MERİTOKRASİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

2023
DOKTORA TEZİ
İŞLETME

Ebru TUNÇ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

MERİTOKRASİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ

Ebru TUNÇ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Doktora Tezi
Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK
Haziran 2023

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER 1
DOĞRULUK BEYANI 5
ÖNSÖZ 6
ÖZ 7
ABSTRACT 8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ 9
ARCHIVE RECORD INFORMATION 10
KISALTMALAR 11
ARAŞTIRMANIN KONUSU 12
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 12
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 13
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/PROBLEM 13
EVREN VE ÖRNEKLEM 15
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER 15
BİRİNCİ BÖLÜM 16
1. MERİTOKRASİ 16
1.1. Meritokrasi Kavramı 16
1.2. Meritokrasinin Temel İlkeleri 19
1.2.1. Eşitlik İlkesi 19
1.2.2. Yarışma İlkesi 20
1.2.3. Kariyer İlkesi 21
1.2.4. Adil Ücret İlkesi 22
1.2.5. Güvence İlkesi 23
1.2.6. Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi 23

1.3. Meritokrasi ve Kurumsallaşma 23
1.4. Meritokrasiye Yönelik Eleştiriler 24
İKİNCİ BÖLÜM 27
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 27
2.1. Bağlılık 27
2.2. Örgütsel Bağlılık 27
2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi 29
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 33
2.4.1. Kişisel Faktörler 33
2.4.2. Örgütsel Faktörler 34
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler 37
2.5. Örgütsel Bağlılık Teorileri 38
2.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Teorisi 40
2.5.2. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Teorisi 42
2.5.3. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Teorisi 43
2.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Teorisi 43
2.5.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Teorisi 45
2.5.6. Becker'in Yan-Bahis Teorisi 46
2.5.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Teorisi 47
2.5.8. Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Teorisi 49
2.5.8.1. Duygusal Bağlılık 51
2.5.8.2. Devam Bağlılığı 54
2.5.8.3. Normatif Bağlılık 54
2.5.9. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 56
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 56
2.7. Örgütsel Bağlılığın Yararları ve Zararları 59
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 62
3. PERSONEL GÜÇLENDİRME 62
3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi 62
3.2. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı 63
3.3. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar 65
3.3.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri 65
3.3.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım 67

3.3.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon 68
3.3.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme 69
3.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları 71
3.4.1. Katılım 71
3.4.2. Sorumluluk 72
3.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması 72
3.4.4. Yenilikçilik 73
3.4.5. Açık İletişim Ortamı 76
3.4.6. Takım Çalışması 77
3.4.7. Çalışma Ortamında Esneklik 80
3.4.8. Ortak Hedef 81
3.4.9. Güven Aşılama 82
3.4.10. Yeterlilik ve Yetenek Geliştirme 84
3.4.11. Geri Bildirim 86
3.5. Personel Güçlendirmenin Süreci 88
3.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları 90
3.6.1. Yapısal Boyutlar 90
3.6.2. Psikolojik (Bilişsel) Boyutlar 91
3.7. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları 93
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 96
4. MERİTOKRASİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 96
4.1. Araştırma Yöntemi 96
4.1.1. Araştırmanın Amacı 96
4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri 96
4.1.3. Araştırmanın Modeli 99
4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 99
4.1.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları 100
4.1.5.1. Meritokrasi Ölçeği 100
4.1.5.2. Personel Güçlendirme Ölçeği 101
4.1.5.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği 102
4.1.6. Araştırmanın Analiz Yöntemi 103
4.1.7. Araştırma Bulguları 103

4.1.7.1. Demografik Dağılım Bulguları 103
4.1.7.2. Normal Dağılım Bulguları 105
4.1.7.3. Geçerlilik Analizi Bulguları 106
4.1.7.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları 109
4.1.7.5. Tanımlayıcı İstatistikler 109
4.1.7.6. Hipotez Testleri Bulguları 111
SONUÇ 116
KAYNAKÇA 121
TABLOLAR LİSTESİ 145
ŞEKİLLER LİSTESİ 146
EKLER 147
ÖZGEÇMİŞ 150

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Ebru TUNÇ

İmza :

ÖNSÖZ

Eğitim hayatımdaki en büyük şansım, yol göstericim, ihtiyacım olduğu her an yanımda bulunan, tezim ile ilgili bütün bilgi birikimini ve tecrübelerini benimle paylaşan, benim için bir öğretmenden çok daha fazlası olan değerli danışman hocam Prof. Fatma Zehra Tan'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tez izleme jürisinde görev alan, yoğun iş temposuna rağmen her konuda bilgilerini benimle paylaşan hiçbir sorumu cevapsız bırakmayan değerli hocam Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimin düzenlenmesinde bilgilerini benimle paylaşan yol gösteren değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma sürecim boyunca beni bekleyen hayatımın ışığı güzel kızım Güneş'e, beni her zaman destekleyen ve yanımda olan değerli eşim Sercan'a ve sevgili aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

ÖZ

Bu çalışma, geleceğin yönetim şekli olacağı düşünülen meritokrasinin ne olduğunu açıklamak ve meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü araştırmak amacıyla yapılmıştır. Meritokrasi duygusal bağlılık üzerindeki etkisi çalışanlar tarafından çok bilinmemektedir. Oysa duygusal bağlılık kavramını etkileyen her konu çok önemlidir. Çünkü çalışanların örgütün işleyişi ile uyumlu bir şekilde çalışmaları ve örgütün hedeflere başarılı bir şekilde ulaşması için bağlılık üzerinde durulmalıdır. Bu çerçevede araştırma, özel sektörde fabrikalarda görev alan personellere odaklanmaktadır. Araştırmanın analizlerinde kullanılan veriler Karabük ilinde ihracat yapan Kargisan, Ramsey, Arma Deri gibi tekstil fabrikalarında çalışan 422 kişiyi kapsamaktadır. Verilerin geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmış, hipotezler regresyon aracıyla test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; meritokrasi ve duygusal bağlılık arasında pozitif anlamlı bir etki olduğu, meritokrasi ve personel güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir etki olduğu, personel güçlendirme ve duygusal bağlılık arasında da pozitif anlamlı bir etki olduğu saptanmıştır. Son olarak meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Meritokrasi, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Personel Güçlendirme

ABSTRACT

This study was conducted to explain what meritocracy is, which is considered to be the future form of governance, and to investigate the mediating role of personnel empowerment in the impact of meritocracy on emotional commitment. The impact of meritocracy on emotional commitment is not well known by employees. However, every issue affecting the concept of emotional commitment is very important. Because commitment should be emphasized in order for employees to work in harmony with the functioning of the organization and for the organization to achieve its goals successfully. Within this framework, the research focuses on blue-collar and white-collar personnel working in textile factories in the private sector. The data used in the analysis of the study encompass 422 individuals working in textile factories that export in the province of Karabük, such as Kargisan, Ramsey, and Arma Deri. Validity and reliability analyses of the data were conducted, and the hypotheses were tested using regression analysis. According to the analysis results, a significant positive effect was found between meritocracy and emotional commitment, a significant positive effect was found between meritocracy and personnel empowerment, and a significant positive effect was found between personnel empowerment and emotional commitment. Finally, it was determined that personnel empowerment has a partial mediating effect on the impact of meritocracy on emotional.

Keywords: Meritocracy, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Employee Empowerment

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Meritokrasinin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü
Tezin Yazarı	Ebru TUNÇ
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Doktora Tezi
Tezin Tarihi	23.06.2023
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	150
Anahtar Kelimeler	Meritokrasi, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Personel Güçlendirme

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Mediating Role of Employee Empowerment in the Effect of Meritocracy on Emotional Commitment
Author of the Thesis	Ebru TUNÇ
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Doctor of Philosophy
Date of the Thesis	23.06.2023
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	UNIKA/IGP
Total Page Number	150
Keywords	Meritocracy, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Employee Empowerment

KISALTMALAR

Akt. **:** Aktaran

CFI **:** Comparative Fit Index

DFA **:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI **:** Goodness of Fit Index

İKY **:** İnsan Kaynakları Yönetimi

KMO **:** Kaiser-Meyer-Olkin

Ort **:** Ortalama

NFI **:** Normed Fit Index

RMSEA **:** Root Mean Square Error of Approximation

SPSS **:** Statistical Package for the Social Sciences

TDK **:** Türk Dil Kurumu

v.d. **:** Ve diğerleri

α **:** Cronboch Alfa

σ **:** Standart Sapma

$\bar{x}$ **:** Ortalama

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, meritokrasinin duygusal bağlılığa nasıl bir etkisi olduğu ve bu etkiye personel güçlendirmenin aracılık yapması durumlarının saptanmasıdır. Bu çalışma özel sektördeki tekstil firmalarındaki çalışanlara gerçekleştirilmektedir. Bunun amacı, bu fabrikalardaki hiyerarşik düzen bir düzen olması meritokrasi kavramının getirdiği liyakatin ve personel güçlendirmenin nasıl yapıldığının gözlemlenebilmesi açısından tercih edilmiş olmasıdır. Veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, meritokrasi, duygusal bağlılık ve personel güçlendirmeye dayalı daha önceden kullanılmış ölçeklerden faydalanılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, özel sektördeki tekstil işi ile uğraşan fabrikalardaki çalışanların algıladıkları meritokrasi, duygusal bağlılık ve personel güçlendirme arasındaki ilişkileri üzerinde durmaktadır. Özel sektördeki kurumlarda hiyerarşik düzenin daha net görüldüğü için ast-üst ilişkilerini incelemek daha kolay olmaktadır. Bu sayede meritokrasinin getirmiş olduğu liyakat kavramını, personellerin hangi derecelerde güçlendirildiği ve bu unsurların bağlılıklarına ne derecede etki ettiği daha iyi anlaşılacaktır.

Araştırmanın amacı, Karabük ilinde ihracat yapan Kargisan, Ramsey ve Arma Deri tekstil fabrikalarındaki mavi ve beyaz yaka personellerin algıladıkları meritokrasinin, duygusal bağlılığa anlam, etki, yetkinlik, özerklik çerçevesindeki etkisinde personel güçlendirmenin ne derecede aracılık rolü yaptığının açıklanmasını içermektedir.

Bu araştırma da kullanılan meritokrasi kavramına literatür de çok fazla rastlanılmamaktadır. Özel sektörde rekabetin artması ile birlikte kurumlar değişimler geçirmekte ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak adına işverenler ve çalışanlar uyum içerisinde çalışmaya yönelmektedir. Bu aşamada son zamanlarda sıklıkla üzerinde durulan personel güçlendirme kavramı ön plana çıkmaktadır. İşverenlerin çalışanlarına tanıdığı haklar ve sorumluluklar çerçevesinde kurum başarıya daha hızlı kavuşabilecektir. Kendisini kurumda önemli hisseden çalışanların örgütsel bağlılığı güçlenecek ve personel devir hızı düşecektir. Bütün bu kavramlar ele

alınarak hazırlanan bu çalışma hem literatüre hem işverenlere hem de çalışanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verileri amaca uygun bir şekilde hazırlanan anket formuyla toplanmıştır. Anketler kağıt-kalem formu şeklinde hazırlanmış ve yüz yüze toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak analizler nicel yöntemle incelenmiştir.

Bu kapsamda sırasıyla demografik bulgular, tanımlayıcı değerler, güvenirlilik ve geçerlilik analizleri ve hipotez testlerine yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde verilere ve analizlere ait bilgiler daha detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ/PROBLEM

Araştırma meritokrasinin duygusal bağlılığı etkisi ve bu etki içerisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü belirleyebilmeye yönelik hazırlanmıştır. Personel güçlendirmenin dört boyutunu oluşturan anlam, etki, yetkinlik ve özerkliğin duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel sorunu, "Karabük'te ihracat yapan tekstil firmalarındaki çalışanların meritokrasi duygusal bağlılığa ne derece etki etmekte bu duruma personel güçlendirme aracılık etmekte midir" şeklinde belirlenmiştir. Bu çalışmada amaca uygun olarak üç farklı problem üzerinde durulmaktadır.

1. Çalışanların algıladıkları meritokrasi kavramı ile duygusal bağlılıklarının arasında nasıl bir ilişki vardır?
2. Çalışanların algıladıkları meritokrasi kavramıyla personel güçlendirme (anlam, etki, yetkinlik, özerklik) arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Personellerin güçlendirmesiyle (anlam, etki, yetkinlik, özerklik) duygusal bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Meritokrasinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü mıdır?

Araştırmada belirlenen problemleri test edebilmek için hipotezler şu şekilde oluşturulmaktadır;

H1: Meritokrasi ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2: Meritokrasi ile Personel Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2a: Meritokrasi ile Anlam arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2b: Meritokrasi ile Etki arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2c: Meritokrasi ile Yetkinlik arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2d: Meritokrasi ile Özerklik arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H3: Personel Güçlendirme ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H3a: Anlam ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

H3b: Etki ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

H3c: Yetkinlik ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

H3d: Özerklik ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

H4: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.

H4a: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde anlam boyutunun aracılık rolü vardır.

H4b: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde etki boyutunun aracılık rolü vardır.

H4c: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde yetkinlik boyutunun aracılık rolü vardır.

H4d: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde özerklik boyutunun aracılık rolü vardır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Karabük ilinde ihracat yapmakta olan Kargisan, Ramsey ve Arma Deri tekstil firmaları oluşturmaktadır. Elde edilen verileri ölçmek için anket yöntemi kullanılmaktadır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, gelir durumu ve kurumun türüne ait sorulara yer verilmektedir. İkinci bölümde meritokrasi kavramına yönelik üçüncü bölümde personel güçlendirmeye ve dördüncü bölümde ise duygusal bağlılığa yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmada üç firmaya da ulaşılmış ve 422 çalışana anket uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler istatistik paket programıyla test edilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırma Karabük ilindeki Kargisan, Ramsey ve Arma Deri tekstil firmalarındaki mavi ve beyaz yaka personeli kapsamaktadır. Firmaların personel işleri ile görüşülmüş ve gerekli izinler alınmıştır. Kargisan firmasının iş yoğunluğundan ve vardiyalı çalışma sisteminden ötürü 245 çalışanına, Ramsey firmasının mavi yakasına anket uygulamasına izin verilmemiş ve sadece 70 beyaz yaka personeline ulaşılmıştır. Arma Deri firmasının ise 107 çalışanıyla birlikte tamamı katılım sağlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MERİTOKRASİ

Araştırmanın bu bölümünde meritokrasi tanımlanmaktadır. Meritokrasiye yönelik temel ilkeler, meritokrasi ve kurumsallaşma arasındaki ilişki ve meritokrasiye yönelik eleştirilere yer verilmektedir.

1.1. Meritokrasi Kavramı

Meritokrasi (Meritocracy) Latince *meritum* ile Yunanca kratein (κρατεῖν) kelimelerinden oluşmaktadır. Meritum kelimesi yeterliliği, katein kelimesi ise gücü temsil etmektedir. Buradan anlaşılmaktadır ki seçkin kesimin güç ve otoritesi ile meritokrasi meydana gelmektedir (Leblebici, 2008, s. 105).

Meritokrasi (liyakat) ilk olarak Sosyolog Michael Young'ın, "Meritokrasinin Yükselişi" adlı kitabıyla kullanılmaya başlanmış ve literatüre girmiştir (Canman, 1995, s. 17). Kitapta adaletli bir yönetim biçimini savunarak baskıcı bir üst yönetim ve bu baskının altında ezilen bir alt yönetimden bahsedilmektedir. Yönetim şeklinin doğruluğunu tartışmadan herkesin gösterdiği çabası ölçüsünde bir değeri olduğundan ve yaşadıklarını hakettiklerini ifade etmektedir. Meritokrasiye göre toplum zeki ve yetenekli kişiler tarafından idare edilmesi gerekmektedir (Karagözoğlu, 2013, s. 25).

Michael Young kitabında meritokrasi yükselişinden şu şekilde bahsetmektedir;

> eğer toprak kastlar yaratırsa, makinenin, insanların doğumlarından ziyade başarılarına göre tayin edilebilecekleri sınıflar ortaya çıkarır. Bu gerçekleştiği takdirde sosyal eşitsizlik haklı gösterilebilir ve çok bariz bir çelişkiden kaçınmak için, en azından seçimler söz konusu olduğunda eşitliğe boyun eğmiş demokratik bir toplumda neredeyse her zaman böyle bir gerekçelendirmeye ihtiyaç duyulabilir. Aksi takdirde, iktidarı kullanan insanlar kendinden şüphe duyarak zayıflayacak ve üzerinde iktidarın kullanıldığı insanlar, başkalarının ona sahip olma hakkına sahip olduklarını inkar ettikleri için kızgın ve yıkıcı hale gelecektir" (Aktan, 2021, s. 12).

Young'un kitabına göre meritokrasi yöneticileri elit kesim olarak nitelemekte, alt kesimi ise küçümsemektedir. Ancak günümüz meritokrasisini incelediğimizde, yetenekli bireyleri ayırmak, doğru yerlerde konumlandırmak ve ödüllendirmek gibi faktörlerin üzerinde durulduğu görülmektedir. Böylece güç en liyakatlinin elinde bulunmaktadır (Scully, 2015, s. 1-2).

Meritokrasi; TDK (2022)'na göre, *"kişilerin yetenek ve bireysel üstünlüğe dayanan yönetim biçimi"* şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle meritokrasi, meslekteki yükselmelerde sarfedilen çabanın ve liyakatın ölçüt olarak konulduğu bir sistemi ifade etmektedir (Torun, 2009, s. 92). Kısaca meritokrasi, yetenekle çabanın bir araya gelmesi ile başarıya ulaşabilmektedir.

Meritokrasi, genel olarak, bir bireyin yeteneklerinin, sıkı çalışmasının ve erdemlerinin veya kişisel yeteneğinin zenginlik, iş ve güce yol açtığı bir sosyal sistem olarak anlaşılmaktadır. Bunun tersine, meritokratik olmayan sosyal sistemlerde zenginlik ve güç, bireyin ailesi, serveti veya sosyal geçmişi temelinde dağıtılmaktadır. 1958'de 'meritokrasi' terimini popülerleştiren Michael Young meritokrasiyi gelir, zenginlik ve sosyal konumu dağıtırken yetenek, liyakat, yetkinlik, motivasyon ve çabayı dikkate alan rekabetçi bir toplum olarak tanımlanmaktadır (Poocharoen ve Brillantes, 2013, s. 145).

Bugün, meritokrasi büyük ölçüde fırsat eşitliği fikri etrafında dönmektedir. Meritokrasi, herkesin yeteneklerine ve çabalarına dayalı olarak ve cinsiyet, ırk, sınıf veya liyakate dayalı olmayan diğer faktörlere bakılmaksızın ilerlemek için eşit şansa sahip olduğunu önermektedir.

Örgüt açısından bakacak olursak, meritokrasi örgütte her türlü görevden sorumlu, bilgi ve idare gücünü elinde bulunduran işvereni ifade etmektedir. İşveren örgütteki en önemli güçlerden birisi olup yetki ve çabaların tek elde toplandığı kişidir. Çalışanlar gücü temsil eden işverenin verdiği her görevi yapmakla yükümlüdürler. Örgütte çalışanlar fikirlerini açıkça söylemekte özgürdürler. İşveren görüşleri dinlemekte ve aralarından en iyisini seçmektedir. Bu açıdan bakıldığında demokrasi ile bağdaşıyor gibi görünse de konsensüs ile karar almak yoktur. Herkesin bir sesi vardır ancak bazı kişilerin sesi daha fazla dinlenmektedir.

Meritokrasi ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve tüm dünya ülkelerinde kayırmacılık yapılmasının önüne geçebilmek için ortaya çıkmıştır. Özel ve kamu sektörlerinde meydana gelen kişilerin kendi adamlarını seçmesi, işlerde meydana gelen aksaklıklar ve süreçteki düzensizliklerin önüne geçebilmek için meritokrasiyi kullanmaya başlamışlardır (Sezer, 2006, s. 69).

Meritokrasi liyakata dayalı bir yönetim sistemini ifade etmektedir. Osmanlı Devleti dönemindeki Devşirme Sistemine benzetilmektedir. Devşirme Sisteminde

fethedilen bölgelerdeki özellikle Hristiyan çocuklar yetiştirilmek üzere alınmakta, üstün bir asker ve bürokrat olmaları sağlanmaktaydı. Böylece yetiştirilen çocuklar gücü temsil eder hale gelmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ise örgütler rekabette üstün olabilmek için bünyesin de yetenekli, sorumluluk sahibi, disiplinli ve bilgili bireyleri barındırmaya çalışmaktadırlar. Böylece önemli olan yeteneklerin yönetilmesi yani meritokrasi ilkelerinin benimsenmesidir. İnsan kaynakları birimleri artık bu sisteme daha sıcak bakmakta ve meritokrasinin geleceğin yönetim şekli olacağı varsaymaktadır (Topçu, 2021, s. 817-834).

Bazı bilim adamları meritokrasi kökeninin Eski Asya'da olduğunu iddiaetse de batı toplumunda yaygın olarak olumlu bir sistem olarak kabul edilmiştir. Geniş anlamda meritokrasi, bireyin yeteneklerinin, sıkı çalışmasının ve değerlerinin veya kişisel yeteneğinin zenginlik, iş ve güce yol açtığı bir sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır. Meritokratik olmayan sosyal sistemlerde ise aksine, zenginlik ve güç bireyin ailesi, serveti veya sosyal geçmişi temelinde dağıtılmaktadır. Bugün, meritokrasi kavramı büyük ölçüde fırsat eşitliği fikri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Meritokrasi, herkesin yeteneklerine ve çabalarına dayalı olarak cinsiyeti, ırkı, sınıfı veya diğer liyakat temelli olmalarına bakılmaksızın ilerlemek için eşit şansa sahip olduğunu önermektedir (Suzuki ve Hor, 2021, s. 4). Meritokrasi ayrıca dünyanın birçok yerinde modern kamu hizmeti sistemlerinin temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmiştir (Fukuyama, 2013, s. 350).

Bürokraside liyakat ideali; rekabete, açık seçime, niteliklerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesine ve bireylerin kamu hizmeti pozisyonlarına keyfi olarak atanması yerine yerleşik bir işe alım sürecine sahip olmasına değer vermektedir. Uygulamada ise meritokratik sistemler için bireylerin seçimi ülkeler arasında farklılık gösterir. Ancak meritokrasi genellikle rekabetçi sınavlar, mülakatlar ve özgeçmiş taraması yoluyla liyakate dayalı işe alma/terfi ve memurların performansa dayalı değerlendirmeleriyle ilişkilendirilmektedir (Poocharoen ve Brillantes, 2013, s. 140-163).

Avrupa'nın modern dönüşümünün altında yatan gerçek, doğal olan yeni bir ideolojik sistemdir ve bu sistemin derin etkileri apaçık ortadadır. Geleneksel kalıtsal seçkinler sadece finansal olarak aşılmakla kalmamış aynı zamanda statüleri ve meşruiyetleri de büyük ölçüde sarsılmıştır. Kralların ilahi hakkı ve aristokratik

paternalizm veya asilzade mecburiyeti kökten farklı bir ideolojiye yani meritokrasiye dönüşmüştür. Yani bu sistemle güç, prestij ve ayrıcalığın doğumla değil, liyakate dayalı dağılımla yapılması gerekliliği ön plana çıkmıştır. Böylece bu kavram aydınlanma düşüncesine, burjuva devrimine ve 20. yüzyılda geliştirilen kamu eğitiminin ve kamu sektörü istihdamının genişletilmesi de dahil olmak üzere birçok sosyal demokrat kuruma hayat vermiştir (Carvalho, 2021, s. 3-19).

Meritokrasi; tanımlayıcı inancı güçlendiren bir hiyerarşi olarak, sonuçların bireyin çabası ve yeteneği ile orantılı olduğu ve dolayısıyla "hak edildiği" algısını besleyerek toplumda meşrulaştırıcı bir işlev görmektedir. Kuralcı bir adalet ilkesinden ziyade mevcut toplumsal eşitsizliği meşrulaştıran bir ideoloji olarak hizmet edebilmektedir. Buna göre bireyler sosyal adaletsizliğin onaylanmasına yol açan hakim hiyerarşik yapıyı sürdürmemek ve desteklememek için motive olmaktadırlar. Sonuç olarak meritokrasinin sosyal statü ve adaletsizlikler arasındaki ilişkiyi yumuşattığı varsayılmaktadır (Tan vd., 2020, s. 690).

Özetleyecek olursak; meritokratik yönetimlerde, kayırmacılık, yandaşçılık ve ayrımcılık bulunmamaktadır. İşe alınmadan başlayıp işin son verilmesine kadar uzanan her basamakta liyakatin esas alındığı bir sistemi temsil etmektedir. Örgütlerde herkes eşit imkanlar dahilinde çalışmaktadır. Ancak başarılı insanlar yüksek tatminlere erişmektedirler. Meritokrasi yönetim sürecinde başarı yakalanmak isteniyorsa liderlerin gücü artırılmalı, örgütte birlik ve tutku ortamı sağlanmalı ve çalışanlara söz hakları tanınmalıdır.

1.2. Meritokrasinin Temel İlkeleri

Bu bölümde meritokrasinin temel ilkeleri olan eşitlik, yarışma, kariyer, adil ücret, güvence ve hizmet içi değerlendirme ilkelerinden bahsedilmektedir.

1.2.1. Eşitlik İlkesi

Eşitlik, 1982 Anayasası ve uluslararası anlaşmalarla her bireye tanınmış temel bir haktır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. Maddesine göre *"dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle"* ayrıma tabi

tutulamayacağı ve *"hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa"* ayrıcalık yapılmayacağı açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Meritokrasi eşitlik olgusu üzerinde temellendirilmiştir. Kamu veya özel sektörlerde işe alım süreçlerine herkes girebilmektedir. Hiç kimse dil, din, ırk ve cinsiyet gözetmeden bu süreçlere dahil olabilmektedir (Mun ve Kodama, 2021, s. 1-10). Çalışanlar gösterdikleri çaba ölçüsünde değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Örgütlerde liyakat arayışının ilk göründüğünden daha zor olabileceği ve liyakati ödüllendirmek için kullanılan belirli örgütsel çabaların arkasında tanınmayan riskler olabileceği unutulmamalıdır.

Meritokrasi savunucuları gerçek meritokratik sistemlerde herkesin cinsiyeti, ırkı, sınıfı veya diğer liyakat dışı faktörlere bakılmaksızın bireysel değerlerine ve çabalarına dayalı olarak ilerleme ve ödüller elde etme konusunda eşit şansa sahip olduğunu vurgular. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde, Amerikalıların meritokratik değerleri desteklediğini defalarca ortaya koymaktadır. Çoğu, meritokrasinin yalnızca sistemin işlemesi gereken yol değil, aynı zamanda sistemin çalışma şekli olduğuna inanmaktadır (Castilla ve Benard, 2010, s. 543).

Örgütlerde uygulanan yöntemler ve alınan kararlarda hukuk önünde eşitlik ilkesine uygun bir şekilde düzenlenmelidir (Yıldırım ve Göçgün, 2016, s. 41). Eşitlik ilkesi gereği, bireylerin sosyal sınıf farklılıkları ve barınma durumları gibi değişken faktörler göz ardı edilmektedir.

Örgüt çalışanlarını çalıştıkları süre boyunca değerlendirmelerini ve gerektiğinde cezalandırmalarını eşitlik ilkesi temelinde yapmalıdır. Eşitlik ilkesine aykırı yapılacak her işlem meritokrasi yönetimiyle ters düşmektedir. Eşitlik ilkesinden yoksun yapılan her işlem kayırmacılığın önünü açmaya gidecektir. Bu durumda meritokrasinin temelini derinden sarscaktır.

1.2.2. Yarışma İlkesi

Meritokrasinin uygulandığı örgütlerde bireylerin diğer bireylerden ayıran özellikleri daha çok dikkat çekmektedir. Örgütler işe alım süreçlerinde bu yetenekleri göz önünde bulundurarak seçimler yapmaktadırlar. Bu seçimleri yaparken adalet temelli bir şekilde yazılı/sözlü sınavlar ve mülakatlar yapılmaktadır. İşe alım

süreçlerindeki bu aşamaların liyakat esaslı olabilmesi için yarışma ilkesi uygulanmaktadır (Yücel, 2020, s. 20).

Örgütlerdeki terfiler ve ödüllendirmeler yarışma ilkesi temelli yapılmalı ve eşitlik ilkesi de yok sayılmamalıdır. Yarışma ilkesi gereği yapılan değerlendirmeler adil ve tarafsız bir şekilde incelenmeli liyakatin dışına çıkılmamalıdır (Şen, 1995, s. 78-79). Weber'in bürokrasi modelinde de bulunan yarışma ilkesi temelinde tarafsızlığı barındırmakta ayrıca ırk, kast ve sınıfsal ayrımlara yer vermemektedir (Aydın, 2012, s. 65).

Eşit fırsat ve liyakat üzerine kurulu bir dağıtım mekanizması olarak liyakat kavramı geniş bir kültürel çekiciliğe sahiptir. Örgütlerin içinde, beceri ve performans için ödeme ödül sistemleri gibi liyakati çalışanların kariyerleriyle ilişkilendirmeyi amaçlayan istihdam stratejileri genellikle meritokrasinin varyasyonları olarak tasvir edilmektedir.

1.2.3. Kariyer İlkesi

Meritokratik yönetimlerde süreçlerin aksamaması için gerekli ilkelerden birisi de kariyerdir. Örgüt işe alım süreçleri tamamlandıktan sonra çalışanını iş hakkında bilgilendirmeli ve gerekli eğitimlere tabi tutmalıdır. Çalışan örgüt tarafından kendisine tanınan haklardan yararlanır hale geldiği gibi örgüte olan bağlılığı da güçlenmektedir (Akgüner, 2016, s. 35).

Kariyer ilkesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 3. maddesinde, kanunun temel ilkeleri içerisinde yer almaktadır. Bu ilkenin temelinde bulunan unsurlar ise, *"tek taraflı statüler, uzmanlaşma, kıdem, liyakat, birbirine bağlı görevler serisi ve hiyerarşi, güvence ve devamlı ilerleme ile yükselmelere bağlı ücret sistemidir"* (Adal, 1968, s. 135).

Kariyer sisteminin özellikleri şu şekilde ifade edilebilmektedir (Demirci, 2009, 38-39):

1. Hizmete girişte genel ve mesleki öğrenim dereceleri esastır.

2. Hizmete giren kişi en alt kademeden, o kademenin gerektirdiği özellik ve yeterliliğe sahip olduğu varsayılarak işe başlamaktadır.

3. Kişi açısından yaşam boyu bir mesleğe giriş söz konusudur.

4. Sistem, tek tek görevlerin değil, devlet hizmetlerinin genel sınıflandırması üzerine kuruludur.

5. Sınıflara memur alma işleri liyakat esasına göre düzenlenmiştir.

6. Kıdem sistemin esaslı unsurudur. Dereceler kıdeme göre ayarlanmıştır.

7. Görevde yükselme içeriden atamalarla yapılmaktadır.

8. Hizmet öncesi ve Hizmet-içi eğitim sistemde önemli bir yere sahiptir.

9. Ücret sistemi gösterge ve katsayı esasına göre düzenlenmiştir. Ücreti belirleyen unsur, görevin konumu ya da mevkidir.

10. Emeklilik, son bulunulan görev mevkiine göre belirlenmektedir. Personel emekli olduğunda hangi mevkide ise, o mevki için tanımlanmış haklara uygun emekli ikramiyesi ve maaşı almaktadır.

Kariyer ilkesi sonuç olarak işe alım sürecinden başlayıp çalışanın emekliliğine kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Çalışan kendisini ne kadar güçlendirirse hem kendi kariyeri hem de örgütün başarısı için son derece faydalı hale gelecektir.

1.2.4. Adil Ücret İlkesi

Örgütler çalışanları için çabalarının karşılığı olarak adil bir ücret sistemi belirlemelidirler. Çalışan emeğinin karşılığını almalı ve doyuma ulaşmalıdır. Aksi takdirde motivasyonu azalacak ve süreçlerde aksamalar meydana gelecektir. Bu sebeple çalışanın alacağı ücret onun için yeterli olmalıdır.

İyi bir ücret sistemi şu özellikleri içermektedir (Gültekin ve Terzioğlu, 2008, s. 980-981):

- Çalışanın aldığı aylık ücret yaşam standardı için uygun olmalıdır.
- Değişen koşullara göre işveren ücretlerle oynamamalıdır.
- Ücretlerin dağılımı aşamasında adalet mekanizması sağlanmalıdır.
- Kamu ve özel sektörler arsında ücret açısından derin uçurumlar olmamalıdır.
- İstisnai durumlarda bölgeler arası ücret dağılımlarında farklılıklar olabilmelidir.

1.2.5. Güvence İlkesi

Kamu ve özel sektörlerde çalışanlar örgüt içindeki konumlarını güvence altına almak istemektedirler. Çalışanın örgüte olan bağlılığının arttırılabilmesi ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için bu ilkeye gerek duyulmaktadır. Kendini güvende hisseden çalışan daha verimli bir çalışma sergilemektedir.

Örgütler işe alımlarda hazırladığı şartnameler ile çalışanla arasındaki güvenceyi sağlamaktadır. Bu şartnameler ile çalışan cezalandırmalar ve işten çıkarma durumlarına karşı kendisini ayarlayabilmektedir. Meritokratik yönetimlerde önemsenen bu ilke gereği örgütler güçlendirilmiş personellerini ellerinde tutabilmektedir (Gül ve Alaç, 2014, s. 55).

1.2.6. Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi

Liyakat esaslı çalışan örgütlerde kariyer ilkesiyle bağlantılı bir şekilde ilerleyen hizmet içi değerlendirme ilkesi bulunmaktadır. Örgüt içinde ve dışında çalışanın göstermiş olduğu hizmet değerlendirilmekte ve etkin bir şekilde yönetilmektedir. Değerlendirmeler örgüt açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Çalışanlarının ve süreçlerindeki eksikleri hızlı bir şekilde fark edip çözüm üretebilmektedirler (Sezer, 2003, s. 180).

Meritokrasi bünyesinde yeteneklerin değerlendirilmesini barındırdığı için çalışanlar bu ilkeye tabi tutulmaktadır. Çalışan değerlendirmeler ölçüsünde ücret almalı, terfi etmeli ve gerekirse cezalandırılmalıdır. Böylece çalışanlar yapması gereken görevlerin farkında olacak etkin ve verimli bir çalışma sergileyeceklerdir (Görmüş ve Kahya, 2014, s. 37-49).

1.3. Meritokrasi ve Kurumsallaşma

Yaşanılan teknolojik değişimler beraberinde iş hayatında yenilikler getirmektedir. Meritokrasiyi benimseyen örgütlerin iş yerindeki süreçlerinde, personellerin kariyer yönetimlerinde ve endüstriyel anlamda pozitif katkı sağladığı görülmüştür (Young, 1961, s. 151).

Liyakat esaslı yönetimin toplumsal olarak da bireysel olarakta katkısı göz ardı edilememektedir. Liyakat esaslı yönetimler artık bir devlet geleneği halini almış olsada kurumsallaşma adına meydana gelen gelişmeler özel sektöründe dikkatini çekmiş ve belirli işletmeler de bu yönetim şeklini benimsemiştir.

> Kurumsallaşma, "işletmelerin bireylerden bağımsız, uzun vadede sürdürülebilir faaliyetler gösterebilmesi ve kamuoyuna mal olma yoluyla anonim bir nitelik kazanmasına ek olarak, yetkinlik sahibi bireylerin işletmede görev yapmasıyla ilişkili bir süreci ifade eder" (Topdemir, 2019, s. 83).

Meritokrasinin gerektirdiği ölçüde işin yapılış biçimleri, kuralları, planları ve prosedürleri belirlenmektedir.

Kurumsallaşma ile beraber örgütlerdeki belirsizlik ortadan kalkmaktadır. Örgütlerde verimlilik artışı ve profesyonelleşme başlamaktadır. Bir örgütün kuşaktan kuşağa varlığını sürdürebilmesi için kurumsallaşma şarttır. Bu yüzden örgütler görev tanımlarını açık ve net bir şekilde yapıp yönetmeliklerini hazırlamalıdırlar.

Meritokrasi aynı zamanda dünyanın birçok yerinde modern kamu hizmeti sistemlerinin temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Akademik tartışmalar genellikle işe alma, terfi ve işten çıkarma gibi 'siyasi aktörlerin iradesine' göre değil, liyakate dayalı olarak memurlara ilişkin personel kararları konusuna odaklanmaktadır. Adayları veya çalışanları siyasi bağlantılarından ziyade bireysel liyakatleri ve sıkı çalışmalarına göre seçip ödüllendiren liyakat sistemleri, Weberci bürokrasinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bürokrasideki meritokrasi ideali, bireylerin kamu hizmeti pozisyonlarına keyfi olarak atanmasından ziyade rekabete, açık seçime, niteliklerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesine ve kurulu bir işe alım sürecine sahip olmaya değer vermektedir (Byrkjeflot vd., 2018, s. 1000).

1.4. Meritokrasiye Yönelik Eleştiriler

Toplum işe alımları, mevkileri ve ödüllendirmeleri liyakat esaslı olması konusunda hemfikirdir. Meritokraside bu düşünce ışığında yönetim erkinin, bireylerin yeteneklerine ve çabasına bağlayan bir yönetim biçimidir. Bireyler değerlendirmeler sonucunda belirli yaptırımlarla karşılaşmaktadır.

Birey liyakat esaslı olduğu için yeteneğinin ve performansının farkında olduğunun bilincindedir. Bu sebeple kendini geliştirmeye daha fazla yönelmektedir.

Adalet temelli bir ortamda güven duygusu aşılanan çalışan örgüte karşı daha işbirlikçi, zorluklara karşıda daha dayanıklı olmaktadır.

Meritokrasiye dayalı eleştirilere bakıldığında genellikle sistemin daha işlevsel hale gelmesi gerektiği savunulmaktadır. Bazı kişilerce ise meritokrasi tamamen ortadan kalkmalıdır. Meritokrasinin "yetenek ve çabanın" birleşiminden oluşması bir belirsizlik içermektedir. Çünkü soyut kavramlar olan yetenek ve çaba dünyanın her yerinde farklı değerlendirmeler içerebilmektedir. Bu durumda meritokrasinin net bir tanımının olmadığının göstergesidir (Tannock, 2008, s. 439-449).

Örgütler terfi ve ödüllendirmelerde çalışanlar arasında sıralamalara gitmektedir. Bu sıralamaların liyakata dayandığı konusu muama içermektedir. Çünkü sıralamalardaki ölçütler; kişinin cinsiyeti, eğitim durumu, tecrübesi, yetenekleri değişkenlik içerdiğinden net bir sıralama yapılamamaktadır.

Meritokrasi fırsat eşitliği bakımından da eleştirilerin odağındadır. Eğitim durumlarında meydana gelen farklılıklar fırsat eşitliğini sağlamasına engel olmaktadır. Günümüzde eğitimin ücretsiz ve herkes tarafından yararlanabilir olması durumu bazı kesimlerin olanaklarının fazla olmasına ve eğitimden daha fazla yararlanmalarına engel olamamaktadır. Böylece eşitlik ilkesini benimseyen meritokrasi bir belirsizlikle daha karşılaşmaktadır (Balibar ve Wallerstein, 2000, s. 43-44).

Diğer bir eleştiri konusu ise soyut temellere dayanan meritokrasinin ölçülmesi konusudur. Bu ölçümleri kimin yapacağı, hangi esaslara dayandırılacağı muğlaktır. Diğer bir açıdan ise net ve kesin prosedürlerin olması yetenek açısından hayal gücünün, yaratıcılığın ve inisiyatif alabilmenin ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu durumlarda meritokratik yönetimin açıkları arasında yer almaktadır (Mijs ve Savage, 2020, s. 399-400).

Yeteneklerin değerlendirilmesi ölçüsünde çalışanlar kıyasıya bir rekabet içerisine girmektedirler. Kendilerini bir yarış içerisinde gören ve sürekli yükselme kaygısı taşıyan çalışanlarda psikolojik bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Çünkü meritokrasi gösterdiğin çaba ve yetenek ölçüsünde sana değer atfettiği için diğer bireyleri anlamsızlaştırmaktadır (Markovits, 2022, s. 120).

Örgütler için gelişmiş eğitim sağlanması, daha vasıflı bir işgücü ve insan sermayesinin değeri için teşvik eden güçlü akımlar tarafından ele alınan bu kavram

fırsat eşitliği ve ayrımcılık karşıtı gündemlerin yükselişiyle ikonik bir kavram haline geldi ve bu durumda da tamamen 'liyakat' temelinde işe almanın zorunlu hale geldiği görüldü. Bu meritokratik gündemin çekiciliği açıkça gösteriyor ki derinden elitist bir projeyi ifade etmektedir (Mijs ve Savage, 2020, s. 399).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmanın bu kısmında bağlılık kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığın tanımı yapılmakta, öneminden, etkileyen faktörlerinden, sonuçlarından, yarar ve zararlarından bahsedilmektedir.

2.1. Bağlılık

Bağlılık kavramı ile ilgili ilk yaklaşım Howard Becker tarafından 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Howard Becker'e göre bağlılık, örgütte işten ayrılan çalışanın örgütün faydalarından yararlanamaması durumunu içermektedir. 'Side bed' şeklinde adlandırılan bu teoriye göre örgüte bağlılık gösteren çalışanın çıkarları çerçevesinde hareket ettiğini ifade etmektedir (Saldamlı, 2009, s. 100-105).

Bağlılık, bir insandaki yetenek ve irade olarak yorumlanabilir. Bir başka değişle bağlılık, bireylerin tutum ve davranışları açısından istekliliklerinin birleşimidir. Yani, bir bireyin sahip olduğu bir durumu ifade eder (Ha ve Lee, 2022, s. 17).

Örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütleri aralarındaki ilişkiyi ve özümsemesini içermektedir. Bu ifadeye göre bağlılık üç boyutta ele alınabilmektedir (Kırımlı, 2022, s. 25).

- Örgüt gayelerinin benimsenmesi ve ulaşılacak gayelere güçlü bir inanç duyulması,
- Örgüt yararı için yüksek düzeyde çaba gösterme,
- Örgütte devamlılığını sağlamak adına kesin bir arzu hissetme şeklindedir.

Meyer vve Allen'a göre bağlılık tanımlarını 3 başlık altında toplanabilmektedir. Bağlılık, çalışanın örgüte duyduğu duygusal bir sorumluluk olmasının dışında, işten ayrılma durumunda maliyetlere katlanma ve maneviyat temelli örgütte kalabilmeyi içermektedir (Taneri, 2021, s. 80).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Spencer'a (2009) göre örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarını örgütün ihtiyaçları, öncelikleri ve hedefleri ile uyumlu hale getirme ve örgütün amaç ve

ihtiyaçları için hareket etme yeteneği ve istekliliğidir. Gibson'a (2009) göre örgüte bağlılık üç tutumu içerir; örgütsel amaçlarla özdeşleşme, örgütsel görevlerde katılım duyguları ve örgüte bağlılık duygularıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı ifade ettikleri bir özdeşleşme, bağlılık ve katılım biçimi olarak yorumlanmaktadır (Sumarsi ve Alimuddin, 2022, s. 72).

Örgütsel bağlılık basitçe örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlılık, aidiyet duygusu, bağımlılık ve örgütte kalmanın ahlaki zorunluluğu olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışan davranışlarını anlamada önemli bir değişken olması nedeniyle son yıllarda araştırmacıların örgütsel davranış derslerine ilgisini çeken önemli bir mesleki ve örgütsel tutumdur. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan daha arkadaş canlısı, daha mutlu, daha verimli, sadık ve daha hesap verebilir olabilmektedir. Çalışkan çalışanlardır ve maliyetleri daha düşüktür. Yousef ise bağlılığı insanları bir veya birden fazla hedefe yönelik rasyonel davranış sergilemeye zorlayan bir güç ve güç olarak tanımlar (Aminizadeh vd., 2019, s. 2).

Bazı örgütsel bağlılık tanımları duygusal yönelim içermeleri, maliyete dayalı olmaları, zorunluluk ve manevi sorumluluk içermeleri yönünden şu şekillerde ifade edilebilmektedir (Taneri, 2021, s. 82).

- Bir bireyin duygusal varlığının gruba bağlanmasıdır (Kanter, 1968).
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgüte doğru bir yöneliştir (Sheldon, 1971).
- Örgütün ve bireyin amaçlarını birbiriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir (Hall, Schneider, Nygren, 1970).
- Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir (Buchanan, 1974).
- Bir bireyin kendisini bir örgütle güçlü bir şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dâhil olmasıdır (Moowday, Porter, Steers, 1982).
- Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir (Kanter, 1968).
- Bir kişi, birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar (Becker, 1960).
- Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak Alutto, 1972).
- Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır (Wiener, Gechman, 1977).

- Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982).

- Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde firmanın kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin verdiğine bakmaksızın, şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür (Marsh, Mannari, 1977).

Örgütsel bağlılık, çalışanlar arasında bir tanınma duygusu yaratan liderlik yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Liderlik, aynı zamanda işyeri ile ilgili olarak çalışanların hedeflerini ve bakış açılarını hizalayan bir kültürü de teşvik eder. Bunun aksine, başarı bir organizasyonda dışarıdan içeriye birçok faktöre bağlıdır ve işgücü organizasyonun rekabet gücünün en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilir. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, örgütten ayrılma ve grubun bir parçası olarak kalma niyetlerini azaltarak daha etkin ve sadık bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır (Allozi vd., 2022, s. 3).

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki sadakati içermektedir. Çalışanın bağlılığı örgüt içerisinde işlerin eksiksiz ilerlemesine ve verimli olmasına yol açmaktadır. Bağlılığı yüksek çalışan örgüt için her zaman bir avantaj demektir. Böylece örgütün yaşadığı risk durumlarında da örgütün yanında kalmayı başarabilmektedir.

Bir örgüt sürdürülebilir bir devamlılık istiyorsa bunun yolu örgütsel bağlılıktan geçmektedir. Çalışan işiyle yeterince motive bir şekilde ilgilenir ve örgütte etkin olabilmektedir. Örgütler de rekabet durumlarında örgütünü iyi tanıyan çalışanına güvenmekte ve rekabet yarışlarında ön sıralara çıkabilmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

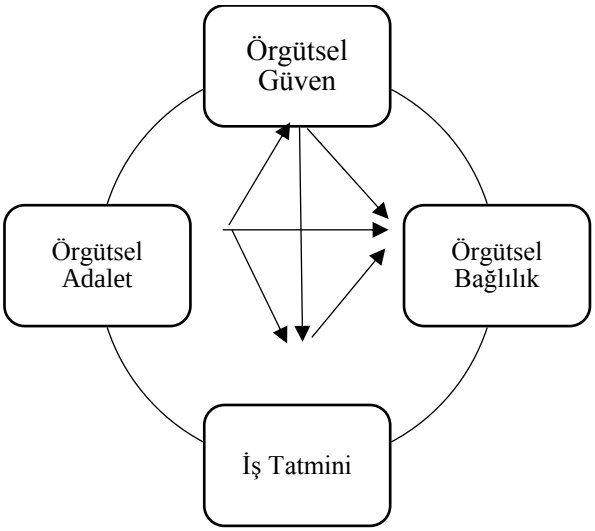
Bağlılık, bir örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılığı ifade etmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık; bir örgütün amaç ve değerlerine kesinlikle inanıp onun uğruna çaba göstermeye hazır olmaktır. Çalışanın yüksek düzeyde bağlılık göstermesinin örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar çabalarının çoğunu örgütlerinde yüksek performans sergilemek için harcamaktadırlar. Buna paralel olarak, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması, örgüt de verimliliği artırırken, devamsızlık oranını ve işten ayrılma oranını düşürdüğü için örgütsel bağlılığın örgüt için oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın bir kurumun

başarısıyla bağlantılı olduğu için çalışanın örgütsel bağlılığın artması açısından desteklenmesi gerekmektedir (Koyuncu ve Demirhan, 2021, s. 100).

Örgütsel bağlılık; bir çalışanın örgütüyle özdeşleşme ve örgüte katılım düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar kuruluşun amaç ve değerlerine, güçlü bir inanç ve kabule sahiptir. Bu çalışanlar kuruluş adına önemli çaba sarf etmeye ve kuruluş üyeliğini sürdürmeye isteklidirler. Güçlü örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgütü geliştirmek için yüksek içsel motivasyona sahiptir. Örgütün kuruluşuyla ilgili önerileri veya endişeleri olduğunda, dikkatlerini örgütün iyileştirilmesine yönlendirmektedirler (Cheng vd., 2019, s. 8).

Küreselleşme ile birlikte rekabetin çok yoğunlaştığı yeni değişimlerin ortaya çıktığı ve örgütlerin artık farklılık yaratması gerektiği gözlemlenmektedir. Bu şartlar altında örgütler rekabet ederken motivasyonu ve örgüte bağlılığı yüksek çalışanları bünyelerinde barındırmak istemektedirler. Çünkü örgüte duyulan bu bağlılık çerçevesinde personel kendini güçlendirmek isteyecek bu durumda örgüte pozitif anlamda yansıyacaktır. Güçlendirilmiş personel örgütü için piyasadaki koşulları yakından takip edecek, yeniliklerden haberdar olacak ve örgütü öne çıkarmak için değişimlere ayak uyduracaktır (Bakan vd., 2013, s. 72-84).

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir örgütte kendilerine atanan bireysel ve toplu rollerini yerine getirirken zamanla örgütleriyle kurdukları kişisel bağları işaret etmektedir. Yüksek çalışan bağlılığı seviyeleri, daha iyi iş performansı, işe bağlılık ve daha düşük ciro gibi faydalı sonuçlar üretmektedir. Örgütsel bağlılık; örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini aracı mekanizmaları aracılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak bağlantılıdır (Sun ve Wu, 2021, s. 2-3). Bu bağlantı Şekil 1'de açıkça gösterilmektedir;



Şekil 1: Örgütsel bağlılığın; örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini ile ilişkisi

Kaynak: (Sun ve Wu, 2021, s. 3)

Bu şekilden de anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkili birçok farklı kavramsallaştırılmış ve işlevselleştirilmiş karmaşık bir yapıyı ifade etmektedir. Popüler bir yaklaşıma göre, örgütsel bağlılığı *"bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının göreli gücü"* olarak tanımlamaktadır (Porter vd., 1974, s. 604). Örgütsel bağlılığı genel olarak çalışanlar ve örgütleri arasındaki ilişkiyi karakterize eden psikolojik bir durum olarak görmektedirler.

Örgütü başarıya götüren güçlendirilmiş personellerin örgütüne duydukları bağlılıklarını şu şekillerde göstermektedirler (Ada vd., 2008, s. 487-490);

- Örgütün hedef ve değerlerini kabullenme,
- Örgüt adına fedakar davranabilme,
- Örgüt üyeliğinin sürekli biçimde olması adına yoğun bir istek,
- Örgütle bir bütün hâline gelme ve örgütü içselleştirme.

Çalışanın davranışı örgütün başarısı için ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüte gösterdikleri katılımlar örgütsel bağlılığı ile sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütün yapısını geliştirilmesine, iş tatmini ve personel koordinasyonu sağlanmasına da yardımcıdır (Almutairi ve Bahari, 2021, s. 1-8). Örgütsel bağlılık, kurumun resmi gereksinimlerinin, işbirliğinin, saygının ve yardımın tamamlandığını gösteren bireysel davranışın büyümesini kolaylaştırmaktadır.

Bir örgüt bir insan vücuduysa çalışanlar onun tüm organlarıdır. İnsan vücudu bakımlı ve sağlıklı organlar olmadan işlevlerini yerine getirememektedir. Bu nedenle

iş güvencesizliği, işletmelerin dikkat etmesi gereken önemli bir konudur. İyi gelişmiş bir ağ ortamında mevcut işletmeler, hızlı bir şekilde ortadan kaybolabilme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Örgüt yöneticileri; rekabet güçlerini sürdürmek, kârları artırmak ve maliyetleri azaltmak için hiçbir çabadan kaçınmamaktadırlar. Sonuç olarak, bir iş bireyin beklenti ve ihtiyaçlarını karşıladığında yani işe dayalı güvencesizliği yok olduğunda işe katılımı ve örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır. Bu sayede de örgüt sektörünün lideri konumuna gelmeye yaklaşmaktadır (Zhang ve Li, 2022, s. 86-87).

Duygu, bireyin duygusal bir tepkisidir. Bu nedenle işe duyulan güvensizliğin örgütsel bağlılığın üzerindeki etkisi, bireyin duygusal durumuna göre değişebilmektedir. Yöneticiler, çalışanların birbirinden farklı özelliklere sahip olmasının yanı sıra çevrenin, ailenin veya işin etkisi nedeniyle çalışanların kendilerinin bile geçmişten farklı davranışlara veya psikolojik tepkilere sahip olabileceği temel gerçeğini kabul etmelidir. Bu nedenle işletme yöneticileri çalışanların gerçek düşünce ve duygularını anlamalı ve önemsemelidir.

Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları örgütü tanımaları ve yeteneklerinin maksimumunu kullanarak ellerinden gelenin en iyisini yapmaya istekli olmaları için bir ölçüttür. Çünkü bağlılığı olan her çalışan bir örgüt de meydana gelen herhangi bir değişikliği destekleyebilmesi ve gelişebilmesi için önemli bir faktördür. Ayrıca örgütsel bağlılığın şirket için en iyiyi (sadakat ve bütünlük) sağlayabilmek için çalışanlarda ortaya çıkan bir tutum olduğu sonucuna varılabilmektedir (Widyaningrum vd., 2022, s. 4-5).

Birçok araştırmaya konu olarak seçilen örgütsel bağlılık kavramının önemini kısaca şu şekillerde özetlenebilmektedir (Kamar, 2021, s. 23).

- Örgütsel bağlılık, çalışandan gösterilmesi istenen davranışı sergilemesine neden olmaktadır.
- Örgütsel bağlılığın devamsızlık yapılmaması hususunda iş tatmininden daha etkili olduğu birçok çalışma tarafından kanıtlanmaktadır.
- Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bireyler, az olan bireylere kıyasla çok daha iyi performans sergilemektedirler".
- Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik için önemli bir göstergedir".
- Örgütsel bağlılık, dürüstlük ve fedakârlık gibi örgüt vatandaşı olarak örgüte yansımaktadır.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birden çok etken bulunmaktadır. Bunlar kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak üç başlık altında toplanabilmektedir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel faktörlerin oluşmasında kişisel faktörlerin etkisi büyüktür. Örgütler bireylerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuştur. Bu çatı altında çalışanlar müşteri beklentilerine cevap verebilmek için çalışmaktadırlar. Çalışanların sorunsuz bir şekilde çalışabilmeleri için işten beklentilerinin karşılanıyor olması gerekmektedir. Bu beklentiler karşılanmadıkça çalışanın motivasyonu düşecek ve bağlılığı azalacaktır (Samadov, 2006, s. 91).

Örgütler de yapılan işlerin çeşitli olması süreçlerde belirli karmaşıklıklar meydana getirmektedir. İşin içeriğinin farklı olması birden farklı faktöre bağlanması çalışanlar arasında rekabeti artıracaktır. Bu sayede çalışan kendisini farkındalık yaratabilmek adına geliştirecek takdir gördükçe de bağlılığı artacaktır.

Örgütteki bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi de kişisel özelliklerdir. Kişisel özelliklerin içerisinde yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durumları yer almaktadır. Bu değişkenlerin bağlılık üzerine etkileri şu şekildedir;

Yaş faktörü ve bağlılık arasında orta seviyede bir etki gözlenmektedir. Örgütlerdeki genç yaştaki çalışanlar daha dinamik ve değişime ayak uydurabilirken yaş ilerledikçe çalışanların beklentileri de değişime uğramaktadır. Yaşı ilerleyen personel genç personele oranla bağlılığı daha fazladır. Uzun süreli çalışıp emek verdiği işinde ilerlemek kariyerinde iyi durumlara gelmek için daha verimli çalışmaktadır (Kır Öztürk, 2018, s. 23). Genç çalışanlar ise işe eğlenceli yanlarından bakabilmekte ve işi benimsemeleri uzun süreler alabilmektedir.

> Başka bir çalışmaya göre ise "iş niteliklerinin ve çalışma koşullarının tüm çalışanlar için eşit olduğu kabul edilerek, kadınların ve erkeklerin aynı istihdam koşulları altında çalıştıkları örgüte aynı seviyede bağlılık sergileyecekleri iddia edilmektedir" (Güçlü, 2002, s. 59).

Bağlılıklarının aynı seviyede olduğu düşünülse de kadın ve erkeklerin bakış açılarındaki farklılıklar, dayanıklılık, tecrübe gibi farktörler göz önüne alındığında bağlılıklarının değişebilecekleri gözlemlenebilmektedir.

Eğitim seviyeleri açısından bağlılıkla arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Eğitim açısında daha donanımlı bir çalışanın örgütten beklentileri daha fazla olmaktadır. Bu beklenti karşılanmadığı sürece çalışanın verimi azalacaktır. Böylece farklı iş olanakları arayışına girecektir. Eğitim düzeyi yüksek çalışan çoğunlukla örgütüne değil emek verdiği mesleğine daha bağlıdır. Bu durumda örgüte duyulan bağlılıkla arasındaki olumsuz ilişkiyi pekiştirmektedir (Çolakoğlu vd., 2009, s. 77-80).

Medeni durum açısından bakacak olursak; evli bireylerin ailevi sorumlulukları bulunduğu için işine daha sıkı sarılacaktır. Ekonomik şartların zorluğu sebebiyle evli çalışanlar bekar çalışanlara oranla örgütsel bağlılıkları daha yüksek düzeyde olmaktadır.

> Yapılan bir araştırmaya göre; "Yeni bir iş teklifi karşısında bekar olan kimseler, evli olanlara göre daha cesaretli ve girişken davranabilirler. Çünkü düzenli bir hayatları yoktur ve sorumluluğunu taşıdıkları kişilerin sayısı daha azdır. Hayatlarındaki bir değişiklik sadece onları etkileyecektir. Fakat evli kimselerin sorumluluklarını taşıdıkları kişiler vardır. Hayatlarını çok kolay riske atamazlar. Bu nedenlerden dolayı evli olan kimseler kendilerini daha tedbirli ve dikkatli olmak zorunda hissedebilirler. Bu da onları mevcut örgütlerine daha bağlı kılar. Tüm bu etmenler sonucu evli olanların, bekar olanlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılıklarının olacağını söyleyebiliriz" (Güçlü, 2002, s. 61).

Medeni durum ve bağlılık arasındaki ilişki zayıf düzeydedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler belirli amaç ve hedefler doğrultusunda kurulmaktadırlar. Her örgütün kültürü, çevresi ve stratejileri farklılık göstermektedir. Ortak bir düşünce varsa o da sektöründe lider konumunda olabilmesi ve sürdürülebilir devamlılık sağlayabilmesidir. Örgütlerin teknoloji çağında farkındalık yaratması çok kolay olmamaktadır. Bu farkındalığı yaratabilmeleri için en önemli silahı insan faktörüdür. Çalışanının örgüte duyduğu güven ve bağlılık sayesinde örgütler sürdürülebilirliğini sağlayabilmektedir. Bu sebeple insan faktörü örgüt için zorunlu bir ihtiyaç halini almaktadır. Çalışanının bağlılığını zedeleyecek her durum örgütte geri dönülmesi güç hatalar yapabilmesinin önünü açmaktadır. Alt düzey çalışanların örgütsel bağlılığını bireysel faktörler daha fazla etkilerken üst düzey çalışanları ise örgütsel faktörler etkilemektedir. Bu örgütsel faktörlerin etkilerinden şu şekillerde bahsedilebilmektedir;

Örgütlerdeki yapılan işin niteliği örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisidir. İşin niteliği değişkenlik gösterdiği için genellikle zor olan işlere çalışan daha

fazla emek sarf etmekte bu sebeple de işine daha sıkı sarılmaktadır. Yani işin niteliği ile bağlılığı arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Çalışanlara verilen her sorumlulukta işi daha fazla önemseyecekleri için bağlılıklarında artış gözlemlenecektir. Bundan dolayı yöneticiler, çalışanlara işlerinde zenginleştirme uygulayarak sorumluluklarını artırmaktadırlar. Aynı zamanda rutine binmiş bir işte çalışanın adaptasyonu düşecek ve bağlılığı azalacaktır. Bu durumdan kurtulmak için çalışanlara iş rotasyonları yapılmakta ve süreç hareketlendirilmektedir (Türkkan, 2021, s. 30).

Örgütsel faktörlerden biriside ücret sistemidir. Ücret, yapılan işin sonucunda verilen maddi bir kazanım olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yakından etkileyen ücret, çalışanın gösterdiği çabalarının sonucunda onu doyuma eriştirecek seviyede olmalıdır. Eğer arada bir eşitsizlik olursa çalışan bu durumdan etkilenmekte ve bağlılığı azalmaktadır (Khalid ve Khalid, 2012, s. 9973-9974). Çalışanın aldığı adaletsiz ücret onu işlerinde dikkatsiz davranmaya, hatalara hatta işten çıkarmaya kadar sürüklemektedir. Maddi ödüllerin çalışanın motivasyonunu artırdığı kadar diğer teşvik edici ödüllerde bağlılığında artış göstermektedir. Örgütün çalışanına tanıdığı sosyal haklar ve terfiler gibi ödüller sayesinde çalışan işini kaybetmek istemeyecektir (Gündoğan, 2009, s. 31).

Örgüt kültürü bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür.

> Kültür, "tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçlar ile bir topluma ya da halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü, muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi ve aynı zamanda bireyin kazandığı bilgi" şekillerinde tanımlanabilmektedir (TDK, 2022).

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Her örgütün kendi kimyası bulunmaktadır. Bulunduğu çevresi, hitap ettiği müşteri portföyü, bulunduğu sektörü gibi etkenler sayesinde bir kültürü oluşmaktadır. Kültürün yazılı kuralları olmadığı gibi çalışanlar yinede bu ortamı benimsemekte ve bu ortak hedeflerin ışığında çalışmaya devam etmektedir.

Kültür ve bağlılık arasındaki bağlantıyı şu şekillerde açıklayabilmekteyiz (Dertlioğlu, 2016, s. 30);

Çalışanlar örgüt içinde ortak amaçlar çerçevesinde çalışırken kimliklerini bulabilmektedir. Kimliğini yakalayan aidiyetini ispatlayan çalışan işine daha sıkı bağlanmakta, bağlılığı artmaktadır.

Örgüt kültürü tam olarak oturmuş ve benimsenmiş örgütlerde bağlılıkta artmaktadır. Çalışanların belirsiz kaldığı durumlar ve duyduğu işe karşı stresi azalmaktadır. Bu da peşinden verimli sonuçları ve başarıyı getirmektedir.

Ortak amaç, hedef, inanışlar sayesinde herkes işleyişi öğrenmekte, örgüt içi iletişimde aksama meydana gelmemektedir. İletişimde kopukluklar olmaması olumsuzlukların önüne geçmektedir. İşleyişin sorunsuz ilerlediği örgütte çalışan bireyler daha özgüvenli ve örgütüne daha bağlı olmaktadır.

Kültürü benimsenen örgütün çalışanları kendisini o örgütün bir çalışanından çok bir parçası gibi görmekte ve kendisini örgütle özdeşleştirmektedir. Sorunlar ufak da olsa büyükte olsa çalışan gemiyi terk etmemektedir.

Çevrede meydana gelen her değişimden örgütler de etkilenmektedir. Her değişim beraberinde bir yenilik getireceğinden örgütler bu yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Çevreyi iyi analiz eden çalışanlar bu yeniliklere kolay adapte olmakta ve örgütlerine bunu yansıtabilmektedirler.

Yapılan literatür taramalarına göre örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık çok yakından pozitif bir ilişki ile birbirine bağlıdır. Kültür uzun yıllar yok olup gitmeyeceğinden, örgütsel kültürü benimsenen örgütlerde nesiller boyunca aktarılmaya devam edecektir.

Örgütsel faktörlerden birisi de örgütsel adalet kavramıdır. Ücret sistemlerinde meydana gelen dağılımlarda adalet kavramı ön plana çıkmaktadır. İşe yeni başlayan bir çalışan ile daha önceden başlayan arasında ücret düzeyinde farklılıklar olmaktadır. Eğer fark olmaz ve aynı ücret sağlanırsa mevcut çalışanın tepkisiyle karşılaşılacak, çok az ücret sağlanırsa da yeni çalışan işe başlamak istemeyecektir. Bu sebeple örgütsel adaletin sağlanması bağlılık açısından son derece önemli hale gelmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 60). Bu kavram dağıtımsal ve yöntemsel olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet denildiğinde adil paylaşılan kazanımları, ödülleri ve cezaları kapsamaktadır. Aynı zamanda eşitlik kuramının içerisinde bulunmaktadır. Örgüt bu adalet algısını düzgün bir biçimde sağlayabildiyse çalışan bunu görecek ve örgüte olan güveni artacaktır. Çalışanların gösterdiği emekle bulunduğu konumu örtüşmeli terfiler buna göre ayarlanmalıdır. Yoksa örgütsel bağlılığı düşük olmaktadır.

Diğer boyut olan yöntemsel adalet ise süreçlerdeki objektifliği içermektedir. Yönetimin belirlediği şartlar, kurallar çalışanını düşünerek alınmalı ve onlara danışılmalıdır. İki boyutta örgütte farklı çıktıları beraberinde getirmektedir. Dağıtımsal adalet ile çalışan iş tatmini sağlarken yöntemsel adalet ile yöneticilerin daha adaletli olduğu durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu sayede de örgütsel bağlılık artmaktadır (Dolu, 2011, s. 30-35).

Takım çalışması faktörüne göre, örgütiçinde aynı ortak doğruları benimsemiş çalışanların bir ekip ruhuyla hareket etmelerini içermektedir. Örgütün amaç ve hedefleri açık ve net biçimde ortaya konmakta ve çalışanların tümü bu ortak değerler için çaba harcamaktadır (Bolat, 2021, s. 52). Takım çalışmasındaki bireyler ortak hedefler için toplandıkları için birbirleriyle kaynaşmaları daha kolay olacak ve iletişimde sorunlar yaşanmayacaktır. Bu sayede riskler için birden farklı fikirler ortaya atılabilecek ve herkes birbirine saygılı olacaktır. Bu saygı örgüt çatısı altında verimliliği doğurmaktadır (Mammadova , 2013, s. 52).

Rol belirsizliği ve yaşanan çatışma faktörüne göre süreç içerisinde yapılacak eylemler açık ve net bir biçimde yöneticiler tarafından söylenmelidir. Eğer kurallar söylenmezse çalışanlar arasında sorunlar yaşanacaktır ve kargaşa ortamı doğacaktır. Çalışma ortamında meydana gelen her olumsuzluk stresi beraberinde getirecektir. Çalışanların yapması gereken yükümlülükler ifade edilmezse çalışan rol çatışmasına sürüklenecektir. Bu şartlar altında örgütsel bağlılık azalacaktır (İnce ve Gül, 2005, s. 61).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında kurum dışı etkileyen faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörlerden birisi profesyonelliktir. Profesyonellik denildiğinde çalışanlar arasında iyi bir rol model olunmasını, zaman yönetimini iyi yapabilmeyi, iyi giyinimli olabilmeyi, işi ile ilgili bilgisini artırabilmeyi ve öncelik sıralamasını iyi yapabilmeyi ifade etmektedir. Bu statülerdeki birisi işini iyi ve hatasız yapan birisidir. Bu özende çalışan kişiler örgüte faydası ve bağlılığı yüksek olacaktır (Akbulut, 2019, s. 32).

Yeni iş bulma fırsatları örgüt dışı faktörlerden bir diğeridir. Çalışanların bağlılığını ters yönde etkileyen bu faktörde eğer iş bulma olanağı ne kadar az ise

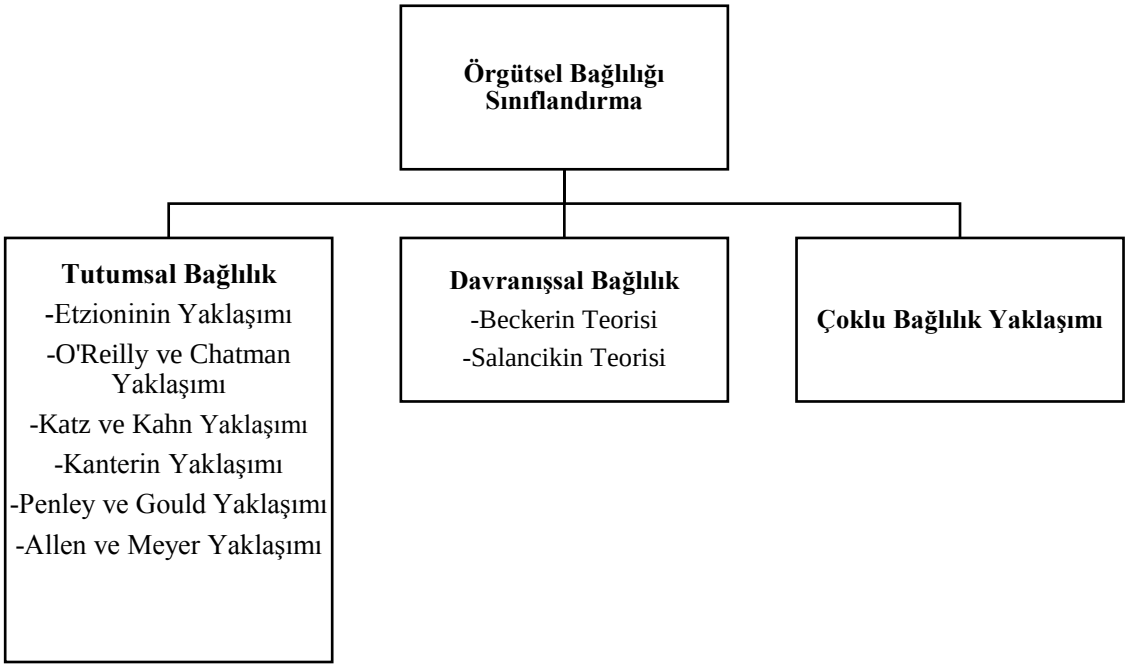
örgüte bağlılığın okadar yüksek olmaktadır. Çalışan işine sıkı sıkıya bağlanmakta ve işini kaybetmekten korkmaktadır. Diğer bir yandan, çeşitliliği fazla olan çalışan örgütte istenilen verimlilikte çalışmamakta, daha iyi imkanlar bulduğunda işi bırakabilmektedir. Yani çalışanların davranışları sektörün durumuna göre değişkenlik göstermektedir (Altun, 2010, s. 56).

Ülkelerin ekonomik durumu, demografik değişimler ve şartlar bağlılık üzerinde etkili olabilmektedir. Ülkelerde değişen şartlar altında çalışanların beklentileri de şekillenmektedir. İş doyumunu sağlayan çalışan uzun yıllar aynı örgütte çalışabilmekte ve bağlılığını artırabilmektedir. Diğer bi açıdan bakacak olursak, bazı ülkelerde iş değişimlerinin çok sık yapılıyor olması çalışanı daha donanımlı hale getireceğinden olumlu yorumlanabilmekte bu tarz çalışanları örgütler daha fazla seçebilmektedir (Çakı, 2018, s. 33).

2.5. Örgütsel Bağlılık Teorileri

> Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen teorileri dört farklı grupta sınıflandırmıştır.

Bunlar; davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar bulunsa da literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu sınıflandırmalar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilmektedir. (Huang, 2000, s. 7-12).



Şekil 2: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Kaynak: (Gül, 2002, s. 40)

Tutumsal bağımlılık yaklaşımına göre davranışları etkileyen koşullar ve psikolojik etmenler incelenmektedir (Gül, 2002, s. 41).



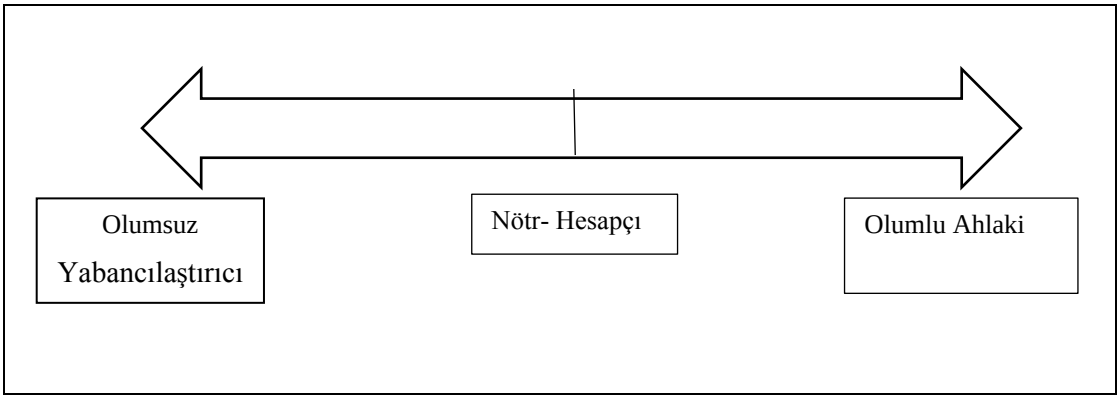
Şekil 3: Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın bu bölümünde tutumsal ve davranışsal bağlılık teorilerine değinilecektir. Bu teoriler; Etzioni'nin örgütsel bağlılık teorisi, Becker'in Yan-Bahis teorisi, O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağlılık teorisi, Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık teorisi, Kanter'in örgütsel bağlılık teorisi, Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık teorisi, Salancik'in örgütsel bağlılık teorisi, Meyer ve Allen'in üç bileşenli örgütsel bağlılık teorisi, Cohen'in örgütsel bağlılık teorisi, Klein'in örgütsel bağlılık teorisidir.

2.5.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Teorisi

Örgütsel bağlılık kavramını ilk olarak kategorilerine ayıran kişi Etzioni'dir. Etzioni örgütsel bağlılığı üç kategoride ele almıştır. Bunlar; ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve hesapçı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık kavramı gereği örgütüne bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütle özdeşleşmiş ve örgütün her sorununu kendi sorunu gibi görmeye başlamıştır. Çalışanlar kazandığı ödülleri kendisine bir kazanç görmekten ziyade örgüte sağladığı fayda olarak düşünmektedirler. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışanlar örgüte faydalı olamamakta ve kendisini örgütün bir parçası gibi görememektedir. Hesapçı bağlılık kavramı gereği çalışanlar gösterdikleri çabanın bir geri dönüşünü beklemektedirler. Eğer geri dönüş çalışanda doyumu sağlamazsa örgütsel bağlılığı zayıflamaktadır (Sarıçam ve Taş, 2021, s. 25).

Etzioniye göre örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için otorite ve gücün önemli olduğunu savunmaktadır. Örgütler çalışanlar üzerinde sağladığı bu etkiyi üç sınıflandırmada ele almaktadırlar. Bunlar olumlu-ahlaki, nötr-hesapçı ve olumsuz yabancılaştırıcıdır. Bu üç başlık Şekil 4'te olduğu gibidir (Sancı, 2018, s. 84).



Şekil 4: Etzioni'nin yaklaşımı.

Kaynak: (Sancı, 2018, s. 85).

Etzioni'nin örgütsel bağlılık modeli bir makro örgütsel teori olmasına rağmen, bireysel çalışanların örgütlere bağlılığını kavramsallaştırmanın çekici bir yolunu sunmaktadır. Sezgisel çekiciliğine rağmen literatürde çok az ilgi görmüştür. Bu durum, Etzioni'nin orijinal formülasyonundan ve üç katılım türünü ölçmek için uygun ölçeklerin bulunmamasından kaynaklanması mümkündür. Modelin karmaşıklığı hakim bakış açısının aksine, organizasyonlara duygusal katılımın iki boyutunda (ahlaki ve yabancılaştırıcı) belirgindir. Wiener (1982), ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın

bağımsız kavramlar mı yoksa tek boyutlu bir ölçeğin sadece zıt uçları mı olduğu konusunu daha önce gündeme getirmiştir. Ancak sorunu çözmemiştir. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, tek boyutlu bir ölçeğin yalnızca karşıt uçlarıysa, yabancılaştırıcı bağlılık kavramına gerek olmamaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte duygusal bir bağlanma biçiminin olumsuz kutbu olacaktır (Penley ve Gould, 1988, s. 45). Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık duygusallığı temsil ederken, hesaplayıcı bağlılık ödül ilişkisine dayanmaktadır (Bussing, 2002, s. 2).

Etzioni'nin orijinal formülasyonuna sınırlı ilgi gösterilmesinin ikinci bir nedeni, makro organizasyonel karakteri olabilmektedir. Bir organizasyonun baskın bir uyum sistemine sahip olduğunu ve bu orijinal formülasyonda, baskın uyum sistemi (örneğin, ücretlendirme) katılımın baskın bir boyutunu ortaya çıkarmaktadır (örneğin, hesaplama). Wiener (1982), bireylerin bir organizasyonla belirli bir şekilde ilişki kurmak için kişisel bir yatkınlığa sahip olduklarını savunmaktadır. Bir organizasyonun ağırlıklı olarak ücrete dayalı bir uyum yapısına ve üretme girişimine rağmen ahlaki bağlılığa yatkınlığıda göz ardı edilmemektedir. Ayrıca, bir organizasyonun alt birimlerinin değişebileceğini de örgütler öngörmektedir. Önemli miktarda araştırma, tek bir organizasyon içindeki yapıdaki çalışma grubu sistemi farklılıklarını belgelemiştir (Hall, 1963; Lawrence ve Lorsch, 1967; Grimes vd., 1972). Bu tür sistemik varyasyonlar, birçok durumdaki varyasyonlarla iyi bir şekilde ilişkilendirilebilmektedir (Penley ve Gould, 1988, s. 46-47).

Etzioni'nin bağlılık modelinin kökleri makro-örgütsel sosyolojik teoriye dayanmaktadır. Model, örgütsel güç veya kontrolün üç kaynağı ile bunlara karşılık gelen çalışan katılımı veya bağlılığı biçimleri arasında ayrım yapmaktadır. Bu üç kaynak; ücretlendirme gücü ve hesaplayıcı bağlılık, zorlayıcı güç ve yabancılaştırıcı bağlılık, normatif veya sembolik güç ve ahlaki bağlılıktır. Bu teoriye göre, her bağlılık biçimi, birey üzerinde uygulanan ilgili kontrol biçimine yanıt olarak gelişmektedir. Hesaplayıcı bağlılık, maddi faydalar veya teşvikler elde etmek için örgütsel olarak arzu edilen davranışın araçsallığını vurgulayan örgütsel uyum yapılarına yeterli bir yanıt sağlamaktadır. Yabancılaşma bağlılığı terimi, çevresel baskılardan deneyimlenen kontrol kaybı ve alternatif yokluğu tarafından bir eylem planına zorlamanın ışığında, olumsuz bir bağlanma biçimini tanımlamak için de kullanılmaktadır. Buna karşılık, ahlaki bağlılık, maddi olmayan veya sembolik ödülleri, paylaşılan normları ve kişisel özveriyi vurgulayan bir uyum yapısına dayalı olarak, olumlu-duygusal bağlanma ve

örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ile karakterize edilmektedir. Başlangıçta Etzioni, örgütsel uyum sistemlerinin tipik olarak tek bir iktidar biçimine dayandığını ve böylece tek bir baskın bağlanma biçimi oluşturduğunu kuramlaştırmıştı. Bununla birlikte sonraki araştırmacılar aynı organizasyonlar içinde, tanımlanan üç bağlılık biçiminin çeşitli kombinasyonlarının yaygınlığını göstermektedir. Bu nedenle, bir kuruluştaki bağlılığın belirli profili, bu nedenle, büyük olasılıkla, uyum yapısındaki ücretli, zorlayıcı ve sembolik unsurların belirli kombinasyonundan ve ayrıca çalışanları arasında potansiyel olarak farklı algılamalardan kaynaklanmaktadır (Hornung, 2010, s. 1082).

2.5.2. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Teorisi

O'Reilly ve Chatman teoride bağlılığı psikolojik olarak tanımlamıştır. Çalışanın örgüte duyduğu güveni, sadakatini, amaç ve hedeflerine sarılma duygusunu bağlılık ile özdeşleştirmektedir. Bu sayede çalışan örgüte daha çok bağlanmış olacaktır. O'Reilly ve Chatman teorisinde bağlılığı üç başlık altında toplamıştır. Bunlar (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493);

Uyum bağlılığı: Örgütteki çalışanların kendi düşüncelerinden çok örgütün hedeflerine göre hareket ettiği bu yaklaşımda, çalışanlar ödüller kazanabilmek ve cezalardan kaçabilmek adına örgütün değerlerine uygun davranmaktadırlar. Bir süre sonra çalışanlar artık örgütün değerlerini çok iyi benimsemiş ve kendi düşünceleri ile uyumlu hale getirmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 55).

Özdeşleşme bağlılığı: Kişiler ve örgütler birbiri arasındaki ilişki genellikle karşılıklı olmaktadır. Çalışan aidiyet duygusunu örgüte benimseyebildiği ölçüde özdeşleşmeyi sağlamış olmaktadır. Bu sayede de riskler ortadan kalkmaktadır. Bu bağlılığa göre çalışan kendisini örgütün amaç ve hedeflerine bağlılığını ifade etmektedir. Çalışanın örgütüyle özdeşleşmiş olması bağlılığını da artırmakta ve ait olduğu grupla iletişimi çok güçlü olmaktadır. Özdeşleşme bağlılığı daha çok duygusal temelli olduğundan bir çalışanın örgütünden kopabilmesi kolay olmayacaktır (Meyer ve Allen, 1991, s. 61-62)

İçselleştirme bağlılığı: Bu bağlılık örgütler ve çalışanlar arasında tam bir uyumun olduğunda gerçekleşmektedir. Çalışanın kendi iç dünyasındaki ihtiyaçları ve

beklentileri ile örgütünkiler arasında bir uyuşma sağlandıysa çalışan içselleştirme bağlılığını sağlamaktadır.

İçselleştirme ve özdeşleşme bağlılıklarına göre çalışanlar örgüt için faydalı olabilmek adına çok çaba sarf etmektedir. Zamanlarının çoğunu fayda sağlayabilmek adına işlere harcamakta bu sayede de örgütte kalma istekleri artmaktadır. Kendisini faydalı gören çalışanın örgüte duyduğu aidiyet duygusuda fazla olacaktır. Uyum bağlılığına bakacak olursak, çalışan sadece mevcut zamanı baz alarak çalışmalar yapmakta ve emeğinin karşılığına odaklanmaktadır. Çalışan ne kadar çalışırsa o kadar ödüllendirileceğini bildiğinden çok çalışmaktadır. Ancak duygusal temeli olmayan bu bağlılıkta aidiyet duygusuda zayıf olacaktır (Samadov, 2006, s. 61).

2.5.3. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Teorisi

Örgütlerde kültürleri gereği çalışanlara düşen belli başlı roller bulunmaktadır. Çalışanlar bu rollerinin gereğini yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu rollerin yerine getirilmesi için örgütler çalışanlarına teşvikler vermektedirler. Bu teşvikler içsel ve dışsal ödüller dediğimiz motivasyon sağlayıcılardır. İçsel ödüller dediğimizde örgütün sisteminin anlamsal yapısını, dışsal ödüller ise araçsal yapısını temsil etmektedir. Yani bir çalışan üretim süreçlerinde aktif bir şekilde yer alıyor ve bu durumu benimsiyorsa anlamsal bir bağlılık söz konusu olmaktadır. Aynı şekilde aldığı dışsal ödülleri sayesinde örgütle bir bağlılık kurabiliyorsa da bu da araçsal bağlılığı ifade etmektedir (Katz ve Kahn, 1977, s. 126-127).

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın, çalışanların rollerinin gereklerini yerine getiren ve onları örgüte bağlılık hissetmelerini sağlayan, ödüle dayalı bir sistem olduğunu öne sürmüşlerdir (Maden, 2019, s. 42).

2.5.4. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Teorisi

Kanter bağlılığı, örgütsel materyallerin ve kişisel deneyimlerin ortak bir noktada kesişmesinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlamaktadır. Buna göre sosyal sistem bir yandan sistematik ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir düzen kurarken, diğer yandan birey meydana gelen durumlara karşı olumlu ve olumsuz, duygusal ve akılcı bir şekilde kendisini yönlendirmektedir. Kanter'e göre toplumsal düzen ancak

insanlar tarafından desteklenebilir ve örgütsel ihtiyaçların karşılanması örgüt üyelerinin sisteme yönelik olumlu duyguları, bir başka deyişle örgüte bağlı ve itaatkâr olmaları ile doğrudan ilişkilidir. Bir başka deyişle Kanter'in yaklaşımına göre örgütsel ve sistemsel sorunlar, bireyin geçmiş deneyimlerinin oluşturduğu bağlılık ve örgüte yönelik olumlu düşünceleri ile çözülebilir (Kanter, 1968, s. 500).

Kanter, çalışanların farklı davranışsal ihtiyaçlardan etkilendikleri için örgütsel bağlılığın farklı türlere ayrılabileceğini açıkladı. Bu açıklama ile Kanter, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere 3 farklı türü olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Kanter, 1968, s. 501-510);

Devam bağlılığı, bireyin mevcut örgütte üyesi olmaya devam etmesini ifade etmektedir. Birey örgütten ayrılmanın maliyetini örgütte kalmanın maliyetinden yüksek bulduğunda örgütte kalmayı tercih edecektir. Devam bağlılığı, çalışanın kendisini örgütün devamlılığına adadığı anlamına gelmektedir. İşten ayrılmanın maliyetinin yüksek olması nedeniyle çalışanların kişisel fedakârlıklarının olacağı kabul edilmektedir. Çalışanın işini sürdürmek için önemli fedakârlıklar yapması, çalışanın örgütsel sistemin işleyişini sürdürmesi için güçlü bir ihtiyaç duyma olasılığını güçlendirecektir (Kanter, 1968, s. 515). Devam bağlılığı, bağlılık ve yatırım şeklinde iki unsurdan oluşmaktadır. Bağlılık, çalışanın bir örgüte üyelik karşılığında bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. Çalışan bir kez fedakârlık yapmaya karar verdiğinde, örgüte bağlılık artacaktır. Böylece örgüt üyeliği daha değerli ve anlamlı hale gelmektedir. Örgüte üye olmanın bir maliyeti vardır ve üyelikten ayrılmak kolay değildir. Yatırım çalışan ile organizasyon arasındaki bir tür ilişkidir. Çünkü çalışan mevcut ve potansiyel kaynakları organizasyona bağlamaktadır. Çalışan örgüte yatırım yaptığı sürece mevcut katılımı sayesinde gelecekte faydalar elde edebilmektedir. Çalışan, yaptığı yatırımlarla örgütle bütünleşir. Örgüt başarılı olduğu sürece çalışanlar da örgütün başarısından paylarına düşeni almaktadır (Orhan, 2019, s. 52-53).

Uyum bağlılığı, bireyin örgütün diğer üyelerine olan bağlılığını ifade etmektedir. Uyum bağlılığı, organizasyondaki bireyler arasında etkili bir bağ sağlamaktadır. Uyum taahhüdünün olduğu bir organizasyonda, işbirliği gibi durumlar üst düzeyde yaşanırken, iç çatışma ve kişilerarası kıskançlık çok düşük düzeyde yaşanmaktadır (Kanter, 1968, s. 515-517). Uyum bağlılığı, gruba karşı olumlu duygusal tutumları içermektedir. Gruba ait olma duygusu ve grup üyeleriyle olan ilişki, çalışana duygusal bütünlük kazandıracak ve onu örgüte bağlı hale getirecektir.

Bu bağlamda örgütler, çalışanların bağlılığını güçlendirmek ve bir arada tutmak için oryantasyon programları, yeni çalışanların örgüte duyurulması, üniforma, yaka gibi sembollerin kullanılması, kuruluşunun kutlanması gibi faaliyetler yürütmektedirler (Gül, 2002, s. 38-40).

Kontrol bağlılığı, bireyin örgütün değerlerine inanmasını ve bu değerlere uymasını ifade etmektedir. Kontrol bağlılığı, örgütün normlarına saygı duymayı ve örgütün normlarına bağlı olmayı gerektirmektedir (Kanter, 1968, s. 517).

2.5.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Teorisi

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelinin örgütsel bağlılığı açıklamaya uygun olduğunu ancak makro özelliği nedeniyle yeterince ilgi görmediğini savunmaktadır. Araçsal ve duygusal biçimler, örgütsel bağlılığın iki baskın görüşüdür. Bu nedenle Etzioni'nin makro örgütsel katılım modelinin uyarlanmış versiyonunun, örgütsel bağlılığın hem duygusal hem de araçsal bakış açılarının tek bir modeli olarak işlev görebileceğini ifade etmektedir. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde farklı uyum sistemlerinin ve bağlılık türlerinin varlığını görmenin mümkün olduğunu öne sürmüşlerdir (Penley ve Gould, 1988, s. 43-45).

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık teorisine göre ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Gürsel, 2017, s. 10).

Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütünü desteklemek için örgütün değer ve normlarını kabul etmesi, diğer bir deyişle onunla özdeşleşmesidir. Örgütüne kendi iradesiyle bağlı olan bir çalışan, örgütün sosyal hedefleri olduğunu fark ettiğinden, örgütsel faaliyetlere daha hevesli bir şekilde katılmakta ve örgütüyle özdeşleştiğini hissetmektedir (Sidal, 2022, s. 23).

Hesaplayıcı bağlılık, örgütsel bağlılığın araçsal görünümünü simgelemektedir ve bir değişim dönemine dayanmaktadır. Yani çalışanın örgütte kalmasının nedeni, örgütün belirli ödüller veren bir araç olarak görülmesidir. Çalışanlar, yöneticileriyle sağlıklı ilişkiler kurarak, daha iyi maddi ve manevi ödüllere ulaşmak için örgüt içinde tüm çabalarını göstermektedirler (Sidal, 2022, s. 24).Maddi ve manevi ödüller karşılığında çalışanlar örgüte bağlılıklarını bir araç olarak görebilirler (Gürsel, 2017, s. 10). Sonuç olarak, çalışanlar örgütten bazı faydalar elde ederler ve bu faydalar devam ettiği sürece örgütlerine bağlılıklarını sürdürürler.

Yabancılaşma bağlılığı, yabancılaşmaya dayalı bağlılık olarak örgüt içinde yabancılaşan belirlenmiş çalışanların hareketsizliği olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle örgüt mensupları, işten ayrılmaları nedeniyle ciddi maddi kayıplar yaşayacakları bunun zor olduğu düşüncesiyle de örgütte kalmaktadırlar. Bu durumda çalışanın örgütsel bağlılığı yükümlülüğe dayanmaktadır (Gürsel, 2017, s. 10). Dolayısıyla yabancılaştırıcı bağlılık, olumsuz bir örgütsel bağlılıktır ve çalışanlar örgüt üyeliğini sürdürmekte zorlanırlar.

2.5.6. Becker'in Yan-Bahis Teorisi

Becker'in teorisine göre çalışanlar ve örgüt arasında ilişki ekonomik bir temele dayanmaktadır. Çalışanlar örgütlerinden elde ettikleri bazı yatırımları bulunmaktadır. Becker'in teorisine göre bu yatırımlara 'yan bahis' denmektedir. Yan bahis kavramı bireylerin kendisi için önemli gördükleri birikimleri ve yatırımlarını kapsamaktadır (Weibo vd., 2010, s. 13). Diğer bir deyişle, bir kişinin tutarlı bir faaliyet alanına bağlı olarak kendisi için değerli bir şey yapmasını ifade etmektedir. Bu faaliyet çizgisi tutarlı bir şekilde takip edilmezse, birey kendisi için değerli olanı kaybetmektedir. Becker, bireylerin kendilerini sosyal olarak kabul edilebilir bir eylem rotasında tutmak için yan bahisler yaptıklarını savunmaktadır (Hundito, 2022, s. 3).

Becker'e göre yan bahis adı altında dört önemli kaynak bulunmaktadır. Bunlar (İlsev, 1997, s. 31-33);

- Toplumun beklentileri: Çalışanlar sürekli bir toplum baskısı altında oldukları için rahat hareket edememektedirler. Örneğin, yüksek performans beklentisi, çok iş değiştirmemesi, örgüt için faydalı olabilmesi vb. gibi birçok toplumsal beklenti bulunmaktadır. Sürekli beklenti içerisinde olması çalışanı olumsuz etkileyecektir. Davranışlarını kısıtlayan bu etmenlerden dolayı çalışan mevcut işini değiştirme gereği duyacaktır. Çok iş değişikliği yapan çalışanlarda toplum tarafından güvenilmez olarak yaftalamaktadır (Belli, 2014, s. 51).
- Bürokratik düzenlemeler: Örgütler çalışanlarının her ay maaşlarının bir kısmını kesip emeklilik için ayırmaktadılar. Ya da çalıştığı süre boyunca çalışan maddi ve manevi bir sürü kazanım sağlayacaktır. Eğer örgütten ayrılırsa bu kazanımları

kaybedeceğinin farkında olan çalışan yan bahse sürüklenmek durumunda kalacaktır. Bu şartlar altında da çalışanlar işi bırakmaktan kaçınacaklardır.

- Sosyal etkileşimler: Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki iletişim sonucunda birbirleri hakkında belirli izlenimlere sahip olacaklardır. Eğer bu izlenimler olumlu yöndeyse çalışan bu davranışlarına devam etmektedir. Diğer bi yandan çalışan sağladığı imajını zedeleyecek olumsuz davranışlar sergilemekten herzaman kaçınacaktır (Taş, 2017, s. 44).
- Sosyal roller: Çalışanlar bulundukları örgütlerin kültürlerine göre bazı rollere bürünmektedirler. Bu roller gereği yan bahisler oluşturan çalışanlar istese bile rolünden çıkamamaktadır. Çünkü işe başladığından itibaren belirli bir konuma erişmiş çalışan kıdemini kaybetmek istemeyecek ve davranışlarını devam ettirecektir.

Becker'in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık ekonomik temellere dayanmaktadır. Çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları bulunmamakta ve gösterdikleri çabanın karşılığını aldıkları takdirde bağlılıkları artmaktadır. Eğer örgüt çalışanının doyumunu sağlayamazsa motivasyonu düşecek ve bu durum işten ayrılmaya kadar gidebilecektir (Yılmaz, 2018, s. 55).

2.5.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Teorisi

Salancik'in teorisine göre çalışanların davranışlarının incelenmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çalışan davranışları bir örgütte her süreçte önem arz eden bir konu olmaktadır. Davranışlar üzerinden örgütteki verimlilik etkilenebildiği gibi bağlılıkla da arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanın göstermiş olduğu her tutum davranışıyla direk bağlantılıdır. Salancik bağlılığı, *"kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur"* şeklinde tanımlamaktadır (Mowday vd., 1982, s. 20).

Örgütlerin kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. Çalışanlar işe başladıkları andan itibaren bu kültürün bir parçası haline gelmekte ve bu duruma uyum sağlamaya çalışmaktadır. Uyum sağlamak için çalışan davranışlarını örgüt için faydalı işler yaparak göstermektedir. İşiyle uyumlu hale çalışan huzurlu bir iş ortamında çalışacak ve iş stresini ortadan kaldıracaktır. İş stresi örgütlerde birçok olumsuzluğu peşinden

sürekleyen bir konudur. Stresin olduğu ortamda hata yapılma olasılığı çok fazla olacak bu da süreçte aksamalar meydana getirecektir. Stresli olan çalışanın örgüte duyduğu güven ve bağlılığı azalacaktır (Mowday vd., 1982, s. 20-21).

Çalışanlar örgütlerinde karşılıklı bir menfaat ilişkisi içine girebilmektedir. Ancak Salancik teorisinde menfate dayalı bir ilişki olmaması gerektiğini çalışanların davranışlarını örgüte faydalı olabilmek adına sergilemesi gerektiği üzerine durmaktadır. Yani bu teori psikolojik temellere dayanmaktadır. Çalışan kendisini örgüt için faydalı olabileceğini hissetmeli bu durum için hazır olmalıdır (Karakaş, 2014, s. 24).

Davranış bilimciler, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme istekliliği ve kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirme olarak değerlendirirler. Staw, bu yaklaşımı tutumsal bağlılık kavramıyla ifade etmektedir. Staw, örgütsel bağlılığın tutumsal yaklaşıma göre tanımlanması durumunda psikolojik sürecin hafife alınabileceğini savunmaktadır (Stevens vd., 1978, s. 380-396). Salancik çalışan davranışlarını incelerken her davranışın bağlılığın farklı olduğunu keşfetmiştir. Kişinin ortaya koyduğu her davranışın farklı özellikler içermesinden ötürü bağlılıkta bu doğrultuda etkilenmektedir. Bağlılığın farklılık içermesini ve derecesini belirleyen dört faktör şu şekilde söylenebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493);

- Çalışanın sergilediği her davranış açık bir biçimde ortaya konulmalı, belirsizliklerden kaçınılmalı ve hiçbir şüphe barındırmamalıdır.
- Çalışan davranışını bir topluluğun önünde gösterebilmeli ve kendisini net bir biçimde ifade edebilmelidir.
- Ortaya konulan davranış geri dönüşü mümkün olmayan sonuçlar doğuracağından bunun bilincinde olunmalı ve bu bilinçle davranışlar sergilenmelidir.
- İç veya dış hiçbir etkenden etkilenmeden çalışan isteyerek davranış sergilemelidir.

Becker ve Salancik'in teorileri birbirine benzemektedir. İki teoride de oluşan bağlılığın süreklilik sağlayabilmesi için çalışanların örgüt içindeki davranışlarında uyum ve tutarlılık sergilemesi gerekmektedir. Ama ayrılan bir yönleri bulunmaktadır. Becker'in genellikle bağlılığın sağlanmasını çalışanların kayıpların farkında

olabilmesini ve kayıp yaşamamak adına çalışmaları üzerine odaklanmıştır. Salancik ise olaya, örgüt ve çalışan arasında yakalanmış iyi bir uyum davranışlarına yansıyacak böylece de bağlılık sağlanacak şeklinde yaklaşmaktadır.

2.5.8. Meyer ve Allen'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Teorisi

Örgütsel davranış bilimcilerinden bazıları (Wiener, 1982; Mowday, Lyman, ve Steers, 1982) örgütsel bağlılığın tüm örgüte hissedildiğini kabul ederek, genellikle örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir yaklaşımla ele almaktadır. Ayrıca başka bir grup araştırmacı (Angle ve Perry, 1981; O'Reilly ve Chatman, 1986; Penley ve Gould, 1988; Meyer ve Allen, 1991) örgütün farklı unsurlardan oluştuğunu ve bir çalışanın farklı organizasyonlar geliştirebileceğini belirtmektedir.

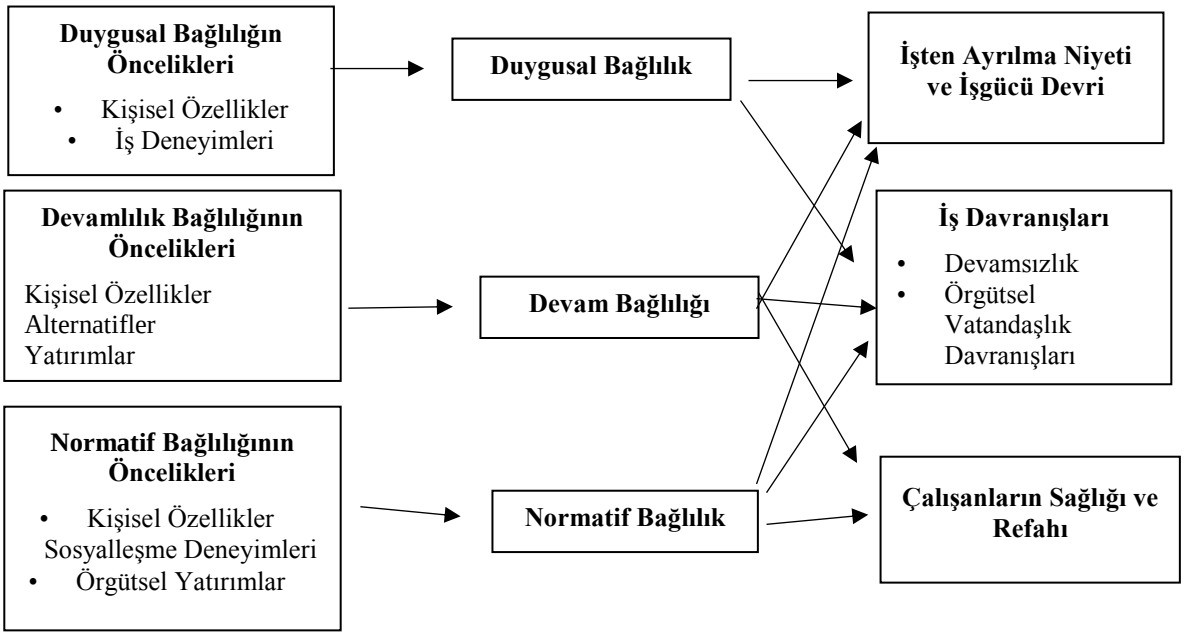
Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve katılımıdır. Güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar şirkette kalmaya devam etmektedirler. Örgütlenmeyi de kendileri istedikleri için yapmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 69).

Devam bağlılığı, çalışanın mevcut işyerinde maaş, emeklilik hakları ve kar payı gibi fırsatlardan vazgeçmenin maliyetinin farkında olmasından ötürü çalışmaya devam ettiği boyutu ifade etmektedir. Çalışmaya devam etme bağlılığı güçlü olan çalışanlar, finansal ihtiyaçları, yeni işe uyum sağlamadaki güçlükleri vb. nedenlerle örgüte bağlı hale gelmektedirler (Meyer ve Allen, 1991, s. 71).

Normatif bağlılık: Normatif bağlılık, çalışanın çalışma kültürü ve diğer sosyal normlar nedeniyle örgüte üye olmaya devam etmek için baskı ve zorunluluk hissetmesidir. Çalışanların güçlü normatif bağlılığı varsa, yaptıklarının faydalı olacağını düşündükleri için mevcut örgütlerinde çalışmaya devam etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991, s. 72).

Çok boyutlu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bileşenlerin hedeflerle özdeşleşme sürecidir. Organizasyonu oluşturan bileşenler yönetim, müşteriler, sendikalar, çalışanlar, hükümet, yasalar, tedarikçiler ve halktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bu bileşenlere olan farklı bağlılıkların toplamından ortaya çıkmaktadır. Allen ve Meyer, örgüt bağlılığı literatürün de en tanınmış araştırmacılardır. Örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modelde açıkladılar. Bu modele

göre psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkidir. Çalışanın örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı bileşenden etkilenir. Bu örgütsel bağlılık modelinin üç bileşeni arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991, s. 69-74);



Şekil 5: Üç bileşen modeli

Kaynak: (Meyer ve diğerleri, 2002, s. 21)

Şekilden de anlaşılacağı gibi, çalışanın örgüte bağlılığını belirleyen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bileşenlerinin farklı alt boyutları bulunmaktadır. Çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını belirleyen alt boyutlar, çalışanın örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesi ve bu amaç ve değerleri paylaşmasıdır.

Meyer ve Allen, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, örgütsel bağlılık türleri olarak değil, örgütsel bağlılık bileşenleri şeklinde kullanılması gerektiğini savunmaktadır (Meyer vd., 1990, s. 4). Örgütsel bağlılığı çok boyutlu yaklaşıma dayalı olarak inceleyen araştırmacılar arasında benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Çok boyutlu yaklaşıma dayalı olarak örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacıların görüşleri şu şekildedir (Meyer vd., 2001, s. 5).

Angle ve Perry (1981) Değer Taahhüdü (Kalma taahhüdü); Kuruluşun amacını destekleme ve örgütsel üyeliklerini koruma taahhüdü şeklinde ele almaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986) Uyum Tanımlama ve İçselleştirme; Çalışanların belirli dışsal ödüller için araçsal katılım ve iletişime girme arzusuna dayalı olarak organizasyona katılımı bireyler arasındaki uyumluluğa dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988) Ahlaki Hesaplamalı Yabancılaştırma; Örgütsel hedeflerin kabulü ve bunlarla özdeşleşmeye dayalı bir organizasyona olan bağlılığı çalışanların şartlara uyması için teşvik almalarını içermektedir. Meyer ve Allen (1991) Duyuşsal Devamlılık; Normatif çalışanın duygusal bağlılığı, özdeşleşmesi ve organizasyona katılımını içermektedir. Şirketten ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkında olan bir çalışan, istihdamı sürdürmek için bir zorunluluk hissine kapılmaktadır. Mayer ve Schoorman (1992) Değer Sürekliliği; Örgütsel amaç ve değerlere inanma ve kabul etme, örgüt adına önemli çaba sarf etmeye istekli olma ve örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunu içermektedir. Jaros ve diğerleri (1993) Duygusal Devamlılığı; Ahlakı bireyin, sadakat, sıcaklık, aidiyet, zevk, düşkünlük vb. duygular yoluyla çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlanma derecesidir. Bireyin, ayrılmanın yüksek maliyetleri nedeniyle bir yerde kilitli kalma hissi yaşama derecesi ve amaçlarını, değerlerini ve misyonlarını içselleştirme yoluyla bir kuruluşa psikolojik olarak bağlanma derecesi bulunmaktadır.

2.5.8.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen bağlılığın üç biçimini tanıtmasına rağmen, duygusal veya duygusal bağlılık örgütsel bağlılık literatüründe en yaygın bağlılık biçimidir. Aslında, kendini güçlü bir şekilde adamış bireyler, kendileriyle özdeşleşmektedirler (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın bir alt boyutudur. Ancak örgütsel bağlılığın bir zorunluluk veya zorunluluk duygusundan etkilenmeyen tek alt boyutudur. Bu nedenle yöneticilerden veya politikalardan etkilenebilmektedir (Kumari ve Afroz, 2013, s. 12).

Duygusal bileşen genellikle kişisel hedefler/değerler ile örgütsel hedefler/kurumsal değerleri ifade etmektedir. Örneğin, duygusal anlamda işyerine duyduğu bağlılık bir çalışan samimi bir ilişkiye sahip olduğunda meslektaşları ve amirleri ile arasında bulunan çalışma bağı, iş gücünün artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Ake, 2019, s. 28).

R. M. Kanter bağlılığı *"bireyin duygulanım ve duygu fonunun gruba bağlanması"* olarak tanımlamıştır (Kanter, 1968, s. 507). Buchanan bağlılığı, *"örgütün amaç ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve örgüte tamamen araçsal değerinden ayrı olarak kendi iyiliği için partizan, duygusal bir bağlılık"* olarak tanımlamıştır (Buchanan, 1974, s. 533).

Robbins (1997), duygusal bağlılığı *"çalışanın iyi tanımlanmış bir organizasyon kültürüne yatırım derecesi; birey, kuruluşun yerleşik ve görünür değerlerine bağlı kalarak kendi imajını geliştirir"* şeklinde tanımlamaktadır. Greenberg'e (1999) göre duygusal bağlılık, *"insanların bir örgüt için çalışmaya devam etme isteklerinin gücüdür, çünkü onlar örgütün temel amaç ve değerleriyle aynı fikirdedirler"*. Sanders, Dorenbosch ve DeReuver'ın (2008) çalışmasında duygusal bağlılık; *"Güçlü bir şekilde bağlı olan bireyin kendini örgütle özdeşleştirdiği, örgütle ilişkisine dâhil olduğu ve ilişkiden keyif aldığı örgüte karşı duygusal bir bağlılık"* şeklinde ifade edilmektedir. Duygusal örgütsel bağlılıkla ilgili tüm tanımlar, örgütle güçlü bir ilişki kurma arzusu, örgütsel değer ve hedefleri kabul etmesi olarak alınan çalışanın örgütle olan bağını vurgulamaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın amaçlarını örgütün amaçlarıyla ne zaman sınıflandırdığı ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt üyeliğini sürdürdüğü anda gerçekleşir (Ünsalan, 2016, s. 21-22).

Duygusal bağlılığın öncülleri şunlardır (Allen ve Meyer, 1990, s. 17-18):

- İşin Zorluğu: Genel olarak, örgütteki işlerin zorlu olması,
- Rol Açıklığı: Çalışandan beklenenlerin net bir şekilde açıklanması,
- Amaç Açıklığı: Çalışanın görevini niçin yaptığını net bir şekilde anlaması,
- Amaç Zorluğu: Çalışanın iş gereklerinin zorlayıcı unsurları içermesi,
- Yönetimin Önerileri Dikkate Alması: Üst düzey yöneticilerin, çalışanların önerilerini dikkate alması,
- Çalışan Arasındaki Uyum: Çalışanlar arasında yakın ilişkilerin olması,
- Örgüte Güven: Çalışanların örgütün verdiği sözleri tutacağına dair güveni,
- Kişisel Önem: Çalışanın, işinin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığını hissetmesi
- Eşitlik: Çalışanların örgütte hak ettiklerinden çok daha fazlasını elde etmesi,
- Geri Bildirim: Çalışanlara performansları konusunda geri bildirim verilmesi,
- Katılım: Çalışanların iş ile ilgili kararlara katılımının sağlanması.

Duygusal bağlanmanın tutum, tatmin ve katılımdan farklı olduğu birçok araştırma ile kanıtlanmıştır. Öte yandan, duygusal bağlılığı etkileyebilecek farklı etmenler olabilir. Bir ürün/hizmet/marka deneyiminden sonra müşterilerin duygusal bağlarının değişimi ve etkileri literatür de çok farklı şekillerde araştırılmıştır (Thomson vd., 2005, s. 77-80).

Duygusal bağlılık genellikle kendiliğinden gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın örgütle isteyerek yakınlık kurması sonucunda bağlılık meydana gelmektedir. Bir örgütte duygusal bağlılığı sağlamış çalışanların özellikleri şu şekillerde ifade edilebilmektedir (Porter vd., 1974, s. 53);

- Örgütün çalışanı olarak kalmaya istekli olmak,
- Örgütsel amaçları ve normları içselleştirmek,
- Örgütün hedeflerine ulaşması için çaba sarf etmektir.

Çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütünkiler kesiştiği zaman bağlılığın ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kısaca çalışanın örgüte duyduğu güven ve bağlılığı ifade etmektedir (Noordin vd., 2010, s. 1-10). Her örgüt duygusal bağlılığı güçlü çalışanlar ile yoluna devam etmek istemektedir. Çünkü bağlılığı olan çalışan en ufak bir olumsuzlukta gemiyi terk etmeyecek ve evine sahip çıkacaktır. Bu tarz çalışanlara duyulan güven sayesinde örgüt her türlü riskli kararı alabilecektir. Bu riskli kararlar örgütü sektöründe lider konumuna sokabilmekte ve rekabette farklılık yaratabilmektedir.

Karşılıklı olan bağlanmada örgüt faydalanabildiği gibi çalışanlarda kariyerlerinde birçok fırsat elde etmektedirler. Örgütün yöneticileri kurumuna avantaj sağlayan çalışanını yükselmesi konusunda destekleyecektir. Terfi veya maddi ödüller sayesinde motivasyon sağlayan çalışan mesleki anlamda kendini geliştirecektir. Bu sayede performansında yükseliş meydana gelecektir. Genel anlamda bakacak olursak duygusal olarak bağlılığı yüksek çalışanın o oranda performansında artış gözlemlenmektedir. Aralarında parelel bir ilişki söz konusudur (Bayram, 2017, s. 126).

Her örgütün kendi kuralları ve değerleri bulunmaktadır. Örgütün atmosferine bakıldığında yani kültürü özümsendiğinde çalışan ne yapması gerektiğini bilecek ve hatalara düşmeyecektir. Huzurlu bir iş ortamında çalışanlar daha verimli olabilmektedir. Bütün bunların hepsi çalışanın örgütle arasında duygusal bir bağ kurmasında kolaylık sağlayacaktır (Ulu, 2019, s. 126).

2.5.8.2. Devam Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın bir diğer bileşeni olan devam bağlılığı ise yatırımlar/yan bahisler ve alternatif eksikliği olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Becker'in yan bahsi teorisi, devam bağlılığının temelini oluşturur (Jaros, 1993, s. 952). Becker, çalışanın örgütte çalışmaya devam etmemesi durumunda yan bahislerin kaybedileceği için çalışanın örgüte bağlılık geliştirdiğini belirtmektedir. Becker, çalışanın örgütten ayrılmanın maliyeti nedeniyle örgütte çalışmaya devam ettiğini vurgulamaktadır.

Meyer ve Allen'a göre Becker'in yan bahisleri ve alternatif iş fırsatlarının olmaması, devam bağlılığının bir başka alt boyutudur. Ancak devam bağlılığının boyutsallığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, alternatiflerin olmamasının bağlılığı getiren bir faktör olmadığını ve modelin devam bağlılığının sadece bir alt boyuttan oluştuğunu, yani yatırımlar olduğunu iddia etmektedirler.

Bu bileşen, başka bir iş yerine aktarılması zor olabilecek uzmanlık becerileri ve kişinin mevcut sosyal çevresiyle kurduğu bağlar da dâhil olmak üzere kişinin mevcut istihdamına ilişkin yan dallarını içeren istihdamın araçsal yönleriyle ilgilenmektedir. Bu bağlılık biçiminin bir başka yönü de karşılaştırılabilir fırsatların erişilebilirliği ve belirli bir istihdamla bağlantılı faydalarla ilgileniyor olmasıdır. O'Reilly ve Chatman (1986) bunu uyum olarak adlandırırken, Penley ve Gould (1988) 'Hesapçı' olarak adlandırmış ve bu bağlılığın maddi ödüller tarafından motive edildiğini ileri sürmektedir. Allen ve Meyer ise bu bağlılığı devamlılık bağlılığı olarak adlandırmakta ve kişinin mevcut iş yerinden kaynaklanan maddi kayıplarla karakterize edilmektedir. Devamlılık bağlılığı iki unsurdan oluşmaktadır; birincisi, ayrılma ile ilgili algılanan fedakârlıklar yani sosyal ve ekonomik maliyetler, ikinci olarak çalışanların alternatif eksikliği algısı yer almaktadır (Culpepper, 2011, s. 520-527; Powell ve Meyer, 2004, s. 157-170).

2.5.8.3. Normatif Bağlılık

Çalışanın örgütüne bağlılığının bir sonucu olarak gelişen normatif bağlılığın da alt boyutları olduğu belirtilmektedir. Normatif bağlılığın alt boyutları ise aile ve kültürel değerler ile örgütsel yatırımlardır. Daha sonraki bir makale de Meyer ve Allen

(1996) modelin çok boyutlu olduğu yönündeki erken hipotezlerini destekleyen sonuçlar elde ettiler.

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalma zorunluluğu hissettiği yerdir. Normatif bağlılıkta, çalışanların örgütün yönetimine ve örgütün normlarına daha fazla itaat etmesi ve daha az itaat etmesi muhtemeldir (Alyami, 2013, s. 34).

Bireyler kendilerini kurumlarında kalmak zorunda hissettiklerinde hissedilen bağlılık adı altında üçüncü bileşen oluşmuştur. Meyer ve Allen bunu normatif bağlılık olarak adlandırmıştır. Aile ve sosyal destekten ilham aldıklarını iddia etmektedirler. Bu bileşen şu görüşleri savunmaktadır (Fıscher Ve Mansell, 2009, s. 1339-1345);

- Birey tarafından hissedilen içselleştirilmiş normatif bağlılık yaklaşımı, kurumun hedeflerine ve ihtiyaçlarına katkıda bulunmaktadır.
- Bu bileşen örgüte girmeden önceki ve sonraki deneyimlerden etkilenmektedir. Örneğin, bireyin ailesinin inanç ve beklentilerinin yanı sıra bireyin ahlaki kodları ve gerekçeleri gibi.
- Aile üyelerinden ve daha geniş toplumdan gelen beklentiler ve baskılar nedeniyle mütevazı geçmişlerden ve kolektif toplumlardan gelen çalışanlarda normatif bağlılığın önemli olması beklenmektedir. Bu durum, bireylerin otoriteleri kabul etmelerinin ve onlara sadık olmalarının beklendiği yüksek güç mesafeli toplumlarda da geçerlidir ve bu tür hiyerarşik toplumlarda normların bir parçasıdır.

Normatif bağlılık kavramı Allen ve Meyer'in çalışmalarından önce 1960'lı ve 1970'li yıllara dayanmaktadır. Kanter, "bireyi ahlaki açıdan zorunlu kılan normlara, değerlere ve içsel kanaatlere bağlılık" olarak tanımlanan Değerlendirici-Kontrol Bağlılığı terimini kullanmıştır. Görünüşe göre aynı çizgide çalışan Etzioni bireyin kurumun amaç ve değerleriyle yüksek derecede pozitif uyum olarak tanımlanan kuruma ahlaki bağlılığından bahsetmiştir. Ayrıca, Marsh ve Mannari bazı çalışanların statü veya çalışma ortamındaki rahatlığa bakılmaksızın kurumlarında kalmaları için ahlaki bir gerekçe hissi olarak ortaya koydukları 'ömür boyu bağlılık normu' terimini önermiştir. Mevcut literatürden, normatif bağlılığın devam bağlılığına zıt bir duruş sergilediği tahmin edilebilmektedir. Normatif bağlılık, devam bağlılığında olduğu gibi araçsal ya da ekonomik nedenlerle örgütte kalmak yerine, çalışanı ahlaki açıdan doğru bir hareket tarzı olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaya motive etmektedir (Meyer ve Parfyonova, 2010, s. 290-294).

2.5.9. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin işyerlerine, işverenlerine, mesleklerine, hizmette bulunduğu kesimlere ve arkadaşlarına olan farklı türden bağlılıklarını içermektedir. Farklı türden grupların bir araya gelerek oluşturduğu bu yaklaşıma göre bağlılığı etkileyen iç ve dış unsurların birleşimi şeklinde oluşmaktadır.

Örgütler kurulurken hitap ettikleri kesimlerin amaçlarına ve ihtiyaçlarına hitap edebilmeyi görev edinmektedirler. Eğer hizmette bulundukları grupların amaçlarına karşılık verebiliyorlarsa ihtiyaçlarına hızlı ve doğru bir şekilde geri dönüş sağlayabiliyorlarsa örgüt kendisini başarılı görmektedir.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramı birçok yönden kavramsallaştırılmış ve incelenmiştir. Zaman içinde araştırmacılar örgütsel bağlılığın çalışan devri, iş performansı, örgütsel etkinlik ve diğerleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu fark etmiş ve birçok araştırmanın odak noktası haline gelmiştir.

Geçici olarak örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğuna inanılan (örneğin; Cameron, 1994; Meyer ve Allen, 1997) ana temalar arasında şunlar yer almaktadır (Qing, 1998, s. 250):

- Bir kurumdaki insanların günlük yönetimini içeren İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Bir kuruluşun rekabet gücünü etkileyen işlerin yeniden düzenlenmesini (ve ortadan kaldırılmasını) içeren değişim yönetimi.

İKY uygulamalarının yönetimi güçlü bir şekilde tartışılmıştır (örneğin; Meyer ve Allen, 1997) bireylerin kurumun performansına ilişkin algılarının işe alma ve seçme, sosyalleştirme ve eğitim, değerlendirme ve eğitim gibi İKY uygulamaları terfi, ücret ve yan haklar, örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, çalışan hisse sahipliği planı gibi ücretle ilgili bazı uygulamalardan önemli ölçüde etkilenebilir (Klein, 1987). Örgütlerin, örneğin bir planı finansal açıdan anlamlı hale getirerek, bireylerin karar alma sürecine katılma fırsatlarını artırarak veya esnek saatler gibi "aileye duyarlı faydalar" sağlayarak bireylerin faydalarına vurgu yapması, örgütün amacı buysa örgütsel bağlılığı artırabilmektedir (Qing, 1998, s. 251-252).

Kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaları için işyerindeki insanları yönetmek, insan kaynakları yönetiminin önemli ve zorlu bir işlevidir. Çalışanın örgütsel bağlılığı, bir örgütün etkinliği için hayati öneme sahiptir. Aynı şekilde herhangi bir örgütün büyümesi, çalışanın büyümesi için de hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, kuruluşların yüksek bağlılık gerektiren iş uygulamalarına katılmaları önemlidir. bağlılık insan kaynakları sistemlerini kullanan kuruluşların, kontrol sistemine sahip olanlardan daha yüksek üretkenliğe ve daha düşük çalışan devrine sahip olduğunu gösterme eğilimindedir (Nwokeocha, 2015, s. 101).

Örgütsel bağlılık kavramı, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışta önemli bir değişken olarak görülmektedir. Milgo, Namusonge, Kanali ve Makokha (2014) tarafından yapılan bir araştırmaya göre verimliliğe ulaşmak için başarılı olan herhangi bir kuruluşun, bağlı çalışanlara sahip olmayı birincil insan kaynakları hedefi olarak düşünmesi gerektiğini savunmaktadır (Odoh, 2021, s. 22).

Örgütsel bağlılığın önemi, çalışan bağlılığının bir dizi başka fayda ile ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatminini ve iş performansını artırmakta (Khurshid, vd. 2015; Dominic ve Salim, 2018), Musa ve Ibrahim, (2017) çalışmasına göre ise çalışanın işten ayrılma niyetini, ciroyu ve devamsızlığı azaltmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine nasıl derinden dahil olduklarına ve örgütleriyle nasıl özdeşleştiğine odaklanır. Bir çalışanın, örgütünün inanç ve değerlerini paylaşma arzusudur. Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavramlar; bireylerin bir örgütte kalmasını sağlayan psikolojik durumları, zihniyet veya arzularıdır (Odoh, 2021, s. 23-24).

Daha rekabetçi bir küresel ortamda, ticari kuruluşların değişikliklere esnek ve yeni yollarla yanıt vermesi gerekiyor. Böylece örgütsel bağlılık kavramı da bu tür zorluklarla nasıl yüzleşileceğini belirlemede daha da önemli hale gelmektedir. Bazen işverenlerin işlerinde karşılaştıkları sorunlar karmaşık hale gelmektedir. Bu duruma çözüm olarak çalışanların bağlılığını desteklemek en başta gelen fikirlerdendir. Çalışanların bağlılığı beraberinde memnuniyetlerde artışı getirmekte ve iş doyum düzeylerini artırmaktadır (Alamır, 2012, s. 157).

Çalışanlar, firmalarının kendilerine beceri ve bilgi gelişimi için olanaklar sunduğunu algıladıklarında bu durum çalışanların başarı duygusunu harekete geçirmelerine yardımcı olabilmektedir. Şirketler işgücüne olan bağlılıklarını

gösterdikleri zaman çalışanlar da örgütsel olarak bu duruma karşılık verebilmektedirler.

Bazı akademisyenler ayrıca işverenden iş gücüne destek, değer ve/veya adalet sinyalleri gönderen örgütsel faktörlerin örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir. Örneğin, seçme uygulamaları yüksek nitelikli çalışanların işe alınmasına yol açabilmekte ve sonuç olarak da çalışanların beceri ve bilgilerinin geliştirilmesinde merkezi bir işleve sahip olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın anlaşılması önemlidir. Çünkü örgütler, sistemleri ve süreçleri yönlendiren bireylerden oluşmaktadır. Bu kişilerin kurumun değerlerine uyum sağlaması ve kurumda kalmaya ve kurum adına çalışmaya niyetli olması, kurumun hayatta kalmasını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, çalışanların müşterilere sunulan ürünün yüzü olduğu hizmet sektöründe daha da kritiktir. Ayrıca, birçok araştırmacı örgütsel bağlılık ile diğer önemli örgütsel tutumlar ve sonuçlar arasındaki bağlantıları ortaya koymuştur: devamsızlık, işten ayrılma, katılım, iş tatmini, performans ve etkinlik gibi. Bu tür olumsuz davranışlar bir üretim firmasının nihai ürününe yansımayabilir, ancak bir çalışanın davranışı ile kalıcı bir etki bırakabilmekte ve hizmet odaklı bir şirket için ciddi yankılar yaratabilmektedir. Özellikle de modern müşteri dünyasındaki sosyal medyada yapılan yorumlar ve video paylaşımları bunlara örnektir (Ake, 2019, s. 30). İşyerinde çalışılması gereken ikinci bir kritik husus, örgütsel bağlılık ile performans, üretkenlik ve hizmet sunumu şeklindeki çıktılar arasında algılanan bağlantıdır. Bu önemlidir çünkü bir kurumun çıktılarının seviyesi ve kalitesi kurumun devamlılığını ve başarısını belirler. Mayer ve Schoorman (1992) bağlılık, performans, memnuniyet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bağlantılar kurmuştur. Ancak, Balfour ve Wechsler'in (1991) çalışması, bağlılık ve performans/verimlilik arasında önemli bir bağlantı olmadığı konusunda ısrar ederek aksi yönde bir görüş ortaya koymaktadır. Guay ve diğerleri (2015), bir bireyin müşteri hizmetleri yönelimi ve dürüstlük özelliklerinin örgüte bağlılık düzeyi ile olumlu yönde bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir. Bu önemli bir argümandır, çünkü bireyin kişilik özelliklerinin müşterilere özen göstermeye ve dürüstlüğe yatkın olması nedeniyle kısmen örgütüne bağlı olacağını ileri sürmektedir (Ake, 2019, s. 32-33).

Örgütsel bağlılığın gelişiminde önemli bir rol oynayan ve işgücü üzerinde doğrudan ya da gölge bir etkiyi tetikleyen şeyin, bireylerin örgüte ilişkin algılarının yanı sıra örgütün kurumsal uygulamaları olduğu açıktır. Dolayısıyla, rekabetçilik için yarışan kuruluşlar için örgütsel bağlılığın etkisini yönetmek kaçınılmaz olarak bireylerin algılarını etkilemeye ve kurumsal uygulamalarına dikkat etmeye yol açmaktadır.

2.7. Örgütsel Bağlılığın Yararları ve Zararları

Özellikle bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojisinde onlarca yıl süren sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler, son birkaç yılda küreselleşmiş bir iş gücü yaratmaktadır. Bu nedenle günümüzün yöneticileri kuruluşlarının insan kaynakları yönetiminde özellikle uygun yetenekli yeteneklerin işe alınması ve elde tutulması üzerinde önemle durmaktadırlar. Bir kavram olarak örgütsel bağlılık, yıllar içinde araştırmacılar tarafından çeşitli çalışmalarda incelenmiş, tanımlanmış ve ölçülmüştür. Aynı zamanda da çeşitli formları farklılaştırılarak ve çok boyutluluğu tesis edilmiştir. Bu çalışmaların çoğu bağlılığın ya tutumsal ve davranışsal yönlerine ya da sosyal kimlik teorisi ve bununla ilgili kavramlara dayanmaktadır. Temeline veya biçimlerine bakılmaksızın bir yapı olarak, çalışanların elde tutulması üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olma potansiyeline sahip çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu da kuruluşlar için insan kaynakları varlıklarının yaratılmasına yol açmaktadır. Bu çok boyutluluk ve çalışanın elde tutulmasını etkileme potansiyeli, yapıyı bütünüyle ölçmek için mevcut ölçüm araçları kabiliyetini ve bunların davranışsal veya tutumsal, hesaplayıcı veya bağlılığın yeni bir yönü olarak kategorize edilip edilemeyeceğini keşfetme sorusuna yol açmaktadır (Rakatu vd., 2021, s. 96-108).

Güçlü ve açık iletişim kanalları sayesinde çalışanlar seslerinin duyulduğunu hissedecekleri ve kurumlarına güvenebilecekleri için organizasyona karşı olumlu bir duygu geliştirebilmekte bu da örgütsel bağlılığa dönüşebilmektedir. Buna ek olarak da çalışanların terfi beklentileri, kariyer özlemlerine en iyi şekilde cevap veren işverenleri tarafından hizmet edildiğini hissettirebilmekte ve bu da bireyin örgütsel başarıya ulaşma konusunda daha kararlı olmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca, ödül dağıtım kriterleri de çalışanların örgütsel bağlılığını şekillendirmeye yardımcı olabilmektedir. Özellikle profesyonel çalışanların firmalarına olan bağlılığı için önemli bir itici güç

olarak bulunmuştur. Gerçekte, ödül unsurları (hisse senedi sahipliği ve performansla ilgili ödeme sistemleri gibi) genel olarak üst yönetimin gözünde bir bireyin kimlik bilgilerinin değerini gösterebilmekte ve çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için becerilerini ve yeteneklerini kullanmaya motive edebilmektedir (Boselie vd., 2005, s. 67-94).

Çalışanlar, yönetimlerinden kariyer yardımı aldıklarını algıladıklarında çalışanların performans artışı da dahil olmak üzere arzu edilen davranışları sergileme olasılığı daha yüksektir. Bu karşılıklılık biçimi ters yönde de beklenebilmektedir. Yani işverenden kariyer geliştirme yardımı alınmadığında, örgütsel üyelerin devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma gibi olumsuz davranışları daha fazla sergilemesi, psikolojik durum kavramı kullanılarak açıklanabilmektedir (Ake, 2019, s. 35).

Örgütsel bağlılığı olan çalışanların örgütlerini bırakma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kendini adamış çalışanlar, akranlarını ve astlarını destekleme eğilimindedir ve kendilerini örgütsel politika ve uygulamalara daha fazla adamaktadırlar. Ağırlıklı olarak artan örgütsel bağlılık seviyeleri, çalışanların isteğe bağlı davranışlarının örgütsel bağlılıkla yüksek oranda bağlantılı olduğu ortamlarda örgütsel performansta önemli bir rol oynadığı görünmektedir. Bu sebeple de örgütsel bağlılık bir şirketin hedeflerine ulaşmaya yönelik daha yüksek düzeyde isteğe bağlı olan ve ekstra rol davranışlarıyla ilişkilendirilen araştırmaların sayısı da artış göstermektedir (Purcell vd., 2003, s. 21).

Bir işletme çalışanlarına gelişme ve büyüme için yeterli fırsatları sağladığında çalışanlar, şirket içinde çıkarlarının iyi karşılandığını düşünmekte ve şirketinin onları desteklediğini düşünebilmektedir. Bu durum da beraberinde olumlu iş tutumlarına dönüşebilmektedir (Kang ve Snell, 2009, s. 66).

Örgütsel bağlılık, bireysel çalışanların müşteri hizmet kalitesinin önemli bir öncülü olarak görülmektedir. Paulin ve arkadaşları (2006) duygusal bağlılığın müşterilere hizmet vermeye yönelik hem rol içi hem de rol dışı çabaların önemli bir öncülü olduğunu bulmuştur. Bu durum, müşteri hizmetleri ile bireysel duygusal, normatif ve özgeci yönelimler arasında önemli bağlantılar olduğunu bildiren Peccei ve Rosenthal (1997) tarafından yürütülen araştırma çalışmasının bulgularıyla benzerlik göstermektedir. İlginç bir şekilde, Peccei ve Rosenthal'ın (1997) araştırması, müşteri hizmetleri açısından araçsal veya hesapçı yönelimin önemli bir rol oynamadığını

ortaya koymuştur. Boshoff ve Mels (1995) de duygusal bağlılığın iç hizmet kalitesi, yani kurum içindeki müşteri hizmetleri üzerinde güçlü bir pozitif etkisi olduğunu bulmuştur.

Örgütsel bağlılığın yararlarının yanında olumsuz taraflarıda mevcuttur. Bunlar şu şekildedir;

- Çalışanların düşük düzeyde bağlılıklarının olması, örgütün amaçlarına uygun kendilerini geliştirmemelerine neden olmaktadır.
- Çalışanlar en ufak bir problemde işten ayrılma gerçekleşeceği için örgüt için maliyetlerde artış doğurmaktadır.
- Çalışanlar örgüte karşı güçlü bağlar hissetmediğinden devamsızlık, sadakatsizlik, kalitesiz işler yapma gibi sorunlar ortaya çıkarmaktadır.
- Öte yandan yüksek derecede bağlılık duyan bir çalışan kendisine fazlaca öz güven duymasından dolayı yönetime karşı değişikliklerde ve kurallarda direnç gösterebilmektedir.
- Çalışanların yüksek derecedeki bağlılığı iş yerinde olması gerekenden fazla esneklik yapmaları ve ortama uyum sağlamamalarına neden olmaktadır.
- Yüksek bağlılığı olan çalışanlar örgüt için kural dışı işlerde yapabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Araştırmanın bu kısmında personel güçlendirme tanımlanmakta ve kapsamı ile ilgili bilgiler verilmektedir. Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi, tanımı ve kapsamı, temel kavramları, süreci, boyutları, yararları ve zararları açıklanmaktadır.

3.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Örgütler günümüzde sorunlara daha hızlı çözümler üretebilmek ve müşteri beklentilerine daha doğru yanıt verebilmek için daha fazla inisiyatif kullanmaktadırlar. Çağımızın en büyük problemlerinden birisi olan zamanla yarışabilmek örgütleri öne geçirebilecek önemli anahtarlardan birisidir. Örgütlerin bu anahtarı kullanabilmesi için çalışanlara büyük görev düşmektedir. Sorumluluk alabilen, işini doğru bir şekilde yerine getirebilen ve gerektiğinde amirine ulaşmadan sorunlara müdahale edebilen çalışanlar örgüt için altın değerindedir. Böylece esnek çalışmaya yatkın, dinamik çevreye daha hızlı cevaplar üreten örgütler meydana gelecektir.

Güçlendirme kavramı personele verilen daha geniş kapsamlı yetkileri temsil etmektedir. Bu yetkiler personeli sonsuz bir şekilde özgürleştirmeyeceği gibi mekanik yapılardaki kadar da kısıtlanmasını içermemektedir. Güçlendirme kavram olarak ilk defa 1983 yılında Kanter ve Harrison tarafından ortaya atılmıştır. Güçlendirme yönetim adına çağdaş ve güncel bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Tanımlamak gerekirse; "yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını artırma ve kişileri geliştirme sürecine güçlendirme denilmektedir." (Koçel, 2020, s. 418). Müşterilerin beklentilerinin karşılanması için mal ve hizmetlerin kaliteli olması gerekir. Bu aşamada modern sonrası dönem için kalite bir felsefe haline gelmiştir. Toplam kalite yönetimi ve kalite çemberi programlarıyla da örgütler güçlendirmeye daha fazla anlam yüklemektedir.

20. yüzyılın başlarında Frederick W. Taylor'ın öne sürdüğü çalışanları birer makine gibi gören yaklaşımı ile örgütlerin daha verimli olacağını ortaya çıkarmıştır. Ancak zamanla değişen beklentiler sayesinde personel devir hızları ve çalışanların devamsızlıklarında artma meydana gelmiştir.

1950'li yıllara gelindiğinde insanların davranışları üzerine daha fazla araştırma yapılmaya başlanmış ve insanların nasıl güdülendiği nasıl daha verimli yönetilebileceği üzerine odaklanılmıştır. Elton Mayo'nun liderliğinde açılan insan ilişkileri okulu ile de insanların kendi başlarınada iyi işler yapabileceğini ve kendilerini motive edebileceklerini ortaya çıkarmıştır.

1960'lı yıllara gelinmesi ile birlikte artık dış çevre daha fazla önem kazanmış ve sistem yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Örgütlerin birer açık sistem olduğu ve çevrenin dinamizmine ayak uydurmak için dönüşüm sürecine girdiği gözlemlenmiştir. Çağdaş dönem göstermektedir ki personele verilen doğru yetkiler sayesinde süreç daha düzgün ilerlemektedir (Decenzo vd., 2016, s. 25).

Günümüzde örgütler artık hiyerarşik yapılardan daha basık ve yalın yapılara geçmektedir. Örgütler için değer atfedilen kavramlar da değişikliğe gidilmiş girişimcilik, yeni pazar alanları, kalite, niş pazarlama, iletişim vb. gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır. Yönetimde meydana gelecek değişimler ile birlikte personel eğitimler almaya başlamış ve süreçlerde iyileşmeye gidilmiştir. Sürekli yeniliği ve değişimi odağına alan örgütler bu sayede verimlilik artışı sağlamıştır.

Rekabetçi ve yenilikçi ortamların ortaya çıkışı personelin artık işin sahibi haline gelmesine yol açmaktadır. Amirlerinin vereceği güven ve bağlılık ile personel işi ile ilgili konularda daha çok motive olacak ve paylaşımcı hale gelecektir. Bilgi ve enformasyonun paylaşılması yönetimsel uygulamaların işleyişe geçebilmesi adına önem arz etmektedir. Amirler personellerin güçlendirilmesi aşamasında koçluk yaparak güçlendirmenin derecesini artıracaklardır. Güçlendirmenin başarısını etkileyen bu yol gösterici davranışlar personel için olumlu bir pekiştireç olacak ve geri besleme sayesinde de süreç başarılı bir şekilde sonlanacaktır.

3.2. Personel Güçlendirmenin Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde küreselleşme ile birlikte hızla artan rekabet beraberinde örgütleri yeni değişimlere sürüklemiştir. Ekonomik, sağlık, teknoloji, hukuki ve politik değişimler örgütlerde yönetim anlayışında değişime gidilmesine neden olmuştur. Bu değişim personelden etkili ve verimli bir şekilde yararlanılmasını beraberinde getirmektedir. Bu aşamada yüksek performans gücüne sahip örgütler öğrenen

organizasyonlar olma yolunda personel güçlendirme yönteminden yararlanmaya başlamışlardır.

Personeli güçlendirme kavramı belirli ihtiyaçlar dâhilinde ortaya çıkmış örgütler de bunları bazı faktörlere dayandırmaktadır. Bunlar; sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak, müşterilerin isteklerine duyarlı olabilmek, yatak ve esnek bir yapı kurulabilmesi, risk alabilme, yenilikçilik ve değişimi teşvik gibi unsurlar işletmelerin personeline daha fazla sorumluluk verebilmesine ve donanımlı hale getirebilmesine neden olmuştur (Çavuş, 2008, s. 1289).

> Güçlendirme kavramı "çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar" olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2015, s. 476).

Güçlendirme, bir grubun diğer üyeleri arasında bireylerin kendi etkililik duygularını güçlendirme süreci olarak görülmektedir (Iloke vd., 2021, s.2). Yoon'a göre güçlendirme, personelin psikolojik ve fiziksel duruma etki eden bir gelişmeyi içermektedir (Yoon, 2001, s. 196-197).

Personel güçlendirme kavramı çok eski bir kavram olmamakla birlikte 1980'li yılların sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Literatür incelendiğinde kavramı kullanan araştırmacılar şunlardır; Harrison ve Kanter (1983), Bennis ve Naus (1985), Burke ve Nielsen (1986), Block (1987), Conger ve Kanungo (1988) vd.'nin çalışmaları ile de daha fazla duyulmaya başlamıştır (Doğan, 2003, s. 62).

Personel güçlendirme kavramı, *"örgütsel ortamda güçsüzlüğe sebep olan gerekçelerin belirlenerek giderilmesi yoluyla çalışanların özgüvenlerinin yükseltilmesi"* şeklinde ifade edilmektedir (Conger ve Canungo, 1988, s. 478). Riggs'e göre personel güçlendirme *"örgütlerin hedefler koyduğu çalışanlarının karar yetkileriyle donatılarak işletme süreçlerine katılımlarının sağlanması"* olarak tanımlanmaktadır (Riggs, 1995, s. 7).

Örgütlerdeki hiyerarşik düzenden ziyade yatay biçimde çalışanlara özgürlük tanınması, kararlarda söz sahibi olabilmesi gibi yenilikler yapılarak örgütün gücünün çalışanlara pay edilmesi personel güçlendirme olarak ifade edilmektedir (Feldman ve Khademian, 2003, s. 10). Personel güçlendirme kavramı personelin tecrübelerine ve

ilgi alanlarına göre etkili olduğu bölümlerde kararlar verebilmesi ve sorumluluk üstlenebilmesi anlamına gelmektedir (Mucuk, 2013, s. 183).

Personel güçlendirme Barutçugil tarafından, "*bir çalışana görevini yerine getirirken, herhangi bir yöneticinin onayını alma ihtiyacı duymaksızın karar verebilmesi için güç verilmesi*" şeklinde tanımlanmaktadır. İletişimin yönetici kadrosundan aşağıya doğru gerçekleştiği yapılarda süreç uzamaktadır. Ancak müşteri beklentilerine hızlı ve doğru bir şekilde geri dönebilmek son zamanlar da son derece önemli hale gelmektedir. Örgütler kızıl okyanuslarda rakiplerinin önüne geçebilmek için müşteri memnuniyeti silahını çok kullanmaktadır. İş görenler yaptığı işle ilgili ne kadar çok sorumluluk ve bilgi sahibi olursa örgüt için o kadar etkili olmaktadırlar (Barutçugil, 2004, s. 397).

Personel güçlendirme kavramının tanımları incelediğinde genel olarak bahsedilen, iş görenlere sorumluluk vererek performansına katkı sağlamak ve örgütü başarıya götürmeyi hedeflemektedir. İş görenler aldıkları sorumluluklar çerçevesinde iş hakkında daha fazla bilgiye sahip olacak, kendini güçlü hissedecek ve örgüt için daha verimli hale geleceklerdir (Torun, 2016, s. 53).

Örgütlerde personel güçlendirmeyi gerçekleştirenler kısa zamanda rekabette öne geçebilecek maksimum çıktı sağlayabileceklerdir. Son zamanlarda ön plana çıkan zaman ve yenilik kavramlarına gereken önem verilip, güçlenen personel daha etkin ve kaliteli hizmetler verebilmektedir. Bir örgütün başarısına giden ve vizyonunu belirleyen en önemli etken kaliteli bir personel portföyüne sahip olmasıdır.

3.3. Personel Güçlendirme ile İlgili Kavramlar

Personel güçlendirme kavramı yetki devri, yönetime katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarıyla ilişkilidir. Personel güçlendirmeyi hayata geçirmiş örgütlerde bu kavramlar görülebilmektedir.

3.3.1. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Örgütlerde bir yöneticinin astlarına emirler verebilmesi, anlaşmalar yapabilmesi ve görevlerin yerine getirilmesinde sorumlulukları olması yetki devri

kavramını açıklayabilmektedir. Örgütlerin büyümeye başlamasıyla birlikte yöneticilerin durumlara hâkimiyeti zorlaşmaktadır. Bu sebeple yöneticiler yetkilerini diğer iş görenlerle paylaşma yoluna gitmekte ve yetkiyi alıp güçlenen personel yetki devri gereği sorumluluğu da üstlenmektedir (Salha, 2017, s. 12).

Personel güçlendirme ve yetki devri kavramları birbirine çok benzemektedir. Personel güçlendirme de personelin işi üstünden daha iyi yaptığı düşünülmektedir. Bu yüzden işle ilgili karar verme ve değişiklik yapma hakkına sahiptir. Yetki devrinde ise, yönetici zorda kaldığı durumda ya da işin daha düzgün ilerleyebileceğini düşündüğünde yetkisini geçici süreyle astına devredebilmektedir. Ancak sonuçlarını takip etmek ve astlarını yönlendirmek zorundadır (Yılmaz ve Karahan, 2014, s. 610).

Temel bilgilere sahip olan yönetici yetkileri elinde bulundurmaktadır. Bu çerçevede yönetici ve astlar uyum içerisinde faaliyet göstermektedirler (Tengilimoğlu ve Tutar, 2009, s. 102-104). Güçlendirme bir nevi yetki devri kavramının devamı şeklinde söylenebilmektedir. Yetki devrinden ayrılan yönü ise daha kapsamlı bir şekilde uygulanmasıdır (Akçakaya, 2010, s. 151).

Personel güçlendirmeyi uygulayan örgütlerde personellerin elinde bulunan yetkiler şunlardır (Doğan, 2006, s. 47):

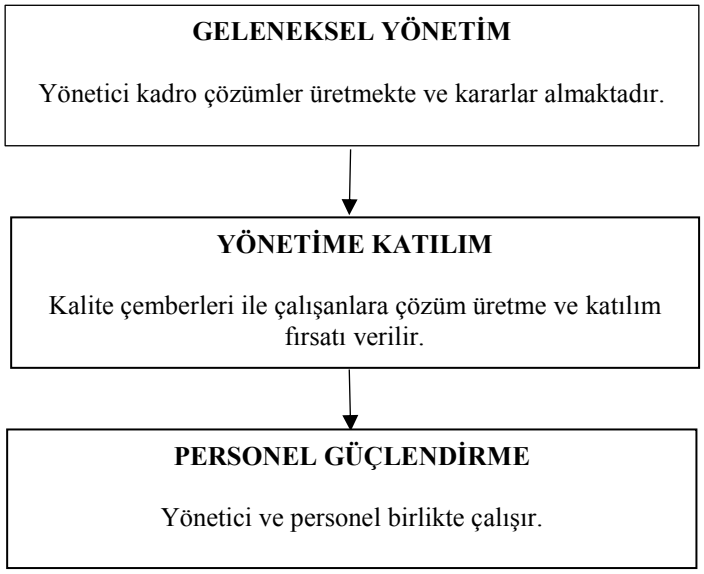
- Planlı bir yapıya sahip olabilmesi,
- Personelin yapacaklarının programlanabilmesi,
- Yeni makine teçhizat konusunda söz sahibi olabilmesi,
- Bakım ve onarımlarda yetkili olabilmesi,
- Örgüt içi ve dışı anlaşmalarda söz sahibi olabilmesi,
- Kaliteli bir iş için denetimleri yapabilmesi,
- Gerektiğinde toplantı yapabilmesi,
- Aksaklıklar ve hatalarda işleyişe müdahale edebilmesi,
- Disiplin kurallarını geliştirebilmesidir.

Sonuç olarak, örgütler eğer gerçek bir personel güçlendirme yapmak istiyorlarsa, uygun koşullar sağlanmalı ve personel tarafından da görev ve yetkilerin bilincinde olması gerekmektedir.

3.3.2. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Günümüzde personeller işlerin çoğu aşamasında bilgi sahibi olduklarından çalıştıkları örgütlerin yönetimine katılmak ve alınan kararlarda aktif rol oynamayı istemektedirler. Yönetime katılım ise personellerin örgütlerinin işleri ile ilgili faaliyetlerinde söz sahibi olmaları fikir alışverişinde bulunabilmeleri durumunu içermektedir (Dinçer, 1996, s. 392).

Yönetime katılım bir aracı görevi görmekte ve personel güçlendirmeye giden süreci desteklemektedir. Bu süreç Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Geleneksel yönetimden personel güçlendirmeye

Kaynak: Bal, 2019, s. 23'ten uyarlanmıştır.

Personel güçlendirme sürecinin düzgün bir şekilde ilerleyebilmesi için iş görenlerin yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Bu sürecin ise belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2003, s. 498-499);

- Astların örgütlerin işleyişi ve yönetimde alınan kararlara katılma haklarının olması,
- Astlar ve yönetici kadrolarının karşılıklı fikir alışverişine dayanarak örgütün verimliliğine katkı sağlamaları,
- Yönetime katılma ile birlikte örgütte demokratik bir yapının oluşabilmesidir.

Çalışanların yönetim kararlarına katılmaları gelecek hakkındaki işlerde söz sahibi olabilmeleri personelin güçlendirilmesi adına oldukça önemlidir. Güçlenen

personel yetenekleri ölçüsünde katılım göstermeleri ve örgütlerin bu durumu desteklemesi gerekmektedir (Dalay vd., 2002, s. 221).

Yönetime katılma durumunda iş görenlerin sınırları çizilmekte ve sadece kararlar alınacağı zaman söz sahibi olmalarına izin verilmektedir. Personel güçlendirme de ise çalışanlar daha özgür bir şekilde karar verip çözümler üretebilmektedir. Güçlendirmeyi sağlayan personel aktif bir şekilde örgütte rol oynamaktadır. Kararları alan kişi personelin kendisi olup sınırları çizilmemiştir (Saruhan, 2003, s. 824).

3.3.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon, hedefe yönelik olarak eylemlerin başlatılmasını, yönlendirilmesini ve sürekliliğini açıklayan bir kavramdır. Motivasyon çalışanlarda istek ve son derece kararlılık içermektedir. Motive olmuş personel amaçlara ulaşmak için daha hırslı ve düzgün çalışmakta ve kaliteli bir iş ortaya koymaktadır (Bayrakçeken vd., 2021, s. 484).

Motivasyon veya teşvik bir kişi veya grubu, kendi başına veya parasal ve parasal olmayan bir güç tarafından geliştirilebilecek bir eyleme geçmek için içerdiği potansiyel güçle ilgili bir şeydir (Harini vd., 2020, s. 9956). Motivasyon, bir organizasyonun yönetimini şekillendiren ve aynı anda işgücüne enerji veren bir dizi işlevsel araçtır (Tiwari, 2015, s. 7). Dünyanın her yerindeki işverenler, çalışanlarının beklentilerini karşılamasını istemektedir. Bu durum ancak personele motive edici unsurların sağlanmasıyla gerçekleşmektedir. İyi motive olmuş personeller, işverenlerini mükemmel performans ve kullanıcılara yönelik hizmetler ile etkilemeye çalışırken, motive edici unsurların olmaması performanslarını düşürmektedir (Samuel vd., 2021, s. 37).

Personel motivasyonu, bireyin bir hedefe ulaşma çabalarının yoğunluğunu, yönünü ve sürekliliğini açıklayan süreçleri ifade etmektedir. Motivasyon, insanlara arzu edilen şekillerde hareket etmelerini sağlayan teşvikler vermek olarak tanımlanabilmektedir. Aynı zamanda amaca yönelik davranışı uyandırma ve sürdürme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Dışsal ve içsel olmak üzere iki tür motivasyon olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. İçsel motivasyon, bireyin davranışın kendisiyle ilişkili hoş deneyimler nedeniyle ürettiği davranış iken; dışsal motivasyon,

davranışı kendi iyiliği için değil, onunla ilişkili sonuçlar için gerçekleştirilen davranış olarak tanımlamaktadır. İçsel motivasyona, personele olumlu tanınma, takdir ve başarı duygusu yaşaması, meydan okumayı karşılaması gibi örnekler verilebilmektedir. Dışsal motivasyon ise maaş, sosyal haklar ve çalışma koşullarını içermektedir (Mudany vd., 2021, s. 53).

Personelin güçlendirilmesi motive edilmesiyle doğru orantılı bir durumdur. Personel karar vermeye katıldığında ve bir problemin çözüme kavuşmasını sağladığında motivasyonu artacaktır. Motive olmuş personel işinde başarılı olacak ve örgüt için daha etkin çalışacaktır (Göksel, 2003, s. 10-11).

Motivasyon ve güçlendirme kavramları birbirinden farklıdır. Motive olmuş personel amaç uğruna o işi gerçekleştirmek için güdülenmiştir. Yöneticinin verdiği yetkiler doğrultusundada motivesinin şiddeti ve sürekliliği oluşmaktadır. Güçlendirme de ise personel amaçları gerçekleştikten sonra motivesi düşmemektedir. Personel gelişimi ve doğru kararlar verebilmesi için sürekli bir şekilde çalışmaktadır. Sonuç olarak motivasyon güçlendirmenin temel bir unsurudur ve birbirilerini desteklemektedirler.

3.3.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, personele verilen görevle ilgili daha çok yetki ve sorumluluk verilmesini içermektedir. Bir iş karakteristikleri modeli olan zenginleştirmede personele kendi yetenekleri ve bilgileri ile uyumlu olarak ek görevler verilmektedir. Personel birbirinden farklı görevleri dikey bir düzlemde üstlenmektedir. Yapılacak görev ile ilgili personele ek olarak yetki ve sorumluluk vererek personel güçlendirilmekte ve işin daha kaliteli olması sağlanmaktadır (Serinkan, 2021, s. 42).

İş zenginleştirme kavramı yaşamsal bir araçtır ve çalışanları teşvik etmenin sistematik bir yolu olduğu savunulmaktadır (Nwankwo ve Tantua, 2021, s. 101). İş zenginleştirme, hızla değişen bir iş ortamında dinamik ve üretken bir çalışma koşulu geliştirmek için kullanılan bir stratejidir (Siengthai ve Ngarm, 2016, s. 165). Diğer bir ifade ile; iş zenginleştirme, yüksek katılımlı iş tasarımının bir parçasıdır. İş zenginleştirme, çalışanların bireysel yetenek ve yetkinlikleri, azimleri ve bireysel tatmin düzeylerindeki farklılık nedeniyle her zaman olumlu bir etkiye sahip değildir.

Zenginleştirme çalışanın yaşına ve kariyer aşamasına göre ayarlanmalıdır. İş zenginleştirme, iş motivasyonunun güçlü bir göstergesidir. Çünkü çalışanlar çeşitli becerilere sahip olmaya teşvik edilmektedir (Marta vd., 2021, s. 1033).

İş zenginleştirme aynı zamanda personellerin iş tatminini de etkileyebilmektedir. Personellerin işlerini daha uzmanlaşmış ve basit hale getirebilmekte, bu da becerileri geliştirebilmekte ve geri bildirim sağlayabilmektedir (Wardhani ve Adnyani, 2021, s. 310).

Oldham ve Hackman'a (2010) göre, iş zenginleştirmenin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar "beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, otonomi ve geri bildirim" dir. Zenginleştirmenin kapsadığı unsurlar şu şekilde sıralanabilir;

- Personelin daha fazla özgür olmasını sağlamak ve sorumluluklarını artırmak,
- Personeli görevin tamamından sorumlu tutmak,
- Personele denetim amacıyla geri bildirim sağlamak,
- Değişime ayak uydurmak için farkındalık yaratmak,
- İş başında personelin öğrenimini desteklemektir.

Örgütlerde personele yaptığı iş için fazladan yetki ve denetim hakkı verilmesiyle gerçekleştirilen zenginleştirme, personeli motive edecektir. Zenginleştirme ile birlikte daha fazla işten ziyade personelin sınırlarının kaldırıldığı bir çalışma alanı sunulacaktır. Güçlendirme ile birlikte de personele özgürlük ve bağımsızlık tanınmaktadır (Karaçelebi, 2016, s. 20).

İş zenginleştirme ve güçlendirme kavramları birbirine çok benzemesine rağmen ayrılan yönleri bulunmaktadır. Zenginleştirmede personelden ziyade işin işleyişi ve özelliklerine odaklanılmaktadır. Güçlendirme de ise personelin kendisini geliştirmesi böylece sürecin sonuçlarına etki edebilmesi üzerinde durulmaktadır. Yerine getirilecek olan iş zenginleştirilmemiş olsa bile personel güçlendirmesine devam edebilmektedir (Karaca, 2018, s. 34).

İş zenginleştirmenin örgütsel bağlılığı iyileştirmede önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. İş zenginleştirme, çalışanları görevlerini yerine getirirken becerilerini ve yeteneklerini tam olarak kullanmaya teşvik eder ve bu da işlerinin sürdürülmesine yardımcı olur.

3.4. Personel Güçlendirmenin Temel Unsurları

Personel güçlendirmenin örgütteki işleyişe ve çalışanların durumuna etki edebilmesi için belli başlı temel unsurlar gerekmektedir. Bunlar; katılım, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilikçilik, açık iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamında esneklik, ortak hedef, güven aşılama, yeterlilik ve yetenek geliştirme ve geri bildirim gibi unsurlardır.

3.4.1. Katılım

İş görenlerin güçlendirilmesi ile birlikte çalışanların ürün ve hizmetlere katılımı artmakta aynı zamanda kararlara da katılım sağlamaktadırlar. Örgütlerin çalışanlara katılım hakkı sağlaması kontrol fonksiyonunu azaltmakta örgütteki dikey hiyerarşiyi yumuşatmaktadır (Karakaş, 2014, s. 88).

Kararlara ve süreçlere katılımının sağlanması ile birlikte güçlendirilen personel daha etkin bir şekilde çalışmaya başlamakta ve örgüte verimlilik artışı sağlamaktadır (Petrescu, 2008, s. 651-666). Personelin süreçlerdeki katılımının artması ile aksaklıklara çözümler bulmakta ve işleyiş hakkında daha çok bilgi sahibi olmaktadır (Ceylan, 2005, s. 35-51).

Personel güçlendirme de kararlara katılım sağlanmasıyla üstlerin onayı gerekmeden personel karar alabilmekte ve süreci hızlı bir şekilde yürütülmesine yardım edebilmektedir. Katılımın sağlanması ile ilgili belli başlı özellikler bulunmaktadır. Bunlar; örgütteki genellikle üstlerin verdiği kararlara astlarında katılımının sağlanması, çalışanların psikolojik durumları da göz önüne alınarak eşitlikçi bir ortam oluşturulması, astlar ve üstlerin karşılıklı fikir alışverişine dayanan iletişimi sayesinde örgütte verilimlilik artışının sağlanması gibi özellikleri içermektedir (Encu, 2020, s. 7).

Katılımı desteklenen personelin örgüte olan bağlılığında artış gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılığı artan personel işiyle ilgili daha motivasyonlu çalışacak ve daha etkin bir hale gelecektir (Karaduman, 2019, s. 12). Kendilerini örgüte ait hisseden personelin işini benimsemesi ile örgütsel vatandaşlık kazanması sağlanmaktadır. Böylece personel çalıştığı işyerine nasıl daha fazla faydalı oolabilmenin yolunu aramaya başlayacaktır (Işın, 2009, s. 35).

3.4.2. Sorumluluk

Güçlendirmenin temel unsurlarından biri de sorumluluktur. Sorumluluk kavramı, bir kişinin yaptığı görevi ile ilgili hesap verme durumunu içermektedir (Seyyar, 2007, s. 340). Örgütlerin çalışanlarına yetki ile birlikte tamamlayıcısı olan sorumluluğuda vermek zorundadır.

Personelin yaptığı işin amaçlarına ulaştırabilmesi, süreçlerde etkin bir şekilde rol alabilmesi, yapılan işin sonuçlarını değerlendirmesi ve iletişimin kuvvetli olabilmesi için sorumluluk da verilmesi gerekmektedir. Sorumluluğu alıp güçlendirilmesi sağlanan personel işine daha sıkı sarılacak ve risk almaktan korkmayacaktır. Aidiyet duygusu geliştiğinden sorumluluklarının gereklerini yerine getirecektir (Çuhadar, 2005, s. 3).

Personeli güçlendirmeyi sağlamış örgütlerde tanınan özgürlüklerin yanında müşteriler ile yakından ilgilenen personellerin yetkilerinin yanında sorumluluk da talep etmeleri çok doğaldır. Günümüzde müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı ve eksiksiz bir şekilde cevap verebilmek örgütleri rekabet yarışında ön sıralara taşımaktadır. Bu yarışta örgütü destekleyecek kişiler iş görenlerdir. İş görenlere verilen sorumluluklar dahilinde işler daha hızlı ilerlemekte ve örgütün sürdürülebilirliği de artmaktadır (Kabak, 2014, s. 29-30).

Sorumluluk sahibi olmuş personelin kendi kendini yönetebilmesi, üstlerinin görevlerini paylaşabilmesi ve dinamizmi savunan bir enerjiyle çalışmasıyla örgüt son derece önemli bir güç elde edecektir (Giderler, 2015, s. 64).

3.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgiye ulaşabilmek ve paylaşabilmek güçlendirmenin bir diğer önemli unsurudur. Çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynak bilgidir. Bu bilgiyi de verileri toplayarak, sınıflandırarak ve tarayarak elde etmektedirler. Örgüt çalışanlarına hedefler doğrultusunda bilgiye erişimi sonuna kadar açmakta ve paylaşmaktadır.

Yaptığı iş ile ilgili bilgilere sahip olan personel, sorumluluklarının farkında olacak ve durumlara daha genel bir bakış açısı ile bakacaktır. Örgütlerin kaynaklarını paylaşması ile birlikte personelin bilgilere erişimi kolaylaşacak ve güçlendirme yolunda önemli bir adım atılacaktır (Yukl ve Becker, 2006, s. 210-231).

Hiyerarşik düzendeki örgütlerde üstlerin bilgi dağılımına göre astlar bilgi sahibi olabilmektedir. Ancak son zamanlarda personel güçlendirmeyi önemseyen örgütlerde her departmanın aynı anda bilgi sahibi olmasının önü açılmaktadır (Erdil, 2003, s. 7-24). Çalışanların örgütte kendilerini geri planda ve güçsüz hissetmelerinin sebeplerinden biriside istediği zaman gerekli bilgiye erişememesidir.Bu aşamada örgütler daha organik bir yapı benimseyerek personellerinin önündeki engelleri kaldırmakta ve bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır (Eren, 2006, s. 23).

Yöneticiler genellikle üstten bildirilen eksiklikleri ve hataları astlarıyla paylaşmamaktadır. Ancak işletmenin bir bütün olduğunu ve herkesin bu gemide yer aldığını varsayarak başarısızlıklarda da hep birlikte mücadele edilmelidir. Yöneticiler kötü noktalarıda astlarıyla paylaşmalı ve bir güven ortamında çalışıldığı havasını vermelidir. Bu sayede personel kendisini ailenin parçası gibi görecek ve örgütün başırısını artıracaktır (Arda, 2006, s. 27).

3.4.4. Yenilikçilik

Yenilik kavramı birçok faaliyeti içeren bir süreçtir. Araştırma geliştirme, icatlar, gibi durumlarda organizasyonlar ile bağlantılı haldedir. Çevrede meydana gelen her değişim beraberinde farklı yenilikler doğurmaktadır. Örgütlerde bu yeniliklere ayak uydurarak piyasadaki rekabet yarışında geri planda kalmamaktadır. Örgütler için yenilik kavramı mal ve hizmetlerin ticarileşmesi sürecinde önemli hale gelmektedir.

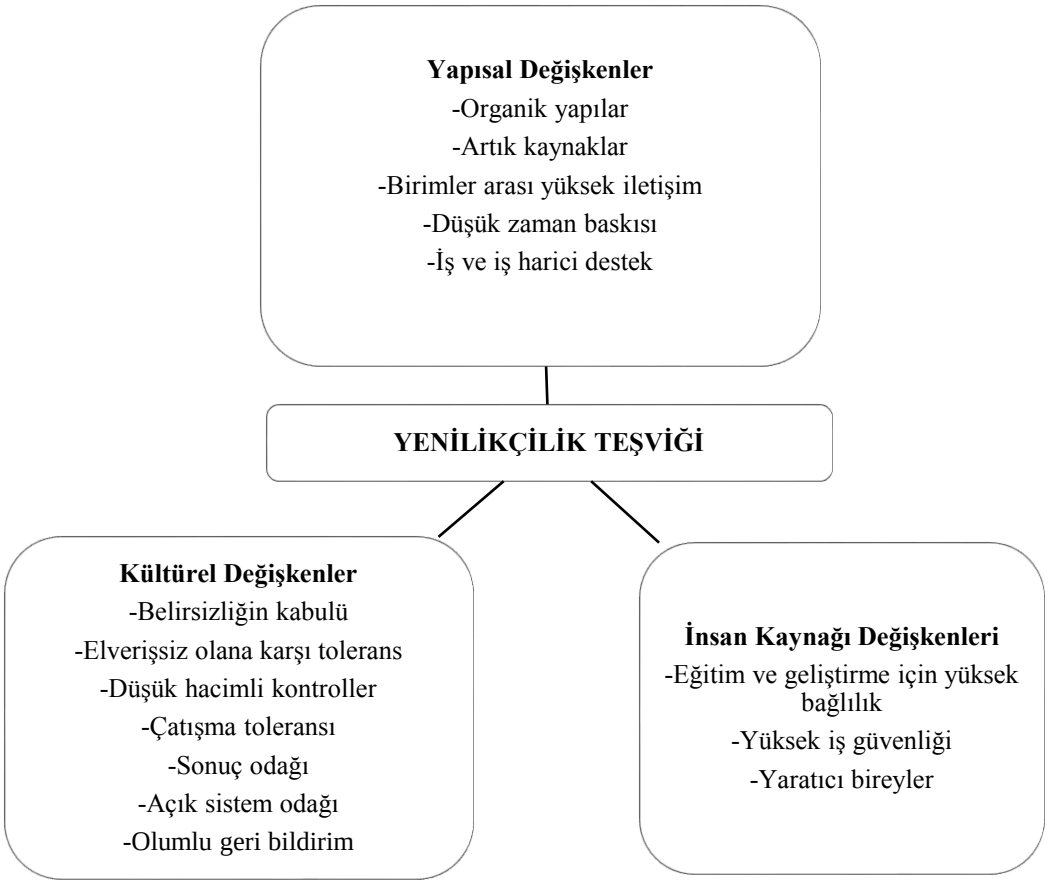
Yenilikçilik kavramı, örgütün yeni mal ve hizmetleri ortaya çıkarması, müşterilerine ulaştırabilmesi ve bu sürecin geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Biçer, 2021, s. 332). Diğer bir ifade ile yenilikçilik; bireylerin yeni mal ve hizmetleri ortaya çıkarması ve bunu isteğe bağlı olarak gerçekleştirmesini içermektedir (Blake vd., 2003, s. 156-157). Yaratcılığın desteklediği yeniklikçilik, daha önce ortaya

çıkmamış fikirleri kullanışlı mal ve hizmetlere dönüştürme süreci şeklinde de ifade edilebilmektedir.

"Yenilikçilik, sürekli başarının anahtarıdır." (Saha-Bubna ve Jarzemsky, 2010, s. 18) alıntısından yola çıkılarak örgütler açısından bu kavramın önemine dikkat çekilmiştir. Örgütler kaotik dünyada ayakta kalabilmeleri için gündemi takip etmek, son teknolojilerden yararlanmak ve sürekli aktif olmak zorundadırlar. Yeni bir bakış açısı, yeni bir yapı, yeni bir süreç örgüte başarının merdivenlerini tırmanmasında yardımcı olacaktır. Bu başarıya örnek olarak, yenilikçiliği ilke edinmiş bazı şirketler; Apple, Nissan, Facebook vb. şeklinde verilebilir.

Örgütlerin temel taşlarından en önemlisi olan personellerin davranışlarında da yenilikçiliği desteklemek adına personel güçlendirme sağlanmalıdır. Personel örgütte veya çevrede meydana gelen yenilikçiliği benimsemeli ve kendi iş süreçlerine de bu durumu yedirebilmelidir. Personelin yenilikçi davranışı, *"çalışanın kendi iş performansına ya da bir grup veya örgüte fayda sağlamak için bir iş rolü, grup ya da örgüt içerisinde yeni fikirlerin bilinçli bir şekilde üretilmesi, tanıtılması ve uygulanması"* olarak tanımlanmaktadır (Janssen, 2000, s. 288). Bir örgüt sisteminin gerektirdiği gibi çıktılarında yenilik isteniyorsa girdilerini ve dönüştürme sürecini buna göre ayarlamalı, ortamı bu duruma uygun hale getirmelidir. Bu aşamada güçlendirilmiş personel yenilikçilik kavramı içerisinde riskli bazı durumlara sebep olsada yöneticilerin kar-zarar dengesini düzgün kurmaları gerekmektedir.

Yenilikçilik kavramının teşviği için yapısal, kültürel ve insan bazlı değişkenlerin belirlenmesi son derece önemlidir. Bu değişkenler Şekil 7'de verilmiştir.



Şekil 7: Yenilikçiliğin değişkenleri

Kaynak: Ada, 2016, s. 96'den uyarlanmıştır.

Şekil 7'de yapısal bazlı beş değişken verilmektedir. İlk faktör olan organik yapılar yenilikçiliğin desteklenmesini pozitif yönde etkilemektedir. Organik bir yapı beraberinde esneklik daha az uzmanlık gerektireceğinden personellerin fikirlerini daha rahat paylaşmaları ve orijinal hizmetler üretebilmelerine olanak sağlamaktadır.Artık kaynaklar, örgüt için mali açıdan birer rahatlamayı temsil etmektedir. Yüksek iletişim, yenilikçilikteki meydana gelen aksaklıkların giderilmesi ve zamanında müdahalesine imkan tanımaktadır. Zaman baskısının en aza indirilmesi yeniliğin teşviği açısından personeli rahatlatmaktadır. Personeli hem iş hayatında hem de sosyal hayatında destekleyici davranmak örgüte olan bağlılığında artışa neden olacaktır. Kültürel değişkenleri inceleyecek olursak; belirsizliğin kabulü, yenilik aşamasındaki riski göz ardı etmeyi ve sınırların kaldırılmasını kolaylaştıracaktır. Örgütlerin bazı konularda müsamaha göstermek yenilikçiliğin önünü açmakta yardımcı olacaktır. Örgütün yapısının esnek olması kuralcılığın ve düzenlemelerin aza indirilmesi, karmaşaya tolerans göstermek ve örgütün işleyişten çok sonuçta elde ettği verilere odaklanması yeniliği desteklemektedir. Örgütlerin kapalı sistemden açık sisteme geçişi ile birlikte

çevredeki değişimlere karşılık vermeyi kolay hale getirmektedir. İnsan kaynağı değişkenlerinden eğitimin desteklenmesi personeli her zaman güncel tutmaya yaracağı gibi kendisini özel hissetmesinede sebep olacaktır. Personel devamlı kendini geliştirmeye çaba harcayacak bu aşamada da iş güvenliği sorunları en aza inecek ve meyvesini örgüt toplayacaktır. Güçlendirilen personelin daha yaratıcı hale geldiği ve örgüte olan bağlılıklarının arttığı da gözlemlenmektedir.

3.4.5. Açık İletişim Ortamı

İletişim, bireylerin ihtiyaçların belirlenip giderilmesi, yanlış anlaşılmalarının ve aksaklıkların önüne geçilebilmesi anlamına gelmektedir (Daft, 2015, s. 394). Örgütlerin girdilerini çıktılarına dönüştürme sürecine yardım eden iletişim, bireyleri ve çevreyi birbirlerine bağlayan karşılıklı etkileşimi içermektedir (Çağlar ve Çınar, 2021, s. 158). Bir başka deyişle iletişim kavramı, bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi ve sınırları belli olmayan dinamik bir süreci ifade etmektedir (Balkan vd., 2017, s. 33).

Örgütlerdeki yöneticilerin etkili bir iletişim kurabilmeleri son derece önemlidir. Çünkü enformasyonun paylaşılması ancak iletişimle mümkün olmaktadır. Kararların alınmasında, plan yapılmasında veya yaratıcı fikirler bulunması aşamasında iletişim olmadan hiçbir şey gerçekleşemez. İyi bir iletişim süreci başarılı bir örgüt yapısını oluşturmaktadır.

İletişim kavramı herkesin bildiği anlamıyla mesaj alışverişi şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticiler örgütün misyonunu doğru bir şekilde aktarabilmek adına açık bir iletişim ortamı oluşturmaktadırlar. Çünkü güçlendirilen personel bu yetkilerini ancak doğru ve açık bir şekilde ifade edebileceği ortamda başarı sağlayacaktır. Bu anlamda örgütler de iletişimi engelleyecek duygu ve düşünce farklılıkları, algıda seçicilik, dil gibi unsurlar ancak açık bir iletişim ortamında aksaklıklara sebebiyet vermeyecektir.

Personellerin sorumluluk alabilmeleri için korkmamaları gerekmektedir. Bu da ancak açık bir iletişim ortamıyla mümkündür. İletişim sürecinde kaynağın devamlı yönetici kesimi olmaması ve bilgi akışının organik yapıda daha iyi iletileceği için açık bir iletişim gereklidir (Özaksu, 2006, s. 26). Açık iletişim ortamı gerçekleştikten

sonrada mesajın kodunun çözülememesi veya geri bildirim alınamaması gibi durumlarda ortadan kalkacaktır.

Geçmişten günümüze gelene kadar birçok farklı iletişim türüyle karşılaşılmaktadır. Bunun halk ağzıylada bilinen biçimsel olmayan en yaygın türüde fısıltı gazetesidir. İletişimin gayriresmi olan bu yönü çok fazla desteklenmemektedir. Bunun haricinde de beden dilinin kullanıldığı yazısız iletişim şekilleride gözlemlenmekte ama bu iletişim türleri çok fazla etkili olamamaktadır. Günümüze gelindiğinde ise açık bir iletişim ortamı sayesinde sağlıklı bir organizasyon yapısı kuran işletmeler daha başarılı hale gelmektedir.

3.4.6. Takım Çalışması

Son zamanlarda bireysel çalışmadan ziyade grup çalışmalarının ön plana çıktığı ve personelin güçlendirilmesi aşamasında bu çalışmaların çok destekleyici olduğu görülmektedir. Takım çalışması, aynı amaca hizmet eden iki veya daha fazla kişiden oluşan aralarında bağ bulunan ve ortak hareket edilen bir süreci temsil etmektedir (Bilgin ve Çoruhlu, 2021, s. 478). Takım çalışması personellerin sürece daha çok dâhil olduğu kendi gelişimlerini sağlayan ve daha çok sorumluluk aldığı faaliyetleri içermektedir (Kodan , 2013, s. 23).

Takım çalışması, iyi organize edilmesi ve yönetilmesi gereken gruplar halinde bir çalışma şeklidir (Tjosvold ve Tjosvold, 2015, s. 5). Diğer bir deyişle takım çalışması, işbirliği olarak tanımlanabilmektedir. Bir grup çalışması şeklinde ifade edilen bu kavram tamamlayıcı becerilere sahiptir ve ortak hedeflere etkin bir şekilde ulaşmak için önceden kararlaştırılmış hedeflere ulaşmayı taahhüt etmektedir. Takımlar, farklı uzmanlıklara sahip ve liderle yakın çalışmak üzere koordine edilmiş kişilerden oluşmaktadır. Takım çalışması, şirketin bölümleri içinde ve arasında işbirliğini ve iletişimi geliştirebilir. Genellikle takım çalışması şirket hedeflerine ulaşmak ve personelin güçlü yönlerini kullanmak için farklı becerilere sahip kişilerden oluşmaktadır (Achmat vd., 2021, s. 3).

Çalışanlar ve toplum için eğitim ve öğretimle birlikte çalışanların güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece çalışanlar ve toplum yetkilendirilmekte ve değişim sürecine aktif olarak katılabilmektedirler. Eğitim çalışanların tutumlarını,

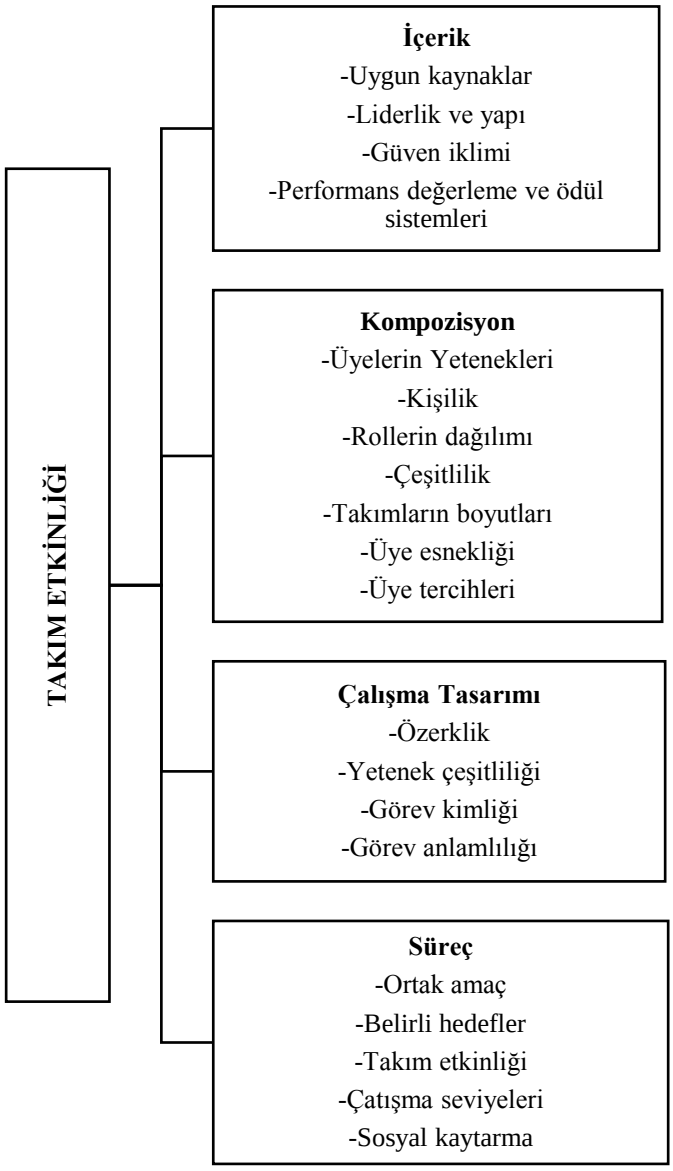
davranış becerilerini, maneviyatını ve bilgilerini geliştirmek için yapılan bir faaliyettir. Örgütlerde bireysel katkıların tek tek geliştirilmesinden ziyade takım şeklinde gelişime daha fazla önem verilmektedir. Takım gücü bireysel güçten daha fazla katkı sağlamaktadır (Tannenbaum vd., 2020, s. 2).

Etkin bir takım çalışması, aynı amaca hizmet etmek için bir araya gelen bireylerin örgütün vizyonunun farkında olması, örgütün kültürünü benimsemesi, herkesin sorumluluklarının ve görevlerinin tanımlanması, özgürce enformasyon paylaşımları yapabilmelerini içermektedir (İlhan ve İnce, 2015, s. 130). Bireylerin tek başına çözüm bulamadığı ya da süre kısıtı olan işlerde takım çalışmasıyla sonuca daha kolay ulaşılmaktadır. Böylece örgütler bu tür çalışmaları destekleyerek hem zaman hem de mali yönden tasarruf sağlamaktadırlar.

Takım çalışmasının bir işbirliği olduğu ve ortak bir vizyon için etkin bir şekilde çalışması için gerekli olan özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Becerikli Yıldırım, 2013, s. 95);

- Takım çalışması için, en az iki kişiye ihtiyaç duyulur,
- Bireyler ortak bir amaç için bir araya gelmektedir,
- Takımın üyelerinin her birinin farklı bilgi ve becerileri bulunmakta ve amaçları doğrultusunda bu yönlerini kullanmaktadırlar,
- Süreçlerde daha fazla söz sahibidirler,
- Takım çalışmasında her birey, hem örgüte hemde takım arkadaşlarına karşı sorumludur.

Her takım birbirinden farklı yapı ve süreçleri içermektedir. Gerektiği durumlarda örgütlerin bireysel çalışmaları bırakıp takım çalışmalarına yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu durumda bir takımı etkin yapan içerik, kompozisyon, çalışma tasarımı, süreç olarak dört değişken altında genellenmektedir. Takım etkinliği modeli Şekil 8 de verildiği gibidir.



Şekil 8: Takım etkinliği modeli

Kaynak: Robbins vd., 2016, s. 259'dan uyarlanmıştır.

Takım çalışmalarının avantajlarının olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Her bireyin birbirinden farklı olduğu düşünüldüğünde takım çalışmalarında uyumu yakalamak, ortak bir kanıda buluşmak zor hale gelmektedir. Bu çalışmalarda üyelerinin işi bırakması, herkesin aynı oranda çalışmaması ve amaca bağlılıklarının her bireyde değişkenlik göstermesi gibi sorunlar gözlemlenmektedir. Bu durum beraberinde çözümsüz sorunlar meydana getireceği gibi örgüt için çok fazla zaman kaybı yaratacaktır. Ancak küreselleşen dünyada yöneticilerin bu gibi durumlarda çözüm odaklı olmaları ve yapılacak işin bireysel mi yoksa takım çalışması ile mi daha verimli olacağının değerlendirmesi gerekmektedir.

3.4.7. Çalışma Ortamında Esneklik

Günümüzde teknolojinin de yaygınlaşması ile birlikte iş ortamlarında esnek çalışmalar daha yaygın görülmeye başlanmıştır. İş kavramı, çalışma saatleri, personel sayıları çalışma ortamında esnekliğin kullanılmasıyla birlikte değişkenlik göstermektedir.

Esnekleşme kavramı ev merkezli çalışma şeklinde hayatımıza girmiş ve özgürlüğü temsil etmektedir (Altun Güllüoğlu, 2021, s. 648). Gelişen dünyada yeni yönelimlerden birisi olan esneklik kavramı hem çalışanlar hem de yönetim açısından büyük kolaylıklar getirmektedir. Tüm dünyayı derinden etkileyen Covid-19 pandemisi çalışma ortamında esnekliğin yaygınlaşmasında en büyük etken olmuştur.

Alternatif çalışma düzenlemeleri içinde çalışan bir personel, genellikle iş dünyasında marjinal bir konumdadır. Bu düzenlemeleri kullanan örgütler rekabetçi bir kurum kültüründe geçirilen zamanın uzunluğuna ilişkin taleplerini artırarak, bu kişiler için yalnızca sınırlı kariyer fırsatları yaratmaktadır. Bu tür herhangi bir organizasyon kültüründe, yarı zamanlı çalışma ve ev eksenli iş mantıksal olarak daha az önemli olarak değerlendirilir ve insanlar bu tür çalışanları vasıfsız olarak algılamaktadır. Sonuç olarak, yarı zamanlı çalışanlar genellikle terfi veya mesleki gelişim için düşünülmez ve hatta yaptıkları işin kalitesi açısından daha verimsiz kabul edilmektedirler. Zamanla değişen şartlar ve iş-yaşam uzlaştırma politikası gereği esnek çalışma düzenlemelerine duyulan ihtiyaç artmaktadır (Formánková, 2015, s. 4).

Çalışma ortamında esneklik kavramı normal gidişatın aksine yeni yöntemler kullanarak ve etkileşim halinde bulunularak planlanan işin yerine getirilebilmesidir. Örgütler personellerini yeni prosedürlere ve yöntemlere ayak uydurabilmesi adına hazırlamaktadır. Örgütün sağladığı imkânlar doğrultusunda haklar verilen personel çalışma ortamındaki esneklikte aşağıdakileri yapabilmektedir (Doğan, 2006, s. 60-61);

- Planlanan işten personelin kendisine zaman ayırabilmesi,
- Üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi ve yapacağı işte değişikliğe gidebilmesi,
- Planı yapılan işin rutin seyrinin dışına çıkarabilmesi,
- İş ortamından uzaklaşabilmesidir.

Dış çevrede meydana gelen değişimler iş hayatını da etkilemekte ve daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Örgütler de bu karmaşanın önüne geçebilmek adına hesap verilebilir şekilde personelini güçlendirmiştir. Önemli olan işin zamanında ve doğru şekilde yapılması olduğundan, personel çalışma ortamında esneklikten yararlanarak daha özgür bir şekilde hareket etmektedir.

Çalışma ortamında yeniliğe giderek esnekliği taşıyan örgütler iş ve yaşam dengesini kurmayı hedeflemişlerdir. Çalışanlarının gereksinimleri doğrultusunda hareket ederek motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmakta böylece çoğu maliyeti de aza indirmeyi başarmaktadırlar (Öztürk ve Eyel, 2021, s. 19). İş hayatında sağladığı kolaylıklardan bazıları; üretkenlikte, iş performansında, personelin işe katılımında, personelin örgüte bağlılığında ve karlılıkta artış meydana getirmesidir (Avcı, 2021, s. 214).

Çalışma hayatındaki esneklik çoğu zaman örgütlerin kendilerini düşündüğü şekilde tasarlanmaktadır. Örgüt ve işverenin çıkarları doğrultusunda hareket edilmekte ve rekabet yarışında galip gelmek hedeflenmektedir. Örgüt uzaktan çalışmayı yaygınlaştırarak çoğu maliyetten ve zamandan tasarruf sağlarken, personeli üzerindeki hakimiyeti azalacağından bu durumun avantajları ve dezavantajları düzgün hesaplanmalıdır. Bu sebeple esnekliğin iş hayatına entegresi ülkeler arası farklılık gösterebileceği gibi örgütten örgüte de değişkenlik göstermektedir (Bayramov vd., 2021, s. 124-125).

3.4.8. Ortak Hedef

Örgütler kurulurken temelde misyon ve vizyon belirlemektedirler. Bu doğrultuda çalışabilecekleri personelleri seçmeye yönelmektedirler. Örgütün kültürüne, değerlerine ve amaçlarına uygun çalışmayan personellerden fayda sağlanamamaktadır. Bu sebeple en baştan örgütler ortak hedeflerini belirlemekte ve paylaşmaktadırlar.

Geçmişten itibaren insanlar fiziksel gereksinimlerini yerine getirmekte daha sonra piramidin diğer basamaklarına yönelmektedirler. Ortaklaşa bir şekilde hayatın tüm evrelerinde bireyler bu şekilde yürümektedir. İş hayatında da bu durum böyle süregelmektedir. Birlikteliğin verdiği güçle ortak bir hedef için çalışanlar bireysel bir şekilde çalışmaktan daha başarılı hale gelmektedir (Kurtdaş, 2021, s. 5-6).

Ortak hedef doğrultusunda çalışan güçlendirilmiş personellerde yüksek güven, kaynakların ortaklaşa kullanılması ve beraber plan yapmalarının sağladığı bilgi birikimi gibi faydalar bulunmaktadır (Yıldız, 2021, s. 1). Örgütler personellerine bu doğrultuda şirket içi veya dışı eğitimler vermekte ve örgütün ortak değerlerini özümsemelerini sağlamaktadırlar.

Örgütsel bağlılıkla ortak amaç için bir araya gelmiş çalışanlarda iş tatmini daha fazla gözlemlenmektedir. Örgütlerde iş zenginleştirme yapabilmekte ve personellerinden maksimum verim elde edebilmektedir. Yöneltme fonksiyonu ile birlikte personeller planlama ve örgütlemede kararlaştırılan ortak hedefleri gerçek hayatla buluşturabilmektedir.

3.4.9. Güven Aşılama

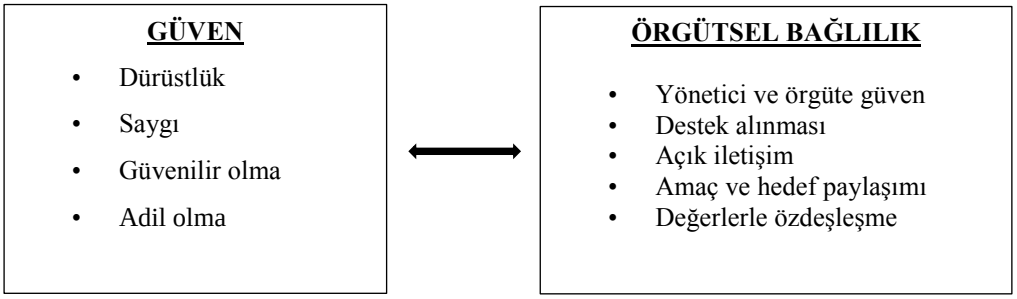
21. yy'a gelindiğinde yönetim anlayışında meydana gelen değişiklik beraberinde örgütlerdeki güven olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Güven olgusu sadece örgütlerde değil bireylerde, psikoloji veya tarih gibi bilim dallarında da sık sık kullanılan bir kavramdır. Bu kadar geniş bir çerçevede kullanılması net bir tanımının olmasını da zorlaştırmaktadır (Kul, 2021, s. 2).

> Güven kavramını tanımlamak gerekirse, "herhangi bir birey, olay, durum ve sürecin mantıksal kabulü, güvenilirliği, tutarlılığı, pozitif etkisinin kişisel inanca yansımasıdır. Bireyin, kişisel bütünlüğüne, tutarlılığına, güvenirliliğine, adalet duygusuna, samimiyetine, inanmak ve ondan emin olmaktır" (Levin, 1999, s. 50).

Güven, karşılıklı tarafların birbilerine olan eylemlerinde savunma duymamalarını ifade etmektedir (Şimşek, 2020, s. 186). Örgütlerdeki güven duygusu personellerin kendi aralarında olabileceği gibi, amirlerine ve örgütün kendisine de duyulabilmektedir. Herbiri kendi arasında anlamlıdır. Personellerin birbirine duyduğu güven huzurlu bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Amirlerin ve örgütün sağladığı güven duygusu ise işi bütünüyle etkilemektedir. Personel kendini ne kadar rahat ve güvende hissederse davranışları da o oranda etkilenecek ve daha tutarlı olacaktır. Örgüt bu sayede işgücü devir oranını azaltacak ve daha etkin hale gelecektir.

Kurumların personellerini yatay bir hiyerarşide güçlendirmeleri ve dış çevreye uyum sağlayabilmeleri için güven aşılamaları çok önemli hale gelmektedir. Personellerin kurumlarına duyduğu güven daha inançlı olmalarına ve işlerine daha sıkı sarılmalarına neden olacaktır (Derin ve Tuna, 2021, s. 1336). Personellere güven

aşılamak için onların iş hayatındaki ödüllendirmelerinin yanında sosyal yaşantıları içinde motive edici olanaklar sağlanmalıdır. Örneğin; özel günlerde verilen izinler, tatil ve ikramiyeler vb. gibi destekleyici unsurlar güven olgusuyla sıkı sıkıya bağlı olan örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi Şekil 9'te gösterilmektedir.



Şekil 9: Güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi

Kaynak: Taş , 2012, s. 31'den uyarlanmıştır.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte örgütlerde yönetim şekillerinde meydana gelen değişimler güven konusunda yeni fikirlerin ortaya çıktığını göstermektedir. İşlerin artık elektronik alanlara taşınmasıyla birlikte işveren personelini eğitimler aldırarak bu alanda desteklemektedir. Personelin çalışma şartlarının iyileştirilmesi, alınacak kararlara dahil edilmesi ve kariyerleri için olanaklar sunulması güven duygusunu artıracaktır (Öztürk ve Karahançer, 2021, s. 214).

Güven olgusunu yakından etkileyen en önemli kavramlardan birisi de iletişimdir. Dikey hiyerarşide çalışan işletmelerde daha sert kurallar benimsendiğinden alt kademe ile üst kademe arasında bazen iletişimde aksaklıklar meydana gelmektedir. Personellerden habersiz alınan kararlar ya da işlemlerin geri bildirimlerinin olmaması gibi durumlar personelin güven duygusunu zedelemektedir. Personel doğrudan müşteri kesimi ile etkileşimde olduğundan güveni sarsılırsa tutarsızlıklar gözlemlenmektedir (Yakut, 2020, s. 35-36).

Örgütlerin verimlilik artışı sağlamaları ve sert piyasa koşullarına karşı ayakta kalabilmeleri için dürüst, saygı ve güven temelli bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Örgütler sağlıklı bir çalışma ortamı sayesinde de personellerini güçlendirmeli ve personellerine güvenin etkili olduğu bir iş hayatı sunmalıdırlar.

3.4.10. Yeterlilik ve Yetenek Geliştirme

Yeterlilik ve yetenek geliştirme kavramları örgütlerde genellikle eğitimle bağdaştırılan bir konudur. Örgütler basitçe yetenekli ve gerekli yeterlilikteki personelleri örgüte çekmek ve ellerinde tutabilmek için çaba sarf etmektedir. Asıl önemli olan konu ise bu nitelikteki personellerin bu özelliklerini ne derecede kullanabildikleri ve örgüte sağladıkları faydadır.

Yeterlilik kavramı; TDK'na (2021) göre, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlilik şeklinde tanımlanmaktadır. Birey açısından bakılacak olursa görevini yerine getirme gücü şeklinde ifade edilmektedir. Bir çalışan başladığı işi ne kadar iyi yerine getiriyorsa kendisini o oranda yeterli hissetmektedir.

Yetenek kavramı; TDK'na (2021) göre, bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidatı, kabiliyeti, kudreti şeklinde ifade edilmektedir. Birey açısından yetenek, örgütün şuanki ve gelecekteki performansında fark yaratabilecek kişiler şeklinde tanımlanabilmektedir (Yurdasever ve Acar Yurdasever, 2021, s. 115). Yetenek olgusunun rekabette kullanılması ve değerinin anlaşılması 30 yılı aşkın bir süreye dayanmaktadır. Yetenekli personelin örgütün prestiji açısından kilit rol olduğu, örgütü ileri bir seviyeye taşıyacağını ilk fark eden kişi Selznick olmuştur. Selznick'e göre yetenekli personel kavramı piyasadaki bu mücadelede ayırt edici bir özelliği ifade etmektedir (Altuntuğ, 2009, s. 449). Yetenekli personel denildiğinde bu kavramı destekleyen bazı özellikler bulunmaktadır. Yeteneği oluşturan özellikler Şekil 10'da gösterilmektedir.



Şekil 10: Yeteneği oluşturan özellikler

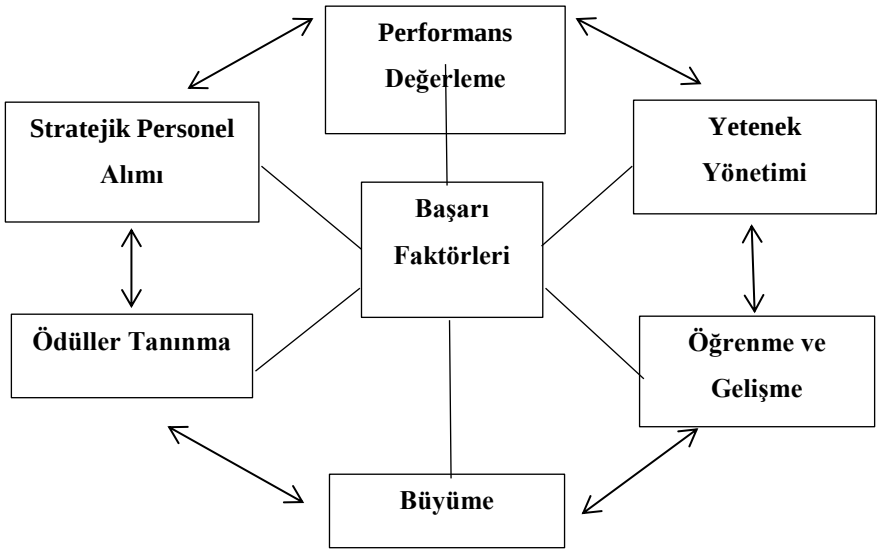
Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008, s. 151'den uyarlanmıştır.

Yeterlilik ve yeteneklerin geliştirilmesi çağdaş dönem sonrası ortaya çıkan personel güçlendirme kavramının bir nevi sonuçları şeklinde görülmektedir. Örgütler

personellerinin potansiyelinin farkına vararak onları kendi yönetim stratejileri doğrultusunda yönlendirme eğilimine girişmişlerdir. Artık kızıl okyanus şeklinde tabir edilen piyasalarda tek bir yetenek yeterli görülmediği için potansiyeli yüksek farklı olanlarda yetenekli olan personeller daha ön plana çıkmaktadır. Joker eleman şeklinde düşünecek olursak bu personellerin eğitilmesi ve desteklenmesi için örgütler daha fazla çaba sarf etmektedir.

Örgütler yetenek gelişimi için, yeteneklerin planlanması, seçilmesi ve uygulanmasına odaklanır. Organizasyonu sağlamak için yetenek havuzu geliştirme stratejisini benimsemektedirler. Bu sayede örgütler stratejik hedeflere ulaşmak için hem mevcut hem de gelecekteki yetenek kaynağına sahip hale gelmektedir. Geliştirme faaliyetlerinin de organizasyonel yetenek yönetimi ile uyumlu olmasını sağlamaktadırlar (Raja, 2021, s. 5).

Günümüzde yetenek kavramını artık yönetimin içine okadar entegre edilmiştir ki yetenek yönetimi ortaya çıkmış ve örgütler bu kavramı insan kaynaklarının temel başarı faktörlerinden biri olarak saymaktadır. Yeteneklerin nasıl etkin bir şekilde yönetileceği sorusunun cevabı aranmaktadır. Örgütlerin personeller üzerinden temel başarı faktörleri Şekil 11'de gösterilmektedir.



Şekil 11: Temel başarı faktörleri

Kaynak: Pepe, 2007, s. 449'dan uyarlanmıştır.

Şekil 11'de görüldüğü üzere örgütler farklı faktörleri kullanarak personelinden maksimum şekilde faydalanmayı sağlamaktadır. Bu döngüde her kavram birbiri ile etkileşim içinde olup en önemli görevi ise yetenek yönetimi üstlenmektedir. Örgütler yeteneklerin yönetimi sayesinde başarılı personeli eğitip en etkin şekilde yararlanmaktadırlar.

Yetenek yönetimi, rekabeti teşvik etmede disiplinler arası bir odak haline gelmiştir. Örgütler buna uygun olarak yetenek, beceri ve uzmanlık eksikliğinin üstesinden gelmek için stratejiler oluşturmaktadır. Yetenek geliştirme stratejileri, çalışanların beceri ve bilgilerini geliştirmektir. Örgütler de *"personele yatırım yapmak, onları değiştirmekten çok daha ucuzdur"* anlayışı artık yaygın bir biçimde uygulanmaktadır (Dalayga vd., 2021, s. 333).

3.4.11. Geri Bildirim

Geri bildirim, iletişim sürecinin son olgusudur. Göndericinin ifade ettiği mesajın alıcıya ulaşması ile birlikte alıcının olumlu veya olumsuz görüşlerinin tamamına geri bildirim denmektedir (Köksalan, 2021, s. 46). Geri bildirim örgütlerin verimliliğini yakından etkileyen bir faktördür. Müşterilerden alınan her türlü görüş ve öneri örgütün gelişmesi açısından son derece önemlidir. Örgütler bu sayede potansiyel müşteri şeklinde gördüğü grubu da etkileme şansına erişecektir.

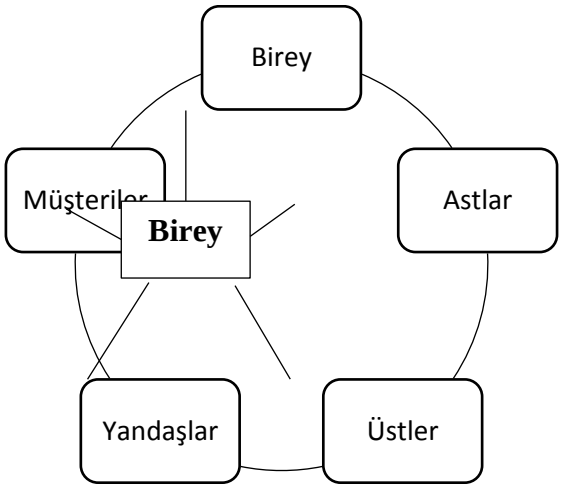
Geri bildirim anlayışı, geleneksel olarak bilişselci olarak nitelendirilmiştir. Bu model geri bildirim süreçlerinde personellere sorumluluklar vermektedir. Personellerin rolleri sadece kendilerine iletilen mesajları almak değil aynı zamanda bu mesajları yorumlamak ve faydalı bir şekile dönüştürmektir. Son yıllarda ise bu durum yerini sosyo-yapıcı bir geri bildirim anlayışına bırakmaktadır. Bu anlayış sayesinde personele geribildirim yorumlarını arama, üretme ve yürürlüğe koyma sorumluluğu vermekte, onları aktif bir şekilde almak ve yansıtırken anlamlandırma ve karar verme ile meşgul olmaktadırlar (Winstone vd., 2020, s. 2-3). Geri bildirim arama davranışındaki geri bildirim anlayışı, yüksek öğretimdeki çağdaş geri bildirim anlayışlarıyla da paralellik göstermektedir (Jughin vd., 2020, s. 5).

Müşteri kesimi artık örgütler için kara bir kutu halini almıştır. Müşterileri anlamak ve beklentilerine cevap verebilmek adına örgütler çalışmaktadır (Koçak vd.,

2018, s. 494). Geri dönütlerde temel amaç ilerlemeyi teşvik etmektir. Örgütler maliyetleri düşük tutarken istenen performansı artırabilmektedir (Lynette, 2021, s. 2). Herbir dönüt olumsuz dahi olsa değerlendirilmeye alınmalıdır. Zira tek yönlü iletişimin örgüt için hiçbir faydası bulunmamaktadır.

Geri bildirim sürecini personel açısından inceleyecek olursak, iyi bir motivasyon kaynağı ve ödüllendirme aracıdır. Personel iletişim sürecindeki bilgi akışını paylaşarak geri besleme gerçekleştirir (Gönüllü vd., 2020, s. 19). Yöneticiler de personellerine yüzyüze geri bildirim vermeye özen göstermeli ve bunun mümkün olduğunca kısa sürede yapmalıdır. Yapılan geri bildirimlerde beden dili ve üslup yapıcı olmalı, ifade edilmek istenen açık bir biçimde söylenmelidir.

Son dönemlerde çok fazla kullanılan güncel yaklaşımlardan birisi de 360° değerlendirmedir. Bu değerlendirme sistemi çok yönlü bir anlayışı benimseyerek sadece amirlerin değil kişilerin kendilerinin öz değerleme yaptığı, arkadaşlarının fikirlerinin de önemsendiği ve müşterilerin değerlendirmelerini de içeren bir sistemdir (Bayzat ve Sarmasoğlu Kılıkçıer, 2021, s. 135). Bu sistem Şekil 12'de gösterilmektedir.



Şekil 12: 360° Performans değerleme sistemi

Kaynak: Bircan vd. , 2020, s. 568'den uyarlanmıştır.

360 derece değerleme sistemi ile birlikte personel güçlendirme daha kolay yapılabilmektedir. Personel geri bildirimler sayesinde kendisini daha iyi değerlendirebilecek ve gelişimine katkı sağlayabilecektir. Sağlanan geri dönütler

çalışan personellerdeki yetenekleri yakalayabilmede ve eğitim ihtiyaçlarının yakalanabilmesine olanak sağlamaktadır (Şölen, 2020, s. 30).

Etkin geri beslemeyi gerçekleştiren örgütler faydalı ve güncel enformasyonlara kolayca erişebilmektedir. Gözlem ağırlıklı verilere ve konuların ayrıntılarına ulaşabilmektedir. Personel ise kendisini daha verimli hissetmekte, motivasyonu artmakta ve benlik anlayışı da güçlenmektedir. Böylece ekip içerisindeki performans artışları kaçınılmaz olmaktadır.

3.5. Personel Güçlendirmenin Süreci

Güçlendirme kavramının ilk tanımının yapıldığı zaman 1788 yıllarına denk gelmektedir. Yetkilendirmenin bireyin örgütsel rolünde yetki devri olarak bilindiği ve bu yetkinin bir bireye verilmesi veya onun örgütsel rolünde görülmesi gerekmektedir (Hamawandy vd., 2021, s. 326). Güçlendirme, yetki ve gücün astlara devredilmesidir. Bu, önemli kurumsal kararlar alma açısından yetkinin yönetici olmayanlara devredildiği anlamına gelmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesi 1990 yılından önce çok fazla kullanılan bir kavram değildi. 1990'lı yıllardan sonra çalışana özerklik tanınmasıyla, süreçlere dâhil edilmesiyle ve çoğu kontrolün çalışana bırakılmasıyla güçlendirme kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Coşkun, 2002, s. 222). Yeni bir kavram oluşu itibari ile hem örgütün hem personellerin çekingen yaklaştığı bir süreç halini almıştır. Örgüt bu sürece personellerini alıştırabilmek adına sık sık eğitimler vermeye başlamaktadır.

Güçlendirme kavramının en önemli basamağını çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanın yetkilendirilmeyi istemesi ve kendisinden beklenilenleri yapmaya gönüllü olması gerekmektedir. Çalışanların demografik özellikleri de göz önünde bulundurularak örgütler bu doğrultuda yeni stratejiler benimsemektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003, s. 135). Güçlendirilen personel başarılı bir sürece bilgi ve enformasyonu paylaşarak destek olmaktadır. Bu paylaşım sayesinde değerlendirmeler daha kolay yapılmakta ve geri besleme sağlanabilmektedir.

Her örgütün vizyon ve misyon tanımı bulunmaktadır. Bu tanımları personel dahil bütün örgüt özümsemelidir. Çünkü örgüt içi neler olup bittiği hakkında fikri olmayan, misyon ve vizyondan habersiz personelin güçlendirilmesi mümkün değildir.

Bu aşamada personelin önündeki engeller kaldırılmalı ve gerekli kaynaklar sağlanmalıdır. Çalışana destek olmak adına örgütün kültürü, bilgi teknolojisi, iletişimi, organizasyon yapısı ve kaynak dağılımı şeklindeki faktörlerden yararlanılmaktadır. Bu faktörler sayesinde personel kendisini daha güçlü hissetmekte, yönetim de personeli sürece daha kolay dahil edebilmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008, s. 231-232).

Lider veya yönetici, gücünü astları arasında paylaştırmaya çalışır. Güçlendirmenin sağlanması insanların motivasyonel eğilimlerinde yatmaktadır. Personellerin kendi kaderini tayin hakkı ve kendi kendine yetebilme hakkı onları güçlendirecek ve motivasyonlarını artıracaktır (Momeni vd., 2021, s. 196).

Örgütlerin yapıları ve yönetim işleyiş tarzları personellerini güçlendirme aşamasında doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgütün yapısının basık, yetkilendirmeye imkan verecek tarzda tasarlanıyor olması ve olumlu pekiştireçlerin kullanılması örgütü bu aşamada personel güçlendirmeye hazırlamaktadır. Personel güçlendirme sürecini örgütler beş aşamada sıralamaktadır (Ilısu 2012, s. 22-23);

- İlk aşamada, psikolojik durumlar ele alınmaktadır. Personele engel olan onu güçsüz düşüren psikolojik engeller tespit edilmektedir. Ardında bu durumların çözümü için yönetim şekli tekrardan belirlenmelidir.
- İkinci aşamada, yönetimin stratejisi ve tekniklerinin nasıl kullandığına değinilmektedir. Amirlerin üslup tarzları, işi yapış şekilleri eğer personeli olumsuz yönde etkileyecek durumdaysa bunun önüne geçilmelidir. Aksi takdirde örgütün verimliliği etkilenmektedir.
- Üçüncü aşamada, astlara öz yeterliliklerinin sağlanması adına dört kaynak kullanılmaktadır. Bu kaynaklar etki, anlam, yeterlilik ve kendi kararını verebilme şeklinde belirlenmektedir. Amirler engelleri aşarak personellerine yol gösterici olmalıdır. Bu süreçte ikazlarda bulunarak çalışanlarının yanında olduğunu hissettirmeli ve örgütsel bağlılığı sağlamalıdırlar.
- Dördüncü aşamada, deneyimlerin sonuçlarına yer verilmektedir. Gerçekleştirilen güçlendirme faaliyetlerinin personelin davranışları üzerindeki etkileri ve örgüte yansımaları incelenmektedir.
- Beşinci aşamada, personellerin davranışlarının incelenmesi ve sonucunda bu durumu daha fazla yöneltmeyi içermektedir. Personel kendisinde ortaya çıkan gelişmeyi fark etmekte ve bu yönde daha fazla istekli hale gelmektedir.

Örgütler, işgücünün kalitesini, verimliliğini ve üretkenliğini artırmak istediklerinde bu faktörleri güçlendirmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Güçlendirme sonucunda, performansa dayalı ödül sistemleri, iş zenginleştirme, katılımcı yönetim ve devrimci liderlikler, çalışanların yetkilendirilmesi sürecini kolaylaştıracaktır. Güçlendirme, yöneticilerin verimli bir şekilde çalışabilecekleri önemli bir araç olarak bilinmektedir. Bu nedenle, güçlendirmenin önemi ve tedavi etmenin gerekliliği ve karmaşıklığı göz önüne alındığında verimli iş gücü ve güçlü çalışanların örgütlerin başarısı ve yöneticilerinde ki önemli rolü göz önünde bulundurulmaktadır. Örgütler de organizasyonun tüm yönlerinde etkili olan çalışan güçlendirme programlarını geliştirmektedirler (Wang vd., 2016, s. 28).

3.6. Personel Güçlendirmenin Boyutları

Personel güçlendirme kavramı akademik yazılarda yapısal ve psikolojik boyut adı altında iki şekilde incelenmektedir. Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde güçlendirme kavramına farklı genellemeler ile yaklaşılmıştır. Yapısal boyut içerisinde personellerin davranışları, takım çalışmaları, bilgi paylaşımları vb. gibi konular üzerine odaklanılmıştır. Psikolojik (bilişsel) boyutu içerisinde ise güçlendirme sürecinde personellere nasıl davranıldığı, talep ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması, yaşamış olduğu tecrübelere verdikleri yanıtlar, anlamlılık, yetkinlik, etki ve özerklik (otonomi) gibi konular işlenmektedir.

3.6.1. Yapısal Boyutlar

Personel güçlendirme kavramı, örgüt yapısındaki gelenekselleşmiş işleyişin aksine yukarıdan aşağıya değil, alt kadrolara yetki dağılımını yeniden düzenleyerek daha fazla sorumluluk verilmesini içermektedir. Örgütün işleyişi bu yeni düzene uygun olması açısından yatay bir yapıya yönelmektedir.

İlk boyut olan yapısal boyut çerçevesinde güçlendirme yaklaşımını sağlayan yöneticiler personellerini örgüt içi girişimci olmaları adına çalıştırmaktadır. Yapısal güçlendirme, organizasyonel bilgilere erişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütler iletişim hatları aracılığı ile kaynakların kontrolüne yardımcı olmakta, çalışanlara karar verme fırsatları sunmaktadır. Personellerin güçlendirilmesi için yönetim sürecinin

içerisinde olmaları için fırsat tanınmalıdır (Choi vd., 2013, s. 281). Kanter'in örgütlerde yapısal güç teorisine göre çalışanları güçlendirmek için örgütlerin fırsat yapısı olarak tanımlanan yetkilendirme yapılarına sahip olmaları gerekmektedir. Kanter'e göre örgütsel fırsat sağlanması çalışanların motivasyon, üretkenlik, bağlılık ve işe bağlılık derecesini ifade etmektedir. Güç, çalışanların yetkilendirme duygusunu olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, çalışanlar işlerine ve organizasyonlarına daha bağlı hale gelmektedir. Personeller kontrolün azaltılması ve özerklik sayesinde daha az stres ve tükenmişlik yaşamaktadır. Kanter (1977) genel olarak yapısal güçlendirme için dört yapı belirlemektedir. Bu dört yapısal boyut şu şekildedir (o'Brien, 2010, s. 15);

- Personellerin kendilerini geliştirebilmeleri için iş yaşantılarının dışındaki aktivitelere katılımları sağlanmalıdır,
- Personel örgütle ilgili enformasyona ulaşabilmelidir,
- Personel verilen sorumluluğun bilincinde davranmalıdır,
- Personel gerektiği zaman örgütün verilerine ulaşabilmelidir.

Güçlendirme anlayışı, yönetim kadrosu tarafından işgörenlere sağlanan yetkiler, kaynaklar ve bilgi paylaşımı şeklinde ifade edilmektedir. Örgütün sağladığı bu güç araçları sayesinde personellerin yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır. Bu sayede personel devamsızlık ve işten ayrılma gibi eylemlerde bulunmamaktadır. Tükenmişlik yaşamayan güçlendirilen personel iş yerinde son derece başarılı bir şekilde çalışmaktadır (Tolay vd., 2012, s. 451).

Genel olarak bakıldığında yapısal olarak güçlendirme ortak bir şekilde yönetimin yetkilerini belirli ölçülerde astlarına devretmesi şeklinde ifade edilmektedir. Yetkilerin ve güçlerin yeniden dağıtılmasıyla yönetim stratejisi değişmekte personel verilen yetkiyi nasıl kullanacağını öğrenmektedir. Yönetim ise bu paylaşımı adil bir çerçevede gerçekleştirmekte, çalışanın algılarını gözetmektedir.

3.6.2. Psikolojik (Bilişsel) Boyutlar

Psikolojik güçlendirme, verilen işi kontrol altında tutma algısı şeklinde tanımlanmaktadır. Bilişsel ve çok boyutlu bir kavramdır. Olumlu biçimde, bir iş rolüne yönelik motivasyonel bir yönelimi temsil etmektedir. Psikolojik güçlendirme,

uygulama ve performans arasındaki ilişkiyi çalışanların durumu açısından açıklamaktadır (Malik vd., 2020, s. 11).

Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanların algıladıkları, performansına yönelik öz yeterliklerinin yüksek olması ve yeterli iş özerkliğine sahip olmalarıdır. Bu bilince erişmiş personel örgütlerde olumlu bir değişimi beraberinde getirmektedir. Çalışanlar bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya, yeni bilgiler edinmeye ve sonradan öğrendiklerini işte kullanmaya motive hale gelmektedir (Abbasi vd., 2020, s. 2).

Bilişsel yaklaşım personellerin algılarına yoğunlaşmakta, performanslarının yorumlansını ve değerlendirilmesini içermektedir. Psikolojik güçlendirme; anlam, yetkinlik, etki ve özerklik olmak üzere dört boyutu içermektedir (Amor vd., 2021, s. 3-10);

- **Anlamlılık:** Çalışanların işlerini algılama derecesini ve yerine getirdiği işlerin getirisi ile duygu ve düşünceleri arasındaki uyumu içermektedir. Anlamlılık kavramı kişiden kişiye değişkenlik gösteren bir kavramdır. Eğer personelin işe atfettiği değer ile gerçekleşen arasında uyumsuzluk oluşursa personelin bağlılığında azalma meydana gelmektedir.
- **Yetkinlik:** Kişinin işini başarma becerisini ve yeteneklerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle yetkinlik kavramı, çalışanların işini yerine getirebilmesine duyduğu inanç şeklinde de tanımlanabilmektedir. Yetkinlik düzeyleri diğer bireylerden yüksek olan çalışanlar kendilerini geliştirmek için daha çok çaba sarfetmektedir.
- **Etki:** Kişilerin yaptığı işin algılanan etkisi ile ilgilidir. Etki boyutu sayesinde çalışan işi ile veya çalıştığı ortamla ilgili şekillendirmelerde bulunabilmektedir. Çalışanlar elde ettiği çıktılar ile kendilerinin ne kadar etkili olduğu üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Kendisini önemli hisseden çalışan algı ve tutumlarındaki değişime göre de güçlendirme uygulamalarını yeniden tasarlamaktadır.
- **Özerklik (otonomi):** Bir bireyin ne derece hak ve güce sahip olduğu konusundaki anlayışı şeklinde tanımlanabilmektedir**.** Çalışanın yaptığı işle ilgili olarak başından sonuna kendi kendine karar alabilmesini içermektedir. Çalışan sorumluluğu dahilindeki işlerde yönetimin müdahalesi olmadan özgür bir şekilde çalışabilmesidir. Çalışanın işi başlatırken, yürütürken ve sonlandırırken serbest olmasını ifade etmektedir.

Psikolojik güçlendirme, çalışanlar için değerli bir kaynak olarak ifade edilen çalışanların daha fazla özerkliğe ve karar verme gücüne sahip olması anlamına gelmektedir. Bu tür kaynakların elde edilmesi, çalışanların işlerini daha esnek bir şekilde tamamlamalarını sağlamaktadır. Böylece çalışanların belirsizlik duyguları ve hatta iş güvensizliği de azalmaktadır. Psikolojik güçlendirmeye sahip çalışanlar, örgüt için daha yüksek değere sahiptir ve buna bağlı olarak daha iyimser çalışmaktadır (Wang vd., 2020, s. 2-3).

Önceki çalışmalarda psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık (Arciniega ve Menon, 2013), iş tatmini (Gregory vd., 2010), işe bağlılık (Ugwu vd., 2014), müşteri-odaklı davranış (Peccei ve Rosenthal, 2001), içsel motivasyon (Zhang ve Bartol, 2010), yenilikçi davranış (Singh ve Sarkar, 2012), yaratıcı süreçlerle etkileşim (To vd., 2015) ve performans (Maynard vd., 2014) ile ilişkilerine değinilmiştir. Çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre; çalışanların yetkilendirilmesi, etkin yönetim ve organizasyon yapısına ulaşmanın birincil yoludur (Matsuo, 2019, s. 1-3).

3.7. Personel Güçlendirmenin Yararları ve Sakıncaları

Küreselleşen dünya ile birlikte dış çevre hızla değişime uğramaktadır. Örgütler de bu değişime ayak uydurmak için sürekli kendilerini revize etmektedirler. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, personellerin beklentilerinin farklılaşması gibi değişimlerden dolayı güçlendirme kavramı daha fazla önem kazanmaktadır. Güçlendirilen personelin hem kendisine hem müşterilere hem de örgüte birden fazla yararı bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Temelde yetkilerin devredilmesi şeklinde ifade edilen personel güçlendirme ile birlikte sorumluluk duygusu gelişmektedir. Sorumluluk verilen ve örgütte süreçlere dâhil edilen personel kendisini önemli hissetmekte bu sayede de örgüte duyulan bağlılığı artmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan personellerin devamsızlığı azalmakta, personel devir hızı düşmektedir. Mevcut personelin mümkün olduğunca örgütte kalması örgüt açısından son derece önemlidir. Çünkü örgütün kültürünü benimsemiş, işleyişine alışmış ve üzerine eğitimler alınarak yetiştirilmiştir. Yönetimde, üzerine yatırımlar yaptığı personeli elinden kaçırmamak için her türlü motivasyonel kaynağı kullanmaktadır.

- Personele sağlanan yetkiler sayesinde işe duyulan istek ve arzular yükselmektedir. Bu sayede personel yaratıcılık ve üretkenliklerin de artış gözlemlenmektedir. Yarar sağlayan her yaratıcı fikir müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir (Leonova, 2021, s. 2-6).
- Güçlendirme kavramı sayesinde personelin değerinin artması buna bağlı olarak da örgütün gelişimi sağlanmaktadır. Kavramların zincirleme birbirini etkilediği personelden örgüte olan değer kazanımı genel anlamda ekonomiye de olumlu yansımaktadır.
- Zamanın değerinin anlaşılması ile birlikte beklentilere en hızlı cevap verebilmek rekabet yarışında örgütü bir adım öne çıkarmaktadır. Müşterinin memnuniyeti sağlanmakta bu sayede yapılan reklamlar daha fazla anlam kazanmaktadır. Müşterinin örgüte duyulan güveni artmakta ve halk ağzıyla müşteriler kulaktan kulağa örgütün reklamını yapmaktadır. Potansiyel müşteriler de bu sayede örgütü daha hızlı deneyimleme şansı yakalamaktadır (Chenli, 2021, s. 430-432).
- Ödüller, motive edici aktiviteler ve psikolojik destekler gibi faktörlerle personelin kendisini geliştirmesi desteklenmektedir. Personel eğitimi ve değişimi kendisi istediği zaman örgütün vermeye çalıştığı eğitimler daha fazla anlam kazanmaktadır.
- Son zamanlarda ortaya çıkan öğrenen organizasyon kavramı, personel güçlendirme sayesinde gelişmektedir. Personel aldığı yetki ve sorumluluk ile süreçlerde kararlar alabilmekte ve sorunlara çözümler üretebilmektedir. Böylece personel öğrenmeyi benimsemekte ve girişimci haline gelmektedir.
- Personel güçlendirmenin sağlanması için geleneksel olan iletişim yerine çok yönlü bir iletişim benimsenmektedir. Bu sayede yukarıdan aşağıya olan süreç beklenmek zorunda kalınmamaktadır. Sorunlar daha hızlı çözümlenmekte bu sayede maliyetlerde azalmaktadır (Phoek vd., 2021, s. 9).
- Örgütler personellerin güçlendirilmeleri adına özerklik tanımaktadırlar. Bu sayede personel gerektiği zaman örgütün bilgi ve kaynaklarına erişebilmektedir.
- Yetki ve sorumluluk verilen personel yatay yapıda örgütte her birimde görev alabilmektedir. Örgütün yapısına aşina olan ve birimler hakkında bilgi sahibi olan personel iş zenginleştirmeye yatkın hale gelmektedir. Bu sayede gerektiğinde oluşturulan iş havuzlarından ziyade mevcut personelden yararlanılabilmektedir.

- Personellerin örgüte bağlılıklarının artması ile birlikte ortak bir hedef için çalışmak daha kolay hale gelmektedir. Personel örgütü kendi iş yeriymiş gibi benimsemekte ve inisiyatifler alarak yönetimden bağımsız hareket edebilmektedir.

Personel güçlendirme yeni bir kavram olduğundan uygulanma aşamasında bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Örgüt ve personeller bu kavramı çok fazla deneyimleyemediğinden bazı riskler içermektedirler. Güçlendirme uygulamalarında yaşanan bazı sorunlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Yeni bir kavram oluşu itibari ile uygulanması zaman almaktadır.
- Personele sağlanan yetkilerin sınırlarının çizilmemesi, personel de sınırsız güven oluşturabilmektedir. Sağlanan bu güven beraberinde bazen başıboşluk getirebileceğinden yetkilerin sınırları düzgün çizilmelidir.
- Örgütün başlarda sürece tedirgin yaklaşması bilgi ve kaynak kısıtlamasına gitmesine neden olabilmektedir. Bu durum personelin güvenini olumsuz etkilemekte böylece örgütsel bağlılığını azaltmaktadır.
- İletişim sürecinin düzgün kullanılmaması, geri bildirimlerin sağlanmaması ve tek yönlü bir bilgi akışı süreçte kopukluklar meydana getirmektedir (Tapan, 2019, s. 23).
- Güçlendirme programlarının uygulanması için çok çaba gerekmektedir. Örgütler bunu desteklemek adına eğitim ve öğretim programları düzenlemekte bu da işletme için mali bir yükü beraberinde getirmektedir.
- Örgütlerin yetki ve sorumlulukları devrederken adil davranmaması personeller arasında tutarsızlığa ve huzursuzluğa neden olmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. MERİTOKRASİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmaya katılan Kargisan, Ramsey ve Arma Deri firmalarının beyaz ve mavi yaka personellerinin algıladıkları meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisi çerçevesinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü belirlemek amacıyla uygulamalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma neticesinde kullanılan yöntem detaylı bir şekilde anlatılacak ve personellerin demografik bilgilerine, tanımlayıcı değerlere, geçerlilik, güvenirlilik analizlerine, hipotez testlerine yer verilecektir.

4.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır. Bu çerçevede sırasıyla araştırmanın amacına, hipotezlerine, modeline, evren ve örneklemine, veri toplama yöntemine, ölçeklere ve analiz yöntemiyle ilgili başlıklara ayrıntılı bir şekilde yer verilmektedir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Kargisan, Ramsey ve Arma Deri tekstil fabrikalarında görev yapmakta olan çalışanların meritokrasi ile personel güçlendirme ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı öte yandan çalışanların personel güçlendirmesi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Meritokrasiye göre, kişiler bulundukları sosyal konumları ya da maddi güçleri sayesinde değil yetenekleri ile güç ve başarı elde edebilmektedirler. Yetenekli kişilerin çalıştığı bir kurumda güçlerin paylaşılması, insanların yönetilmesi belirli bir liyakat esasında olduğu için kurumun başarısı kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü kurumlar alacağı

pozisyona göre personellerini işini en iyi yapan, en bilgili ve tecrübeli kişiler arasından seçmektedir. Buna dayanarak yöneticiler personellerine ilave yetkiler vermekten kaçınmayacak personel güçlendirme yapacaklardır. İşveren tarafından önemli hissettirilen personellerin kuruma yönelik bağlılıkları artacak ve kurumla duygusal bir bağ kurmalarına neden olacaktır (Scully, 2015, s. 1-3).

- **H1: Meritokrasi ile Duygusal Bağlılık arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.**

Modern çağda sıklıkla ele alınan personel güçlendirme hem kurum açısından hem işveren açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Personele tanınan yetkinlik ve özerklik kendilerini daha kalifiye hissettirmektedir. Bu durum işletmeye pozitif etkiler getirmekte, işi ve işvereni daha anlamlı hale gelmektedir (Öztekin, 2023).

- **H2: Meritokrasi ile Personel Güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.**

H2a: Meritokrasi ile Anlam arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2b: Meritokrasi ile Etki arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2c: Meritokrasi ile Yetkinlik arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

H2d: Meritokrasi ile Özerklik arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.

Anlam, etki, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyutu olan personel güçlendirme sayesinde personel ve kurumun arasındaki bağ güçlenmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından birisi olan duygusal bağlılık boyutuna göre personel kuruma duygusal ve psikolojik açıdan daha çok bağlanmaktadır. Bağı güçlü olan personeller artık örgütle özdeşleşmiş ve kendi istekleri dahilinde örgütün bir parçası olmaktadır (Sümer, 2023; Durusoy, 2022; Avcı ve Yarar, 2022; Salha ve Ulema, 2020; Oktay ve Çelebi, 2019; Yılmaz , 2019). Çavuşoğlu (2023)'nun *"Türkiye'de Bir Sendikaya Üye Tekstil İş Kolunda Çalışan Kadınlarda Psikolojik Güçlendirme"* çalışmasına göre personellerin güçlendirmeleri ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta sırasıyla yeterlilik, anlamlılık, özerklik ve etki ile ilişkileri tespit edilmektedir. Çalışanlara tanınan yetenekler ve yetkiler sayesinde personelde enerji/canlılık artışı gözlemlenmekte kurumla bağı güçlenmektedir.

- **H3: Personel Güçlendirme ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif anlamlı bir etki vardır.**

H3a: Anlam ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

H3b: Etki ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

H3c: Yetkinlik ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

H3d: Özerklik ile Duygusal Bağlılık arasında arasında pozitif *anlamlı bir etki vardır.*

Meritokrasinin beraberinde getirdiği başarı, adalet, seçim, şeffaflık, yasal yükümlülükler, düzen vb. gibi olumlu etkileri sayesinde personel güçlendirmeyle ve duygusal bağlılıkla arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmektedir. Yücel(2020), çalışmasına göre kayırmacılığın önüne geçilip liyakata dayalı bir sistem olan meritokrasi benimsenmeli ve personeller işi en iyi yapan kişilere verilmeli, Nart (2019), çalışmasında kamu kurumlarının DNA'sı değişime uğramalı, adalet temelli meritokrasi benimsenmeli ve bu çerçevede de görülmektedir ki kuruma duyulan bağlılık ve güven de artış olmaktadır. Acar (2019), Sevinç ve Kahraman (2018)'ın araştırmalarına göre ise kamu veya özel sektör personellerinin etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalar olumlu geri dönüşler getirmekte, personellerin değişen beklentilerine cevap verildiğinden örgüte duyulan bağlılıkta artış sağlanmaktadır. Bu anlamlı ilişkilere eğitim sisteminde, işletme yönetiminde, adalet sistemindede sıklıkla rastlanmaktadır (Gök, 2019; Fettahlıoğlu ve Demir, 2014; Sever, 2021).

- **H4: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü vardır.**

  H4a: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde anlam boyutunun aracılık rolü vardır.

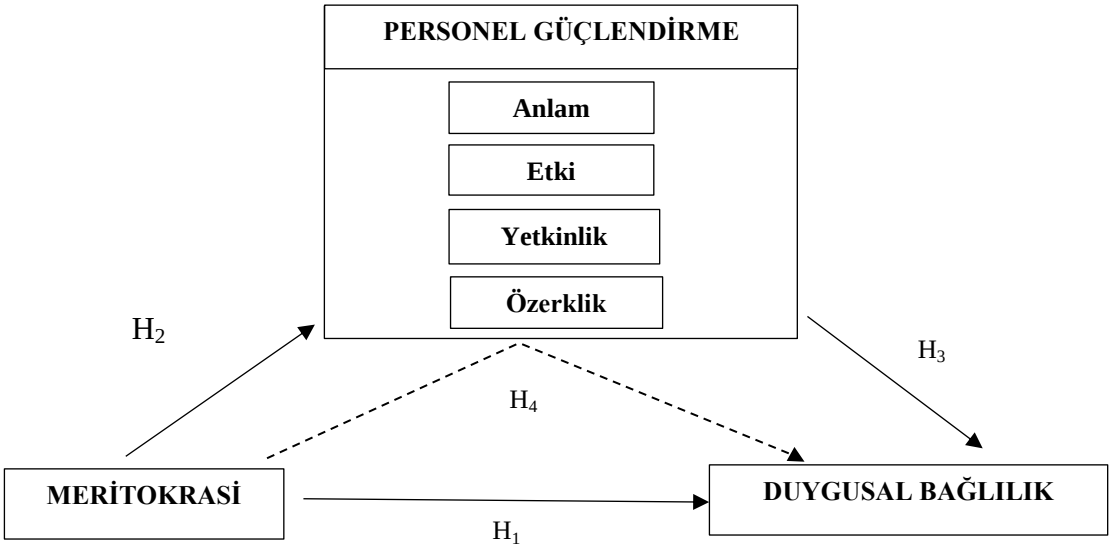
  H4b: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde etki boyutunun aracılık rolü vardır.

  H4c: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde yetkinlik boyutunun aracılık rolü vardır.

  H4d: Meritokrasinin Duygusal Bağlılık üzerindeki etkisinde özerklik boyutunun aracılık rolü vardır.

4.1.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada oluşturulan hipotezler çerçevesinde araştırılan ilişkilerin ve hipotezlerin bir arada gösterildiği model Şekil 13'te gösterilmektedir.



Şekil 13: Araştırma Modeli

Şekildeki modelde hipotezler gösterildiği gibi meritokrasinin, personel güçlendirme ve duygusal bağlılığa etkisi diğer bir ilişki ise personel güçlendirmenin duygusal bağlılığa etkisi üzerinde durulmaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma 2022 yılında Karabük ilinde ihracat yapmakta olan tekstil firmalarından Kargisan, Ramsey ve Arma Deri üzerinde gerçekleştirilmektedir. Bu araştırma firmalarda çalışmakta olan beyaz ve mavi yaka personeli kapsamaktadır. Firmaların personel işleri birimlerinden alınan bilgi çerçevesinde Eylül-Kasım 2022 tarihleri arasında çalışan kişi sayısı 456'dır. Bu çerçevede araştırmanın evrenini üç firmada çalışmakta olan 456 personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninin büyük olmasından dolayı tamamına ulaşmanın imkansızlığı nedeniyle örnekleme metodu kullanılarak veriler toplanmış ve analizler yapılmıştır. Bu çerçevede kolayda örnekleme metodu kullanılarak anket formu yüz

yüze bir şekilde personele ulaştırılmıştır. Kargisan firmasına ait 265 personellerden 245 kişiye ulaşılmıştır. Arma Deri fabrikasında ise çalışmakta olan 107 personelin tamamına anket uygulanmıştır. Öte yandan Ramsey firmasının idari birimiyle görüşülmüş ve sadece beyaz yaka personele izin verildiği için 84 beyaz yaka çalışandan 70 kişinin katılımı sağlanmıştır. Araştırmaya katılan 422 katılımcının tamamına birebir ulaşılmış ve birinci elden bilgileri toplanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın örneklemi 422 personelden oluşmaktadır.

4.1.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Meritokrasi, personel güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi için araştırmada kullanılan veriler anket aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmaya katılım gerçekleştiren çalışanlara hazırlanan anketler kağıt-kalem aracılığı ile hazırlanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerinden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, gelir durumu, çalıştıkları kurumun türü, kurumdaki pozisyonları gibi sorulara yer verilmektedir. İkinci bölümde meritokrasiye ait 15 ifadeye yer verilmektedir. Üçüncü bölümde personel güçlendirmeye ait 12 ifade bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılığın üç boyutundan birisi olan duygusal bağlılığa ait 6 ifade vardır.

Bu araştırma çerçevesinde meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünün ölçümlenmesi amaçlanmaktadır. Meritokrasi, personel güçlendirme ve duygusal bağlılığa ait üç ölçekten yararlanılmaktadır. Bu üç ölçeğin derecelendirilmesinde ise 5'li likert kullanılmaktadır (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=biraz katılıyorum, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum).

4.1.5.1. Meritokrasi Ölçeği

"Meritokrasi Ölçeği" araştırmada, örgütlerde liyakata dayalı yönetimin varlık düzeyine ilişkin algıyı ölçmek amacıyla, Liane M. Davey (1999) ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Topdemir, T. A. (2019) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmaktadır. Ölçeğin orijinal hali korunmakta ve herhangi bir alt faktöre bölünmemektedir.

Tablo 1: Meritokrasi ölçeği ifadeleri

	Meritokrasi Ölçeği
1	Çalıştığım kurumda hak etmeseler bile herkes en az bir defa ödüllendirilir.
2	Çalıştığım kurumda işini iyi yapan en üst mevkilere gelmektedirler.
3	Çalıştığım kurumda yapılacak iş en iyi yapacak kişiye verilmektedir.
4	Çalıştığım kurumda hak eden hak ettiği mevkidedir.
5	Çalışanın göstermiş olduğu çaba üzerinden karşılığını almaktadır.
6	Çalıştığım kurumda ekip çalışmasındaki herkes eşit bir şekilde ödüllendirilmektedir.
7	Çalıştığım kurumda terfi kararlarında performansa bakılmaktadır.
8	Çalıştığım kurumda ekip çalışmasındaki çalışanlar katkı sağladıkları ölçüde ödüllendirilmektedir.
9	Çalıştığım kurumdaki çalışanlara ihtiyaçları dâhilinde ücret artışı sağlanmaktadır.
10	Çalıştığım kurumda kıdeme bakılmaksızın yeterlilikler göz önüne alınarak terfi kararı verilmektedir.
11	Çalıştığım kurumda başvurulan iş için personelin çalışkanlık durumuna göre tercih yapılmaktadır.
12	Çalıştığım kurumda ekibe yüksek performansları ölçüsünde eşit düzeyde prim verilmektedir.
13	Çalıştığım kurumdaki işe alımlarda bu işe ihtiyaç duyma durumlarına bakılmaz.
14	Çalıştığım kurumda bazen çalışanların kötü kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilmektedir.
15	Çalıştığım kurumda aynı yetkinlikte olan çalışanlar arasında en çok çabayı gösteren terfiyi almaktadır.

4.1.5.2. Personel Güçlendirme Ölçeği

"Personel Güçlendirme" ölçeği Çelik (2019) araştırmacısının çalışmasından alınmaktadır. Ölçek anlam, etki, yetkinlik, özerklik olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 2: Personel güçlendirme ölçeği ifadeleri

	Personel Güçlendirme Ölçeği
Anlam	
1	Yaptığım iş bana çok önemli gelmektedir.
2	İşimle ilgili faaliyetlerim bana özel olarak anlamlı gelmektedir.
3	İşim bana anlamlı gelmektedir.
Yetkinlik	
4	Yaptığım işimle ilgili kendi yeteneklerimden eminim.
5	Yaptığım işle ilgili kapasitem hususunda kendime güvenirim.
6	Yapacağım işimle ilgili gerekli olan yeteneklerimi biliyorum.
Özerklik	
7	Yapacağım işe karar verirken yeterli şekilde bağımsızlığa sahibim.
8	İşimi yapmaya başlayacağım zaman kendim karar verebilirim.
9	İşimle ilgili bağımsızlık ve özgürlük anlamındaki fırsatlara sahibim.
Etki	
10	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylarda etkili biriyim.
11	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylarda kontrolüm çok fazladır.
12	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde önemli bir etkim vardır.

4.1.5.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Duygusal bağlılık ölçeği için Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık" üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve araştırma da kullanılmıştır.

Tablo 3: Duygusal bağlılık ölçeği ifadeleri

	Duygusal Bağlılık Ölçeği
1	Çalıştığım kuruma duygusal bir şekilde bağlı hissederim.
2	Çalıştığım kurumdaki sorunları şahsi sorunlarım gibi hissederim.
3	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin parçası olarak görüyorum.
4	Kariyerimin devamında aynı kurumda olmaktan mutluluk duyarım.
5	Çalıştığım kurumun benim için özel bir değer içermektedir.
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.

4.1.6. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Araştırmada kullanılan hipotezleri incelemek için önce ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmektedir. Bu ölçekler daha önce birden fazla araştırmada kullanıldığı için doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır. Amos programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmakta ve güvenilirlik için ise Cronbach Alfa (α) değeri hesaplanarak test edilmektedir. Tüm hipotezlerin testleri için İstatistik Paket Programından faydalanılmaktadır.

4.1.7. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bulguları bölümünde firmalarda çalışmakta olan personellerin ilk olarak demografik özellikleri ele alınmaktadır. Daha sonra sırasıyla tanımlayıcı değerler, normal dağılımı, geçerlilik ve güvenirlilik analizlerine yer verilmektedir. Elde edilen bulgular sonucunda son olarak hipotez testleri yapılmaktadır.

4.1.7.1. Demografik Dağılım Bulguları

Araştırma Karabük ilindeki Kargisan, Ramsey ve Arma Deri tekstil fabrikalarında çalışan mavi ve beyaz yaka personeller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede araştırmaya dahil olan 422 personelin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, gelir durumu ve kurumun türü bilgileri Tablo 4'de verilmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların demografik dağılımları

Değişkenler	Kategori	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	236	56
	Erkek	186	44
Medeni Durum	Evli	338	80
	Bekar	84	20
Yaş	18-28 yaş	49	11
	28-38 yaş	95	23
	39-48 yaş	187	44
	48 yaş ve üzeri	91	22
Eğitim Durumu	Lise	322	78
	Önlisans	24	6
	Lisans	51	12
	Lisansüstü	25	6
Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	33	8
	1-3 yıl arası	27	7
	3-5 yıl arası	44	11
	5 yıl ve üzeri	310	74
Kurumda Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	61	15
	1-3 yıl arası	48	12
	3-5 yıl arası	80	19
	5 yıl ve üzeri	228	54
Gelir Durumu	2000-4000 TL	3	1
	4000-6000 TL	260	62
	6000-8000 TL	133	32
	8000 TL ve üzeri	26	6

Tablo 4'e bakıldığında katılımcıların %56'sının kadın, %44'ünün erkek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya kadınların katılımı daha fazladır. Medeni durumlarına bakıldığında %80'nin evli, %20'sinin bekar olduğu bulunmuştur. Yaş dağılımlarına bakıldığında %11'i 18-28 yaş arası, %23'ü 28-38 yaş arası, %44'ü 39-48 yaş arası, %22'si ise 48 yaş ve üzeridir. Elde edilen bulgular çerçevesinde katılımcıların çoğu 28-48 yaş aralığında toplanmaktadır (%67). Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %78'i lise, %6'sı önlisans, %12'si lisans, %6'sı lisansüstü oluşturmaktadır. Çalışma sürelerine göre çalışanlardan %8'i 1yıl ve daha az, %7'si 1-3

yıl arası, %11'i 3-5 yıl arası, %74'ü 5 yıl ve üzerini kapsamaktadır. Bu çerçevede çalışan kişilerin iş tecrübeleri 3-5 yıl arası ve üzerini içermektedir (%85). Çalışanların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre %15'i 1 yıl ve daha az, %12'si 1-3 yıl arası, %19'u 3-5 yıl arası, %54'ü 5 yıl ve üzeridir. Gelir durumlarına bakıldığında %1'i 2000-4000 TL, %62'si 4000-6000 TL arası, %32'si 6000-8000 TL arası, %6'sı 8000 TL ve üzeri maaş almaktadır. Katılımcıların tamamı özel sektörde çalışmaktadır.

4.1.7.2. Normal Dağılım Bulguları

Araştırmada öncelikle toplanan verilerin parametrik testlere olan uygunluğuna bakılmıştır. Analizlerin anlam ifade edebilmesi adına verilerin normal dağılıma uygun olması gerekmektedir. Normal dağılım içeren verilere parametrik testler uygulanmış ve çarpıklık basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu durumlarda normal dağılım içerdiği söylenebilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 73). Analizler sonucu elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5: Normal dağılım bulguları

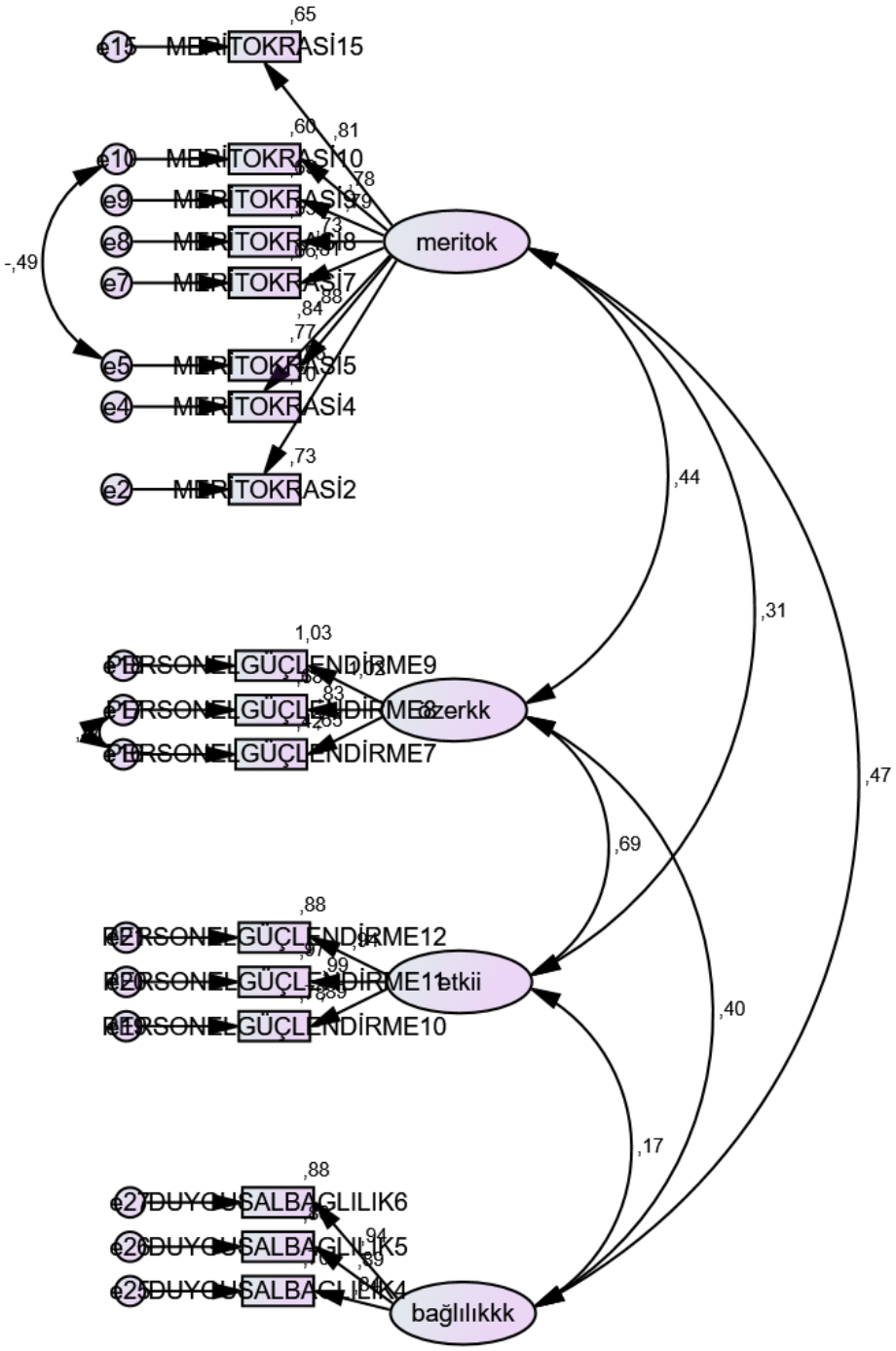
Maddeler	Çarpıklık	Basıklık
Meritokrasi	0,173	-0,955
Personel Güçlendirme	-0,807	1,544
Anlam	-1,596	4,030
Yetkinlik	-2,319	7,162
Özerklik	-0,176	-1,099
Etki	-0,359	-0,982
Duygusal Bağlılık	-0,713	-0,172

Tablo 5'de ki veriler incelendiğinde meritokrasi, personel güçlendirme, özerklik, etki ve duygusal bağlılık boyutları normal dağılım göstermektedir. Parametrik testler de anlam ve yetkinlik boyutu +1,5 ve -1,5 aralığında bulunmadığından dolayı bundan sonraki analizlerde bu iki boyut dikkate alınmayacaktır.

4.1.7.3. Geçerlilik Analizi Bulguları

Araştırma da birden fazla çalışmada güvenirliliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçeklere yer verilmiştir. Bu ölçeklere yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bir araştırmacının yazdığı bir kurumsal yapıyı test etmek için kullanılan bir ölçümü analiz etme yöntemini ifade etmektedir. Bu yöntemle ölçümün yapılandırılması ve ölçümlerin gerçekten istenen faktörlere uyup uymadığını doğrulamasına yardımcı olmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988, s. 412-413).

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmaktadır. AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve model oluşturulmuştur. Araştırmalarda faktör yükleri için kabul edilmiş genel kanı 0,50 değerinin üstünde olmasıdır (Brown, 2006, s.118). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde meritokrasi boyutundaki; çalıştığım kurumda hak etmeseler bile herkes en az bir defa ödüllendirilmesi, çalıştığım kurumda yapılacak işin en iyi yapacak kişiye verilmesi, çalıştığım kurumda ekip çalışmasındaki herkesin eşit bir şekilde ödüllendirilmesi, çalıştığım kurumda başvurulan iş için personelin çalışkanlık durumuna göre tercih yapılması, çalıştığım kurumda ekibe yüksek performansları ölçüsünde eşit düzeyde prim verilmesi, çalıştığım kurumdaki işe alımlarda bu işe ihtiyaç duyma durumlarına bakılmaması, çalıştığım kurumda bazen çalışanların kötü kalitede iş yapmalarının yanlarına kalabilmesi ifadeleri diğer boyut olan personel güçlendirmenin alt boyutlarından anlam ve etki boyutlarını içeren ifadeler ve duygusal bağlılık boyutundaki; çalıştığım kuruma duygusal bir şekilde bağlı hissederim, çalıştığım kurumdaki sorunları şahsi sorunlarım gibi hissederim, çalıştığım kurumda kendimi ailenin parçası olarak görüyorum ifadeleri 0,50 değerinin altında tespit edilmiştir. Bu sebeple faktör yapısı ve uyum iyiliğini bozan ifadeler analiz dışında bırakılıp doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Gerçekleştirilen analizler neticesinde araştırmanın modeli ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 14 ve tablo 6 da verilmektedir.



Şekil 14. Araştırmanın AMOS Modeli

Tablo 6: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Maddeler	Meritokrasi				Maddeler	Personel Güçlendirilme		
	Faktör Yükü	Standart Hatalar	t-Değeri			Faktör Yükü	Standart Hatalar	t-Değeri
Meritokrasi2	0,854	-	-	Özerklik	PerGüç7	0,651	-	-
					PerGüç8	0,825	0,077	18,701
Meritokrasi4	0,836	0,048	22,241		PerGüç9	1,015	0,107	16,131
				Etki	PerGüç10	0,886	-	-
Meritokrasi5	0,879	0,043	24,096		PerGüç11	0,986	0,030	35,327
					PerGüç12	0,936	0,034	31,343
Meritokrasi7	0,814	0,045	21,260	Maddeler	Duygusal Bağlılık			
Meritokrasi8	0,730	0,043	17,867			Faktör Yükü	Standart Hatalar	t-Değeri
Meritokrasi9	0,794	0,046	20,374	Bağlılık4		0,837	-	-
Meritokrasi10	0,776	0,041	19,378	Bağlılık5		0,892	0,049	23,339
Meritokrasi15	0,808	0,044	20,983	Bağlılık6		0,936	0,048	24,608

"Model uyumu ki kare uyum testi (χ2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) aracılığıyla incelenmiştir" (Büyükyılmaz, Karakulle ve Karataş, 2018, s. 14).

Tablo 7: Uyum iyiliği değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	(χ2/sd)	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Uyum İyiliği Değeri	4.540	0.878	0.924	0.926	0.940	0.092
Kabul Değeri	≤ 5.000	≥ 0.850	≥ 0.900	≥ 0.900	≥ 0.900	< 1

Tablo 7'de ki veriler incelendiğinde χ2/sd değeri 4.540, GFI değeri 0.878, NFI değeri 0.924, TLI değeri 0.926, CFI değeri 0.940 ve RMSEA değeri 0.092 olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında çoğunluğu kabul değerlerine uygun sonuçlar olduğu görülmektedir (Kline, 2005).

4.1.7.4. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenirlilik analizi, ölçek içerisinde bulunan ifadelerin bir arada toplu bir şekilde ne derecede tutarlı olduğunu veren bir analiz şeklidir. Bu analiz yönteminde güvenirlilik, Cronbach alfa (α) değerinin hesaplanması ile ölçülmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 93). Verilerin iç tutarlığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa değeri, ölççekte yer alan ifadelerin homojen yapısını açıklamak üzere kullanılmaktadır. Bu değerin bir anlam ifade etmesi için 0,70 ya da daha büyük olması istenmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265).

Spss programı ile yapılan güvenirlilik analizi bulguları Tablo da gösterilmektedir.

Tablo 8: Güvenirlilik analizi değerleri

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach alfa (α)
Meritokrasi	8	0,938
Personel Güçlendirme	12	0,914
Etki	3	0,953
Özerklik	3	0,853
Duygusal Bağlılık	3	0,917
Genel Güvenilirlik		0,920

Tablo 8'de ki verilere bakıldığında bütün değerlerin 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla araştırma çerçevesinde bütün ölçeklerin güvenirliliği sağlanmıştır.

4.1.7.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan verilerin daha iyi ve kolay anlaşılabilmesi için tanımlayıcı değerlerden faydalanılmaktadır. Böylece okuyucular verilerin analizini daha kolay yorumlayabileceklerdir. Genellikle araştırmalarda, bu bölümde ortalama ve standart sapma değerlerine ait bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcılardan alınan verilere göre ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 9'da ve korelasyona ait ilişki düzeyleri Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 9: Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Maddeler	X̄	σ	Meritokrasi Ort.	Personel Güç. Ort.	Duygusal Bağlılık Ort.	Özerklik Ort.	Etki Ort.
Meritokrasi Ort.	2,782	1,005					
Personel Güç. Ort.	3,321	1,099	0,375**				
Duygusal Bağlılık Ort.	3,634	1,150	0,437**	0,314**			
Özerklik Ort.	3,365	1,187	0,380**	0,891**	0,392**		
Etki Ort.	3,278	1,261	0,297**	0,904**	0,179*	0,613**	

*p<0,05; **p<0,01 N=422

Tablo 10: Korelasyon düzeyleri

Korelasyon Aralığı	İlişki Düzeyleri
(-0,25)- 0,00 ve 0,00-0,25	Çok Zayıf
(-,049) – (-0,50) ve 0,26- 0,49	Zayıf
(-,69) – (-0,50) ve 0,50- 0,69	Orta
(-,89) – (-0,70) ve 0,70- 0,89	Yüksek
(-1,00) – (-0,90) ve 0,90- 1,00	Çok Yüksek

Tablo 9'da ki ortalamalara bakıldığında çalışmada en yüksek etkinin duygusal bağlılıkta en düşük etkinin ise meritokrasi de olduğu görülmektedir. Korelasyon değerleri çerçevesinde personel güçlendirme, duygusal bağlılık, özerklik ve etki ile meritokrasi arasındaki ilişkilerin hepsinin zayıf olduğu görülmektedir. Öte yandan duygusal bağlılık ile personel güçlendirme zayıf, özerklik ile personel güçlendirme yüksek ve etki ile personel güçlendirme arasında ise çok yüksek bir ilişki olduğu görülmektedir. Özerklik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf, etki ile duygusal bağlılık arasında ise çok zayıf bir ilişki söz konusudur. Son olarak etki ve özerklik arasında orta bir ilişkiden söz edilebilmektedir.

4.1.7.6. Hipotez Testleri Bulguları

Çalışma, personellerin algıladıkları meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolünü ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, personelin algıladığı meritokrasi kavramı arttıkça örgüte duyulan duygusal bağlılığın artacağı ve bu ilişkiyi de personel güçlendirmenin pekiştireceği düşünülmektedir.

Çalışmanın ilk hipotezi, meritokrasi ile duygusal bağlılık arasındaki etkiyi incelemektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen analizler çerçevesinde Tablo 11'deki ($H1{:}\beta=0.477$ $p<0.01$) meritokrasi ve duygusal bağlılık arasında pozitif anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Böylece H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 11: Meritokrasi ve duygusal bağlılık ilişkisi regresyon analizi

Maddeler	Duygusal Bağlılık			
	B	Standart Hatalar	β	t- Değeri
Kontrol Değişkenleri				
Cinsiyet	-0,238	0,103	-0,103*	-2,302
Medeni Durum	0,290	0,141	0,101*	2,052
Yaş	0,222	0,069	0,178*	3,238
Öğrenim	-0,282	0,068	-0,226**	-4,138
Çalışma Süresi	-0,047	0,076	-0,038	-0,616
Kurumda Çal. Süresi	-0,145	0,063	-0,141*	-2,300
Gelir Durumu	0,010	0,087	0,006	0,119
Bağımsız Değişken				
Meritokrasi	0,545	0,051	0,477**	10,686
R^2	0,293**			
Düzeltilmiş R^2	0,279**			
F Değeri	21,355			

*p<0.05, **p<0.01, N=422

Çalışmanın ikinci hipotezinde meritokrasi ile personel güçlendirme arasındaki etkiyi incelemektedir. Personel güçlendirmenin boyutları olan özerklik ve etki ile meritokrasi arasındaki anlamlı etkiye bakılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen analizler çerçevesinde Tablo 12'deki özerkliğin β=0.263, etkinin β=0.146 bulunduğundan H2 hipotezi pozitif anlamlı bir etki olduğundan kabul edilmektedir.

Tablo 12: Meritokrasi ve personel güçlendirme ilişkisi regresyon analizi

Maddeler	Personel Güçlendirme							
	Özerklik				Etki			
	B	Standart Hatalar	β	t-Değeri	B	Standart Hatalar	β	t- Değeri
Kontrol Değişkenleri								
Cinsiyet	0,385	0,110	0,161*	3,500	0,684	0,106	0,269**	6,447
Medeni Durum	0,072	0,151	0,024	0,477	-0,526	0,145	-0,167*	-3,622
Yaş	0,020	0,073	0,015	0,268	-0,288	0,071	-0,211**	-4,082
Öğrenim	0,260	0,073	0,202**	3,589	0,355	0,070	0,259**	5,072
Çalışma Süresi	-0,175	0,081	-0,138*	-2,165	-0,210	0,078	-0,156*	-2,697
Kurumda Çal. Süresi	-0,014	0,067	-0,013	-0,206	0,048	0,065	0,043	0,741
Gelir Durumu	-0,070	0,093	-0,037	-0,752	0,162	0,090	0,080	1,810
Bağımsız Değişken								
Meritokrasi	0,311	0,054	0,263**	5,720	0,183	0,052	0,146*	3,495
R^2	0,246**				0,379**			
Düzeltilmiş R^2	0,231**				0,366**			
F Değeri	16,824				31,443			

*p < 0.05, **p<0.01, N=422

Çalışmanın üçüncü hipotezinde personel güçlendirmenin özerklik ve etki boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki etki incelenmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen analizler neticesinde Tablo 13'deki özerklik β=0.413, etkinin β=0.150 olduğu görülmektedir. Bu sebeple H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13: Personel güçlendirme ve duygusal bağlılık ilişkisi regresyon analizi

Maddeler	Duygusal Bağlılık			
	B	Standart Hatalar	β	t- Değeri
Kontrol Değişkenleri				
Cinsiyet	-0,385	0,108	-0,166*	-3,570
Medeni Durum	0,294	0,144	0,102*	2,038
Yaş	0,272	0,070	0,218**	3,860
Öğrenim	-0,371	0,070	-0,297**	-5,305
Çalışma Süresi	-0,030	0,076	-0,024	-0,392
Kurumda Çal. Süresi	-0,192	0,063	-0,187*	-3,056
Gelir Durumu	-0,015	0,088	-0,008	-0,174
Bağımsız Değişkenler				
Özerklik	0,401	0,053	0,413**	7,628
Etki	0,137	0,056	0,150*	2,459
R2	0,299**			
Düzeltilmiş R2	0,283**			
F Değeri	19,484			

*p < 0.05, **p<0.01, N=422

Çalışmanın dördüncü hipotezinde ise meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü olup olmadığına bakılmaktadır. Aracılık ilişkisi durumu Tablo 14'de dört aşamalı regresyon süreciyle test edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986, s.1177). Tablo 14'teki veriler incelendiğinde beta değerinin düştüğü gözlemlenmektedir. Bu sebeple etkisinin derecesi düştüğünden H4 hipotezi kısmi aracılık etkisi olduğu kabul edilmiştir.Analizler neticesinde meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Aracılık rolü ilişkisi regresyon analizi

	Personel Güçlendirme	Duygusal Bağlılık		
	1. Aşama	**2.Aşama**	**3.Aşama**	**4.Aşama**
	β	**β**	**β**	**β**
Kontrol Değişkeni				
Cinsiyet	0,242**	-0,103*	-0,184*	-0,203**
Medeni durum	-0,083	0,101*	0,130*	0,135*
Yaş	-0,113*	0,178*	0,252**	0,225**
Öğrenim	0,258**	-0,226**	-0,308**	-0,333**
Çalışma Süresi	-0,164*	-0,038	-0,021	0,030
Kurumda Çalış. Süre	0,017	-0,141*	-0,197*	-0,149*
Gelir Durumu	0,026	0,006	-0,026	-0,005
Bağımsız Değişken				
Meritokrasi	0,226**	0,477**	-	0,383**
Aracı Değişken				
Personel Güçlendirme	-	-	0,524**	0,415**
R^2	0,357**	0,293**	0,285**	0,404**
Düzeltilmiş R^2	0,344**	0,279**	0,272**	0,390**
F Değeri	28,618	21,355	20,621	30,967

*p < 0.05, **p<0.01, N=422

Araştırma da meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık etkisinin anlamlılığı Sobel testi ile incelenmiştir.

> Sobel testi, model içerisindeki değişkenlerin regresyon ağırlıkları ile değişkenler arasındaki ilişkiler kapsamında hesaplanan standart hataları dikkate alarak, regresyon katsayısındaki değişimin anlamlılığını ortaya koymaktadır" (Özer, 2019, s.93).

Sobel testi sonucunda, meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin (Z=4,685, p<0,01) kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bundan dolayı araştırmanın dördüncü hipotezi de kabul edilmiştir.

SONUÇ

Meritokrasi, yönetim ve toplumsal düzenin insanların yeteneklerine ve başarılarına dayandığı bir sistemdir. Meritokrasi, insanların yeteneklerine ve performanslarına dayalı olarak değerlendirilen sınıflar için, bu yetenekler kapsamlı bir şekilde onların zorluklarını ortaya çıkarmaktadır. Yetenek ve başarıyı değerlendirmede kullanılan ölçütlerin adil ve tarafsız olması önemlidir. Meritokratik sistemlerde, zengin ve ayrıcalıklı ailelerin çocukları daha iyi eğitim ve yönetime sahip olma özelliklerine sahiptir. Bu da toplumsal eşitsizliğin yeniden araçlara ve sosyal hareketlilikte kısıtlamalara yol açabilmektedir. Dolayısıyla, meritokrasiye dayalı bir sistem bile, eşitsizliğin azaltılması için ek politika ve önlemler gerektirebilmektedir (Demirbilek, 2023, s. 4).

Liyakat, bir bireyin sahip olduğu nitelikleri ile ilgilidir. İleriye dönük bir idealdir. Bireylere liyakat atfedildiğinde genellikle onların bazı özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Belirli nitelikte ve özellikte bireylerin geçmişinden de esinlenilerek gelecekte performanlarının yüksek olacağı öngörülmektedir. Örneğin, bireyin önceki deneyimleri ve başarıları onun yeterli niteliklere sahip olduğunu göstermektedir. Liyakata dayanan meritokrasi yönetim biçimi beraberinde fırsat eşitliğini getirmektedir (Zilliotti, 2017, s. 252). Dolayısıyla meritokrasi, hem birey hem de toplum için daha iyi sonuçlar doğuran adil bir sistem sunmaktadır. Toplumun her kesiminden yetenekli ve çalışkan insanlara bir ilerleme aracı ve daha geniş bir toplumun refahına katkıda bulunma fırsatı sağlamaktadır (Baimenov ve Phillips, 2015, s. 7).

Bağlanma teorisi, bebeklerin ve küçük çocukların bakım verenin varlığında ve yokluğundaki davranışlarının gözlemlenmesiyle ortaya çıkmıştır. *"Bir çocuğun birine bağlı olduğunu veya bir bağlılığı olduğunu söylemek, onun belirli bir kişiye yakınlık ve onunla temas kurmaya güçlü bir şekilde eğilimli olduğu anlamına gelir"*. Bir bireyi birbirine bağlayan duygusal bağ yönetim ve pazarlama alanında önemli bir yapı olarak tanımlanmıştır (Grisaffe ve Nguyen, 2011, s. 1053). Duygusal bağlılık kavramı, güven, bağlılık ve memnuniyet ile ilişkilidir. İş hayatında yüksek düzeyde bağlılığı olan yöneticiler veya çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini daha fazla içselleştirmektedirler. Yakın kurulan bağ kurallara uyma, hedeflere yönelme ve başarıyı beraberinde getirmektedir. Devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütü zor

durumda bırakan davranışlar duygusal bağlılıkla yakından ilişkilidir. Duygusal bağlılığı yüksek çalışan bu tür davranışları daha az sergilemektedir (Kobanoğlu, 2023, s. 310).

21. yüzyılın küresel iş ortamı pek çok zorlukla iç içe geçmiştir. Bu zorluklarla yüzleşmek için kuruluşların yaratıcı ve yenilikçi çalışanları işe almaları gerekmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı örgüt kavramını açıklamaya ve onu etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmaktadır. Örgüt iklimi, örgütü etkileyen ve araştırmacıların ilgisini çeken en önemli faktörlerden biridir. Örgüt iklimi, örgütsel performans ve güçlendirme gibi herhangi bir örgütün çok önemli sonuçlarıyla ilişkilidir. Performans güçlendirme çalışanların bağlılığını güçlendirir ve daha sürdürülebilir bir iş gücü sağlamaktadır (Rakha vd., 2022, s. 50). Çalışan güçlendirme, kuruluşların çalışanlarına günlük faaliyetlerinde belirli bir derecede özerklik ve kontrol sağlama yolları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesinin teşvik edilmesinin en önemli faydaları, liderliğe duyulan güvenin artması, motivasyon düzeylerinin iyileşmesi, yaratıcılığın artması ve çalışanların elde tutulma düzeylerinin yükselmesidir. Dolayısıyla güçlenmiş çalışanın performansıda o ölçüde artmaktadır. Örgütlerde daha verimli bir çalışma hayatı sağlamak ve iş tatminini artırmak için performans güçlendirmenin üzerine daha fazla yoğunlaşmaktadır (Vidhya, 2023, s. 7).

Yücel (2020), meritokrasiyi kısıtlayan kayırmacılığın bir türü olarak nepotizm adlı çalışmasında anayasa değerlendirilmesi ve Topdemir (2019), politik yetinin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde meritokrasinin düzenleyici rolü üzerine araştırma yapmıştır. Gök (2017), türk eğitim sisteminde meritokrasi ve liyakat esaslı yönetici yetiştirme, atama, değerlendirme sistemi ile liyakatlı yönetici niteliklerinin incelenmesi ile ilgili araştırma yapmış ve liyakat esaslı yapılan seçimlerde daha adaletli olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde meritokrasi ile duygusal bağlılık ve performans güçlendirme arasındaki ilişkilerle ilgili bir yayına rastlanmamıştır. Personel güçlendirme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda, personel güçlendirmeyle örgütsel bağlılık türleri olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler literatür de ki çalışmalarla tutarlı olduğu bulunmaktadır (Oktay ve Çelebi, 2019; Gürsoy ve Aydemir, 2017; Kılıç vd., 2014; Özbek ve Kosa, 2009).

Son zamanlarda birlikte çok incelenen duygusal bağlılık ve personel güçlendirme kavramları birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Personel güçlendirme yapan örgütlerin daha güçlü bağlılıklar kurdukları gözlemlenmektedir. Bu güçlü bağlar liyakat çerçevesinde sağlanırsa örgütlerin daha sağlam ve uzun ömürlü başarılar elde edeceği düşünüldüğünde bu çalışmada meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü incelenmektedir. Bu amaç aışığında araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde meritokrasi kavramı, temel ilkeleri, kurumsallaşma ile arasındaki bağ ve eleştirilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık kavramını iyi analiz edebilmek adına bağlılık kavramından, örgütsel bağlılığın öneminden, etkileyen faktörlerden, teorilerinden, sonuçlarından, yarar ve zararlarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde personel güçlendirmenin tarihi, tanımı ve kapsamı, personel güçlendirme ile ilgili kavramlardan, temel unsurlardan sürecinden boyutlarından,yarar ve zararlarından oluşmaktadır. Son olarak dördüncü bölümde verilerin analizlerine ve elde edilen bulgulara değinilmiştir. Meritokrasi ölçeği, duygusal bağlılık ve personel güçlendirme ölçekleri kullanılarak veriler toplanmıştır. Daha sonra bireylerin demografik bilgileri, normal dağılım bulguları, geçerlilik analizi, güvenirlilik değerleri ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre H1 hipotezine bakacak olursak; meritokrasi ve duygusal bağlılık arasında ($H1:\beta=0.477$ $p<0.01$) pozitif anlamlı bir etki bulunduğu görülmüştür. Çalışanların verdiği cevaplardan yola çıkarak liyakatli bir yönetim şeklinin örgüte duyulan bağlılıkta artışa neden olmaktadır. Meritokratik bir sistem de bireylerin ödüllendirilmesi ve ilerlemesi yetenek ve başarılarına dayanmaktadır. Bu durum bireylerin çalışmaları ve kendilerini geliştirmeleri için bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Daha yüksek performans sergileyen ve daha fazla başarıya ulaşan bireyler, meritokratik bir sistem de daha fazla ödül veya ilerleme fırsatına sahip olabilmektedirler. Bu da bireyler arasında rekabeti teşvik edebilmekte ve bireylerin işlerine ve organizasyonlarına olan önerilerini artırabilmektedir. Ancak, duygusal bağlılık sadece ödüller ve promosyonla değil, aynı zamanda bireylerin işleriyle ve organizasyonlarıyla elde ettikleri duygusal bağla da elde edilebilmektedir. Bireyin işe veya organizasyona duygusal olarak bağlı olması, işe karşı tutkulu olması, değerleri paylaşması, çalışma arkadaşıyla olumlu açıklamalar kurması için işyerinde bir anlam ve tatmin bulması gerekmektedir. Meritokratik bir sistem de bireylerin yetenek ve başarılarına dayalı olarak ilerlemesi aynı zamanda duygusal bağlılıklarını da

artırmaktadır. Bireylerin başarılarının karşılıklarını aldıkları bir sistemde çalışması ve duygularının takdir edilmesi onların duygusal bağlılıklarının güçlendirilmesini sağlayabilmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezine göre meritokrasi ve personel güçlendirme ilişkisinde de özerkliğin β=0.263, etkinin β=0.146 değerleri bulunduğundan pozitif anlamlı bir etkisi vardır. Adaletle işleyen bir örgüt düzeninde çalışanlara adil dağıtılan roller ve sorumluluklar söz konusu olmaktadır. Meritokrasi ve personel güçlendirme arasında sıkı bir ilişki vardır. Çünkü meritokrasi geçmiş yetenek ve performansa dayalı olarak terfi etme veya takdir etme ilkesini vurgulamaktadır. Meritokratik bir yapıya sahip bir örgüt de uygulama becerilerini geliştirmek ve bireylerin performanslarının artışının devam etmesini sağlamak daha kolaydır. Kısacası, meritokratik bir yapı bireysel sistemlerin geniş uygulama yeteneklerini geliştirmelerini teşvik ederken, bireysel sistemler de meritokrasinin temel yapılarını özümsemektedir. Bu şekilde örgütler hem çalışanlarının potansiyellerini maksimize etmekte hem de performansı temel alan bir terfi sistemine sahip olma avantajı elde etmektedir.

Personel güçlendirme ve duygusal bağlılık ilişkisinde ise özerklik β=0.413, etkinin β=0.150 değerlerinden ötürü H3 hipotezinde pozitif anlamlılık söz konusudur. Duygusal bağlılık bireylerin işlerine olan tutkularını, sadakatlerini ve memnuniyetlerini içermektedir. Çalışanlar daha değerli hissettikleri için işlerine daha bağlı olmakta ve iş yerinden daha fazla memnuniyet duymaktadır.

Son olarak H4 hipotezinin aracılık etkisi dört aşamada incelenmiş ve personel güçlendirme kavramının meritokrasi ve duygusal bağlılık arasında kısmi bir aracılık gösterdiği bulunmuştur. Meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisinde personel güçlendirmenin kısmi aracılık etkisinin anlamlılığı ise Sobel testi ile incelenmiştir. Bulunan Z=4,685, p<0,01 değeri ile kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarından elde edilenler ışığında uygulayıcı ve araştırmacılara çeşitli öneriler yapmaya yönlendirmektedir. Uygulayıcılar açısından bakıldığında örgütün yönetim şekli onun hem bağlılığında hemde personellere verilen yetkilerinde son derece önemlidir. Literatürde meritokrasi kavramı eski bir kavram olmasına rağmen çok ele alınmamıştır. Dolayısıyla bu alanda araştırmanın literatüre katkı sunacağı düşünülmekte uygulayıcılarında bu ilişki doğrultusunda hareket etmeleri önerilmektedir. Araştırmacılar açısından ise, bu çalışma spesifik olarak tek bir

sektörü ele almış olup genelleme yapılmamaktadır. Bu araştırma da kar amacı güden işletmeler ele alınmıştır. Kar amacı gütmeyen işletmelerde de liyakat kavramı bulunmaktadır. Ekonomi bazında bakıldığında eşitlik olgusu çok ön planda olsa da manevi değerler çerçevesinde incelendiğinde de çalışanların meritokrasi kavramına olan yatkınlıkları ortaya çıkabilir. Kar amacı gütmeyen kurumların kendi sektörlerinde bir rakipleri olmaması bu alanka kar amacı güden sektörü karşılaştırmak açısından önemli sonuçlar doğurabilecektir. Meritokrasiyi daha iyi anlamak açısından iki alanıda incelemek daha faydalı olacaktır.Diğer çalışmalarda farklı sektörler ele alınarak daha genel sonuçlar elde edilebilceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2020). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks.

Achmat, B., Irfan, S., Yusriadi, Y., & Chamidah, D. (2021). Analysis of Service Quality Improvement with Education and Training and Professionalism and Teamwork as Mediation Variables. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* , 5-8.

Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vazquez , J. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*.

Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2019). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. *Journal of Management & Organization*.

Dalayga, B., Baskaran , S., & Mahadi, N. (2021). Talent Development Practices: A Revisit as an Imperative for Talent Retention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 11*(2), 330-348.

Hamawandy, N. M., Omer, A. J., Salih, H. A., Jwmaad, S. J., & Jalale, F. B. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Intellectual Capital and Organizational Citizenship Behavior: Moderating role of Demographic. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, 12*(2), 326-333.

Harini, S., Irwan , C., Kartini, T., Yulianingsih, & Suryadi, M. A. (2020). PERFORMANCE STUDY: THE EFFECT OF TRAINING AND MOTIVATION OF MEDICAL SUPPORT FUNCTIONAL STAFF. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24*(6).

Joughin, G., Boud, D., Dawson, P., & Tai, J. (2020). What can higher education learn from feedback seeking behaviour in organisations? Implications for feedback literacy. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1-12.

Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2020). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management, 39*(1), 10-20.

Nwankwo, I. H., & Tantua, E. (2021). Job Enrichment and Employee Satisfaction of Rivers StateOwned Tertiary Institutions. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research, 9*(1), 98-106.

O'Brien, J. L. (2010). STRUCTURAL EMPOWERMENT, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND BURNOUT IN REGISTERED STAFF NURSES WORKING IN OUTPATIENT DIALYSIS CENTERS . *ABSTRACT OF THE DISSERTATION*, 1-96.

Raja, T.-R. (2021). Talent development: analyzing academic, practitioner, and organizational approaches. *Metropolia University of Applied Sciences Bachelor of Business Administration International Business and Logistics Bachelor's Thesis*.

Samuel, A., Edward , A., Joseph, O. K., & Ronald, A. K. (2021). MOTIVATION: A CATALYST OF LIBRARY STAFF PERFORMANCE IN ACADEMIC LIBRARIES, GHANA. *International Journal of Library and Information Science Studies, 7*(2), 35-53.

Tannenbaum, S., Traylor, A. M., Thomas, E. J., & Salas, E. (2020). Managing teamwork in the face of pandemic: evidence-based tips. *Dr Eduardo Salas, Department of Psychology, Rice University,*, 1-5.

Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., . . . Hu, Y. (2020). How authentic leadership impacts on job insecurity: The multiple mediating role of psychological empowerment and psychological capital. 1-12.

Wardhani, A. K., & Adnyani, A. D. (2021). Job Enrichment, Job Satisfaction, and Organizational Commitments at Harper Kuta Hotel. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research, 5*(3), 309-315.

(2022, 04 18). *https://sozluk.gov.tr/*. Türk Dil Kurumu. adresinden alındı

Acar, O. K. (2019). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihçesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(1), 119-146.

Ada, N., Alver , İ., & Atlı, F. (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma.". *Ege Academic Review*, 487-518.

Ada, S. (2016). Örgüt Kuramı ve Yönetim Fonksiyonları. *(8.Baskı)*. Selçuk Üniversitesi.

Adal , H. (1968). *Kamu Personel İdaresi.* İstanbul: Ahmet Sait Matbaası.

Akbulut, D. (2019). Spor Merkezlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi . Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *(25)*, 145-174. Karadeniz Araştırmaları.

AKE, U. (2019). Improvıng Organızatıonal Commıtment In The Nıgerıan Servıce Industry. Thesis submitted in accordance with the requirements of the University of Liverpool for the Degree of Doctor of Business Administration.

Akgüner, T. (2016). *Kamu Personel Yönetimi.* İstanbul: Der Yayınları.

Aktan, C. C. (2021). Patolojik Meritokrasi : Distopya'ya Dönüşen Bir İmkânsız İdeal. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 10*(26), 10-29.

Alamır, I. (2012). The IMpact of Leadership on Organizational Commitment . London Metropolitan University, Business School.

Allozi, A. I., Alshurideh, M., AlHamad,, A. Q., & Kurdi, B. H. (2022). . Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction With the Moderating Role of Organizational Commitment: Case of Uae and Jordan Manufacturing Companies. *Academy of Strategic Management Journal*,(12), 1-13.

Almutairi, H., & Bahari, G. (2021). A multisite survey of managerial competence and organizational commitment among nurses working at public hospitals in Saudi Arabia . *Journal of Nursing Management* , 1-8.

Altun Güllüoğlu, Y. (2021). Türk Borçlar Kanunu'nda Düzenlenmiş Olan "Evde Hizmet Sözleşmesi (Tbk M. 461-469)" Ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Evde Hizmet Sözleşmesinin Faydaları İle Uzaktan Çalışma Modeli Ve Esnek Çalışma Üzerine Değerlendirmeler. *İnönü Üniversitesi Hukuk Dergisi, 2*(12), 636 - 653.

Altun, G. (2010). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, . İStanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü,, Yüksek Lisans Tezi,.

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(3), 445-460.

Alyami, M. (2013). Leadershıp Styleand Organızatıonal Commıtment Among Nursıng Staff In Saudı Arabıa. 1-194. Thesis submitted to the School of Nursing and Midwifery University of Sheffield For the degree of Doctor of Philosophy.

Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Afshar , P. J., & Sheikhbardsiri, H. (2019). *Internatıonal Journal Of Healthcare Management*.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", Psychological Bulletin. *103*(3), 411-423.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). ''An Empirical Assesment of Organizational Commitment ve Organizational Effectivenses''. *Administrative Science Quarterly*(26), 1-14.

Arciniega, L., & Menon, S. (2013). The power of goal internalization: studying psychological empowerment in a Venezuelan plant. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(15), 2948–2969.

Arda, S. (2006). Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Uygulama. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Avcı, A. (2021). Covid-19 Ve Ceo'ların Stratejisi: Uzaktan Çalışma. *Uluslararası Sosyal, Beşeri Bilimler Ve İdari Bilimler Dergisi, 37*(7), 212-216.

Avcı, N., & Yarar, O. (2022). İşyeri Maneviyatı İle Duygusal Emeğin Çalışanları Güçlendirme Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Yerel Yönetim Kuruluşunda Uygulama. *15*(3).

Aydın, N. (2012). "Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: Siyasetin Bürokrasi İronisi". *Sayıştay Dergisi*(85), 51-67.

Baimenov, A., & Phillips, M. E. (2015). Meritocracy for Public Service Excellence. *The Regional Hub of Civil Service in Astana*.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., & Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 71-84.

Bal, E. (2019). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Çalışanların İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Elazığ İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Balibar, E., & Wallerstein, I. (2000). *Irk Ulus Sınıf: Belirsiz Kimlikler, (Çev. Nazlı Ökten).* İstanbul: Metis Yayınları.

Balkan, A., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2017). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: Konu ile ilgili bir araştırma.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,, 51*(6), 1173-1182.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayrakçeken, S. S. (2021). Motivasyon Ve Başarı: Öz Belirleme Kuramı Temelinde Öğrenciler Öğrenmeye Nasıl Motive Edilebilir? *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 482-505.

Bayram, L. (2017). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.

Bayramov, S., Geylan, A., & Benligiray, S. (2021). X, Y ve Z Kuşak Çalışanlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumların Karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(1), 122-139.

Bayzat, Ç., & Sarmasoğlu Kılıkçıer, Ş. (2021). Hemşirelik ve Tıp Öğrencilerinin Klinik Öğretiminde 360° Değerlendirme: Kapsam Odaklı İnceleme. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 134-143.

Becerikli Yıldırım, S. (2013). Takım Çalışmaları ve Fiyatları: Karar almamızdan etkinliklerde liderin rolünde. *Verimlilik Dergisi*(3), 93-116.

Becerikli Yıldırım, S. (2020). Takım Çalışmaları ve Verimlilik İlişkisi: Karar Alma Süreçlerinin Etkinlik Kazanmasında Liderin Rolü. (İ. F. Ankara Üniversitesi, Dü.) 93.

Belli, E. (2014). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, . Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Sağlık Bilimleri Anabilim Dal.

Biçer, M. (2021). Lider-Üye Etkileşimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1*(13), 330-342.

Bilgin, A. K., & Çoruhlu, T. Ş. (2021). Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Takım Çalışması Becerisini Kullanabilme Durumlarının Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi, 2*(4), 476-492.

Bircan, B., Bektaş, G., & Aytaç, B. (2020). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Özel Bir Sağlık Kuruluşu Uygulama Örneği. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi, 11*(4), 567-573.

Blake, B. F., Neuendorf, K. A., & Valdiserri, C. E. (2003). "Inovativeness and Variety of Internet Shopping", Internet Resarch:Electronic Networking and Applications and Policy. *13(3)*, 156-169.

Bolat, H. (2021). İş Sağlığı Ve Güvenliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü: Malatya Yeşilyurt Belediyesinde Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Boselie, P., Dietz,, G., & Boon, C. (2005). 'Commonalities and contradictions in HRM and performance research',. *Human Resource Management Journal,, 15*(3), 67-94.

Brown, T. A. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research, The Guilford Press, New York.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly,*, 533-546.

Bussing, A. (2002). "Trust And Its Relations To Commitment And İnvolment İn Work And Organisations. *Sa Journal of İndustrial Pyscholohy, 4*(28), 36-42.

Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., & Karataş, İ. (2018). Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1).

Byrkjeflot, H., Du Gay, P., & Greve, C. (2018). *"Bir Kamu Yönetimi Rejimi Olarak 'Neo-weberyan Devlet' Nedir?" İçindePalgrave Avrupa'da Kamu Yönetimi ve Yönetimi El Kitabı,*. Birleşik Krallık: Springer.

Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi.* Ankara: TODAİE Yayını.

Carvalho, J. P. (2021). Markets and communities: the social cost of the meritocracy. *Journal of Institutional Economics*, 1-19.

Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 543-676.

Ceylan, A. Ç. (2005). İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1*(6), 35-51.

Chenli, M. (2021). The effects of education and support relationship on volunteers' public advocacy behaviors: Mediation through psychological empowerment. *31*(4).

Choi, B. K., Moon, , H. K., Nae, , E. Y., & Ko, , W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: Cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management & Organization, 19*(3), 279-296.

Conger, J. A. (tarih yok). *The empowerment process: integrating theory and practice.* (Cilt 13). The Academy of Management Review.

Coşkun, R. (2002). Gücün Ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme. *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*.

CULPEPPER, R. (2011). Three-Component Commitment and Turnover: An Examination of Temporal Aspects. *Journal of Vocational Behavior*(79), 517-527.

Çağlar, P., & Çınar, H. (2021). Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12*(1), 157-170.

Çakı, N. (2018). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması,. Ankara: Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi,.

Çavuş, M. F. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University, 3*(10), 1287-1300.

Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 229-244.

Çavuşoğlu, R. (2023). Türkiye'de Bir Sendikaya Üye Tekstil İş Kolunda Çalışan Kadınlarda Psikolojik Güçlendirme Ve İlişkili Faktörler. Hacettepe Üniversitesi,Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Çelik, D. (2019). Psikolojik Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi . İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Anatolia/Turizm Araştırmaları Dergisi,*(20), 77-89.

Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. (25), 1-21.

Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (10 b.). (T. Ö. Ömür N., Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.

Dalay, İ. C. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of Management* (8 b.). (P. D. Öğüt, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.

Demirbilek, N. (2023). Öğrencilerin Liyakat Kavramına Bakışı. *Trakya Eğitim Dergisi, 13*(1).

Demirci, A. G. (2009). Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye'de Kariyer-Kadro Gerilimi (Doktora tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi ve Siyaset Anabilim Dalı.

Derin, N., & Tuna, H. (2021). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarına Dönük Adalet Algısının Psikolojik Rahatlığa Etkisinde Kuruma Güvenin Aracılık Rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(5), 1333–1352.

Dertlioğlu, S. (2016). Eğitim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini arasındaki ilişkini incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Dinçer, Ö. v. (1996). *İşletme Bilimine Giriş.* İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, S. (2003). İşletmelerde personel güçlendirmenin önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(29), 175-205.

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme.* İstanbul: Kare Yayıncılık.

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı* (2 b.). İstanbul: Kare Yayınları.

Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(3), 145-166.

Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. YayınlanmamıÇ Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Durusoy, Y. Y. (2022). Vakıf Üniversitesi Çalışanlarında Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(3).

Encu, İ. (2020). Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi- Özel Sektör Üzerinde Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Gelişim

Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Erdil, O. v. (2003). Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 1*(32), 7-24.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.

Feldman, M. a. (2003). "Strategic Empowerment", Georgetown University,National Public Management Research Conference. 1-37. Washington.

FETTAHLIOĞLU, Ö. O., & Demir, S. (2014). İŞLETME YÖNETİMİNDE YÖNETSEL PANDORA : MERİTOKRASİ ve YETENEK YÖNETİMİ. *Dergipark*.

FISCHER,, R., & MANSELL, A. (2009). Commitment Across Cultures: A Meta-Analytical Approach. *Journal of International Business Studies., 40*(8), 1339-1358.

Formánková , L. (2015). Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers. *Gender in Management: An International Journal, 30*(3), 1-14.

Fukuyama , F. (2013). "What Is Governance?" Governance. *26*(3), 347–368.

Giderler, C. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 58-88.

Gök, R. (2019). Türk Eğitim Sisteminde Liyakat (Meritokrasi) Esaslı Eğitim Yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(52), 39-64.

Göksel, A. (2003). *"Personel Güçlendirme", Çağdaş İşletme Teknikleri* (1.Baskı b.). (B. Bumin, Dü.) Gazi Kitabevi.

Gönüllü, İ., Atasay, B., Erden, Ş., Gökmen , D., & Çelik, G. (2020). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri Uygulamalarına Yönelik Geri Bildirimleri. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 74*(1), 18-26.

Görmüş, A. Ş., & Kahya, V. (2014). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 37-49.

Gregory, B., Albritton, M., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job

satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology, 25*, 639–647.

Grisaffe, D. B., & Nguyen, H. P. (2011). Antecedents of emotional attachment to brands. *Journal of Business Research*, 1052-1059.

Güçlü, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi",. *EABD,, 2*(1).

Gül, H. (2002). ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARININ MUKAYESESİ VE DEĞERLENDİRMESİ. *Dergipark*.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(2), 37-55.

Gül, S. K., & Alaç, A. E. (2014). *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Gültekin, N., & Terzioğlu, A. (2008). Kamu Kesimi Ücret Politikası. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,*, 969-982.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası,.

Gürsel, Ü. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönacaretimi İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırklareli Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü,.

Gürsoy, H., & Aydemir, İ. (2017). Personel Güçlendirmenin Kurumsal Bağlılığa Etkisi: Güvenlikten Sorumlu Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 18*(1).

Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainabilty*.

Hornung, S. (2010). Alienation matters: Validity and utility of Etzioni's theory of commitment in explaining prosocial organizational behavior. *Socıal Behavıor And Personalıty, 8*(38), 1081-1096.

Huang, L. G. (2000). "The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment At CPA Firms". *DBA, Nova Southeastern University,*.

Hundito, B. (2022). The Relationship Between Sports Commitment And Athlete Satisfaction In Sports Activities: Review of Related Literature. *International Journal of Research Padagogy and Technology in Education and Movement Sciences, 1*(11).

İlhan, A., & İnce , E. (2015). Takım Çalışması Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi:Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(1), 127-152.

İlısu, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.*

Iloke, S. E., Akunne, J., Chiamaka , O., Ikenna , G., & Ezeh, L. N. (2021). Relationship between Proactive Personality Traits and Transformational Leadership Style among Workers: Moderating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Current Science Research and Review, 9*(4), 9-12.

İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.

Işın, A. F. (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). 35. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.

Jaros, S. J., Jermer, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural EquationModels". *Academy of Management Journal,*(36), 951-995.

Kabak, A. (2014). İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli'de Bir Araştırma. 29-30. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Kamar, M. (2021). Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum Ve Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Programları Ve Öğretim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi .

Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). 'Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management'. *Journal of Management Studies, 46*(1), 65-92.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 4*(33), 499-517.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517. .

Karaca, H. (2018). Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Milli Eğitim Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Karaçelebi, F. G. (2016). Algılanan Güç Mesafesinin İşletmenin PErsonel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi. (Y. L. Tezi, Dü.) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaduman, H. (2019). Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirme, İşe Bağlılık, İşe Gömülmüşlük ve Yeni Ürün Geliştirme Performansı: Van İlinde 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Araştırma. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lİsans Tezi.

Karagözoğlu, A. A. (2013). Eğitim kurumları yötecisi yetiştirme ve atamada meritokrasi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). . Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karakaş, A. (2014). İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(11), 79-105.

Karakaş, M. (2014). Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık: Diyarbakır Gazi Yaşargil eğitim ve araştırma hastanesi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. (H. Can, Y. Bayar, Çev.).

Khalid, K., & Khalid, K. (2012). The Role of Wage and Benefit in Engaging Employee Commitment. *Human Resoruce Management*(49), 9973-9976.

Kılıç, C., Bayar, Y., & ÖZEKİCİOĞLU, H. (2014). Araştırma Geliştirme Harcamalarının Yüksek Teknoloji Ürün İhracatı Üzerindeki Etkisi: G–8 Ülkeleri İçin Bir Panel Veri Analizi. (44).

Kır Öztürk, Y. (2018). Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Cerrahpaşa Örneği), Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.

Kırımlı, G. (2022). Öğretmenlerin Mülteci Öğrencilere Yönelik Tutumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü .

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structrual equation modeling,*. New York: Guilford Press.

Kobanoğlu, M. S. (2023). Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Bağlılık Aracılığıyla İş Tatminine Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü. *Ekev Akademi Dergisi*(93).

Koçak, A., Kabadayı, T., & Erişke, T. (2018). İletişimin Yeni Yüzü: Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Pazarlaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 66*(17), 123-134.

Koçel, P. D. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (17. b.). İstanbul: Beta Yayınları.

Kodan , E. (2013). İnsan Kaynağını Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koyuncu, D., & Demirhan, G. (2021). Quality of Work Life, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour of Teaching Staff in Higher Education Institutions. *Higher Education Governance Policy, 2*(2), 98-109.

Köksalan, N. (2021). Startup Ürün Ve Hizmetlerine Yönelik Dijital Tüketici Geri Bildirimleri: "Getir" Örneği. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 2*(1), 42-56 .

Kul, B. (2021). Güven, Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki İlişki. 1-17.

Kumari, N., & Afroz, N. (2013). Role of Affective Commitment in Employee's Life Satisfaction. *International Journal of Advanced Research,*(12), 11–20.

Kurtdaş, E. M. (2021). Sosyal Hareketler Bağlamında Küreselleşme Karşıtı Hareket: Sebepleri, Gelişimi ve Sonu. *TESAM Akademi Dergisi, 9*(1), 1-31.

Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), 99-118.

Leonova, I. S. (2021). Strategıc Analysıs Of The Motıvatıon On Employees' Productıvıty: A Compensatıon Benefits, Traınıng And Development Perspectıve. *Academy of Strategic Management Journal*(20), 1-11.

Levin, S. L. (1999). Running Head Measuring Organizational Trust. *Ph.D. Thesis, The George Washington University.* .

Lynette, J. (2021). Effects of Feedback Statements on Staff Procedural Integrity, University of Kansas, . *ProQuest Dissertations Publishing*.

Maden, F. M. (2019). Toxıc Workplaces, Toxıc Leaders And Effect On Organızatıonal Commıtment And Employee Performance. Bahcesehır Unıversıty, Socıal Scıences Instıtute.

Mammadova, İ. (2013). İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Markovits, D. (2022, 04 19). *When meritocracy wins, everybody loses,(E. Klein, Röportaj Yapan)*. https://podcasts.apple.com/us/podcast/when-meritocracy-wins-everybody-loses/id1081584611?i=1000450823662. adresinden alındı.

Marta, I. A., Supartha, W. G., Dewı, G. A., & Wıbawa, M. A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 1031-1040.

Matsuo, M. (2019). Antecedents of psychological empowerment: the effects of developmental experience, learning goal orientation and authenticity . *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 1-19.

Mayer, R. C., & Schoorman, D. F. (1992). "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two- Dimensional Model of Organizational Commitment". *Academy of Management Journal, 3*(35), 671-684.

Maynard, M., Luciano, M., Innocenzo, L., Mathieu , J., & Dean, M. (2014). Modeling timelagged reciprocal psychological empowerment – performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 1244–1253.

Meyer, J. P., & Allen, , N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,. *Human Resource Management Review*(1).

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace: Toward a General Model". *Human Resource Management Review*,(11), 299-326.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. (2010). Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Resource Management Review, 20*, 283-294.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and time Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*,(75), 710-720.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization:A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 1*(61), 20-52.

Mijs, J., & Savage, M. (2020). Meritocracy, Elitism and Inequality. The Political Quarterly. 397-404.

Momeni, M., Saemi, H., Bayani, A. A., & Safari, M. (2021). Exploring the Dimensions and Components of Empowerment and Promoting the Position of Female Educational Managers. *Iranian Journal of Educational Sociology, 4*(2), 195-204.

Mowday, R. T., Lyman, W. P., & Steers, R. M. (1982). Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academic Press, New York.*

Mowday, R. T., Porter , L. W., & Steers , R. M. (1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove. *New York: Academic Press.* . New York: Academic Press. .

Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik.* İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Mudany, J. O., Awuor,, E., Aosa, E., & Ogutu, M. (2021). Influence Of Staff Motıvatıon On The Relatıonshıpbetween Employee Engagementand Employee Performance At Kenya Electrıcıty Generatıng Company (Kengen). *African Journal Of Emerging Issues, 9*(3), 49-69.

Mun, E., & Kodama, N. (2021). İş Yerinde Meritokrasi?: Liyakat Temelli Ödül Sistemleri ve Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitsizliği. *Social Forces*, 1-10.

Nart, S. (2019). Kamu Kurumlarının Dna'sı Dijital Dönüşüme Hazır Mı? Meritokrasi Perspektifinden Bir Değerlendirme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(3), 2834-2851.

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and ıts ınfluence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal, 2*(9), 1-10.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3 b.). New York: McGraw-Hill Inc.

Nwokeocha, S. M. (2015). Academıc Staff Workıng Condıtıons,Organızatıonal Commıtment And Performance Of Nıgerıan Unıversıtıes. A Thesis İn Partial Fulfilment Of The Requirements Of Anglia Ruskin University For The Degree Of Doctor Of Philosophy İn Business.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Pscyhological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour,. *Journal of Applied Pscyhology,, 3*(71), 492-499.

O‟Reilly , C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosaically behavior. *Journal of Applied Psychology, 3*(71), 492–499.

Odoh, M. E. (2021). The Influence Of Demographıc Varıables On Job Satısfactıon And Organızatıonal Commıtment In Nıgerıan Publıc Unıversties . A Thesıs Submıtted To Cardıff Metropolıtan Unıversıty In Partıal Fulfılment Of The Requırements FoR THE AWARD OF PHILOSOPHY OF DOCTORATE DEGREE.

Oktay, E., & Çelebi, M. A. (2019). Örgütsel Bağlılık Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 23*.

Oktay, E., & Çelebi, M. A. (2019). Örgütsel Bağlılık Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Karaman İli Merkezinde Bir Kamu Sektöründe Araştırma. *Vizyoner Dergisi, 10*(23).

Oldham, G. R. (2010). *Not What It Was And Not What It Will Be: The Future Of Job Design Research.* Journal Of Organizational Behavior.

Orhan, M. (2019). Investıgatıng The Relatıonshıp Between Employee Motıvatıon And Organızatıonal Commıtment. Akdenız Unıversıty, Socıal Scıences Instıtute.

Özaksu, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özbek, M. F., & Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Destek Ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi:

Kırgızistanda Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi Ktisadi Ve Dari Bilimler Fakültesi Dergisi*(34).

Özer, H. G. (2019). Algılanan Örgütsel Destek Ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü Yüksek Lisans Tezi. *Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İşletme Anabilim Dalı*.

Öztekin, G. G. (2023). *Eğitimde Psikolojik Güçlendirme* .

Öztürk, C., & Karahançer, E. (2021). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Siirt Üniversitesi Personeli Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(37).

Öztürk, E. B., & Eyel, C. Ş. (2021). Esnek Çalışmanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim ve Yönetim Dergisi, 5*(9), 17-32.

Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies, 38*(6), 831–857.

Penley, L. E., & Gould , S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*(9), 43-59.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior, 1*(9), 43-59.

Pepe, M. (2007). "The Strategic İmportance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation. *Organizational Development Journal, 25*(2).

Petrescu, A. I. (2008). Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction. *International Journal of Manpower, 7*(29), 651-667.

Phoek, I. A., Tjilen, A. P., & Cahyono, E. (2021). Analysis of Ecotourism, Culture and Local Community Empowerment: Case Study of Wasur National Park - Indonesia. *Macro Management & Public Policies, 3*(2).

Poocharoen, O., & Brillantes, A. (2013). "Asya Pasifik'te Meritokrasi: Durum, Sorunlar ve Zorluklar."Kamu Personel Başkanlığının İncelenmesi. *33(2)*, 140-163.

Poocharoen, O., & Brillantes, A. (2013). "Meritocracy in Asia Pacific: Status, Issues, and Challenges.". *Review of Public Personnel Administration, 33*(2), 140-163.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction an turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *5*(59).

Porter, L. W., Steers, R. W., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turn over among psychiatric technicians. 603-609.

Powell, D. M., & Meyer , J. P. (2004). Journal of Vocational Behavior. Side-bet Theory and The Three. *Component Model of Organizational Behavior*(65), 157-177.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton,, B., & Swart,, J. (2003). Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box, . London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Qing, Z. (1998). Submitted in partial fulfilment of the requirement. An Investigation Into Organizational Commitment In The Investment Decision-Making Process:Escalation, De-escalation And Strategic Control.

Rakatu, V. L., Chandra, A. K., & Soma, M. K. (2021). Linking transformational leadership with employee engagement through organizational commitment and organizational culture. *Orissa Journal of Commerce, 3*(42), 96-108.

Rakha, E. M., Dawood, W. A., & Abdelrazek, F. (2022). Relationship between Organizational Climate and psychological Empowerment of Staff Nurses at Governmental Hospitals in Ismailia. *Trends in Nursing and Health Care Journal, 5*(2).

Riggs, J. (1995). *Empowering workers by setting goals- Entrepreneur's notebook-Column Nations Business.*

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (8 b.). (A. Öğüt, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Saha-Bubna, A., & Jarzemsky, M. (2010, April 13). " MasterCard President Is Named Ceo, ". *Wall Street Journal*.

Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Salha, H. (2017). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği, Doktora Tezi.

Salha, H., & Ulema, Ş. (2020). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *22, 1*.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *DEÜ, SBE, YYLT*.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama,Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı , .

Sancı, B. (2018). Kurumsal İtibarın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Araştırılması:Karabük Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi.

Sarıçam, F., & Taş, H. Y. (2021). Örgütlerde Bağlılık ve Motivasyon İlişkisi. *8. International Management and Social Research Conference.*

Saruhan, Ş. C. (2003,). Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. (A. K. İ.İ.B.F, Dü.) *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.

Scully, M. A. (2015). Meritocracy. Wiley Encyclopedia of Management,. 1-2.

Scully, M. A. (2015). Meritocracy. Wiley Encyclopedia of Management, doi:10.1002/9781118785317.weom020075 .

Serinkan, C. v. (2021). *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık.* Çanakkale: Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım.

Sever, H. (2021). Meritokrasi ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Kamu Çalışanları Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.

Sevinç, İ., & Kahraman, S. (2018). Türkiye'de Kalkınma Planlarında Kamu Personelinin Etkinliğinin Artırılmasına Yönelik Hedeflerin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11*(59), 1307-9581.

Seyyar, A. &. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri.* İstanbul: Değişim.

Sezer , Y. (2003). "Kamu Hizmetine Girme Hakkı ve Liyakat İlkesi Açısından İstisnai Memurluklar". *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 11*(3), 173-193.

Sezer, Y. (2006). *Kamu Hizmetine Girme Hakkı.* Ankara: Seçkin.

Sidal, Ö. (2022). A Research On The Moderatıng Role Of Ethıcal Leadershıp In Relatıonshıp Between Person- Organızatıon Fıt And Organızatıonal Commıtment In Accomodatıon Operatıons. Izmır Katıp Celebı Unıversıty, Graduate School Of Socıal Scıences .

Siengthai, S., & Ngarm, P. P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship,, 4*(2), 162-180.

Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: a dimensional analysis with job involvement as mediator. *Journal of Personnel Psychology, 11*(3), 127–137.

Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment". *Academy of Management Journal, 3*(21), 380-396.

Sumarsi, & Alimuddin, R. (2022). THE EFFECT OF COMPETENCE AND QUALITY OF WORK LIFE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATION (Study On Jaken And Jakenan Health Center Employees). (6).

Sun, I. Y., & Wu, Y. (2021). Linking Organizational Justice to Organizational Commitment Among Nigerian Police Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 1-19.

Suzuki, K., & Hor, H. (2021). Revisiting the old debate: citizens' perceptions of meritocracy in public and private organizations. *PUBLIC MANAGEMENT REVIEW*, 1-25.

Sümer, P. (2023). Havayolu işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının kabin görevlilerinin iş doyumu ve emisyonlarını azaltmaları üzerine etkisi: Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeye yönelik bir araştırma araştırma. *Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı*. T.C. Maltepe Üniversitesi.

Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration, 2*(3).

Şen, M. L. (1995). Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*(28), 77-92.

Şimşek, T. (2020). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, 18*(9), 184-194.

Şölen, Ş. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanların 360 derece performans değerlendirmeye yönelik tutumlarının demografik değişkenler bakımından incelenmesi: Makine sektöründe bir uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomi ve Finans.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6 b.). Boston, Mass: Pearson International Edition.

Tan, X., Zhang, Y., Liu, L., Xuejiao, D., Zibei , G., Liang, Y., & Dang, J. (2020). Turning a blind eye: Meritocracy moderates the impacts of social status on corruption perception. *International Journal of Psychology,, 56*(5), 688-697.

Taneri, M. (2021). Örgütsel Bağlılık İle Doğrusal İlişkinin Sanayiye Yansımaları: Ağır Sanayi Sektöründeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. Yaşar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tannock, S. (2008). The Problem of Education Based Discrimination. *British Journal of Sociology of Education*,(29), 439-449.

Tapan, Ö. (2019). Örgütsel Erdemliliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı*.

Taş, Ö. (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Taş, T. (2017). Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi,. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

TDK. (2021, 12 10). https://sozluk.gov.tr/. adresinden alındı

TDK. (2021, 12 10). https://sozluk.gov.tr/. adresinden alındı

Tengilimoğlu, D. V. (2010). *Çağdaş Büro Yönetimi.* Ankara: Seçkin.

Thomson, M., MacInnis,, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of consumer psychology, 1*(15), 77-91.

Tiwari, V. K. (2015). Motivation and performance in administration a study of the bureaucracy in the Lucknow region. Understanding and managing the human side of work. *Journal of Applied Psychology*,(7), 78-96.

Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (2015). Building the Team Organization: How To Open Minds, Resolve Conflict, and Ensure Cooperation. In Building the Team Organization: How To Open Minds, Resolve Conflict, and Ensure Cooperation.

To, M., Fisher, C., & Ashkanasy, N. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human Relations, 68*(10), 1601-1622.

Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *EGE AKADEMİK BAKIŞ, 12*(4), 449-465.

Topçu, N. (2021). Nurettin Topçu'nun Meritokratik Demokrasi Arayışı. *İZÜ*, 817-834.

TOPDEMİR, T. A. (2019). Politik Yetinin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Meritokrasinin Düzenleyici Rolü Yüksek Lisans Tezi,. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Torun, Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin terazisi mi yoksa bir adalet illüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi, 26*(7), 89-99.

Torun, Y. (2016). "Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma İlişkisinde Sinizmin Aracılık Rölü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma", Doktora. Marmara Üniv. Sos. Bil. Ens.

Türk Dil Kurumu (TDK). (2022, 04 28). https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Türkkan, G. (2021). Algılanan Yönetici Desteği Ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilimdalı.

Ugwu, F., Onyishi, I., & Rodriguez-Sanchez, A. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review, 43*(3), 377–400.

Ulu, S. (2019). Duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkisi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ünsalan, Z. (2016). The Relatıonshıp Between Organızatıonal Sense Of Humor, Job Stress And Affectıve Commıtment: Medıatıng Role Of Communıcatıon Satısfactıon. *Dıssertatıon Submıtted In Partıal Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Phılosophy In Department Of Strategy And Management*.

Vıdhya, M. K. (2023). Employee Perceptıon Aboutemployee Empowerment And Its Impact On Job Satısfactıon. *International Journal of Economic Perspectives, 17*(1), 7-16.

Wang, F., Jung, L., & Zheng, P.-Z. (2016). Relationship between empowerment of university staff through in-service training and its effects on educational quality. *International Research Journal of Management Sciences, 3*(1), 27-32.

Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management, 1*(4), 12-20.

Widyaningrum, M. E., Widiana, M. E., & Sutarso, Y. (2022). The Role Of Organızatıonal Commıtment And Leadershıp On Performance In Shıpping Company. *Academy of Strategic Management Journal, 1*(2), 1-13.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View". *Academy of Management Review,, 3*(7), 418-428.

Winstone, N., Pitt, E., & Nash, R. (2020). Educators' perceptions of responsibility-sharing in feedback processes. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1-14.

Yakut, E. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Doktora Tezi.

Yıldırım, T., & Göçgün, M. (2016). İdarenin Düzenleyici İşlemlerinde Eşitlik İlkesi. *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 3*(2), 39-60.

Yıldız, Y. (2021). Ortak Çalışma Alanlarının Tercih Edilme Motivasyonları: İstanbul Örneği, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, A. H. (2019). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, H. V. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(16), 607-637.

Yılmaz, M. (2018). Karizmatik Liderlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Yoon, Y. G. (2001). *"Validating a Tourism Development Theory With Structural Equation Modeling", Tourism Management* (22 b.).

Young, M. (1961). *The Rise of the Meritocracy 1870-2033: An Essay on Education and Equality.* Victoria:Penguin Books, .

Yukl, G. A. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal, 3*(3), 210-231.

Yurdasever, E., & Acar Yurdasever, K. (2021). YETENEK YÖNETİMİNİN DEĞİŞİMİ: KOMB VE COVID19 PANDEMİSİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 21*(1), 113-135.

Yücel, T., & Özmen, A. (2020). Meritokrasiyi Kısıtlayan Kayırmacılığın Bir Türü Olarak Nepotizm:1982 Anayasası'nın 10. ve 70. Maddeleri Kapsamında Bir

Değerlendirme. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 39*(22), 312-335.

Yücel, T. (2020). Meritokrasiyi Kısıtlayan Kayırmacılığın Bir Türü Olarak Nepotizm: 1982 Anayasası'nın 10. Ve 70. Maddeleri Kapsamında Bir Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, T. (2020). Meritokrasiyi Kısıtlayan Kayırmacılığın Bir Türü Olarak Nepotizm: 1982 Anayasası'nın 10. Ve 70. Maddeleri Kapsamında Bir Değerlendirme. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel, Ö., & Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme (Empowerment)". (1).

Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*, 107–128.

Zhang, L., & Li, i.-Y. (2022). Organızatıonal Commıtment, Job Insecurıty And Job Involvement And Medıatıon Effects Of Posıtıve Emotıon. *Journal or Global Socio- Economic Dynamics*, 85-98.

Zilliotti, E. (2017). The Moral Basis of Political Meritocracy. *Philosophy and Public Issues, 7*(1).

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Meritokrasi ölçeği ifadeleri 101

Tablo 2: Personel güçlendirme ölçeği ifadeleri 102

Tablo 3: Duygusal bağlılık ölçeği ifadeleri 103

Tablo 4: Katılımcıların demografik dağılımları 104

Tablo 5: Normal dağılım bulguları 105

Tablo 6: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları 108

Tablo 7: Uyum iyiliği değerleri 108

Tablo 8: Güvenirlilik analizi değerleri 109

Tablo 9: Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri 110

Tablo 10: Korelasyon düzeyleri 110

Tablo 11: Meritokrasi ve duygusal bağlılık ilişkisi regresyon analizi 112

Tablo 12: Meritokrasi ve personel güçlendirme ilişkisi regresyon analizi 113

Tablo 13: Personel güçlendirme ve duygusal bağlılık ilişkisi regresyon analizi 114

Tablo 14: Aracılık rolü ilişkisi regresyon analizi 115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel bağlılığın; örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini ile ilişkisi .. 31

Şekil 2: Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması 39

Şekil 3: Tutumsal bağlılık yaklaşımı 39

Şekil 4: Etzioni'nin yaklaşımı. 40

Şekil 5: Üç bileşen modeli..... 50

Şekil 6: Geleneksel yönetimden personel güçlendirmeye..... 67

Şekil 7: Yenilikçiliğin değişkenleri 75

Şekil 8: Takım etkinliği modeli 79

Şekil 9: Güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi 83

Şekil 10: Yeteneği oluşturan özellikler 84

Şekil 11: Temel başarı faktörleri 85

Şekil 12: 360° Performans değerleme sistemi..... 87

Şekil 13: Araştırma Modeli 99

Şekil 14. Araştırmanın AMOS Modeli..... 107

EKLER

Ek 1: ANKET FORMU

MERİTOKRASİNİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ARACILIK ROLÜ ANKETİ

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması, Karabük Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Doktora Programı kapsamında tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırmada meritokrasinin duygusal bağlılığa etkisi ile birlikte personel güçlendirmesinin aracılık rolünün ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Bu araştırmada yapacağınız yardım ve göstereceğinize inandığımız yakın ilgiye teşekkür ederiz.

Ebru TUNÇ
Karabük Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon ABD Başkanı

DEMOGRAFİK BİLGİLER				
1 Cinsiyetiniz	( ) Kadın	( ) Erkek		
2 Medeni Durumunuz	( ) Evli	( ) Bekar		
3 Yaşınız	( ) 18-28 yaş	( ) 28-38 yaş	( ) 38-48 yaş	( ) 48 yaş ve üzeri
4 Eğitim Durumunuz	( ) Lise	( ) Önlisans	( ) Lisans	( ) Lisansüstü
5 Çalışma Süreniz	( ) 1 yıl ve daha az	( ) 1-3 yıl arası	( ) 3-5 yıl arası	( ) 5 yıl ve üzeri
6. Kurumda Çalışma Süreniz	( ) 1 yıl ve daha az	( ) 1-3 yıl arası	( ) 3-5 yıl arası	( ) 5 yıl ve üzeri
7. Gelir Durumunuz	( ) 2000-4000 TL	( ) 4000-6000	( ) 6000-8000	( ) 8000 ve üzeri
8. Çalıştığınız Kurumun Türü	( ) Kamu Sektörü	( ) Özel Sektör		
9. Kurumdaki Pozisyonunuz	……. (Örneğin: işçi, şef vb.)			

MERİTOKRASİ Sayın katılımcı işinizle ilgili olarak size uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda hak etmeseler bile herkes en az bir defa ödüllendirilir.					
2	Çalıştığım kurumda işini iyi yapan en üst mevkilere gelmektedirler.					
3	Çalıştığım kurumda yapılacak iş en iyi yapacak kişiye verilmektedir.					
4	Çalıştığım kurumda hak eden hak ettiği mevkidedir.					
5	Çalışanın göstermiş olduğu çaba üzerinden karşılığını almaktadır.					
6	Çalıştığım kurumda ekip çalışmasındaki herkes eşit bir şekilde ödüllendirilmektedir.					
7	Çalıştığım kurumda terfi kararlarında performansa bakılmaktadır.					
8	Çalıştığım kurumda ekip çalışmasındaki çalışanlar katkı sağladıkları ölçüde ödüllendirilmektedir.					
9	Çalıştığım kurumdaki çalışanlara ihtiyaçları dâhilinde ücret artışı sağlanmaktadır.					
10	Çalıştığım kurumda kıdeme bakılmaksızın yeterlilikler göz önüne alınarak terfi kararı verilmektedir.					
11	Çalıştığım kurumda başvurulan iş için personelin çalışkanlık durumuna göre tercih yapılmaktadır.					
12	Çalıştığım kurumda ekibe yüksek performansları ölçüsünde eşit düzeyde prim verilmektedir.					
13	Çalıştığım kurumdaki işe alımlarda bu işe ihtiyaç duyma durumlarına bakılmaz.					
14	Çalıştığım kurumda bazen çalışanların kötü kalitede iş yapmaları yanlarına kalabilmektedir.					
15	Çalıştığım kurumda aynı yetkinlikte olan çalışanlar arasında en çok çabayı gösteren terfiyi almaktadır.					

Personel Güçlendirme Sayın katılımcı işinizle ilgili olarak size uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş bana çok önemli gelmektedir.					
2	İşimle ilgili faaliyetlerim bana özel olarak anlamlı gelmektedir.					
3	İşim bana anlamlı gelmektedir.					
4	Yaptığım işimle ilgili kendi yeteneklerimden eminim.					
5	Yaptığım işle ilgili kapasitem hususunda kendime güvenirim.					
6	Yapacağım işimle ilgili gerekli olan yeteneklerimi biliyorum.					
7	Yapacağım işe karar verirken yeterli şekilde bağımsızlığa sahibim.					
8	İşimi yapmaya başlayacağım zaman kendim karar verebilirim.					
9	İşimle ilgili bağımsızlık ve özgürlük anlamındaki fırsatlara sahibim.					
10	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylarda etkili biriyim.					
11	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylarda kontrolüm çok fazladır.					

12	Çalıştığım bölümde meydana gelen olaylar üzerinde önemli bir etkim vardır.					

Duygusal Bağlılık Sayın katılımcı işinizle ilgili olarak size uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kuruma duygusal bir şekilde bağlı hissederim.					
2	Çalıştığım kurumdaki sorunları şahsi sorunlarım gibi hissederim.					
3	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin parçası olarak görüyorum.					
4	Kariyerimin devamında aynı kurumda olmaktan mutluluk duyarım.					
5	Çalıştığım kurumun benim için özel bir değer içermektedir.					
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.					

ÖZGEÇMİŞ

Ebru TUNÇ Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü ve Anadolu Üniversitesi (AÖF) Maliye bölümü lisans eğitimleri, Karabük Üniversite Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans mezunudur. Lisans mezuniyeti sonrasında 6 ay kadar Karabük İl Sağlık Müdürlüğünde tahakkuk biriminde çalışmıştır. Yabancı dili İngilizcedir. Evli ve bir çocuk annesidir.