolojik güçsüzlüğü neden olan (aşırı rekabet baskıları, düşük iletişim ortamı ve hatalar üzerine odaklanan bir denetim sisteminin varlığı, düzensiz uygulanan ödüllendirme sistemleri, rol belirsizliklerinin yaşanması vb.) durumların ortadan kaldırılması gerekmektedir. İkinci aşamasında, güçlendirmeye destek olacak teknik ve yönetimsel stratejilerin kullanılması gerekmektedir. Üçüncü aşama, iş görenlerde öz yeterlilik duygusu oluşturulması aşamasıdır. Son aşama ise, çalışan davranışlarında değişiklik gidecek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmek için bireysel gayret göstermeye başlayacaktır (Şahin, 2007: 11-21). Özetle, personel güçlendirme süreci, belli aşamalardan geçilerek, özenle ve dikkatle yapılması gereken bir süreçtir.

## 2.7 Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirme uygulamalarına tarihsel açıdan bakıldığında, uygulamaların uzun bir tarihi geçmişe sahip olduğu anlaşılmaktadır. 1920'li yıllarda gelişim göstermeye başlayan personel güçlendirme kavramı, 1980'lerden itibaren önem kazanan bir yönetim şekli olmaya başlamıştır.

1920'li yıllarda bilimsel yönetim öncüsü olan F. W. Taylor'un görüşleriyle birlikte yönetimin iş etütleri ve uzmanlaşmaya yoğunlaşması insan kaynaklarının yönetimden bağımsız olarak hareket edememelerine sebep olmuştur (Güven, 2001: 113).

Personel güçlendirmenin asıl gelişim yerinin ABD olduğu görülmektedir. 1920 yılı ve sonrasında ABD'nin sahip olduğu sosyal, ekonomil ve siyasal faktörlerin kavramın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Küresel rekabetin 1970'lerden sonra yükselişi ABD ekonomisini sahip olduğu hakimiyetinin negatif yönde etkilenmesine ve düzensiz bir çevre oluşmasına neden olmuştur (Şimşek ve Kınır, 2005: 5). Böylece örgütsel kuramcılar geleneksel yönetim yaklaşımlarına karşı alternatif yaklaşımlar geliştirme çabalarına girmişlerdir.

Britton ve Stallings personel güçlendirme kavramının temelini 1878 yılında ortaya çıkan ve Taylor'un öncülük ettiği bilimsel yönetim yaklaşımına dayanmakta olduğunu savunmuşlardır. Taylor' un insan kaynaklarının performansının maksimum düzeye çıkarılması açısından iyi bir örgütlemenin sağlanması gerektiğini belirtmesi ve insan ilişkileri hareketine öncülük etmiş olması onun Britton ve Stallings tarafından personel güçlendirme kavramının temelini attığının düşünülmesine sebep olmuştur (Atalay, 2010: 21).

Personel güçlendirme bugünkü anlamıyla 1980'lerin sonunda meydana gelmiştir. Çünkü 1980 sonlarında yenilikçi, esnek ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru yönelim hızlanmıştır, yalın yönetim ortaya çıkmıştır ve tüm bu gelişmeler kaynakların bazılarında “post-fordizm” adı altında birleştirilmiştir. Kanter ve Drucker gibi yazarların örgütte bürokrasinin azalması, hiyerarşinin son bulması gibi konuları ele almaları ve bu anlamda yaşanan gelişmeler sonucunda proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru harekete geçmiş olmaları personel güçlendirmenin günümüzdeki anlamını şekillendirmiştir (Torun, 2016: 137). Dolayısıyla, geleneksel ve hiyerarşik yönetim düzeninden

uzaklaşan düşünceler, personel güçlendirmenin bugün ki anlamını kazanmasını sağlamıştır.

Personel güçlendirme 1980'lerde önem verilen yeni bir yönetim şekli olarak ortaya çıkmıştır. 1980'lerde Block'un yaptığı çalışmalarla ön plana çıkan personel güçlendirme kavramı Block tarafından şu şekilde tanımlanmıştır, politika, koşullar ve uygulamaların sonuçları iş görenlerin ruhsal durumu, ruh halidir. Bu tanımla anlatılmak istenen, birçok şeyi birlikte çağrıştırmak güçlendirilmiş hissetmektir. Bowen ve Lawler'e göre personel güçlendirme kavramı: " personel güçlendirme 4 unsuru paylaşmaktadır ve bu unsurlar: örgütsel performans ile ilgili bilgileri paylaşım, iş görenlerin örgütsel performansı ve bu konuda ki katkılarını fark etmelerine yardımcı olarak bilgileri saklamak, ödüllendirme ve işletmenin performansına etki edecek kararlar verme kuvvetidir. Onlara göre bu unsurlardan biri bile eksik olsa personel güçlendirme uygulaması da başarısızlıkla sonuçlanmış demektir. Bandura ise personel güçlendirmeyi "iş görenlerin fayda sağlayabildiklerini hissetmeleri " şeklinde tanımlamıştır. Son olarak personel güçlendirmenin ilk tanımını yapanlar arasında bulunan Conger ve Kanungo personel güçlendirme kavramını "motivasyon süreçleri" olarak tanımlayarak bu kavramla alakalı önemli bir adım atmışlardır. Güçlendirme onlara göre iş görenlerin performans beklentilerinde ki artışlardır. Güçlendirme kavramının işletme biliminde mevcut geçmişine bakılacak olursa, kullanan ilk kişilerin Harison ve Kanter, Bennis ve Naus, Burke ve Neilsen, Block, House olduğu görülmektedir. (Doğan, 2006: 24-25). Görülmektedir ki, tarih boyunca personel güçlendirme hakkında, birçok araştırmacı farklı tanımlamalar ve görüşler ortaya atmışlardır.

Personel güçlendirme kavramının genel anlamda belirgin hale gelmesini sağlayan çalışmalar 1988 yılında Conger ve Kanungo ile 1990 yılında Thomas Velthouse 'un çalışmaları olmuştur (Atalay, 2010: 23).

Sonuç olarak, personel güçlendirme kavramının tarihi çok geçmişlere dayanmaktadır ve asıl 1980li yıllardan itibaren yönetim anlamında ki yerini tam anlamıyla almış sayılmaktadır. Güçlendirme 1990'ların popüler yönetim biçimi olarak belirmiştir ve günümüzde hala araştırmacı ve uygulamacılar tarafından geliştirilmeye devam etmektedir.



### **3. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, TEMEL BOYUTLARI, UNSURLARI, İHTİYAÇ DUYULMASINA NEDEN OLAN YÖNETİM TEKNİKLERİ, YARAR VE SAKINCALARI**

#### **3.1 Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Yeni incelenen ve tanım olarak üzerinde henüz ortak bir fikir birliği kurulamayan personel güçlendirme kavramı bazı kavramlar ile karıştırılmaktadır. İncelenecek olan kavramlar personel güçlendirmenin temelini oluşturmaktadırlar fakat içerik olarak aralarında farklılıklar mevcuttur.

##### **3.1.1 Personel güçlendirme ve motivasyon**

Personel güçlendirme ile motivasyonun birbirinden ayrılan noktaları vardır ve aynı zamanda da birbirleriyle bağlantılı kavramlardır. Bu anlamda, personel güçlendirme uygulamalarında motivasyon olması gereken önemli etkenlerden biridir.

Motivasyon belirlenmiş bir hedef ve amaca doğru insanı sürekli olarak harekete geçirmek amacıyla yapılan çalışmalardır. Başka bir tanıma göre ise motivasyon, bireylerin belli bir amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tümüyle sergilemeleridir (Eren, 2010: 512).

Motivasyon psikolojik ya da fizyolojik ihtiyaçla başlar ve amaca ulaşmak için yapılan davranış ve devamını sağlayan zaman dilimidir. Güçlendirme motive edici bir araç olmasının yanında uygulanışıyla motivasyondan farklılıklar göstermektedir (Koç, 2008: 17).

Kişilerin yaptıkları işlere odaklanması, çaba göstermesi ve sevmesi sağlandığı takdirde işletmelerin verim alması da sağlanacaktır. Bu anlamda, motivasyon ile personel güçlendirme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 371).

Motivasyon için güçlendirme şarttır. Güçlendirme de kontrol çalışanda iken, motivasyonda kontrol edilen çalışandır. Güçlendirme de personelin

potansiyelini ve becerilerini geliştirmek amaçlanır iken, motivasyon da iş görenden maksimum fayda elde etmek hedeflenmektedir (Uzunbacak, 2013: 18). Motivasyon ve güçlendirme beraber değerlendirilecek olursa, güçlendirme kişisel anlamda kendi kendine yetmek anlamını taşımaktadır.

Motivasyon , davranışları kontrol etmektir ve amacı personele işletmenin yararına davranmaları açısından ne yapılacağı üzerinde durur. Güçlendirme ise personeli motive etmede kullanılan bir araçtır ve amacı personelin kendini geliştirmesi, işiyle ilgili kararlar alabilmesi ve başarı için yapması gerekenler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Koçel, 2011d: 300).

Sonuç olarak motivasyon ve güçlendirme kavramları kapsamları ve amaçları anlamında farklılıklar göstermektedirler. Motivasyonun amaç ve hareket noktası kontrol etmektir, güçlendirmenin ise personelin kendini geliştirmesidir. Motivasyon alışanlara ne verilir ise örgüte yarar sağlanacağını araştırırken, güçlendirme ise personelin işinde daha başarılı olması için örgütün ne yapması gerektiğini araştırmakta ve üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özetle güçlendirilmiş bir personelin motivasyonu sağlansa dahi, motivasyonu sağlanmış olan personel güçlendirilmiştir denilemez.

### **3.1.2 Personel güçlendirme ve yetki devri**

Personel güçlendirme uygulamalarının temelinde, üstlerin elinde bulundurduğu birtakım üstün yetkileri astlarıyla blşmesi ve onlara sorumluluk yüklemesi yatmaktadır. Bu bağlamda, yetki devri personel güçlendirme ile bağlantılı ve güçlendirme uygulamalarında önem verilmesi gereken bir kavramdır.

Yetki devri, yöneticinin yaptırım ve uygulama hakkını kendi rızasıyla astlara belli şartlar altında devir etmesi ve gerek duyulduğu zaman bu yetkileri geri almasıdır (ankaya, 2018: 27). Yani yetki devrinin temelinde yöneticinin sahip olduğu seçim hakkını başkasına kullandırması yatmaktadır. Bu durumda yönetici sahip olduğu hakkı devretse dahi sonuçlarından yine de kendisi sorumlu olmaktadır. Yöneticiler örgütte verilecek kararları daima kendi başlarına alıp ve aldıkları kararları uygulama yeteneğine sahip olmamaktadırlar. Bu nedenle, yöneticiler birtakım görevlerini yetki ile birlikte iş görenlere devir etmek zorunda kalmaktadırlar (Akan, 2017: 27). Bu bağlamda, yetki devri



yöneticilerin yönetimi aksatmadan gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır denilebilir.

Yetki devri ve personel güçlendirme birbirinden farklılıklara sahiptir. Personel güçlendirme de iş görenin bir takım özelliklerinden yararlanarak onu işinde daha iyi konuma getirme ile ilgilenilir. Yetki devri ise iş görene verilen yetki ile ona belli hususlarda karar verme özelliğini yüklemek ile ilgilenmektedir. Personel güçlendirme de yetkiye sahip olan personele zaten gerekli eğitim verildiği için güçlendirilmiş personel yetkisini daha verimli kullanabilmektedir (Yıldırım, 2015: 72). Özetle, güçlendirme içinde ki yetki devri hiyerarşik bir uygulama gibi görünse de, aslında işi fiili olarak yerine getiren iş görenin örgütte bulunan yöneticilere oranla daha iyi bildiği düşüncesine dayanır.

Kısaca güçlendirme kavramında iş görenin işi ile alakalı uzmanlık sahibi olması ona işi hakkında olası tehdit ve fırsatları da görebilme şansı sağlamaktadır. Yetki ise iş görene belli şartlar çerçevesinde verilmektedir. İki kavramı harmanlayacak olursak, günümüzde yetki devri önemli hale gelmiştir fakat yetki devri tek başına yeterli olmayacaktır ve bu durumda personel güçlendirme yapılması zorunlu olmaktadır. Dolayısıyla personelin güçlendirilmesi ile personel kendini yeterli hissetmiş, eğitilmiş ve özgüvenli olacağı anlamına geldiğine göre, bu özellikler olmadan da alınacak olan kararlar başarılı olmayacaktır.

### **3.1.3 Personel güçlendirme ve iş zenginleştirme**

İş zenginleştirme modeli iş özelliklerine vurgu yaparken, personel güçlendirme modeli ise astın algısını, bireyler arasındaki ilişkilerin boyutunu ve yönetici davranışlarını da içermektedir.

İş zenginleştirme kavramı ilk kez Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg Çift Faktör Kuramı'na göre iş görenlerde motivasyon sağlamak için ilerleme, gelişme ve başarı şansı tanınacak şekilde oluşturulmalıdır (Bolat, 2008: 104). İnsan kaynaklarının güçlenmesi de iş zenginleştirmeye bağlıdır fakat yapılan her iş zenginleştirme de personel güçlendirme çabası sayılamamaktadır (Atalay, 2010: 12). Bu bağlamda bu iki kavram birbirleriyle oldukça bağlantılı ve paralel ama farklı iki kavramdır.

İş zenginleştirme modelinde gerçekleştirilen iş ile alakalı sorumluluk ve yetkinin artırılması ile iş görenlerin kendilerini işlerine daha fazla adapte ederek işin sıkıcı hal almasından kaçınılması amaçlanmaktadır. Personel güçlendirme iş görenin hayatını kapsayacak derecede iken, iş zenginleştirme iş görenin yaptığı iş ile sınırlı kalmaktadır (Çalışkan, 2006: 34).

Gerçek anlamda güçlendirmenin temelini iş zenginleştirmenin attığı yönünde görüşler de mevcuttur. Örneğin, iş zenginleştirmenin boyutlarından biri olan "işin anlamlı hissetme" ile güçlendirmenin boyutlarından biri olan "anlam" birbirlerine benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde iş zenginleştirmenin "özerklik" boyutu ile güçlendirmenin "hür irade" boyutu da paraleldir. Tüm bu benzerliklerin yanında bu iki kavram arasında ki farklılıklar ise şu şekilde sıralanabilir (Bolat, 2008: 107-108) :

- Güçlendirme de izlediği liderlik tarzından doğrudan etkilenirken, iş zenginleştirme alt ve üst arasında ki ilişkiyi dikkate almamaktadır.
- Personeller işleri örgütsel seviye de zenginleştirmemiş olsalar dahi kendilerini güçlendirilmiş olarak görebilirler.
- Güçlendirmenin sahip olduğu etki boyutu iş zenginleştirme de karşılıksızdır. Yani, zenginleştirilmiş örgütte bulunan iş görenlerin işle alakalı operasyonel, stratejik ve yönetsel çıktıları etkileme potansiyeli pek mevcut değildir. Bu bağlamda, personelin bunla alakalı olumlu algılamalara sahip olmaları ihtimali de oldukça az olacaktır.
- İş zenginleştirme de personel belli ölçüde karar verme ve planlama yetkisine sahip olsa dahi, bu durum çalışma koşullarını ve işlerini değiştirmesine yeterli değildir. Güçlendirme de ise, iş görenin kendi çalışma koşullarını ve işini şekillendirme ve bu bağlamda örgütsel faaliyetleri etkileme gücü de bulunmaktadır.
- İş zenginleştirme bireylerden daha çok işin özellikleri ve kendisine odaklanır iken, güçlendirme iş görenlerin bireysel anlamdaki algılanmalarına odaklanmaktadır.

Özetle, iki kavram birçok benzerlik gösterdiği halde yukarıda yapılan açıklamalardan da görüldüğü üzere, aralarında çok net ayrımlar da

bulunmaktadır. Bu anlamda, güçlendirme bazı özellikleri ile iş zenginleştirmeyi de barındırmaktadır fakat güçlendirme iş zenginleştirmenin çok daha ötesinde bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.1.4 Personel güçlendirme ve yönetime katılma**

Yönetime katılma kavramı alınacak kararlarda ve sorunların çözülmesinde insan kaynaklarının etkili olmasını savunmaktadır. Yani, çalışanların yönetim tarafından alınan kararlarda söz sahibi olmasını ifade eder.

Yönetime katılma kavramı genel anlamda, bir örgütte bulunan iş görenlerin yöneticileri aracılığıyla örgütte alınan ve onları etkileyen kararlarda söz hakkı sahibi ve oy hakkı sahibi olmalarıdır. Özetle yönetime katılma karar verme ve alınan kararları uygulama yetkisini belli ölçülerde genişletmesidir. (Bolat, 2008: 108).

Yönetime katılma bazı önemli özelliklere sahiptir. Bu özellikler şunlardır (Atalay, 2010: 10) :

- Örgütün insan kaynaklarının veya alt kademelerinin politika ve kararlara katılımları,
- Yönetime katılanların tatmin olacakları demokratik bir ortama sahip olmaları,
- İnsan kaynakları ve yönetici arasında işbirliği oluşturarak örgütün daha etkinlik oluşturması ve verimlilik sağlamasıdır.

Yönetime katılma ile personel güçlendirme arasında oldukça benzerlikler mevcuttur ve hatta bu kavramlar çoğunlukla birbiriyle karıştırılmaktadır. Yönetime katılım başında gücü az olan personelin yönetimde daha fazla güç sahibi olmalarını sağlamaktadır. Böylelikle bireyler örgütlerinin sahip olduğu problemlerin çözülmesi için fikirlerini belirtebilmektedirler (Seçgin, 2014: 61).

Yönetime katılım personel güçlendirmenin ön koşullarından biri olmasına karşın kendisi değildir. Personel güçlendirme de iş görenlerin işleri hakkında olan kararlara etkin bir şekilde katılmaları ve bunu örgütlerinin de kabul etmesinden söz edilmektedir ve personel güçlendirme de, yönetime katılımı bir kademe daha ilerleyerek, kararların uygulanmasında iş görenlerin aktif olmasından da söz edilmektedir (Coşkun, 2002: 221). Kısacası, personel

güçlendirmenin temelinde güçlendirilmiş örgüt ve iş gören bulunmaktadır ve yönetime katılmanın ötesinde, kararların uygulama aşamasına katılımı savunmaktadır.

Görülmektedir ki personel güçlendirme ve yönetime katılım arasında birçok benzerlik olmasına rağmen farklılıklar da mevcuttur ve bazen bu iki kavram birbirine karıştırılmaktadır. Özetle yönetime katılımı iş görenlerin karar alma süreçlerinde belli ölçülerde ve imkân verildiği kadarıyla rol oynayabiliyorlarken, personel güçlendirme de iş görenler sürekli bir biçimde problem çözme ve karar alma süreçlerinde rol oynamaktadırlar. Sebebi ise personel güçlendirme de işi yapanın kararları alan kişi olmasıdır. Diğer bir deyişle, personel güçlendirmede karar alma da imkân verildiği kadar olan bir katılım değil, karar sürecinde devamlı bir katılım durumu mevcuttur.

### **3.1.5 Personel güçlendirme ve güç**

Genel anlamıyla güç, dış kaynaktan gelmekte olan, herkesin sahip olamayacağı, başka bireylere istediğini yaptırabilme yeteneğidir ve rekabetin hâkim olduğu bir kavramdır. Bu karşın personel güçlendirme ise, iç kaynaktan gelmekte olan, güçlendirme uygulanan herkesin sahip olabileceği, başka bireylere istediklerini yaptırabilme becerisidir ve iş birliğinin hâkim olduğu bir kavramdır.

Güçlendirme kavramı “güç” vermekten geçmektedir. Güç yönetim kavramı olarak çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır (uzmanlık gücü, ödüllendirici güç, karizmatik gücü, resmi güç, zorlayıcı güç). (Yıldırım, 2015: 74). Personel güçlendirme ise bu yönetsel güç çeşitlerini iş görenler arasında güçlendirmeyi ifade etmektedir. Bu anlamda güç kavramıyla personel güçlendirme arasında yakın ilişki mevcuttur.

Gücün belli başlı kaynakları vardır ve işletmelerde de güç kaynaklarını uzmanlık, işletme içinde ki mevkiden kaynaklanan resmi otorite, ceza ve ödüller üstünde kontrolcü lük, fiziksel kaynaklarda kontrolcü lük, bilgi sahipliği, fırsatları değerlendirme becerisi, zamanlama becerisi oluşturmaktadır. Örgütlerde bulunan bu güç kaynaklarından hiçbiri birbirinin yerine geçemeyecek olsa dahi personel güçlendirme çalışmalarında genel olarak uzmanlık gücü ve resmi güç daha fazla ön plandadır (Doğan, 2006a: 27).

Personel güçlendirme ve güç kavramı birbiriyle iç içe olmasına karşı aslında farklı kavramlardır. İnsanlar güç sahibi olabilir ve güçlendirilebilirler. Yani bireyler arasında ya güç veren ya da güçlendiren bulunabilmektedir. Güç, kavramı karizmatik güç, ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü gibi şekillerde de karşımıza çıkabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011a: 626). Örgütlerdeki güç ve kaynakları şu şekilde açıklayabiliriz:

- *Resmi güç*, genelde örgütlerde güç sahibi olmanın temel unsurudur. Bu güç çeşidi, örgütteki kaynakları kontrol etme ve kullanmak amacıyla verilen bir otoritedir. Resmi güç ödüllendirici ve zorlayıcı güç çeşidine oranla daha geniş kapsamlıdır (Usta, 2017: 142). Resmi güç otoriteyi ifade etmektedir ve iş görenler tarafından örgüt içinde birtakım otoritelerin kabul edilişi, otoritesi kabul edilen üstlerin astlarından isteklerde bulunma hakkını doğurmaktadır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118). Özetle resmi güç, kabul edilmesi en kolay, en kapsamlı ve en etkili güç çeşididir.
- *Zorlayıcı güç*, iş görenler tarafından korku uyandırmaktadır. (Çalışkan, 2006: 31). Zorlayıcı güç çeşidinde, yöneticinin çalışanları başarısızlık durumunda cezalandırma hakkı bulunmaktadır. Bu bağlamda, yöneticiler iş görenlere başka göreve atama, işten çıkarma gibi cezalar vermektedirler. Çalışanların yöneticiyi bu şekilde algılıyor olması da önem arz etmektedir (Koçel, 2014e: 652). Sonuç olarak, örgütte zorlayıcı gücü yöneticiler doğru şekilde uygulayamazlar ise, yönetsel güç kavramı olmaktan uzaklaşma ihtimali yüksektir.
- *Ödüllendirici güç*, kullanan üstlerin karşılaştıkları duruma göre maddi ve manevi ödül veya ceza verme yetkisine sahip olmalarını ifade etmektedir. Verilen ödüller ise cezalardan daha fazla etkili olmaktadır (Taş, 2017: 144). Bu güç çeşidi, personele performansların artırılması için yöneticileri tarafından verilecek olan güçtür ve yöneticiler tarafından gerektiği şekillerde kullanıldığında oldukça etkili bir güç çeşididir (Çalışkan, 2006: 31). Özetle, ödüllendirici güç, zorlayıcı gücün tam tersidir ve daha etkili bir güç çeşididir.

- *Karizmatik güç*, doğrudan lider veya yöneticinin kişilik özellikleri ile bağlantılıdır ve genellikle liderlerde bulunan bir güç çeşididir. Lider kişiliği ile onu takip edenlere ilham kaynağı olmayı, ümitlerini gerçekleştirmeyi başarıyorsa bu, karizmatik güç sayesinde olmaktadır (Koçel, 2014e: 653). Iacocca'ya göre karizma, bireyleri peşinden sürüklemeyi sağlayan yetenektir. Şimşek'e göre ise karizma bireylerin davranışları ve kişisel özellikleriyle ilgilidir. Karizmatik güç ile kişiler, diğerlerinin davranışlarına tepki göstermektense, onların tepki göstermesine olanak sunma becerisidir denilebilir (Taş, 2017: 146). Kısacası, karizmatik güce sahip olan lider ve yöneticiler, hitap ettiği kitleyi daha içten ve daha fazla etkilemektedir.
- *Uzmanlık gücü*, yöneticinin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve becerilerinden kaynaklanır ve bu güç çeşidinde çalışanların algısı önem taşımaktadır. Bu anlamda, personel eğer yöneticisini lider olarak algılıyor ve onun uzman olduğuna inanıyorsa, yöneticisinden etkilenmesi de daha fazla düzeyde olacaktır. karşı olan tutumu da olumlu anlamda gelişme gösterecektir (Koçel, 2014e: 654). Kısacası uzmanlık gücü elde edilen deneyimlerin sonucunda sahip olunan ve bu nedenle astlarda güven yaratan bir güç çeşididir.

Örgütlerde yapılacak olan biçimsel bir iş ile ilgili karar verme yetkisinin üstten asta verilmesi durumu resmi gücün devridir. Bahsedilen resmi güç devri ise güçlendirme sürecinde tek başına başarı sağlamayacaktır. İş görene resmi güç yanında teknik anlamda deneyim ve bilgi edinebilmesi açısından gereken uzmanlık ve eğitim bilgilerinin sağlanması da gerekli koşullar olarak ortaya çıkmaktadır (Uzunbacak, 2013: 14). Böylelikle iş görenin uzmanlık gücü artacaktır.

Tablo.3.1'de personel güçlendirme ve güç kavramlarının arasındaki ilişki gösterilmiştir:

**Çizelge 3.1:** Güç ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki

<b>GÜÇ</b>	<b>PERSONEL GÜÇLENDİRME</b>
<b>Dışsal Kaynak</b>	<b>İçsel Kaynak</b>
Az sayıda insan sahip olabilir	Güçlendirilen herkes sahip olabilir
Başkalarına istediğini yaptırma yeteneğidir	Başkalarının istediklerini yapmalarını sağlama yeteneğidir.
Rekabete yol açmaktadır	İşbirliğine yol açmaktadır

**Kaynak:** (Şenel, 2006: 17)

Şekilde görülmektedir ki, güç herkesin sahip olamayacağı bir kavram iken, güçlendirme üzerinde güçlendirme uygulanan herkesin sahip olduğu bir kavram olarak birbirinden farklı özellikler göstermektedir ve kullanımları aşamasında yetenek gerektirmektedir. Aynı zamanda, güç kavramı güçlendirilmiş personel oluşturmanın temel şartıdır. Bu bağlamda, kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanı sunulması, eğitimlerle uzmanlıkta geliştirme sağlanması, seçim hakkı verilmesi, bilgi paylaşımında kolaylık sağlanması, iş görenlerin pozisyonlarının gücünü arttırmak, motivasyon ve güven sağlamak gibi etkenler güçlendirmenin geliştirilmesini sağlamaktadır.

### **3.1.6 Personel güçlendirme ve personelin özellikleri**

Personel güçlendirme uygulanacak olan personelin sahip olması gereken birtakım özellikler vardır ve bu özellikler sayesinde, güçlendirilme uygulanacak doğru personel seçilecektir. Bu sayede, güçlendirme uygulamalarından alınacak verim ve başarı artacaktır.

Quinn ve Spreitzer 1997 yılında araştırmalar yapmışlardır ve yaptıkları araştırmalarda güçlendirilen personellerin bazı özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu özellikler şunlardır (Doğan, 2006a: 67-68) :

- Güçlendirilen personelin yetenekleri ve yeterliliği hakkında bilgisi vardır. Yani, personellerin yetenekleriyle yaptıkları işlerini iyi şekilde yaptıklarına olan inançları ve işlerini iyi yaptıklarının bilincinde olmalarıdır.
- Güçlendirilen personel yaptığı işin önemini farkındadır. Yani, iş görenlerin işlerinin kendileri açısından ne kadar önem arz ettiğinin bilincinde olmaları ve yaptıkları konusunda dikkatli olmalarıdır.

- Güçlendirilen personel kendi özgür iradesiyle fikirlerini belirtebilir. Yani, güçlendirilen personellerin işlerini ne şekilde yapacaklarıyla alakalı kendilerini serbest hissetmeleri demektir.
- Güçlendirilen personel işini etkileyebilir, yani personellerin birimlerinin ve diğer birimlerin de onun fikirlerinin dinlediğine ve önemseydiğine inanmasıdır.

Yukarıda sıralanan özellikler dışında güçlendirilmiş çalışanların sahip olması gereken başka özelliklerde vardır. Bu özellikler şunlardır (Kara, 2016: 42) :

- Güçlendirilmiş personel kendisini iyi tanımalıdır,
- Güçlendirilmiş personel kendine karşı dürüst olabilmelidir.
- Güçlendirilmiş personel değişime açık ve kolay kabul edebilir olmalıdır.
- Güçlendirilmiş personelin faaliyet yönelimli olması gerekmektedir.
- Güçlendirilmiş personel sahip olduğu olumsuz özelliklerin de farkında olabilmelidir.
- Güçlendirilmiş personel kendini geliştirmeye karşı istekli olmalıdır.
- Güçlendirilmiş personel başarının kaynağını kendi içlerinde bulmalıdırlar.

Öte yandan 1997 yılında Quinn ve Spreitzer tarafından yapılan çalışmalar göstermiştir ki, güçlendirilen orta düzey yöneticiler de meslektaşlarından birtakım farklılıklar göstermişlerdir. Aynı zamanda, güçlendirilen çalışanların kendileri ve çalıştıkları kişiler onun işlerinde daha etkili olduğunu fark etmektedirler, daha yenilikçi bir kimliğe bürünmektedirler, liderlik hareketlerini aktifleştirebilmektedirler. Ayrıca güçlendirilen çalışanların kendilerini daha iyi tanıyor olmaları sebebiyle birlikte çalıştıkları bireyler tarafından da daha karizmatik görünmektedirler (Doğan, 2006a: 69). Dolayısıyla, güçlendirilen çalışanlar örgütte daha verimli olacak ve özelliklerinde olumlu gelişmeler yaşayacaklardır.

Sonuç olarak güçlendirilen personeller her anlamda kendileri de örgütlerine de önemli ölçüde kazanımlar sağlamaktadırlar. Personel güçlendirmeye önem gösteren bir örgütte işletme de personel de, hizmet alan müşteriler de kazanır.



### **3.2 Personel Güçlendirmenin Temel Boyutları**

Personel güçlendirme kavramının literatürde davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki farklı boyutu bulunmaktadır. Literatürde yer alan bu iki personel güçlendirme boyutu aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

#### **3.2.1 Personel güçlendirmenin yapısal boyutları**

Personel güçlendirme de yapısal boyut teorisi bir örgütte güçlendirme anlamında gücün ve fırsatların önemine vurgu yapmaktadır.

Personel güçlendirmenin yapısal boyutu, örgütte ki personellerin davranışlarında etkili olan şartları ve durumları araştıran Kanter tarafından geliştirilmiştir (Mujka, 2011: 10)

Personel güçlendirmenin yapısal boyutu iş görenlerin işleri hakkında alınacak kararlara ve faaliyetlere katılımlarının sağlanmasıdır. Aynı zamanda yapısal boyut üst yönetimin yapması gereken sorumluluklarını ve güçlendirmede engel olan sınırlamaları yöneticilerin nasıl ortadan kaldıracaklarını araştırmaktadır. (Bal, 2019: 9)

Yapısal güçlendirmenin gerçekleştirilmesi açısından Kanter'e göre işletme içinde gerekli birtakım yapılar vardır. Bu yapılar ise; işin yapılması için gerekli kaynaklara erişim, öğrenme fırsatı, destek sağlamak, bilgiye erişimdir. Personel güçlendirmenin yapısal boyutu Kanter tarafından 1993 yılında geliştirilmiştir. Personel güçlendirmenin yapısal boyutu açısından Kanter, 1993 yılında 4 yapı geliştirmiştir. Bu yapılar şunlardır (Gürbüz, 2012: 17-18) ;

- Personelin örgüt ile alakalı tüm bilgiye ulaşabilmesi ve çalışanın mesleki sorumluluk bilincinde olması,
- İş görenin kendini geliştirebilmesi açısından meslek dışı faaliyetlere katılım sağlayabilmesi,
- Karar verme konusunda destek sahibi olması,
- İş görenin dilediği zaman kaynakları ulaşabilmesi

Yukarıda bahsedilen 4 yapıdan ne kadar mevcut olduğuna oranla güçlendirme yapılacaktır.

Personel güçlendirmenin yapısal boyutu bir örgütte meydana gelen davranışın neden sel etkenlerini ele almaktadır. Örgüt içinde ki tüm iş görenlere güç ve fırsat sağlanırsa iş görenler daha verimli olacaktır ve örgütsel iyileşmeler sağlanacaktır.

Yapısal boyuta göre literatürde birtakım güçlendirme tanımları bulunmaktadır. Bu tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Yapısal yaklaşıma göre güçlendirmeyi Cacioppe şu şekilde tanımlamıştır: iş görenlere işleri hakkındaki konularda karar ve takdir yetkisini kullanım gücü vererek, onlara yeteneklerini kullanmaları konusunda teşvik oluşturma sürecidir(Bal, 2019: 8).
- Erstad'a göre yapısal boyutta güçlendirme, iş görenlerin örgütte yaptıkları işler hakkında karar verebilmeleri açısından gereken koşulların oluşturulması ve iş görenlerin sorumluluklarının bilincinde olmaları için yönetimin gereken çalışma ortamını yaratmasıdır (Kıral, 2015: 4).
- Vogt ve Murrell için personel güçlendirme, iş görenin eğitilmesi, kolaylaştırma, yönlendirme, kolaylaştırma ve yapılandırma unsurları göz önüne alınarak yönetim süreci perspektifinde ele alınan ve bu unsurların hepsinin uyum halinde olması gereken süreçtir (Koçak, 2018: 4493).
- Lawyer ve Bowen'e göre yapısal boyutta güçlendirme, ödül, bilgi, enformasyon ve gücün alt kademe de ki iş görenler ile paylaşım sürecidir(Bal, 2019: 8).

Yapısal yaklaşım güçlendirme konusunda yönetime düşen vazifelerin neler olduğunu ve yöneticilerin yapmaları gerekenleri incelemektedir. Aynı zaman da buna ek olarak, güçlendirmede engel teşkil eden sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğinin üzerinde durmaktadır (Gürbüz, 2012: 18).

İşletmeler de yapısal güçlendirmenin verimli bir şekilde sağlanabilmesi için yöneticilerin yapmaları gereken sorumluluklar ve görevler şu şekildedir (Honold, 1997:204):

- İş zenginleştirme kullanmak
- Örgütte paylaşılan vizyon yaratmak

- İş görenlere üst yönetimin destek sağlaması
- Örgütte takım ve geçici grup modellerinin bulunması
- İşbirliği oluşturulan bir şekilde işlerin yeniden tasarımının yapılması
- Danışmanlık ve koçluğun geliştirilmesi
- Kazan-kazan yapısında ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi
- Hedeflerin ortak noktada buluşturulması ve belirlenmesiyle iş görenlere aktarılması

Özetle, personellerin yapısal olarak güçlendirilmesi kararlara katılım hakkı, yetki devri, bilgi ve kaynaklara erişim, eğitim gibi iş görenlerin örgütte verimli bir biçimde faaliyet gösterebileceği şartların sağlanmasını ifade etmektedir. Bu anlamda, yönetimin vazifesi, katılımcılığı ödüllendirip risk almayı cezalandırmayan örgüt, herkesi etkileyecek bir misyon ve özerkliğe sahip yapı oluşturmaktır. Personel güçlendirme de sadece bunları elde edebilecek bir oluşum içinde kalıcı olabilecektir. Yapısal olarak personeli güçlendirmede üst yönetimin yapması gerekenlere odaklanılır, konu hakkında hazırlanması gereken şartların çerçevesinden yaklaşılarak açıklamaya çalışmaktadırlar

### **3.2.2 Personel güçlendirmenin psikolojik boyutları**

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu, güçlendirme uygulamalarının çalışanları psikolojik olarak etkileyecek olan duygularına ve algılarına yaptığı etkiyi ele almaktadır ve bu yönüyle ele alındığı zaman örgütte motivasyon sağlamak daha mümkün hale gelecektir.

Personel güçlendirme çalışmalarının en iyi göstergesi güçlendirilen çalışanların diğerlerinden daha üretken ve etkin çalışıyor olmalarıdır. Bu bağlamda, güçlendirilen personeller yaptıkları işlerle alakalı daha çok bilgiye sahiplerdir ve işlerini analiz ederek iş planlarını hazırlar, performanslarına etki eden problemler hakkında çözümler üretebilirler. (Özmen, 2017: 16)

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutuyla ilgili özellikle Spreitzer, Conger ve Kanungo çalışmalar yapmışlardır. Yapmış oldukları araştırmalar güçlendirmenin iş görenlerin iç dünyasına ve duygularına hitap eden bir süreç olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki

psikolojik güçlendirme farklı boyutlara sahip olan çok yönlü bir yapıdır ve sosyal çevre ile de yakından ilişkilidir (Bal, 2019: 9-10)

Thomas ve Velthouse, araştırmaları ile psikolojik güçlendirmenin motivasyonu artırdığını öne sürmüşlerdir. Onlara göre bu model, yetkinlik, etki, anlamlılık ve otonomi olmak üzere dört bileşene sahiptir ve bunların bir araya gelmesi ile iş görenler işlerini daha verimli ve etkin bir şekilde yapacaklardır. Aynı zamanda onlara göre bu bileşenlerden birinin dahi eksikliğinde güçlendirme olumsuz etkilenecektir. Spreitzer de yaptığı araştırma ile 1995 yılında Thomas ve Velthouse'un bileşenlerini geliştirmiş ve aynı şekilde personel güçlendirmenin psikolojik boyutunun da ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Spreitzer güçlendirmeyle alakalı yapılan çalışmaların temelinde bireyin olduğunu ve örgütsel şartların iş görenlerin güçlenmesi için yetersiz kalacağını, bu sebeple asıl önemli olanın iş görenlerin güçlendirilmesinin nasıl algıladığı olduğunu savunmuştur. Ona göre, personeller örgüt stratejisini işlerin yapılma şekline, örgüt faaliyetlerinin sonucuna etki etmektedirler ve bu etkinin derecesi iş görenlerin örgüt içinde ki performans ve konumuna göre fark edecektir (Uzunbacak, 2013: 48-49). Dolayısıyla, psikolojik güçlendirmenin bileşenleri birbirini tamamlamakta ve süreci verimli hale getirmektedir. Buradaki amaç çalışanların psikolojik anlamda güçlendirilmeyi doğru algılamalarını sağlamaktır.

Conger ve Kanungo araştırmalarından esinlenen Thomas ve Velthouse personel güçlendirme kavramını “dört algısal boyuttan meydana gelen ve bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan içsel görev motivasyonu” olarak tanımlamıştır. Bunla beraber Spreitzer ise benzer şekilde “anlam, yetkinlik, otonomi (seçim) ve etki” şeklinde 4 farklı algısal boyuttan meydana gelen “motivasyonel yapı” olarak tanımlamıştır (Çöl, 2008 37).

Buradaki dört boyutu birçok araştırmacı aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

### **3.2.2.1 Yetkinlik**

Yetkinlik boyutu, personelin gösterdiği gayretleri karşısında, sorumlu olduğu işi başarabileceğine dair oluşan inancını ifade eder ve kişi işle ilgili yeterli olduğunu hissetmektedir.

Yetkinlik, kişinin kendi yetenek ve becerilerine olan güvenini ifade eder. Bu kavram ile ilgili eleştiriler bireyin davranışsal ve çevresel seçimleri üzerinde etki etmektedir. Kişiler yeteneklerinden emin ise, bunu gerektiren faaliyetlerde rahatça bulunabilmektedirler. Ayrıca kişilerin yetkinliğini yaşamış oldukları deneyimlerde şekillendirmektedir. Bu bağlamda, daha önce başarı gösterdiği bir durum ile karşı karşıya kaldığı zaman yetkinlik algısı güçlü olacaktır (Bolat, 2003: 204).

### **3.2.2.2 Otonomi (Seçim)**

Otonomi kavramı işle alakalı davranışları başlatma ve sürdürme yetkisidir. Seçim yetkisi sayesinde personel örgüt içinde kendini daha rahat çalışma koşullarına sahip hissetmekte ve baskı hissi olmadığından, daha rahat bir şekilde işlerini gerçekleştirebilmektedir.

Otonomi hür irade demektir. Otonomi kavramı güçlendirme çerçevesinde ele alındığında, çalışanın yaptığı ve yapacağı işler ile alakalı faaliyetleri düzenleme konusunda bağımsız olarak karar verebilme gücünü kendinde bulmasını ifade etmektedir (Akan, 2017: 10).

Seçim boyutu ile personel işleri yönetme ve düzenleme hakkında seçeneği bulunduğu inanır ve böylelikle rahatlık, inisiyatif, yaratıcılık, esneklik ve olayları düzenleme fırsatı elde etmektedir. Denetim yapamayan personelin öz yetki duygusunda eksiklik oluşmakta ve baskı hissetmektedir (Arı ve Ergeneli, 2003: 135).

### **3.2.2.3 Etki**

Örgütsel çıktılarda etkili olduklarına inanan bireylerin performans ve verimlerinde ki artış daha fazla olmaktadır.

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu çerçevesinde etki, iş sonuçlarının yaratmış olduğu etki olarak tanımlanmaktadır. İş ile alakalı yönetsel, stratejik gibi çıktıları etkileme derecesi ve potansiyelidir (Çavuş, 2006: 71).

Psikolojik güçlendirmenin etki boyutu, bireylerin iş süreçlerinde sonuçlar üzerinde etkili olabileceklerine ve fark yaratma kapasiteleri olduğuna inanmalarını ifade etmektedir. buna göre, eğer kişiler örgütsel sistemde ve sonuçlar üzerinde etki yarattıklarına inanırlarsa, etkilerinin düzeyini artırmak

için daha fazla gayret göstereceklerdir. Böylece çalışanlardan sağlanan verim daha yüksek olacaktır (Altındış ve Özutku, 2011, 168).

#### **3.2.2.4 Anlam**

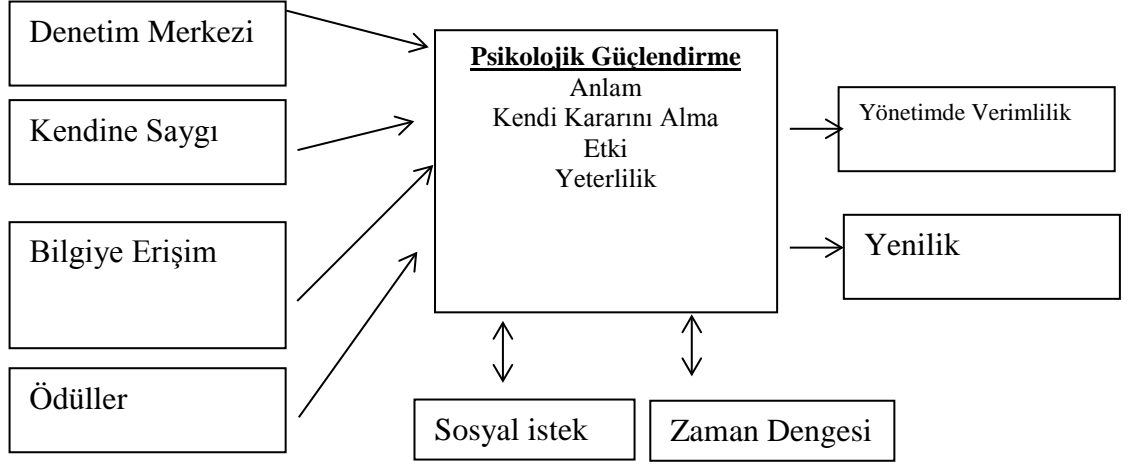
Araştırmacılar anlam boyutunu personel güçlendirmenin motoru olarak ele almaktadırlar. Çünkü eğer bir iş gören işine değer ve anlam yüklemeyse, çaba göstermeyecek, güçlendirilmiş hissedemeyecek ve personel güçlendirme uygulamaları amacına ulaşamayacaktır.

İş gören ve yapılan iş arasındaki uyum, inanç ve değerlerdir. İş görenlerin inanç, davranış ve değerleriyle kendilerine verilmiş olan görev amaçlarının tutarlılığı ve yaptıkları işlerin onlar açısından bir değer taşımasıdır (Gül, 2019: 11).

Kişilerin sahip oldukları görevleri anlam yüklemeleri, görevlerini içsel anlamda önemsemelerini ifade etmektedir. Bireylerin tutum ve davranışları, işlerine yükledikleri anlam ve değer ile arasında uyum sağlamaktadır. Personelin işine verdiği değer ve yüklediği anlam personel güçlendirme uygulamalarının en önemli kriteridir. Eğer iş görenler işleri ve değerleri arasında uyum sağlayamazlarsa, personel güçlendirme süreci negatif etki görecektir (Doğan ve Demiral, 2009: 50). Özetle kişilerin değerleri ve işleri arasında uyum sağlanırsa, personel güçlendirme de o kadar verimli hale gelecektir. Anlamlılık düzeyinin düşük olması, iş görenlerin işlerine olan ilgisizliğine sebep olacakken, yüksek olması ise performans artışı, örgüte bağlılık kurulması gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalar, personel güçlendirmenin, kişilerin görevlerine anlam yüklemesi, işinde yeterli düzeyde olduğuna inanması, işinde karar alma olanağına sahip olması ve işine etki edebildiğini düşünmesi olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.1'de Spreitzer tarafından psikolojik personel güçlendirmenin bahsettiğimiz boyutları ile gerçekleşme süreci gösterilmektedir.



**Şekil 3.1:** Psikolojik Personel Güçlendirme

**Kaynak :** (Spreitzer, 1995: 1445)

Şekilde 3.1’de görüldüğü gibi, personel güçlendirme, güçlendirme uygulanacak olan çalışanın dış etkileri ortadan kaldıracak güce sahip olması, kendine saygı duyması, örgüt hakkında bilgiye ulaşması, elde edeceği ödüller hakkında bilgilendirilmelidir. Bu bağlamda, psikolojik güçlendirme süreci neticesinde yönetimde yenilik ve verimlilik sağlanmış olacaktır (Çavuş, 2006: 72).

Görülmektedir ki, personel güçlendirme de psikolojik boyut ilk olarak iş görenlerin işlerindeki rollerini nasıl algıladıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Daha sonra iş görenin güçlendirme sürecinde yapılan işlerdeki rollerini şekillendirip, onların beklentilerine karşılık vermeyi amaç edinmektedir. Aynı zamanda, güçlendirmenin psikolojik boyutu bu sürecin yetkinlik, etki, anlamlılık ve seçim bileşenlerinin bütün halinde ele alınması gerektiğini, bu sürecin değişim halinde ve sürekliliğe sahip olduğunu, çalışma şartlarının belirlediği psikolojik bir durum olduğunu ortaya koymaktadır. İş gören gereken eğitimi aldığı zaman işinde yetki kullanabildiğinde, ihtiyacı olan kaynak ve bilgilere ulaşabildiğinde kendini psikolojik olarak güçlü hissedecek olmasından dolayı psikolojik personel güçlendirme, yapısal personel güçlendirmenin bütünleyicisi niteliğindedir. Bu anlamda, yapısal anlamda güçlendirilmeyen iş görenlerin psikolojik olarak da güçlendirilebileceklerini söylemek mümkün olmayacaktır.

### **3.3 Personel Güçlendirmenin Unsurları**

Bir örgütte iş gören güçlendirme anlayışının örgüt kültürü içine yerleştirilmesi için bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar ; katılım ve karar verme yetkisi, görev ve yetki devretme, sorumluluk, Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, çalışma ortamında eksiklik, açık bir iletişim ortamı, kaynaklara ulaşılabilirlik, çalışanlarda güven yaratma, çalışanları ortak hedefe yöneltme, çalışanların yeteneklerini geliştirme ve çalışanlara performans konusunda geri bildirimde bulunmadır. Aşağıda tüm bu unsurlar detaylıca ele alınmaktadır.

#### **3.3.1 Katılım ve karar verme yetkisi**

Katılım ve karar verme yetkisi sayesinde personel yönetimde daha etkin rol oynamakta ve böylece kurulan ilişkiler de daha etkili hale gelmektedir.

Larzon ve Lafosto, örgütlerde işbirliği ve güven ortamının sağlanması açısından gerekli olan temel unsurların insan kaynaklarının sorumluluk alma konusunda özen göstermesi ve karar alma konusundan özgürlük sağlaması olduğunu öne sürmüşlerdir (Atalay, 2010: 13). Yani, personel güçlendirme gerçekleştirmek için güven ve işbirliği ortamı yaratmak gereklidir ve bunun için ise insan kaynaklarının risk alarak karar vermeleri şarttır.

Personel güçlendirme kavramı takım ve takım üyelerinin yönetici onayı gerekmeden karar verme yetkisine sahip olmalarını savunmaktadır. Güçlendirilmiş takımlar ve takımların üyeleri birtakım konularda karar alma yetkisine sahiptirler. Güçlendirilen takımların karar alma yetkisine sahip oldukları konular şu şekildedir (Doğan, 2006a: 47-48) ;

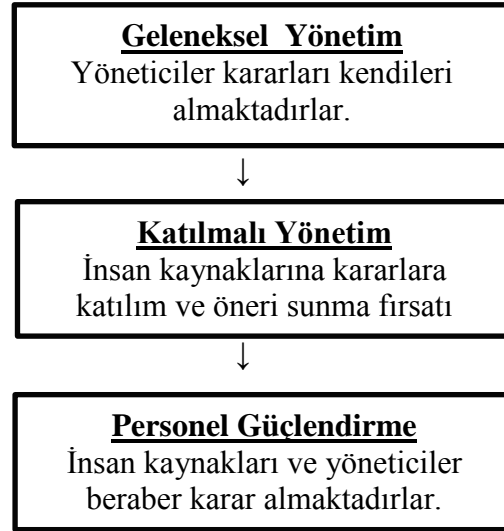
- Takım üyelerinin görevlerini programlanması konusunda,
- Müşteriler ile düzenli bir şekilde karşılıklı iletişim kanalı oluşturma ve geri-besleme yapma,
- Kendi çalışmalarının değerlendirilmesi ve kalite standartlarının öğrenimi,
- Kalitede problem görüldüğünde üretimi kesme,



- Çalışmalarla alakalı süreç kurallarını belgeleme, takip etme ve iyileştirme,
- Yapılması gereken işlerin plan ve programlanması konusunda,
- Ekipman seçimi, düzeni ve kullanılması konusunda,
- Kullanılacak ekipmanın koruyucu bakım ve tamirinin yapılması,
- Materyal arz zincirinin organizesi,
- Örgüt dışı tedarikçiler ile doğrudan sözleşme yapmak veya zamanlama koşullarının satın alma bölümü ile kararlaştırılması,
- Takımda bulunan üyelerin görevleri konusunda eğitiminin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerinin gerçekleştirme,
- Disiplin metotlarının ve devam standartlarının tespiti,
- Takım toplantılarının sıklık, zaman ve yerinin tespitini sağlama.

Personel güçlendirme yaklaşımı ile katımlı yönetim yaklaşımı birbirlerine karıştırılmaktadır. Güçlendirme de, insan kaynaklarının kararlara aktif olarak katılmaları söz konusudur. Katımlı yönetim de ise, insan kaynakları karar verme evresine aşağıdan yukarıya doğru katılmaktadır. Yani katımlı yönetimde insan kaynakları karar verme sürecine mutlak katılım değil, kısmi katılım yapmaktadır (Şimşek, 2004: 13) .

Personel güçlendirmenin, geleneksel ve katımlı yönetimi kapsayan bir yönetim biçimi olduğu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



**Şekil 3.2:** Personel güçlendirme ve Katımlı Yönetim

**Kaynak:** (Atalay, 2010: 15)

Şekil 3.2’ de görüldüğü üzere, insan kaynakları yönetime katılırken üst yönetim dilerse öneri ve fikirlerini belirtebilmektedir. Personel güçlendirme de ise insan kaynakları yetenek, bilgi ve güçleri olmasından dolayı kararlara katılımlarını serbest bir ortamda yapabilmektedir. Dolayısıyla personel güçlendirme de insan kaynakları sorumluluk ve risk alabilmektedir.

Özetle, katılım ve karar verme yetkisi iş görenin karar verme ve yönetim sürecinde aktif rol oynamasıdır. Bu sayede, karar kalitesinde iyileşme, örgütsel amaçlar ile kişisel amaçlarında dengeleme, verimlilikte artma, çatışmaları önleyebilme gibi bir çok fayda sağlanmaktadır. İşletmeler açısından katılım ve karar verme yetkisi, yönetim ve personel arasında daha etkili ilişkilerin kurulmasına ve iş görenin yönetime katılmasına olanak veren bir yönetim anlayışı olmasıyla birlikte, iş tatminini artırmakta ve personelin inisiyatiflerini geliştirmektedir.

### **3.3.2 Görev ve yetki devretme**

Personel güçlendirme yetki devrinin bir uzantısı gibi de kabul edilebilir fakat güçlendirme daha geniş anlama sahiptir.

Yetki ve görev devrinde lider yetki ve görevlerini sonucunu da kabul ederek, daha iyi sonuç alacağını düşündüğü astlarına devir etmektedir. Güçlendirme de ise işi filli olarak yapan personelin uzmanlık bilgisini, olanaklarını görmesini,

gereken kararları alabilmesini sağlayabilmek söz konusudur (Çalışkan, 2006: 31). Kısacası personel güçlendirme de iş göreni işin sahibi haline getirmek söz sonusundur.

Genellikle yetki ve görev devrine yöneticiler olumlu bakmaktadır fakat başlangıcında yönetici devredilecek görev ve yetkinin devrinin yararına ve gerekliliğine inanmalıdır. Görev ve yetki devrinde yönetici sorumluluktan kurtulamaz fakat güçlendirme de yetki ve sorumluluk tek bir kişidedir (Akçakaya, 2010: 151).

Görev ve yetki devretme temel olarak hiyerarşik yapı anlayışıyla ilişkilidir. Hiyerarşik yapılar esasında örgütün çıktılarının kalitelerini kontrol etmek için oluşturulmaktadır. Bu karşın güçlendirme de işi yapan iş sahibi haline getirilmektedir (Bolat, 2008: 103).

Özetle, yetki ve görevi devretme ile personel güçlendirme genel anlamda değerlendirildiğinde farklı fakat bağlantılı kavramlar olduğu görülmektedir. Güçlendirmenin unsuru olan yetki devri ile personel güçlendirme de amaçlanan personeli işin sahibi hissettirme algısı başarılılabilmektedir. Güçlendirme basitçe yetki vermek değil, personellere ihtiyaçları olan imkânı sağlamak ve gerekli koşulları yaratmaktır. Güçlendirmenin birincil amacı olan personeli iş sahibi gibi yapma olgusunu başarmak yetki devretmekten geçmektedir. Bu anlamda yetki ve görev devri personel güçlendirme de gerekli olan koşullardan biridir.

### **3.3.3 Sorumluluk**

Personel güçlendirme uygulamaları, personellere sorumluluk vermeyi gerektirmektedir. Verilen sorumluluk, personel güçlendirmenin ana teması olan yetkinin temelidir.

Sorumluluk, bir bireyin kendi veya başkasının davranışları açısından, başka bir kişiye hesap verme ve davranışlarının doğurabileceği sonuçları kabul etme mecburiyetidir (Kara, 2016: 36). Bir işletme de güçlendirme yapılacaksa sorumluluk yetki ile beraber verilmelidir.

Sorumluluk kavramı yetkinin bir diğer yüzüdür ve personel güçlendirmenin en önemli unsurlarındandır. Bir örgütte personel gerçekleştirme yapmak hedefleniyorsa, personellere yetki ile birlikte sorumluluk vermek de

gerekmektedir. İş görenlerin sorumluluk sahibi olmaları ortak bir misyon ve vizyon yaratırken bilgi paylaşımı ve katılımın cesaretlendirilmesi yoluyla teşvik edilebilecektir (Koç, 2008: 10).

Personeller işletmeleri için fayda sağlayacak konularla ilgili karar alma konusunda güçlendirilirse, sorumluluk da hissedeceklerdir. Bu sayede işletme, iş görenlerin birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlayacaktır. Personellerde artırılan sorumluluk duygusu, başka kişilere karşı da sorumlu davranmak, istenenleri elde etmek, olumlu bir bakış açısına sahip olmak, bireyin itibarını sürdürmesi ve yapabileceğinin en iyisini yapması olarak görülmektedir (Karaca, 2018, 22). Dolayısıyla, personellerin güçlendirilmesi onların sorumluluk bilinçlerini kuvvetlendirecek ve en iyi performanslarını göstermelerine yol açacaktır.

Sorumluluk insan kaynaklarının örgüt amacına uygun şekilde davranmalarını, örgüt ve iş arkadaşlarına karşı sorumlu olmalarını, becerilerini maksimum düzeyde kullanabilmelerini sağlamaktadır ve aynı zamanda iş görenlerin işletmeye karşı olan güvenlerini de arttırmaktadır (Atalay, 2010: 15).

Özetle, personel güçlendirme temelinde sorumlulukların paylaşımı vardır ve personel güçlendirme daha çok takım merkezli yönetimi içeren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü takım merkezli yönetimde sorumlu olan kısım takımdır ve yönetici strateji geliştirme gibi konularda etkindir (Kara, 2016: 35-36). Sonuç olarak, söz konusu güçlendirilecek olan takımlar yetkinlikte üstünlük için gereken sorumluluğu da alarak, örgütün yaşamını sürdürmektedirler .

### **3.3.4 Bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması**

Günümüzün rekabet ortamında müşterilerin beklentilerin hızlıca karşılanması için bilginin kademeler arasından kolayla ulaşılabilir olması önem arz etmektedir.

Personel güçlendirme de başarı sağlayabilmek için bilgi işletme içinde güçlendirilecek personel ve üst kademe arasında paylaşılmalıdır. Bu sebeple güçlendirmenin başarı sağlamanın en önemli şartı, bilgiyi paylaşmayı kolaylaştıracak sistemin kurulmasıdır (Demir, 2013: 30).

Örgüt içinde bilgidan faydalanma becerisi, bilginin oluşma ve paylaşmasında rol oynayan işletme üyesi bireylere bağılı olmaktadır. Bireylerin sahip oldukları bilgileri diğlerleriyle paylaşmasıyla bilgidan yararlanma mümkün olabilmektedir. Bilgi paylaşımı aslında, var olan bilgiyi işletme içinde ki kişilerin kullanabileceğı duruma getirme eylemi olarak tanımlanabilir (Akan, 2017: 13).

İş görenlere gereken bilgiler verilir ise, onların işbirliğı istekleri gelişecek ve yetkilerini kullanma becerileri de gelişecektir. Bu anlayışı benimsemiş olan örgütlerde, kendilerini yönetebilen çalışma gruplarının, verim sağlamalarını arttırmada ve işlerini yaparlarken ihtiyaç duydukları tüm bilgiler verilmiş olacaktır. Bu yapıda ki örgütte ise çalışanlar sorumluluk alma konusunda daha istekli olacaklar ve oluşan güven ortamı sayesinde gelişim sağlayabileceklerdir. Bu sayede yeni fikirler üretmelerine de olanak verilmiş olacaktır (Doğan, 2006a: 50). Örgüt içi bilgilere ulaşım imkânı, üretmeyi, verimi ve işbirliğini arttırmaktadır.

Özetle, Bilgi paylaşımı, bilgiye erişilebilirlik personel güçlendirmenin temel unsurlarından biridir. Bu bağlamda bilgiye kolayca erişim sağlayabilen bireylerin olduğu, yani bilginin açıkça paylaşıldığı bir örgüt ortamında güçlendirilmiş personeller oluşturulabilmektedir. Örgütlerin bilgi akışı düzenlenerek personel güçlendirme başarılı hale getirilmelidir. Böylece örgüt içi bilgi ulaşımının kolay olması, bilgi paylaşımı ve karar almada bu bilgilerin kullanılmasıyla güçlendirme başarılı hale gelebilecektir. Bu sebeple, işletme içinde bilgi paylaşımı bir kültür haline getirilmelidir. Böylelikle iş görenler de örgüte bağılılık kazanacaklardır.

### **3.3.5 Yenilik**

Personel güçlendirme ile yenilik sürecinin desteklenmesi yakından ilgilidir. Çünkü yenilik sonucunda personel güçlendirme aşamaları ve amaçları sürdürülebilmektedir.

Yenilik kavramı işletme içinde yürütülen faaliyetlerde veya dışarıda ki ilişkilerde iyileştirilen ya da yeni bir ürünün, yeni bir pazarlama tekniğinin kullanılmasıdır. Zengin faaliyetler bütünü sonucunda yenilik oluşmaktadır. Bu faaliyetler, araştırma- geliştirme, pazarlama, stratejik planlama, proje yönetimi,

takım çalışması, yaratıcı düşünme ve eğitim gibi faktörlerin harmanlanmasıdır (Akan, 2017: 13).

Örgütler de yer alan değer ve yenilik sistemi, insan kaynakları için gelişim, büyüme, esneklik, vizyon geliştirme gibi konularda sorumluluk verilmesini içermektedir. Bu sayede, insan kaynaklarının yeni fikirler üretmelerine katkı sağlanmaktadır. Personel güçlendirmenin temel unsurlarından olan eğitim ve sorumluluk verme, güç kazandırma, bilgiye ulaşmada kolaylık sağlama ile insan kaynaklarının yaratıcılık ve yenilik özelliklerini geliştirmeleri sağlanabilmektedir (Atalay, 2010: 17). Dolayısıyla, yenilik sistemi insan kaynaklarının üretmesine ve geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, personel güçlendirme ve yenilik süreci eşzamanlı ilerlemek zorundadır. Personel güçlendirme modeli örgütlerde yenilik çalışmalarına cesaret vermektedir. Çünkü, personel güçlendirme anlayışında iş görenler işlerin yapılmasında, yeni fikirler üretme ve karar verme yetkisine sahip olmaktadır.

### **3.3.6 Eğitim ve geliştirme**

Eğitim ve geliştirme personellerin güçlenmesinin en önemli unsurudur ve bu sayede çalışanlar edindikleri bilgiler ile örgüte katkı sağlayacaklardır.

Eğitim personel güçlendirme içinde yer alan unsurların oluşumunda doğrudan etkilidir. Örgütlerin yeteneklerini geliştirmelerini, insan kaynaklarının sorumluluk almasını, sahip olduğu enerjinin tamamını kullanmalarını, bilgi kazanmalarını ve elde ettikleri bilgiyi örgüt yararına kullanmalarını, elde ettikleri gücü olumlu yönde kullanmalarını, yaratıcılıklarında gelişim sağlamaları için eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapmaları gerekmektedir (Atalay, 2010: 18).

Literatüre bakıldığında birçok araştırmacı ve yazarın personel güçlendirme açısından eğitimin önemine işaret ettiği görülmektedir. Kanter'e göre personel güçlendirme de eğitimin önemi şu şekildedir: “ personel güçlendirme de gücün yayılmasının anlamı, insanların öncelik olarak bu yeni tanımla alakalı eğitilmesidir” (Doğan, 2006a: 57).

İşletmeler için eğitim kısa dönemde maliyetli olarak görülse dahi, uzun dönemde nitelikli iş gücü ve yüksek verim sağlama anlamında yatırım

niteliğindedir. Eğitim ve geliştirme modeli örgütün kültür ve değerlerini kuvvetlendirmekte, değişim ihtiyacının anlaşılmasında da yardımcı olmaktadır. Personel güçlendirmenin gerçekleştirilebilmesinde iyi bir eğitim verilmesinin önemi son derece büyüktür, çünkü eğitim sayesinde örgütte açık bir iletişim ortamı sağlanabilecektir. Aynı zamanda, eğitim ve geliştirme ile destelenecek takım çalışmaları iş görenlerin sorun çözme yeteneğini artıracak ve bireyler kendilerini değerli hissedeceklerdir (Doğan, 2003b: 33). Dolayısıyla, eğitim uygulamaları örgüt açısından uzun ve maliyetli bir süreç olmasına karşın geleceğe yapılan bir yatırımdır.

Görülmektedir ki, personellerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamaları için eğitim ve geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitimlerle personellere problem durumunda karşılaştıkları sorunları çözmek için gerekli olan kaynaklara nasıl ulaşabileceği öğretilenektir. Böylelikle personeller güçlendirilmiş olacaklardır. Eğitim ve geliştirme iş görenlerin yeteneklerine katkı sağlayarak özgüven sahibi olmalarını ve personellerin yüksek standartlara ulaşmalarına yardımcı olacaktır.

### **3.3.7 Takım çalışması**

Örgüt içinde oluşturulacak takımlar, esnek çalışma ortamına zemin hazırlaması yönüyle personel güçlendirme amacına hizmet etmektedir.

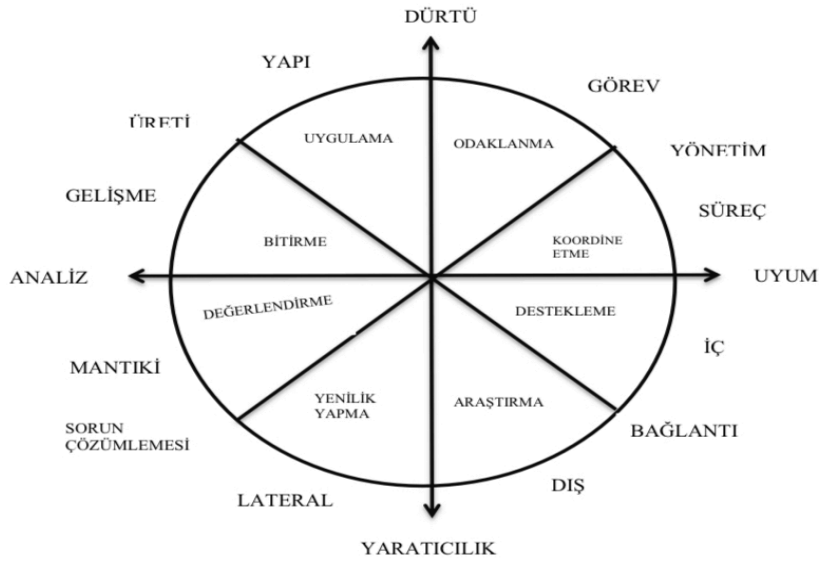
Yöneticiler personel güçlendirme yaparken takım oluşturmalıdırlar. Oluşturdukları takımları kullanmalı ve onlara örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluklar yüklemelidirler. Örgütlerin içinde takımlar oluşturulması için geleneksel yapılarını değiştirmeleri ve daha esnek hale getirmeleri gerekmektedir. Her oluşturulan grup takım olarak değerlendirilememektedir. Takımların bir amaç etrafında birleşmeleri gerekmektedir ve uyum içinde çalışma ihtiyacı duymaktadırlar. Takım üyelerin her biri örgütün amaçlarının ve örgütsel yapının farkında olmak zorundadır (Doğan, 2003b: 36). Özetle, örgütte takım oluşturma görevi yöneticilerindir ve yöneticilerin oluşturacakları takımlara yükleyecekleri anlam ve sorumluluklar ile, personel güçlendirme sürecini desteklemeleri gerekmektedir.

Takımlar belli bir amaç için koordinasyon sağlayan ve etkili iletişim kuran topluluktur. Belli amaç etrafında birleşen takımlar, bu amacı gerçekleştirmek

için koordineli hareket etmek durumundadırlar. Takımlar için dört temel özellikten bahsetmek mümkündür. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım, 2015: 65) :

- Takım az sayıda üyelerden oluşmalıdır çünkü böylelikle iletişim eksikliği ve oluşabilecek karmaşalar en aza indirilebilecektir
- Takımlar entegre edilebilen yeteneklere sahip olmalıdır yani üyelerinin yetenekleri bütünleyici ve tamamlayıcı nitelikte olmalıdır.
- Takım ortak amaç sahibi olmalıdır yani üyeleri belirli bir amaç için bir araya gelmelidir.
- Takım üyeleri ortak sorumluluk sahibi olmalıdırlar yani, belirli bir amaç için her bir takım üyesi ortak olan sorumluluğu almalıdır.

Aşağıdaki şekilde örgüt içinde takım oluştururken göz önünde bulundurulması gereken parametreler gösterilmektedir.



Şekil 3.3: Örgüt İçinde Takım Gücü Çemberi

**Kaynak:** (Akan, 2017: 20)

Şekil 3.3 'de de görüldüğü üzere, takımlardan en yüksek verimi sağlayabilmek açısından potansiyel ve yeteneklerin tümünü değerlendirmek gerekmektedir.



Bunlar, analiz, uyum, yaratıcılık ve dürtüdür. Yaratıcılık araştırma ve geliştirmeyi birbirine bağlar, analiz gücü değerlendirme ve bitirmeyi birbirine bağlar, dürtü işlerin zamanında ve uygun şekilde yapılmasını öngörür ve uyum ise takımın etkili bir takım olması için düzenleme ve desteklemeyi birbirine bağlamaktadır.

Görülmektedir ki, etkili takımların nasıl oluşması gerektiğinin bilincinde olan yöneticiler işletmelerine gelecekte önemli ölçüde rekabette avantaj elde etmelerini sağlayacaklardır. Bu bağlamda etkili bir takım oluşturmak için bir çok kriter mevcuttur ve bunu oluşturmak yöneticisinin becerisine bağlıdır. Bu sayede örgüt personel güçlendirme sürecinde takım çalışmasını etkin bir şekilde gerçekleştirirse başarı sağlayacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak mümkün olacaktır.

### **3.3.8 Çalışma ortamında esneklik**

Örgütlerde esnek çalışma ortamı iş görenlerin yaratıcılıklarını arttırmaktadır. Bu bağlamda, personel güçlendirme çalışmaları için çalışma ortamında esneklik uygun bir ortam yaratmaktadır

Çalışma ortamında oluşturulacak esneklik, işin önceden belirlenen şekiller çerçevesinde değil, alternatiflere açık ve bağımsız olarak yapılabilmesi anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2015: 66).

Örgütler de daha verimli hizmet sağlamak ve daha yüksek iş standartlarına ulaşabilmek için esnek bir çalışma yapısı oluşturmak hayati önem taşımaktadır. İş görenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, gereken yetenekleri kazanmaları, eğitimlerle cesaretlendirilmeleri ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır. Güçlendirme oluşturabilmek için iş görenlerin kalıplar içine alınması yerine, onlara iş konusunda bağımsızlık sağlanması gerekmektedir (Koç, 2008: 14).

Çalışma ortamı esnek olan ve güçlendirilen personellerin kazandığı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Doğan, 2006a: 60) :

- Monotonluktan kurtulabilmekte ve yaptığı işi değiştirebilmekte,
- Kendine işten harici boş zamanlar yaratabilmekte,

- Yaptığı işle alakalı oluşturulan sınırlar dışına çıkıp, özgürlük elde edebilmekte,
- Yapılacak işlerin düzenini etkileyebilmektedir.

Yukarıda bahsedilen özellikler neticesinde, güçlendirilen personelin verimliliği de artmakta ve sonuçta yaratıcı sonuçlar elde edilmektedir.

Görülmekte ki, çalışma ortamında esneklik sağlanması personel güçlendirme sürecinde iş görenlerin örgüt içinde daha yaratıcı olmalarını, amaçlarına ulaşmada daha verimli çalışmalar ortaya çıkarmalarını sağlamaktadır.

### **3.3.9 Açık bir iletişim ortamı**

İletişim kavramı, kişilerin sosyal ve fizyolojik ihtiyaçlarının neticesinde ortaya çıkan sosyal bir süreçtir ve insan davranışları neticesinde gelişim gösteren, kalıplara bağlı kalmayan, dinamik bir olgudur. İletişim kavramı örgütler de yöneticilerin iş yaptırmak için kullandığı araç olması itibariyle, işletme etkinliğinde önemli rol oynayan bir süreçtir. Bu sebeple, yöneticinin sahip olacağı başarı da iletişim kurma başarısıyla doğru orantılıdır.

Yönetici ve personeller arasında örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletme de kurulmuş olan açık iletişim ortamına bağlıdır (Çağlar ve Kılıç, 2006: 4-47).

Personel güçlendirme sürecinde yöneticiler açık bir iletişim ortamı sağlama fırsatı yaratmalıdırlar. Yöneticilerin iş görenler ile açık bir iletişim halinde olması gerekmektedir. Böylece örgütteki personellerin güçlendirilmiş hissetmeleri de sağlanmış olacaktır (Demir, 2013: 33).

Özetle, personellere açık bir iletişim ortamının sağlanması, örgütte güçlendirilmiş personellerin oluşmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda personel güçlendirme yönetim metodu olarak, açık bir iletişim ortamı kurulursa, daha iyi sonuç verecektir.

### **3.3.10 Kaynaklara ulaşılabilirlik**

Örgüt içinde kaynaklara ulaşma imkânının sadece yöneticilere değil, personellere de verilmesi sonucunda örgüt birçok anlamda fayda sağlayacaktır.

Araç, gereç, para gibi her türlü örgütsel kaynağın gerektiği zamanlarda personel için temin edilmesi güçlendirilmiş personellerin işlerini daha etkin ve verimli şekilde yapmalarına olanak sağlayacaktır. Aynı zamanda, gerekli eğitim ortamının oluşturulması da personelin kendini gerçekleştirebilmesi ve personel güçlendirme uygulamalarının başarı için gerekmektedir (Demir, 2013: 34).

Genel olarak işletmeler, kaynaklara ulaşılabilirliği üst yönetimin hizmetine sunmaktadır. Oysa ki, personel güçlendirme uygulamalarının başarı sağlayabilmesi için bu hizmetin yalnızca üst yönetime değil, güçlendirilmiş personellere de sunulması gerekmektedir. Böylece, örgüt için zaman kaybı ve maliyet azalacak, aynı zamanda kaynak israfı da engellenmiş olacaktır (Yıldırım, 2015: 66).

Sonuç olarak, örgüt kaynaklarına rahat ulaşım hem örgüt için hem de örgüt üyeleri için özellikle personel güçlendirme açısından oldukça önemlidir ve birçok fayda sağlamaktadır. Kaynaklara ulaşılabilirlik sayesinde örgüt amaçlarına ulaşmak daha hızlı ve kolay olacaktır.

### **3.3.11 Çalışanlarda güven yaratma**

İşletme içinde güven hâkim olan bir yapı oluşturulursa, iş görenler sorumluluk alırken cesaretleneceklerdir. İş görenlerin güveni, performans değerlendirmelerin doğruluğuna bağlıdır ve bilgilerin paylaşılması da bu konuda önem arz etmektedir.

Güven kavramı, kişilerin, işletmelerin ve sistemlerin dürüstlüğüne olan itimadı olarak tanımlanabilir ve kişinin sahip olduğu zayıflıkların karşı taraf tarafından istismar edilmeyeceğine olan inancıdır (Fidan, 2015: 557). Örgüt içinde güven kavramı, örgütte oluşturulacak olan güven ortamı, örgüt ilişkilerine, tecrübelerine dayanarak çalışanların niyet ve davranışları hakkında ki olumlu beklentileri olarak tanımlanabilir (Akan, 2017: 18).

Üst ve astlar arasında oluşturulan karşılıklı güven ortamı, güçlendirme uygulamalarında iş görenlerin katılım sağlamaları açısından son derece önemlidir. Örgütsel takımların içinde oluşturulan karşılıklı güven, ortak amaçlara doğru hareket edilmesini sağlayarak iş birliğini ve performansı artırmaktadır (Koç, 2008: 12).

Bir mesaj güven duyulmayan bir kaynaktan geliyorsa, ona inanmak ve kabul etmek mümkün değildir. Dolayısıyla o mesajın etkisiyle davranmak da mümkün olmayacaktır. Bu anlamda, mesaj alan ve veren kaynağın kişiliğine duyulan güven oldukça önemlidir. Bu bağlamda, mesajı alan tarafın mesajı yanlış anlama veya anlamayacağı düşüncesi, mesaj vereni de tereddüde sokar ve böylece iletişim kurma sürecine engel doğar (Kara, 2010: 29). Görülmektedir ki, personellerde güven yaratma açık bir iletişim kurmakla sağlanabilmektedir.

İş görenlerin güvene yönelik olan eğilimleri örgüt ve birey ilişkilerine etki etmektedir. Güvene yönelik olan eğilim, bireysel bir nitelik şeklinde görülmesine karşın, toplumların kültürleri doğrultusunda şekillendirilmektedir. (Akan, 2017: 17).

Güven, performans ve bağlılığı belirleyen bir unsur olması yönüyle personel güçlendirme sürecinde olması gereken bir unsurdur. Bu bağlamda, örgütsel başarı ve performans artışı güvene bağlı olarak şekillenmektedir. Etkin iletişimle beraber koordine artışı sağlandıkça, fikir alış-verişi ile yenilik de artacaktır (Yıldırım, 2015: 69). Dolayısıyla etkin iletişim de güven oluşturulmasıyla mümkündür.

Görülüyor ki, örgüt içinde güven oluşturulması personel güçlendirme sürecinde düzenleyici bir öğedir. Ayrıca güven örgütte sağlıklı ve açık bir iletişim ortamının kurulmasıyla mümkün olmaktadır. Örgüt içi güven oluşturulduğunda, karar alma süreci hızlanacak, örgüt amacına doğru işbirliği ile hareket etme fırsatı yakalanacak ve bilgi transferleri daha hızlı bir şekilde sağlanacaktır.

### **3.3.12 Çalışanları ortak hedeflere yöneltme**

Personel güçlendirme sürecinde personeller, hedefler belirli ise, takım çalışmaları veya bireysel olarak etkin bir şekilde hedeflere yöneltilebilmektedir. Güçlendirilen takımlar, hedeflere doğru ilerleyerek, hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük ölçüde etki sağlarlar.

Örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve özellikleri ile güçlendirilen takımlar özdeşleştirilmelidir. Bu özleştirmeyi sağlamadan güçlendirme uygulamasını gerçekleştirmeye çalışmak ise örgüt içinde kargaşaya sebep olacaktır (Doğan, 2003b: 28).

İş görenlerin örgüt hedeflerini benimsemelerinde ve ortak hedeflere yönelmelerinde bilgiye ulaşma imkânlarının olması etkilidir. Ortak hedeflere yönelmede engel teşkil eden faktörler: gruplar arası güvensizlik, eşitsizlik hissedilmesi, örgüt içi destek alamamaktır (Koç, 2008: 11-12). Böylece iş görenler örgütte gerçekleştirilen faaliyetler ile ilgili bilgi sahibi olduklarında, ortak hedeflere yönelebileceklerdir.

İşletmelerde ortak değer oluşturulmasında iş görenlerin sağladığı katılımlarla ortak hedefler etrafında toplanılmaktadır. Bu sayede iş görenler maddi kazançlardan ziyade, örgüte katkı sağlamak ve başarılı olmak için faaliyetlerine devam edeceklerdir (Demir, 2013: 31).

Güçlendirilmiş takımlar içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç bütünde ortak hedeflere yönlendirilmektedir. Öyle ki, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli etkileri vardır. Örgütün misyonu ve vizyonu örgütün öncelikleri ve değerleriyle özdeşleştirilmelidir (Doğan, 2003b: 28). Dolayısıyla, bu değerler özdeşleşmeden güçlendirme sürecini denemek örgütte kargaşa yaratacaktır

Özetle, güçlendirmede ortak hedeflere yönelme önemli bir unsurdur ve bu örgüt içinde bilgiye ulaşım, etkin iletişim, eşitlik, kaynaklara ulaşım, güven ortamıyla sağlanabilmektedir. Personellerin ortak hedeflere yönetilmesi başarılırsa, personeller işbirliği kurmuş ve örgütü benimsemiş olacaklardır. Güçlendirmenin temeli de, iş görenin örgütü benimsemesi, işi kendisinin hissetmesi üzerinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda ortak güçlendirme, ortak hedefe yöneltilmiş çalışanlardan geçmektedir. Ortak hedeflere yönetilen güçlendirilmiş takımlar, hedeflenen değerlere ulaşma konusunda örgüte maksimum düzeyde verim sağlayabileceklerdir.

### **3.3.13 Çalışanların yeteneklerini geliştirme**

Personel güçlendirme uygulayabilmek için personellerin yetenekli olmaları gerekmektedir ve yetenekleri geliştirmek için ise eğitimin önemi çok fazladır.

Güçlendirilen takım ve üyeleri, takım çalışmasının gerektirdiği tüm vazifeleri yapabilmeli, müşterilerin ihtiyaçlarının farkına varabilmeli ve sorumluluk süreçlerini tümüyle kendileri yönetebiliyor olmalıdırlar. Tüm bunlar ise

güçlendirilmiş personelin sahip olması gereken yeteneklerle yapılabilecektir (Doğan, 2006a, 55).

Özetle, güçlendirilmiş bir örgütte iş görenlerin sahip olması gereken birtakım vardır ve bu yeteneklerin noksanlığı örgütün verimliliğini azaltacaktır.

### **3.3.14 Çalışanlara performans konusunda geri bildirimde bulunma**

Örgütte iş görenlere performansları konusunda geri bildirimde bulunulması onların kendilerini örgüt için değerli hissetmeleri ve kendilerini yetkin görmeleri açısından önem arz etmektedir.

Çalışanlara yaptıkları iş performansları hakkında yapılan yapıcı geri bildirimler onların yeni yetenekler kazanmalarına da yol açabilmektedir (Demir, 2013, 33). Bu sayede, güçlendirme uygulanan personel davranışlarında olumlu gelişmeler olabilir. Ayrıca, performans konusunda geri bildirimde bulunurken adil davranılması örgüt için güven oluşturma, çalışanlarda güven yaratma açısından da yarar sağlayabilmektedir.

Personel güçlendirme sürecinde, yöneticiler çalışanların performanslarını ölçerken belli standartlar geliştirmelidirler. Çalışanlara performansları hakkında geri bildirimlerde bulunmak, gerçekleştirmeleri gereken hedeflere ulaşmaları açısından kendilerine güvenmelerini ve motive olmalarını sağlayacaktır. Aynı zamanda, çalışanlar bu sayede yolunda gitmeyen işlerinin farkına varıp, düzeltme yoluna gidebileceklerdir (Doğan, 2006a, 59). Böylece iş görenler belirlenen hedefleri aksaklık olmadan yerine getirmeyi öğrenecek ve güçlendirilmiş personeller haline geleceklerdir. Sonuçta, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerinin farkına varacaklardır.

Görülmektedir ki, geri bildirimler, örgüt içinde ki açık iletişim ortamında, personel güçlendirme açısından büyük öneme sahiptir. Yukarı da açıklanan tüm personel güçlendirme unsurları birbirine bağlı çalışmaktadır ve bu unsurlardan birinin dahi eksikliği diğer unsurları etkileyebilmektedir.

### **3.4 Personel Güçlendirmeye İhtiyaç Duyulmasına Neden Olan Yönetim Teknikleri**

#### **3.4.1 Küçülme (Downsizing)**

Değişen rekabet koşulları ve teknoloji içinde işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek adına bir takım yönetsel yöntemler ve stratejiler geliştirme yoluna gitmişlerdir.

Günümüzde yeni yönetim alanında küçülme (downsizing) kavramı en çok kullanılan kavramlardan birisidir ve örgütsel anlamda küçülmeyi ifade etmektedir (Çalışkan, 2006: 41). Örgütte istihdam ve kademe sayılarında meydana gelen azalışlar küçülme olarak kabul edilmektedir. Küçülmeyi, örgüt verimliliğini ve etkinliğini arttırmak, rekabet gücü elde edebilmek için tasarlanan ve yönetim tarafından gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlayabiliriz (Karaca, 2018, 45).

Örgüt için büyüme kavramı sağlık göstergesi iken, küçülme kavramı ise hasta bir örgütü iyileştirmek için alınan önlemler olarak kabul edilebilir. Fakat son yıllarda küçülme (downsizing) örgütlerin rekabet gücünü arttırmak için başvurdukları bir yöntem haline gelmiştir ve daha iyi olarak kabul edilmektedir. Küçülmeye giden bir örgüt, işletme yönetiminin bilinçli bir şekilde uyguladığı stratejiler ve aldığı kararlar ile iş gören sayısını, iş süreçlerini ve maliyetleri azaltmasıdır (Çalışkan, 2006: 41). O halde, küçülme uygulamalarının amaçları olarak, güçlendirmeyi hızlandırmak, karar süreçlerinin hızlandırmak, yeni fikirlerin daha hızlı uygulanabilmesini sağlamak, verimlilikte artış sağlamak, maliyetleri düşürmek, rekabette daha aktif rol oynamak, sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmak, sonuç odaklı çalışmak gibi seçenekler sayılabilir.

Küçülmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için, örgütler planlı şekilde yapılan tüm işlerin, o işleri yapan iş gören sayısını ve örgütte ki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltması gerekmektedir (Gürbüz, 2012, 61). Dolayısıyla, eğer çalışan sayısı azaltılacak ise, personel performansına göre azaltılma yapılması gerekmektedir.

Küçülme metodunun uygulanmasında fayda sağlayan amaçlarının yanı sıra olası birtakım problemler de mevcuttur. Bunlardan en önemlisi, iş görenler üzerinde yaratmış olduğu stres, gelecek endişesi ve verimde düşüklüktür. Çalışanların

işletmeye olan bağlılıklarını azaltması, motivasyon düşürmesi ve yabancılaştırmayı artırması gibi ihtimaller sebebiyle küçülme uygulamaları oldukça dikkatli bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir (Koçel, 2003b: 430). Bu anlamda, küçülme uygulanırken dikkat edilmezse örgüt birtakım problemlerle karşılaşmaktadır.

Küçülme uygulamaları yapan işletmeler, işten çıkarılan çalışanlara destek hizmetlerinde (tazminat hizmetleri, sosyal yardımlar, yeni kariyere geçiş hizmeti vb.) bulunmalıdır. Bu sayede, işten çıkarılan personeller durumu daha kolay kabullenebileceklerdir. Aynı zamanda bu uygulama neticesinde örgüt artık dikey değil, yatay bir yapılanmaya geçmiş bulunmaktadır (Gürbüz, 2012: 62). Bu bağlamda, kişiler arası ilişkiler gelişebilecek, işletmeler daha hızlı karar alabilecek ve müşteri isteklerine daha çabuk yanıt verebilecektir

Görülmektedir ki, küçülme uygulamaları eskiden sadece durumu kötüye giden örgütleri iyileştirmek için alınan önemler olarak kullanılırken, günümüzde küreselleşme etkisiyle rekabette avantaj sağlamak ve daha iyi üretim ve hizmet sağlamak için de uygulamaya geçirilen bir yöntem olmuştur. Fakat örgüt için birçok yarar sağlamasının yanında dikkatli şekilde uygulanmazsa yaratabileceği sorunlar da bulunmaktadır.

### **3.4.2 Öğrenen organizasyonlar**

Günümüzde artan rekabet ortamında, sadece yöneticilerin değil, iş görenlerinde öğreniyor olup ve öğrendiklerini uygulayabiliyor oluşu önem arz etmektedir. Öğrenen organizasyon olmada en büyük gören yöneticidir.

Öğrenen organizasyonlar aynı zamanda değişen organizasyonlar anlamına da gelmektedir. Çünkü öğrenen organizasyonlar çevreye uyum sağlamakta, çevre koşullarını yansıtan bilgi üretimine başlamakta ve elde ettiği yeni bilgilere uygun değişime girmektedir. Bu bağlamda, elde edilmek istenen amaç; öğrenilecek bilgiyi planlamak değildir, öğrenme sürecini planlamak ve geliştirmektir(Çalışkan, 2006, 38).

Yöneticilerin öğrenme adına gereken motivasyonu sağlaması, öğrenmeyi teşvik etmesi, zengin öğrenme ortamı yaratması, iletişime açık ortam oluşturması, personellerin problem çözme sürecinde aktif olmalarını sağlaması çalışanların



bu süreçte daha istekli olmalarını sağlayacaktır ve başarı sağlanacaktır (Karaca, 2018, 45).

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, öğrenmek, bilgi yaratmak, personellerin motivasyonu, elde edilen sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve elde edilen bilgiyi problem çözüme de kullanmak olarak sıralanabilir. Öğrenen organizasyon kavramı, işletmelerin insan kaynaklarını geliştirmelerini ve insan kaynakları sayesinde yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan stratejileri geliştirebileceklerini savunmaktadır (Koçel, 2003b: 434). İşletmeler sürekli olarak gelişmelerinin gerekliliği olduğu konusunda bilinç sahibi olmalıdırlar çünkü gelişim gerçekleştirmezlerse başarısızlık elde edilecektir. Bu anlamda öğrenmek başarı sağlamak isteyen organizasyonlar için zorunludur.

Öğrenen organizasyonlar, bilgide yaşanan artışla değişime gidilmesi, vizyonun paylaşılması, öğrenme sürecinin planlanması, liderlik tarzı, öğrenmeyi teşvik eden ve yapıyı etkileme özelliği olan bir işletme kültürünün varlığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Uzunbacak, 2013: 9-10).

Öğrenen organizasyonların özellikleri beş gruba ayrılmaktadır. Öğrenen organizasyonların özellikleri şu şekildedir (Gürbüz, 2012: 59) ;

- Problemleri sistematik çözüme: Örgütün sistematik olarak veri toplama, problemi analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzeltme ve yorumlama yapmasıdır.
- Yeni yöntemler deneme: Elde edilen yeni bilgileri deneme ve sonuçlarını tartışmaktır.
- Tecrübelerinden ders çıkarma: Geçmişte yaşanan her tecrübenin değerlendirilmesi, sebeplerin bulunmasıdır.
- Başkalarının tecrübelerinden yararlanma: Bu karşılaştırmak ile alakalıdır. Yani, bir işletmenin kendi başarısını yükseltebilmek için, üstün daha başarılı olan diğer işletmeleri incelemesi, kendiyi usullerini kıyaslaması ve tespit ettiği sonuçları uygulamasıdır
- Bilginin, örgütün tümüne hızlı aktarımı: Elde edilen ve gelişimi tamamlanan bilgilerin tümünü paylaşma ve üretilen hizmete aktarmaktır.

Özetle, öğrenen organizasyonlar bilgi temelli olduğundan dolayı, güçlü kültürel özelliklere sahip olmaktadır. Aynı zamanda öğrenen organizasyonlar değişime de uğramakta ve böylece rekabette avantaj sağlamaktadırlar. Bu bağlamda başarılı örgütler, öğrenmeyi sürekli biçimde devam ettirebilen örgütlerdir. Personel güçlendirme de başarılı olmak isteyen örgütler, öğrenen yapıya sahip olmalıdırlar. Yukarı da bahsettiğimiz gibi, günümüzde oluşan rekabet ortamında ki artış sebebiyle artık bilen kişinin sadece yönetici olması yetmemektedir ve personellerin de devamlı öğrenmesi ve öğrendiklerini hayata geçirebiliyor olması önemlidir. Bu da ancak güçlendirilmiş personelle mümkün hale gelecektir. Bu anlamda, personel güçlendirme rekabette başarı sağlamak, örgütü daha başarılı hale getirmek için uygulanan bir yönetim biçimi olması itibariyle, öğrenen organizasyon yapısı oluşturmak oldukça önemli bir etkidir.

### **3.4.3 Yalın yönetim**

Yalın organizasyon birden fazla işi yapabilecek beceride iş görenler olmasını gerektiren bir anlayıştır ve bu yapının en önemli gücü de bu kalifiyeli insan gücüdür.

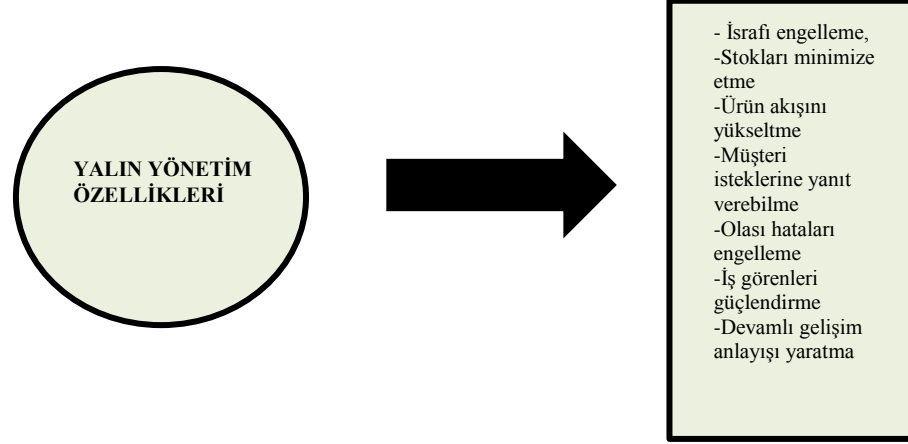
1990 yılında ilk olarak, J.P. Womack, D.T. Jones ve D. Roos tarafından kullanılan yalın organizasyon kavramı örgütsel ve yönetsel alanda, Japonların otomotiv sektöründe yarattıkları “Devrim” olarak nitelendirilmiştir (Düren, 2000: 83).

Yalın yönetim kavramının temelinde, müşterilerin isteklerine ve beklentilerine daha hızlı cevap verebilmek adına, organizasyon yapısını basitleştirme, gereksiz mevkii ve faaliyetlerin elenmesi ve personel güçlendirme de olduğu gibi iş gören ile karar verenin olabildiğince birbirine yakınlaştırılması ön plandadır (Gürbüz, 2012: 57).

Devrim olarak adlandırılan yalın organizasyon kavramı, yönetimde var olan tüm fazlalıklardan sıyrılmak, gereksiz süreçleri kaldırıp, geri kalan aşamaların devamlı bir iş akış düzenine konması ve bu düzen ile alakalı iş gücünün yeniden organize edilerek devamlı gelişme için çabalanmasıyla organizasyonun gelişeceğini savunmaktadır. Ayrıca, bu kavram, işletmelerin sahip olduğu insan gücü, yer, zaman ve bütün üretim faktörlerinin ve bunlarla ilgili yapılan harcamaların en fazla yarısıyla mal ve hizmet üretimi yapılması olarak da ifade

edilmiştir (Uzunbacak, 2013: 10). Dolayısıyla yalın yönetim sayesinde daha kısa zamanda daha nitelikli sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır.

Yalın yönetimin özelliklerini şu şekilde gösterebiliriz:



**Şekil 3.4:** Yalın Yönetim Organizasyon Unsurları

**Kaynak:** (Gürbüz, 2012: 57)

Yukarıda ki şekilde görüldüğü gibi, yalın yönetim sonucunda örgüt birçok fayda ve personel güçlendirmeye katkı sağlamaktadır. Yalın organizasyon özelliklerini barındıran bir işletme, daha kısa zamanda, daha ufak maliyetle ve daha uzman personeller ile kaliteli ürün veya hizmet üretimi yapacaktır.

Yalın organizasyonun 2 unsuru vardır. Bu unsurların ilki, ürün ya da hizmetin müşteriye fayda sunmaması ve kullanıcısının fazla bedel ödemeyi kabul etmeyeceği her şey olarak tanımlanan israf anlayışı, diğeri ise israfı önlemeyi ve gereksiz olan her şeyi uzaklaştırmayı öngören yalın anlayıştır. Bu kavram temelinde, müşterilerin isteklerine ve beklentilerine daha hızlı cevap verebilmek adına, organizasyon yapısını basitleştirme, gereksiz mevkii ve faaliyetlerin elenmesi ve personel güçlendirme de olduğu gibi iş gören ile karar verenin olabildiğince birbirine yakınlaştırılması ön plandadır(Gürbüz, 2012: 57). Dolayısıyla, yalın organizasyonların asıl amacı, israftan kaçarak, yönetimde lüzumsuz ve zaman kaybettiren her şeyi ekarte ederek müşterilerine daha hızlı dönüş yapabilmektir.

Hiyerarşik yapı olmayan ya da kademeleri az olan yalın örgütlerde, yapılacak işler iş görenler arasında yeniden paylaştırılmaktadır (Koçel, 2011d: 431). Bu sayede, işi yapan, karar veren ve müşteri arasında ki mesafe azaltılır ve müşteri

beklentilerine karşılık vererek, problemlerin çözülmesinde hızlı davranarak, sorumluluk ve yetki verilerek organizasyonlara güçlendirilmiş personeller kazandırmak mümkün olabilecektir.

Özetle, yalın örgütler katılıma önem verir, kademe azalımı yapmıştır ve kendini yöneten takımlar halinde organize olmuştur. Aynı zamanda, yalın organizasyonlarda devamlı gelişim ve değişime önem verilmesine, bilgiye ulaşımı kolay sağlayan yalın ve esnek organizasyon yapılarının oluşturulmasına, personellerin yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına duyulan gereksinim artış göstermektedir. Bu sebeple, sadece bir iş yapan iş görenler yerine, güçlendirilip, gerekirse örgütte yapılması gereken işlerden birçoğunu yapabilecek yetenekte olan, nitelikli insan gücü daha önemli olmuş ve ön plana çıkmıştır.

#### **3.4.4 Toplam kalite yönetimi**

Toplam kalite yönetimi, yöneticilerin öncü olmasıyla, tüm iş görenlerin katılımını öngören, müşteri beklentilerini karşılamayı, gelişmeyi, maliyetleri azaltmayı, karlılığı ve verimliliği arttırmayı amaçlayan bir yönetim biçimidir. Toplam kalite yönetimi açısından güçlendirme bu hedefler için yapılacak olan çalışmaların tam ortasında bir kavram olarak nitelendirilmektedir.

Deming, toplam kalite yönetimi uygulamasında başarı elde edilmesini personel güçlendirmeye bağlamaktadır (Uzunbacak, 2013: 8). Başka bir ifadeyle, Toplam kalite yönetimi, ortak bir hedefi paylaşarak ekipçe çaba göstermeyi, değişikliklere destek olmayı ve yaratıcılığı ödüllendirmeyi benimseyerek, başarının sağlanmasında tüm iş görenleri sorumlu gören bir yönetim metodudur (Erşan, 2007: 7).

Toplam kalite yönetimi kavramı yoğun küresel rekabet sonucunda ve ilk olarak sanayi sektöründe geliştirilmiştir ve uygulanmıştır. İlerleyen yıllarda ise başka sektörlerde bulunan işletmeler arasında da yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır (Gürbüz, 2012: 53)

Toplam kalite yönetiminin temel unsurlarından bazıları şunlardır (Çalışkan, 2006: 34-35) :

- Öğrenmenin öğretilmesi
- Devamlı gelişimi öngörmek,

- Güven ortamı oluşturmak,
- Toplam kalitenin temeline insanı koymak

Görüldüğü gibi, toplam kalite yönetiminin yukarıda bahsedilen temel unsurları sadece işletme içinde ki personellerin güçlendirilmesiyle elde edilebilmektedir.

Personel güçlendirme yöntemi toplam kalite yönetiminin merkezinde yer almaktadır (Karaca, 2018, 43).

Toplam kalite yönetimi anlayışının, personellerin örgütü kendisinin gibi benimsemesini, sürekli gelişimi, öğrenmeyi, güven ortamı oluşturmayı ve insan odaklı olmayı öngörmesi, personel güçlendirme ile benzerdir. Personelleri güçlendirilen örgütlerde, kullanılan yöntemler devamlı olarak değiştirilir ve kalite problemlerine odaklanılır. Bu anlamda, işlerin en iyi şekilde yapılması için, işi anlama ve üstlerin verdiği kararları değiştirme fırsatı tanımak, eğitim almalarını sağlamak hem personel güçlendirme hem de toplam kalite yönetimi çalışmalarına katkı sağlamaktadır (Uzunbacak, 2013: 8-9). Görülmektedir ki, bu anlayışın başarıya ulaşması için, işletme kültürü çalışmaları desteklemeli, personellerin yönlendirici şekilde iç ve dış çevreyi dikkate alması ve güçlendirilmiş olması önem arz etmektedir.

Toplam kalite yönetiminin sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Gürbüz, 2012: 55):

- Örgütlerin rekabet güçlerini artırır
- Örgütlerde motivasyon ve eğitimin önemini artırır
- Müşterilerin tatminini sağlar, satışları artırır, satışlarda pazar payını arttırarak yeni pazarlar oluşturulmasına imkân verir
- Örgütlerde ki etkinlik ve verimlilik çalışmalarının önemini artırır.

Görüldüğü üzere, toplam kalite yönetimi sürekli gelişme ve yenilik düşüncesine dayanmakta, müşteri odaklılığını esas almakta, ekip çalışması ve personellerin katılımını teşvik ederek motive olmalarını sağlamaktadır.

Güçlendirilmiş personeller, toplam kalite yönetiminin elde ettiği başarıyı kalite sorunlarına çekmekte ve işlerini yaparken kullandıkları yöntemleri devamlı geliştirip, çalışmalarını desteklemektedirler. Bu bağlamda, personel

güçlendirme uygulamaları, personellere yöneticilerin aldığı kararları değiştirme yetkisi vermekte, işlerini doğru yapmaları ve yaptıkları işi anlamaları açısından gereken eğitimleri almalarını desteklemektedir (Çalışkan, 2006: 35). Görülüyor ki, toplam kalite yönetiminde başarı sağlayabilmek için güçlendirilmiş personellere ihtiyaç vardır.

### **3.5 Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları**

İşletmeler de uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının yararları olduğu gibi, zararları olduğu yönünde de birtakım eleştiriler bulunmaktadır. Bu bölümde, personel güçlendirmenin yararları ve zararları üzerinde durulacaktır.

#### **3.5.1 Personel güçlendirmenin yararları**

Literatür incelendiğinde görülmektedir ki, personel güçlendirme uygulamalarını etkin bir şekilde kullanmayı başaran örgütler birçok fayda sağlamışlardır. İş görenlerin işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgüt amaçlarına ulaşmak için çaba sarf etmesi, örgütü işiyle alakalı yetkiye sahip olmasını ve örgüt kaynaklarını rahatlıkla kullanmasını sağlamaktadır.

Personel güçlendirme sonrasında, güçlendirilen ve daha fazla yetkiye sahip olan personel, hizmetlerini daha hızlı sunacak, üstüne danışmasına gerek kalmadan karar alabilecek, yeteneklerine yenilerini ekleyebilecek ve yaratıcılığını geliştirebilecektir. İş gören örgütün kendisine değer yüklediğini fark ettiğinde ve hissettiğinde personel güçlendirme sürecine de daha pozitif yaklaşabilecektir (Şahin, 2007: 19). Bu anlamda, personel güçlendirme uygulamalarının en mühim faydası, personelin işletmeye olan güveninin sağlanmasıdır.

Personel güçlendirme uygulamaları neticesinde iş görenler ve müşterilerin işletmelere açtıkları dava sayılarında da önemli miktarda azalmanın yaşandığı görülmüştür (Çankaya, 2018: 22).

Personel güçlendirme, bir örgütü yönetme ve yaşamının devam sürdürülmesinde ki en etkili ve verimli yöntemdir (Doğan, 2006a: 153). Güçlendirilmiş personeller sonucunda iş görenler işletme ve müşteriler açısından önemli faydalar sağlayacaktır (Gürbüz, 2012: 63). Bu sayede, güçlendirilen personelin

yarattığı memnuniyet sayesinde dilden dile dolaşan memnuniyet söylemleriyle, örgüt maliyetsiz reklam elde etmiş olacaktır.

Literatürde personel güçlendirmenin başarılı uygulandığı takdirde sağladığı faydalar özetle şu şekildedir (Bal, 2019; 32) ;

- Personel güçlendirme ile yavaş ilerleyen bürokratik yapılar demokratik hale gelecek, yabancılaşmanın önüne geçilecek ve personellerin ihtiyaçlarıyla örgütün amaçlarında bütünleşme sağlanabilecektir.
- Güçlendirme uygulamaları işletmenin hedeflerine bağlılığı arttıracak, iş görenlerin kendi gelişimleri açısından daha fazla sorumluluk almalarını, onların yetenek ve becerilerinin gelişmesini, personellerin işletme yararı için çalışmasını, daha memnun müşteriler elde etmeyi ve maksimum kar elde etmeye sebep olacaktır.
- Personel güçlendirme uygulamalarıyla işletmelerde sağlanan verimde ki artış, maliyetlerde ki azalış ve karar verme süresinin kısılmasıyla hızla değişen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmek daha kolay hale gelecektir.
- Personel güçlendirme uygulamaları personellerin memnuniyetsizliğini yok etmeye, iş kalitesini arttırmaya ve devamsızlık maliyetlerini azaltmaya sebep olacaktır.
- Güçlendirme uygulamalarıyla personeller güçlendirilip, alt kademelerde ki karar verme gücü arttırılacaktır. Aynı zamanda kontrollerde azalma meydana gelecek ve yöneticilerin yol gösterici şeklinde çalışmaları mümkün olacaktır.
- Personel güçlendirme sonucunda iş süreçleri geliştirildiği için yönetim kazançlı çıkar ve en önemlisi de iş görenler kendi fikirlerini uygulama fırsatı bulduğu için kendilerini asıl kazanan olarak görürler.

Stark (2005) personel güçlendirme konusunda 6 faydadan bahsetmektedir. Bu faydalar şunlardır (Hacini & Dahou, 2018: 55) :

- İş görenler değerli hissetmektedirler
- İş görenler daha yerinde kararlar verebilmektedirler.

- İş görenler karar vermekle alakalı daha fazla sorumluluk hissetmektedirler.
- İş görenler gelecekteki problem çözme süreçlerine katılabilmektedirler.
- Örgütte ki moral ve motivasyon artmaktadır.
- Yöneticiler diğer alanlara katkıda bulunabilmektedirler.

Örgütler de yapısal ve zihinsel bir değişim süreci olan güçlendirme sürecinden sonra, astların kendilerini geliştirmeleri ve personel verimliliği sağlanacaktır. Aynı zamanda, işletmeler karar verme faaliyetlerini daha hızlı şekilde gerçekleştirebilecektir (Çankaya, 2018: 21). Böylelikle, güçlendirme uygulamaları işletmelerdeki verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır.

İş görenler, organizasyonun kendi bireysel gereksinimleriyle ilgilendiklerine inandıkları zaman, müşterilere daha iyi bir yapıyla yaklaşabileceklerdir. Bu anlamda, özellikle müşterilerle ilk iletişimi kuran çalışanlar, personel güçlendirme ile müşterilerin beklentilerini karşılarken, kendi fikirlerini de uygulama konusunda daha istekli ve hazır olmaktadırlar (Kara, 2016: 39).

Özetle ifade etmek gerekirse, personel güçlendirmenin, hem örgütler hem de personeller için çok faydalı ve önemli bir uygulama olduğunu söyleyebiliriz. Personel güçlendirme aynı zamanda dış çevreyi de etkisi altına alan çok kapsamlı bir yaklaşımdır. Personel güçlendirme sayesinde daha fazla yetkiye sahip olup, örgütünü benimseyen çalışanın örgüte bağlılığı artacak, değişime ve gelişmeye açık hale gelecek, yaratıcılığı artacak ve tüm bu gibi etmenlerin sonucunda işini daha verimli yapacak, işini daha verimli yaptığı için de motivasyonu artacağından örgütüne her defasında daha fazla katkı sağlamış olacaktır. Böylelikle örgüt hedeflerine ulaşmada ve rekabette avantaj sağlamış olacaktır.

### **3.5.2 Personel güçlendirmenin sakıncaları**

Personel güçlendirmenin sahip olduğu birçok faydalar olmasına rağmen, örgüt için birtakım maliyetleri de ortaya çıkarabilir. Güçlendirme uygulamaları doğru bir şekilde yapılmaz ise başarısızlıklar ve zararlar ortaya çıkabilmektedir.



Personel güçlendirme her işletmenin uygulayabileceği bir uygulama değildir ve uygulamada ki amaç tam anlamıyla kavranmaz ise sistem işlememektedir (Doğan, 2006a: 165).

Güçlendirme uygulamaları esnasında yöneticilerin uygulamalara destek vermemesi, personelin güçlendirmeyi tam anlamıyla anlamaması, örgütün kaynaklarını çalışanların kullanımına sunmaması gibi problemler sebebiyle güçlendirme başarılı olarak gerçekleştirilemeyebilir (Koçel, 2005c: 424-425). Bu anlamda, güçlendirme uygulamalarına başlamadan öncesinde süreç dikkatli bir şekilde incelenmelidir

Personel güçlendirme uygulamalarının vereceği zararlara değinmeden önce, bu zararlara sebep olacak uygulamada yapılan hatalara değinmek faydalı olacaktır. Personel güçlendirme uygulamaları esnasında yapılması muhtemel hataları şu şekilde sıralayabiliriz (Şahin, 2007: 33):

- Örgütün kontrol ve gücünü kaybetme korkusuyla güçlendirilen personele yeterli desteği sağlamaması,
- Yönetimin personel güçlendirme uygulamalarının önemini anlamaması ve kendisi için tehdit olarak algılaması,
- Karar verme süreciyle alakalı konularda personelle yapılması gereken bilgi paylaşımını konusunda yöneticilerin isteksizliği,
- Personel güçlendirme uygulamalarının geçmişte yeterince bilinmiyor olması ile uygulamada yaşanan güçlükler,
- İnsanlardan daha çok politika ve kurallara önem verilmesi,
- Enformasyon sistemi tasarlanmaması nedeniyle örgütte personelin ihtiyaç duyduğu bilgileri elde edememesi,
- Çalışanlara sorumluluk alma, karar verme ve görevlerini yerine getirmeleri konularında güvenilmemesi,
- Personele gerekliliği eğitim ortamının sağlanmaması,
- Güçlendirilen personellerin performanslarıyla ilgili geri bildirim yapılamaması,
- Örgütte ödüllendirme sisteminin zayıf olması

- Güçlendirme uygulamalar esnasında aceleci davranmak ve sınırları tanımlayamamak
- Personellerin fikirlerini ifade etmekten çekinmemesi gereken güven ortamının yaratılmaması ve onların cezalandırılacağını düşünmelerine engel olamamak,
- Çalışanların sorumluluk şeklinin değişmesini kabullenememek ve ihtiyaçlarına önem vermemek

Görülmektedir ki, personel güçlendirme uygulamalarında yapılan hatalar güçlendirme uygulamaları örgütlere bazı zararlar vermektedir.

Bu bağlamda, personel güçlendirme uygulamalarının örgütler açısından doğabilecek olası zararlarını ve maliyetlerini şu şekilde açıklayabiliriz (Doğan, 2006a: 166-172) :

- Zaman alıcıdır: Personel güçlendirme uygulamaları yıllar alan bir süreci kapsamaktadır ve oldukça kapsamlıdır. Uygulamaların sonuçlarını görmek de zaman gerektirmektedir. Uygulamaların yapılacak olduğu personeller de bu konuda çok iyi bir şekilde eğitim sürecinden geçmelilerdir. Örneğin, güçlendirilen iki farklı çalışan aynı anda aynı problem üzerine yoğunlaşabilir ve burada kontrol iş görende olduğu için, yönetim durumun farkında olmayabilir. Bunun sonucunda, birbirinden habersiz aynı işi yapmaya çalışıp, aynı bilgileri edinmeye çalışırlar iken bilgi edinilmesinde oluşacak maliyetler iki katı olacak ve zaman kaybı da oluşacaktır.
- Yöneticiler sıkı kontrolü elden bırakmalıdır: Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticinin aldığı rol kontrol değil, artık kolaylaştırıcı ve yönlendirici olmaktır. Bunun sonucunda, hiyerarşik kontrol zayıflamaktadır fakat bu durum yöneticilerin çalışanların her fikrini kabul etmesi demek de değildir. Bu sebeple bazı yöneticiler uygulamalara sıcak bakmamaktadır. Personel güçlendirme de yöneticilerin sıkı kontrolü elden bırakmaları ve bunu benimsemeleri zor olmaktadır ve bu yüzden de onlar destekleyici yönetim tarzıyla alakalı eğitilmelidirler.

- Personel seçimi ve eğitimi maliyetleri: Uygulamaların en belirgin maliyetidir sayılabilmektedir. Yöneticiler, yaratıcı ve etkili problem çözme kabiliyeti olan çalışanları sezgileri ile seçemeyecek olduklarından dolayı, bununla alakalı sistematik yöntemlerle bir seçim yapılması gerekmektedir. Personel güçlendirme uygulaması yapacak olan işletmelerde bireyler yaratıcılıklarını ve fikirlerini gerçekleştirme özgürlüğüne sahip olacaklarından dolayı, onları hem seçmek hem de eğitmek oldukça maliyetli bir süreçtir. Bu anlamda yöneticilerin de, güzel fikirleri ve becerileri ödüllendirmeleri ve uygulama sırasında ki güçlükleri atlatabilmeleri için eğitilmeleri gerekmektedir. Yani, hem çalışanların hem de yöneticilerin eğitimi ve seçilmesi gerektiğinden örgüt için maliyet oluşturmaktadır.
- Müşterilerin ilk defada memnuniyetini sağlamanın gerektirdiği maliyetler: Müşteriler sadece istekleri ilk defasında yerine getirildiğinde bir işletmeye güven duymaktadırlar. Personel güçlendirmenin de asıl amaçlarından biri budur. Bu bağlamda, iş görenler ancak örgütsel performans ile alakalı bilgilere ulaşabilirlerse, örgütsel performansa katkıda bulduklarıyla orantılı ödüllendirilirse, örgüt performansını etkileyebilecek kararları verme özgürlüğüne sahip olurlarsa ve örgütsel performansa katkı sağlayabilecek bilgiyi elde edebilirlerse güçlendirilmiş sayılabilecek ve müşterilerin ilk defa da memnun olmasını sağlayabileceklerdir.
- Personel güçlendirmenin program şeklinde uygulanması gerekliliği: Güçlendirme uygulamalarını bir program olarak uygulamak isteyen örgütlerde, ilk olarak iş görenler konu hakkında bilgilendirilmeli ve ihtiyaç olduğuna dair edilmeleri gerekmektedir. Bir örgütün personel güçlendirme uygulamalarına geçilmesi, yöneticilerin kontrolünde azalmayı, çalışanların risk ve sorumluluk almasını, müşteriler için daha hızlı ve iyi hizmeti gerektirir. En önemlisi ise, uygulamaların örgüt kültürüyle uyumlaştırılması şarttır. Personel güçlendirme uygulamalarının örgüt kültürüyle uyumlaştırılması demek ise, işletme ve yöneticiler için uzun bir zaman maliyeti ve büyük değişimi ifade etmektedir.

- Personellere istemedikleri sorumluluklar yüklemek: İş görenler personel güçlendirme uygulamalarıyla kendilerine istemedikleri sorumlulukların yüklendiğine inanmaktadırlar. Yönetimin onları karar verme sürecine dahil etmesini ve güçlendirmesini güven verici bulmamaktadırlar. Çalışanlar güçlendirme uygulamalarını, yöneticilerin risk altına girmekten kaçmaları olarak algılamaktadırlar. Fakat böyle durumlar, genellikle sık sık hile yaşanan işletmelerde yaşanmaktadır. Yönetimin daha önce iş görenlerin isteklerini karşılama da gayret göstermemiş olması ve onların beklentileriyle yeterince ilgilenilmemiş olması durumunda da bu durum meydana gelmektedir. Dolayısıyla, personel güçlendirme uygulamaları ortak çaba gerektirmektedir. Yönetici ve iş görenler bu sürecin değerini iyi kavramazsa başarısız sonuç alınacaktır.
- Maliyetli bir çaba olması: Personel güçlendirme anlayışında örgüt ile ilgili bilgilere ulaşmanın önemi büyüktür. Yöneticiler ve personeller, merkezi bilgilere ulaşma avantajının bilincinde olmazlar ise, uygulamalar onlara maliyetli gelebilmektedir. Çalışanların diğer bölümlerin de deneyim ve bilgilerine ulaşması hata yapılmasına engel olacaktır. Bu bağlamda, örgüt içi iletişimi kolaylaştıran bir merkezi yönetim bilgi sistemi kurulması büyük önem taşımaktadır. Böylece, transfer maliyetleri azalacaktır. Aksi takdirde bu maliyetlerin yüksek olması personel güçlendirme karşısında engel olarak çıkabilecektir.
- İşlerin planlanması: Genelde, iş görenlerden beklenen işler, iş tanımları ile birlikte ortaya koyulup, yetki ve sorumluluklar da ona göre belirlenmektedir. Örgütsel planlamaya geleneksel yaklaşım, iş görenlerin faaliyet alanlarını büyütmesinde engel teşkil etmektedir.

Kısacası, iş görenlerin, personellerin ve yöneticilerin sağlayacakları kazançlar, personel güçlendirmenin yukarıda belirtilen maliyetlerini ve ilk bakışta negatif görünen yönlerini geçecektir. Bununla beraber, yüksek katılım sağlanan bir personel güçlendirme uygulaması masraflı ve zor bir süreç olabilmektedir.

Personel güçlendirme hakkında yapılan negatif eleştirilerden bazıları şu şekildedir: (Şahin, 2007; 33-34):

- Personel güçlendirme uygulamaları orta kademeleri yok etmeye yöneliktir.
- Personel güçlendirme güçlü liderlikle uyumlu bir yönetim anlayışı olmaması sebebiyle örgüt kontrolü için gereksiz bir sistemdir.
- Personel güçlendirme vaat ettiği personel özerkliğinde başarısız kalmakta, ayrıca çalışanın iş yükünü de çoğaltmaktadır.
- Personel güçlendirme yalnızca orta ve küçük ölçekli örgütlerde uygulanabilmektedir.
- Personel güçlendirme uygun organizasyon kültürü olmadan başarısız çabalardan ibaret kalacaktır.
- Personel güçlendirme uygulamasında örgüt içinde ki tüm çalışanlar devamlı olarak birbirlerini izlediklerinden dolayı çalışanlar örgütte birçok patron var gibi hissetmektedirler ve böylece daha fazla sorumluluk almak istemediklerinden, bir işi belli zaman sınırı içinde gerçekleştirmenin üzerlerinde stres oluşturduğunu savunmaktadırlar.

Özetle sıralanacak olursa, personel güçlendirmenin doğru uygulanmaması sonucu ortaya çıkan zarar ve maliyetler şunlardır (Çavuş, 2006: 67-68):

- Personel ve yöneticilerin güç tanımlaması konusunda çelişkiye düşmesi
- Maliyetli ve zaman alıcı olması,
- Kalifiyeli ve yüksek personel maliyeti,
- Yöneticilerin kontrolü yumuşatması ve sıkı kontrolden vazgeçmesi,
- Personel eğitiminde ve seçiminde yapılan harcamalar,
- İş görenlere istemedikleri sorumlulukların yüklendiği inancı,
- Adil davranmama,
- Güçlendirilen personellerin kural ihlalleri yapması.

Görülmektedir ki, personel güçlendirme uygulamaları eğer gerektiği şekilde, bilinçli olarak uygulanmazsa başarısız olmakta ve örgüt için olduğu gibi, çalışanlar ve yöneticiler için de birtakım zararlara sebep olmaktadır. Bu anlamda, en önemli zarar zaman ve eğitim maliyetleri olarak öne çıkmaktadır.

Uygulama uzun bir süreci kapsaması nedeniyle karşılık almak zaman almaktadır ve bu zaman diliminde de birçok eğitim ve kaynaklara ulaşma masrafları oluşmaktadır. Eğer süreç verimli ve bilinçli değerlendirilirse, elde edilen kazançlar daha yüksek olacaktır, fakat süreç yanlış işletilirse, tam tersi maliyetleri çok fazla olacaktır. Bu nedenle, personel güçlendirme yapacak örgüt yöneticisinin de, güçlendirilecek personellerin de bu uygulama ve süreçlerle ilgili öncesinde yeterince eğitilmiş ve bilinçli hale gelmesi gerekmektedir.

## 4. PERSONEL GÜÇLENDİRME MODELLERİ

### 4.1 Bireysel Modeller

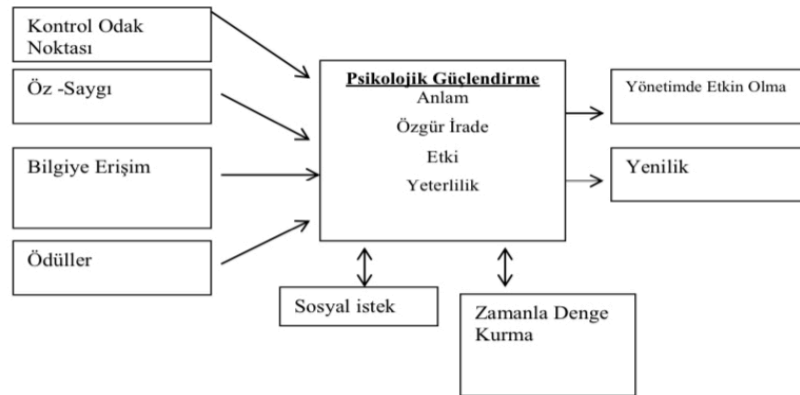
#### 4.1.1 Psikolojik güçlendirme modeli

Psikolojik güçlendirme modelinde örgütsel güçlendirmenin iş görenler tarafından nasıl algılandığı üzerinde durulmaktadır.

Spreitzer örgütsel güçlendirme de yetenek, anlam, serbestlik ve etkiden meydana gelen uyarıcıların, işlemlerden sonra yönetsel yenilikçilik ve verimliliğe ulaştığını ifade etmektedir ve rutin zamanın ve sosyal arzulanabilirliğin de bu süreci etkileyen parametreler olduğunu ifade etmiştir. (Uzunbacak, 2013: 27-28).

Spreitzer'in psikolojik güçlendirme modelinde, yeterlilik, anlam, serbestlik(hür irade) ve etkiden meydana gelen dört bilişsel kavramının bir arada, bireyin işle uyumunu aktif şekilde sağlandığını savunmaktadır (Karaca, 2018: 52). Burada bahsedilen uyum işle kurduğu uyumu ifade etmektedir. Yani bireyin çalışma şartlarını şekillendirme duygusu ifade edilmektedir.

Aşağıdaki şekilde Spreitzer tarafından oluşturulan psikolojik güçlendirme modelindeki girdiler gösterilmektedir:



Şekil 4.1: Spreitzer'in Psikolojik Güçlendirme Modeli

**Kaynak:** (Veranyurt, 2009: 25).

Şekilde 4.1 'de görüldüğü üzere, psikolojik güçlendirme sürecinde etki, özgür irade(serbestlik), yeterlilik (yetenek) ve anlam olarak dört bileşeni bulunmaktadır ve bu bileşenler süreç için kilittir. Bahsedilen bileşenler psikolojik güçlendirme sürecinde çevresinden aldığı girdiler sayesinde sürece bireysel ve örgütsel katkılar sağlamaktadır.

Spreitzer, güçlendirmenin koşullarını ve yetkilendirme ile alakalı birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşma yapmış, yetki hissinin bazı durumlarda ki etkilerini test etmiş ve araştırdığı konularla ilgili geçerlilik ve güvenilirlik testleri uygulamıştır. Yaptığı test ve analizler sonucunda, Thomas ve Velthouse'un dört evrensel boyutunu ve görev boyutlarını desteklemiştir. Spreitzer dört bileşeni güçlendirme kavramının pozitif yönü üstünde dururken, ilişkiyel bakış açısı ise güçlendirmenin sosyal- yapısal bileşenleri tarafından belirlenmektedir (Veranyurt, 2009: 24). Dolayısıyla Spreitzer tarafından oluşturulan güçlendirme modelinin sosyal yapısal unsurları ; organik yapı, destek, stratejik bilgilere erişim ve örgüt kültürüdür. Davranışsal sonuçları ise ; üst yönetimi etkileme, yenilik yapma, yönetimsel ve kişisel etki olarak tanımlanmaktadır

#### **4.1.2 Thomas-Velthouse modeli**

Güçlendirme kavramının psikolojik temelli bir model olduğunu ifade etmiş olan bazı araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda dürtü, davranışlar ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Görev değerlendirmesinin ve davranışın döngüsel bir süreç olması bu modelin temelidir (Uzunbacak, 2013: 25).

Modelin bilişsel boyutunu meydana getiren unsurlar aşağıdaki gibidir:

Etki : Eylemin görev ile ilgili amaca ulaşmasında “bir fark yaratma” durumudur(Bolat, 2008: 80). Kavram, personelin örgütün stratejik ve örgütsel sonuçlarına etki edebilme düzeyidir. Etki boyutu, personelin örgütün çıktılarında sahip olduğu kontrol ile ilgilidir Dolayısıyla etki aynı zamanda, çalışanın bütün düzeylerde karar verebilme ve işlerin süreçlerini ve sonuçlarını etkileyebilmesine olan inancını ifade eder (Tekin ve Akgemci, 2019: 1677). Bu anlamda, etki iş görenin karar verme ve iş sonuçlarında etkili olabilmesine olan inancıdır.



Yeterlik : Bireylerin sahip olduğu görev ve sorumlulukları kabiliyetli bir biçimde yerine getirebilme derecesidir. Kavram Bandura tarafından öz yeterlik ya da kişisel ustalık olarak ifade edilmiştir. Thomas ve Velthouse ise White'ın belirttiği "yeterlik" kavramını kullanmışlardır (Bolat, 2008: 80). Dolayısıyla, birey ne kadar yeterlilik duygusu hissederse, o kadar işinde motive olacak ve yüksek performans elde edilecektir.

Anlam : Bu kavram, kişinin görev amaçlarının değeri ve kendi standartları arasında bulunan ilişkidir. Eğer anlamlılık düşük derecede ise, kişi önemli olaylar karşısında kayıtsız kalmakta, yüksek derecede ise, bağlılık, katılım ve enerji yoğunlaşmaktadır (Bolat, 2008: 80). Kavram kişinin görevlerinin amaçlarının anlamı ile kendisinin standartları arasındaki ilişkidir (Dönmez, 2012: 4). Dolayısıyla personelin işine yüklediği anlam sayesinde örgüte verimli olabilmektedir.

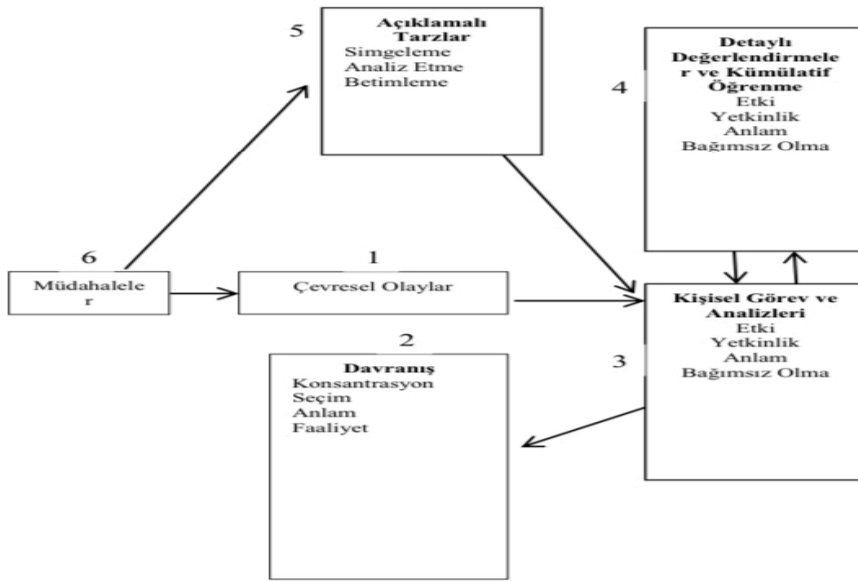
Seçim : Seçim, kişinin kendi eylemlerinin denetimiyle ilgili sorumluluğunu ifade etmektedir. Aslında birey kendini olayların kontrolü altında hissettiği zaman olumsuz duygular ve gerilim ortaya çıkmaktadır (Bolat, 2008: 80). Seçim kişinin işlerle ilgili başlatma, devam ettirme ve düzeltme gibi konularda karar verebilme inisiyatifidir (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005, 37). Özetle, seçim algısı daha fazla yaratıcılık, inisiyatif, zorlukları yenme gücü, daha fazla esneklik ve öz düzenleme sağlamaktadır.

Conger ve Kanungo'nun modelini temel alan Thamos ve Velthouse çalışmaları üç boyutla ileri seviyelere taşımışlardır. Bu üç boyutun açıklaması aşağıda verilmiştir(Karaca, 2018: 50) :

- Modelde, personel güçlendirme kavramına güdüleme çeşitlerinden biri olan içsel iş motivasyonu olarak kavramsal boyut kazandırılmıştır.
- İçsel iş motivasyonu olan güdülemeyi sağlayan iş değerlendirmeleri serisi, daha büsbütün olarak ifade edilmek amaçlanmıştır. Bu seriye öz yeterlilik haricinde, etki, anlam ve seçim olarak üç farklı değişken daha katılmıştır.
- İş görenlerin işe adapte bu analizleri yapmalarını sağlayan yorumlayıcı aşamalar birtakım farklılıklar ile modelde yer almıştır. Conger ve Kanungo modelinde ki bireylerin öz yeterlilik konusunda ki

yargılamalarında etki eden objektif parametreler göz önünde bulundurulmuş, sürece kişisel değişikliklerin de yansımaları için subjektif parametrelere de yer verilmiştir.

Thomas ve Velthouse personel güçlendirme sürecini altı bölümden oluşan bir model ile açıklamaya çalışmıştır. Thomas ve Velthouse güçlendirme modeli aşağıda gösterilmiştir:



**Şekil 4.2:**Thomas ve Velthouse - Kavramsal Güçlendirme Modeli

**Kaynak :** (Uzunbacak, 2013: 28).

Şekil 4.2’de görüldüğü üzere, Thomas ve Velthouse modeli üç unsurdan oluşan bir döngüden oluşmaktadır. Döngüyü oluşturan unsurlar; çevresel olaylar, çalışanların davranışlarının sonuçları (görev analizleri) ve davranıştır. Çevresel olaylar, iş görenlerin davranışlarının sonuçları ve gelecekteki davranışlarıyla ilgili şartlar hakkında veri sağlamaktadır. Sağlanan veriler, seçim, anlam, yeterlilik ve etkiden meydana gelen bireysel görev değerlendirmelerini biçimlendirir ve bunlar da kişinin davranışlarında süreklilik sağlamaktadır (Veranyurt, 2009: 22-23). Bu davranışlar da daha sonradan çevresel olayları etkilemektedir. Bu model de bulunan geniş çaplı değerlendirme bireyin seçim, anlam, yeterlilik ve etki konusunda genelleştirilmiş inanışlarını ifade etmektedir.

### 4.1.3 Conger- Kanungo modeli

Conger ve Kanungo sadece güç paylaşımı ve otorite verme olarak görülen katılımcı yönetim tekniklerinin baz almasını eleştirmişler ve güçlendirme kavramını farklı bir açıdan ele almışlardır. Aynı zamanda çalışanların güçlendirmeyle ilgili hissettiklerini daima yansıtmadıklarına inanmış ve eski yetkilendirme yaklaşımlarını eleştirmişlerdir.

Conger ve Kanungo algılama anlayışı kısıtlı ve yanıltıcıdır ve bu nedenle güçlendirmenin olması gerekenden daha dikkatli sorgulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Conger ve Kanungo yaptıkları güçlendirme araştırmalarında iki yaklaşım ele almışlardır. Bu yaklaşımlar şunlardır(Hançer, 2008: 44-45):

- **Güçlendirmeye ilişkisel yaklaşım :** Bu kavram, otorite ve gücün yayılarak çalışanların karar vermede yer alma imkanına sahip olmalarını ele almaktadır. Bu sayede, çalışanlara görevlerini daha dikkatli yapma kabiliyeti katmaktadır.
- **Güçlendirmeye motivasyonel yaklaşım:** Bu kavram hür irade ve yetkinliği temel alırken, hedef belirleme ve serbest ifadeye de güven duymaktadır.

Görülmektedir ki, Conger ve Kanungo tarafından ele alınan iki yaklaşım da çalışanlara daha fazla inisiyatif ve özgürlük tanınarak onları kendilerini geliştirmelerine fırsat vermeyi ifade etmektedir.

Conger ve Kanungo için güçlendirme ; bir örgüt üyelerinin kendilerini zayıf hissetmelerine neden olan koşulların tümünün belirlenmesi ve bu koşulların örgüt üyelerinde yetkinlik hissi oluşturacak bilgiler sağlayarak kaldırılması ile, örgüt üyelerinde yetkinlik hissini çoğaltmanın bir yoludur (Veranyurt, 2009: 16). Bu tanımdan anlaşılmaktadır ki ; bu kavram kişilerin belirli bir iş sahasında başarı sağlama becerilerine olan güvenlerini ifade etmektedir.

Güçlendirme açısından, personellerin birtakım güç kaynaklarını ulaşımları pratikleştirilebilir. Bu bağlamda, yetki devri, amaçlara göre kalite çemberi, yönetim, amaçların personellerle beraber belirlenmesi gibi gücün çalışanlar ile paylaşımı yönünde ki uygulamalara örnek göstermek mümkündür. Araştırmacılar, bu anlamda yalnızca gücün çalışanlar ile paylaşımının yetersiz kalacağını ve bu sebeple güçlendirme kavramına güdüleyici açıdan bakılması



İlk aşamada belirtilen dört durum ana güçsüzlük nedenlerdir. Burada, bireylerin sorumluluk duygusu ile iş yapma potansiyelleri üzerinde etkili olan faktörler ( işletmede kullanılan kaynaklar, bilgilere ulaşım, çalışan sorunları, teknolojik anlamda yaşanan önemli değişimler gibi), yönetim tarzı (baskıcı kontrol, kontrolsüz ve destekleyici yönetim), ödül sistemleri (yeterince teşvik etmeyen ödüller, rasgele verilen ödüller ve yenilikçi ödüller), işin yapısı ( gerçeği yansıtmayan hedefler, rollerin yeterince açık olmaması, yönetimle iletişimin iyi olmaması, hedeflerde noksanlık gibi) olarak gösterilebilir (Hançer, 2004: 45). Tüm bu faktörler işletmelerde güçsüzlüğe yol açan nedenler olarak ifade edilmektedir.

Psikolojik güçsüzlüğe yol açan bu unsurların tespiti bir kez bile yapılırsa, onları ortadan kaldıracak stratejiler de geliştirilecektir. Bu anlamda, işletmelerde önem arz eden personellerin işi bırakması, mali problemler, yaşanan örgütsel değişimler, teknolojik problemler, önemli teknolojik gelişmeler, işbirlikleri, örgüt stratejilerinde değişimler, yeni yönetim gruplarının oluşturulması gibi değişimler meydana gelebilir ve bu değişimler örgütte önemli değişikliklere neden olmaktadır. Böylece, örgütteki tutum ve davranışları biçimlendiren normlarda da değişimler olur. Oluşan değişimler sonucunda personellerin görev ve sorumluluklarında da değişimler yaşandığı düşünülebilir ve çalışanlar yetkilerinin başkalarına geçtiğini düşünebilmektedirler. Sonuç olarak, iş görenler kendilerini daha az yetkin hissedebilirler. Ayrıca, yeni girişimler de iş görenlerin özyeterlilik konusunda kendilerini güçsüz hissetmelerine sebep olmaktadır. İşletme yeni ürünler geliştirip, yeni piyasalara girince, bu durum işletme açısından belirsizlik ortamına sebep olabilmektedir. Özellikle, işletmenin büyümesi ile birlikte, yönetici ve iş görenlerin örgüt içi rollerinde, yetkilerinde, görev ve sorumlulukların da da değişimlere gidilecektir. İş görenler, örgütleri daha biçimsel bir hal almaya başladıkça rahatsızlık duymaya başlayabilmektedirler (Bolat, 2008: 73). Görülmektedir ki, psikoloji güçsüzlüğe neden olan ve sürecin 1.aşamasında incelenmesi gereken dört unsur, örgüt ve personel açısından birçok olumsuz sonuç doğurmakta ve sonucunda personelin kendini yetkin hissetmemesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla personel kendini güçsüz hissedecek ve bu durum personel güçlendirme uygulamalarını başarısızlığa götürecektir.

Psikolojik güçsüzlüğe yol açan koşulları incelerken, işletmede çalışanlara güçsüzlük hissi veren etkenlere değinmek yerinde olacaktır. İşgörenlerin örgüt ikliminde kendilerini güçsüz hissettikleri etmenleri örgütsel etmenler, yönetim tarzından kaynaklanan etmenler, ödüllendirme sisteminden kaynaklanan etmenler ve iş tasarımından kaynaklanan etmenler başlıkları altında gruplandırmak mümkündür.

Örgütlerde çalışanlara güçsüzlük hissi veren etmenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Karaca, 2009: 49) :

- Örgütsel Etmenler:
  - Önemli örgütsel değişimler
  - Riskli Girişimler
  - Rekabetçi baskılar
  - Kişisel olmayan bürokratik iklim
  - Zayıf iletişim sistemi
  - Örgütsel kaynakların aşırı merkeziyetçiliği
- Yönetim Tarzından Kaynaklanan Etmenler:
  - Yüksek denetim
  - Hatalara odaklanma
  - Faaliyet sonuçları için sebep gösterilmemesi
- Ödüllendirme Sisteminden Kaynaklanan Etmenler:
  - Ödüllerin keyfi dağıtımı
  - Ödüllerin özendirici olmaması
  - Yeterlilik temelli ödüllerin olmayışı
  - Yenilik temelli ödüllerin olmayışı
- İş Tasarımından Kaynaklanan Etmenler:
  - Üst düzey yöneticilerle sınırlı iletişim
  - Anlamli görevlerin ve amaçların olmayışı

- İlerleme fırsatlarında kıtlık
- Kurallara yüksek düzeyde bağlı yapı
- Yüksek iş rutinliği
- Gerekli ve Yeterli kaynak bulunmaması
- İş performansı üzerinden doğrudan etkisi olan toplantılara, programlara ve kararlara katılımında sınırlılık
- Görev çeşitliliğinin az olması
- Yeterli yetkinin tanınmayışı
- Gerçek dışı olmayan hedefler
- Teknik desteğin ve eğitimin olmayışı
- Rol belirsizliği

Görüldüğü gibi, örgütte bireylere güçsüzlük hissi veren birçok faktör bulunmaktadır ve personel güçlendirme uygulamalarında her birinin göz önünde bulundurulması yerinde olacaktır.

- Yönetmel stratejilerin ve tekniklerin kullanımı: Güçlendirme sürecinin ikinci aşamasıdır ve örgüt yönetiminin, iş görenlerin birinci aşamada belirtilen unsurlardan kaynaklanan güçsüzlük algısını olumluya çevirebilecek yönetmel stratejileri ve tekniklerin ele alındığı aşamadır (Karaca, 2018: 49). Bu bağlamda, bu aşamada yönetime katılma, amaç belirleme, model olma, koşula/yeterliğe dayalı ödül sistemleri, iş zenginleştirme vb. gibi teknikler uygulanmaktadır.
- Dört kaynağın kullanımı ile astlara öz yeterlilik algısı sağlama: Bu aşamada yalnızca güçsüzlük oluşturan faktörlerin elemine etmek değil, aynı zamanda iş görenlerin harekete geçme kabiliyetleri, duygusal uyarılar ve sözlü iknalar yoluyla iş görenlere özyeterlilik duygusunu kazandırmayı gerektirmektedir. Burada bahsedilen özyeterlilik, bireylerin yeteneklerinde ne kadar yetkin ve ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin kanaatlerdir ( Yıldız ve Kaya, 2017: 11). Böylece, öz yeterliliği yüksek düzeyde olan kişiler hedefleri ulaşma konusunda da kararlı bir duruş göstermektedirler. Onlar, yenilgilerden sonra öz yeterlilik

duygularını çabucak yerine getirebilmektedirler. Tam tersi durumlar da ise, öz yeterlilik düzeyi az olan bireyler zor işleri kendileri için tehdit olarak görürler ve o işleri yapmaktan kaçınırlar. Dolayısıyla özyeterlilik algısı sağlanmayan personeller, karşılaştıkları sorunları atlatamaz ve görevlerini terk etme eğilimi gösterebilirler.

- Öz yeterlilik kullanımı ile birlikte astlara öz yeterlilik algısı sağlama: Öz yeterlilik, kişilerin becerilerinde ne denli yetkin ve ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin kanaatlerdir. Bu aşamada, personeller kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedir ve böylece performanslarında artış yaşanmaktadır. Performansı artan personel, örgütün de performansını yükseltmeye katkı sağlayacaktır (Yılmaz, 2019: 21).
- Astların güçlendirme deneyimlerinin sonuçları: Üçüncü evrenin bir sonucu olarak, güçsüzlüğe neden olan etmenler ortadan kaldırılır, iş görenlerin öz yeterlilik konusunda ki kendilerine olan inançları yükseltilir ( Bolat, 2008: 77).
- Davranışsal etkileri yönetmek: Son aşamada ise, iş görenlerin özyeterlilik konusundaki pozitif algıları, görev ve sorumluluklarının başarılı olması konusunda ki olumlu algıları, görevlerin başarılı olması durumunda davranışa dönüştürülmeye ve bunun da alışkanlık haline getirilmesine odaklanılmaktadır (Karaca, 2018: 50).

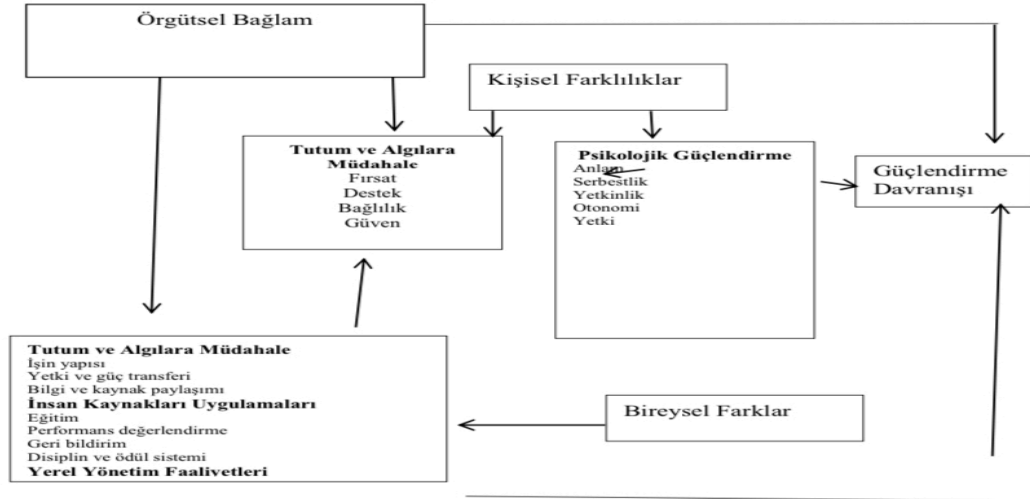
#### **4.1.4 Bütünleşik model**

Bu modelde güçlendirme hem davranışsal hem de psikolojik olarak ele alınmıştır ve bağlamsal, çevresel, bilişsel ve davranışsal değişkenlerin oluşturduğu etkiler ele alınmıştır.

Robbins, Crino ve Fredendall çalışmalarında personel güçlendirme süreçleriyle alakalı üzerinde özellikle durulan bağlamsal, bilişsel ve davranışsal parametreleri bir araya getiren bir model geliştirmeye çaba göstermişlerdir. Robbins, Crino ve Fredendal personel güçlendirme sürecini bütünleşik bir model olarak ele almışlardır (Karaca, 2018: 53).

Bütünleşik personel güçlendirme süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:





**Şekil 4.4:** Bütünleşik Personel Güçlendirme Süreci

**Kaynak:** (Uzunbacak, 2013: 31)

Şekil 4.4 'de görüldüğü üzere, modele göre yerel ve örgütsel iş çevresi, kişilerin algı ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Fırsat, destek, bağlılık ve güven olarak incelenen bu etkenleri, bireyin algılaması ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu belirtilmektedir. Bireysel farklılıkların tüm faktörler üzerinde yarattığı etki belirtilmiştir (Karaca, 2018, 53). Tüm bu ilişkiler sonucunda ise, güçlendirilen davranış oluşmaktadır. Bu modelde, örgütsel bağlam ve yerel iş çevresi ile güçlendirilen davranış arasında bir ilişki oluşturulmuştur.

## 4.2 Takım modelleri

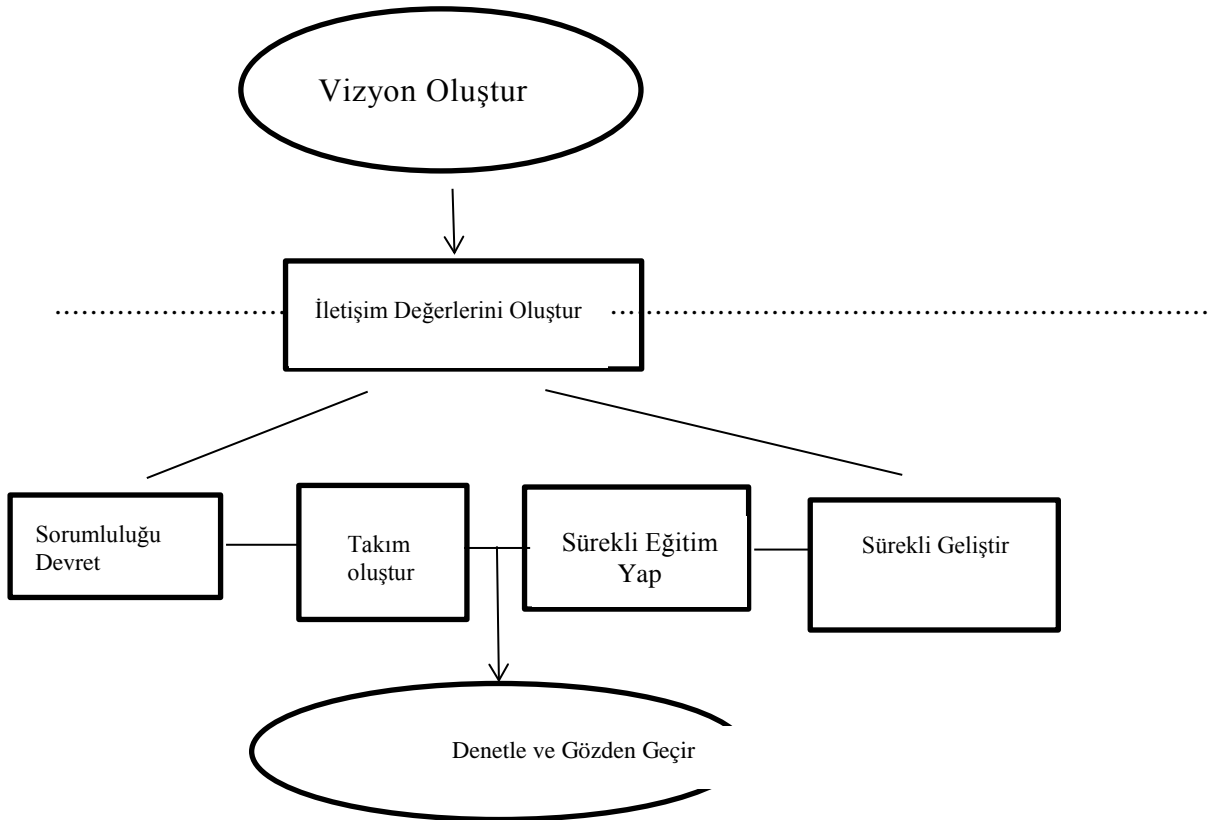
### 4.2.1 Erstad modeli

Erstad personel güçlendirmeyi, iş görenlerin görevleriyle ilgili karar almalarına olanak sağlanması ya da iş görenlerin yaptıkları işlerin sorumluluğunu alabilecekleri ortamın sağlanması olarak ifade etmektedir.

Erstad, personel güçlendirme sürecinde iş görenin örgütün stratejik amaçlarının elde edilmesi ve örgütte güvenin oluşturulmasında ki rolüne ve sorumlulukları üzerinde durulmasına, sorumluluk ve yetki devri paylaşmayı yöneticilerin alışkanlık edinmesi, iş görenin cesaretlendirilmesinin gerektiğini savunmaktadır ve ona göre personel güçlendirme süreci vizyon oluşturulması yoluyla başlamaktadır (Uzunbacak, 2013: 22).

Erstad, çalışanların ihtiyacı olan bilgi ve becerilerle donatılması amacıyla eğitim verilmesinin, karar verme ve risk alma kararlarının geliştirilmesinin, takım çalışmalarına önem verilmesinin, motivasyonun artırılmasının, sürecin gelişmesi için engellerin kaldırılmasının, güven duygusunun oluşturulmasının, başarısızlık korkularının aşılmasının, sürecin desteklenmesinin, uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesinin ve güçlendirme sürecinin değerlendirilip iyileştirmenin devamlılığı için yeni yöntemler geliştirilmesinin personel güçlendirme sürecinin başarısı açısından önemli unsurlar olduğunu ileri sürmektedir (Barutçugil, 2004: 400-401). Dolayısıyla Erstad tarafından geliştirilen bu model, personel güçlendirme sürecinin başarılı olmasının personele birçok anlam ve sorumluluk yüklenmesine bağlı olduğunu savunmaktadır.

Erstad tarafından oluşturulan güçlendirme modeli ve aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



**Şekil 4.5:** Erstad Modeli

**Kaynak:** (Uzunbacak, 2013: 23)

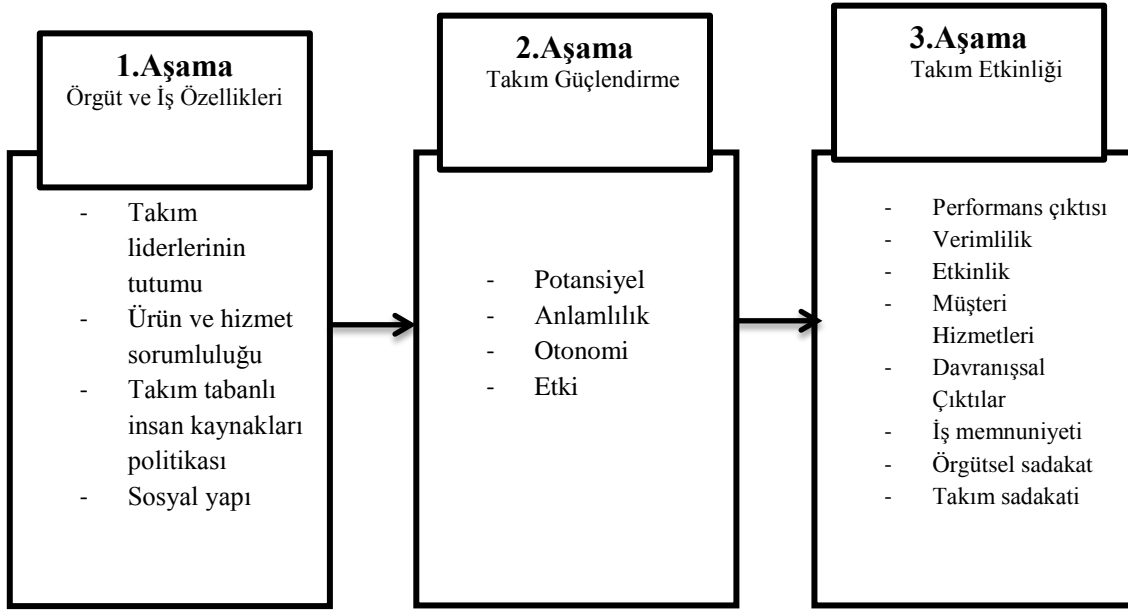
Erstad'a göre, personel güçlendirme önce uzun vadeli hedefler (vizyon) oluşturmakla başlamaktadır. İkinci adımda, işletmede oluşturulan güvenin ve değerlerin elde edilmesinin önemini vurgulamıştır. Üçüncü adımda, sorumluluğun iş görenlere aktarılması, takım çalışmasının önemi, eğitimlerle iş göreni destekleyip cesaretlendirerek sürecin gelişmesini sağlamanın gerekliliği vurgulanmıştır. Dördüncü adımda ise, ilk üç adımı izlememin ve değerlendirmenin gerekliliğini vurgulamıştır (Özdemir, 2017: 47).

#### **4.2.2 Kirkman-Rosen modeli**

Kirkman ve Rosen modelinde, güçlendirilmiş takımların, güçlendirilmeyen takımlara oranla daha üretken ve verimli oldukları ileri sürülmektedir.

Kirkman ve Rosen modelinin ilk aşamasında personel güçlendirmeden önce ve sonraki süreç itibariyle birbiriyle paralel dört güçlendirme boyutundan bahsedilmektedir. İkinci aşamada, Kirkman ve Rosen bu dört boyut üzerinde yoğunlaşmış ve onları kendi kendini yöneten takımlardan farklılaştırmışlardır ve sonrasında takım güçlendirmenin öncesi ve sonrasını meydana getirmişlerdir. Kirkman ve Rosen üçüncü aşamaya geldiklerinde, takım güçlendirmenin önce ve sonrası ile ilgili analiz yapmışlardır. Son olarak, önce ve sonrası arasındaki ilişkileri tespit etmeye yoğunlaşmışlardır (Şimşek ve Kınır, 2006: 102).

Kirkman ve Rosen güçlendirme modelinin aşamaları aşağıdaki şekildedir:



**Şekil 4.6:** Kirkman ve Rosen Modeli

**Kaynak:** (Uzunbacak, 2013: 24)

Yukarıdaki şekilde ikinci aşamada belirtilen takım güçlendirmenin dört boyutunu şu şekilde açıklayabiliriz (Özdemir, 2017: 49) :

**Potansiyel;** takımın gelişimini, takım performansını kapsar ve takımın etkili olabileceğine olan toplu inanç durumudur.

**Anlamlılık;** takımın görevlerini faydalı ve önemli olarak görmesini ifade eder.

**Otonomi (Seçim);** takımın üyesi olan bireylerin uzman oldukları alanlardaki özgür ve takdir yetkisinin olmasını ifade eder.

**Etki;** takımın örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için geçerliliği olan işleri gerçekleştirebilmesi için tüm üyelerin bilgi birikimlerinin faydasını ifade eder.

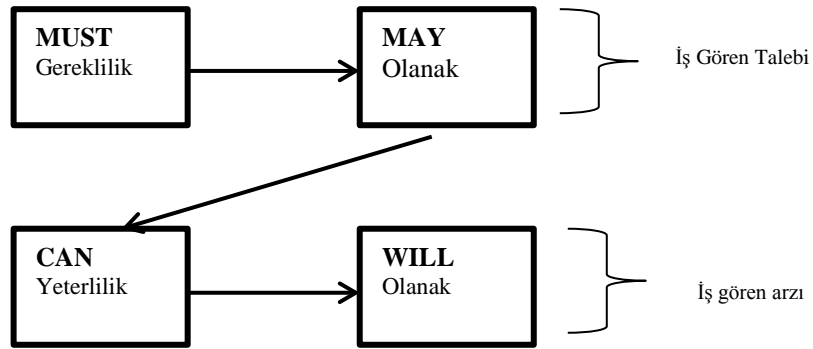
#### 4.2.3 MMCW modeli

MMCW modeli içeriğine uygun İngilizce ifadeler kullanılarak geliştirilen dört aşamadan oluşan yapıya sahiptir. MMCW modeli genel anlamda, personel açısından değerlendirir ve kişisel çalışmalar yerine takımlardan meydana gelen örgütlerde uygulanmaya müsaittir.

Molleman, Delft ve Slomp tarafından geliştirilen modeldir. MMCW modeli, personel güçlendirmeye çalışan gözüyle bakarak, iş takımı oluşturulan örgütlere

uygulanabilecek yapıda bir modeldir. MMCW modelinin açılımı Must- May- Can- Will 'dir ve hepsi birer aşamadır (Şimşek ve Kınır, 2006: 103).

MMCW modeli örgütlerin fırsatları, ihtiyaçları, yeterlilikleri ile iş görenlerin tutum ve davranışları arasındaki ortak noktayı teşhis etmeye imkân tanımaktadır. Ayrıca, bu model personel güçlendirme önünde ki olası engelleri de belirlemektedir. Model iş dizaynını ve takım geliştirme metotlarını önermektedir. Modelin başka bir özelliği de, arz- talep modeli olarak ifade edilebilmesidir (Uzunbacak, 2013: 25). Dolayısıyla, çalışanlar arzı, işin yapısı ise talebi meydana getirmektedir.



Şekil 4.7: MMCW Modeli

**Kaynak:** (Uzunbacak, 2013: 25)

Yukarıdaki şekle göre, MUST personel güçlendirme için örgütün ihtiyaçlarını, MAY işleri güçlendirmek açısından ihtiyaç duyulan iş zenginleştirme ve iş genişletme yöntemlerine yoğunlaşma durumunu, CAN iş görenlerin güçlendirilmesinde gereken yetenek ve becerileri, WILL iş görenin güçlendirmeyle ilgili ihtiyaçlarını ve isteklerini kapsamaktadır.



## 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

### 5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyona karşı hissettiği bağın gücü olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin, örgütlerinin hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını devam ettirmeyi isteme durumudur.

Örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerinde olumlu etki yarattığına inanılmakta, bu anlamda, örgütsel bağlılığın devamsızlık, işten ayrılma, işe geç geçme gibi istenmeyen durumları azalttığı ve ürün- hizmet kalitesi üzerine pozitif katkılar sağladığı savunulmaktadır (Güney, 2011a; 276).

1970’li yıllardan itibaren örgütsel davranış konusunda ki önem teşkil eden kavramlardan biri de örgütsel bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Personellerin verimlilik, motivasyon, sadakat, performans, iş tatmini, yaratıcılık seviyeleri üstünde olumlu etkisi olduğu varsayılan bu kavrama olan ilgi devamlı artmakta ise, ileride de devamlılığını sürdüreceği aşıkardır. İnsanlar yaptıkları işlerle alakalı nasıl ki belirli tutumlara sahipler ise, çalıştıkları işletmelere alakalı olarak da belirli tutumlara sahip olabilmektedirler ve bu kavram da örgütsel bağlılık olarak ele alınmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013b: 664-665). Bu anlamda, örgütsel bağlılık denilince akla, iş görenlerin psikolojik anlamda örgütleriyle ilişkileri gelmektedir ve onun bir parçası halinde olarak örgütte varlıklarını devam ettirme arzularının derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, personellerin organizasyona karşı olan sadakat tutumudur ve örgütünün başarılı olabilmesi amacıyla gösterdiği gayrettir. İş görenlerin örgüte bağlılıklarının yüksek düzeyde olmasının pozitif sonuçları arasında, onların uzun dönem örgütte kalmaları, iş bırakma isteklerinin sınırlı olması, sınırlı personel devri ve yüksek düzeyde iş tatmini olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

Personellerin buldukları örgüte bağlılık duymaları her tür örgüt açısından önem teşkil etmektedir. Özellikle bu bağın geçmişten beri zayıflamış olması da önemine daha fazla önem katmaktadır. 1950’li yıllarda çalışılan işletmeye sadık

olmanın iş görene sadık olma olarak geri döneceğini savunan anlayış, 1980'li yıllarda yerini, çalışan ve yöneticilerin neredeyse yarısının 5 yılsonunda işi terk etmesine göz yuman örgütlere bırakmış bulunmaktadır (Güney, 2011a: 276). Bu bağlamda, örgütler, iş görenlerin bağlılığı, işgücü devri ve devamsızlık gibi konulara önem vermeye başlamışlardır. İş görenler ise, örgütlerinin kendilerine sadık kalmasını ve refah sağlamalarına önem vermeye başlamışlardır

İş görenlerin bağlılıklarıyla ilgili örgütteki verimlilikleri ve işyerinden ayrılma niyetleri hakkında yapılan araştırmaların birçoğunda örgütsel bağlılık Mowday, Steers ve Porter'ın ilk defa ortaya koymuş olduğu duygusal bağlılık olarak tanımlanmış, iş görenlerin örgütlerinin amaçlarını ve değerlerini benimsedikleri kadar bağlılık duyduklarını öne sürmüştür (Şengül Doğan, 2013: 66).

Örgütsel bağlılık kavramını üç açıdan değerlendirebiliriz. Örgütsel bağlılık boyutları aşağıdaki gibidir:

- Uyum: Kişilerin diğerleri tarafından pozitif tepkiler almak için değişime eğilimle olması durumudur. Bu bireyler ödül kazanmak ve cezalardan kaçınmak amacıyla gereken davranışları göstermektedirler (Sezgin ve Koşar, 2010: 278). Dolayısıyla, iş görenlerin istek ve beklentilerinin sağlanacağını hissetmeleri işletmede varlıklarını devam ettirecektir.
- Özdeşleşme: Bir organizasyon ile ilişki kurmak isteyen iş görenin, o örgütün sahip olduğu değerler ve amaçları benimseme durumudur (Sığı ve Basım, 2019: 139). İş görenlerin davranışlarının örgüt değerleri ile uyumlu olması durumudur(Güney, 2017b: 331). Özetle, özdeşleşme boyutu için iş gören ve örgütün değer uyumu bağlamında boyuttur demek mümkündür.
- İçselleştirme: İşletme ile iş görenlerin hedeflerindeki denkliktir. İş gören işletmenin hedeflerine ulaştığında kendini başarılı hisseder ve onun işletmeye yarar sağlamak için daha fazla gayret göstermesi özdeşleşme ve içselleştirme ile uyuma göre daha fazla alakalıdır (Özakar, 2019: 33).

Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır fakat kavramsal olarak ne anlama geldiği konusunda kabul gören genel bir tanım yoktur.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili yer alan bazı tanımlar ise şu şekildedir :



- Kişinin örgütün yönetsel hedeflerine yönelik göstermiş olduğu bütünleşme duygusu ve örgüt başarısı için çaba göstermeye ve kararlara katılmaya kendini hazır hissetme seviyesidir (Bakan, 2011a: 8)
- Örgütsel bağlılık, maddi kaygılar olmadan, örgütün değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşme ve örgütte kalma isteği duyma durumudur (Güney, 2011a; 277).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin üyesi oldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri düzeyde oluşturdukları bağlılıktır(Şengül Doğan, 2013: 66).
- Kişilerin işletmeye yaptıkları yatırımları, tutum sal bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara olan eğilimi ve işletmenin değer ve amaçlar sistemi ile özdeşleşmesi durumudur (Balay, 2000: 23).
- Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte olan bakışını kendine uyarlama ve onun özelliklerini benimseme ve kabullenme düzeyidir(Sabuncuoğlu, 2009: 22).
- İş görenlerin, psikolojik anlamda örgüt ile olan ilişkileri ve o örgütün bir parçası olarak örgütte kalma istekleridir (Özkalp ve Kırel, 2013b: 665).
- Örgütsel bağlılık, birey tarafından tatmin sağlanmıyor olsa dahi, örgütte varlığını devam ettirmesi ve kendisini örgütüne ve işine psikolojik anlamda bağlı hissetmesidir (İnce ve Gül, 2005: 5).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt hedeflerine ulaşma için sergilediği davranış biçimi ve hedefler doğrultusunda iç dünyalarında hissettikleri normatif baskıları ifade etmektedir(Altun, 2019: 64).
- Kişinin örgütü ile çıkarlarının aynı olması, örgütün vazgeçilmez parçası olmak amacıyla çaba göstermesi ve sonucunda bireyin kendisini örgütün güçlü üyesi olarak görmesi durumudur (Demirdelen, 2019: 29).
- İş gören devir hızı, işe gelmeme, işi terk etme, işe geç kalma, iş tatmini, iş performansı, örgüt performansı gibi unsurlar üzerinde pozitif etki eden bir kavramdır (Zenger, 2016: 77).

- Örgütsel bağlılık sadece yönetici ve işverene duyulan bağlılık olmaktan ziyade, örgütün başarılı olması için örgüt üyelerinin fikir alışverişinde ve çabada buldukları süreci ifade etmektedir (Güney, 2017b: 330).
- Kişinin, örgütsel amaçlar çerçevesinde yaratmış olduğu katma değer ile, örgütte sağladığı kazanımlar arasında ki oranı göz önünde bulundurarak ve aynı anda örgütteki yatırımlarını da düşünerek örgüte karşı geliştirdiği bağlılıktır (Bakan, 2011a: 9).
- Örgütsel bağlılık, iş görenin kendi rızası ile örgütten ayrılmasının olasılığını düşüren ve iş gören ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağ olmasıyla onların örgütte devam etmeye mecbur hissetmeleridir (Koçak, 2013: 56).

Yukarıda sıralanan tanımların çoğu, kişinin çalıştığı örgütün değerlerini ve amaçlarını kabullenmesi, bu amaçlara ulaşmak için olması gerekenden fazla gayret göstermesi, örgütüyle kimlik bütünleşmesi oluşturması ve örgütünde ki varlığının devamı için yoğun istek duyması gibi bağlılığı ifade eden kavramlara değinmektedir.

Örgütsel bağlılık, kişiye, mekâna ve zamana göre değişiklik gösteren, farklı algılanabilen bireysel bir yapıya sahiptir ve bir kişinin örgüte bağlılığının olup olmadığı literatürde şu şekilde belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 3-4-5):

- İşletmenin amaç ve değerlerini benimseme
- İşletme için gereken fedakârlıkları yapabilme,
- İşletmede varlığının devamı için kuvvetli bir arzu duyulması,
- İşletme ile özdeşleşme,
- İçselleştirme.

Özet olarak yapılan örgütsel bağlılık tanımlarından da anlaşıldığı üzere, örgütsel bağlılık personellerin, örgütün hedeflerini ve amaçlarını benimsemesini, örgütün amaç ve hedeflerinin kendilerinininkilerle özleştirmelerini, personellerin örgütlerine sağladıkları faydalarla aldığı ödüller arasında ki denkliği hissetmesini, işletmenin başarısı için özveriyle çalışmasını ve kendi faydasına

olacağını düşündüğü pozisyonlarda dahi ahlaki ve duygusal değerlerini göz önünde bulundurarak örgütünü terk etmemesini ifade etmektedir.

## **5.2 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları**

### **5.2.1 Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi**

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak önem arz etmektedir. Çalışanların sahip olduğu güçlü bağlılık, kişisel anlamda ait olma hissini, güvenlik, etkinlik, kariyer gelişimlerini geliştirmektedir. Aynı zamanda içsel ödülleri de gelişim sağlamaktadır.

Güçlü örgütsel bağlılığı olan çalışanlar örgütsel değerlere ciddi anlamda inanırlar ve bu da örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Çalışan ve yöneticiler arasında güven oluşmasını sağlayan örgütsel bağlılık, örgütte yenilik ve istikrar sağlanmasına, hedeflenen başarıya ulaşmaya da katkı da bulunmaktadır. Öte yandan, güçlü bir örgütsel bağlılık kurulan örgütlerde, genel amaçlara hizmet amacıyla personeller daha fazla güçlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 24). Bu bağlamda, örgütsel değerler örgüt çalışanlarını daha sıkı bağ ile birarada tutmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, personel devri sıklığı ve devamlılığın güvenilir ölçütleri olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel bağlılığın verimlilik konusunda büyük etki sahibi olduğu bilinmektedir. Verimlilikte ki artış hızında yavaşlama yaşanması birçok faktöre bağlı yaşamakta olsa da, bunlar içinden en önemli faktör çalışanların örgüte bağlılık düzeyi verimlilikle alakalı sorunların temelinde yer almaktadır. Çalışanların örgüte bağlanması ve örgütle özdeşleşmesi psikolojik anlamda hem örgüt hem de bireysel düzeyde ki unsurlar aracılığıyla oluşmaktadır. (Şengül Doğan, 2013: 70) Bu anlamda çalışanların, çalışma yaşamında içinde buldukları düzenin bir parçası olduklarına inanmaları ve örgütle özdeşleşmiş olmaları, işletmelerin başarısını büyük ölçüde artırmaktadır.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları başarıya ulaşmak için en önemli faktör olarak belirlemiştir ve bu anlamda her örgüt kendi üyelerinin örgüte olan bağlılıklarının artmasına önem göstermektedir. Çünkü, örgütsel bağlılık sayesinde çalışanlar problem üreten faktörler olmaktan çıkmaktadır (İnce ve

Gül, 2005: 14). Dolayısıyla, iş görenler problem çözücü olarak görülmeye başlanmaktadır.

Görülmektedir ki, örgütsel bağlılık çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılık sayesinde, örgüt çalışanları arasında sıkı bağ kurulmasıyla, yapılan işlerden daha güzel sonuçlar alınabilecek, işletmeye fayda sağlamalarında artış yaşanacak, onların problem çözücü olarak görülmelerine olanak sağlayacaktır. Böylelikle, hem çalışanlar kendilerini özdeşleşmiş hissederek güçlenmeleri kolaylaşacak hem de örgüte kendilerini ait hissederek çalışanlar daha kaliteli işler oluşturmada istekli olacaklar ve kendilerini geliştirme ve özgüven oluşturma fırsatı yakalayabileceklerdir.

### **5.2.2 Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi**

Örgütsel bağlılık kavramının yöneticiler açısından anlamı, yöneticilerin örgütün bütünüyle ilgili sahip oldukları inançların ve duyguların toplamıdır. Güçlü örgütsel bağlılığı olan yöneticiler örgütsel değerlere ciddi anlamda inanırlar ve bu da örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Şayet yöneticiler ciddi anlamda örgütlerine bağlılık kurdukları ve inanıyorlarsa, örgütsel amaçları başarması, içerideki ve dışarıdaki insanları kişileri ikna edebilmesi ve onların gayret göstermelerini sağlaması daha kolay olmaktadır.

Örgütlerine bağlı olan yöneticiler astlarına adil davranmakta, örgütlerine yüksek sadakat duygusu duymakta, örgüt amaçlarına inanmakta ve örgütlerinde çalışmaktan gurur duymaktadırlar. Bu nedenle, bu yöneticiler, örgüt için görevlerinden fazlasıyla çaba gösterirler ve işlerini terketme ihtimalleri de az olmaktadır. Adalet algısı oluşturmayı başaran yönetici sayesinde, yönetici ve çalışanlar arasında güven duygusunu geliştirmektedir. (Esmer ve Yüksel, 2017: 269). Bu açıdan, örgütte istikrarı sağlamak, yenilik sağlamak, amaçlanan başarıya ulaşmak gibi konularda önemli katkı sağlamaktadır. Öte yandan örgütsel bağlılığın çalışan ve yönetici arasında ki ilişkiler daha iyi düzeye getirmesiyle örgüt iklimi de değişmektedir. Gelişen adalet duygusu da örgütsel bağlılığın artmasını sağlamaktadır.

Özetle, örgütsel bağlılık yöneticilerin örgüt kültürünü oluşturmaya, çevresini etkileyebilmesine, yaptığı işten gurur duymalarına, astlarıyla ilişkilerini kuvvetlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu anlamda, yöneticiler oluşan

örgütsel bağlılık ile sahip oldukları yüksek sadakat duygusu sayesinde, örgütünün amaçlarına daha çok sahip çıkarak, örgütte istikrarı sağlamayı başarmaktadır. Böylece, örgütü başarıya ve hedeflerine ulaştırmada daha fazla gayret gösteren yöneticiler, örgütlerine sundukları faydaların yanında, kariyerlerinde de ilerleme kaydetmiş olacaklardır.

### **5.2.3 Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi**

Örgütsel bağlılık çalışanların işinde kalmalarını, sınırlı çalışan devrini, eğitim maliyetlerinde tasarruf sağlamayı, iş tatmininde artışı, örgüt isteklerinin yerine gelmesini ve örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık işletmeler açısından dikkat edilmesi gereken ve oldukça önem arz eden bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık örgütsel etkinlik sağlanması için önem teşkil eden birtakım konularla yakından ilgilidir. Bu konular şunlardır (Sabuncuoğlu, 2009: 24-25) :

- Eğitim, hizmet süresi, yaş, cinsiyet gibi çalışanların kişisel özellikleri,
- Sorumluluk, özerklik, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işi ve rolüyle ilgili özellikler,
- Performans, moral, iş doyumunu ve işe sarılma gibi duygusal, tutum sal yapılar,
- Devamsızlık, işi bırakma, geri çekilme ve iş arama faaliyetleridir.

Örgütlerin üyelerinin bağlılığını kazanması, refah içinde olmasını ve varlığını devam ettirmesi açısından oldukça önemlidir. (İnce ve Gül, 2005: 14) Örgütlerle kurulan bağın düşük veya yüksek olması, örgütteki verimlilik düzeyini etkilemektedir (Şengül Doğan, 2013: 70). Bu anlamda örgütsel bağlılık oluşturulması neticesinde, gerek örgüt refahı, gerek verimlilik yükseltme elde edilecek olması sebebiyle, işletme için önemi büyüktür.

Örgütsel bağlılık, iş gücü devir hızı, devamsızlık, iş başarısı, ast-üst ilişkileri gibi örgüt için başarıda birçok önem arz eden konudaki etkileri sebebiyle örgütler açısından üzerinde daha çok durulması gereken, mühim konuların başında gelmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 15).Tüm bu faktörlerin dengede tutulması, örgütün çalışmalarında ve hedeflerine ulaşmada başarı sağlanmasına sebep olacaktır.

Görölmektedir ki, örgötsel bağlılığın yukarıda sayılan faydaları (ęalıřanların işinde kalması, sınırlı ęalıřan devri, eğitim maliyetlerinde azalma, iş tatmininde artış, örgöüt isteklerinin yerine gelmesi, örgöüt amaçlarına ulaşılması) nedeniyle örgöütün başarıya ulaşmasında ęok büyük önemi vardır. Örgötsel bağlılık, örgötsel etkinliğin oluşturulmasında kritik öneme sahip olmasıyla işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Anlaşılmaktadır ki, eğer bir işletme de örgötsel bağlılık oluşturulmazsa, örgöütün etkinliği de sağlanamaktadır. Örgöütün varlığını devam ettirmesinde ve verimlik sağlamasında kilit noktalardan biri olan örgötsel bağlılık, aynı zamanda işletmenin başarısı için önem arz eden biręok konuyu (iş gücü devir hızı, devamsızlık, iş başarısı, ast-üst ilişkileri gibi) olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, işletmelerin örgötsel bağlılığı sağlaması hedeflerine ulaşmalarında ve varlıklarını idame ettirmelerinde büyük önem taşımaktadır.

### **5.3 Örgötsel Bağlılığın Temel Boyutları**

Ęalıřanın yaptığı işe ve ya iş doyumuyla işyerine bir bütün olarak göstermiş olduğu bağlılığın düşük olmasının örgötsel ve bireysel birtakım sonuçları olmaktadır.

İş hayatında yetersiz örgötsel bağlılık ve iş tatminsizliği, ęalıřanda sağlık şikayetleri, verimde düşüklük, işte devamsızlık, örgöüte düşük seviyede bağlılık ve ya işten ayrılma gibi sonuçlara sebep olabilmektedir (Ęetin Gürkan, 2006: 44). Ortaya ęıkan bu sonuçlar da iş yaşamında örgöütlerin amaçlarına ulaşmalarında engel teşkil eden bir sorun olarak etki göstermektedir.

#### **5.3.1 Örgötsel bağlılığın uyum boyutu**

Örgötsel bağlılığın uyum boyutu, ödüllere bağlı araçsal bir bağlılık olarak tanımlanabilir. İřęörenler bazı durumlarda örgöütlerine inanmaktan daha ęok, ona uyumlu şekilde davranarak bazı ödülleri kazanmak ve bazı cezalardan kurtulmak isterler ve bu şekilde örgöütlerini yüzeysel şekilde desteklemiş olurlar. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak ele alınmaktadır. Örgötsel bağlılık açısından uyum ilk aşamadır. Uyum aşamasında kişi, diğer kişilerin etkilerini yalnızca onlardan bir fayda sağlamak için kabul etmektedir.

Uyum boyutu örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturmaktadır ve buradaki asıl amaç, bazı dış ödüllere ulaşmaktır. Çalışanların bağlılık göstermeleri ile göstermiş oldukları davranışların ve tutumların asıl amacı belirli ödüllere sahip olmas ve bazı cezalardan kaçınmaktır (Gül, 2002: 43). Özetle ifade etmek gerekirse, uyum boyutu belirli ödüllere kavuşmayı ve rıza göstermeyi ifade etmektedir.

Personeller uyum bağlılığı ile belirli ödül ve hediyeleri elde etmeyi istemektedir. Bu anlamda, personeller davranışlarına belli ödüllere sahip olmak ya da ceza almamak adına dikkat etmektedirler. Bu nedenle, ödül ve cezaların belirli etkileri bulunmaktadır. Uyum bağlılığı kapsamında, iş görenler sadece taraflarından isteneni yapacaklardır. Uyum bağlılığında, iş görenlerin ceza ve faydalarını göz önünde bulundurarak belirli bir bağlılık gösterdikleri gözlemlenmiştir (Öcal Özakar, 2019: 38-39). Bu anlamda, personeller için ödüllerin olduğu kadar cezalarında önemi büyüktür ve iş gören burada yapmış olduğu kıyaslama sonucuna göre bir bağlılık göstermektedir.

İşgören için örgütsel bağlılığın uyum boyutunda etkili temel etkenler şu şekildedir (Güney, 2011a: 280) :

- Gelecekle ilgili güvence sağlama,
- Kişisel tatmin sağlama,
- Mevkii-makam sahibi olmak,
- Para sahibi olmak,
- Saygınlık sahibi olmak,
- Yükselmek,
- Yetki sahibi olmak,
- Prestij sahibi olmak,
- Tanınmak.

Kural, yetki ve prosedürler genelde uyum ile sonuçlanmaktadır ve bu anlamda kişi yaptıklarını zorunda olduğundan yapmaktadır. Yani uyum daima zorunluluk bildirmektedir. Yetkiye sahip olan için uyum avantaj sağlamaktadır ve genelde kısa dönemlerde acil durumlar için geçerli olmaktadır. Burada,

tercihlerini astlarına yetkisini kullanma yoluyla kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye karşı gönülsüz bir uyum söz konusu olmaktadır (Balay, 2000: 96-97). Kısacası uyumda, ödüller ve elle tutulur kaynakları (ödeme, ilerleme vb.) kazanma amacı bulunmaktadır ve anlaşılmaktadır ki, uyum kontrole dayanmakta ve bireye seçim şansı vermemektedir.

Özetle, örgütsel bağlılığın uyum boyutu örgütlerde kısmen yapısal bir olgu kısmen de değişim olarak ortaya çıkan bir olgudur. Diğer bir ifade ile, bağlılık, işletmeden sağlanan ödül düzeyinin, bu ödülleri elde etmek amacıyla yapılan harcamalarla ilişkisine dayanır.

### **5.3.2 Örgütsel bağlılığın değer boyutu**

Örgütsel bağlılığın değer (özdeşleşme) boyutu sağlanan özdeşleşme, bireylerin yakın olma arzusuna dayanan bir örgütsel bağlılık boyutudur. Bu bağlılık boyutunda örgüt iş görenlerin değer verdiği şeyleri desteklediği için iş görenler örgütleri ile üst seviyede özdeşleşmektedir.

Değer boyutu, çalışanların organizasyon ile yakınlık kurma arzusuna dayanan bir bağlılık boyutudur. Çalışan, üyesi olduğu organizasyondan etrafındakilere gurur duyarak bahsetmesi, organizasyon kimliği ile özdeşleştiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın değer boyutu aşamasında birey organizasyonun değerlerine kendi değerleri gibi görmekte ve saygı duymaktadır (Çorbacı ve Bostancı, 2013: 234).

Örgütsel bağlılığın değer boyutunda, iş görenler diğer kişilerle kaliteli bir ilişki kurma isteği neticesinde meydana gelmekte ve iş gören takımın bir parçası olduğundan dolayı gururlu hissetmeye başlamaktadır. İşgörenin kurumun parçası olabilme isteğiyle, örgütteki diğer bireylerle iyi ilişkiler kurma çabası neticesinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Öcal Özakar, 2019: 39). Dolayısıyla, özdeşleşen iş gören örgütünün amaçlarını, değerlerini ve hedeflerini benimsemesi ve onları kendi parçası olarak görmeye başlamasıyla bağlılık oluşmaktadır

İş görenler iş ortamında diğerleriyle kendi istekleri doğrultusunda ilişki kuruyorsa, bu ortamda değer boyutu olumlu düzeyde seyretmektedir. İş hayatında örgütü ya da işiyle özdeşleşme sağlayan bireyler mutlu şekilde çalışır ve böylece verimlilikte artış yaşanır. İşgörenlerin örgütsel yaşamda davranış ve



tutumlarıyla örgütsel inanç ve değerleri uyum halinde ise, davranışların olumlu şekilde seyretmesi devam etmektedir. (Güney, 2011a: 280) Neticede, gerçekleşecek olan bağlılık değer boyutunda bir bağlılık olacaktır. Görülmektedir ki, örgütsel bağlılığın değer boyutu, örgütsel değer ve iş gören uyumuna dayanmaktadır

### **5.3.3 Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu**

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden bir etkileme sürecidir. İçselleştirme örgütsel ve bireysel değerlerin karşılıklı uyumluluğuna dayanmaktadır. İçselleştirme boyutu, örgütsel değerlerin ve kişisel değerlerin uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin kişilerin davranışları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu evrede, çalışan örgütün değerlerini ödüllendiren ve kendi bireysel değerleriyle uyum halinde algılar.

Örgütsel bağlılığın son aşaması olan içselleştirme boyutunda çalışanın ve organizasyonun amaçları paraleldir. İçselleştirme, organizasyon ve çalışanın değerlerinin uyum içinde oluşu, çalışanların davranışlarına organizasyon değerlerinin yansımadır(Yaramış ve Çinkır, 2014: 45).

İş gören ve organizasyon arası etkileşimde içselleştirme boyutu son kademedir. İçselleştirme boyutunda, organizasyonun amaç ve değerleri ile iş görenin amaç ve değerleri arasında uyum tam anlamıyla oluşmaktadır. Böylece, organizasyonun değerleri çalışanın davranışlarına yansımaktadır (Güzelbayram, 2013: 58).

İçselleştirme kendi kendini devam ettirme özelliğine sahip olmasından dolayı örgütlerin ulaşmayı en çok istediği bağlılık düzeyidir. Tüm bunlara ek olarak, bastırılması daha zor ve zaman alıcı bir bağlılık boyutudur. İçselleştirmenin olduğu aşamadan itibaren, yeni etki kaynaklarının devreye sokulmasına ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu bağlamda, kişi yeni olan fikir, değişim, davranış ve tutumu kendisinin gibi görmektedir (Balay,2000:101). Görülmektedir ki, içselleştirme boyutu başarı sağlanırsa sürekliliği olması itibariyle örgütlerde başka bir kaynağa ihtiyaç duyulmaz.

İş görenler ile örgüt değerleri arasında uygunluk durumundan bahsetmek mümkün ise, sonucunda oluşan bağlılık içselleştirme boyutunu ifade edecektir. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum olmasını arzu eden iş

görenler, bu uyumu elde ederlerse o örgütte devamlı çalışma talebini sürdürmektedirler. Aynı zamanda, içselleştirme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları daha yüksek olduğundan dolayı, örgütlerine daha fazla sahip çıkarlar ve güven duyulan bireyler haline gelirler. Örgütsel anlamda en çok ulaşılması istenen bağlılık içselleştirme boyutunda bağlılıktır (Güney, 2011a: 280). Bu bağlamda, içselleştirme boyutu ne kadar yüksek olursa, örgütün iş görenleri etkilemesi o kadar kolay olmaktadır. Çünkü burada iş gören örgüt ile değerlerini özdeşleştirdiği için örgütsel bağlılıkları da daha yüksek olmaktadır.

#### **5.4 Örgütsel Bağlılık Türleri**

Örgütsel bağlılık türleri arasında ortak noktalar olmasına rağmen birbirlerinden farklı yapılara sahiptirler. Meyer ve Allen; üç bağlılık türünün (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) bağlılık türü olarak kabul edilmesinden daha çok, örgütsel bağlılığın bileşenleri olarak kabul edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda, bir iş görenin örgütü ile kurduğu ilişki, üç bağlılık türünün farklı düzeylerini içerebilir. Buna örnek olarak, bir iş görenin örgütüne bağlılık düzeyi yüksek olmasına rağmen, örgütte varlığını devam ettirme konusunda mecburiyet hissetmesi gösterilebilir.

Örgütsel Bağlılık tipolojisinin son 15 yıldır en çok kullanılanı Allen ve Meyer tarafından yapılandır ve bu bağlılığın üç boyutu vardır. Bu üç boyutun her biri kişilerin örgütte kalma kararlarını farklı biçimlerde etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2013b: 666).

Aşağıdaki tabloda üç tür örgütsel bağlılık kavramı açıklanacaktır.

**Çizelge 5.1:** Açıklamalı Örgütsel Bağlılık Türleri

<b>Duygusal Bağlılık- Duygu Temelli</b>	<b>Devamlılık Bağlılığı- Maliyet Temelli</b>	<b>Normatif Bağlılık- Zorunluluk ve Vicdan Temelli</b>
İyi arkadaşlarım benimle aynı ofiste çalışıyor. İşten ayrılırsam onları özlerim	İşyerimde yakın zamanda yükselme alacağım. Yeni işyerinde bu kadar hızlı terfi şansım var mı?	Yöneticim bana zaman ayırdı, eğitti, yükselebilmem için yardımcı oldu.
İşyerimin atmosferini seviyorum. Rahatlatıcı ve komik.	Aldığım ücretle iyi bir ev aldım. Orada yaşam daha pahalı ve yeni işimde bunlara sahip olabilecek miyim?	İşyerim bana başlangıç için fırsat sundu. Yetersiz bulunduğum zamanlarda bana sahip çıktı.
Yaptığım işin sorumluluğu çok ödüllendirici, her gün işe gelmekten keyifliyim.	Olduğum yerde okul sistemi güzel, çocuklarım için iyi, aynı zamanda eşimin iyi işi var, burada yaşlanmayı planlıyorum.	Yöneticim başımın derde girmesini çok defa engelledi ve bana yardım etti. Onu yüzüstü bırakamam.
İş yerimde istediğim için kalmaya devam ediyorum.	Kalıyorum, çünkü buna ihtiyaç duyuyorum	Yöneticime borçlu olduğum için kalmak mecburiyetindeyim.

**Kaynak:** (Özkalp ve Kirel, 2013b: 666)

Yukarıda ki tabloya baktığımızda, sol kolonda ki, işle alakalı memnuniyet ile oluşan duygusal bağlılığı açıklamaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü bireyler, örgütlerde kendi istekleriyle kalmaktadırlar. Orta kolonda, genel olarak maliyet veya finans temelli sebeplerle örgütte kalmayı ifade etmektedir. Örnek verilecek olursa, ücret, tayin, yükselmeler, ailenin yerleşmişliği gibi nedenler dolayısıyla devamlılık bağı oluşturulmaktadır. Sağdaki kolonda ise, yükümlülük ve zorunlulukla ilgili nedenlerden doğan normatif bağlılığı göstermektedir. Burada, yöneticilere duyulan minnet, şirkete duyulan yükümlülükler, arkadaşlara

duyulan sorumluluklar gibi sebepler normatif bağlılığa örnek verilebilecek nedenlerdendir. Görüldüğü üzere üç bağlılık türü birleşerek personellerin örgütlerine karşı kapsayıcı bir psikolojik bağlılık duygusu geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılığın 3 türüne de etki eden faktörler özetle gösterilmektedir.

**Çizelge 5.2: Üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Türlerine Etki Eden Faktörler**

<b>Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler</b>	<b>Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler</b>	<b>Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler</b>
İşin zor olması	Yetenek transferi	Sosyal sınıf
Rol açıklığı	Eğitim	Statü
Yönetimin öneriye hoşgörüsü	Yeniden yerleşim	Çalışanın karakteri
Amaçta açıklık	Kendine yatırım	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik primi	Psikolojik sözleşme
Adalet ve eşitlik	Alternatif iş olanakları	Kabullenme
Bireysel önem		Yükümlülük duygusu
Geri Bildirim		
Katılım sağlama		
Zenginleştirilen işler		
Liderlik		

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu, 2009: 36)

3 boyutlu örgütsel bağlılığı karşılaştıracak olursak özetle; normatif bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisinin bir görevi olarak kabullenmesi ve örgütsel bağlılık göstermesinin doğru bir tutum olduğunu düşünmesi bakımından duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılmanın sebep olacağı kayıpları hesaplamamasından dolayı ise devam bağımlılığında farklılık göstermektedir. Tablo üç yaklaşımda da, kişilerin örgütte devam etmek isteklerinin esas alındığını göstermektedir. Ayrıca, istenilen iş tecrübeleri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu, devam bağlılığı arasında olumsuz ilişki görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 37).

Aşağıda örgütsel bağlılığın 3 türüne detaylı bir şekilde değinilecektir.

#### **5.4.1 Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık, örgütte çalışan kişilerin duygusal anlamda kendi tercihleriyle örgütte kalmak arzusu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılıkta kişi kendisini işletmeyle özdeşleştirmekte ve işletmenin üyesi olmaktan mutluluk duymaktadır.

Duygusal bağlılık, iş çevresiyle ilgili duygusal tepkilere dayanarak daha fazla işe odaklanma, beraber çalışan arkadaşlara, işe ve mesleğe olan bağlılıktan sağlanan doyumla alakalıdır (Balay, 2000: 73).

Duygusal bağlılıkta, iş görenin örgütüne güçlü şekilde bağlılık duyuyor olması, o iş görenin örgüte kendisini adanmış olduğunu ve örgütte kendi arzusuyla kalmaya devam ettiğini göstermektedir (Gürcü, 2014: 32). Bu bağlamda, örgütüne bağlı olan iş görenler gerekirse daha fazla çaba göstereceklerdir.

Çalışanların çalıştıkları örgüte duygusal bağlılıkları, örgütle bütünleşmesi anlamına gelmektedir ve örgütsel bağlılık anlamında tanınırlığı en yüksek olan yaklaşım olmaktadır. Bu bağlılık türünü ilk kez Buchanan (1974) ortaya koymuş, daha sonra Porter (1974) ve Monday tarafından gelişiminde ilerleme kaydedilmiştir. Çalışanlar örgütün değer ve amaçlarını paylaşmaları ve bu değer ve amaçlarla özdeşlemeleri neticesinde örgüte duygusal bağ ile bağlanmaktadır (Bakan, 2011a: 76). Bu bağlamda, örgütün amaç ve değerlerine katılan birey örgütle özdeşleşir ve bunun sonucunda örgüt için her fedakarlığı yapacak kadar bağlılık duygusuna sahip olur.

Allen ve Meyer, gönüllü bağlanmayı ya da örgüte adanmayı çalışmalarında duygusal bağlılık ile eşdeğer olarak ele almışlardır. Onlara göre, örgütler daima katılımcılık ve gönüllü görevlendirmeyi tercih eden yönetim stratejisi kullanmalıdırlar. Bu sayede, içten gelen dürtüler iş görenlerin işlerinde başarı sağlamasına ve örgütünü içten severek işyerinde çalışmayan devam etmeleri sağlanacaktır (Şap, 2016: 100). Özetlemek gerekirse, iş görenlerin iş ve görevlerinden beklentileri ile, iş ortamında yönetimden ve diğer çalışma arkadaşlarından gördüğü tepkiler karşılıklı olarak eşleşirse o işörenin duygusal bağlılığı gelişim gösterecektir. Aksi takdirde, duygusal bağlılık oluşturulmadığı gibi, örgütten kopmaya kadar uzanan bir sonuç almak muhtemeldir.

Allen ve Meyer (1990), araştırmacıların ortaya koydukları duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde özetlemişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 89) :

- İşin zor olması: İş görenin görevinin zor olması ve mücadele gerektirmesi
- Rol Açıklığı: İşletmenin ve yönetimin iş görenden neler beklediğini açık şekilde belirtmesi
- Yönetimin Öneriye Açık olması: İşletmedeki tepe yönetimin astlardan gelen önerilere tamamen açık olması ve değer göstermesi
- Amaç Açıklığı: İş görenlerin işletmedeki görevi neden yaptığınıyla ilgili açık fikri olması
- Arkadaş Bağlılığı: İşletmede ki her düzeyde çalışan bireyler arasında samimi ilişkiler kurulması
- Adalet ve Eşitlik: Örgütsel kaynak ve görevlerin dağıtımda adaleti sağlamak,
- Kişisel Önem: İş görenin yaptığı işin işletmenin amaçlarına katkı sağladığı duygusunu güçlendirmek amacıyla teşvik edilmesi,
- Geri Bildirim: İş görene performansı ile ilgili devamlı bilgi aktarımı
- Katılım: İş görenin işletme ve işle alakalı her türlü karara ve konuya katılmasına olanak vermek.

Öte yandan yöneticilerin sahip olmayı en çok istedikleri bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çünkü, iş gören kendisinden çok örgütü düşünmekte ve amaçları doğrultusunda fedakarlık yapmaktadır. Bu sayede, iş görenin örgütte kendisini iyi hissetmesinin en önemli sebebi elde ettiği başarısı olmaktadır. Örgütte değer üreten çalışan, kendisinin duygu ve düşüncelerini daha olumlu görebilecektir (Akgün, 2015: 34). Bu bağlamda, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerini mecburiyet olarak görmek yerine gönüllü olarak yapacaklardır.

Güçlü duygusal bağlılıkla örgütlerine bağlı olan çalışanlara sahip örgütler, bu bağlılıktan dolayı çalışanlarına karşı sorumlu olmaktadırlar. Örneğin, iş görenlerin bu bağlılığını sürdürmek için örgütler, sektördeki ortalamadan daha yüksek ücret vermektedirler (Koçak, 2013: 70).Bu sayede, iş görenler

örgütlerine karşı sadakat ve duygusal bağ hissi ile olumlu tutumlar sergilemeye başlarlar

Örgüt lehine çaba gösterme arzusuyla ortaya çıkan duygusal bağlılık, örgütün kısa ve uzun dönemde ulaşmak istediği örgütsel çıktıları elde edebilmesi ve örgütsel başarıya ulaşmasında önemli rol sahibidir. Duygusal bağlılık bu rolü sebebiyle birtakım sonuçlar yaratmaktadır. Duygusal bağlılığın sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Bakan, 2011a: 78):

- Performans düzeyinin yükseltilmesi,
- İş gücü devir hızının azaltılması,
- Üretkenliğin yükseltilmesi,
- Yaratıcılığa teşvik sağlamak,
- İşletmeyle özdeşleşme sağlama,
- İşletme amaçlarının daha net kavranması,
- Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında bütünleşme sağlanması.

Özetle, duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinde kendi istekleriyle kalması ve duygusal bağ kurmalarınıdır. Bu bağlılık sayesinde örgütle kendini özleştiren çalışanlar, işletmenin üyesi olmaktan mutluluk duyarak, örgütleri için daha fazla çaba göstermektedirler. Örgütlerin de en fazla tercih ettiği bağlılık türü olan duygusal bağlılığı sağlayabilmek adına, çalışanlarına daha yüksek ücret, ilerleme gibi çeşitli imkânları sağlamaya yöneldiği görülmektedir.

#### **5.4.2 Devam bağlılığı**

Devam bağlılığının ortaya çıkmasındaki asıl neden, kişinin örgütte kalmasının kendisine kazanç sağlaması ve ayrılmasında ise zarara uğratmasıdır. Bu yüzden, devam bağlılığı iş görenlerin örgütten ayrılmalarını zorlaştıran maliyet unsurundan etkilenir. Devam bağlılığı yüksek olan kişi çalıştığı örgütü değiştirirse onu büyük zorluklar beklemektedir.

Devam bağlılığı ihtiyaca dayalı bir bağlılığı ifade eder ve çalışanın örgütten ayrılmasının sebep olacağı maliyet üzerine kurgulanmaktadır. İş görenin işletmede çalıştığı sürede elde ettiği ekonomik imkânlar iş görenin örgütten ayrılmasını onun için maliyetli hale getirmektedir (Bakan, 2011a: 98-99). Bu

bağlamda, örgütten ayrılmanın maliyetlerini artıran faktörler (finansal, fiziksel, psikolojik vb.) devam bağlılığının güçlenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışan karşılaşacağı kayıplar yüzünden örgütünde kalmayı zorunluluk olarak görmektedir.

Devam bağlılığında iki temel belirleyen olarak, iş alternatiflerinde ki kısıtlılıkları ve yan bahisleri (örgüte para, çaba ve zaman cinsinden yapılan yatırımlar vb.) sıralayabiliriz (Güney, 2017b: 333). Özetle, devam bağlılığı yalnızca örgütte kalma gereksinimini ifade etmektedir

Devam bağlılığını etkileyen birtakım faktörler vardır. Bunlardan ilki, uzun zaman örgütüne çaba ve zaman anlamında büyük yatırımlar yapan çalışan bu fedakarlık ve yatırımların sonucunu alacak iken, başka bir örgüte geçmekle büyük kayıba uğrayabilecektir. İkincisi, iş görenin yeni iş alternatiflerinin olmamasıdır. Yani, iş görenin yeni iş alternatifleri bulunmuyorsa veya gidebileceği başka bir yer yok ise örgütünde kalması gerekmektedir. Öte yandan, yeni iş alternatifler birçok faktöre (örneğin, ülkedeki ekonomik durum, işsizlik oranı, kişinin yeteneklerini pazarlayabilmesi vb. ) bağlıdır. Devam bağlılığı ve iş performansı ya da örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel bir ilişki bulunmaması nedeniyle devam bağlılığı, örgütte pasif bir sadakat duygusuna neden açmaktadır. Duygusal bağlılıkta var olan davranışsal kazançlar, devam bağlılığında bulunmamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011a: 671). Kısacası, devam bağlılığı kişinin örgüte olan çıkarısız duygusal bağlılığı tersine, örgütte kalmaya devam etmesini gerektirecek birtakım nedenlerin varlığı ile kurduğu bağlılıktır ve birey örgüte bağlı kalmaz ise uğrayabileceği zararları göz önünde bulundurmaktadır.

Devam bağlılığı için iki faktör ön plana çıkmaktadır. Bu faktörler, örgütte yapılan yatırımların fazla olması ve diğer alternatiflerin az algılanmasıdır (Güney, 2011a: 289).

Devam bağlılığı, kişinin farklı davranışlarının getireceği maliyetleri göz önünde bulundurarak tutarlı davranması ve örgütte üyeliğini sürdürmesidir. Devam bağlılığının faktörleri ; iş görenin sahip olduğu yetenek ve eğitim, iş görenin örgütte yaptığı yatırım ve iş görenin kaybedeceğini düşündüğü faydalar, sosyal



durumu, örgütten ayrılırsa sahip olduğu seçenekler olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 35).

Allen ve Meyer devamlılık bağlılığı ile ilgili faktörleri aşağıda şekilde özetle ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 92) :

- Yeteneklerin Transferi: İş görenin sahip olduğu beceri ve tecrübeleri başka bir örgüte transfer edebilme durumu
- Eğitim: İş görenin sahip olduğu eğitimlerin başka örgütte faydasının olup olmama durumu
- Kendine Yatırım: İş görenin çaba ve zamanının büyük kısmını bulunduğu örgütte yapmış oluşu
- Yeniden Yerleşme: İş görenin örgütten ayrıldıktan sonra başka bir örgüte ya da şehre yerleşmesi hakkındaki düşünceleri
- Emeklilik Primi: İş görenin örgütünden ayrılması durumunda özellikle emeklilik primi ve başka birtakım kazanımlarını kaybetme şüphesi
- Alternatif İş İmkânları: İş görenin örgütten ayrılması gibi bir durumda sahip olduğu işle denk ya da daha iyisini elde edemeyeceği.

Yukarıdaki faktörlerden de anlaşıldığı gibi Allen ve Meyer devamlılık bağlılığına etki eden faktörlerin işten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine odaklandığını belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak, yaşlı çalışanların, kadınların, evlilerin de daha fazla devamlılık bağlılığına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Ek olarak, iş gören mevcut işinden zaten ayrılmıyor ve işinde devam etmek için ortalama çaba gösteriyorsa, bu noktada da devam bağlılığından bahsedilebilmektedir (Demirkuş, 2019: 25). Bu anlamda, devamlı gidilen ve mecburen yapılan iş için kişilerde yaratıcılık, dinamizm ve yenilikçilik yaratma ihtiyacına gerek duyulmamaktadır.

### **5.4.3 Normatif bağlılık**

Normatif bağlılık çalışanların örgütte kalmayla alakalı yükümlülük duygularını yansıtmaktadır ve sadakat, minnet duygularını temel almaktadır. Normatif bağlılık yaklaşımına göre, örgütün amaçları ile kişinin hedef ve değerleri

arasında var olan uyum, kişinin örgüte karşı minnet duygusu duymasına sebep olmaktadır.

İş görenler örgütlerine karşı sorumlulukları olduğunu düşünerek, örgütte varlıklarını sürdürmeye kendilerini zorunda hissetmektedirler. Bu bağlılık türü de normatif bağlılık olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılıkta iş görenler, kişisel faydadan ziyade, ahlaki değerlere öncelik vererek tutum sergilemektedir (Güney, 2011a: 289).

Normatif bağlılığı güçlü olan kişiler, örgütün üyesi olmaya devam etmeyi ahlaki bir davranış olarak görmektedirler ve onlar örgütlerini terk edecek olurlarsa, işverenlerinin ve iş arkadaşlarının hayal kırıklığı yaşayacaklarına inanmaktadırlar (Bakan, 2011a: 101).

Normatif bağlılığa etki eden faktörler, sosyal sınıf, statü, çalışanın karakteri, yükümlülük duygusu, görev algısı ve kabullenme olarak belirtilmektedir. Öte yandan, bağlılık çeşitlerinden en az incelenen de normatif bağlılıktır ve bağlılıkla ilgili çalışmaların çoğu bireysel yapıda olan Kuzey Amerika ülkelerinde yapılmıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 36). Bu bağlamda, Meyer ve Allen normatif bağlılığın güçlü sosyal bağlara ve normatif sorumluluklara sahip toplumlara daha uygun bir belirleyici olduğunu savunmaktadırlar.

Örgütte normatif bağlılık oluşturmanın en önemli yöntemi, iş görenleri buldukları örgüte karşı borçlu hissetmelerini sağlamaktır. Örnek olarak, işletme personelini eğitime göndermiş, onun için büyük yatırımlar yapmıştır. Bu sebeple, iş gören kendisini örgüte karşı sorumlu olarak hisseder, ayrılmayı tercih etmez ve uzun yıllar boyunca sadık bir şekilde çalışmasını sürdürür. Yüksek normatif bağlılığa sahip olan kişiler, başkalarının kendileriyle alakalı düşüncelerini önemsediklerinden dolayı, işten ayrılmaları durumunda onları hayal kırıklığına uğratmak istememektedirler (Özkalp ve Kırel, 2013b: 672). Dolayısıyla normatif bağlılık kuran çalışanlar; işten ayrılma kararlarında bu etkenleri göz önüne almaktadırlar.

Normatif bağlılık, diğer iki bağlılık türüne göre farklı bir boyutu ifade etmektedir. Bu bağlamda, normatif bağlılıkta, belli bir işletmeye bağlılığın uygun olma durumu hakkındaki inanış incelenmektedir. Aynı zamanda,



## **5.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

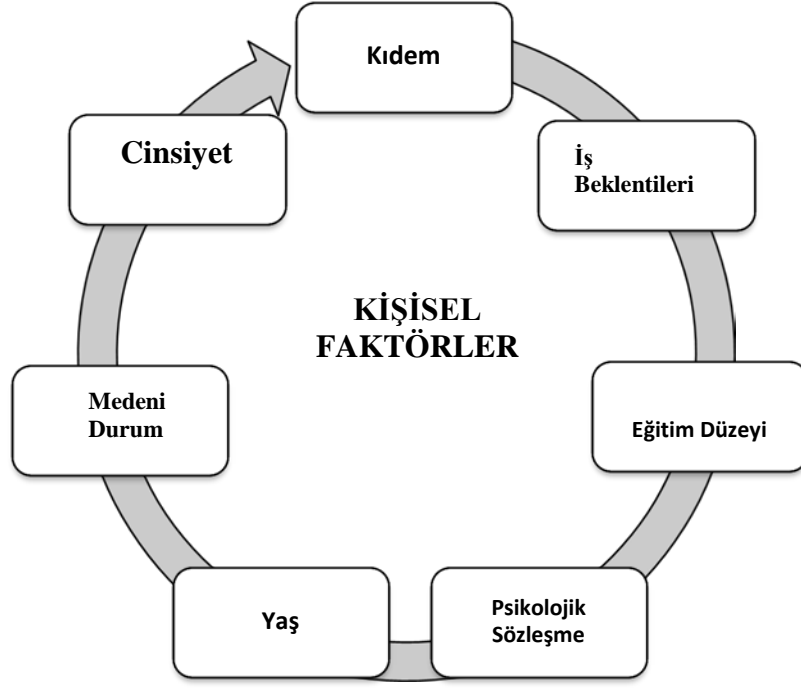
Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün değer ve amaçlarına duymakta olduğu inancı, örgüt için yüksek gayretle çalışma arzusunu ve örgütün bir üyesi olmayı sürdürme istediğini içermektedir.

Örgütlerin başarı sağlamasının en önemli şartlarından birisi iş görenin işini severek ve benimseyerek çalışmasıdır. Kişilerin çalışmasından bir zaman geçtikten sonra örgütüne karşı olumsuz duygular hissetmesi, işi terk etmesi, yeni iş arayışına girmesi hem birey hem de örgüt tarafından istenmeyecek bir neticedir (Güney, 2011a: 280-281). Bu bağlamda, böyle bir olumsuzluk yaşamak istemeyen yöneticilerin örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri detaylı şekilde belirleyip, bu faktörlerde iyileştirmeye gitmesi gerekmektedir. Bu bölümde, örgütsel bağlılığa etki eden temel faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere 2 temel başlık altında detaylı olarak üzerinde incelenecektir.

### **5.5.1 Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler**

Örgütsel bağlılığın üç boyutunda etki eden bireysel faktörler, cinsiyet, yaş, örgütte kalma süresi, eğitim düzeyi gibi birtakım demografik özelliklerden etkilenerek şekillenmektedir. Aynı zamanda, bireylerin bulunduğu ortam, kişisel özellikleri gibi birçok kişisel faktörden de etkilenmektedir.

Yapılan çalışmalarda görülmektedir ki, bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık için önemi büyüktür ve bu faktörlerin iş görenlerin örgütte uzun yıllar çalışması için çok büyük önem arz ettiği kabul edilmektedir (Şap, 2016: 103). Bu bağlamda, aşağıdaki başlıklar ile bireysel faktörlerin değişkenleri üzerinde durulacaktır.



**Şekil 5.2::**Kişisel Faktörler

### **5.5.1.1 İş beklentileri**

İşletmelerin varlık sebepleri, bireylerin gün geçtikçe artan ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktadır ve kişiler de örgütlere bu amaçla katılım sağlamaktadır. Genellikle örgütler bu amaçlara ulaşmak için araç konumundadır. Bu bağlamda, örgütlerin bu amaçlara hizmet edebilme potansiyeli örgütsel bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

Bireyin kişisel beklentileri ile örgütsel beklentilerin uyum sağlaması ve personellerin örgütsel hedef, değer ve misyonu içselleştirebilmesi bu konuda önem arz eden noktadır (Şap, 2016: 104). Bu bağlamda, İş görenlerin örgütsel misyon, hedef ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleri ile özdeşleştirerek örgüte bağlılık oluşturabilmesi için kişisel beklentilerin ve iş beklentilerinin birbirini tamamlaması gerekir.

### **5.5.1.2 Yaş**

Bireysel özellikler ile ilgili önemli bir değişken yaştır ve bu faktör genellikle kıdem ve hizmet süresi ile beraber değerlendirilmektedir. Yaş değişkenini inceleyen pek çok araştırmada, yaşın artmasıyla bağlılığın artmasının doğru orantılı olduğu yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışanın yaşındaki ilerleme; ücret artışı, terfi etme, hak edilen tazminat gibi işletmedeki yatırımlarının artması demektir ve bu durum, diğer işletmeler ve yeni iş imkanları çalışan açısından cazip gelmemektedir. Bu nedenle, işletmede fazla yatırıma sahip olmayan genç çalışanlar için daha az bağlılıkları olduğu ifade edilebilir (Elkovan, 2019: 46).

Allen ve Meyer yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın boyutları açısından ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda, örneğin, duygusal bağlılık iş görenin yaşı ile artış gösterebilirken, devamlılık bağlılığında aynı şey söz konusu olmamaktadır. Genç yaşta olan çalışanların yatırımlarının henüz fazla olmaması nedeniyle, yaşlı çalışanlara oranla örgütlerine bağlılıklarının daha az olduğu görülmüştür. (İnce ve Gül, 2005: 65-66) Ayrıca yaşlı çalışanların alternatif istihdam olanakları, eğitim olanakları bulması gençlere oranla daha az olacağından örgütlerine bağlılığı da daha yüksek olmaktadır (Bakan, 2011a: 122). Bu bağlamda, genç çalışanların işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olacağı söylenebilir. Görülmektedir ki, örgütsel bağlılık ve yaş arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **5.5.1.3 Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki son dönemlerde yapılan araştırmalarda oldukça fazla ele alınmaktadır. Bunun bir nedeni de, örgütlerde çalışan kadın sayısındaki sürekli artıştır.

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını ortaya koymaktadır. Kadınların örgüte daha fazla bağlılık göstermesinin temel sebepleri olarak, onların örgüt değiştirmeyi zor bir faaliyet olarak nitelendirmeleri, örgütte üye haline gelebilmek için erkeklere oranla daha fazla engel aşmak durumunda kalmaları, aştıkları engellerin onları motive etmesi, çalıştıkları iş ortamını değiştirmekten hoşlanmıyor olmaları ve çok fazla ayrımcılığa maruz kalmaları gösterilebilmektedir (Bakan, 2011a: 125). Dolayısıyla, kadınların örgüte bağlanmaları için erkeklere kıyasla daha fazla gerekçeleri bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi kadınların mı örgütlerine daha bağlı oldukları konusunda görüş ayrılıkları oldukça fazladır. Yapılan

araştırmalarda, görüş ayrılıkları yaşayan araştırmacılar farklı gerekçeler ne sürerek onların bağlılık düzeylerinin neden yüksek olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Kadın iş görenlerin erkek iş görenlere oranla daha düşük bağlılık düzeyi olduğunu ileri süren araştırmacıların gerekçeleri; kadınların ailelerine verdikleri önem ve işgücüne katılmalarının önünde çıkan engellerdir (İnce ve Gl, 2005: 61-62). Kadın iş görenlerin erkek iş görenlere oranla daha fazla bağlılık düzeyi olduğunu ileri süren araştırmaların sonucunda görülmektedir ki; kadın çalışanların örgütlerinde daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırmasıdır.

Sonuç olarak, cinsiyet faktörü çerçevesinde örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilgili bir görüş birliğine ulaşılamamıştır.

#### **5.5.1.4 Eğitim düzeyi**

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında ters ilişki vardır.

alışan bireyin eğitim düzeyi arttıka, örgütsel bağlılığında azalma yaşanmaktadır çünkü böyle bir durumda çalışanın örgütten beklentileri daha yüksek olmaktadır. Ayrıca, eğitim düzeyinin artmasıyla alternatif iş imknlerinde da artış yaşanmaktadır (İnce ve Gl, 2005: 67-68).

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık hakkında varılan genel yargının aksine, Gallie ve White (1993), eğitim seviyesinin yüksek olması bireye daha fazla iş alternatifleri sağlayarak ona sevdiği işi yapması imknını sağladığından dolayı, örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasında sevilen işi yapabilmeyen kaynaklanan bir pozitif ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir (Yücel ve etinkaya, 2016: 23).

#### **5.5.1.5 Kıdem (alışma süresi)**

İşletmede herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmaktadır. Kıdem arttığı oranla örgütsel bağlılık artış göstermektedir ve aralarında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Kıdem ve örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bunun sebebi, çalışılan srenin artmasıyla örgütten elde edileceklerin de artmasıdır (İnce ve Gl, 2005: 66).

Mesleklerine yatırım yapmayan genç yaştaki çalışanların, aksine meslekte başarıya ulaşmış yaşlı iş görenlere göre bağlılıklarının daha az olduğu görülmektedir (Elkovan, 2019: 47).

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır. Çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık artmaktadır. Bir örgütte uzun dönem çalışan bir kişinin örgüte harcadığı emek ve zaman fazla olduğu için, bu kişi belli terfi imkânları ve statü sahibi olmuştur (Bakan, 2011a: 124). Bu yatırımlar çalışanın vazgeçmesi mümkün olmayan yatırımlar olduğundan dolayı örgüte bağlılıklarını artıracaktır.

#### **5.5.1.6 Medeni durum**

Örgütsel bağlılık ile iş görenlerin medeni hali arasındaki ilişki hakkında, literatürde çeşitli görüş ve değerlendirmeler görülmektedir.

Evli ve dul olan kadın çalışanlar, bağlılıkları olan örgütten ayrılmayı bekar olanlara göre daha sıkıntılı bir süreç olarak görmektedirler (Şap, 2016: 105). Bu bağlamda, evli ve dul kadınların bağlılık düzeyleri devam ve normatif bağlılık düzeyleri bazında daha yüksektir denebilir.

Medeni durum örgütsel bağlılık üzerinde etki eden önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Evli ya da ayrılmış olan kişiler örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulmaktadırlar ve bu yüzden örgütsel bağlılıkları daha yüksek düzeydedir. Bekar olan çalışanların ise, örgütlerine daha az bağlılık gösterme ihtiyacı duydukları ve daha makul bir iş fırsatı yakaladıklarında örgütten daha kolay ayrılacakları düşünülmektedir (Bakan, 2011a: 126).

#### **5.5.1.7 Psikolojik sözleşme**

İş görenlerin örgütsel bağlılığında etkili olan bir diğer faktör de, örgüt ile iş gören arasında gizli yapılan psikolojik sözleşmelerdir. Çalışanlar işe başlamadan önce yaptığı iş sözleşmesi yanında, aynı zamanda psikolojik olarak kendilerini bağlayan bir sözleşmeye daha imza atmış olmaktadır. Bu sözleşme ise, yazılı olmayan ve işten beklentilere oranla şekil alan sözsüz kurallardan oluşmaktadır.

Schein psikolojik sözleşmeyi, “örgütlerde çalışanlar, yöneticiler ve diğer kişilerin daima uymak durumunda oldukları ve onlardan beklenen davranışlar



hakkında yazılı olmayan kurallar setidir” şeklinde ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 60).

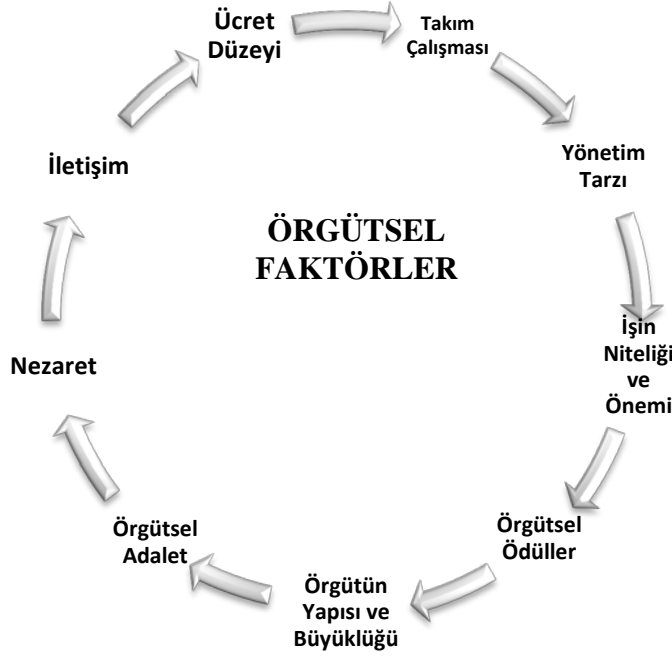
Çalışanların iş sözleşmesiyle kabul ettiği psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılık düzeylerinin şekillenmesi konusunda önemi oldukça büyüktür. Çalışan ile örgüt bu sözleşmeyi işe başlangıçta karşılıklı olarak kabul etmekte ve çalışan örgüt üyesi olarak kalacağına söz vermektedir. Kişinin örgüt ile özdeşleşmesi açısından psikolojik bağlılık, örgütün kurallarına rıza gösterme, örgütle özdeşleşme ve örgütsel süreçleri bireysel hale getirerek içselleştirme gibi aşamaları kapsayan psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık konusunda oldukça önemli bir belirleyici olmaktadır (Şap, 2016: 103). Görülmektedir ki, psikolojik sözleşme ile çalışanlar örgütün değerlerini kabul etmekte ve kişiler örgüte bağlılıkla bağlantı kurmaktadır.

### **5.5.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler ; ücret düzeyi, takım çalışması, yönetim tarzı, işin niteliği ve önemi, örgütsel ödüller, örgütün yapısı ve büyüklüğü, örgütsel adalet, nezaret ve iletişim gibi değişkenlerden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle ile yakından ilgilidir. Örgütsel faktörler, iş hayatı ile alakalı değerleri içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 70).

Aşağıdaki şekilde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler sıralanmaktadır.



**Şekil 5.3: Örgütsel Faktörler**

#### 5.5.2.1 Ücret düzeyi

Bir iş için bağlılıkta en fazla etki eden özelliklerinden birisi ücrettir. Bireylerin sağladıkları ücret düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

İşgörenlerin ücret dağıtımında bulunan adaleti algılama tarzları da örgütsel bağlılık üzerinde etki etmektedir. İşgörenler örgütte yönetimin ücret politikalarını ne kadar adil görürlerse, örgüte bağlılıkları da o kadar artacaktır. Üst seviyede çalışanlar açısından ücret düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktördür (İnce ve Gül, 2005: 73).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; örgütün sahip olduğu çalışanın faydasına bir kar paylaşım sistemi, işe olan tutum ve davranışları geliştirmekte, iş birliği ve çabaları arttırmakta, maliyetleri düşürmekte ve çalışma gruplarında olumlu etkiler yaratarak örgütsel bağın kuvvetlenmesini sağlamaktadır (Elkovan, 2019: 49).

#### 5.5.2.2 Takım çalışması

Günümüzde örgütler git gide çeşitlik gösteren zorlukları, bireysel yeteneklerden ziyade, takım ruhu ve takım çalışmaları ile atlabileceklerine inanmaktadırlar.

Bağımsız çalışma grupları ve takımlarla çalışmak çalışanlarda iş tatminin seviyesini arttırmaktadır. Bu anlamda takım çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı genel anlamda kabul gören bir görüştür. Bu bağlamda, bir takımda verilen kararların işbirliğinde alınma derecesi, örgütsel bağlılık üzerinde doğrusal olarak etki göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 80). Takım çalışmaları için de, bireysel çalışmalar için de, yönetimin karar sürecine aktif katılımı teşvik etmesi, çalışanlar için değer gördüğü hissini arttırmakta ve dolayısıyla bu durum örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

### **5.5.2.3 Yönetim tarzı**

Yönetim tarzı, çalışanların örgütte oldukları süre boyunca, tutum ve davranışlarını şekillendiren, örgüte bağlılık gösterme derecelerini etkileyen en önemli faktörlerdendir.

Çalışanlara güvenen, katılımcı, değişime açık, yenilikçi gibi özelliklere sahip olan bir yönetim tarzı, iş görenlerin beğenisini kazanan bir örgüt ortamı yaratır ve böylece olumlu davranışların oluşmasına neden olur. Bu şekilde oluşturulan bir yönetim tarzı, iş görenlerin örgüte bağlanma düzeylerinin artmasına neden olurken, aşırı merkeziyetçi, çalışanına güvenmeyen, otonomiye azaltan ve katı kontrollü mekanizmalara sahip bir yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığı ortadan kaldırmaya kadar gidecek sonuçlara sebebiyet verebilir. Özellikle merkezileşmiş bir yönetim yapısı, personellerine kararlara katılma fırsatı sağlamayacağından dolayı, personeller örgütle özdeşleşme şansı yakalayamayacak ve yabancılaşmaya gidecektir (Bakan, 2011a: 147). Bu bağlamda, yöneticiler, otoritelerini kullanma tarzlarını yeniden gözde geçirmeli ve stratejik kararlar haricinde alınacak kararlar için çalışanlarının görüşlerini almalıdır.

Personellerin örgüte bağlılıklarını sağlamak isteyen yönetimin yapması gereken ilk faaliyet, kendilerini örgütsel amaç ve hedeflere adamaya hazır hale getirmeleridir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütsel bağlılık oluşturma aşamasında dikkat etmesi gerekenler şu şekildedir (Bakan, 2011a: 149) :

- Çalışanlara karşı nasıl bir davranış sergileyeceklerini açık şekilde belirtmeli,
- Çalışanlar ile bilgi paylaşımı yapmalı
- Katılımı oluşturmali

- Sorumluluk ve başarıyı çalışanlarla paylaşmalıdır.

Bu bağlamda yöneticiler, otoritelerini kullanma tarzlarını yeniden gözde geçirmeli ve stratejik kararlar haricinde alınacak kararlar için çalışanlarının görüşlerini almalıdır.

#### **5.5.2.4 İşin niteliği ve önemi**

İşin niteliği ve önemi, bir işin insan yaşamları üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır. Genel anlamda, yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ve iş niteliği arasındaki ilişki oldukça güçlü olduğunu göstermiştir.

Yapılan işin zorluk derecesi, motive etme potansiyeli, iş ile özdeşleşme, yetki sahipliği gibi nitelikleri örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Burada iş zenginleştirme işsel faktör olarak ortaya çıkmaktadır ve böylece iş görenlerin yetki ve sorumlulukları artırılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71). Bu anlamda, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde artış yaşanması beklenmektedir.

#### **5.5.2.5 Örgütsel ödüller**

Örgütsel ödüller, iş gören ve personel arasında yapılan en önemli sözleşme konularıdır ve personele ödenen ücret, yetenekli kişilerin işe alımı ve örgüte olan üyeliklerin devam etmesi için kritik önem teşkil etmektedir.

Örgütsel ödüller maddi (ikramiye, ücret vb.) ve maddi olmayan(kişisel gelişim, kariyer imkanları, takdir, saygı, güven vb.) şeklinde ikiye ayrılmaktadırlar (Bakan, 2011a: 140). Örgütsel bağlılık, bir iş gören için gelecek ile ilgili beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba karşılığında ödenen ücrettir ve bu değişimde etkili olan faktörlerden biri de işlerin nasıl ödüllendirilmekte olduğudur. Bu nedenle, örgütsel ödüller, örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişki içindedir (İnce ve Gül, 2005: 79). Özetle, örgütsel ödüller, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Çünkü, bir iş gören örgütün kendisine sunduğu ödülleri adil olarak algılar ise, örgüte duyduğu bağlılık daha yüksek düzeyde olacaktır.

Ödül dışında örgütte kalmayı devam ettirecek dışsal ve içsel faktörler olabilmektedir. Örgütsel ödüllerin örgütsel bağlılık anlamında beklenen sonuçları getirebilmesi için, örgütsel ödüllendirmede kişinin çaba, yetenek ve

performansının göz önüne alınması önemlidir. Bu sebeple, Robbins (1994), yönetimin örgütsel ödülleri güdüleyici bir araç olarak kullanabilmesi için, ödüllendirmenin kişisel beklenti ve performansa uygun bir yapıda yapıldığının çalışan tarafından kabul edilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu durumda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. Buna ek olarak, ödüllendirme yapılırken çalışanlar arasında ayrımcılık yapıyorsa örgütsel bağlılık olumsuz etkilenecek ve azalacaktır. Örgütsel bağlılığın ödüllendirme sistemi ile sağlanması ve güçlenmesi için çalışanlara verilen ödüllerin sahip olması gereken özellikler şu şekildedir (Bakan, 2011a: 141- 142) ;

- Çalışma gruplarını biraraya getirmeli, dağıtmamalı,
- Başarı sağlayan örgüt çalışanlarına pay vermeli,
- Çalışanların katılımını teşvik etmeli,
- Ödül kazanan çalışan için güdüleyici olmalı,
- Eşit ve adil olmalı,
- Tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanmalıdır.

#### **5.5.2.6 Örgütün yapısı, büyüklüğü**

Örgütün büyük olması, kişinin kendisini büyük bir aileye dahil olduğunu hissettirir ve toplumda saygın olduğunu düşündürür.

Birey büyük örgütün bir üyesi ise, bu büyük topluluğa dahil olmanın sağladığı güç hissi ile örgütsel bağlılık seviyesi de artabilmektedir. Farklı olarak, kişi örgütün büyüklüğü içinde kendini değersiz ve kaybolmuş olarak hissedebilir ve örgüte bağlılık seviyesinde düşüş yaşanabilir. Ayrıca, küçük yapıya sahip olan örgütlerde kişilerin kendilerini fark ettirmesi daha kolay olacağı için daha güçlü bağlar kurulması da mümkün olmaktadır. Ek olarak, küçük yapıli örgütlerde çalışanların yükselme ve ilerme şansının çok fazla olmayışından kaynaklı örgütsel bağlılık seviyesinde azalma da görülebilmektedir (Elkovan, 2019: 48). Bu bağlamda, örgütün büyüklüğünün örgütsel bağlılık üzerinde ki etkisi hem olumlu hem de olumsuz olarak ele alınmaktadır.

### 5.5.2.7 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgütün karar ve uygulamalarının iş görenler tarafından nasıl algılandığıyla ilgili olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişkendir. İş görenlerin görev dağılımı, ücret düzeyi, yetkilendirilmesi, ödüllendirilmesi gibi unsurlara yönelik yönetsel kararları değerlendirmedir. Örnek olarak ; işe yeni başlayıp, benzer görevleri yapan ve benzer özellikleri olan iki çalışana farklı ücret verilmesi, düşün ücret alan çalışanın örgütsel bağlılık seviyesini düşürecektir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Literatürde yer alan çalışmalar, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, eğer bir çalışan örgütünde adaleti hissediyorsa, kendisinin örgüte daha fazla yatırım yaptığını düşünecektir (Aktürk, 2019: 29).

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan incelenmektedir. Örgütsel adaletin çeşitleri şu şekildedir:

- Dağıtımsal adalet: Dağıtım sal adalet anlayışı, örgütsel kaynakların adil dağılımını kapsamaktadır. İş görenlerin ödeme, yükselme ve benzeri neticeler ile ilgili algılarını oluşturmaktadır. İş görenlerin ödül ve ücret gibi, daha çok maddi olan kazançlarla ilgili algıladığı adalet duygusudur (İnce ve Gül, 2005: 77). Dolayısıyla, iş görenlerin sağladığı hak ve ücretleri diğerleriyle kıyaslaması ve bunun sonucunda adil algılaması iş tatmini ile sonuçlanmış olacaktır.
- Prosedürel adalet: Prosedür el adalet karar alma aşamasındaki adalet algılamasıdır. Prosedür el adalet, yönetimin aldığı kararların, alma nedenlerini adil algılanmasına dayanmaktadır. Mesela, ücret toplamlarının neye bakılarak kararının verildiğine yönelik, iş görenlerin algıladıkları adalet prosedür el adalettir.

Bu kavram alınan kararların sonuçlarının adil olması ile alakalıdır ve kararlardaki adalet duygusunun iş görenlerde pozitif etki yaratması beklenmektedir (Özbek ve Umarov, 2010: 309). Prosedürel adalette örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil algılanması olarak ortaya çıkan iki örgütsel çıktı bulunmaktayken, dağıtımsal adalette iş ve ücret tahmini olarak iki kişisel çıktı meydana gelmektedir(İnce ve Gül, 2005: 78). Bu anlamda, prosedür el adalet

kavramı, örgütsel bağlılık anlamında daha fazla öneme sahiptir ve çalışanların örgütsel bağlılık duymalarına sebep olmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanlar için örgütsel bağlılık açısından önemli olan daha çok örgütsel çıktılar olmaktadır. Çünkü, örgüt içinde çalışanlara adil davranılma potansiyelini yönetsel adalet belirlemektedir. İş görenler tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak kabul görüyorsa, ücret düzeyi düşük olsa bile örgütsel bağlılık sağlanacaktır.

#### **5.5.2.8 Nezaret**

Yönetimin çalışanlar üzerinde ki nezaret biçimi, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir ve çalışanların sorumluluk algılamalarında etki etmektedir. Nezaret, iş görenlerin sorumluluk algılamalarıyla yakın ilişki içinde olan bir terimdir. Astların kararlara katılımı teşvik etmeyen, baskıcı olan ve sıkı denetim uygulayan yöneticiler personellerin sorumluluğu kendine atması için gereken ortamı oluşturmaktadır. İşgören ise işle alakalı zorluklarla karşılaştığı zaman, mücadele etmek yerine kaçmayı tercih etmekte ve kaçmasının gerekçesi olarak da yöneticilerinin baskıcı tavırlarını göstermektedirler. Böyle bir nezaret de iş görenlerin iş ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde negatif etki oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 73-74). Dolayısıyla, nezaret personellerin işlerinden duydukları tatmin derecesini azaltır ve örgütten uzaklaştırır.

#### **5.5.2.9 İletişim**

İletişim bireysel, toplumsal, ve örgütsel hayatın vazgeçilmez bir aracıdır ve yaşamsal bir zorunluluktur. Bu bağlamda, iletişimin bireyler arasında sağladığı etkileşim ile,değerlerde, düşüncelerde, amaçlarda ve davranışlarda benzerlik ihtimalini artırmada rolü büyüktür.

Örgütsel iletişim, örgütü hedeflerine ulaştırmak ve işleyişini sağlamak için, gerek örgüt ve çevresi arasında girişilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişine, gereken ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç olarak ifade edilebilir (Bakan, 2011a: 134). Örgütsel iletişim sayesinde, işle alakalı bilgiler örgüt tarafından üyelerine aktarılmaktadır. Örgütteki stratejiler, politikaları kararlar, yenilikler vb. her türlü faaliyet örgüt içinde iletişim ile üyelere ulaştırılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel iletişim, örgütte bilgilere ulaşmayı, güven ortamını oluşturmayı, kararlarda düşünce belirtmeye olanak sağlaması yönünden

örgütsel bağlılığı yükseltecektir. Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu bağlamda, iletişim kanallarından daha fazla bilgi alan, örgüt üyeleriyle kurduğu iletişim düzeyi artan çalışanın örgütsel bağlılığı da güçlü olacaktır.

### **5.6 Örgütsel Bağlılığın Mesleğe Bağlılıktan Farkı**

Mesleğe bağlılık, iş görenin belli bir alanda beceri ve uzmanlık elde etmek amacıyla yaptığı çalışmalar neticesinde, mesleğinin hayatı için ne denli önem arz ettiği ile ilgili bir kavram olmasıyla örgütsel bağlılıktan ayrılmaktadır. Bazı örgütler mesleğe çok fazla önem vermemektedirler ve bu örgütlerde bürokratik ve mesleki çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, iş görenler bu iki bağlılıktan birini tercih etmek zorunda kalmaktadırlar.

Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık haricinde, mesleğe bağlılık kavramının da ele alındığı görülmektedir (Balay, 2000: 110). Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık kavramı karşılaştırıldığında, genel anlamda bu iki kavramın birbirinin tersi olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda, mesleğe ve örgüte bağlılık değer ve normları temelinde uyumsuzdur. Genel anlamda, faydacı örgütlere olan bağlılık, önceden bir mesleğe bağlı olan iş görenler için çok zor olmaktadır ve onlar mesleklerine olan bağlılıklarının örgütlerine olan bağlılıktan daha kalıcı olduğunu savunmaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 18). Dolayısıyla, mesleğe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki vardır ve mesleğe olan bağlılığa sahip bireylerin, örgütsel bağlılıkları geri planda kalmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme sağlamayı ve örgüte aitlik duygusunu kapsayan bir kavram iken, mesleğe bağlılık ise, mesleği severek icra etmek ve meslek ilk özdeşleşmektir. Benzer olarak, iki kavramda da, örgüte ve mesleğe devam etme isteği vazgeçmenin getireceği yüksek maliyet ve vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmaktır. Yine aynı şekilde her ikisine de devam etmenin mecburiyet hissine yol açma sebebi, bu konuda zorunluluk hissetme ile ilgilidir. Öte yandan, mesleğe bağlılık konusunda yapılan bir çalışma göstermiştir ki, mesleğe bağlılık, bireyin mesleğini üyesi olduğu örgütün ne denli üstün tuttuğunun göstergesidir (Güney, 2011a: 278-279). Bu anlamda, mesleğe bağlılık kişinin çalışmakta olduğu örgütün kişinin sahip olduğu mesleğe gösterdiği saygı ve verdiği değerinin yüksek olmasıyla artmaktadır veya



azalmaktadır. Bu ifadeyle anlatılmak istenen; mesleğe bağlılığın örgütsel bağlılık dolayısıyla oluştuğudur.

Mesleğe ve örgüte bağlılık kavramları arasındaki farklılığı inceleyen araştırmacıların iki kavram arasında bulunan ilişkiler açısından sahip olduğu görüşler ikiye ayrılmaktadır. Bir görüşe göre, mesleğe ve örgüte bağlılık arasında bulunan ilişkiler birbirinin tersi yönünde seyretmektedir. Buradaki görüşü savunanlar (Sheldon, 1971; Randall ve Cote, 1991; Wallace, 1995 ) bu iki kavramı oluşturan değerlerin birbirlerinden farklı olduğunu ve bu nedenle, mesleğe bağlılık düzeyi yüksek olan kişilerin örgüte bağlılık düzeylerinin düşük olduğunu ileri sürmektedirler. Diğer görüşte, mesleğe farklılık ve örgütsel bağlılık arasında uyumsuzluk olmadığı ve kişinin hem mesleğe hem de örgüte olan bağlılığının aynı anda yüksek olabileceği savunulmaktadır (Bakan, 2011a: 14-15). Görülmektedir ki, örgüte bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan bir bölümü iki kavram arasında pozitif ilişki olduğunu savunurken, diğer bölümü ise negatif ilişki olduğunu savunmuştur ve bu konuda görüş ayrılıkları yaşamışlardır.

Özetle, mesleğe bağlılık araştırmacıların çoğu tarafında zıt kavramlar olarak görülse de, zıt olmadıklarını ve hatta benzerliklerinin olduğunu savunan görüşlerde bulunmaktadır. Mesleğe bağlılıkta iş gören mesleğini hayatının merkezine koyarken, örgütsel bağlılıkta asıl önemli olan örgüt ve örgütün başarısıdır. İki kavramdan da ayrılmak yüksek maliyet getirdiği ve yatırım yapıldığından zor olmasıyla benzerlerdir. Bazı durumlarda da hem örgütsel bağlılık hem de mesleki bağlılık aynı koşullarda artış gösterebilmektedir. yapılan işleri ödüllendirme, kariyer imkanları sunulurken mesleki standartların uygulanması her iki bağlılık türüne de pozitif yönde etki edecektir. Aksine, kişinin örgüt hiyerarşisi içinde yükselmesine olanak sağlanması, yönetsel sorumluluklar verilmesi ve verilen sorumlulukların kişinin çalışma süresini azaltması kişinin örgüte olan bağlılığını yükseltecek fakat mesleğe bağlılığını azaltacaktır. Anlaşılmaktadır ki, farklı koşullar ve değişkenler örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık üzerinde farklı etkiler yapabilmektedir.



## **6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNDA GELİŞTİRİLEN YAKLAŞIMLAR**

### **6.1 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin performansını, enerjisini, sadakatini örgütün amaçlarına verme isteğinde bulunmaları ve ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak sosyal ilişkiler yoluyla kişiliklerini bütünleştirmesidir. Örgütle bağlılık kurmak isteyen kişinin, örgütün ondan belli istek, beklenti ve ihtiyaçlarının olduğundan dolayı bazı olumlu tutumlar sergilemesi gerektiğini bilmelidir.

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, kişilik sistemi ve sosyal sistem olarak 2 farklı sistem içinde meydana gelmektedir. Kişilik sisteminde bağlılığı, bilişsel, duygusal ve normatif yönelimler oluştururken, sosyal sistemlerde kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı oluşturur (Bakan, 2011a: 82).

Kanter'e göre, güçlendirilen iş görenler mutlu olur ve bu yüzden işletmelerin oluşturduğu çalışma ortamları, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinin gelişmesini sağlayan ve lazım olan kaynaklara, desteğe ulaşmasını sağlayan ortamlar oluşturmak gerekmektedir (Gürbüz, 2012: 84).

Kanter örgütsel bağlılığı, devam bağlılığı (devama yönelik bağlılık), birlik bağlılığı (kenetlenme), kontrol bağlılığı olmak üzere üç ayrı kategoride incelemiştir. Kanter Tarafından incelenen üç modelin detayları şu şekildedir:

#### **6.1.1 Devam bağlılığı (devama yönelik bağlılık)**

Devam bağlılığı, kişinin sosyal sistemdeki rolüne bağlanması ve örgütün yaşamını devam ettirmesi amacıyla kendini örgüte adanması olarak tanımlanabilir.

Devam bağlılığı, kişinin üyeliğini devam ettirmek için bir çıkarının olduğunun bilincinde olmasını ifade etmektedir. Çalışanın, örgütten ayrılmasının onun için örgütte kalmasına oranla daha maliyetli olduğunu düşünmesiyle örgüt

üyeliğinde kalmaya devam etmesidir (Gürcü, 2014: 29). Bu bağlamda, çalışan örgütüne bağlılık gösterir.

### **6.1.2 Birlik (kenetlenme) bağlılığı**

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ya da gruptaki ilişkilere olan bağlılığını ifade etmektedir ve bu bağlılığa birleşme bağlılığı da denilmektedir.

Kişinin daha önce örgütsel anlamda yaşamış olduğu sosyal ilişkileri bir nevi unutmaması gerekir. Bunun için örgüte kenetlenmeyi kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi yeni bir sosyal ilişkilere bağlılık duyması sağlanır. Bu bağlılığa birleşme bağlılığı da denilmektedir. Kenetlenme, bireyin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır (Akgün, 2015: 51-52). Kişi diğer üyelerle sosyal ilişkilerde bulunduğu duygusal açıdan bir tatmin yaşayacaktır. İşte bu tatminin de kişinin örgüte bağlanmasını sağlayacağı düşüncesi hâkimdir.

Kenetlenme bağlılığına göre, kişinin örgütsel anlamda yaşamış olduğu geçmiş sosyal ilişkilerden soyutlanması gerekir ve bu sebeple onun örgüte daha kolay kenetlenmesini sağlayacak sembol ve törenlere katılımıyla yeni sosyal ilişkilerle arasında bağlılık kurmasına ortam hazırlanır(Aktürk, 2019: 20). Sonuçta, kişinin başkalarıyla kurduğu sosyal ilişkiler onun duygusal anlamda tatmin yaşamasına sebep olacak ve örgüte bağlanması sağlanacaktır.

### **6.1.3 Kontrol bağlılığı**

Kontrol bağlılığı normların kabul edilmesini ve otoriteye olan bağlılığı ifade eder ve kişilerin davranışlarının istenildiği gibi biçimlendirilmesi yöntemiyle kişinin işletmenin değerlerine ve normlarına bağlılık kurması olarak ifade edilebilir.

Kontrol bağlılığı; kişilerin örgüt içi faaliyetlerinde örgüt değerlerine uygun davranışlar sergileyip, örgüt değerlerini temsil ettiklerine inanmalarıyla oluşmaktadır (Gürcü, 2014: 30).

Yukarı da bahsettiğimiz Kanter'in bağlılık türlerini kısaca özetleyecek olursak ; devam bağlılığında, iş görenlerin örgüt için yaptıkları yatırımlar ve işi terketmeleri durumunda karşılaçıkları maliyetler sebebiyle kendi örgütünde varlığını sürdürmeye devam ettiği, birlik bağlılığında; iş görenlerin örgütte varlıklarını devam ettirmeleri için örgüt içinde mutlu olacağı ortamların

oluşturulması ile örgüt üyeliklerinin işbirliği içinde olduğu, kontrol bağlılığında ise; iş gören ve örgüt normlarının birbirleriyle uyumunun sağlanması göz önünde bulundurularak iş görenlerin örgüt üyeliklerini devam ettirdikleri görülmektedir.

## **6.2 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Penley ve Gould'a göre örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutludur (Bakan, 2011a: 76). Bu boyutlar şunlardır:

### **6.2.1 Ahlaki bağlılık**

Ahlaki bağlılık işletmenin değer, kural ve amaçlarını benimsemekten daha çok onlarla özdeşleşmesidir.

Ahlaki bağlılık, salt ahlaki bağlılık ve sosyal ahlaki bağlılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Salt ahlaki bağlılık, kişinin örgüt normlarıyla özdeşleşmesi, onları benimsemesi olarak ifade edilmektedir. Sosyal ahlaki bağlılık ise, kişinin belirli gruplar tarafından yapılan baskılar sonucunda gösterdiği duyarlılıktır (Altun, 2019: 76).

Ahlaki bağlılıkta birey, kendini üyesi olduğu örgüte adanmakta ve örgütün başarı sağlamasından kendini sorumlu tutmaktadır (Gürbüz, 2012: 88). Bu sayede, iş görenler yüksek çaba sarf ederek örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Ahlaki bağlılıkta örgüt ve iş gören arasından duygusal bir bağ bulunmaktadır.

### **6.2.2 Çıkarıcı bağlılık**

Çıkarıcı bağlılık, kişilerin örgütün amaçlarına ulaşmak için örgüte harcadıkları emek, bilgi, zaman ve deneyim gibi katkılar sayesinde, örgütten sağlayacakları ödüllere ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri bağlılıktır (Bakan, 2011a: 89).

Çıkarıcı bağlılık alışverişe dayalı bir şekilde sürdürülmektedir. Bu bağlılıkta, iş gören örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı ile ilgili bir sorumluluk hissetmemektedir (Koçak, 2013: 67). Özetle, kişi örgütten elde etmek istediği maddi manevi çıkarlar için örgüte bağlılık duymayı araç olarak kullanmaktadır.

### 6.2.3 Yabancılaştırıcı bağıllık

Yabancılaştırıcı bağıllık, iş görenin kendisini örgütten soyutlamasını ifade etmektedir. Bu kavram, bireyin örgütün iç çevresinde kontrol sahibi olmadığı ve alternatif örgütlerin bulunmadığı ile ilgili algılamalarına dayanmaktadır.

Bu bağıllık türü iş görenin o zamana kadar işi hakkında yaptığı yatırımlardan artık fayda elde edemeyeceğini hissettiğinde meydana gelen ve çevresel etkenlerden dolayı işini terk edememesidir. Bu durumda, iş gören örgütte mecbur olarak kalmaya devam etmektedir. Aynı zamanda örgütlerine yabancılaştırıcı bağıllık hissi duyan kişiler, onlara verilen ceza ve ödüllerin dahi performanslarıyla ilgili olmadığı hissine kapılmaktadırlar (Gürbüz, 2012: 88). Dolayısıyla, iş görenler çabalarının karşılığını alamayacaklarını düşündükleri için, yaptıkları işleri, iş arkadaşlarını, müşterileri, ortaya çıkan problemleri de önemsemeyeceklerdir.

Penley ve Gould bağıllık türlerinin farklı değişkenler ile farklı ilişkiler içinde olduklarını öne sürmektedirler. Bir iş gören ahlaki bağıllık gösteriyorsa, işiyle fazla ilgili olmasından dolayı fazla mesai yapması, işi eve götürmesi gibi tutumlar sergilemesi, bir iş gören çıkarıcı bağıllık gösteriyorsa kendisini sevdirmek ve kabullendirmek için bazı taktiklere başvurması, bir iş gören yabancılaştırıcı bağıllık gösteriyorsa kariyerinde kontrol sahibi olmadığını hissettiği için, kontrolsüzlük hissi yaşaması örnek gösterilebilir (İnce ve Gül, 2005: 37-38).

Bağıllığın oluşmasına neden olan faktörler açısından, yabancılaştırıcı ve çıkarıcı bağıllık arasında önemli bir farklılık vardır. Çıkarıcı bağıllıkta, kişi örgüte sunduğu faydalar sonucunda ödül aldığı durumda örgüte olan bağıllığını devam ettirecektir. Fakat, yabancılaştırıcı bağıllıkta kişi sunduğu faydalar karşılığında ödül aldığı halde, başka iş ve örgüt alternatifi olmadığından dolayı, bu ödülü kaybetmemek için örgüte bağıllığını devam ettirmektedir. (Bakan, 2011a: 90)

Özetle, Penley ve Gould ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık türlerinde bireylerin farklı davrandıklarını belirtmişlerdir. Kişiler çıkarıcı bağıllıkta örgütüyle alışveriş içine girmektedir. Bu bağıllıkta çalışan, kendini sevdirmek için taktikler uygulamaktadır ve kendisine sunulan ödüllerin artması için kendisine verilen tüm sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmektedir. Ahlaki

bağlılıkta, örgüt üyeliğinin devamını sağlamak esastır ve kişi örgüte tam anlamıyla inandığı için kendisine verilen tüm sorumluluklardan daha fazlasını yapmaya odaklanmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, kişi birey örgütsel çevreyi kontrol edemediği düşüncesiyle kariyeri ve işiyle ilgili kontrol eksikliği yaşadığı hissiyle davranışlarını şekillendirmektedir.

### **6.3 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı**

Becker yan bahis yaklaşımında devamlılık kavramını esas almıştır. Becker'e göre örgütsel bağlılık, kişinin birtakım yan bahislere dahil olarak tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilişkisi olmayan birtakım çıkarlarıyla bağlantı kurmasıdır.

Becker'e göre birey, çalışmakta olduğu işletmeye duygusal anlamda bağlılık hissetmemekte, bağlanmaz ise kaybedeceği şeyleri hesap ettiği için dolayı bağlanmakta ve örgütte kalmasını sürdürmektedir. Becker, bireyin davranışlarına bağlılık gösterme nedenini tutarlı davranışlarda bulunmasıyla ilgili olarak düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005: 50). Bu anlamda tutarlı davranışlar, uzun süreç boyu devam eden ve farklı olsalar bile aynı amaç için yapılan davranışlardır ve birey amaçlara ulaşmada araç olarak gördüğü bu davranışları tekrarlamaya eğilimlidir.

Becker bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesine gerekçe olarak yan bahisi göstermektedir. Bu anlamda, yan bahse girmek ile anlatılmak istenen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok ilgili bulunmayan çıkarları etkiliyor olmasıdır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütleriyle karşılıklı bahse girmeleridir. Bahse girme kavramına göre, bir kişi onun için değerli olan şeyleri ortaya koyarak bahse girmektedir ve örgütüne yatırım yapmış olmaktadır. Buna ek olarak, kişinin ortaya bahis olarak koyduğu şeyin kendisi için sahip olduğu değere göre bağlılığı da artmaktadır (Akgün, 2015: 3). Dolayısıyla, Becker çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yan bahis olarak ortaya koydukları şeylerin değeriyle doğru orantılı arttığını savunmaktadır.

Becker'e göre bağlılık belli bir süreç dahilinde tutarlı davranışlar sergilemektir ve bu bireyin muhtemel diğer alternatiflere kendisini kapatmasıyla mümkün olmaktadır. Becker'e (1960) göre bağlılık, Schelling'in pazarlık sürecini

anlatan çalışmasındaki bir örnek ile açıklanmaktadır ve ona göre bağlılık bir yan bahisin meydana gelmesiyle oluşmaktadır. Örneğin, bir ev satın alırken 16.000 dolar öneri de bulunursunuz, fakat mülk sahibinin sizden almak istediği ücret 21.000 dolardır. Şayet birey üçüncü biriyle daha bahis yapmış ise, bu bahiste ev için 16.000 dolar verirse iddiayı kaybetmiş olacak ve üçüncü kişiye 5000 dolar ödeme yapacak ise ve bu bahsi resmi olarak mülk sahibine kanıtladığı durumda, mülk sahibi kişinin evi için 16.000 dolar ödemesinin mümkün olmadığını farkına varacaktır. Bu durumda, evi satın alma sürecinde sürece üçüncü kişi de dahil olmuştur ve alacak olan kişi üçüncü kişi ile 5000 dolarlık yan bahistedir (Aktürk, 2019: 17). Örnekten anlaşılacağı üzere, kendisini bu işe aday olan kişi, kendi çıkarlarını ilgilendiren diğer faktörleri bu ilişkiye dahil etmiştir. Görülmektedir ki, kişiler yan bahislerinde daima bilinçli olamayabilirler ve örgütleri, konumları ve çevreleri onlar için yan bahis oluşmasına sebep olabilmektedir

Becker'e göre iş görenlerin bağlılık göstermesine sebep olan yan bahis kaynakları şunlardır (İnce ve Gül, 2005: 51-52) :

- Toplumsal beklentiler: Birey içinde bulunduğu toplumun beklentilerinin manevi ve sosyal yaptırımları sebebiyle davranışlarına sınırlama getiren birtakım yan bahisler yapabilmektedir. Böyle toplumsal baskılara, sık olarak iş değişikliği yapanlara toplum tarafından güvenilmez gözle bakılması örnek olarak gösterilebilir.
- Bürokratik düzenlemeler: Bürokratik düzenlemelere örnek olarak; emeklilik aylığından belli miktar kesinti yapılan biri gösterilebilir. Bu kişi, işinden ayrılmak istediğinde, hizmet süresi boyunca aylığından yapılan kesintinin çok fazla olduğunu fark edecektir. Bu anlamda, emekli aylığı ile ilgili bu düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmaktadır. Yani, kişi örgütten ayrılırsa, yıllar boyunca aylığından kesinti yapılan parayı ve emekli aylığını da kaybedecektir.
- Sosyal etkileşimler: Birey diğerleriyle ilişki kurarken, kendisi hakkında bir yargının oluşmasını sağlamaktadır ve bunun bozulmaması içinde ona uygun olarak davranmak durumundadır.



- Sosyal roller: Yan bahisler, bireyin bulunduğu sosyal duruma uyum sağlamasından da kaynaklanabilmektedir. Bu durumda birey, dahil olduğu sosyal rolün getirdiği şekilde davranmaya fazlasıyla alışmıştır ve başka bir role uyum sağlaması zor olacaktır.

Yukarıda bahsedilenlerden anlaşılacağı üzere, bireylerin bağlılığı bazen bilinçli bazen de birey durumu değişine kadar bu bağlılığın bilincinde değildir ve yan bahisler onun kontrolü dışında gelişmektedir. Becker'e göre sisteme katılan yan bahisler esasında mühim bir fırsat maliyeti oluşturmaktadır ve bu fırsat maliyetleri yani yan bahisler, bireyin kıdemi sebebiyle biriken parası, örgütteki kıdemi, örgütte oluşturduğu iş bağlantıları olabilmektedir. Dolayısıyla bu faktörler kişide davranışsal bir bağlılık oluşmasına neden olacaktır (Aktürk, 2019: 18-19).

Özetle, Becker'in yan bahis yaklaşımı örgüte bağlılığın davranışsal boyutu olarak değerlendirilmektedir ve genel anlamda tasarlanmış bağlılık olarak da ifade edilmektedir. Bu bağlılığın temelinde ekonomik temeller vardır ve kişi örgütten ayrılmanın maddi, sosyal ve psikolojik olarak kayıpları fazla olduğu için örgüte bağlanmaya zorunda kalmaktadır. Ekonomik anlamda kayıpların miktarında artış oldukça, iş görenin işletmeye bağlılığı da o oranla artış göstermektedir.

#### **6.4 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, araçsal güdüleme ve normatif (moral) güdüleme olarak iki gruba ayırmaktadır (Demirdelen, 2019: 33). Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

##### **6.4.1 Araçsal güdüleme**

Araçsal güdüleme (bağlılık), iş görenlerin bireysel fayda ve menfaatlerinin ön plana çıkması neticesinde ortaya çıkan bağlılıktır. Bireyin gereksinimleri böyle bir bağlılık türü oluşturmada, içsel baskılar yaratarak, örgütün amaçlarına ve çıkarlarına uygun biçimde davranış oluşturmaktadır.

Araçsal güdüleme, iş görenlere emekleri karşılığında maddi ve manevi doyum sağlamaktadır fakat onlardan da yüksek çabayla örgüte katkıda bulunmalarını

talep etmektedir(Aytemiz Seymen, 2008: 173). Böyle karşılıklı beklenti durumu sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilirse iş görenlerin örgüte bağlılıkları devam etmektedir.

#### **6.4.2 Normatif (moral) güdüleme**

Wiener (1982) bu kavramı, iş görenlerin örgütte ahlaki normlarla baskılanması ve böylece örgütün çıkarlarına uygun şekilde hareket etmesi olarak tanımlamıştır. Böyle bir pozisyonda iş gören, ahlaki değerleri aşır örgütten ayrılmamaktadır.

Normatif değerleri olan iş görenler psikolojik bir bağlılıkla örgütün çıkarları için performans göstermektedirler (Demirdelen, 2019: 33). Özetle, Wiener'in bu iki bağlılık modeli olan, araç sal bağlılıkta iş görenlere yönelik bir davranıştan söz edilirken, normatif bağlılıkta örgüte yönelik davranışlardan söz edilmektedir.

### **6.5 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

#### **6.5.1 Uyum bağlılığı**

Uyum bağlılığı belirli ödüller kazanmak amacıyla gerçekleşmektedir. Uyum bağlılığında söz konusu olan, cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliğidir.

Bu bağlılık türünde, çalışanlar belli ödüllere sahip olabilmek için örgütte varlıklarına devam ederek, gereğinden fazla performans göstermezler. İş görenlerin işletmede kalma arzuları daha düşük olmaktadır (Güney, 2011a; 284).

Uyum bağlılığında iş görenlerin ödül ve cezaları hesap ederek belli bir bağlılık oluşturdukları görülmektedir. Bu anlamda iş görenler için ödüllere beraber cezalarında önemi vardır ve iş gören yaptığı kıyas sonucuna uygun bir bağlılık sergiler (Özakar, 2019: 38).

Özetle, uyum bağlılığı düzeyi yüksek olursa, iş görenler ödüllere bağlı bir örgüte bağlılık geliştirdikleri için, örgütte kalma potansiyelleri diğer bağlılık düzeylerine göre daha az olacaktır.

### **6.5.2 Özdeşleşme bağlılığı**

Özdeşleşme bağlılığına göre bağlılık, işletmedeki diğer üyelerle iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürüebilmek için meydana getirilmektedir. Bu sayede kişi, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyacaktır.

Özdeşleşme bağlılığı kişini kendisiyle örgüt arasında şahsiyet bağı oluşturarak kurduğu bağlılık türüdür. Birey, örgütün sağladığı başarıyı ve başarısızlığı kendisinin olarak kabul eder. Öte yandan, özdeşleşme bağlılığı, iş görenin örgüt ile arasındaki ilişkiyi devam ettirme arzusu ve bu ilişkiden tatmin olmasını sağlamak için duyduğu bağlılık olarak ifade edebiliriz (Demirdelen, 2019: 34). İş gören böylece kendisini örgütün bir üyesi olmaktan gururlu hissedecektir.

### **6.5.3 İçselleştirme bağlılığı**

İçselleştirme bağlılığı, örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayanan bir bağlılıktır ve iş gören ile örgütün norm, inanç ve değerlerinin birbiriyle uyum içinde olması anlamına gelmektedir

İçselleştirme bağlılığı, iş görenin kendi değerleri ve diğer iş arkadaşlarının değerlerini uyum halinde sürdürebilmesi sonucunda meydana gelen bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılıkta, iş görenin herhangi bir ceza veya zorlama olmadan kendi iradesiyle örgütü benimsemesi ve bağlılık duyması söz konusudur. (Özakar, 2019: 39).

Özetle, uyum düzeyi bağlılıkta iş görenler kendi çıkarlarını göz önüne alarak oluşan bağlılık söz konusudur. Özdeşleşme bağlılığında iş görenlerin örgütün üyesi olma arzusuyla diğer iş görenlerle iyi ilişkiler kurması ve örgütle bütünleşmesinden bahsedilmektedir. İçselleştirme bağlılığında ise, iş görenlerin hiçbir zorlamaya maruz kalmadan kendi inanç ve değerleri ile örgüt arasındaki değerlerin uyuşması sonucunda oluşan bağlılık türüdür.

## **6.6 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni, örgütsel bağlılığı; iş görenlerin örgütün direktiflerine olan uyumu olarak ifade etmektedir.

Etzioni'ye göre örgütün iş görenler üzerindeki gücü ve otoritesi, örgütsel bağlılığın temel nedenidir. Etzioni 1961 yılında örgütsel bağlılığın

sınıflandırılmasıyla ilgili çalışmaları ilk kez yapan kişidir (Gürbüz, 2012: 82) ve ona göre örgütsel bağlılık iş görenlerin örgüt talimatlarına riayet etmektedir (Güney, 2017b: 113). Etzioni, bağlılık kavramını üç başlık altında incelemiştir.

Etzoini bağlılık türleri şunlardır:

- Ahlaki Bağlılık
- Çıkarıcı Bağlılık
- Yabancılaştırıcı Bağlılık

Bu bağlılık türlerinin açıklaması aşağıda verilmiştir:

### **6.6.1 Ahlaki Bağlılık**

Bu kavrama göre iş gören, işletmenin amacını ile örgütteki işini değerli görmekte ve işini öncelikle ona değer verdiği için icra etmektedir. Örneğin, işletmede çalışan kişi, üyesi olduğu işletmenin sosyal sorumluluk ile ilgili projelere değer verdiğini anlamakta ve bu değerlere önem veren iş görenler de işletmeye karşı daha pozitif olabilmektedir (Gürbüz, 2012: 82).

### **6.6.2 Çıkarıcı bağlılık**

Çıkarıcı bağlılık, çalışanlarla örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanan ve yoğunluğu daha az olan bir ilişkiden bahsetmektedir. Buna göre, çalışanların örgüte bağlanma sebepleri, onların örgüte sağladığı faydalar karşılığında sahip oldukları ödüller arasında denk bir değiş-tokuş ilişkisi bulunmalıdır (Güney, 2011a; 284).

### **6.6.3 Yabancılaştırıcı bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireysel davranışın önemli ölçüde kısıtlandığı durumlarda oluşan, işletmeye karşı olumsuz yönelimi ifade etmektedir. Bu bağlılık kavramı, iş görenin işletmeyi cezalandırıcı olarak nitelendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, bu bağlılık türünde kişi, psikolojik anlamda örgüte bağlılık duymasına karşın üyesi olarak kalmakta zorluk çekmektedir (Akgün, 2015: 52).

## 6.7 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik'in örgütsel davranış araştırmacıları açısından bağlılık ile sosyal psikologlar açısından bağlılık arasında ayırım yapmanın gerektiğine işaret etmişlerdir.

Staw ve Salancik'in bağlılık sınıflandırması, bağlılığın birbirinden fazlasıyla farklı olan iki olguyu tanımlamak amacıyla kullanıldığını ifade edilmektedir. Bu olgulardan biri örgütsel davranış araştırmacılarının yaklaşımı olan "davranışsal bağlılıktır. Bu olgulardan diğeri ise, sosyal psikoloji araştırmacılarının yaklaşımı olan tutumsal bağlılıktır (Sığı, 2007: 263)

Staw ve Salancik sosyal psikologlar ve örgütsel davranışçılar tarafından yapılan örgütsel bağlılık kavramının ayrılması gerektiğini savunmuşlardır ve onlara göre bağlılık kavramı iki taraf açısından da farklı ifade edilmektedir. Onlar tutumsal bağlılık kavramı karşısında davranışsal bağlılık kavramını önermektedirler (Güney, 2017b: 433).

Davranışsal bağlılık, daha çok sosyal psikolojik bir yaklaşımdır ve kişinin geçmiş davranışının, kişiyi örgüte bağlaması aşamasına yoğunlaşmaktadır. Staw ve Salancik'in geliştirdikleri kurumsal bağlılık yaklaşımı Becker'in yaklaşımına benzer olarak, çalışanın bağlılık sürecinde, önceki davranışlarıyla tutarlı davranışlar sergilediği ileri sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlanma durumu olarak ifade edilmektedir. Yaklaşımda kişiyi davranışlarına bağlı kılan üç farklı karakter belirtilmiştir. Bu karakterler; davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş olarak sayılabilir. Kişi bu üç karakteri kullanarak, davranışlarına daha az ya da çok bağımlı olabilmektedir. Davranış doğru tutumların gelişmesine sebep olmakta ve aynı zamanda tutumlar davranışın devamlılığını sağlamaktadır (Taşcı, 2014: 45). Dolayısıyla, tutumsal bağlılık yaklaşımında kişinin psikolojik süreçleri konu alınmaması sebebiyle, karşıt görüşler meydana gelmiştir ve geçmiş davranışlarla uyumlu bir bağlılık anlayışını benimseyen davranışsal bağlılık yaklaşımı önerilmiştir. Ayrıca belirtilen davranışlarına bağlı üç farklı karakter sayesinde, kişi örgüte karşı hem psikolojik hem de davranışsal bağlılığını geliştirmeye başlayacaktır.

Davranış ve tutumları şekillendiren kişilerin bağlılıklarıdır ve bağlılıkların bu konuda ki gücü kişilerin tutumlarını içinde buldukları durumlara paralel olarak şekillendirmesinden gelmektedir. Örneğin, bir iş gören uzun yıllar çalıştığı bir örgüt karşısında alternatif pozisyonlarla karşılaştığı zaman örgütte kalmaya devam etme davranışını destekleyecek tutumlar geliştirmeye çalışmaktadır. Görülmektedir ki, zaman içinde davranışlar, onlarla uyumlu tutumların ortaya çıkmasına ve bu tutumlar karşısında da davranışın devam etmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak, kişinin psikolojik ve davranışsal bağları artış gösterir (Güney, 2017b: 435). Özetle, davranışsal ve tutumsal bağlılık türleri arasında yakından ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, Staw ve Salancik, örgütsel bağlılığın tanımı yapılırken temelde sosyal psikologlar ve davranış bilimciler tarafından ifade edilmiş olan iki farklı yaklaşımının uygun olduğunu savunmaktadırlar (Bozok, 2016: 16).

Bu yaklaşım türlerinin açıklaması aşağıda verilmiştir:

#### **6.7.1 Davranışsal bağlılık:**

Davranışsal bağlılık, kişinin örgütte üyeliğini açıklamak amacıyla “yatırımlar” kavramını kullanmıştır ve bunu yaparken bağlılığı, kişinin tutum ve davranışlarını kontrol altında tutan bir güç olarak ifade etmiştir. Bu model, beklenti kuramının genel şekliyle, elde edilecek ödüllerin iş görenin davranışlarının sebebi olduğunu ileri sürmektedir (Sığrı, 2007: 263). Davranışsal bağlılık, iş görenin bağlılığın açıkça davranışlarda kendini belli etmesidir (Güney, 2011a: 288).

#### **6.7.2 Tutumsal bağlılık:**

Staw ve Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması olarak değerlendirilmiştir ve bu bağlılık kişinin belirli bir davranış ile özdeşleşmesi olarak ifade edilmiştir. Tutumsal bağlılık kişinin örgüt ve örgütün amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi ve bu amaçlara ulaşmak için örgüte bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Tutumsal bağlılık, işletmeyle olmaya istekli olmak, örgüt faydasına yüksek performans göstermek ve örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleşmek olarak tanımlanabilir.

Tutumsal bağıllık, çalışanın kimliği ve hedefleri örgütle özdeşleşmesi durumundan gerçekleşmektedir. Kişinin örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için örgütte kalma isteği anlamına gelen bu bağıllık, çalışanların örgütten elde edecekleri belli ödüller karşılığında kurdukları bir değiş-tokuş ilişkisi içermektedir. Öte yandan, tutumsal bağıllıkta işverenin çalışanla özdeşleşme derecesi konu alınması sebebiyle, örgütsel bağıllık kavramı olarak da ifade etmek mümkündür (Güney, 2011a: 288).

Örgütsel davranışçılar, kavramı, çalışanların işletmenin hedef ve değerleriyle özdeşleşme sürecini ve işletmede üyeliği devam etme isteğini belirtmek amacıyla kullanırlar. Tutumsal bağıllık kavramının sadece işletmenin çalışanın bağıllığıyla ilgili görüşünü yansıtması ve kişinin kendi bağıllık algısına konu olan psikolojik süreçleri içermemesi sebebiyle, Staw bu yaklaşımın problem bir yaklaşım olduğunu savunmuştur. Staw ve Salancik tutumsal bağıllığa karşı davranışsal bağıllık kavramını önermektedirler.

Staw ve Salancik davranışsal yaklaşımla hareket etmektedirler ve davranışsal bağıllığın oluşmasında çalışanın psikolojik durumunun pozitif olması, örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması gerekmektedir. Örgütte kalmaya istekli olmak ise, örgütsel bağıllığın sürekliliğini sağlayacak özelliklerin bulunması sayesinde olabilecektir. Bu yaklaşımda tutarlılık önem arz etmektedir. Çalışanların davranışlarının ve tutumlarını sürdürmek konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Aksi halde, tutarsızlık durumu oluşursa kişi gerilecektir ve gerilim tutum ve davranışların önem derecesine bağlı olarak yüksek ya da düşük oluşacaktır (Bozok, 2016: 16-17). Sonuç olarak, böyle olası bir durumda ise çalışan, oluşan gerilimi minimize etmek için tutum ve davranışlarını değiştirmek mecburiyetinde kalacaktır. Dolayısıyla, örgütsel bağıllık düzeyinde düşüş yaşanmış olacaktır.

Özetle, Staw ve Salancik, tutumsal bağıllık kavramının sadece örgütün çalışanın bağıllığı hakkındaki görüşünü yansıtmakta ve kişinin kendi bağıllık algısına konu olan sebepleri içermemesi nedeniyle tutumsal bağıllık kavramına karşı, davranışsal bağıllık kavramını savunmuşlardır. Staw ve Salancik yaklaşımı, iş görenin bağıllık sürecinde, önceki davranışlarıyla tutarlı davranışlar sergilediğini öne sürmektedir. Onlara göre, örgütsel bağıllık, iş görenin davranışlarına bağlanma durumudur.

## 6.8 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık, iş görenlerin organizasyona olan psikolojik yaklaşımlarını belirten, iş görenlerin organizasyonda kalmasına neden olan, iş görenler ile organizasyon arasında ki ilişkiyi ifade eden ve iş görenlerin organizasyonda kalmaya devam etme eğiliminde bulunmasına neden olan bir çalışan psikolojisidir.

Meyer ve Allen (1997), yönetsel uygulamaların örgütsel bağlılığa etkilerini inceleyen birçok araştırmanın bağlılık türlerinden, sadece duygusal bağlılık üzerinde yoğunlaştıklarını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bunun iki nedeni vardır. Biri, daha önceleri örgütsel bağlılık tek boyutlu olarak ele alınıyorken, artık çok boyutlu bağlılık modelleri ve onları ölçen ölçekler son zamanlarda geliştirilmiştir. İkincisi, duygusal bağlılık, örgütler için en fazla önem arz eden ve çalışanlar üzerinde oluşturulmaya çalışılan bağlılıktır. Öte yandan, Meyer ve Allen'e göre, işletmelerin, kendi yönetsel uygulamaları ile tutumsal bağlılık haricinde, devam bağlılığı ve normatif bağlılık türlerini de etkileyebileceklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir (Bakan, 2011a: 114-115). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık türlerinden birini ilerletme çabaları bilinçsiz olsa dahi başka bağlılık türlerinin de gelişmesine sebep olabilecektir. Bu nedenle Allen ve Meyer 3 boyutlu örgütsel bağlılık modellerini oluşturmuşlardır.

Allen ve Meyer modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

**Çizelge 6.1:** Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modeline Etki Eden Faktörler

<b>Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler</b>	<b>Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler</b>	<b>Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler</b>
İşin zor olması	Yeteneklerin transferi	Personel karakteri
Rol açıklığı	Eğitim	Sosyal sınıf
Yönetimin öneriye açıklığı	Kendine yatırım	Statü
Amaç açıklığı	Yeniden yerleşme	Görev algısı
Arkadaş Bağlılığı	Emeklilik primi	Yükümlülük duygusu
Eşitlik ve adalet	Alternatif iş olanakları	Psikolojik sözleşme
Kişisel önem		Kabullenme
Geri bildirim		
Katılım		

**Kaynak:** (Demirdelen, 2019: 41).



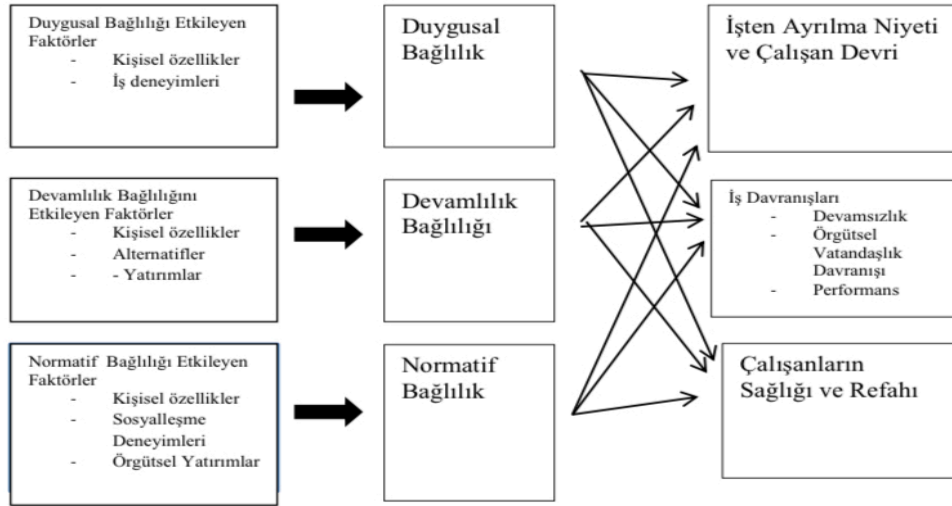
Yukarıda ki tablo Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline etki eden faktörler bulunmaktadır. Meyer ve Allen, bağlılığın üç boyutuna farklı özellikler eklemişlerdir.

Meyer ve Allen üç boyutlu modelinde, duygusal bağlılık iş görenin işletmede kalmak istemesi ile, devamlılık bağlılığı iş görenin işletmede kalmak zorunda olması ile, normatif bağlılık ise iş görenin işletmede kalmayı zorunluluk olarak hissetmesi ile ilgilidir (Zenger, 2016: 92)

Meyer ve Allen üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir ve bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktır. Bu üç boyutun ortak özellikleri, örgütün üyesi olmaya devam etme kararları, psikolojik tutum içinde olmaları, işletme ve iş gören arasındaki ilişkiyi yansıtır olmaları ve işgücü kaybını azaltıyor olmalarıdır. Üç boyutu ortak özelliklerinin olmasına karşın, birbirlerinden farklı nedenlerle oluşmaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2009: 35). Sonuç olarak, Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, iş görenlerin örgüte karşı olan davranışlarıyla şekillenerek, örgütün sürekli bir iş göreni olmak istemelerini sağlayan tutum olarak ifade etmektedirler.

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ile Meyer ve Allen, davranışsal ve tutumsal yaklaşımlarla bunun tamamlayıcısı olan ilişkileri birleştirmektedirler. Meyer ve Allen 'in bağlılık kavramını, istek, ihtiyaç ve örgütte kalma zorunluluğunu kapsayacak biçimde genişletmeleri oldukça önemlidir (Şengül Doğan, 2013: 93) Çünkü böylelikle bu kavram artık tutumun sosyal, psikolojik ve geleneksel tanımını içinde bulunmamaktadır.

Aşağıdaki şekilde, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini etkileyen faktörler ve sonuçları gösterilmiştir:



**Şekil 6.1:** Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** (İnce ve Gül, 2005: 39)

Yukarıdaki şekilde, kişisel özellikler ve iş tecrübeleri doğrultusunda bağlılığın oluştuğu ve böylece iş performansında pozitif etki yarattığı gözükmemektedir. Buna göre, her bağlılık türünün arka planı yani etkileyen faktörler ve sebep oldukları örgütsel sonuçlar kendisine özel olmaktadır.

Duygusal bağlılık kişisel özellikler ve iş deneyimleri gibi faktörlerden etkilenirken, personel devir hızını ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Devamlılık bağlılığı, kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlardan etkilenirken, devam- devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansı etkilemektedir. Son olarak, normatif bağlılık ise, kişisel özellikler, sosyalleşme tecrübeleri ve örgütsel yatırımlardan etkilenirken, çalışanın sağlığını ve refahını etkilemektedir (Zenger, 2016: 98). Görülmektedir ki, bağlılık türlerinin her birine etki eden parametreler farklıdır.

Devam bağımlılığının yatırımlar, kişisel özellikler ve alternatiflerin yetersiz olması sebebiyle geliştiği ve sonucunda iş verimi üzerinde önemli etki yapmadığını söyleyebiliriz. Normatif bağlılığın da kişinin ahlaki norm ve değerleri neticesinde bir sadakat geliştirdiğini söylemek mümkündür (Demirdelen, 2019: 41).

Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin geliştirilmesinde en önemli temel görüş; bağlılığın üç boyutu da işgücü devri ile negatif ilişkide olmasına karşın, iş ile

ilgili parametrelerde(devam, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı vb.) hepsi farklı bir ilişki içinde olmaktadır (Şengül Doğan, 2013: 95) .

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç unsura dayandığını savunmaktadır. Bu unsurlara aşağıda detaylıca değinilecektir.

### **6.8.1 Duygusal bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireyin örgütsel faaliyetlere kendi isteğiyle katılması ve örgütle özdeşleşmesi durumudur ve birey duygusal bağ hissetmektedir. Bireyin kurmuş olduğu duygusal bağlılık onun örgüte kendini yakın hissetmesi olarak ifade edilebilir ve böyle bağlılık kuran bireyler örgütte kalma davranışlarını kendi istedikleri devam ettirirler. Örgütler için en çok istenen bağlılık türü duygusal bağlılıktır ve bu anlamda örgüt amaç açıklığı, rol açıklığı, yeni fikirlere açıklık, yakın ilişkileri güven ortamı, devamlı bilgi akışı, kararlara katılım, geri bildirim gibi unsurları uygulamalıdır (Koçak, 2013: 69-70).

### **6.8.2 Devam bağlılığı**

İş görenlerin örgütten ayrılmalarının maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ile, örgütte kalmaya devam etmelerini ifade etmektedir. Aynı zamanda, iş gören yüksek ödüller alıyorsa da örgüte bağlılığı ödüllerin değerine oranla yükselecektir. Bu bağlılıkta, örgüte çalışan tarafından yapılan yatırımların oranının yüksek olması ve başka alternatiflerin azlığı önemli faktörlerdir (Güney, 2011a: 289).

### **6.8.3 Normatif bağlılık**

Normatif bağlılıkta iş görenlerin örgütte kalma kararları ahlaki unsurlara dayanır ve yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip olan iş görenler örgüt üyeliklerini kendi istekleri için değil, ahlaki değerleri yüksek olduğu için devam ettirmektedirler. Bu bağlılık, örgütte çalışmaya devam etmede zorunluk hissi oluşturmaktadır (Demirdelen, 2019: 39).

Meyer ve Allen'e göre, duygusal, devam ve normatif bağlılıklar için, bağlılığın farklı türleri olmaktan ziyade, farklı boyutları olduğunu düşünmek daha doğru olacaktır. Çünkü, iş görenlerin bir işletme ile olan ilişkileri bu üç boyutu değişik şekillerde yansıtabilmektedir. Örnek olarak, bir iş gören hem işletmeye

karşı duygusal bağlılık hissedebilir, hem de işletmede kalma konusunda bir zorunluluk duygusuna bürünebilir. Ayrıca, bir iş gören, işletmede çalışmaktan memnun iken, aynı zamanda işten ayrılmanın ekonomik anlamda zorluk yaratacağının da farkında olabilir (Şengül Doğan, 2013: 93-94). Dolayısıyla, bir çalışan üç boyutlu örgütsel bağlılık türlerinin her birinden bir miktar sahip olabilir.

Özetle Allen ve Meyer üç boyutlu bağlılık modelinde, her üç bağlılık çeşidi de psikolojik bir durumu yansıtmaktadır fakat doğalarında farklar vardır. Yüksek duygusal bağlılıkta iş gören istediği için, yüksek devamlılık bağlılığında iş gören mecbur olduğu için ve yüksek normatif bağlılıkta iş gören kalmasının gerekli olduğunu düşündüğü için örgüte bağlılığını sürdürmektedir.

### **6.9 Buchanan 'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Buchanan örgütsel bağlılığı, iş görenin amaçlarına ve değerlerine kendini tamamen vermesi olarak inceler ve iş görenin işine araçsal değer olarak değil de, kendi faydası için bağlılık duyması olarak ifade eder.

Buchanan araştırmasında örgütsel bağlılığı, çalışanların işi veya örgütü ile özdeşleşme seviyesine, örgütteki görevlerini diğer işlerinden daha üstün görerek, tamamen yaptığı işe odaklanmasına ve kişinin örgütüne duyduğu sadakat düzeyiyle incelemiştir (Demirkuş, 2019: 19-20).

Buchanan iş görenin örgütten karşılık beklemezsin, kendini adamasını, sadakat kurmasını ve örgütün amaçları için çaba sarfetmesini ileri sürmektedir. Buchanan'a göre örgütsel bağlılık kişinin kendini örgütün amaç ve değerlerine adamasıdır ve bağlılığı üç grup olarak ele almıştır (Çelikleş, 2019: 52). Buchanan örgütsel bağlılık modelinde ele aldığı gruplar şu şekildedir:

- Bütünleşme: Kişinin, örgütün hedefleri ve kültürü ile bütünlük sağlamasıdır.
- Sarılma: Kişinin örgütteki görevinin gerektirdiği aktivitelere olan psikolojik bağlılığıdır.
- Dürüstlük: Kişinin üyesi olduğu örgüte içten duygular besliyor olmasıdır.

## **6.10 Mowday'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Mowday 'e göre, örgütsel bağlılık kişinin organizasyonun değerlerini ve amaçlarını kabul etmesi, organizasyon için gayret göstermeye ve organizasyonda kalmaya arzulu olması ile tanımlanır ve çalışanın organizasyon ile bütünleşmesini ifade eder. Duygusal bağlılık yaklaşımını en iyi tanıtanlar Mowday ve arkadaşları olmuştur.

Mowday ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma örgütsel bağlılığın üç özelliğini ileri sürmektedir. Bu özellikler şunlardır (Mujka, 2011: 49) :

- İşletmenin amaç ve değerlerini kabullenme ve inanma
- İşletme için geleceğe yönelik yüksek düzeyde çaba göstermede gönüllü olma
- İşletmenin üyesi olmayı sürdürme konusunda güçlü istek sahibi olmadır.

Mowday tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırması ile tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki farklı tanım ileri sürülmüştür. Bu tanımlar detaylı olarak şu şekildedir:

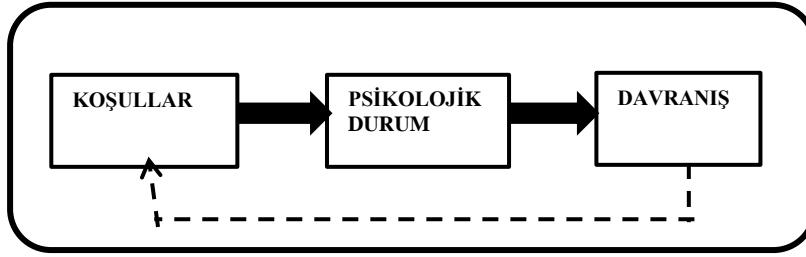
### **6.10.1 Tutumsal (duygusal) bağlılık**

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşlik kurmasını ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmaya istekli olmasını ifade etmektedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, iş görenin iş ortamını değerlendirmesi sonucunda meydana gelen duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir (Mujka, 2011: 54).

Tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadık olma şeklinde üç bileşenden meydana gelmektedir\_(Eğilmezkol, 2011: 43) .

Aşağıdaki şekilde tutumsal bağlılığın gelişimi gösterilmektedir:



**Şekil 6.2:** Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

**Kaynak:** (Doğan ve Kılıç, 2007: 41)

Şekilde bulunan düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini, kesikli çizgiler ise devamlı hale gelen tamamlayıcı olarak nitelendirilebilecek değişkenleri ifade etmektedir. İş görenin iş ortamı ve koşulları psikolojik durumunu etkilemektedir ve dolayısıyla bu durum iş gören davranışının devamlı hale gelmesine neden olmaktadır. Böylelikle iş gören örgüte bağlılık duymaktadır.

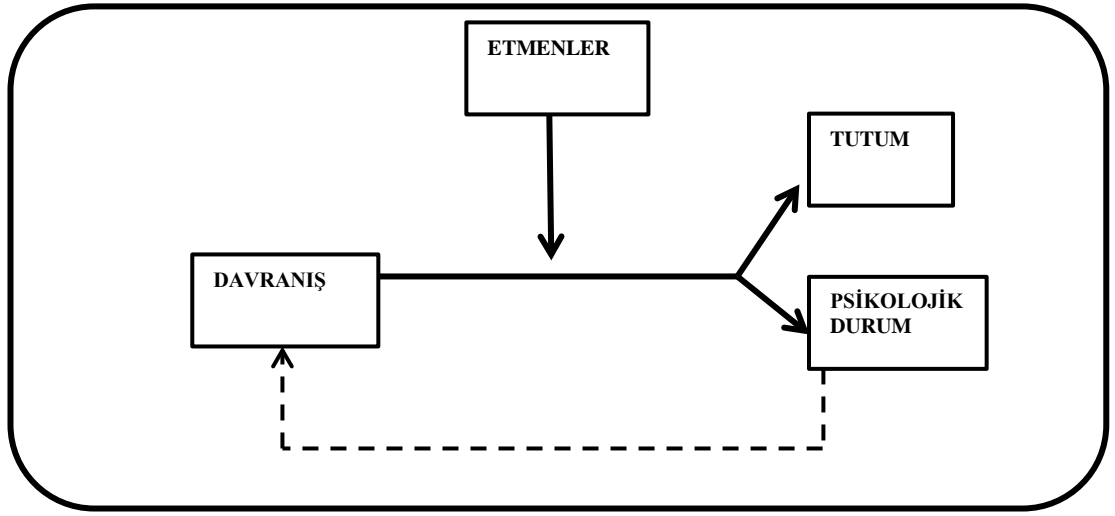
Tutumsal bağlılık üzerine yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmüştür. Bu yaklaşıma göre bağlılık, kişinin iş ortamını değerlendirmesi neticesinde onu örgüte bağlayan duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir (Eğilmezkol, 2011: 41).

### 6.10.2 Davranışsal bağlılık

Davranışsal bağlılık çalışanların geçmiş tecrübeleri ve işletmeye uyum sağlama durumlarına göre işyerine bağlı olma süreci olarak ifade edilmektedir.

Davranışsal bağlılık, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanan bir bağlılıktır (Mujka, 2011: 54). Bu bağlılık, çalışanların belli bir işletmede uzun zaman devam etme problemi ve bu problemle nasıl baş ettikleri ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden daha çok, örgütün yaptığı bir faaliyete bağlılık göstermektedirler (Şimşek, 2013: 17).

Aşağıdaki şekilde davranışsal bağlılığın gelişimi gösterilmektedir:



**Şekil 6.3:** Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

**Kaynak:** (Doğan ve Kılıç, 2007: 42)

Şekilde görüldüğü gibi, iş görenin davranışları, psikolojik olarak iş görenin örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. İşgörenin bulunduğu psikolojik durum devamlı geri besleme ile iş görenin bağlılık düzeyini yükseltmektedir.

### 6.11 Katz ve Kahn 'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn, iş görenlerin örgütsel bağlılığını ödüllere dayalı devrelerle açıklamışlardır. Söz konusu devreler, anlatım sal devre ve araç sal devre olarak iki grupta incelenmektedir.

Katz ve Kahn, örgüte bağlılığın o örgütteki çalışanları, örgüte bağlılık duymaya ve görevlerini yerine getirmeye yönelten ödüllere dayalı devreler olduğunu ifade etmiştir. İş görenlerin faaliyetleri, hem iç ödüller hem de dış ödüllerin birleşimi sonucunda meydana gelmiştir. Anlatım sal devreyi iç ödüller, araç sal devreyi ise dış ödüller ifade eder (Sabuncuoğlu, 2009: 29).

Anlatımsal devre, işin kendisinin yarattığı tahmin olarak, araç sal devre ise, ödül ve cezadan kaçma gibi harekete geçiren faktörlerin yarattığı tahmin olarak ifade edilmektedir (Demirkuş, 2019: 19).

Bahsedilen iki devrenin ayrımı, bireylerin kendilerini örgüte adanmalarının niteliğini belirtmektedir. İç ödüllerin olduğu durumlarda, anlatım sal devre söz

konusu olmaktadır. Bu bağlamda, eylem, örgütteki bireylerin değerlerini ve gereksinimlerini doğrudan anlatmaktadır. Buna ek olarak, bireyler işlerini yalnızca aldıkları ücret karşılığında gerçekleştirebilmektedirler. Dış ödüllerin söz konusu olduğu durumlarda da araç sal devre söz konusu olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 30). Sonuç olarak, çalışanların araçsal-dışsal ödüllere bağlılık gösterdikleri örgütlerde kayıpların oluşma ihtimali daha fazladır.



## **7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE SONUÇLARI**

Literatürde örgütsel bağlılık seviyeleri; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2009: 203).

İşgörenlerin işletmeye bağlılık seviyelerine göre, örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmeye çalışan araştırmacıların çeşitli sonuçlara ulaştığını görmekteyiz. Bir kişi için pozitif sonuçları daha fazla olan örgütsel bağlılık seviyesinin, olumsuz sonuçları örgüt için daha fazla yada tam tersi olabileceği için, hem örgüt hem de birey açısından optimal seviyede bir bağlılık elde etmek son derece zor olacaktır (Şap, 2016: 113). Bu bağlamda, farklı bağlılık seviyeleri açısından meydana gelebilecek bireysel ve örgütsel sonuçlar, örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek, orta ve düşük olan çalışanlara göre kategorize edilerek açıklanacaktır.

### **7.1 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri**

#### **7.1.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi**

Düşük örgütsel bağlılık, iş görenin işletme ile kurduğu bağın en az seviyede olmasıdır. Düşük örgütsel bağlılıkta ortaya konan bağlılık, duygusal bir bağlılık değil, devamlılık bağlılığıdır. Çünkü, iş gören örgüte yatırım yaptığından dolayı, örgütte varlığını sürdürme çabası içindedir.

Genel anlamda düşük örgütsel bağlılık seviyesi, itiraz, şikayet gibi negatif sonuçlar doğurduğundan örgütün kimliği zarara uğramakta ve gelir kaybıyla sonuçlanmaktadır (Bülbül, 2016: 26).

Örgüte düşük seviyede bağlılık gösteren çalışanların, kendini gösterebilecekleri bir görevde performansları çok düşük olabilir ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında da gerekli çabayı göstermezler. Bu yüzden bu tür çalışanlar, örgütte “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılır (Ayrancı, 2018: 25).

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde, çalışanın tutum ve beklentileriyle örgütün amaçları arasında yeterince uyum bulunmamaktadır. Çalışan, kendisini örgüte

bağlayacak güçlü eğilimlere sahip olmamaktadır. Bu seviyede ki iş gören kendini örgüte bağlayabilecek güçlü eğilimlerden de yoksundur (Gürbüz, 2012: 121). Düşük örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel açısından önemli sonuçlar doğurduğu da görülmektedir.

Özetle, örgüt içinde iletişimin iyi olmaması, örgütün yapısal anlamda eksiklik yaşadığını gösterir ve bu durumda üst yönetimin güvenilirliği sorgulanacaktır. Böyle bir durumda, iş görenlerin örgütsel bağlılığının düşük olmasına sebebiyet verecektir. Örgütte duygu seviyesi düşük olan ve az değer gören iş görenlerin örgüte bağlılık seviyesi düşük olarak ifade edilmektedir.

### **7.1.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi**

Orta örgütsel bağlılık seviyesi, bireysel deneyimin güçlü olup, örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam anlamıyla oluşturulmadığı bağlılık seviyesidir. Bu bağlılık seviyesinde, yer alan çalışanlar, sistemin onları yeniden şekillendirmesini kabul etmemekte ve bu yüzden kişi olarak kendi kimliklerini korumaya çalışmaktadırlar.

Orta örgütsel bağlılık seviyesinde ki çalışanlar, örgütün yalnızca bazı değerlerini kabul ederler ve örgütün beklentilerini karşılarken, hem örgütle bütünleşmeye hem de kendi kişisel değerlerini korumaya devam etmektedirler (Gürbüz, 2012: 121).

Orta bağlılık düzeyinde iş görenler örgüte tam anlamıyla bağlı değillerdir fakat bu bağlılık, iş görenin örgütten ayrılma isteğini azaltmaya, daha fazla iş tatmini sağlamasına ve hizmet süresini arttırmaya olanak sunmaktadır (Gürcü, 2014: 47).

Orta düzey bağlılık seviyesi, çalışanın kişisel hedefler koyarak işletmenin amaç, yöntem ve çalışmalarını kabul etmesine karşın, psikolojik anlamda kendisini örgüte karşı ait hissetmemesidir. İş görenler genel olarak, örgütün istek ve beklentilerini karşılarken olumlu davranış ve duygular sergilese de, örgütsel hedefler ve kişisel çıkarlar çatıştığı zaman büyük problemler meydana gelebilmektedir (Ayrancı, 2018: 26).

Orta örgütsel bağlılık seviyesi, Allen ve Meyer'in örgütsel faktörlerinde bulunan normatif bağlılık olarak da isimlendirilebilir(Demir ve Öztürk, 2011: 25).

Özetle, çalışan bu bağlılık düzeyinde, örgütün kendisine fazlasıyla ihtiyacı olduğunu düşünmesiyle birlikte, üyesi olduğu örgütte çalışmaya devam etmesini en doğru seçenek olarak görmektedir

### **7.1.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi**

Örgütün tüm hedeflerinin ve değer yargılarının çalışan tarafından kabul edildiği, çalışanın örgütüne bağlandığı ve çalışanın örgüt için elinden gelen her türlü fedakarlığı yapacak kadar örgütle özdeşleştiği bağlılık düzeyidir.

Yüksek bağlılık düzeyi sayesinde iş gören, umduğu ücret artışını elde etmekte ve mesleki başarı sağlayabilmektedir. Aynı zamanda yüksek bağlılık düzeyindeki çalışan “örgütüne sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” görüşünü benimsediği için, örgüt onu yetkilendirerek ödül vermektedir (Gürcü, 2014: 47). Allen ve Meyer bu bağlılığı duygusal bağlılık olarak ifade etmişlerdir (Demir ve Öztürk, 2011: 26).

Yüksek örgütsel bağlılıkta, devamsızlık, personel devri azalacak ve verimlilikte artış yaşanacaktır. Örgüt tarafından verilen iş görenleri destekleyici mesajlar, iş görenin kendini daha yetenekli hissetmesine sebep olacak ve daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık oluşacaktır (Bülbül, 2016: 27). Dolayısıyla, bu bağlılığın hem bireye, hem de örgüte pozitif sonuçları bulunmaktadır.

Çalışanın yüksek düzeyde ki bağlılığı öncelikle, örgüte güven ve kararlı işgücü oluşumuna sebep olmakta ve bu kararlı ve güven veren işgücü, en verimli ürün üretmeye çalışmakta, örgütün amaçlarını istekle kabul etmekte ve sağlık sebepleri haricinde devamsızlık yapmamaktadırlar. Ek olarak, bu çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarılı şekilde faaliyet yürütmesine önemli derecede katkı sağlarlar (Uygur, 2007: 3).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde iş görenler, örgüte güçlü eğilim ve tutumlarla bağlılık göstermektedirler ve bu bağlılık onlarda başarı ve doyum sağlamaktadır. Buna karşılık örgüt çalışanın sadakat ve başarısına karşılık olarak onu üst pozisyonlara getirerek ödüllendirmektedir (Bayram, 2005: 136).

## 7.2 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

### 7.2.1 Düşük örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları

Düşük performans seviyesine sahip ve devamsızlık gösteren iş görenlerin örgütten ayrılmaları, diğer örgüt üyelerinin daha olumlu tutum sergilemelerini, daha verimli çalışmalarını ve örgüte yeni dahil olanların pozitif hava katmalarına sebep olabilmektedir.

Düşük düzeyde bağlılık, hem birey hem de örgüt için genellikle işten ayrılma, verim kaybı ve motivasyon eksikliği gibi negatif sonuçlara sebep olmaktadır. Ayrıca örgüte bağlılık düzeyinin düşük olması örgüte hem kısa hem de uzun vadede olumsuz sonuçlara neden olacak bilgi sızdırmaya sebebiyet verebilmektedir (Demirkuş, 2019: 27). Dolayısıyla, bilgi sızdıran bireylerin kariyerleri zarar göreceği gibi örgüt de zarar görecektir.

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde, iş görenlerin bağlılık hissedecekleri bir durum olmamaktadır. İş görenler bu bağlılık seviyesinde daha yaratıcı ve kendilerini geliştirmeye ilgili faaliyetlerde bulunabilirler. Düşük düzeyde bulunan örgütsel bağlılık, iş görenlerin yeni çalışma fırsatları bulmasına sebep olacaktır. Bağlılık seviyeleri düşük olan iş görenler, yöneticilerine karşı korku duymazlar ve yaptıkları hataları çekinmeden ifade edebilir duruma gelebilirler. Örgüte duyulan düşük bağlılıkları nedeniyle çalışanlar ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlama, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemektedirler (Ayrancı, 2018: 24-25). Bu bağlamda, örgüte bağlılığı düşük seviyede olan iş görenlerden kaynaklı şikayetler iyi değerlendirilirse, uzun vadede olası problemler atlatılabilir.

Düşük bağlılık düzeyi örgütsel ve kişisel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kişisel açıdan olumlu sonuçları, kişisel yaratıcılık ve yeniliğin oluşturulması, mesleki gelişim ve yeterliliklerinde artış yaşamaları olarak ifade edilebilir. Kişisel olarak olumsuz yanı ise, kişilerin kariyerleri üzerinde negatif etki yaratmasıdır. Kanter'e göre yöneticiler iş görenlerin güven sağlayanını seçmektedirler ve bu yüzden bağlılığı konusunda ikna edici olmayanların terfi etme şansı da düşüktür. Örgütsel bağlılığın düşük seviyede olmasının örgüte faydası, düşük performansta olup, örgüte zarar veren çalışanların işi terk

etmesidir. Bu durum çalışanın muhtemel zararlarına engel olur, örgütteki diğer üyelerin sadakati ve tutumları, düşük bağlılığı olanların yokluğunda olumlu olarak delişim gösterebilir. Ayrıca, düşük örgütsel bağlılık, yüksek personel devri, ise geç gelmelerde artış, işletmede kalma isteğinde azalma, işletmeye bağlılığın olmaması ve personelin örgüt aleyhinde davranışlar sergilemesi şeklinde de olabilmektedir. Örgüt için negatif olan bu sonuçlara ek olarak; örgüt itibar kaybı yaşayabilir, kâr düşüşü ve müşterilerinde oluşturduğu güveni kaybedebilir (Şahin, 2007: 93). Görülmektedir ki, düşük örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları olmasına karşın, olumsuz sonuçları örgüt açısından oldukça ağır basmaktadır.

**Çizelge 7.1: Düşük Bağlılık Seviyesi Olası Sonuçları**

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
<b>DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	-Kişisel, yaratıcılık, -Yenilik, -Özgünlük, -İnsan kaynaklarından daha etkin şekilde yararlanma	-Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi -Dedikodunun neden olduğu kişisel maliyetler, -Örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik olası çabalar, -İşten çıkarma, -İşten ayrılma	-Zayıf performansla sahip kişilerin işten ayrılması, -Artan moral, -Yeni işe alımların sağlanması, -Söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması	-Artan personel devri, -Gecikme, -Devamsızlık, -İşte kalma isteğinin ortadan kalkması, -Düşük iş kalitesi, -Örgüte karşı yasadışı eylemler, -Örgütte sadakatsizlik, rolünün dışında davranışlar, -Zarar verici rol modelleri, -Zarar verici dedikodu, -İşletmenin personel üzerindeki etkisinin azalması

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu, 2009: 40)

Yukarıda ki tabloda düşük örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel baz da olumlu ve olumsuz sonuçları ele alınmaktadır:

Özetle, düşük bağlılık seviyesinde, genelde devamsızlık, iş performansının düşüklüğü, iş gören devrinin yükselmesi, örgütte kalma istediğinin bitmesi, örgüte karşı saygısızlık, çaba göstermemek, iş kalitesinde düşüş gibi sonuçlar doğurmaktadır. Düşük bağlılık seviyesi, örgüt açısından birçok negatif sonuç doğurduğu için tercih edilmeyen bir bağlılık düzeyidir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık örgüt tarafından orta düzeye çekilmeye çalışılmalıdır.

### **7.2.2 Orta örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları**

Orta seviye bağlılıkta iş görenler, üst yönetim ve işverenlere olması gereken önemi göstermemektedirler ve örgütün üst kademelerine geldikleri zaman anlaşmalar konusunda sorun yaşamaktadırlar.

Orta düzey bağlılık daima olumlu sonuçlar doğurmayabilmektedir. Orta bağlılık seviyesinde ki çalışanlar, örgüte bağlılık ile topluma olan sorumluluk arasında çatışma yaşamaktadırlar ve bu da, örgütün verimsiz işlemesine sebep olabilecektir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23). Böylece, işte devamsızlıklar artacak ve çalışanların iyi bir alternatif iş karşısında örgütten kolaylıkla ayrılacakları ihtimali oluşacaktır.

Orta seviye örgütsel bağlılığa sahip olan iş gören; örgüt içinde bilgi paylaşımı, örgüt çalışması gibi örgütsel bağlılığın gerektirdiği iş davranışlarından kaçınmakta ve örgüt için yeterince çaba sarf etmeye gönüllü olmamaktadır. Bu bağlamda, örgüt için yeterli çabada bulunmayan iş gören, bireysel hedeflerine ulaşamamakta ve bunun sebebini örgütün ona gereken şansı vermemesi olarak açıklamaktadır. Bu sayede, iş görenlerin kariyer hedefleri belirsizlik içermektedir(Seyhan, 2014: 64). Bu bağlamda, orta düzey bağlılık gösteren iş gören örgütün verimliliğini düşürerek, performansı üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir.

Orta bağlılık düzeyinde, iş görenlerin yardımseverlik, yaratıcılık, fedakarlık ve irade gibi davranışları önem arz etmektedir. Çünkü bu davranışlar işletmeyi olası problemlerden koruyabilecek esnekliği sağlamaktadır. Orta düzey bağlılık seviyesinde çalışanlar için olumlu birtakım sonuçlar bulunmaktadır. Mesela, işletmede çalışma sürelerinde artış yaşanabilmekte, işletmeden ayrılma isteği

açısından azalma yaşanabilmekte ve iş görenler daha fazla iş doyumunu elde edebilmektedirler. Orta düzey bağlılık, iş görenler ve örgütün birbirlerine verdikleri önemi yansıtmaktadır (Atay, 2006: 91). Dolayısıyla bu bağlılık düzeyi, kişiye özel fırsatlar, kişisel tercih şartları vermekte ve neticede denge içinde bir bağlılık düzeyi oluşmaktadır.

Aşağıdaki tabloda orta düzey örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel bazda olumlu ve olumsuz sonuçları ele alınmaktadır:

**Çizelge 7.2: Orta Bağlılık Seviyesi Olası Sonuçları**

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
<b>ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	-Yüksek aidiyet duygusu, -Güvenlik, -Etkinlik, -Sadakat ve görev, -Yaratıcı bireysellik duygularının geliştirilmesi - Örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması.	-Kariyer ilerlemesi ve terfi olanaklarının sınırlandırılması, -Kısmi bağlılıklar arasında uzlaşma zorluğu	-Personelin çalışma süresinin artması, -İşten ayrılma düşüncesinin sınırlandırılması, -Personel devrinin sınırlandırılması, -Daha fazla iş tatmininin sağlanması	-Personelin rolünün ve aidiyet davranışının sınırlandırılması - Örgüt istekleri ile iş dışı isteklerin dengelenmesi - Örgütsel etkinlikte olası azalma

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu, 2009: 40)

Sonuç olarak, orta düzeyde örgütsel bağlılık, kişiler için daima optimal düzey olmamaktadır. Burada bireylerin yükselme süreçleri belirsiz ve yavaş işleyebilmektedir.

### 7.3 Yüksek örgütsel bağlılık seviyesi ve sonuçları

Yüksek düzeyde bağlılığın genel olarak önemli derecede pozitif özellikleri vardır. Bu özelliklerin en başında, motivasyon, iş doyumunu, performans artışı, örgütte devam etme gibi örgütsel davranışlar gelir. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bireyler, örgütteki gelecekleri hakkında kaygı duymamaktadırlar, iş arkadaşlarına oranla doyumları yüksektir, mesleklerinde mutludur. Bağlılığı

yüksek olan çalışanların örgüt tarafından daha yüksek kazanç elde etmeleri sağlanarak ödüllendirilmeleri ve işe teşvik edilmeleri neticesinde, onların daha aktif olmaları sağlanmaktadır. Bu bağlılık ile birlikte işgücü devamlı ve sürekli olacak ve böylece sonuçta çalışanların üretim için örgüt hedeflerini benimsemesi elde edilecektir. Böylece, rekabet ve işgücünde artış olan örgüt, hedeflerine daha etkili ve kolay şekilde ulaşabilme şansı yakalamaktadır.

Örgütlerine yüksek düzeyde bağlı çalışanların özellikle iş doyumları bağlılıklarıyla doğru orantılı olarak gelişmektedir (Bakan, 2015b: 78-83). Yüksek örgütsel bağlılıkta çalışanlar, eğer örgüt kültür ve amaçlarında değişiklik olursa ve yaptığı işte tatminsizlik yaşarsa örgütte devam etmeyebilirler (Bayram, 2005:136).

Yüksek bağlılık seviyesinin negatif sonuçları olarak, örgüt üyeleri arasında dayanışmanın azalması, toplumsal ve aile durumlarında gerginliği artırması ve değişmeye karşı bireysel güç oluşturması sayılabilir. Bu bireylerin örgütü terk etmeleri, hayal kırıklığı, umutsuzluk, işten sıkılma, örgüt hedeflerinde değişiklik olması, etkisiz bırakılmış duygusu hissetmeleri, ödüllendirme seviyesinin düşük olması gibi nedenlerle gerçekleşebilmektedir. Bu bağlılık seviyesi nadiren, iş görenin seviye yükselmesini ve hareketliliğini sınırlama, bu durum çalışanın yaratıcılığı ve yenileşmesini durdurup, gelişmesine engel olmaktadır (Ayrancı, 2018: 27). Görülmektedir ki, yüksek bağlılık seviyesinin birçok olumlu sonucunun yanında olumsuz sonuçları da vardır ve bu sonuçlar nadiren ortaya çıkması yönüyle olumlu taraflarına oranla açısından daha az göz önünde bulundurulmaktadır.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılıkta, eğer birey kurumsal normlara fazlasıyla bağlanırsa, değişime karşı direnç gösterebilmektedir. Öte yandan, yüksek bağlılık aile ilişkilerinde strese, çatışmaya yol açabilmekte ya da aile yaşantısının reddine sebebiyet verebilmektedir. Buna ek olarak, çalışan bireysel duygularını (kişisel yabancılaşma) kaybetmekte ve başkalarıyla olan ilişki becerilerini (sosyal yabancılaşma) de kaybedebilmektedir. Öte yandan, aşırı düzeyde bağlılık örgütün esnekliğinde de azalış yapabilir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, çatışma durumlarında, örgüt kurallarını toplumsal kuralların üstünde tutabilir ve örgüt adına yasa ve ahlakdışı davranışlarda bulunabilirler (Şahin, 2007: 94-95). Özetle, bu bağlılık düzeyi kişilerin özel



hayatlarına diğer bağlılık düzeylerine oranla daha fazla etki etmektedir. Örgüt açısından değerlendirdiğimizde, her ne kadar örgüt yüksek düzeyde bağlılığı tercih etse, bu verimlilik ve sadakatten yararlansa dahi, çalışanın aşırı sadakati bazı durumlarda örgüte zarar verebilmektedir. Bu bağlamda, örgütüne aşırı bağlılık gösteren genç yöneticiler, enerji ve becerilerini onaylanmayacak işlerde harcayabilir ve bu bir örgüt için kâr sağlayamayabilir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenler, değişimlere ayak uydurmalı, olası riskleri doğru hesaplayarak girişimcilik yapabilmeli, problemlere odaklanarak çözüm yöntemleri oluşturmalı ve bireysel gelişimine önem verme gibi davranışlarda bulunmalıdır (Uygur, 2015: 37).

Aşağıdaki tabloda yüksek düzey örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel bazda olumlu ve olumsuz sonuçları ele alınmaktadır:

**Çizelge 7.3: Yüksek Bağlılık Seviyesi Olası Sonuçları**

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
<b>YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	-Kişisel kariyer ilerlemesi ve ücretin iyileştirilmesi, - Davranışın örgüt tarafından ödüllendirilmesi, - Tutkuyla iş yapan kişilerin ortaya çıkarılması.	-Hareket serbestliği için bireysel gelişme, - Yaratıcılık ve yenilik fırsatlarının ortadan kalkması, - Değişime karlı direnç, - Sosyal ilişkilerde ve aile ilişkilerinde gerginlik, - Arkadaş dayanışmasının olmaması, -İş dışı aktiviteler için sınırlı zaman ve enerji	-Güvenli ve sabit işgücü, - Daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, - Rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması, - Örgütsel amaçlara ulaşabilme.	-İnsan kaynaklarından etkili şekilde faydalanamama, - Örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, - Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, - Çok çalışan personelin rahatsızlık ve kin duyması, - Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışlarda bulunulması

**Kaynak:** (Sabuncuoğlu, 2009: 40)

Sonuç olarak, yüksek düzeyde bağıllık, iş görenlerin tüm örgütsel davranışlarında olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir ve bu etkileri pozitifte çevirebilmek yöneticilerin başarısı olacaktır.

## **8. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Birçok araştırma çalışanların işlerine ve örgütlerine bağlı olmasının sebebinin güçlendirilmiş bireyler olduğunu ortaya koymuştur. İki kavram birbiri ile yakından ilişki içindedir fakat, personel güçlendirme örgütsel bağlılığı güven aracılığıyla etkilemektedir. Örgüt ile çalışan arasında bir güven oluşturulduğunda, çalışanlar görevlerini başarıyla uygulamak için tüm yeteneklerini ortaya koymakta ve örgütlerine bağlı kalmaktadırlar.

Personel güçlendirme sayesinde, iş görenler çalışma ortamları ve iş süreçlerinde değişiklik yapma yetkisine sahip oldukları için, örgüte yaptıkları katılım da daha aktif olmaktadır. bu sayede, çalışanlar yalnızca kendi işlerinden sorumlu olmakla kalmayıp, yönetsel kararlar da söz alabilecektir (Akgün, 2015: 65). Sonuç olarak, çalışana verilen bu güçle güven sağlanacak ve örgütsel bağlılık seviyesi yükselecektir.

Güçlendirme ile çalışanlar, görevlerine daha fazla odaklanmakta ve motive olmaktadır. Dolayısıyla motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmaktadır. Esnek kariyer imkanları, kişisel gelişim, eğitim gibi olanaklarla çalışanları güçlendirmeye çalışan örgütler, memnuniyeti sağlamakta ve memnuniyet örgüte bağlılığı beraberinde getirmektedir (Elüstün, 2018: 52).

Araştırmacılar, örgütün çalışanlar için uygun ortam yarattığı, sorumluluk verildiği ve fırsat yaratıldığı zaman onların örgüte bağlı olacağını ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık, örgütler için personel güçlendirmenin en önemli çıktısı olmaktadır(Koçak, 2013: 78). Bu bağlamda, personel güçlendirme, iş görenin örgüte daha yüksek düzeyde bağlı olmasına neden olmaktadır.

Örgütler, faaliyetlerini etkin olarak gerçekleştirebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için örgüte bağlı ve güçlendirilmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Yoğun rekabet ve değişim sebebiyle iş süreçlerinin, müşteri

hizmetlerinin, ürünlerin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için çaba sarf etmek isteyen ve örgüte bağlı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Personel güçlendirme, iş görenin işteki rolünü belirleme, kendi kararlarını verebilme ve işinin kapsamını belirleme özgürlüğü sunan aktif bir çalışma ortamıdır (Gül, 2019: 44). Özetle, güçlendirme uygulamalarının saptadığı bu duygular, çalışanların örgüte bağlılık kurmasına neden olmaktadır

Argyris'in 1998 yılında yaptığı çalışma, örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme ilişkisinde en temel çalışmadır. Argyris bu çalışmayı psikolojik temele oturtmuştur ve çalışanların örgüte bağlılığını dışsal bağlılık ve içsel bağlılık olarak ikiye ayırmıştır. Dışsal bağlılık iş görenin kendi yaşamında çok az kontrol yetkisine sahip olduğunu, içsel bağlılık ise iş görenlerin örgütünde ki tüm faaliyetlerde bulunmayı içten kabul etme anlayışını savunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 57)

Yöneticilerin personel güçlendirme için ilk olarak içsel bağlılığı oluşturmaları gerekmektedir. Yalnızca dışsal bağlılık sağlandığı zaman, örgüt ve özellikle yöneticiler, kendi başarıları zorlaştıracaklardır. Örgütlerde ödüllendirme ve özendirici uygulamalar dışsal bağlılığa katkı sağlayacaktır. İçsel bağlılığın oluşturulması için ise, karşılıklı güven, etkili iletişim ortamı, etkin bir liderlik, örgüt amaç ve hedeflerinin uygun olması, örgütün motivasyonu ve güçlendirmeyi desteklemesi gibi faktörlere ihtiyaç bulunmaktadır. İçsel bağlılık çalışanın motivasyonu ile ilgili olduğu için, içsel bağlılığın oluşmasında öncelik çalışanın motivasyonunu sağlamaktır. İçsel bağlılığı olan çalışan, örgüt ile özdeşleşmekte ve kendi arzusuyla örgüt içi faaliyetlerde yer almaktadır (Doğan ve Kılıç 2007, 57). Özetle, dışsal bağlılık, çalışanın kendi kaderini tayin etmesinde kontrolün kendisinde olduğunu bilincinde olmasıdır. İçsel bağlılık, çalışanın örgüt için elinden geleni yapması ve örgüt için isteyerek her türlü çabayı göstermesidir. Bu bağlamda, personel güçlendirme içsel bağlılığı etkilemektedir ve içsel bağlılık bir kez gerçekleştiği zaman, personel güçlendirmek adına başka çaba sarf etmeye ihtiyaç duyulmayacaktır.

Bergman ve diğerleri, örgütsel bağlılık ile çeşitli insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiler üzerinde çalışma yaptıklarında, gelişim fırsatları ve personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında oldukça güçlü bir ilişkinin olduğunu

görmüşlerdir. Onlara göre, personel güçlendirme örgütsel bağlılığı tetikleyen bir metottur (Gürcü, 2014: 52).

Personel güçlendirme uygulamalarıyla iş gören işletmede farklılık oluşturabileceğini hisseder ve böylece iş görenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüte bağlılık kurması kolay hale gelir. Janssen (2004) , personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamaktadır (Gül, 2019: 45) ;

- İş görenin yaptığı işin anlamlı olması: Örgütün amaç ve değerleri ile çalışanın kendi değer istemi ile işindeki rolü arasında uyum olması örgütsel bağlılığı yükseltmektedir.
- İş görenin kendini yeterli hissetmesi: İş görenin görevlerini gerçekleştirebilmek için gereken yeteneğe sahip olduğuna inanması ve başarıyla gerçekleştirmesi örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Böylece çalışan örgüt için daha fazla emek göstermektedir.
- İş görenin görev davranışını seçebilmesi: İş görenin kendi görevini kontrol edebilmesi ve iş hakkında karar süreçlerine katılabilmesi örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.
- İş görenin örgütteki olayları etkileyebildiğini hissetmesi: İş görenin örgüt sisteminin biçimlenmesine katkı sağlaması onun daha fazla motive olmasını sağlamakta ve daha yüksek örgütsel bağlılık hissetmesine neden olmaktadır.

Bu bağlamda, Janssen yaptığı araştırma neticesinde, iş görenlerin yöneticileriyle yüksek seviyede çatışma yaşaması durumundaki örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki pozitif ilişkinin kaybolduğu, çatışma daha az seviyede olması durumunda ise bu ilişkinin pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Personel güçlendirme sayesinde çalışan, iş rollerine daha hızlı olarak uyum sağlamakta, görev davranışlarını belirlemekte, işi hakkında kararlar almakta, yeteneklerine güvenmekte ve faaliyetlerinin elde edilecek sonuçları önemli derecede etkileyebildiğini hissetmektedir (Gül, 2019: 45- 46). Bu sayede,

çalışanın tatmin seviyesi ve motivasyonu artmakta ve örgütsel bağlılık hissi oluşmaktadır.

Personel güçlendirmenin amacı, çalışanı işin sahibi haline getirmektir. Bu anlamda, kendisini işin sahibi olarak gören çalışanın örgütüne olan bağlılığı güçlenecektir (Odabaş, 2014: 53). Aynı zamanda, personel güçlendirmenin neticesinde çalışanın kendisine çalışma ortamı, çalışma şekli hakkında değişiklik yapabilecek gücü hissetmesi, örgüte karşı sahip olduğu bağlılık duygusunun gelişmesine neden olacaktır (Doğan ve Kılıç 2007: 55).

Örgütsel bağlılık ve personel güçlendirme arasında genel olarak olumlu ilişki olmasının yanında, bu ilişkiyi güçlendiren ve zayıflatan unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, iş görenlerin yönetimle, yöneticileriyle ve örgütle olan ilişkileridir (Elüstün, 2018: 51).

Özetle, örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın güçlülüğünü ifade etmektedir. Personel güçlendirme ise, takım çalışması, paylaşma, yardımlaşma ve geliştirme yolu ile çalışanların karar alma yetkilerini artırma sürecidir. Bu bağlamda, personel güçlendirme sürecinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak ön koşuldur. Böylece tamamen işine yoğunlaşan çalışanlar örgütlerine daha rahat biçimde bağlılık göstereceklerdir. Örgütler açısından personel güçlendirme hedef olarak çok önemlidir ve bu hedef tam manasıyla gerçekleştirilemese de, mutlaka üzerinde çalışılmalıdır. Yöneticiler iş ortamında motivasyon oluşturmak amacıyla çalışanlarla sorumluluk paylaşmaya yönelmiş olsalar bile, değişimi doğru bir şekilde yönlendirememelerinden dolayı personel güçlendirmede başarısız olmakta ve dolayısıyla yüksek düzey bağlılığı yakalayamamaktadırlar. Örgütler iş görenleri güçlendirecek yönetsel uygulamaları kullanmalı, iş görenlerin faaliyetlerinden doyum almalarını sağlamalı, bağlılık düzeyini arttırmalıdır. Personel güçlendirme uygulamaları sayesinde iş görenlerde gönüllü davranışlar gelişecek ve bağlılıkta artış yaşanacaktır. Aynı zamanda, çalışanların sorumluluk duyguları gelişecek ve gerekirse daha fazla görev de üstlenmeye gönüllü olacaklardır. Bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları genel olarak ele alındığında, personel güçlendirmenin iş görenlerin bağlılıklarını şekillendiren önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

## **9. ARAŞTIRMA**

Bu bölümde belirlenen hipotezler çerçevesinde, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında çalışmanın teori kısmında bahsedilen ilişkinin varlığı ve örgütsel bağlılık ile personel güçlendirmenin boyutları (anlam, etki, yetkinlik ve otonomi) arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan alan araştırması ve sonuçları ele alınmaktadır.

### **9.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırma personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde ne derece etkili olduğuna yönelik bir çalışmadır.

Güçlendirilmiş ve örgüte bağlılık gösteren çalışanlar sayesinde örgütler faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmektedir. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin ihtiyaç duyduğu gayretli ve örgüte kendilerini adayan çalışanlar sayesinde örgütler varlıklarını sürdürebilmektedirler. Yapılan personel güçlendirme uygulamaları ile çalışanlar, çalışma şekillerinde ve ortamlarında yapabilecekleri değişiklikler sayesinde kendilerini daha güçlü algılayabileceklerdir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte bağlılık seviyeleri de artacaktır. Araştırmanın amacı, savunma sanayi çalışanlarının personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılık arasında ki ilişkiyi belirlemektir. Diğer amacı ise, personel güçlendirme boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

### **9.2 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları**

Bu araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli, tanımlayıcı araştırma modelidir ve birincil veriler kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modeli bir konu hakkında var olan durumları, parametreleri ve ilişkileri ortaya koymaktadır.

Araştırma Ankara ilinde bulunan savunma sanayi örgütlerinin çalışanları ile araştırma için kullanılan veri toplama aracı ile sınırlı olmaktadır. Ankete katılım gösterenlerin, anket sorularına kendi iradeleri ile ve doğru olarak yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın tek bir ilde uygulanmış olması, elde edilen sonuçlar açısından genelleme yapılamaması ile ilgili bir sınır meydana getirmektedir.

### **9.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni Ankara ilinde bulunan savunma sanayi çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma için savunma sanayisi çalışanlarına 243 adet anket uygulanmış ve bu anketlerin 202 adeti uygun olarak değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın örneklem ise 202 adet personelden oluşmaktadır.

Yapılan anketler 2020 yılı Ağustos ayında uygulanmıştır ve 34 adet soru çalışanlara yöneltilmiştir.

### **9.4 Araştırmanın Yöntemi**

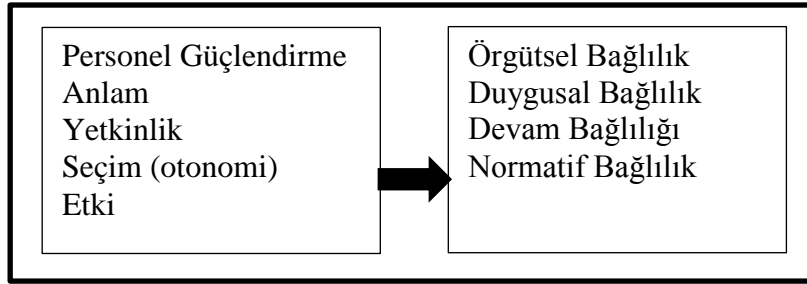
Araştırmada anket yöntemi ile elde edilen verilerin incelenmesinde "SPSS 22.0 ve AMOS 24 (analysis moment of structures )" paket programı kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümünde çalışanlara ilişkin demografik özellikler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, çalışanların güçlendirme hakkında sahip oldukları algılar ve üçüncü bölümünde ise çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri ölçülmüştür. Araştırma için hazırlanan anketin ikinci ve üçüncü bölümünde bulunan soruların tümünde beşli Likert tipi ölçek ve maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılmaktadır. Araştırma anketi toplam 34 sorudan meydana gelmektedir ve soruların cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre analiz edilmiştir.

Anket sorularında personel güçlendirme hakkında oluşturulan sorular hazırlanırken Spreitzer'in 1995 yılında oluşturmuş olduğu sorular kullanılmaktadır. Spreitzer sorularından oluşan ölçek personel güçlendirmenin alt boyutlarının (anlam, etki, yetkinlik ve seçim) hepsini ayrı ayrı ölçek toplamda 12 ifadeden meydana gelmektedir.



Anket sorularında örgütsel bağlılık hakkında oluşturulan sorular hazırlanırken ise, Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçek, personellerin bağlanma amaçlarının farklı olduğunu göstermektedir. Ölçeğe göre, duygusal bağlılık iş görenin örgütle özdeşleşmesini ve istekle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devam bağlılığı olan iş gören ihtiyaçları dahilinde ve ayrılmamanın maliyetlere yol açacağı düşüncesiyle örgüte bağlılık gösterirken, normatif bağlılığı olan iş gören ise mecburiyet hissi ve ahlaki değerler nedeniyle bağlılık göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği ise 18 sorudan meydana gelmektedir. Sorular üç kısma bölündüğü zaman 6şarlı olarak sırayla duygusal, devam ve normatif bağlılıkları ölçmektedir.

### 9.5 Araştırmanın Modeli



**Şekil 9.1:** Araştırmanın Modeli

Şekilde görüldüğü üzere, savunma sanayi personellerinin personel güçlendirme alt boyutlarıyla örgütsel bağlılık alt boyutları arasında bulunan ilişki ele alınmaktadır. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak personel güçlendirme ve bağımlı değişken olarak ise örgütsel bağlılık ele alınmaktadır.

### 9.6 Hipotezler

$H_1$ : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutlarından yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_2$ : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

$H_3$ : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>: Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Çalışanların anlam algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Çalışanların anlam algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Çalışanların anlam algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Çalışanların anlam algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>17</sub>: Çalışanların seçim algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>18</sub>: Çalışanların seçim algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>19</sub>: Çalışanların seçim algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>20</sub>: Çalışanların seçim algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>21</sub>: Çalışanların etki algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>22</sub>: Çalışanların etki algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>23</sub>: Çalışanların etki algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>24</sub>: Çalışanların etki algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>25</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>26</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>27</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>28</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>29</sub>: Çalışanların anlam algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>30</sub>: Çalışanların yenilik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>31</sub>: Çalışanların seçim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>32</sub>: Çalışanların etki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>33</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

## **9.7 İstatistiksel Analiz**

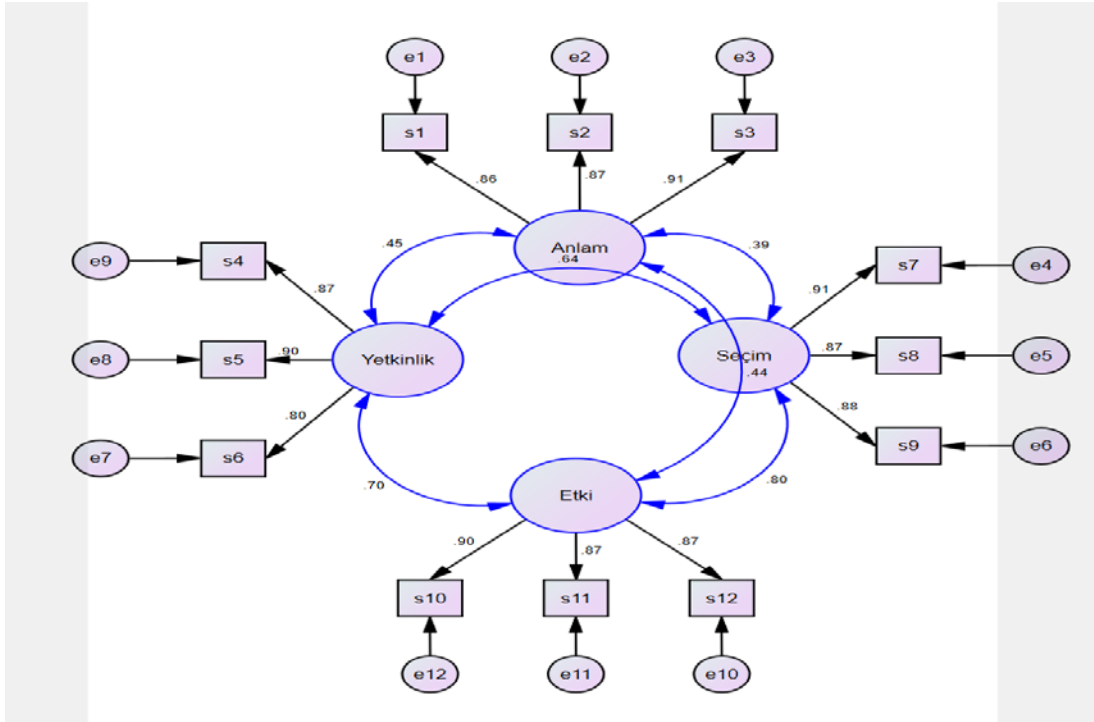
Tüm veriler SPSS 22.0 ve AMOS paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (medyan, minimum, maksimum) ve (ortalama, standart sapma) değerleri ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi, Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık katsayısı ile sınıandı. Ayrıca test sonucunda normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanıldı. Bunların yanı sıra, sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. Sürekli değişkenler arasındaki etki basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0,5$  olarak belirlendi.

### **9.7.1 Personel güçlendirme ölçeği**

Dört alt boyut ve toplam 12 maddeden oluşan personel güçlendirme ölçeğinin (3 maddelik anlam, 3 maddelik yetkinlik, 3 maddelik seçim ve 3 maddelik etki)

birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 202 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur.(Kline,2011) Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

#### Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Şeması



**Şekil 9.2:** Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2[194, N = 202]=12417.161$ ;  $p < .01$  ;  $\frac{\chi^2}{sd} = 2.68$ ; RMSEA=.070; IFI=.89; CFI=.89) 4 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

### 9.7.2 Personel güçlendirme ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

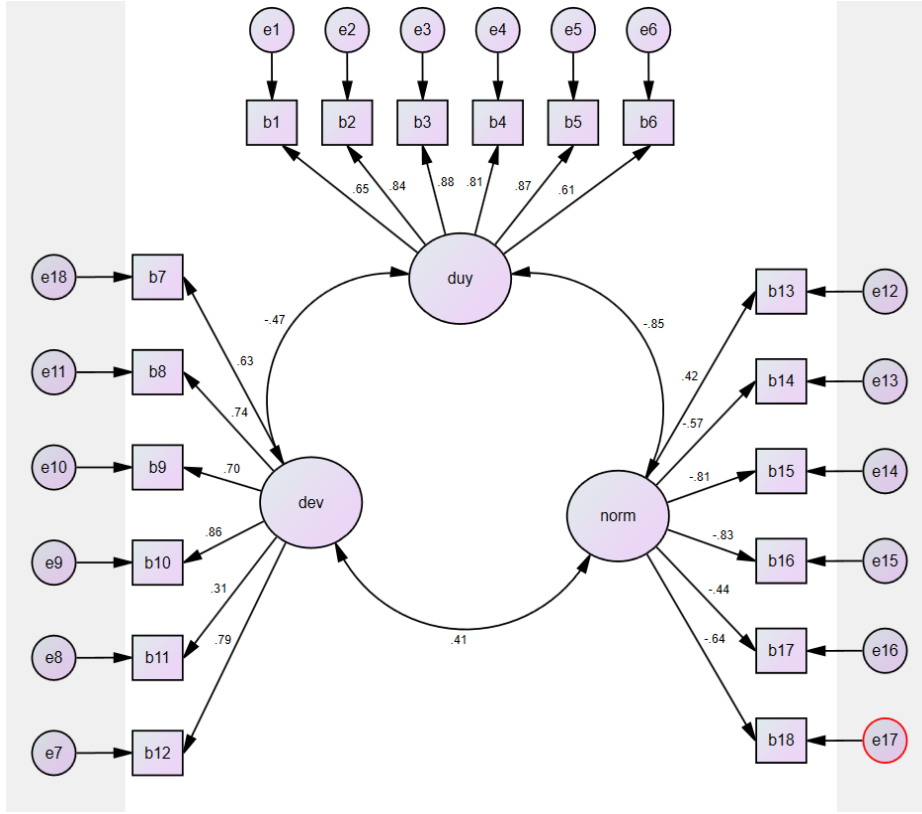
**Çizelge 9.1:** Personel Güçlendirme Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Anlam	0.911	3
Yetkinlik	0.889	3
Seçim	0.914	3
Etki	0.907	3
<b>Toplam</b>	<b>0.923</b>	<b>12</b>

202 katılımcıdan elde edilen verilerin personel güçlendirme ölçeğinin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla anlam 0.911; yetkinlik 0.889; seçim 0.914; etki 0.907 ve toplam 0.923 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenilirliktedir.

### 9.7.3 Örgütsel bağlılık ölçeği

3 alt boyut ve toplam 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin (6 maddelik Duygusal Bağlılık, 6 maddelik Devam Bağlılığı ve 6 maddelik Normatif Bağlılık) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 202 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline,2011). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



**Şekil 9.3:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Birinci düzey çok faktörlü DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2[59, N = 202]=178,74$ ;  $p < .00$  ;  $\frac{\chi^2}{sd} = 2,85$ ; RMSEA=.82; CFI=.91; IFI=.91) önerilen 3 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar araştırmadan elde edilen verilerin Örgütsel Bağlılık öngörülen kuramsal yapısı (3 faktörlü model) ile uyumunu göstermiştir.

#### 9.7.4 Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

**Çizelge 9.2:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal	0.898	6
Devam	0.832	6
Normatif	0.708	6
<b>Toplam</b>	<b>0.758</b>	<b>18</b>

202 katılımcıdan elde edilen verilerin örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla duygusal 0.898; devam 0.832;

normatif 0.708 ve toplam 0.758 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenilirliktedir.

#### 9.7.5 Demografik özellikler

**Çizelge 9.3:** Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

Değişken	N	%
<b>Yaş</b>		
20-24 yaş	39	19.3
25-29 yaş	62	30.7
30-34 yaş	50	24.8
35 ve üstü yaş	51	25.2
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Katılımcıların 39'u (%19.3) 20-24 yaş, 62'si (%30.7) 25-29 yaş, 50'si (%24.8) 30-34 yaş ve 51'inin de (%25.2) 35 yaş ve üzeri grubunda olduğu görülmüştür.

**Çizelge 9.4:** Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Değişken	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	81	40.1
Erkek	121	59.9
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Katılımcıların 81'i (%40.1) kadın ve 121'i (%59.9) erkektir.

**Çizelge 9.5:** Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Değişken	N	%
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	74	36.6
Bekar	128	63.4
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Katılımcıların 74'ü (%36.6) evli ve 128'i (%63.4) bekadır.

**Çizelge 9.6:** Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişken	N	%
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	25	12.4
Üniversite	123	60.9
Yüksek Lisans	44	21.8
Doktora	10	5.0
<b>Toplam</b>	<b>202</b>	<b>100</b>

Katılımcıların 25'i (%12.4) lise, 123'ü (%60.9) üniversite, 44'ü (%21.8) yüksek lisans ve 10'u da (%5.0) doktora mezuniyet derecesine sahiptir.

**Çizelge 9.7:** Ortalama Değerler ve Standart Sapmalar

Değişkenler	N	Mean	Std. Deviation	Median	Minimum	Maximum
Anlam	202.00	4.17	0.81	4.00	1.00	5.00
Yetkinlik	202.00	4.19	0.74	4.00	1.00	5.00
Seçim	202.00	3.38	1.13	3.67	1.00	5.00
Etki	202.00	3.64	0.96	3.83	1.00	5.00
Psikolojik	202.00	3.85	0.74	3.96	1.67	5.00
Güçlendirme						
Duygusal	202.00	3.43	0.95	3.67	1.00	5.00
Devam	202.00	3.40	0.85	3.67	1.00	5.00
Normatif	202.00	3.21	0.64	3.17	1.33	4.67
Örgütsel	202.00	3.35	0.47	3.39	2.11	4.39
Bağlılık						

### 9.7.6 Personel güçlendirme ölçeğinin demografik özelliklere göre

#### karşılaştırılması ve araştırmanın hipotezleri

H<sub>1</sub>:Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>2</sub>:Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>:Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>:Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.



**Çizelge 9.8 : Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları**

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	sig	Fark Durum
Anlam	20-24 yaş	4.05	0.98	4.33	1.00	5.00	98.21	4.19	0.242	
	25-29 yaş	4.11	0.71	4.00	2.00	5.00	92.38			
	30-34 yaş	4.17	0.85	4.00	2.00	5.00	102.96			
	35 yaş ve üstü	4.34	0.73	4.33	2.00	5.00	113.68			
Yetkinlik	20-24 yaş	3.97	0.88	4.00	2.00	5.00	86.47	10.08	<b>0.02</b>	35 yaş ve üstü>20-24 yaş
	25-29 yaş	4.10	0.72	4.00	1.00	5.00	91.86			
	30-34 yaş	4.23	0.79	4.17	2.00	5.00	107.13			
	35 yaş ve üstü	4.44	0.53	4.33	3.00	5.00	119.19			
Seçim	20-24 yaş	3.27	1.23	3.67	1.00	5.00	97.50	6.89	0.08	
	25-29 yaş	3.15	1.10	3.33	1.00	5.00	89.41			
	30-34 yaş	3.43	1.06	3.67	1.67	5.00	103.16			
	35 yaş ve üstü	3.71	1.10	4.00	1.67	5.00	117.63			
Etki	20-24 yaş	3.42	1.09	3.67	1.00	5.00	90.99	7.63	0.05	
	25-29 yaş	3.50	0.92	3.67	1.00	5.00	91.68			
	30-34 yaş	3.67	0.97	4.00	1.00	5.00	104.50			
	35 yaş ve üstü	3.93	0.82	4.00	2.00	5.00	118.54			
Personel Güçlendirme	20-24 yaş	3.68	0.85	3.83	1.92	5.00	91.36	10.75	<b>0.01</b>	35 yaş ve üstü>25-29 yaş
	25-29 yaş	3.72	0.65	3.75	2.00	5.00	87.76			
	30-34 yaş	3.88	0.78	4.08	1.67	5.00	106.37			
	35 yaş ve üstü	4.10	0.65	4.08	2.33	5.00	121.19			

Yukarıdaki tablo yaş değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde, yaş gruplarına göre personel güçlendirme ve yetkinlik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,5$ ). 35 yaş ve üstü çalışanların yetkinlik medyanı 20-24 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde, 35 yaş ve üstü çalışanların personel güçlendirme medyanı 25-29 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 9.9:** Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	sig	Fark Durum
Anlam	Kadın	4.26	0.70	4.33	2.00	5.00	105.64	0.392	
	Erkek	4.12	0.88	4.00	1.00	5.00	98.73		
Yetkinlik	Kadın	4.18	0.75	4.00	1.00	5.00	100.07	0.769	
	Erkek	4.21	0.74	4.00	2.00	5.00	102.45		
Seçim	Kadın	3.31	1.12	3.33	1.00	5.00	97.35	0.404	
	Erkek	3.43	1.14	3.67	1.00	5.00	104.28		
Etki	Kadın	3.61	0.96	3.67	1.00	5.00	99.68	0.714	
	Erkek	3.65	0.96	4.00	1.00	5.00	102.72		
Personel Güçlendirme	Kadın	3.84	0.74	3.83	1.67	5.00	100.57	0.853	
	Erkek	3.85	0.74	4.00	1.92	5.00	102.12		

Yukarıdaki tablo cinsiyet değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde hiçbir alt boyuta göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. ( $p > .05$ ) Kadın ve erkeklerin personel güçlendirme ve alt boyut medyanları benzerdir.

**Çizelge 9.10:** Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

Altboyut	Medeni Durum	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	sig
Anlam	Evli	4.31	0.74	4.33	2.00	5.00	110.67	0.078
	Bekar	4.10	0.84	4.00	1.00	5.00	96.20	
Yetkinlik	Evli	4.38	0.59	4.17	2.00	5.00	113.57	0.021
	Bekar	4.09	0.80	4.00	1.00	5.00	94.52	
Seçim	Evli	3.70	1.07	4.00	1.00	5.00	117.68	0.003
	Bekar	3.20	1.12	3.33	1.00	5.00	92.14	
Etki	Evli	3.84	0.88	4.00	1.00	5.00	113.38	0.026
	Bekar	3.52	0.99	3.67	1.00	5.00	94.63	
Personel Güçlendirme	Evli	4.06	0.68	4.08	1.67	5.00	117.66	0.003
	Bekar	3.73	0.75	3.83	1.92	5.00	92.16	

Yukarıdaki tablo medeni durum değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde personel güçlendirme, etki, seçim ve yetkinlik alt boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.( $p<.05$ ) Evlilerin personel güçlendirme, etki, seçim ve yetkinlik alt boyut medyanı bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 9.11:** Personel Güçlendirme Ölçeği ve Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları

Altboyut	Eğitim	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	sig	Fark Durum
Anlam	Lise	3.91	0.94	4.00	2.00	5.00	85.48	7.804	0.242	
	Üniversite	4.15	0.81	4.00	2.00	5.00	99.64			
	Yüksek Lisans	4.27	0.77	4.00	1.00	5.00	106.51			
	Doktora	4.67	0.44	5.00	4.00	5.00	142.40			
Yetkinlik	Lise	4.07	0.86	4.00	2.00	5.00	92.48	10.285	0.06	
	Üniversite	4.11	0.77	4.00	1.00	5.00	95.16			
	Yüksek Lisans	4.39	0.56	4.33	3.00	5.00	114.68			
	Doktora	4.70	0.43	5.00	4.00	5.00	144.05			
Seçim	Lise	3.23	1.39	3.67	1.00	5.00	96.54	6.715	0.08	
	Üniversite	3.28	1.11	3.33	1.00	5.00	96.29			
	Yüksek Lisans	3.59	0.99	3.67	1.67	5.00	109.98			
	Doktora	4.10	1.03	4.33	2.00	5.00	140.70			
Etki	Lise	3.31	1.34	3.33	1.00	5.00	89.90	7.42	0.05	
	Üniversite	3.59	0.92	3.67	1.00	5.00	97.96			
	Yüksek Lisans	3.80	0.75	4.00	2.00	5.00	108.38			
	Doktora	4.27	0.86	4.50	2.33	5.00	143.75			
Personel Güçlendirme	Lise	3.63	0.93	3.67	2.00	5.00	87.54	10.498	<b>0.01</b>	Doktora>Lise; Doktora>Üniversite
	Üniversite	3.79	0.73	3.83	1.67	5.00	96.68			
	Yüksek Lisans	4.01	0.58	4.00	2.75	5.00	111.94			
	Doktora	4.43	0.62	4.67	3.08	5.00	149.75			

Yukarıdaki tablo eğitim durumu değişkenine göre personel güçlendirme ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde personel güçlendirmeye göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.( $p<.05$ ) Doktora mezunlarının personel güçlendirme medyanı lise ve üniversite mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 9.12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Yaş Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları**

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	sig	Fark Durum
Duygusal	20-24 yaş	3.06	0.79	3.00	1.33	4.83	75.54	27.83	<b>0.000</b>	35 +>20-24,25-29 30-34>20-24,25-29
	25-29 yaş	3.17	0.85	3.33	1.33	4.83	83.35			
	30-34 yaş	3.67	0.93	4.00	1.33	5.00	117.98			
	35 yaş	3.80	1.01	4.00	1.00	5.00	127.26			
	ve üstü									
Devam	20-24 yaş	3.59	0.85	3.67	2.00	5.00	114.47	9.25	0.06	
	25-29 yaş	3.56	0.76	3.67	1.33	5.00	113.46			
	30-34 yaş	3.17	0.91	3.50	1.00	5.00	86.70			
	35 yaş	3.28	0.82	3.33	1.50	4.83	91.55			
	ve üstü									
Normatif	20-24 yaş	2.93	0.62	3.00	1.33	4.00	78.05	11.75	<b>0.01</b>	35 +>20-24
	25-29 yaş	3.17	0.54	3.17	2.17	4.17	97.43			
	30-34 yaş	3.27	0.70	3.33	2.00	4.67	106.74			
	35 yaş	3.40	0.65	3.50	2.17	4.50	119.25			
	ve üstü									
Örgütsel Bağlılık	20-24 yaş	3.19	0.53	3.11	2.11	4.22	83.69	10.15	<b>0.02</b>	35 +>20-24
	25-29 yaş	3.30	0.44	3.28	2.50	4.39	94.69			
	30-34 yaş	3.37	0.45	3.47	2.56	4.33	104.11			
	35 yaş	3.49	0.44	3.61	2.44	4.17	120.83			
	ve üstü									

Yukarıdaki tablo yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde örgütsel bağlılık, normatif ve duygusal bağlılık alt boyutuna göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. ( $p < .05$ ) 35 yaş ve üstü çalışanların örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık medyanı 20-24 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde 35 yaş ve üstü ve 30-34 yaş grubu çalışanların duygusal bağlılık medyanı 20-24 ve 25-29 yaş grubundan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 9.13:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

Altboyut	Cinsiyet	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	sig	Fark Durum
Duygusal	Kadın	3.54	0.84	3.67	1.00	5.00	107.47	0.233	
	Erkek	3.36	1.01	3.50	1.33	5.00	97.50		
Devam	Kadın	3.45	0.91	3.67	1.00	5.00	105.54	0.421	
	Erkek	3.36	0.80	3.67	1.50	5.00	98.80		
Normatif	Kadın	3.26	0.59	3.33	2.00	4.67	105.36	0.441	
	Erkek	3.17	0.68	3.17	1.33	4.50	98.92		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3.42	0.45	3.44	2.44	4.33	109.63	0.106	
	Erkek	3.30	0.48	3.33	2.11	4.39	96.06		

Yukarıdaki tablo cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde hiçbir alt boyuta göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. ( $p > .05$ ) Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık ve alt boyut medyanları benzerdir.

**Çizelge 9.14:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Mann Whitney U Sonuçları

Altboyut	Medeni Durum	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	sig
Duygusal	Evli	3.76	0.89	4.00	1.50	5.00	122.72	0.000
	Bekar	3.24	0.93	3.42	1.00	5.00	89.23	
Devam	Evli	3.26	0.85	3.50	1.00	5.00	90.55	0.042
	Bekar	3.48	0.84	3.67	1.33	5.00	107.83	
Normatif	Evli	3.39	0.60	3.50	2.17	4.67	117.58	0.003
	Bekar	3.10	0.65	3.00	1.33	4.50	92.20	
Örgütsel Bağlılık	Evli	3.47	0.41	3.53	2.61	4.33	116.72	0.005
	Bekar	3.27	0.49	3.25	2.11	4.39	92.70	

Yukarıdaki tablo medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlara göre istatistiksel olarak anlamlı fark

bulunmuştur.( $p<.05$ ) Evlilerin örgütsel bağlılık, normatif ve duygusal bağlılık alt boyut medyanı bekarlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunurken, bekarların devam bağlılık medyanı evlilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 9.15:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt boyutlarının Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Sonuçları

Altboyut	Eğitim Durumu	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	sig	Fark Durum
Duygusal	Lise	3.20	0.96	3.33	1.33	4.83	86.68	13.11	<b>0.004</b>	Doktora>Lise; Doktora>Üniversite
	Üniversite	3.33	0.93	3.50	1.00	5.00	95.11			
	Yüksek Lisans	3.67	0.92	4.00	1.50	5.00	116.74			
	Doktora	4.25	0.58	4.08	3.50	5.00	150.10			
Devam	Lise	3.53	0.68	3.83	2.00	4.33	110.18	12.76	<b>0.01</b>	Üniversite>Yüksek Lisans
	Üniversite	3.52	0.86	3.67	1.00	5.00	110.07			
	Yüksek Lisans	3.12	0.84	3.50	1.50	4.50	81.25			
	Doktora	2.88	0.63	2.92	2.17	4.00	63.55			
Normatif	Lise	3.21	0.74	3.00	1.33	4.67	103.20	4.00	0.26	
	Üniversite	3.19	0.60	3.17	2.00	4.50	99.73			
	Yüksek Lisans	3.17	0.69	3.17	2.00	4.50	97.47			
	Doktora	3.58	0.64	3.92	2.50	4.33	136.75			
Örgütsel Bağlılık	Lise	3.31	0.66	3.39	2.11	4.39	98.74	2.39	0.49	
	Üniversite	3.35	0.44	3.33	2.44	4.22	101.13			
	Yüksek Lisans	3.32	0.43	3.42	2.56	3.94	97.91			
	Doktora	3.57	0.40	3.56	2.83	4.06	128.70			

Yukarıdaki tablo eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının farklılaşma durumunu göstermekte olup, tablo incelendiğinde duygusal ve devam bağlılık alt boyutlarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.( $p<.05$ ) Doktora mezunlarının duygusal bağlılıkları medyanı lise ve üniversite mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunurken, üniversite mezunlarının devam bağlılık medyanı yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

### 9.7.7 Korelasyon analizi

H<sub>9</sub>:Çalışanların anlam algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Çalışanların anlam algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Çalışanların anlam algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Çalışanların anlam algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.

- H<sub>13</sub>:Çalışanların yetkinlik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>14</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>15</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>16</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>17</sub>:Çalışanların seçim algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>18</sub>: Çalışanların seçim algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>19</sub>: Çalışanların seçim algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>20</sub>: Çalışanların seçim algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>21</sub>:Çalışanların etki algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>22</sub>: Çalışanların etki algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>23</sub>: Çalışanların etki algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>24</sub>: Çalışanların etki algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>25</sub>:Çalışanların personel güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>26</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>27</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.
- H<sub>28</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır.



**Çizelge 9.16:** Personel Güçlendirme ve Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Anlam	4.17	0.81	———								
Yetkinlik	4.19	0.74	0.509**	———							
Seçim	3.38	1.13	0.463**	0.546**	———						
Etki	3.64	0.96	0.485**	0.606**	0.734**	———					
Personel Güçlendirme	3.85	0.74	0.710**	0.764**	0.874**	0.875**	———				
Duygusal	3.43	0.95	0.392**	0.309**	0.429**	0.477**	0.517**	———			
Devam	3.4	0.85	-0.109	-0.137	-0.133	-0.073	-0.147	-0.436	———		
Normatif	3.21	0.64	0.285**	0.208**	0.308**	0.392**	0.385**	0.699**	-0.200	———	
Örgütsel Bağlılık	3.35	0.47	0.323**	0.221**	0.354**	0.465**	0.442**	0.724**	0.194**	0.822**	———

Yukarıdaki tablo personel güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi göstermekte olup, tablo incelendiğinde anlam algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,39$  ve  $p < 0,01$ ). Anlam algısı ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,28$  ve  $p < 0,01$ ). Anlam algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,32$  ve  $p < 0,01$ ). Yetkinlik algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,31$  ve  $p < 0,01$ ). Yetkinlik algısı ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,21$  ve  $p < 0,01$ ). Yetkinlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,22$  ve  $p < 0,01$ ). Seçim algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,43$  ve  $p < 0,01$ ). Seçim algısı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,31$  ve  $p < 0,01$ ). Seçim algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,35$  ve  $p < 0,01$ ). Etki algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,48$  ve  $p < 0,01$ ). Etki algısı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,39$  ve  $p < 0,01$ ). Etki algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,47$  ve  $p < 0,01$ ). Personel güçlendirme algısı ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,52$  ve  $p < 0,01$ ). Personel güçlendirme algısı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,39$  ve  $p < 0,01$ ). Personel güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $r = 0,44$  ve  $p < 0,01$ ).

### **9.7.8 Regresyon analizi**

H<sub>29</sub>: Çalışanların anlam algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

### 9.7.8.1 Anlam algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

**Çizelge 9.17:** Anlam Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	T	P
Sabit	2.576	15.584	0.000
Anlam	0.185	4.745	0.000
<b>F</b>	22.514		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.101		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup anlam algısı ( $p < 0.001$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Anlam algısı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.185 kat artışa neden olmaktadır. Anlam algısı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.101 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.576 + 0.185(\text{Anlam})$$

### 9.7.8.2 Yetkinlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

H<sub>30</sub>: Çalışanların yenilik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**Çizelge 9.18:** Yetkinlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	T	p
Sabit	2.691	14.569	0.000
Yetkinlik	0.156	3.603	0.000
<b>F</b>	12.979		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.061		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup yetkinlik algısı ( $p < 0.001$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur. Yetkinlik algısı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.156 kat artışa neden olmaktadır. Yetkinlik algısı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.061 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.691 + 0.156(\text{Yetkinlik})$$

### 9.7.8.3 Seçim algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

H<sub>31</sub>: Çalışanların seçim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**Çizelge 9.19:** Seçim Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	T	P
Sabit	2.842	29.013	0.000
Seçim	0.149	5.429	0.000
<b>F</b>	29.470		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.128		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup seçim algısı ( $p < 0.001$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Seçim algısı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.149 kat artışa neden olmaktadır. Seçim algısı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.128 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.842 + 0.149(\text{Seçim})$$

### 9.7.8.4 Etki algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

H<sub>32</sub>: Çalışanların etki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**Çizelge 9.20:** Etki Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	T	P
Sabit	2.502	21.834	0.000
Etki	0.232	7.619	0.000
<b>F</b>	58.048		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.225		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup etki algısı ( $p < 0.001$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Etki algısı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.232 kat artışa neden olmaktadır. Etki algısı örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.225 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.502 + 0.232(\text{Etki})$$

### 9.7.9 Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

H<sub>33</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.

**Çizelge 9.21:** Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Bağlılık		
	B	T	p
Sabit	2.266	14.314	0.000
Personel Güçlendirme	0.281	6.945	0.000
<b>F</b>	48.229		
<b>Model (p)</b>	0.000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0.194		

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup personel güçlendirme ( $p < 0.001$ ) örgütsel bağlılığı açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Personel güçlendirme puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.281 kat artışa neden olmaktadır. Personel Güçlendirme örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı ( $R^2$ ) 0.194 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgütsel Bağlılık} = 2.266 + 0.281(\text{Personel güçlendirme})$$

## 10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme etkisiyle artan rekabet koşullarında, işletmelerin rekabette avantaj elde etmesi, çevre ve değişimlerle uyum halinde olması, varlığını sürdürmesi için yeni yönetim anlayışlarına duydukları ilgi artmakta ve çalışanların örgütlerinde önemli olduklarını hissetmelerini sağlamak önem arz etmiştir. İşletmelerin yoğun rekabet koşullarında ihtiyaç duyulan işgücüne karşı cevap verebilme potansiyeli, dikkatleri iş gören üzerine toplamaktadır. Bu anlamda, iş görenlerin performanslarının incelenmesi örgüt açısından yeni yöntemler arayışına neden olmuştur. Teknolojinin hızla ilerleme içinde olması, örgütlerde yöneticiler açısından zaman kavramını daha önemli hale getirmiştir ve onların zamanı daha etkin kullanmalarına neden olmaktadır. Böylece klasik yönetim anlayışından uzaklaşma ve modern yönetim anlayışlarına olan yönelim artmıştır. Bu anlamda, iş görenler üzerinde etki sağlayan değişimler, örgütlerin yönetimde farklılaşmaya duydukları ihtiyacı artırmaktadır.

Örgütlerin gelişen ekonomik şartlara ayak uydurması, rekabet gücünü arttırması ve kazançlarını yükseltebilmesi için fonksiyonlarını en etkin şekilde kullanmalı, düşük maliyetli, kaliteli mal veya hizmet üretmelidir. Bu anlamda ise, insan kaynaklarının yönetilme biçimi önem kazanmaktadır ve personel güçlendirme insan kaynaklarını en faydalı biçimde yönetmenin örgüte faydaları kanıtlanmış olan yöntemlerinden biridir.

İşletmelerin faaliyetlerini etkin olarak sürdürmelerinde en önemli unsurlardan biri, işletmeye bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olmasıdır. Örgütüne bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışan örgütün amaç ve hedeflerini benimsemekte, bu hedeflere ulaşmak için daha yoğun çaba göstermekte, örgütte ki varlığını sürdürmek istemekte ve örgütüne güven duymaktadır. Böyle bir çalışana sahip olmak örgütler için çok önemli hale gelmiştir. Bu anlamda, iş görenin örgüte olan bağlılığını artıracak uygulamalar ve bu uygulamalardan olan personel güçlendirme örgütler için büyük önem arz etmiştir.

Bu çalışma, Ankara ilinde bulunan savunma sanayi sektöründe faaliyet göstermekte olan iki işletme üzerinde personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, yapılan analizler ile sınanmıştır ve personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda, örgütün personel güçlendirme aşamalarına yaptığı yatırımlar, örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve böylelikle örgüt amaçlarına ulaşmanın daha kolay olduğu görülmektedir. Literatürde benzer konularda yapılan çalışmalar da, çalışmamızın sonuçları ile denk düşmektedir ve araştırmanın sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Araştırma genel bir çerçevede ele alınacak olursa, personel güçlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediğini görmekteyiz. Yapılan regresyon analizinde açıklayıcılık katsayısı 0,194 bulunmakta ve bir birimlik artış örgüt ikliminde 0,281 kat artışa neden olmaktadır. Özetle, örgütte iş görenlerin personel güçlendirme algıları arttığında, örgütsel bağlılık düzeyleri de artış göstermektedir.

Yapılan çalışmada, Ortalama değerler ve standart sapmalar tablosunu incelediğimizde, personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ortalaması en yüksek ve 4,19 görülmekte olup, bu da iş görenlerin sorumlulukları ve yaptıkları işleri hakkında kendilerini yetkin görmesini, bilgi ve becerilerinin yeterli düzeyde olduğuna inandıklarını göstermektedir. Çalışanların bulunduğu iş ortamında oluşturulan sosyalleşme, eğitim, bilgi paylaşımı gibi olanaklar sağlanarak yetkinlik boyutunda artış sağlanabilir ve bu da personellerin örgüte bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ortalamasının diğerlerine oranla en yüksek orana sahip olması, araştırma yapılan örgütün yetkinlik algısı yaratmada başarılı olduğunu gösterir. Çalışanın işi hakkında yetkin olduğuna inanması, sahip olduğu beceri ve bilgileri göstermesine olanak sağlandığı takdirde çalışanın işini daha başarılı gerçekleştirmesine sevk eder. Bu durum da, çalışanın örgütüne karşı sadakat ve bağlılık oluşturmasında etkili olur. Ayrıca iş ortamında oluşturulan birtakım olanakların varlığı (eğitim, uygun çalışma ortamı vb.) var ise, bunların sağlayacağı katkıları daha sağlıklı şekilde değerlendirme fırsatı yakalanır.



Öte yandan, yapılan araştırmada, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlam boyutu ortalaması 4,17 görölmekte olup, çalışma içinde en yüksek ikinci ortalamaya sahiptir. Anlam boyutunu ortalamasının yüksek olması, iş görenlerin gerçekleştirdikleri işlerini anlamlı bulduklarını göstermektedir ve bireyin yaptığı işi anlamlı bulması örgütsel bağlılığı düzeyini arttıran bir faktördür. Buna ek olarak, yapılan korelasyon analizine bakıldığında ise, personel güçlendirme boyutlarından olan anlam boyutu ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde pozitif yönde ilişkilidir. Görölmektedir ki, araştırmamız kapsamında bulunan örgütlerde, çalışanların anlam boyutu algıları, onların duygusal ve örgütsel bağlılıklarının artmasında daha fazla pozitif etkiye sahiptir.

Araştırma kapsamında, çalışanların personel güçlendirme algıları ile demografik veriler kıyaslandığında, “ cinsiyet” değişkeni ve personel güçlendirme alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Öte yandan, “ yaş”, “ medeni durum”, “ eğitim durumu” değişkenleri ile personel güçlendirme alt boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; hipotez 1- “ $H_1$ : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutlarından yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” kabul edilmiştir. Personel güçlendirmenin yetkinlik alt boyutunun yaş dağılımı bazında, 35 yaş üstü grup ile 20-24 yaş aralığındaki grupla arasında anlamlı fark bulunmuştur. Benzer şekilde, 35 yaş üstü çalışanların, personel güçlendirme ortalamaları 25-29 yaş grubuna oranla daha yüksektir. Yetkinlik algısı 35 yaş üstü çalışanlarda daha yüksek sağlanmıştir ve bu durum onların diğer yaş gruplarına oranla daha güçlendirilen personel olmalarına etki etmektedir. Bireysel özellikler içinde en önemli değişken olan yaş faktörü, genellikle kıdem ve hizmet süresi ile beraber ele alınmaktadır. Bu durumda denebilir ki, araştırma yapılan işletmelerde, yaş ilerledikçe kıdem elde eden çalışanlar, hizmet süresiyle birlikte yaptıkları işlerde kendilerini yetkin ve yeterli becerilere sahip olarak nitelendirmektedirler. Yetkinlik algısının 35 yaş üstü yaş grubunda daha yüksek olması, onların diğer yaş gruplarına oranla daha güçlendirilmiş personel olduklarını göstermektedir.

Çıkan sonuçlara göre; hipotez 2- “ $H_2$ : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” red edilmiştir,

cinsiyet değişkeni bazında hiçbir alt boyuta göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Benzer şekilde, Boudrias 2004 yılında, cinsiyet faktörünün personel güçlendirmeye etkisini incelemek amacıyla personel güçlendirmenin boyutları üzerine bir araştırma yapmıştır ve cinsiyet değişkeninin personel güçlendirme algılarında hiçbir farklılığa yol açmadığını öne sürmüştür.

Araştırmamız sonucunda elde edilen verilere baktığımızda, personel güçlendirme alt boyutlarından etki, seçim ve yetkinlik boyutlarının “ medeni durum” değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ve medeni hali evli olan çalışanların personel güçlendirme algılarının bekâr çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hipotez 3- “ $H_3$ : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” kabul edilmiştir. Evlilerin ekonomik ve sosyal anlamda daha sorumluluk sahibi olması, işlerinde yetkin olmalarına özgür hareket etme gerekliliğine ve işlerinde etki sahibi olmalarına sebep olmaktadır. Yalnızca anlam değişkenine göre anlamlı fark olmadığını göz önünde bulundurursak, personellerin yaptıkları işe anlam yüklemelerinde evli ya da bekâr ayırım oluşturmadığını ve bunun sebebi olarak, her iki taraf için de yapılan işleri önemli görmek ve anlam yüklemek için farklı sebeplerin olabilmesi gösterilebilir.

Diğer yandan araştırma sonucunda çalışanların personel güçlendirme algılarının “eğitim durumu ” değişkenine göre de anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Yapılan araştırmamızda, doktora mezunlarının personel güçlendirme ortalamasının, üniversite ve lise mezunlarına oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışma yapılan örgüt çalışanlarının eğitim seviyesindeki artış ile birlikte yaptıkları işlerde yetkinlik, otonomi algıları yükseltmekte, işlerinde yeteneklerine daha fazla güvenmekte ve yaptıkları işlere yükledikleri anlam yükselmektedir. Tüm bunlara bağlı olarak, eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin güçlendirilmiş personel olması kaçınılmazdır ve onların örgütlerine duydukları bağlılık düzeylerinde artış daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla hipotez 4- “ $H_4$ : Katılımcıların personel güçlendirme ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir.

Araştırmamız sonucunda elde edilen verilere baktığımızda, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık

boyutlarının “yaş” değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ve yüksek yaş oranlarına sahip çalışanların normatif ve duygusal bağlılık algılarının, diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmada, hipotez 5- “ $H_5$ : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, çalışanların yaşlarındaki ilerleme; ücret artışı, terfi etme, hak edilen tazminat gibi örgütte yatırımlarının artması anlamına gelir ve bu da örgüte bağlı olmaya sebep olur çünkü yeni iş imkânları cazip gelmemektedir. Öte yandan, 35 yaş üstü çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının diğer alt yaş gruplarına oranla daha yüksek olma sebebi olarak ise, yıllarca çalışarak kazanılan tecrübe, olgunluğa erişme, statü ve belirli amaçların gerçekleşmiş olması gibi faktörleri gösterebiliriz.

Elde edilen verilere baktığımızda tablo incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre, örgütsel bağlılığın hiçbir alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. , hipotez 6- “ $H_6$ : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” red edilmiştir. Bu anlamda, örgütsel bağlılık literatüründe örgütlerine daha bağlı oldukları konusunda görüş ayrılıkları oldukça fazladır. Sonuç olarak, daha önce yapılan araştırmalar da olduğu gibi, araştırmamızda cinsiyet faktörü çerçevesinde örgütsel bağlılık seviyeleri ile ilgili bir görüş birliğine ulaşılamamıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre hipotez 7- “ $H_7$ : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” kabul edilmiştir. Yapılan analizler medeni hali evli olan çalışanların normatif ve duygusal bağlılığı bekarlara oranla daha yüksek iken, öte yandan bekarların ise devam bağlılığı evlilere oranla çok daha yüksek olduğunu göstermektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bekâr çalışanların evlilere oranla daha az sorumluluk sahibi olmaları ve örgüte bağlılık göstermeye daha az ihtiyaç duymaları ile evli olan kişilerin bekârlara oranla sorumluluk bilincinin daha fazla olması ve örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulmaları teorisi araştırmamız ile desteklenmiştir ve bu nedenle bekarların devam bağlılığı yüksek olarak belirlenmiştir. Sorumluluk bilinci yüksek olan evli iş görenlerin örgütlerine karşı da sorumluluk bilincine sahip olması nedeniyle normatif bağlılık

göstermektedir. Bu sayede evli çalışanlar yaptıkları işlerde daha yetkin, etkili, kontrolcü olmak istemekte ve örgütsel bağlılıkları da daha yüksek olmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre gösterdiği farklılık duygusal ve devam bağlılığına göre istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla, hipotez 8- “ $H_8$ : Katılımcıların örgütsel bağlılık ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir. Gallie ve White 1993 yılında yaptıkları araştırma ile eğitim seviyesinin artmasıyla, elde edilen iş alternatifi imkanı sayesinde, örgütsel bağlılık ve eğitim seviyesi arasından sevilen işi yapabilmeden kaynaklanan pozitif bir ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir ve araştırmamız bu görüşü desteklemiştir. Buna göre doktora seviyesinde ki çalışanların duygusal bağlılıkları diğerlerine göre en yüksek değerlerde iken, üniversite mezunlarının devam bağlılığı seviyesi yüksek lisans mezunlarına oranla daha yüksek görülmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamına alınan örgütlerde, eğitim düzeyi yükseldikçe sahip olunan olanakların daha fazla olmasından söz edilebilir ve bu nedenle eğitim arttıkça örgüte duygusal bağlılık artmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyinin artmasıyla alternatif iş imkânlarına sahip olmak karşısında, bulunduğu örgüte bağlı kalan çalışanlar duygusal bağlılıkları nedeniyle alternatifler karşısında bile örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler. Daha düşük eğitim seviyesinde olan grubun devam bağlılığı oranının yüksek olma nedeni ise, onların daha fazla gelişmeye ihtiyacı olması ve alternatiflerinin kıt olmasıdır. Ayrıca, daha alt eğitim düzeyinde bulunan çalışanların devam bağlılığı oluşturması, bağlılık kalitesinin eğitim ile doğru orantılı arttığını göstermekte ve eğitim düzeyi azaldıkça mecburiyet ve ihtiyaçlar nedeniyle örgütsel bağlılık oluşturulduğu görülmektedir. Araştırmamız, ileri düzeylerde eğitim almaya ihtiyaç duymayan iş görenlerin, eğitim almaya ihtiyaç duyan veya eğitimleri konusunda belirsiz düşünceleri olan iş görenlere oranla daha yüksek ve anlamlı bir örgütsel bağlılık oluşturduğu düşüncesini desteklemiş olmaktadır.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizine baktığımızda, personel güçlendirmenin anlam boyutu ile duygusal bağlılık ( $r= 0,39$  ve  $p <0,01$ ) , normatif bağlılık ( $r= 0,28$  ve  $p <0,01$ ) ve örgütsel bağlılık ( $r= 0,32$  ve  $p <0,01$ ) arasında pozitif orta düzeyde

ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu anlamda, “H<sub>9</sub>:Çalışanların anlam algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır” ve “H<sub>11</sub>: Çalışanların anlam algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır” “H<sub>12</sub>: Çalışanların anlam algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezleri kabul edilirken, “H<sub>10</sub>: Çalışanların anlam algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezi red edilmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizine baktığımızda, personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile duygusal bağlılık ( $r= 0,31$  ve  $p <0,01$ ), normatif bağlılık ( $r= 0,21$  ve  $p <0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r= 0,22$  ve  $p <0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, “H<sub>13</sub>:Çalışanların yetkinlik algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.”,“ H<sub>15</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır”,“ H<sub>16</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezleri kabul edilirken, “ H<sub>14</sub>: Çalışanların yetkinlik algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezi red edilmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizine baktığımızda, personel güçlendirmenin seçim boyutu ile duygusal bağlılık ( $r= 0,43$  ve  $p <0,01$ ), normatif bağlılık ( $r= 0,31$  ve  $p <0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r= 0,35$  ve  $p <0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, “H<sub>17</sub>:Çalışanların seçim algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.”,“ H<sub>19</sub>: Çalışanların seçim algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır”,“ H<sub>20</sub>: Çalışanların seçim algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezleri kabul edilirken, “H<sub>18</sub>:Çalışanların seçim algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.” hipotezi red edilmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizine baktığımızda, personel güçlendirmenin etki boyutu ile duygusal bağlılık ( $r= 0,48$  ve  $p <0,01$ ), normatif bağlılık ( $r= 0,39$  ve  $p <0,01$ ), örgütsel bağlılık ( $r= 0,47$  ve  $p <0,01$ ), arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, “H<sub>21</sub>:Çalışanların etki algıları ile duygusal bağlılıkları arasında

ilişki vardır.”,“ H<sub>23</sub>: Çalışanların etki algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır”,“ H<sub>24</sub>: Çalışanların etki algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezleri kabul edilirken, “H<sub>22</sub>: Çalışanların etki algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezi red edilmiştir.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizine baktığımızda, personel güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları ( $r= 0,52$  ve  $p <0,01$ ), normatif bağlılıkları ( $r= 0,39$  ve  $p <0,01$ ), örgütsel bağlılıkları ( $r= 0,44$  ve  $p <0,01$ ) arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilirken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Dolayısıyla, “H<sub>25</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.”, “H<sub>27</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır”, “H<sub>28</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezleri kabul edilirken, “H<sub>26</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algıları ile devam bağlılıkları arasında ilişki vardır” hipotezi red edilmiştir. Görülmektedir ki, personel güçlendirmenin tüm alt boyutlarının duygusal ve normatif bağlılık ile arasında pozitif ilişki var iken, devam bağlılığı ile bulunmamaktadır. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığın hangi boyutuyla ilişkili olduğuna dair yapılan bu araştırmada, çalışmanın yapıldığı işyerindeki çalışanların örgütlerini terk etmeleri durumunda kaybedecekleri maliyeti düşünmedikleri görülmektedir. Buna ek olarak, sektör çalışanlarının örgüte duydukları ahlaki zorunlulukları, sadakatleri ve duygusal değerlerini göz önünde bulundurarak örgütünü terk etmediği ve örgüte bağlılık duyduğu görülmektedir. Bu işyerlerinde, personellerin güçlendirmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür.

Personel güçlendirmenin anlam boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anlam alt boyutunun regresyon analizi sonucunda ilişki katsayısı 0,101 olarak bulunmuştur ve üçüncü sıradadır. Bu anlamda, “H<sub>29</sub>: Çalışanların anlam algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma yapılan örgütte anlam algısı çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Çalışanların işini sevmeleri, işlerini anlamlı ve değerli görmeleri, faaliyetlerinde gösterdikleri çabanın artmasına neden olabilecek, böylece çalışanlar örgütsel değerleri benimseyerek

örgütle özdeşleşecek ve örgüte olan bağlılıkları artış gösterecektir. Özetle, anlam boyutu örgütün devamlılığı ve kaliteli işleyebilmesi anlamında oldukça önemlidir. Araştırma yapılan örgütte, çalışanların anlam algılarını artırmaya yönelik uygulamaların yapılması gerekmektedir. Bunun için ise, iş gören için işinin daha anlamlı kılınması şarttır.

Araştırma yapılan örgütte personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve regresyon katsayısı 0.61 ile etki sırası son sıradadır. Böylelikle, “H<sub>30</sub>: Çalışanların yenilik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezimiz doğrulanmıştır. Personel güçlendirmenin yetkinlik boyutu, çalışanların işini en iyi şekilde yapabilme kapasitesi ve yeteneğine sahip olduğuna olan inancını ifade eder. Yapılan analiz sonucu, örgütlerde yetkinlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, en düşük düzeyli ilişki de olan yetkinlik boyutuna daha fazla önem verilmeli ve bu anlamda iş görenlerin bağlılık düzeyinde artış oluşturabilmeleri için, örgütün yaratıcılığa, yenilik yapılmasına ve yeni işlerin oluşturulmasına ortam sağlamaları önerilebilir.

Araştırma yapılan işyerinde, seçim boyutu ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve regresyon katsayısı ikinci en yüksek değer olan 0,128'dir. Bu anlamda, “H<sub>31</sub>: Çalışanların seçim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezimiz doğrulanmaktadır. Seçim boyutu, çalışanların işleri hakkında üstlerinden bağımsız olarak atacağı adımlara, kullanacakları yöntemlere ve gösterilecek çabaya karar vermelerini ifade etmektedir. Analizler bu örgütte çalışanların bağımsız hissettiklerini ve bunun bağlılıkları üzerinde olumlu etki yarattığını göstermektedir. Örgüte olan bağlılıkta seçim boyutunun etkisi göze alınacak olursa, daha fazla bağlılık sağlanması açısından, örgütün çalışanlarına işlerini yaparken daha özgür karar verebilmelerine olanak vermeleri önerilmektedir.

Araştırmada, inceleme yapılan örgütte etki boyutu ve örgütsel bağlılıklar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve 0,225 olan regresyon katsayısı ile çalışma içinde en yüksek regresyon katsayısına sahiptir. Bu anlamda, “H<sub>32</sub>: Çalışanların etki algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Personel güçlendirmenin etki boyutu

çalışanların örgütsel çıktılarda sahip olduğu kontrolü ifade etmektedir. İnceleme yapılan örgütte, çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini kontrol ve etki sahibi olarak görmeleri onların örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Bu anlamda, örgütün bağlılığını daha da arttırmak için etki boyutuna önem verip, iş görenlerin örgütsel çıktılar üzerindeki kontrolünün ve becerilerini artırmaya yönelmesi gerekmektedir. Bunun için ise, örgüt tarafından gerekli bilgi sağlanması ve gerekli eğitim koşullarının sağlanması önerilebilir.

Yapılan araştırmada, personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi üzerine yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve regresyon katsayısı 0,194 olarak elde edilmiştir. Bu anlamda, “H<sub>33</sub>: Çalışanların personel güçlendirme algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların güçlendirme algılamalarının pozitif olduğu ve güçlendirme uygulamalarının çalışanların bağlılığını daha da arttırdığı görülmektedir. Araştırmada, en fazla etki ve sonrasında anlam boyutu ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ilişki bulunuyor olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda, yetkinlik ve seçim algılarının oluşturulmasına ağırlık verilmesi ve bunun için ise, örgütün çalışanlar için yeni işler, yaratıcılık ve yenilik yapmaya izin vermeleri ve çalışanların işlerini ne şekilde yapmalarına kendileri karar vermeleri konusunda teşvik etmek önerilir.

Yapılan analizler sonucunda, elde edilen tüm sonuçlar, yalnızca bir ilde ve iki işletme de yapılmış olması yönünden kısıtlar altında ele alınmıştır. Bu nedenle, araştırmamız sonucunda örgütlerin bulunduğu sektör ve diğer başka sektörler ve örgütler için genelleme yapılamamaktadır. Öte yandan araştırma sonuçları ile görülmekte olan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ki ilişki ve personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu hakkında elde edilen bulgular, literatürde daha önce yapılan çalışma sonuçlarını kısmi olarak destekler niteliktedir.

Örgütün son derece önemli kaynağı olan iş görenlerini güçlendirmeleri, onların işlerini anlamlı bulmaları, kendilerini yetkin hissetmeleri, bağımsız karar alma imkânlarının sağlanması, örgüt çıktılarında etkili olduğuna inanması neticesinde örgüte duydukları bağlılık artacak ve örgütte kalmaları anlamında fayda sağlanacaktır.



Çalışma neticesinde, söz konusu örgütlerin iş güçlerini uygun bir biçimde yönlendirmesi için yararlanılabilecek önemli bulgulara ulaşılmıştır. İleride aynı konuda yapılacak araştırmalarda, farklı departmanlara, farklı bölgelere, farklı kurumlara yönelmek, daha fazla personel kapsamında çalışma yapılarak araştırmaları zenginleştirmek fayda sağlayacaktır.



## KAYNAKLAR

- Akan, B.** (2017). " *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma*", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi.
- Akçakaya, M.** (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme", *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, Sayı 25, s. 145-174.
- Akgün, Y.E.** (2015). "Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Aktürk, H.** (2019). "Algılanan Örgütsel Desteğin, Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Ana-Akım Medya Çalışanları Üzerinde Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.
- Altındış, S. ve Özutku, H.** (2011). "Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye’deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, 2011, s. 162-191.
- Altun, F.** (2019). "İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- Arı, G. ve Ergeneli, A.** (2003). "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 129-149.
- Atalay, C.** (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Detay Yayıncılık..
- Ataman, G.** (2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Atay, S.** (2006). "Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Ayrancı, M.** (2018). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Tarafından Algısı: Tekirdağ Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Aytemiz, O.** (2008). , *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı.
- Bakan, İ.** (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara, Gazi Kitabevi, Temmuz.
- Bakan, İ.** (2015). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Bal, E.** (2019). "Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir

- Uygulama*”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi, 2019.
- Balay, R.** (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 1.Baskı.
- Bayram, L.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, s.125-137.
- Bolat, T.** (2003). “Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3-4, s 201-219.
- Bolat, T.** (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Bozok, E.** (2016). “*Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma*“, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Başkent Üniversitesi, 2016, Ankara.
- Bülbül, S.** (2016). “*Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi.
- Ceylan, A. Çöl, G. ve Gül, H.** (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 5, s. 35-51.
- Coşkun, R.** (2002). Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme, İstanbul, Beta Yayınları.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S.** (2006). **Genel İletişim**, Ankara, Nobel Yayınları.
- Çalışkan, M.** (2016). “*Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çankaya, M.** (2018). “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Etkililiğe Katkısı Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Çavuş, M. F. ve Harbaloğlu, M.** (2016). “Yöneticinin Güç kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri üzerine Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 117-130.
- Çavuş, F.** (2006). “*İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çavuş, M. F.** (2008). “Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Journal Of Yaşar University*, Cilt:3, Sayı:10, s. 1287- 1300.
- Çelikleş, Z.** (2019). “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi.
- Çetin, C.** (2010). Toplam Kalite Yönetimi İlke- Süreç-Uygulama, İstanbul, Beta Yayıncılık, 3.Baskı.
- Çetin, G. G.** (2006). “*Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, Edirne.

- Çiftçi, G. E.** (2017). “Örgütsel Ustalık Çalışmalarının Personel Güçlendirme Üzerinde Etkisi”, *International Journal of Academic Value Studies*, Cilt:3, s. 188-202.
- Çorbacı, S. ve Bostancı B. A.** (2013). “Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, s.231-247.
- Çöl, G.** (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, s. 35-46.
- Çuhadar M.** (2005) Turan, “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:25, 2005, s.25.
- Demir C. Ve Öztürk U. C** (2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, 2011.
- Demir M** (2010), "Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, 2010.
- Demir T** (2013), “Personel Güçlendirmenin İç girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, 2013, İstanbul.
- Demirdelen Ş** (2019), “ Örgüt Kültürü ve Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2019, İzmir.
- Demirkuş K** (2019), "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Etkisi: Ankara Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü Örneği", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2019.
- Doğan S** (2003), “, İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, Sayı:29, 2003, s. 177-203, İstanbul.
- Doğan S** (2006), "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, s.165-189.
- Doğan S.** (2003), **Rekabette Başarının Anahtarı Personel Güçlendirme Empowerment**, Ankara, Sistem Yayıncılık, Mart 2003.
- Doğan S.** (2006), **Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı Empowerment**, İstanbul, Kare Yayınları, 2. Baskı, Nisan 2006.
- Doğan S. Ve Demiral Ö** (2009), " Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma ", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, s. 52.
- Doğan S. ve Kılıç S.** (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, , Sayı:29, 2007, s.37-61.
- Dönmez G.** (2012), “Personeli Güçlendirme ve Tükenmişlik İlişkisi: İş Yükü-Kontrolü Modeli Açısından Bir Değerlendirme”, (**Yayınlanmamış Yüksek**

- Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2012.
- Düren Z.** (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul, Alfa Yayınları**, 2000.
- Eğilmezkol G.** (2011), "Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, 2011, Ankara.
- Elkovan C. G.** (2019), " Örgüt Kültürü Algısının Örgüte Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, 2019, İstanbul.
- Elüstün S. T.** (2007), "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, 2018.
- ERŞAN Ahmet Altuğ, " İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi’nin Önemi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2007.
- Ercan Y. ve Tokmak C.**(2009), "İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009.
- Eren E.** (2010), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 12. Baskı, 2010.
- Fidan H.** (2015), Bilgi Ekonomisinde Güven ve Elektronik Ticaret Güven Bileşenleri, **1st International Congress on Applied Sciences: Social Capital-UUBK, Bildiriler Kitabı**, Konya, 2015.
- Gencer, Z.** (2017), "Personel Güçlendirmenin İş Aile Çatışmasına Etkisi ve Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü: Isparta İlindeki Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2017.
- Gül H.** (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu**, 2002.
- Gül K.** (2019), "Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkisi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Necmettin Erbakan Üniversitesi, 2019, Konya.
- Güney S.** (2011), **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2.Basım, 2011.
- Güney S.** (2017), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Basım, Ekim 2017.
- Gürbüz G.** (2012), "Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, 2012.
- Gürbüz G., Kumkale İ. ve Oğuzhan A** (2013) "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma", **International Conference on Eurasian Economics**, Rusya, 2013, s. 791- 800.
- Gürcü E.**(2014), "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swisotel İstanbul Örneği", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, 2014.

- Güzelbayram Ş.** (2013), "Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt:3 Sayı:1, 2013, s. 57-64.
- Hançer M.** (2004), Hizmet Endüstrisi ve Yetkilendirme: Anlam, Teori ve Kavramlar Üzerine Bir Çalışma", **Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okula Öneri**, Cilt: 6, Sayı: 21, 2004, s. 43-50.
- Hançer M.** (2008), **İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2008.
- Honold L.**(1997), "A Review of the Literature on Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Cilt:5, Sayı:4, 1997, s.202-212.
- Ishaq H. and Dahou K.** (2018), "Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context", **Eurasian Journal of Business and Economics**, Cilt:11, Sayı:21, 2018, s.49-68.
- İnce M. ve Gül H.** (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Konya, Çizgi Kitabevi, Nisan 2005.
- Kara H.** (2016) **Çağcıl Uygulamaların Örgütte İzdüşümleri Yönetim Teknikleri ve Örgütsel Model Uygulamaları Yönetimsel ve Örgütsel Değerlendirme**, Ankara, 2.Basım, Şubat 2016.
- Kara M. A** (2010), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Trabzon, Murathan Yayınevi, 2010.
- Karaca H.** (2018), "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, 2018.
- Kıral B.** (2015), " Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Güçlendirmesi ve Öğretmenlerin Kayıtsızlık (Sinizm) Davranışı İle İlişkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2015, Ankara.
- Koç H.** (2009), "Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:28, 2009, s.200-211.
- Koç R.**(2008), "Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2008.
- Koçak D.** (2013), "Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan Üniversitesi, 2013.
- Koçak R. D. ve Demir A** (2018) " Muhammed Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma", **Social Sciences Studies Journal** ,Cilt: 4, Sayı: 23, 2018, s. 4492-4502.
- Koçel, T.**(2014), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2001-2014.
- Mujka F.** (2011), "Personel Güçlendirme ile Örgütsel bağlılık arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, 2011.
- Odabaş İ.**(2014), "Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2014, İstanbul.
- Özakar Ö. Ö.** (2019), "Algılanan Örgütsel Destek, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları Üzerine Bir

- Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, 2019, İstanbul.
- Özbek M. F. ve Umarov A.** (2010), “Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 2, 2010.
- Özdemir M.** (2017), “Psikolojik Güçlendirme, Liderlik Uyumu ve Öğretmen Performansı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü”, **İlköğretim Online Dergisi**, Cilt: 6, 2017.
- Özkalp E. ve Kirel Ç.**(2013) **Örgütsel Davranış**, Bursa, Ekin Yayınevi, Eylül 2013.
- Özmen Y.** (2017), "Personel Güçlendirme ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: İstanbul'da 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi, 2017.
- Quinn, R. E. and Spreitzer M. G.** ( ), “The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider”, **Organizational Dynamics**, Cilt: 26, Sayı: 2, s. 37- 51.
- Sabuncuoğlu Z.** (2009), **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, Bursa, MKM Yayıncılık, Şubat 2009.
- Sağlam A. G.**(2003) "İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, 2003.
- Seçgin Y.** (2014), "Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 2014, Tokat.
- Seyhan M.** (2014), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya Üniversitesi, 2014.
- Sezgin F. ve Koşar S.** (2010), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Güç Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki” **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2010, s. 273-296.
- Sığrı Ü.** ( ), “ İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, s. 261-278.
- Sığrı Ü. ve Basım N.** (2019), “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2019, s.131-153.
- Şahin N.** (2007), " Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007.
- Şap Ö.** (2016), “Bilgi yönetim Ortamı İle İşe Adanmışlık Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi: Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, 2016.
- Şenel Ö.** (2006), "Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006, İzmir.
- Şengül D. E.** (2013), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2013.



- Şimşek B.** (2013), “Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2013.
- Şimşek N.** (2004), "Personel Güçlendirme ve Türk Sigorta Sektöründe Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**)Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, 2004.
- Şimşek S.** (2005), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2005.
- Şimşek Ş. ve Kınır S.** (2006), **İnsan Kaynakları Güçlendirme, Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Taş T.** (2017), “ Personel güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Harran Üniversitesi, 2017, Şanlıurfa.
- Taşcı Y.** (2014), “Kurumsal İmajın Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Haliç Üniversitesi, 2014.
- Tekin İ Ç. ve Akgemci T.** (2019), “Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi“, **İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research- Turk**, Cilt: 11, Sayı: 3, 2019, s. 1674-1692.
- Tetik N.** (2015), “Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, 2015, s.407-431.
- Torun Y.** (2016), “Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, 2016, İstanbul.
- Usta A.** (2017), **Organizasyonlarda Psikososyolojik Yönetim ve Uygulamaları**, Ankara, Nobel bilimsel Eserler no.91, 1.Basım, Ekim 2017, Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Uygur A.** (2007), “Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2007, s.71-85.
- Uygur A.** (2015), **Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık**, Ankara, Barış Kitap, 2015.
- Uzunbacak H. H.** (2013), "Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2013, Isparta.
- 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, 2009.
- Yaramış M. ve Çınkır Ş.** (2014), “ Ankara Üniversitesi’nde Çalışan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılığın İlişkisi”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, Eylül 2014, s. 42 – 66.
- Yavuz E. ve Tokmak C.** (2009), ‘İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma’. **International Journal Of Economic and Administrative Studies**, Cilt:1 Sayı:2, 2009, s. 18-35.
- Yıldırım F.** (2015), "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi, 2015, Erzurum.

- Yıldız A. ve Kaya S.** (2017), “ İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme”, **Ufkun Ötesi Bilim Dergisi**, Cilt:17 Sayı:1, 2017, s. 1-21.
- Yılmaz N.** (2019), “Personel Güçlendirmenin Örgütsel Güven ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli Üniversitesi, 2019.
- Yilmazer A. ve Sarıaltın H.** (2007) , “Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları Ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı Ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:18, 2007.
- Yücel İ. ve Çetinkaya B.** (2016), “Birey Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8 Sayı:3, 2016, s. 17-30.
- Yüksel Ö. ve Erkuşlu H.** (2003), “Personeli Güçlendirme- Empowerment”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 1, 2003, s. 131-142.
- Zenger M. M.** (2016), "Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktör Olarak Liderlik ve Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, 2016.

## **EKLER**

**Ek-A:** Anket Örneği

**Ek-B:** Değişken ve Boyutlara Ait Ortalamalar

**Ek-C:** Etik Kurul Kararı

## **Ek-A: Anket Örneği**

Bu anket formu personellerin örgütsel bağlılıkları ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi analiz etmek için hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek olan bilgiler gizli tutulacak ve yalnızca tez çalışması amacıyla kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve göstermiş olduğunuz duyarlılık için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Seda Şen

1. Yaşınız:

a) 20-24 b)25-29 c)30-34 e) 35 üstü

2. Cinsiyetiniz:

a) Bayan b) Bay

3. Medeni durumunuz:

a) Evli b) Bekâr

4. Eğitim Durumunuz?

a) Lise b) Üniversite c) Yüksek lisans

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>ANLAM</b>					
1.Yaptığım iş benim için çok önemlidir					
2.İşimle alakalı faaliyetler kişisel olarak bana anlamlı gelmektedir.					
3.İşim bana anlamlı gelmektedir					
<b>YETKİNLİK</b>					
4.İşimle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum					
5.İşimi yaparken sahip olduğum kapasitemle ilgili kendimden eminim					
6.İşimin gerektirdiği yetenekleri kavradım.					
<b>SEÇİM</b>					
7.İşimi nasıl yapmam gerektiği hakkında önemli derecede bağımsızlığa sahibim.					
8.İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar alabilirim.					
9-İşimi yaparken önemli ölçüde bağımsızım.					
<b>ETKİ</b>					
10-Bölümümde gerçekleşen olaylarda etkim fazlasıyla vardır.					
11-Bölümümde meydana gelen olaylarda kontrolüm oldukça fazladır.					
12-Bölümümde meydana gelen olaylarda önemli derecede etkim vardır.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Duygusal Bağlılık</b>					
1-İşyerime karşı duygusal bir bağım yok.					
2-İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3-İşyerimde kendimi bir aile içinde gibi hissediyorum.					
4-Kariyerimi işyerimde geçirmekten mutluluk duyarım.					
5-İşyerim benim için özeldir.					
6-İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.					
<b>Devam Bağlılığı</b>					
7-İşyerimde şuan kalıyor oluşum bir istek olduğu kadar da gerekli olmasındandır.					
8-İstesem de işyerimden ayrılmak şuan benim için zor görünüyor.					
9- İşyerimden ayrılmak şuan hayatımın büyük bölümünü olumsuz etkiler.					
10-İşyerimden ayrılmayı düşünmem için seçeneğim kısıtlı.					
11- İşyerimde bu kadar hakkım olmasaydı başka bir yerde çalışabilirdim.					
12-İşyerimden ayrılmama nedenlerimden birisi de olası alternatiflerin kıt olmasıdır.					
<b>Normatif Bağlılık</b>					
13-İşyerimde kalmaya devam etmek açısından herhangi bir zorunluluğum yok.					
14-Avantajlı olsa da şuan işyerimden ayrılmak benim için doğru değil.					
15- Şimdi işyerimden ayrılırsam suçluluk hissederim.					

16-İşyerimin benim bağlılığıma layık olduğunu düşünüyorum.					
17-İşyerimdeki sorumluluklarım sebebiyle ayrılmanın yanlış olmadığı kanaatindeyim.					
18-Kariyerimdeki gelişme açısından işyerime borçluyum.					

**Ek-B: Değişken ve Boyutlara Ait Ortalamalar**

<b>Ortalamalar</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>
İşimle alakalı faaliyetler kişisel olarak bana anlamlı gelmektedir.		
İşim bana anlamlı gelmektedir.		
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.		
<b>Ortalama Anlam</b>		
İşimle ilgili yeteneklerim konusunda kendime güveniyorum.		
İşimi yaparken sahip olduğum kapasitemle ilgili kendimden eminim		
İşimin gerektirdiği yetenekleri kavradım.		
<b>Ortalama Yetkinlik</b>		
İşimi nasıl yapmam gerektiği hakkında önemli derecede bağımsızlığa sahibim.		
İşimi yapmaya başlarken kendi kendime karar alabilirim.		
İşimi yaparken önemli ölçüde bağımsızım.		
<b>Ortalama Otonomi</b>		
Bölümümde gerçekleşen olaylarda etkim fazlasıyla vardır.		
Bölümümde meydana gelen olaylarda kontrolüm oldukça fazladır.		
Bölümümde meydana gelen olaylarda önemli derecede etkim vardır.		
<b>Ortalama Etki</b>		
<b>Ortalama Personel Güçlendirme</b>		
İşyerime karşı duygusal bir bağım yok. İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.		
İşyerimde kendimi bir aile içinde gibi hissediyorum.		
Kariyerimi işyerimde geçirmekten mutluluk duyarım.		
İşyerim benim için özeldir.		
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.		
<b>Ortalama Duygusal Bağlılık</b>		
İşyerimde şuan kalıyor oluşum bir istek olduğu kadar da gerekli olmasındandır.		
İstesem de işyerimden ayrılmak şuan benim için zor görünüyor.		
İşyerimden ayrılmak şuan hayatımın büyük bölümünü olumsuz etkiler.		
İşyerimden ayrılmayı düşünmem için seçeneğim kısıtlı.		
İşyerimde bu kadar hakkım olmasaydı başka bir yerde çalışabilirdim.		
İşyerimden ayrılmama nedenlerimden birisi de olası alternatiflerin kıt olmasıdır.		
<b>Ortalama Devam Bağlılığı</b>		
İşyerimde kalmaya devam etmek açısından herhangi bir zorunluluğum yok.		



Avantajlı olsa da şuan işyerimden ayrılmak benim için doğru değil.		
Şimdi işyerimden ayrılırsam suçluluk hissederim.		
İşyerimin benim bağlılığıma layık olduğunu düşünüyorum.		
İşyerimdeki sorumluluklarım sebebiyle ayrılmanın yanlış olmadığı kanaatindeyim.		
Kariyerimdeki gelişme açısından işyerime borçluyum.		
<b>Ortalama Normatif Bağlılık</b>		
<b>Ortalama Örgütsel Bağlılık</b>		



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

Sayı : E-88083623-020-8100  
Konu : Etik Onayı Hk.

Sayın Seda ŞEN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 11.03.2021 tarihli ve 2021/03 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.  
Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : BENU31NV8 Pin Kodu : 04312

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/>

Kep Adresi : [iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr](mailto:iau.yaziisleri@iau.hs03.kep.tr)

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad-Soyad:** Seda ŞEN

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 03/04/1990 Bakırköy/İstanbul

**E posta:** seda\_sen90@hotmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU:

**Lisans:** 2013, İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İngilizce)

**Yüksek Lisans:** 2020, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

### TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

Şen, S., Güney S., Gürül B., 2020. Personel Güçlendirme Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Buna Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 7(60), 2925-2938.

