T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ŞANLIURFA İLİ ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Taylan TAŞ

ŞANLIURFA – 2017

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ŞANLIURFA İLİ ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Taylan TAŞ

Danışman:

Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK

ŞANLIURFA – 2017

T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı 145217008 numaralı Taylan TAŞ'ın hazırladığı "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunması, 16/03/2017 tarihinde, saat 13:00 'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

16 /03 / 2017

(Danışman)
Prof.Dr. Ferit KÜÇÜK

Üye
Prof.Dr Mustafa PAKSOY

Üye
Yrd.Doç.Dr Mehmet KÜÇÜKKAYA

Bu tezin İşletme Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

~~16/03/2017~~ 11.5.2017

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM
Müdür

Not: a) Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntıların, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

b) Tez, HÜBAK'tan Bilimsel Araştırma Projesi mali destek ☐Almıştır ☐Almamıştır.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORJİNALLİK RAPORU VE BEYAN BELGESİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı-Soyadı	: Taylan TAŞ
Öğrenci Numarası	:145217008
Enstitü Anabilim Dalı	:İşletme Anabilim Dalı
Programı	: Işletme Bilim Dalı
Başlık (Türkçe)	: Personel Güçlendirme ve Orgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 97 sayfalık kısmına ilişkin, 09/02/2017 tarihinde şahsım/ danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı % 23'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2- Kaynakça hariç
3- Alıntılar hariç/dâhil
4- 6 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen tezli/tezsiz lisansüstü programlarda seminer, dönem projesi, tez vb Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından kabul edilen lisansüstü orijinallik raporu alınması uygulama esasları ile belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğimi, Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin yer almadığını, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

09/02/2017
Taylan TAŞ

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 09/02/2017

Prof .Dr. Ferit KÜÇÜK

ÖNSÖZ

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak hazırlanan; "Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği" başlıklı bu çalışmada, Şanlıurfa İlinde Kamu Hastanelerinde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıkların sağlanmasında personel güçlendirmenin yaratmış olduğu etkiler araştırılmıştır.

Tez konusunun belirlenmesi ve hazırlanmasında bana gösterdiği ilgi ve yardımlardan dolayı başta değerli danışmanım Prof. Dr. Ferit Küçük' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin hazırlanması sürecinde manevi desteğini hiçbir zaman benden eksik etmeyen biricik eşim Esra'ya ve zaman ayırmakta zorlandığım oğlum Güney'e minnettarım.

Yoğun mesai ortamına rağmen anket uygulamasına katılarak çalışmama yardımcı olan Şanlıurfa İlindeki Kamu Hastaneleri çalışanlarına, yardımlarını esirgemeyen değerli komutanlarım Hasan Zararsız'a, Hünkar Artaş'a, İbrahim Karaüzüm ve eşi Gülçin Hanım'a, Şanlıurfa valilik çalışanı Sayın Hasan Çalışkan'a ve Kamu Hastaneleri Birliği çalışanı Fatih Bey'e teşekkür ederim. Bu çalışmamı zor şartlar altında kaliteli hizmet vermek için çabalayan tüm sağlık çalışanlarına ithaf ediyorum.

14 Ocak 2017

Taylan TAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **ii**

İÇİNDEKİLER ..... **iii**

TABLO LİSTESİ ..... **vii**

ÖZET ..... **viii**

YABANCI DİL ÖZET ..... **ix**

1. GİRİŞ **1**

2. BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME **3**

2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı **3**

2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi **4**

2.3. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler **5**

2.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi **6**

2.4.1. İş Zenginleştirme 6

2.4.2. Yetki Devri 7

2.4.3. Katılım 7

2.4.4. Motivasyon 8

2.5. Personel Güçlendirmesinin Boyutları **9**

2.5.1. Anlam 9

2.5.2. Kişisel Yetkinlik 9

2.5.3. Hür İrade 9

2.5.4. Etki 10

2.6. Personel Güçlendirme Süreci **10**

2.7. Personel Güçlendirme Aktörleri **11**

2.7.1. İşgören 12

2.7.2. Yönetici 12

2.7.3. Örgüt 13

2.8. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar 15

2.8.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi 15

2.8.2. Sorumluluk 16

2.8.3. Bilgiye Ulaşabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması 16

2.8.4. Yenilik 17

2.8.5. Ortak Hedeflere Yöneltme 18

2.8.6. Çalışanlara Güven Aşılama 18

2.8.7. Eğitim ve Geliştirme 18

2.8.8. Açık Bir İletişim Ortamı 19

2.8.9. Takım Çalışması 19

2.8.10. Çalışma Ortamında Esneklik 20

2.8.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme 20

2.8.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme 21

2.8.13. Performansla İlgili Geribildirim Yapma 21

2.9. Güçlendirmenin Gerçekleşebilmesi Konusunda Üst Yönetime Düşen Görev ve Sorumluluklar 22

2.10. Personel Güçlendirmenin Yararları 23

2.11. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar 24

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 26

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı 26

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi 27

3.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 28

3.3.1. Duygusal Bağlılık 28

3.3.2. Devam Bağlılığı 28

3.3.3. Normatif Bağlılık 30

3.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi 31
3.4.1. Mesleğe Bağlılık 31
3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık 33
3.4.3. Sadakat ve İtaat 34
3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler 35
3.5.1. Kişisel Faktörler 35
3.5.1.1. Cinsiyet 35
3.5.1.2. Yaş 36
3.5.1.3. Medeni Durum 36
3.5.1.4. Çalışma Süresi 37
3.5.1.5. Eğitim 37
3.5.2. Örgütsel Faktörler 38
3.5.2.1. İletişim 38
3.5.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması 39
3.5.2.3. Yönetim ve Liderlik Yolları 40
3.5.2.4. Ücret Düzeyi 41
3.5.2.5. Takım Çalışması 41
3.5.2.6. Ödül 42
3.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 43
3.6.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı 43
3.6.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 43
3.6.1.2. Salancik'in Yaklaşımı 44
3.6.1.3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 45
3.6.1.4. Etzoni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 46
3.6.1.5. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 47
3.6.1.6. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 48

3.6.1.7. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı 48
3.6.2. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 49
3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 50
3.8. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi 52
4. BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ŞANLIURFA İLİ ÖRNEĞİ 53
4.1. Araştırmanın Amacı 53
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 53
4.3. Araştırmanın Hipotezleri 53
4.4. Verilerin Toplanması 56
4.4.1. Veri Toplama Yöntemi 56
4.4.2. Veri Toplama Aracı 56
4.4.2. Kısıtlar 57
4.5. Verilerin Çözümlenmesi 57
4.6. Bulgular 57
4.6.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular 57
4.6.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular 60
4.6.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular 61
5. SONUÇ 71
6. KAYNAKÇA 74
7. EKLER 82

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları 51

Tablo 2. Cinsiyete İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 57

Tablo 3. Yaşa İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 58

Tablo 4. Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 58

Tablo 5. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 58

Tablo 6. Deneyim Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 59

Tablo 7. Katılımcıların Unvanına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 59

Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Birime İlişkin Frekans Analizi Sonuçları 60

Tablo 9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları 60

Tablo 10. Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları 61

Tablo 11. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları 62

Tablo 12. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 63

Tablo 13. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları 64

Tablo 14. Eğitim Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 65

Tablo 15. Deneyim Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 66

Tablo 16. Unvan ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 67

Tablo 17. Çalışılan Birim ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları 68

ÖZET

PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ŞANLIURFA İLİ ÖRNEĞİ

Bu çalışma, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi Şanlıurfa ili örneğinde ele almaktadır. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ve bütünleşme arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Bu bağlamda Şanlıurfa İlinde görev alan 150 sağlık çalışanı ile yüz yüze görüşülerek toplanan veriler SPSS 21 istatistik programında analiz edilerek yorumlanmıştır.

Yapılan araştırma, çalışanın işinde kendini daha güçlü ve daha yetkili hissettiğinde, örgütle daha sıkı bağ kurduğunu göstermiştir. Personel güçlendirme ile duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığının cinsiyet, medeni durum ve deneyim süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. 31 yaş ve üstündeki katılımcıların, 31 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde işinde kendini daha güçlü ve yetkin hissettiği belirlenmiştir. Benzer şekilde yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, lise, ön lisans veya lisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde işinde kendini daha güçlü ve yetkin hissettiği görülmüştür.

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

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN STAFF EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY OF SANLIURFA PROVINCE

This study examines the relationship between employee empowerment and organizational commitment in the light of Sanliurfa province. It aims to find out the relationship between employee empowerment and organizational commitment and integration. Survey method was applied in the study. Data was collected via face-to-face interview with 150 health workers in Şanlıurfa province and it was analyzed through SPSS 21 statistical program.

The research has shown that when an employee feels stronger and more empowered at his/her work, s/he is more closely connected with the organization. It has further indicated that staff empowerment, emotional, normative and continuity commitment do not differ according to gender, marital status and experience period. It has been found out that participants who are aged 31 feel stronger and more competent in their work than participants who are aged under 31 years. Likewise, participants who have postgraduate degrees feel stronger and more competent in their work than participants who have lower degrees (undergraduate, associate degrees or secondary school diploma).

Keywords: Organization, Organizational Commitment, Staff Empowerment

1. GİRİŞ

Rekabetin artması, çevresel şartların sürekli değişim halinde olması, müşteri beklentilerinin değişim göstermesi, işletmelerin ve işletme yöneticilerinin çok sayıda fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmasını sağlamaktadır. Fırsat ve tehdit unsurunun bir arada bulunduğu bu ortamda zamana karşı çalışan yöneticiler, genellikle çalışanların işe ilişkin düşünce ve yenilik önerilerini takip etme ve değerlendirme fırsatı bulamamaktadır. Bundan dolayı işletmeler ve yöneticiler çalışanları güçlendirerek, onların çalışma ortamında yaratıcı önerilerde bulunma ve her türlü problemleri yerinde ve hemen çözme davranışlarını geliştirme çabasındadırlar.

Güçlendirme çalışanlara "güç" vermek anlamına gelen bir kavramdır. Burada güçten kasıt, üstlerin astlara verdikleri yetki ve sorumluluklardır. Bu yetki ve sorumluluklar astlarda bir güç oluşturur ve iş yapma cesareti kazanmalarını, sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini ve daha özverili çalışmalarını sağlar. Çalışanları güçlendirebilmek için eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanların uzmanlık seviyelerinin artırılması, üstlendikleri görevlerde başarıya ulaşabilmeleri için gerekli bilgi ve kaynağı elde edebilme imkânlarının ortaya çıkarılması güçlendirme uygulamalarının en başta gelen faaliyetleridir.

Günümüzde dünya çapında operasyonlarını yürüten örgütler çalışanların güçlendirilmesinin önemini algılayarak bu yönde birtakım adımlar atmışlardır. Son dönemde çalışan güçlendirmeye bu kadar ilgi gösterilmesinin sebebi, işletmelerin sürekli değişim gösteren piyasa koşullarında müşterilerinin beklentilerine mümkün olan en çabuk biçimde cevap vererek müşteri memnuniyeti yaratmayı ve rekabette avantajlı bir yer edinmeyi amaçlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin kazanılması için, söz konusu hizmetin verilmesi noktasında karar alma ve uygulama mekanizmalarında doğrudan müşteri ile ilişki içerisindeki personelden faydalanılması yoluna başvurulmaktadır. Bu sayede personelde özgüven kazanımı sağlanmakta, bu olgu ise bireysel performansta artışa yol açmakta, dolayısıyla işletme performansı yükselmektedir. Çağımızın içerisinde bulunana bilgi toplumunda insanları en iyi biçimde yöneten ve onların gelişmesine katkı sağlayan organizasyonlar başarıya ulaşacaktır.

Bu çalışmanın amacı, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisini Şanlıurfa örneğinde ele almaktır. Çalışma bu kapsamda üç bölüme ayrılarak tamamlanmıştır. Birinci bölümde personel güçlendirmenin kavramsal çerçevesine yer verilmiş; personel güçlendirmenin tanımı, tarihsel gelişimi, kavramı ortaya çıkaran nedenler, kavramın benzer kavramlarla ilişkisi, boyutları, süreci, aktörleri ve temel unsurları ele alınmıştır. Bunların yanında personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görevler ve sorumluluklar açıklanmış, personel güçlendirmenin yararları ile uygulamada karşılaşılan sorunlara değinilmiştir.

İkinci bölüm, örgütsel bağlılık kavramının ele alındığı bölümdür. Öncelikle örgütsel bağlılık tanımlanmış, ardından tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Kavramsal ve kuramsal temellerin sağlam kurulması amacıyla örgütsel bağlılığın boyutları, benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde son olarak çalışmanın iki değişkeni olan personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde uygulama yapılmıştır. Araştırmaya Şanlıurfa İli hastanelerinde görevli 150 çalışan katılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı belirtilmiştir. Ardından evren ve örneklem, hipotezler ve veri toplama süreci ile verilerin analizi açıklanarak metodoloji tamamlanmıştır. Bu kısmın ardından bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada ilk iki bölüm belgesel tarama tekniği ile elde edilen kaynakların incelenmesi sonucunda betimsel anlatım ile aktarılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi açıklanmış ve ardından anket yöntemiyle toplanan verilerin SPSS istatistik programında analizi ile yorumlara yer verilmiştir.

2. BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. Personel Güçlendirme Kavramının Tanımı

Yönetim kavramlarından biri olarak kabul edilen güçlendirme; yetiştirme, paylaşım, takım çalışması, dayanışma gibi yollar vasıtasıyla çalışanların karar alma yetkilerinin genişletilmesi olarak tanımlamak mümkündür.

Güçlendirme, elemanların kendilerini işlerine motive hissettikleri, bilgi ve uzmanlık alanları konusunda özgüvenlerinin üst düzeye çıktığı, inisiyatif alarak hareket etme arzusu duydukları, meydana gelen olayları kontrol edip yönetebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçlarına paralel biçimde doğru ve mantıklı buldukları işleri yapmalarını sağlayan faaliyetler ve şartlar anlamını taşımaktadır (Karakaş, 2014: 80-81).

Güçlendirme, işletme elemanında mevcut olan bilgi, beceri ve motivasyonun ortaya koyulduğu bir yönetim yaklaşımıdır. Bu anlamıyla güçlendirme, mikro bağlamda ele alındığında, bireylerin kendi içlerindeki gücü, yaratıcılığı, potansiyeli ve enerjiyi ortaya çıkarma eylemi biçiminde ifade edilmektedir. Makro bağlamda ise; kişilerin, işletmelerin ve toplumların kendi yaşantılarına ait ustalık kazanma süreçleri biçiminde tanımlanmaktadır. Güçlendirme yaklaşımında, çalışanların yalnızca belirli alanlardaki görevleri icra eden bireyler şeklinde değil, çok vasıflı, sorunlara ustaca çözümler getirebilen yöneticiler gibi değerlendirilmeleri ve işletmelere bu yönde yapılanmaları önerilmektedir (İlısu, 2012: 11).

Çalışanlara işlerini ilgilendiren kararların alınmasında aktif rol verilmesi ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluk alanı içerisinde bir hareket alanı yaratılması olarak da açıklanmaktadır (Karakaş, 2014: 82).

Çalışanlara daha fazla özerklik, takdir yetkisi ve denetlenmeyen karar verme sorumluluğu veren örgütsel uygulamalardır. Güçlendirme çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir gücü ifade etmektedir (Öğüt, Aygen, & Demirsel, 2007: 165).

Organizasyonlarda verimlilik, iş tatmini, müşteri memnuniyeti gibi odakları yükselten, yönetici ve personel gücünden en üst düzeyde yararlanmaya imkân veren yeni yönetim stratejilerinden biri de güçlendirmedir (Aras, 2013: 9).

Personel güçlendirme, çalışanlara kendi faaliyet alanlarında bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisi veren bir anlayıştır (Sancar, 2012: 10).

Bu olgu çalışanların her istediklerini yapmaları anlamında değerlendirilmemelidir. Güçlendirmenin amacı, verilen karara en yakın mevkide bulunan, uygun bilgi ve donanıma sahip çalışan tarafından karar verilmesini sağlamaktır. Bu yönetim stratejisinin odak noktası, hiç kimsenin işin nasıl icra edileceğini, söz konusu işi her gün yerine getiren kimseden daha iyi bilemeyeceği gerçeğidir (Çalışkan, 2006: 31).

2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi göz önünde bulundurulduğu vakit, köklü bir geçmişe dayandığını gözlemlemek mümkündür. Sanayi devriminin başladığı yıllarda iş süreçlerinin tamamı zanaatkârlarca takip edilirken ilerleyen dönemde vasıflı zanaatkârlarca üretim sürdürülmüştür (Işık, 2009: 15).

Personel güçlendirme olgusunu meydana getiren araştırmalar değerlendirildiğinde, bunların başını Kurt Lewin'in hareket araştırmalarının çektiği görülmektedir. Bu araştırmada, personelin beklenen değişiklikleri hayata geçirmede karar alması ve değişimi anlaması konuları yer almaktadır. Lewin'in getirdiği personelin kendi kendisini yönetmesi fikri, McGregor'un insan doğası ve bunun insanın çalışma şekline etkileri üzerine ileri sürdüğü X ve Y teorisiyle ün kazanmıştır. Likert'in 4 yönetim modeliyse klasik emir-komuta zincirinin ötesinde bir sisteme duyulan gerekliliği ortaya koymuştur (Uzun, 2007: 2).

"Katılımcı Yönetim" olgusu 1960'larda ortak karar verme mekanizmasını teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı sorunları daha etkin tanımlama noktasında kullanılmıştır. Sonrasında ise bu ortak etkileşim ve karar verme teknikleri ışığında "Z" tipi yönetim teorisi ileri sürülmüştür. "Z" teorisi güçlendirme stratejisiyle pek

çok ortak unsur içermektedir. Uzun süreli istihdam, yavaş değerleme ve terfi, uzlaşmacı karar verme, dolaylı kontrol ve güven bu unsurlardan bazıları olarak sıralanabilir (Çelebi, 2009: 4).

Çalışanlar 1970'lerde, yönetime katılma hakkını ifade eden "endüstriyel demokrasi" hareketine artan bir ilgi göstermiş ve çoğu Batı Avrupa ülkesinde bu yönde yapılanmaların önü açılmıştır. Çalışma yöntemlerindeki yeniliklerin bir parçası olarak 1980'lerin sonunda kalite çemberleri, takım brifingi ve kazanç paylaşımı gibi yönetime katılmayı ön planda tutan yeni katılım türleri geliştirilmiştir (Koç, 2008: 7).

1980'ler rekabetin küreselleştiği ve hükümetlerin liberalleştiği bunun sonucunda piyasaların daha rekabetçi olduğu, tüketicilerin tercih, kalite, tasarım ve hizmet açısından daha fazla talep edici duruma geldiği yıllar olarak değerlendirilebilir. Tüm bu gelişmeler örgütlerin daha yenilikçi, daha hızlı reaksiyon gösterebilen örgütler haline gelmelerine etki etmiştir. Artık örgütler daha esnek, daha sade, sürekli öğrenme ihtiyacı hisseden örgütler haline gelmişlerdir. Drucker ve Kanter'in başını çektiği yazarların ısrarla üzerinde durduğu örgüt yapısındaki kademelerin ve bürokrasi işlemlerinin azaltılması, bu sayede hiyerarşik ve merkezcil yönetimin son bulması gibi gelişmeler, çalışmalarını bilgi odaklı ve projeyi esas alarak yürüten ekipler, kademesizleştirme (delayering), örgütsel küçülme stratejileri, ademi merkeziyetçilik (desantralizasyon) gibi yaklaşımları ön plana çıkarmış, bu da güçlendirmeyi günümüzdeki anlamına doğru şekillendirmiştir (Alvesson, 2008: 42).

2.3. Personel Güçlendirmeyi Ortaya Çıkaran Nedenler

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı ve değişen pazar şartları, müşterilerin taleplerine en kısa sürede ve en etkili şekilde karşılık vermeyi zorunlu hale getirmiştir. Bundan dolayı çalışanların işin gerçekleştirildiği sırada karar verme yetisine sahip olabilmeleri, sorunları meydana geldiği anda çözümleyebilmeleri ve yaptıkları bir işin sorumluluğunu üstlenebilmeleri için personelin güçlendirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Kabak, 2014: 19).

Personel güçlendirme faaliyetlerini ortaya çıkaran temel nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İş ortamında yaşanan küreselleşme ile birlikte meydana gelen rekabet artışı, dinamik bir biçimde değişen ve gelişen dış çevre,
- Çalışanların eğitim düzeylerinin artması sonucunda ihtiyaçlarının artması ve beklentilerinin yükselmesi,
- Küresel iş ortamının getirdiği artan rekabetten kaynaklanan örgütlerin müşterilerine daha hızlı, onların istediği biçimde, yerde ve zamanda cevap vermeleri zorunluluğunu,
- Örgütün rekabet ortamında üstünlüğe sahip olmasını belirleyen en önemli faktörler olarak bilgi ve insan unsurunun görülmesi,
- Klasik örgütlerde uygulanmakta olan hiyerarşi kaynaklı komuta-denetim anlayışının giderek mevcut koşullara cevap veremeyerek zayıflaması,
- Enformasyon teknolojisinde yaşanan gelişmeler (Akçakaya, 2010: 153-154).

2.4. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

2.4.1. İş Zenginleştirme

Çalışanın kendi açısından yürüttüğü işi daha anlamlı kılmak için güdüleme kuramının sistemli olarak uygulanmasına iş zenginleştirme denir. Bu uygulama çalışana yaptığı iş üzerinde daha çok söz hakkı verilmesi durumudur. İş zenginleştirme, iş içeriğinde gidilen değişiklikler, çalışanlara sağlanan yaptıkları işleri planlayabilme yetisi, örgüt tarafından yürütecekleri yeni işler hakkında destek görmeleri, kendilerini geliştirme olanağı gibi imkânlar açısından personel güçlendirme ile benzerlikler gösteren bir kavramdır. Aralarındaki fark ise güçlendirmede çalışanların yaptıkları işi etkileyebilme imkânına sahip olmalarıdır. Güçlendirmenin aksine iş zenginleştirmede çalışanlar istekleri her koşulda açıkça dile getiremezler.

İş zenginleştirme, çalışanlardan ziyade işin kendisi ve özellikleri ile ilgilenirken, güçlendirmede çalışanların kendilerine sağlanan koşulları kişisel bağlamda algılama şekillerine odaklanılmaktadır. Buna ek olarak, çalışanların yaptıkları işler örgütsel seviyede zenginleştirilmemiş olsa bile personel kendisini güçlendirilmiş hissedebilmektedirler (Boylu, 2006: 44-45).

2.4.2. Yetki Devri

Çalışanların kendilerini motive olmuş hissettiren, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerini artıran, inisiyatif alarak hareket etme arzusu yaratan, olayları kontrol edebilecekleri inancını veren ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullar personel güçlendirmeyi meydana getirmektedir (Akçakaya, 2010: 156).

Çalıştıkları işler üzerinde kontrol ve sahiplenme hissi çalışanlar üzerinde oluştuğu zaman personel güçlendirmenin sağlandığından bahsetmek mümkündür. Personel güçlendirmenin sağlandığı bir çalışan, yaptığı iş ile arasında aidiyet bağı kurar ve yaptığı işin sonuçlarının kendisine ait olduğunu bildiğinden dolayı daha çok sorumluluk üstlenir. İşlerin yapımı esnasında inisiyatif alıp işinden hoşlanır ve buna paralel olarak örgüt içindeki etkinliği artar. Personel güçlendirmenin temel amacı işi yapanı işin sahibi haline getirmektir.

Güçlendirme ile yetki devri arasındaki temel fark, yetki devrinde yöneticinin kendisinde bulunan bir hakkı, daha başarılı sonuçlar elde edeceğine inandığı bir astına geçici süreyle devretmesidir. Buna karşın güçlendirmede yetki hâlihazırda işi yapanın kendisinde mevcuttur (Uluçay, 2004: 85-86).

2.4.3. Katılım

Personel güçlendirme yaklaşımı, personelin günlük temelde çalışma süreçlerini ve mevcut ilişkilerini ilerletmeyi arzuladıklarını farz eder. Yürütülen çalışmalar, personelin büyük bir çoğunluğunun örgütteki kaliteyi performansı artırma

yönünde bireysel sorumluluk üstlenmeye gönüllü olduklarını göstermektedir. Ancak bu noktada, bürokrasi gücünün azaltılması ve çalışanlara üstünlük hakkı tanınması problemi ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen birçok örgüt, faaliyetlerin yürütülmesi ve personele aktif biçimde yönetimin parçası olmanın öğretilmesi noktasında, personel güçlendirme anlayışının kullanılması ihtiyacını yeni fark etmişlerdir. Yönetime katılma olgusunun temel amacı, yönetici ile personel arasında iş birliği ortamını yaratarak, örgütün verimliliğini yükseltmektir. Bu yolla personelin yönetime katılımlarıyla verimlilik performansta artış sağlanacaktır.

Katılım (veya yönetime katılma), çalışanların karar sürecine katılım sağlamaları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda mutlaktan çok nispi bir katılım söz konusudur, yani bir derece meselesidir. Karar alma sürecinin safhalarını oluşturan faaliyetlere, çalışanların katılımda bulundukları ölçüde yönetime de katılmaları gerçekleştirilir. Katılımın yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar sorunları tarif edecek ve amaçları belirleyecektir. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarma anlayışı, işin verimliliği olumlu yönde değişmektedir (Karakoç, 2009: 38-39).

2.4.4. Motivasyon

Personel güçlendirme, motivasyon sağlayan bir uygulamadır. Ancak uygulanışı ve kapsamı itibarı ile motivasyondan farklıdır. Gerçekleştirilmesi uzun süreçler ve eğitim gerektirdiği gibi, örgüt yapılanmasından yönetim şekline kadar her boyutu ile "güçlendirilmiş bir çalışanı hazmedebilecek" biçime dönüştürülmesi anlamını taşımaktadır. Bunun yanı sıra güçlendirme, yalnızca yönetim ve örgütün gücü personele bırakmasıyla gerçekleşmemektedir. Personelin de bu gücü talep etmesi ve yönetebilecek kabiliyette olması gerekmektedir.

Motivasyon ile güçlendirmenin hareket noktaları birbirlerinden farklıdır. Motivasyonun hareket noktası "komuta ve kontrol" iken cevabını aradığı soru "personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın?" sorusudur. Amacı davranışı kontrol etmek ve yönlendirmektir. Güçlendirmede ise hareket noktası, "personeli kendisini yetiştirmesi ve

geliştirmesine bağlı olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?" sorusudur (Öksüz, 2010: 24-25).

2.5. Personel Güçlendirmesinin Boyutları

2.5.1. Anlam

Personelin, kişisel değerleriyle standartlarını, işe ilişkin hedefleriyle kıyaslayarak bir sonuç ortaya koymasıdır. İşin kişi için taşıdığı değeri bu sonuç ifade etmektedir. Bir başka deyişle, bir işin rol gereği gereksinimleri ile kişinin değer ve davranışlarının örtüşme oranı, işin çalışan için taşıdığı anlamı ifade etmektedir (Işık, 2009: 25).

2.5.2. Kişisel Yetkinlik

Bir kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübeye ilişkin olarak yaptığı değerlendirmeler ya da yargılamalardır. Bu değerlendirmeler, çalışanın iş ile ilgili faaliyetleri ve sorumlulukları ustalıkla yerine getirip getiremeyeceği konusunda kendi kendine yaptığı kişisel değerlendirmeleri kapsar. Bireyin kendini geliştirmesi, geçmiş tecrübelerinden de etkilenir. Örneğin, kişi geçmişte başarı gösterdiği bir görev ya da girişimde bulunma konusunda çekinme korkusu yaşamayacaktır.

2.5.3. Hür İrade

Çalışanın, işle ilgili faaliyetleri başlatma ya da düzenleme konusunda özgür bir şekilde karar verme iradesine sahip olmayı ifade eder. Başka bir deyişle, çalışanın çalışma sırasında kişisel olarak göstereceği davranışlar ve atacağı adımlar ya da izleyeceği uygulamalar ve uyması gereken talimatlar konusunda belirli sınırlar içerisinde serbest hareket edebilme özgürlüğüdür.

2.5.4. Etki

Kişinin bir işle ilgili stratejik, yönetsel ve işlemsel verileri etkileyebilme derecesine yönelik algılamasıdır. Başka bir ifadeyle, işle ilgili verilerin denetiminin kimde olduğuna ilişkin olarak kişinin yaptığı değerlendirmelerdir. Bu noktada, çalışanlar, içsel denetim algısına sahiplerse, iş çıktılarını kendi bilgi, kabiliyet ve özverileriyle etkileyebileceklerine inanırlar (Bolat, Aytemiz, & Oya, 2014: 326-327).

2.6. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme sürecinin başarıya ulaşabilmesi için; örgütün geleceğine dair paylaşılan bir geniş görüşlülük sağlanmalı, personele eğitim olanağı verilmelidir. Personel güçlendirme sürecini engelleyebilecek herhangi kişisel, örgütsel ve yönetimsel şartın ortadan kaldırılmalı, astlar ile üstlerin birbirine karşı açıklığı sağlanmalı, süreç kıymetlendirilmeli, aksaklıklar göz önüne alınarak gerekli tedbirler düşünülmeli ve güçlendirilecek personel maddi ve manevi anlamda desteklenmelidir. Güçlendirmenin yapılacağı örgütün güçlendirme çalışmasına uyum sağlayacak olması ve çalışmayı yürütecek olan idarecilerin güçlendirilmesi sürecin başlayabilmesi için temel şartlardır (İlısu, 2012: 23-24).

Personel güçlendirme süreci beş aşamada belirtilmiştir;

- Birinci Aşama: Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Durumlar. Bu aşamada çalışanları psikolojik açıdan güçsüz duruma düşüren şartlar tespit edilmelidir. Teşhis etme aşaması diye de ifade edeceğimiz bu aşamada yönetim şekli, ödül sistemi, işin yapısı ve örgütsel nedenler gibi başlıklar altında toplanan ve çalışanlara güçsüzlük hissi veren etmenlerin tespiti yapılmaktadır.

- İkinci Aşama: Yönetimsel Strateji ve Tekniklerin Kullanılması. Güçsüzlüğe sebep olan etmenlerin fazla olması o örgütte yapılacak olan gayretleri artırmakta; aynı şekilde az olması gayretleri artırmaktadır. Bu etmenler örgüt faaliyetlerindeki etkinliği, verimliliği, personelin isteklendirilmesini ve özgüvenini düşüren etmenlerdir. Bu olumsuz etmenlerin çözümlenmesi

doğrultusunda idareciler gerekli uygulamaları yerine getirmelidirler. Bu gayretler personel güçlendirme sürecinin ikinci aşamasını oluşturmaktadır.

- Üçüncü Aşama: Dört Kaynak Kullanılarak Astlarda Öz-yeterlilik Bilgisinin Sağlanması. Güçsüzlüğü doğuran etmenlerin çözüme ulaştırılması yönündeki faaliyetleri yerine getirmek üzere yöneticiler, çalışanlarının yeteneklerini açığa çıkararak onlara yön vermeli ve hız kazandırmalıdır. Sonrasında ise hız kazandırdığı çalışanlarını takip ederek onlara yapmış oldukları eylemler doğrultusunda sözlü ikazlarda bulunup inandırması gerekmektedir. Bütün bunları gerçekleştirirken çalışanın hissiyat olarak örgüte bağlılığı sağlanmalıdır.

- Dördüncü Aşama: Astların Güçlendirme Deneyimlerinin Sonuçları. Dördüncü aşamada kişisel etki inancının güçlenmesini izlemek maksadıyla güçlendirme faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan davranışsal sonuçlar göz önüne alınmalıdır.

- Beşinci Aşama: Davranışsal Sonuçlara Yöneltme. Son aşamada ise güçlendirme gayretlerinin artık o örgütte çalışanların karakterinde yer edindiğinin, çalışanların özgüvenlerin iş süreçlerinde aktığının, isteklendirmenin sağlandığının gözlemlenmesi gerekmektedir (Çelebi, 2009: 60-61).

2.7. Personel Güçlendirme Aktörleri

Personel güçlendirme olgusunun örgütlerde hayata geçirilebilmesi için örgütün en önemli üç aktörünün yani; güçlendirilecek personelin, güçlendirmeyi uygulayacak olan yöneticinin ve son olarak da güçlendirmenin yapılacağı örgütün ilişkilerinin kendi aralarında sağlam temellere oturtulması gerekmektedir (Işık, 2009: 29).

2.7.1. İşgören

Örgütlerin sahip oldukları teknik sistemler ve yönetim sistemleri, uygulamaların düzgün ve yerinde yürütülmesini sağlayan ancak insan faktörü olmadan başarıya ulaşması mümkün olmayan unsurlardır. Bu nedenle insana farklı bir bakış açısıyla önem verilmeli ve anlaşılmaya çalışılmalıdır. İnsanın mevcut yetenekleri harekete geçirilmeli, bir başka deyişle sürece dâhil edilmelidir. Teknolojik sistemlerin hızlı bir şekilde gelişmesi sorunları çözmek için tek başına yeterli değildir. Teknoloji ilerledikçe çözüme kavuşturulamayan çalışmayla ilgili sorunlarından kaynaklı yabancılaşmış, mutsuz, kırgın insanlardan meydana gelen iş mekânlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bunun çözümü eğitimli çalışan unsurundadır.

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanlar açısından şu konulara dikkat edilmesi gerekir (Uzun, 2007: 13):

• Personelin kendini iyi tanıması güçlendirmeyi etkiler.

• Personeldeki yüksek güven duygusu güçlendirmeyi kolaylaştırır.

• Personelin dinleme ve geri bildirim alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.

• Personelin dışa dönük ve değişikliklere açık olması güçlendirmeyi etkiler.

• Personelin sürekli kendini geliştirme arzusu duyması güçlendirmeyi etkiler.

2.7.2. Yönetici

Yöneticilerin liderlik özellikleri personelin güçlendirildiği bir ortam oluşturmada önemli unsurlardan biridir. Personel güçlendirme çalışmasının gerçekleştirildiği bir iş ortamında yöneticiler, patron gibi davranmazlar. Bunun yerine enerjilerini işin en başarılı biçimde yapılabilmesinin önündeki tüm engellerin aşılmasına harcarlar. Bunu ise çalışanlara yeterli kaynak imkânı vererek, onların eğitilmesine yardım ederek ve onlara koçluk yaparak sağlarlar. Yönetici, bilmeleri

gereken her türlü bilgiyi onlara sunarak çalışanların adeta yaptıkları işin resmini bir bütün olarak görmelerine yardım etmelidir (Meydan, 2010: 126).

Güçlendirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi, yöneticilerin geri beslemeyi çalışanlara temin etmesi yoluyla mümkündür. Geri beslemeyi doğru ve anlaşılır bir yolla temin eden yöneticiler, çalışanların davranışlarında ve vardıkları kararlarda gerekli düzeltmeleri kendi kendilerine yapmaları imkânını da vermiş olurlar. Fakat, yöneticiler geri beslemeyi aşırı eleştiri veya çalışanların eksik noktalarını her defasında dile getirerek değil, onların karar almalarında ve davranışlarında olumlu katkılar sağlayacak bir şekilde uygulamalıdırlar (Acar, 2013: 11).

Personel güçlendirmenin gerçekleştirildiği bir örgütte yöneticilerin, geleneksel yöntemle yönetilen personelden daha fazla sayıda kişiyi kontrol ettiği ve çalışanlarına büyük oranda karar verme yetkisini devrettiği görülmektedir. Yöneticiler, koç gibi davranarak çalışanların sorunların üstesinden gelmelerine yardımcı olmaktadırlar. Sorumluluk devri yoluyla astlarını güçlendiren üstler, personelin yöneticilerinden memnun olmalarına ve üstlerini adaletli görmelerine katkıda bulunmaktadır (Kaya, 2010: 77).

Güçlendirmenin başarısı, liderlerin bu konuya ilişkin ne derece hevesli ve açık olduklarıyla doğrudan ilişkilidir. Yönetici öncelikle bu başarıyı ortaya koyacak olan örgütsel çevreyi oluşturmalı, daha sonrasında hevesini ve gücünü muhafaza ederek yönetmekte olduğu örgütün en temel unsurunu oluşturan insana uyguladığı güçlendirme gayretlerini üst seviyeye çıkarmalı ve son aşamada ise oluşturduğu bu güç ortamını denetime tabi tutmalı ve sonuçlar çıkarmalıdır (Çelebi, 2009: 53).

2.7.3. Örgüt

Otokratik ve hiyerarşik örgüt modelleri içerisindeki katı, iletişim kanalları zayıf, çalışanların örgüt amaçları belirlenirken hiçbir katkı sağlamadığı yönetim modellerine tepki olarak personel güçlendirme kavramı doğmuştur (Öcal & Ağca, 2010: 167).

Organik örgütlerin yapısı güçlendirmeyi şöyle etkilemektedir (Demir & Öztürk, 2011: 20-23):

- Basık örgüt yapısı güçlendirmeyi kuvvetlendiren unsurlardandır. Bunun sebebi personel güçlendirmeyi uygulayacak olan yöneticiler ile güçlendirilecek olan personel arasındaki doğrudan ilişkilere engel olan hususların daha az olmasıdır.

- İş tanımı ve işleyiş yöntemleri gibi konularda katılımcılığa imkân verecek şekilde planlanmaya gidilmesi güçlendirmeye olumlu katkıda bulunmaktadır. Güçlendirilmiş personel ile yöneticiler birlikte çalışarak iş tanımlarının, yetki sınırlarının ve başarı kıstaslarının anlaşılmasını sağlamalıdır.

- Açık ve net amaç ve geniş görüşlülük tarifi ve bunun paylaşılması güçlendirmeyi hızlandırır. Bir yönetim kavramı olarak amaç, işletmenin neyi hangi sebeple yapmak için kurulduğunu, kendisini hangi pozisyonda görmek istediğini, işletmenin niçin var olduğunun nedenini belirtir. Bir yöneticilik kavramı olarak geniş görüşlülük, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen muhtemel şartları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı ortaya koymaktır.

- Var olan amaç ve yaratılan geniş görüşlülüğün personelle paylaşılması ve açıkça belirtilmesi işletmelerin daha başarılı olmalarını sağlayacaktır. Bununla beraber güçlendirilen personel de hangi amaç ve hedeflere hizmet ettiğini çok iyi bilecektir.

- Güçlendirmeyi daha da kuvvetlendirmek için pekiştirici bir ödül sisteminin ortaya koyulması gerekmektedir. Personelin toplum içinde övülmesi ve yüceltilmesi güçlendirmeyi hızlandıran ve kolaylaştıran bir etkiye sebep olmaktadır.

- Örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlayacak sistemin kurulması güçlendirmeyi etkiler. Personel güçlendirmeye hayat veren temel unsurlardan biri de bilgilerin paylaşılmasıdır.

- Personelin devamlılık gösteren gelişim sürecini destekleyecek eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması güçlendirmeye katkıda bulunabilecek bir etmendir. Eğitim çalışanların kendilerinden daha emin olmalarını, kendilerini daha bilgili, daha yetenekli ve daha motive olmuş hissetmelerine neden olur. Personel güçlendirme faaliyetleriyle amaçlanan, personelin hedeflenen seviyeye ulaşmasında en önemli etken örgütün amaçları ile aynı doğrultuda ilerleyen eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır.

- Çalışanların iş saatlerinin yanı sıra tüm kişiliklerinin ele alınması güçlendirmeyi etkilemektedir. İnsanı sadece bir çalışan olarak görmektense onu tüm özellikleriyle değerlendirerek, işlerinde ve iş dışında yaptıklarını ve davranışlarını bir bütün olarak gören, geliştirmeye açık bir anlayıştaki insan kaynakları yönetimini destekleyen örgüt yapısı personel güçlendirmeye uygun bir sistem ortaya koyar.

- Kaliteli personel bulma, temin ve muhafazası güçlendirme üzerinde etkilidir.

- Personel güçlendirme uygulamalarını geri beslemeyi destekleyen örgüt yapıları olumlu yönde etkiler. Geri besleme, standartlarla belirlenmiş ürünün meydana getirilebilmesi için girdileri sürecin çıkış ucundan gönderen sistemin davranışıdır.

2.8. Personel Güçlendirmede Temel Unsurlar

Örgütlerde sağlıklı personel güçlendirme uygulamalarından bahsedilebilmesi için bazı temel kuralların disiplinli ve anlamlı bir şekilde uygulanması şarttır. Bu kuralları sırasıyla ele alacak olursak;

2.8.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Personelin karar alma aşamalarına katılımının sağlanması yoluyla örgüt içinde üstlendikleri görevleri benimsemeleri sağlanarak, onların örgütsel vatandaşlık kazanmaları sağlanır bunun sonucunda da çalışanların, “daha iyiye nasıl

ulaşabilirim" sorusunu kendisine sorması sağlanır. Katılımcı bir ortam yaratılarak çalışanın kendisini örgütün etkin bir parçası olarak görmesi, bunu hissetmesi sağlanır. Personel güçlendirilme, çalışanın, herhangi bir idarecinin onayını almadan ve kararlarının reddedileceği düşüncesine kapılmadan karar verebileceği inancına sahip olması anlamındadır. Bu da demektir ki yetkinin olmadığı yerde personel güçlendirmeden söz edilemez, yetki personel güçlendirmenin en önemli öğelerinden birisidir. Güçlendirilmiş kişiler ve toplumlar, iş planlaması, yeni takımlar oluşturulması, müşteriler ile düzenli geri besleme ve karşılıklı iletişim sistemlerinin kurulması, kalite sorunlarının fark edilmesi halinde üretimin durdurulması gibi konularda karar alma yetkisine sahip olurlar (Işık, 2009: 35).

2.8.2. Sorumluluk

Personel güçlendirmede çalışanlar işleri ile ilgili konularda karar alma noktasında güçlendirilmeye gidilmekte ve bu işlerin sonuçlarından doğrudan sorumlu olmaktadırlar. Yüklenen bu sorumluluğun amacı cezalandırmaktan ziyade, onların birbirlerine karşı olan sorumluluklarını artırmak ve yapabileceklerinin en iyisini ortaya koymalarını sağlamaktır. Personel güçlendirmede çalışanlar sorumluluklarının farkında oldukları sürece yönetim onları güçlendirme faaliyetine devam edecektir. Çalışanlar personel güçlendirme ile hak sahibi oldukları yetkilerden en iyi şekilde faydalanabilmek için sorumluluk kabul ederler. Brower'a göre güçlendirilen toplumlar ya da bireyler, sıkı rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için gereken, müşterilere yönelik hizmet süreçlerini yönetebilme imkânı sunulması sebebiyle de sorumluluk almak isterler (Kabak, 2014: 29-30).

2.8.3. Bilgiye Ulaşabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi ve iletişim personel güçlendirmede önem arz eden, onun hayatını sürdürebilmesi gerekli olan elemanlardır. Bilginin olmaması durumunda çalışanlar faaliyetlerin ne gibi sonuçlar doğuracağını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Çalışanlar işletme içinde bilgilerin ve şartların ne olduğunu

bilmek istemektedirler. Eğer çalışanlara bilgiler doğru olarak verilirse, onlar işletmeye karşı sahip oldukları önyargıları yıkabileceklerdir (Çetin, 2004: 54).

Hiyerarşik örgüt yapılanmasında bilgi, üst kademelerdeki yöneticilerin kontrolünde olduğundan dolayı bilginin alt kademelerdeki personele ulaşabilmesi yalnızca üst kademedekilerin onayıyla mümkündür. Çağımızın rekabetçi yapısında müşteri isteklerinin süratli bir şekilde karşılanması gerekliliği bilginin bütün aşamalarda kolaylıkla ulaşılabilir olmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi, yetki sahiplerinin kontrolü altındaki bir güç değil, paylaşılan bir değer olmalıdır (Aras, 2013: 13).

Bilginin paylaşılabilir olması ve bilgiye ulaşmadaki esneklik bir örgütte ne kadar yüksekse personel güçlendirmenin başarı derecesi de aynı oranda yüksektir. Çünkü bilgi ile güçlendirilmiş çalışanlar daha etkin ve verimli çalışarak kendi kapasitelerini artırırlar ve bu durum da örgütün başarısını doğrudan etkileyerek bilginin değerini ortaya çıkarır (Çelebi, 2009: 25-26).

2.8.4. Yenilik

Yenilik stratejisi temel olarak yeni iş yapma yöntemleri bulmaya yöneliktir. Bu strateji yeni ürün ve hizmetler geliştirme, özellikli pazarlara ya da yeni pazarlara girme, işletmelerin çok sayıdaki süreçlerinde kökten değişiklikler yapma şeklinde gerçekleştirilebilir. Yenilik rekabet avantajı yakalamanın temel unsurlarından biridir. Personel güçlendirmenin benimsediği bu yenilik kavramı ile örgütte yeni fikirlerin geliştirilmesini, uygulamaya konulmasını ve o örgütteki yöneticilerin de yapılan hataların aslında birer öğretici etmen olduklarına inandıklarının göstergesidir (Torun, 2012: 30). Bunun yanında yenilik, örgütlerde takım çalışmasının güçlendirilmesini sağlamakta ve böylece örgütsel başarı ile örgütsel bağlılığa katkıda bulunmaktadır (Küçük, 2008: 174).

2.8.5. Ortak Hedeflere Yöneltme

Çalışanların örgütlerini başarıya taşıyacak faaliyetlerde bulunabilmelerinde örgüt hedeflerini iyi özümsemeleri temel noktadır. Yöneticilerin, belirledikleri örgüt hedeflerini çalışanlara tüm detaylarıyla ifade etmeleri gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar fedakâr ve hevesli olsalar da örgüt hedeflerine paralel çalışmadıkları sürece genel anlamda fayda sağlayamazlar. Ortaya konulan hedeflerin yalnızca bireysel temelde bazı çalışanlar tarafından benimsenmesi yeterli değildir. Örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi için bütün çalışanların bu hedefler etrafında birleşip uyumlu ve organize bir biçimde çalışmaları gerekmektedir (Öksüz, 2010: 28).

2.8.6. Çalışanlara Güven Aşılama

Çalışanlarda güvenin algılanmasında, iletişim ortamı ve bilgilerin paylaşılması son derece önemlidir. Çalışanın güveni, faaliyetler ve performans değerlendirmelerin doğruluğuna bağlıdır. Örgüt yapısına güven ortamı hâkim olmalı ve çalışanlar daha fazla sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirilmelidirler. Çalışan katılımını personel güçlendirmede sağlayabilmek için, ast ve üstler arasında sağlıklı bir güven kanalının kurulması gerekmektedir. Personel güçlendirmede çalışan algısını en çok güven olgusu etkilemektedir. İş çevresindeki karşılıklı güvenin ortamı, iş birliğini artırmakta, ortak hedefler için çalışılması sonucunda performanslarda artış görülmektedir (Koç, 2008: 12).

2.8.7. Eğitim ve Geliştirme

Yöneticiler tarafından çalışanlara kendilerini geliştirmesini sağlayacak eğitim olanakları tanınmalıdır. Küreselleşme ve teknolojideki değişmeler işletmelerdeki çalışanların eğitim ve gelişme isteklerini sürekli olarak artırmaktadır. Bu değişikliklere hızlı bir biçimde cevap verebilmek için çalışanın tüm yaşamı boyunca bilgi, yetenek ve davranışlarını yenilemesi gerekir. Personelin yaptıkları işler için gerekli donanımı ve karar verme becerilerini geliştirme ihtiyaçları eğitim yolu ile sağlanabilir. Eğitim kısa vadede maliyetli bulunmasına rağmen uzun vadede nitelikli

işgücü ve yüksek seviyede verim alınması bakımından gerçekte iyi bir yatırım şeklidir. Eğitim personel güçlendirme sürecinde, çalışanların iş birliğinin ve verimlilik düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Takım çalışmasının eğitim ve geliştirme ile desteklenmesi personelin sorunlara çözüm üretme becerilerini artırmakta, daha fazla özgüven sahibi olmalarını ve kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Kabak, 2014: 33).

Güçlendirmenin başarılı sonuçlar ortaya koyabilmesi, personele eğitim imkânı sunulması ile mümkündür. Çalışanın işi yürütebilecek yeterlilikte bilgi ve beceriye sahip olmasının çalışana işte sonuç üretmesi noktasında katkı sağlayacağı gibi özgüveninin de artıracaktır (Aras, 2013: 16).

2.8.8. Açık Bir İletişim Ortamı

Örgütsel ortamda bilgi serbestçe dolaşabiliyorsa açık bir iletişimin varlığından söz edilebilir. Bilginin dolaşımı, çalışanların istenilen düzeyde iletişim imkânına sahip olmaları ile mümkündür. Yöneticiler, periyodik toplantılar yoluyla çalışanların bütün değişiklikler ve gelişmelerden haberdar olmalarını sağlamalıdırlar. Örgütte çalışanların güçlü iletişim becerileri geliştirmeleri, kendilerini istedikleri anda doğru şekilde ifade edebilmeleri güçlendirilmiş bir personelin önemli özelliklerindendir (Demir & Öztürk, 2011: 32).

2.8.9. Takım Çalışması

Personel güçlendirmenin önemli unsurlarından biri de takım çalışmasıdır. Takımdaki çalışanlar ortak bir hedef için birleşirler ve ahenkli bir biçimde çalışmayı yürütme güdüsü duyarlar. Etkili takımlar, çok fazla gayret ve zaman harcayarak kendilerine verilen istikamette amaçlarını gerçekleştirirler. Bunun çalışma şeklinin aksine başarısız takımlar nadiren ortak bir hedef odağında bir araya gelirler. Takımda yer alan çalışanlar, örgütün bütün hedeflerinin farkında olmalı ve bu çalışmaların yürütüleceği örgütsel çerçevenin bilincinde olmalıdırlar. Takım çalışmasında başarıya ulaşılmasının bir diğer nedeni de çalışanların tamamının, bütün ekip

üyelerinin ellerinden gelenin tamamını hedefler odağında göstereceğine inanmasıdır (Öksüz, 2010: 28-29).

2.8.10. Çalışma Ortamında Esneklik

Çalışma esnekliği, işin kalıplaşmış şekillerle değil, yeni yöntemler kullanarak ve başka kişilerle iletişime geçerek yapabilme becerisi şeklinde ifade edilebilir. Bu da personelin çalışma ortamındaki standartlarında iyileştirmelere gidilmesi ve kendi kararlarını verebileceği alanın sağlanması ile mümkündür. Yönetim esnek oldukça personel güçlendirme yapılabilir. Yönetim esnekliği, örgütte karar alma organının, koyulan hedeflere ulaşabilmesi ve örgütte devamlılığının sağlanabilmesi için devamlı değişen ve gelişmeye açık bir felsefe benimsemesidir. Bir başka deyişle, örgütün çevresel değişimleri algılama ve örgüte uyarlama eylemlerinde proaktif bir yapılanmaya gitmesidir. Burada hedeflenen, örgütün devamlı hareketli ve gelişmelere açık olmasını sağlayabilecek yönetimsel yapılanmanın süratle adapte olma becerisini kazanabilmesidir (Alvesson, 2008: 39).

2.8.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Personel güçlendirmeye hız kazandıran ve uygulamayı kolaylaştıran bir etmen olarak çalışanları toplum önünde övme kabul edilmektedir. Örgütün ya da yöneticinin güvenine vurgu yapan en önemli olgunun ne olduğu personele sorulduğunda, övülme, tanınma, ödüllendirme gibi cevaplar alınmıştır. Bir bireyin motivasyonunun yükseltilmesinde en etken yol, onu başkalarına tanıtmak ve bu şekilde diğerleri tarafından farkına varılmasını sağlamaktır. Her insanın işini iyi yaptığından dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve övülmeyi beklemesi normal bir olgudur. Övülme, çalışanların kendilerine olan güvenlerini daha da artıracaktır. Dolayısıyla, personel güçlendirme faaliyetinin en önemli unsurlarından biri de çalışanları meslektaşlarının ve diğerlerinin önünde başarılarından dolayı övmektir (Çelebi, 2009: 28-29).

2.8.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Yeterlilikte ve yeteneklerin geliştirilmesinde eğitimin büyük rol oynamaktadır. Yeni fikirlere ve gelişmeye açık olmak, takım arkadaşlarının ihtiyaçlarına kulak vermeyi ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getiren özelliklerdir (Koç, 2008: 15).

Güçlendirilmiş takımlardan; ekip çalışmasının kapsamına giren bütün işleri yerine getirebilmeleri, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri ve sorumluluğunu üstlendikleri tüm süreçleri yönetebilmeleri beklenmektedir. Bu beklentileri yerine getirebilmeleri noktasında takım elemanı olan herkesin doğasının, sağlam bir irade ve çok miktarda yetenek sahibi olması gerektirmektedir. Örgütler çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve yeteneklerini doğru biçimde tespit edip bunların geliştirilmesi için elverişli koşullar sağlayabilirlerse personel güçlendirme faaliyetlerinde başarı yakalanabilir (Kabak, 2014: 32).

2.8.13. Performansla İlgili Geribildirim Yapma

Performans değerlemesi, çalışanın bir yönetici tarafından daha önce belirlenmiş standartlara göre iş yerindeki başarılarının karşılaştırma ve ölçme yöntemi ile değerlenmesi aşamasıdır. Değerleme aşaması sonunda çalışanların geçmişteki başarılarıyla ilgili bilgiler elde edilir. Bu bilgiler, çalışanların başarılarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu denetlemede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili uygulamalarda yöneticilere yardım eder. Aynı zamanda örgütün hedefleri ile çalışanların hedefleri arasındaki uyumun yakalanmasına da katkı sağlar. Başarı üzerinden geribildirim yapmak örgütlerde yöneticilere çalışanlarının başarılı oldukları işleri övme ve kötü giden işlerini düzeltme imkânı sağlayacaktır. Bu geribildirimler sayesinde, çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşabilir ve kendilerinden beklenenleri karşılayabilecek seviyeye gelirlerse örgüt içerisinde kendi kaderlerini kontrol edebilecekleri inancını yaşayacaklardır (Kabak, 2014: 34-35).

2.9. Güçlendirmenin Gerçekleşebilmesi Konusunda Üst Yönetime Düşen Görev ve Sorumluluklar

Daha etkin bir güçlendirme yapabilmek için yönetime düşen bazı görevler vardır (Çöl, 2004: 39-40);

- Örgütte paylaşılan bir geniş görüşlülük oluşturmak,
- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür yaratmak,
- Bilgi akışını sağlamak (örgütün amaçları, stratejileri, geniş görüşlülük ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüte sadakat ve güven duygularını yerleştirmek ve yabancılaşmayı düşürmek,
- Örgütte katılım ve yetki devrini artırmak,
- İş planlaması, karar alma aşaması ve kontrol mekanizması boyutlarını zenginleştirmek,
- Personelin görevlerini yerine getirirken tercih ettikleri yöntemler ve aldıkları kararlar hususunda onları cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı yaratmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanların sürekli bir biçimde eğitilmeleri ve gelişim kaydetmelerini sağlamak,
- Örgütte çift yönlü akışın kurulduğu bir iletişim sistemi oluşturmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütün amaç ve hedeflerini açıkça belirleyerek bunları bilgi paylaşımı yoluyla personele aktarmak,
- Odağına işgören tatminini alarak etkin bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,

- Örgütte temel sınırlar çizerek bu imkânlar içerisinde bağımsız hareket etmelerine fırsat vermek.

2.10. Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme çalışmasında başarıya ulaşılması, çalışanların verimlilik düzeyini yükselterek yürüttükleri işlerin sonuçlarından sorumlu bulunan astların sorumluluklarını ve yetki alanlarını çizerek bireyin kendisini geliştirmesini sağlamaktadır. Güçlendirme yoluyla örgütte verimlilikte artış, maliyetlerde düşüş ve daha hızlı karar alınmasını mümkün kılınması sayesinde, hızlı değişim gösteren dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlanabilmesi mümkündür.

Güçlendirme psikolojik bağlamda daha tatmin edici bir çevre yaratılmasını sağlamakta, miktar ve kalite bakımından daha yüksek bir üretim seviyesi elde edilmektedir. Dolayısıyla verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Akçakaya, 2010: 158).

Sahip oldukları yetki ve kazandıkları donanım sonucunda çalışanlar müşteri ihtiyaçlarına yönelik daha hızlı çözümler üretebilmektedir. Yani personelin güçlendirilmesi sonucunda sağlanan hizmet ile müşteri memnuniyeti ve sadakati artmakta, müşterinin işletmeyi tekrar tercih etmesi sağlanmaktadır. Bu sayede güçlendirilmiş personelin örgüte ve yaptığı işe sadakatinin artması sonucunda gelecekte oluşabilecek örgütten ayrılma durumunun azalması da muhtemeldir (Gürbüz, Kumkale, & Oğuzhan, 2015: 3).

Güçlendirmenin sonrasında daha geniş manevra alanı bulan personel, üstüne danışma ihtiyacı duymadan müşterilere doğrudan daha hızlı biçimde hizmet verecek, bunun sonuncunda yaptığı işlerde aldığı başarılı sonuçları görerek daha özgüvenli olacak, yeni kabiliyetler kazanacak, yaratıcılığını geliştirecek ve müşterilere karşı daha hevesli bir yaklaşım geliştirecektir.

Çalışanlar, parçası oldukları örgüt içerisinde kendilerine verilen değeri gördüklerinde, personel güçlendirme olgusu yaklaşımları daha olumlu olacaktır. Personel güçlendirme sürecinin en büyük katkısı, personelin örgüte olan güvenini

artırmasıdır. Yöneticiler örgütsel güçlerini paylaştıklarında ve personeli güçlendirdiklerinde, güçlerinde azalma değil artma meydana gelmektedir. Güçlendirme sonrasında örgütün parçası olan bütün çalışanların daha iyi iş yapmaları sonucunda yöneticinin başarısı da artacaktır.

Takım çalışmasına yatkınlığın artmasını sağlayan personel güçlendirmenin sonucunda birlikte çalışan yöneticiyle personelin iş birliği artmakta, bireyin iş arkadaşları ile bireysel ilişkilerinin gelişmesinin neticesinde personelde tatmin artışı görülmektedir. Yaptığı işe ilişkin karar verme yetisini kazanan çalışan, kişisel gelişimi de öğrenecektir. Bunun yanı sıra çalışanların işlerinde anlamlılık ve bağlılık, özgüven ve çalıştığı işyerine beslediği aidiyet duyguları daha yüksek olacaktır. Ayrıca güçlendirme ile karar verme yetkisi artırılan çalışanların rol tanımıyla ilgili stres kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır (Akçakaya, 2010: 159).

Güçlendirme ile yöneticiler rutin işlerin yükünden kurtulmaktadırlar (Çalışkan, 2006: 44-45).

2.11. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Personel güçlendirme her işletmenin uygulamak ve yararlanmak isteyeceği bir yönetim uygulamasıdır ancak personel güçlendirme uygulamalarında birçok sorunla karşılaşılması ihtimali vardır. Öncelikle yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve eğitmeleri gerekmektedir. Bir diğer sorun ise personel güçlendirmenin her işletme için uygulanıp uygulanmayacağı konusudur. Düşük maliyet stratejisini tercih eden, müşteri ilişkilerini kısa süreli tutan, basit ve sürekli aynı teknolojiyi kullanan, personelinin gelişme ve sosyal ihtiyaç düzeyleri ve kişiler arası ilişki düzeyleri düşük olan işletmelerdense bunun tam tersi özelliklere sahip işletmelerin ya da birimlerin personel güçlendirmeye konu olması daha olumlu sonuçlar ortaya koyacaktır (Koçel, 2005: 482-483).

Yetki devrinin yapılacağı çalışanın alacağı başarısız ve yanlış kararlar yüzünden cezalandırılması ihtimali, işini kaybetme korkusu, yöneticilerin buyurgan liderlik tipine sahip olmalarından ötürü bütün kararları kendilerinin verme arzusu

personel güçlendirme çalışmaları sırasında kısa dönemde aşılamayan problemler olarak ifade edilmektedir.

Risk içeren teşebbüsler, aşırı rekabetçi ortamın yarattığı baskı, yoğun bürokrasi, düşük iletişim, aşırı düzeyde merkezcil yönetilen kaynaklar, aşırı kontrole odaklı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanan olumsuz tutum, süreçlere veya sonuçlara aşırı derecede odaklanılması gibi tutarsız davranışlar, düzensiz, objektif olmayan ödüllendirmeler ile rekabeti ve yenilikçiliği destekleyen ödüllendirmenin düşük olması veya hiç olmaması, uygun olmayan iş tasarımı güçlendirmeyi engelleyen sorunlardır (Kabak, 2014: 43-44).

Doğan (2003: 83-85) ise personel güçlendirmedeki karşılaşılan sorunları şöyle sıralamıştır:

- İşletme kültürü ile personel güçlendirme amaçlarının uyuşmaması,
- Personel güçlendirme felsefesi ile bazı ulusal kültürlerin uyuşmaması,
- İşgörenlerin daha fazla sorumluluk ve risk almaktan korkması,
- Yöneticilerin, astlarına yetki devrettiklerinde olası sonuçlardan ötürü cezalandırılma korkusu taşımaları,
- Personel güçlendirme uygulamalarında yöneticilerin bazı bireysel özellikler ve liderlik vasıflarına sahip olup olmamasıdır.

Güçlendirme uygulamalarında ortaya çıkan yüksek maliyet, kişilerin değişime karşı mesafeli yaklaşımları, bu bağlamda örgüt kültürünün gelişmemesi, üst yönetimin her zaman destekte bulunmaması, güçlendirilecek personele ihtiyaç duyduğu kaynakların sunulmaması, performans değerleme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesi en başta gelen sorunlardandır (Yıldırım, 2010: 42).

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütsel bağlılık olgusu, kişinin örgütü psikolojik anlamda benimsemesi ve örgüt ile bütünleşmesini tanımlamaktadır. Devamlılığı sürdürebilmeyi ve davranışları şekillendirmeyi temel alan bu olguda, "örgütün hedef ve niteliklerini onaylayan, bu hedef ve niteliklere güvenen, örgütün faydası doğrultusunda fazladan çalışma arzusunda olan ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kararlılık gösteren" bir çalışan söz konusudur (İşcan & Naktiyok, 2004: 53).

Örgütsel bağlılık kavramı literatürde, örgütle çalışan arasındaki direkt ilişkiyi ya da bağlantıyı karşılamaktadır. Fakat bu ilişki ya da bağlılığın şekli ve oluşumuna ilişkin değişik görüşlerin bulunması, örgütsel bağlılık kavramına dair çok sayıda farklı tanım yapılmasına sebebiyet vermiştir. Yapılan bir tanımda örgütsel bağlılık "bireyin bir örgüt ile dâhil olduğu kimlik birliğinin seviyesi ve örgütün etkin bir elemanı olmayı sürdürme arzusu" şeklinde açıklanmıştır. Diğer bir tanıma göreyse "bireyin çalıştığı dönem boyunca gösterdiği emek, çaba, zaman, para ve gelinen statü benzeri değerleri örgütten uzaklaştığında kaybedeceği ve tüm gerçekleştirdiklerinin hiçbir şey ifade etmeyeceği kaygısıyla var olan bağlılıktır (Gül, 2003: 29).

Örgütsel bağlılık, personelin ilerleyen zamanlarda şirkette kalma doğrultusunda hissettiği isteğin ölçüsünü göstermektedir. Örgütsel bağlılığın İbicioğlu'na göre (2000: 61-64), 5 farklı göstergesi bulunmaktadır.

1- Örgütün Değer ve Hedeflerini Onayıp Bu Hedeflere İnanma: Kişinin bireysel hedefleriyle örgütün sahip olduğu hedefler ne seviyede benzeşmekteyse kişi bu hedefleri aynı oranda içselleştirir. Örgütün hedeflerine inanmayan personelin örgütsel bağlılığı alt seviyededir.

2- Örgüt Adına Fedakârlık Sağlayabilme: Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek bir personel, ondan beklenenin daha fazlasını gerçekleştirme konusunda hazırdır.

3- Örgüt Üyeliğini Sürdürmeye İlişkin Güçlü Bir Arzu: Örgütün sorunları ile ilgilenen çalışanların var olduğu bir örgütte örgütsel bağlılık yüksek seviyededir. Personellerin örgütsel bağlılık algısının yüksek olması bu durumu meydana getirir.

4- İçselleştirme: Personeller işletmenin değer ve hedeflerini benimsedikleri kadar örgüte bağlılık duymaktadırlar.

5- Örgüt Kimliğini Benimseme: Personelin örgütü benimsemesi ve örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir.

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tarihsel Gelişimi

1956 senesinde Whyte tarafından yapılan araştırmada, örgüt bağımlılığı yüksek derecede olan kişilerin tanımı yapılmış, örgüt için oluşturabilecekleri zararlar konusunda bulgular ortaya konulmuştur. 1979 senesinde ise Patchen tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgüt ile özdeşleşme tanımı örgüte bağlılık kavramını açıklama doğrultusunda kullanmıştır. Bu çalışmada Patchen, örgüt karşısındaki davranışların örgüt bağlılığına ilişkin olduğunu saptamıştır. Benzer sonuçlara güven değişkenleri ve örgüte bağımlılık konularında da ulaşmıştır. Yine 1979 senesinde Schein, örgüte bağlılık olgusunun örgütsel verimlilik konusunda temel göstergelerden biri olduğunu saptamıştır. Lee, 1971 senesinde pozitif unsurlara sahip üst-ast bağlantısının, örgüte duyulan bağlılık ve güveni çoğalttığını vurgulamıştır. Sheldon'da eğer ve amaç bütünlüğü hususunun örgüte bağlılık doğrultusundaki etkisine vurgu yapmıştır (Atalay, 2010: 19).

Buchanan, örgütsel bağlılığın tutumsal modelini 1974 senesinde oluşturmuştur. Aynı zamanda bireyin örgüt dâhilinde geçirdiği seneler içerisinde edindiği iş tecrübelerinin boyutunun ve kalitesinin örgüt bağlılığını saptamada önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Dubin'se bireysel ilgilerin örgütsel bağlılığa ilişkin olduğunu vurgulamıştır. 1976 senesindeyse Steers tarafından çalışan devri ve örgüt bağlılığına dair ilişki incelenmiştir.

Celep öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarına dair 1996 senesinde gerçekleştirilen araştırmalarda çalışılan okula, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve eğitim işlerine dönük, öğretmenlerin adanmışlıkları tespit etmişlerdir. Özden ise 1997senesinde yönetici tutumlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri üzerindeki etkisine dair araştırmalarda bulunmuştur. Balay (2000: 52), resmi lise ile

özel liselerde çalışan yönetici kadrosu ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini kıyaslayarak ortaya koymuştur.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

3.3.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgüt değerlerini hangi seviyede özümsediğini duygusal bağlılık göstermektedir (Allen & Meyer, 1991: 63). Meyer ve Allen tarafından 1997 senesinde ortaya koyulan çalışmada, örgüte kendi istekleriyle dâhil olmuş çalışanlara örgüt yaşantısının sağlanması durumunda bu çalışanlar örgütten ayrılma eğiliminde bulunmamaktadırlar.

Duygusal bağlılık kavramını Mowday vd. (1979: 224-247) ise bireylerin çalışma deneyimlerinin, farkındalıklarının ve kişisel niteliklerinin bir araya gelmesi neticesinde örgüte karşı hissedilen pozitif düşünceler şeklinde açıklamaktadırlar. Bunun yanında duygusal bağlılık, örgütler tarafından en çok tercih edilen bağlılık türüdür. Nitekim ihtiyaçların yerine getirilip, getirilmemesi duygusal bağlılığı şekillendirmektedir.

Duygusal bağlılığın, bireylerin örgüte direnmeden itaat göstermelerinden daha da fazlası anlamına geldiğini ve çalışanların örgüt için kişisel olarak fedakârlık yapmaktan çekinmemelerinin aktif bir bağ oluşturduğu Cengiz (2002: 805)' de vurgulanmıştır.

İnce ve Gül (2005: 40) ise Allen ve Meyer'in duygusal bağlığı, kişinin kendisini örgütün bir unsuru olarak hissetmesinden ötürü oldukça önemli bulduğundan ve bu kuvvetli bağlılığın, bireylerin örgütte sürekli olma ve örgütün değer ve hedeflerini özümsemesi anlamına geldiğini ifade etmektedirler.

3.3.2. Devam Bağlılığı

Kişinin, örgüt kapsamından ayrılması ve haliyle elinde bulundurduğu maddi imkânlardan feragat etmesi halinde ekonomik anlamda sorunlar çekeceğini

varsaydığından ötürü örgüt dâhilinde kalma mecburiyetini yaşaması şeklinde açıklanabilmektedir. Örgütten ayrılma halinde vazgeçilecek emeklilik kazanımları, kıdem tazminatı gibi maddi unsurlar, kişilerin örgüt içerisinde bulundukları süre doğrultusunda artış göstermektedir. Aynı zamanda kişilerin, farklı işlerde çalışma ihtimallerinin düşük olduğunu varsaymaları, bulundukları örgüte karşı bağlılık seviyelerini yükseltmekte ve kişilere istememelerine rağmen örgüt içerisinde çalışmayı sürdürmek mecburiyetinde olduklarını düşündürmektedir (Sayıştay, 2005: 63).

Örgütlerde devam bağlılığının sağlanmasına zemin hazırlayan belirli kişisel ve örgütsel unsurlar söz konusudur. Devam bağlılığını etkileyen bu unsurlar, Allen ve Meyer, tarafından belirtilen şekilde açıklanmıştır:

• Toplum: Çalışanın hayatını idame ettirdiği yerde uzun seneler boyunca ikamet etmesi nedeniyle bulunduğu çevrede bilinen bir kişilik olması ve yaşının ilerlemiş olmasından dolayı itibar kaybına maruz kalmayı göze alamaması.

•Yeteneklerin transferi: Çalışanın beceri ve tecrübelerini farklı bir örgüte aktarabileceği kaygısının yaşanması..

• Emeklilik primi: Kişinin, örgütü terk etmesi halinde ilk olarak hak ettiği emeklilik primi ile birlikte farklı hak edişlerini yitirme endişesi.

• Eğitim: Kişinin aldığı eğitimin farklı bir örgüt için fayda getirmeyeceği varsayımı.

• Kendine yatırım: Kişinin zaman ve emeğinin ciddi bir kısmını hali hazırdaki örgütüne göstermiş olduğundan dolayı kendisine yatırım sağladığı inancında olması.

• Yer Değiştirmek: Kişinin örgüt kapsamından ayrılması halinde, değişik bir yere uyum sağlamak durumunda kalmaktan çekinmesi.

• Farklı iş imkânları: Kişinin örgüt kapsamından ayrılması halinde, aynı özelliklere sahip veya mevcut işinden daha güzel koşullarda iş bulamama kaygısı.

Açıklandığı üzere, devam bağlılığını ortaya çıkartan etmenler bu şekilde ifade edilmektedir (Doğan & Kılıç, 2007: 55).

3.3.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türü, kişinin örgüt kapsamında çalışma işini bir görev şeklinde kabul etmesidir. Bu bağlılığın ilkelerini, örgüte sadık olma ve bağlılık oluşturmaktadır. Normatif bağlılıkta örgüt, kişilerin, örgütün sistemini ve stratejisini anlayarak bunları benimsemesini talep eder. Bu şekilde kişi ile örgütün değerleri arasında uyum sağlanır ve örgüt kimliği olgusundan söz edilebilir. Bireyler örgüte karşı duydukları bağlılık hissinin doğruluğundan şüphe etmezler. Çalışanlar, örgütün sağladığı imkânlara karşı olarak örgüt için kendilerini borçlu hissederler. Bu bağlılık türünde kişilerin örgüte karşı duydukları bağlılık, doğru ve etik bir tutum olarak görülmektedir (Çetin, 2004: 78).

Nitekim tüm bağlılık türleri çalışanların örgüte bağlılığını sağlamaktadırlar. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, öyle arzuladıklarından dolayı, sürekli bağlılığa sahip olan çalışanlar, beklentileri doğrultusunda, normatif bağlılığa sahip olanlar ise mecbur hissettiklerinden ötürü örgüt bağlılığını sürdürerek işten ayrılmayı düşünmezler. Buna karşı tüm bağlılık türlerinin örgüt adına fayda sağladığını vurgulamak mümkün değildir. Bunun sebebi ise kimi bağlılık türlerinde kişinin yalnızca kendi faydası doğrultusunda hareket etmesidir.

Örgütsel bağlılık seviyelerinin örgütler adına yarattığı fayda ve kayıplar değerlendirildiğinde, çalışanın örgütle olan ilişkisi farklı bir açıdan ortaya konulabilir. Kimi çalışanlar örgüt içerisinde bulunmayı ve çalışmayı arzularken, diğer yandan örgütte kalma ihtiyacı da hissedebilmektedirler. Kimi çalışanların etik değerleri ve aile kültürleri örgütte kalmalarını bir mecburiyet haline getirirken, söz konusu çalışanlar aynı zamanda bu çalışanlar örgütlerine duygusal ya da normatif bağlılık duyumsayabilmektedirler. Tüm bağlılık türlerine da her personelde rastlamak mümkündür (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Üç bileşene sahip örgütsel bağlılık sistemi değerlendirildiği takdirde örgüte bağlılığın beş ortak özelliğinden söz etmek mümkündür. Bunlar (Allen & Meyer, 1991: 5):

1. Personelin duygularını göstermektedirler.

2. Personelle örgüt arasında bulunan ilişkiyi yansıtmaktadırlar.

3. Devamsızlık ve verimlilik gibi çalışma davranışlarına etkide bulunmaktadırlar.

4. İşten çıkma eğilimine ve personel devrine etkide bulunmaktadırlar.

5. Personelin sağlık ve genel mutluluğuna etkide bulunmaktadırlar.

Söz konusu üç bileşen de personellerin işten çıkma eğilimlerini düşürmekte ve örgüt dâhilinde çalışıp çalışmama kararlarını etkilemektedir. Bu üç bağlılık şekli de iş doyumu ve ayrılma eğilimi ile doğrudan bağlantılıdır (Allen & Meyer, 1991: 7).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

3.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, belirli bir alanda yetenek ve uzmanlığı bulunan bireyin, mesleğinin hayatında ne boyutta bir önemi olduğunu anlaması ile ilişkilidir (Baysal & Paksoy, 1999: 8). Aynı zamanda mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık olgusunun değişik bir şekli olarak nitelendirilmekte olup bireyin mesleğiyle güçlü bir bağ kurarak onu benimsemesi biçiminde de ifade edilmektedir (Morrow & Wirth, 1989: 40).

Morrow (1983: 483) mesleğe bağlılığın, meslek ya da örgüte dair duyumsanan hislerin ötesinde daha güçlü bir özellik gösterdiğini ifade etmiştir. Birey için sahip olduğu meslek zamanla daha değerli hale gelir ve çalıştığı mesleği ideolojik yönden benimsemeye ve mesleği daha da geliştirmek adına sağlam hislerle güdülenir. Bu bağlamda gelişim gösteren mesleğe bağlılık olgusu, üç başlık içerisinde değerlendirilmektedir (Sorenson & Sorenson, 1974: 98):

a. Mesleğe Dair Genel Tavır: Mesleğe dair genel tavır; değerler ile yargıları ifade eder. Birey, mesleğiyle günlük yaşamını özdeşleştirir. “Meslekten ya da işten memnun olunmadan hayattan keyif alınamayacağı”, “mesleğin kişinin kendisi için

her şey anlamına geldiği" ya da "tekrardan doğsa dahi yine aynı işle meşgul olacağı" benzeri cümleler çalışanı hâkimiyeti altına almaktadır (İnce & Gül, 2005: 16-17).

b. İş Kariyeri Planlama Düşüncesi: Bireyin, kendisini geliştirmek ve çalıştığı işte aşama kat etmek adına geleceğe dönük planlamalarda bulunmasıdır. Mesleklerine dair gösterdikleri gelişmelerde hangi seviyede oldukları, mesleki toplantı ve konferans aktivitelerine hangi sıklıkla katıldıkları tespit edilerek bu çeşit emeklerin ölçülmesi mümkün kılınabilmektedir (Blau, 1985: 278). Mesleklerinde geleceğe yönelik planlar yapan kişilerin bağlılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973: 448).

c. Mesleğin İzafi Önemi: Meslek hayatı ve dışında kalan etkinlikler arasındaki seçimlerin ortaya konulmasını ifade etmektedir. Bireyin, diğer kişileri mutlu etmese dahi seçtiği işte çalışmayı sürdürmesi bu durumu örnekler niteliktedir. Morrow (1983: 493), işine bağlılık konusunda hassas olan kişilerin, çalışma hayatlarına ilişkin araştırma faaliyetlerine nispeten daha çok zaman harcadıklarını, mesleklerini içten gelen ödüller ile değerlendirip, çoğunlukla daha çok iş ile aile arasında sorun yaşadıklarını vurgulamıştır. Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık karşılaştırıldığı takdirde çoğunlukla söz konusu iki olgunun birbirlerinin karşıt noktasında oldukları savunulmuştur (Parasuraman & Nachman, 1987: 287-289). Bu durumun sebebi, mesleğe bağlılığın daha çok çalışana dönük, örgütsel bağlılığınsa örgüte dönük özelliklerinin bulunmasıdır. Mesleğe bağlılık, personelin direkt olarak şahsi memnuniyetini yoğun bir anlamda barındıran bir olgu olarak nitelendirildiğinden dolayı bu bağlılığa dönük ayrıcalıklı tavır gösterilmesi ihtimal dâhilindedir.

Mesleğe yeterince önem gösterilmeyen örgütlerde bu durum, bürokratik ve mesleki çatışmalara sebep olmakta ve aynı zamanda personeller söz konusu bağlılıklardan birini tercih etmek zorunda kalabilmektedirler (Wallace, 1995: 228). Fakat bu bağlılık türlerinin kati suretle birbirlerinin aksi davranışlar olmadığı, gerçekleştirilen çalışmalar ile (Thornton, 1970: 417)tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, örgüt dâhilinde çalışanları yönlendirme noktasında kariyer yönetimi faaliyetlerinin yapılması ve mesleklerini daha verimli icra etmeleri adına

personellere eğitim sağlanmasının, çalışanlar ve örgüt adına pozitif sonuçlar getirmesi mümkündür (Berger & Grimes, 1973: 223).

3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgüt içerisindeki diğer personeller ile kendini yakın hissetmesi ve onlar için bağlılık duygusuna sahip olmasıdır. Bireyin, örgüt dâhilinde çalıştığı süreç boyunca, diğer personeller tarafından bir nevi rehberlik edilmek suretiyle, bireyin ihtiyaçlarının giderilerek örgüte dair tavrında etkili değişimlere sebep olmaktadırlar (Randall & Cote, 1991: 195). Çalışma arkadaşlarına bağlılık hususu kimi zaman belli faydalar sağlamak adına bir tercih, kimi zaman da bu durumdan bağımsız bir amaç şeklinde görülebilmektedir (Ertekin, 1978: 14). Bağlılık duygusunu yoğun olarak yaşayan kişiler, arkadaşlık bağları ile bireysel ilişkilere oldukça önem vermektedirler. Gelecek ile ilgili planlar yapmaktansa başkalarıyla vakit geçirebildikleri, bu insanlarla paylaşım yaşayabildikleri ve onlara yardımda bulunabildikleri bir alanda mesleklerini icra etmeyi arzularlar. Bu kişilikteki bireyler adına arkadaşlık bağları, araçtan ziyade amaç noktasındadır (Reichers, 1985: 471). Amacın arkadaşlık bağları olduğu bir durumda örgütten uzaklaşmak, bağlılık hissedilen çalışma arkadaşlarından da ayrılmak olduğundan ve başka bir örgütte yer aldığında bireyin muhtemel iş arkadaşlarını bir risk unsuru şeklinde nitelendirdiğinden dolayı örgütten ayrılması daha zor hale gelmektedir. Çalışma arkadaşlarına karşı hissedilen bağlılık örgütsel ve kişisel anlamda bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Şahsi anlamda iş arkadaşlarına karşı hissedilen bağlılık, kişilerin çalışma hayatına dair zorlukları aşmaları konusunda yardımcı bir role sahiptir. Söz konusu bağlılığa sahip kişiler birbirlerine karşı daha fazla yardımcı olmak suretiyle, dayanışma anlayışının muhafaza edilmesine ortam hazırlamaktadırlar Wallace (1995: 236) bu sebepten dolayı, arkadaş bağlılığı olgusunun, personelleri daha kuvvetli bir örgütsel ve mesleki bağlılığa taşıyacağını ileri sürmektedir. Bu bağlamda çalışma ortamındaki sosyallik, dayanışmayı güçlendirerek, daha sıkı bir örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına ve bu bağlılığın gelişmesi adına ihtiyaç duyulan ortak paydaların oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

3.4.3. Sadakat ve İtaat

Sadakat kavramı, örgütsel bağlılık kavramına benzemekle birlikte bu iki kavram sıklıkla birbirleriyle karıştırılmaktadırlar. Sadakat olgusu, bağlılığa nazaran daha kısmi bir anlam barındırmaktayken çoğunlukla bağlılığın bir alt unsuru şeklinde değerlendirilmektedir. Harvey ve arkadaşları (Harvey, Novicevic, & Speier, 1999: 68), sadakat olgusunun, uzunca bir süreye dayanan bağlılıkla birlikte ortaya çıkacağını vurgulamışlardır. Roehling ve arkadaşları (Roehling, Cavanaugh, & Moynihan, 2000: 310) ise sadakat ile örgütsel bağlılık kavramlarının ikisinin de herhangi bir örgüte uzun zaman dâhil olmanın ardından ortaya çıkan kavramlar olduğunu fakat sadakatin kültürel bir yönü olduğunu, örgütsel bağlılık kavramının ise iş hayatındaki başarıya bağlı olduğunu, ifade etmişlerdir. Kang ve arkadaşlarının (2004: 199) fikirleri doğrultusunda sadakat, kişisel menfaatlerden ayrı olarak örgütün sağlayacağı faydaları dikkate alan ve bu faydalar doğrultusunda bağlılık göstermeyi kapsayan üye tavır ve davranışlarını karşılamaktadır. Söz konusu davranışlar, personelin dâhil olduğu örgüt adına pozitif bir imaj yaratmak maksadıyla örgüte ilişkin olumlu ifadeler sarf etmeyi ve örgütün tamamının menfaatlerini çoğaltmak adına gayret göstermeyi kapsamaktadır (Kang & Lee, 2004: 298).

Örgütsel bağlılık olgusunda olduğu şekliyle sadakat kavramı da, örgüte dair hissedilen bir aidiyet duygusunu karşılamaktadır. İfade edilen aidiyet duygusu, personelin örgüte dair hissettiği pozitif duyguları ve örgüt içerisinde daima var olma arzusu ile görülmektedir.

Morris ve arkadaşlarına (Morris, T., Lydka, H., & O'Creavy, F., 1993: 21) göre, kariyere dair beklentilerin ve gelecek planlarının örgüte duyulan sadakat ile paralel bir yönü bulunmaktadır.

İtaat, kişiden ayrı olarak var olan görev duygusunu ifade eder ve bu kavram bir üst tarafından verilen, tartışılması mümkün olmayan tek yönlü bir emre dayanmaktadır. Kişiler çoğunlukla verilen emirlere karşı gelinmesi durumunda karşı karşıya kalacakları yaptırımlardan kaçınmak adına emirlere itaat etmektedirler. Fakat örgütsel bağlılık, itaat olgusu gibi dış kaynaklı değildir ve içsel bir görev duygusunu

karşılar. Bağlılık otorite tarafından sarf edilen emirler ile değil, kişinin inanç, yargı ve değerleri ile ilişkilidir. Bağlılık olgusu içsel bir duygu olduğundan dolayı, dışsal emirler ile yaratılması söz konusu değildir (Gal, 1983: 273).

İtaat, çoğunlukla emir komuta zinciri ve ast ile üst arasındaki ilişkinin bir neticesidir. Emir verme yetkisine sahip birey, yetkisi doğrultusunda emir verir ve emir altındaki kişi de bu yetki sebebiyle verilen direktife göre davranışlarda bulunur. 14İtaatkârlık kavramı, çoğunlukla bağlılık olgusunun unsurlarından biri olarak nitelendirilmektedir. Buna rağmen bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde değerlendirmek yanlıştır. Bir mahkûmun itaatkâr olmasının, hapishaneye karşı bağlılık duyması sonucunu taşımaması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. İtaat olmadan hissedilen bağlılık duygusu anarşi meydana getirmektedir. Bağlılık dışında gösterilen itaat ise örgütün ilerleme sağlamasını süratli hale getirecek önemli mesafelerin aşılmasını sağlamakta yeterli olamayacaktır.

Yalnızca itaat duygusu olan kişiler örgütün faydası doğrultusunda hangi tür katkılarda bulunabilecekleri hususunda düşünme gereksinimi hissetmemekte ve dolayısıyla yenilikçi fikirlerini gösterememektedirler (Varoğlu, 1983: 29).

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler

3.5.1. Kişisel Faktörler

3.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin değerlendirildiği çalışmalarda kadınların bağlılıklarına dair çelişkili bazı bulgulara ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmaların bir kısmında kadınların ev hanımlığı rolünü üstlenmeleri sonucunda değişik yönelimlerinin oluştuğu ve bu sebepten dolayı erkeklere oranla daha az bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmada bağlılık ve cinsiyet arasında bulunan ilişki de değerlendirilmiştir. Çok sayıda araştırmacının vurguladığı şekliyle, kadınlar erkeklere oranla örgütler içerisinde daha bağlı bir tutum göstermektedirler (Angle & Perry, 1981: 3). İlaç sektörü içerisinde Türkiye pazarında faaliyet gösteren satış temsilcileri arasında

gerçekleştirilen bir çalışma doğrultusunda, personellerin örgüte duydukları bağlılığın cinsiyetleri ile paralel şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ankara ilinde ilk ve orta öğretim okulları dâhilinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete bağlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilen bir diğer noktadır (Topaloğlu, 2008: 15). Bazı çalışmalarda ise kadınların maruz kaldıkları ayrımcılıklar sonrası mesleklerine daha bağlı hissettikleri sonucuna varılmıştır (Kamer, 2001: 28).

3.5.1.2. Yaş

Çalışan meslek mensubunun yaşı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi değerlendiren çok sayıda araştırma, kişilerin yaşlandıkça bağlılıklarının yükseldiğine ilişkin sonuçları ortaya koymuştur. Angle ve Perry'e (1981) göre, kişilerin yaşlarının ilerlemesi sonucu farklı istihdam alanlarına geçme ihtimalleri düşeceğinden dolayı, yaş yükseldikçe kişilerin örgütlere geçmişe oranla daha fazla bağımlı olmaları kaçınılmazdır (Bakan, 2011: 122). Henüz genç olan meslek mensuplarıysa, ilk defa iş arama, çalışmaya başlama, eğitim seviyelerine en yakın işe girebilme arzuları ve meslekleri için hali hazırda yeterli seviyede yatırımda bulunmamış olmalarından ötürü çalışma hayatında başarıya ulaşmış, tecrübe kazanmış yaşlı meslek mensuplarına oranla daha az örgütsel bağlılık hissetmektedirler.

3.5.1.3. Medeni Durum

İş doyumunun tespit edilmesi adına gerçekleştirilen çalışmalarda, evli ya da bekâr olmakla iş doyumu arasında önemli bir bağ bulunamamasına rağmen, çoğunlukla evli personellerin bekâr personellere nazaran işlerinden daha fazla doyuma ulaştıkları gerçeğine varılmıştır. 1957' de Herzberg ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, medeni durum ile iş doyumu arasında tam anlamıyla bir ilişkinin olmadığı ortaya konulmuştur. Fakat Noriega ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar doğrultusunda, iş hayatındaki kadının evli ve de çocuğunun olması, ev işlerine dair yükümlülüklerinin fazla olması gibi sebeplerle ruhsal sorunlar arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Terry, Baum, & Zhang, 2001: 159).

3.5.1.4. Çalışma Süresi

Örgüt dâhilinde geçirilen zaman çoğaldıkça kişilerin örgüte olan bağlılıklarının da artacağı öne sürülmektedir. Bu durumun sebebini, çalışma süresinin örgüt için gerçekleştirilen bir yatırım olduğu fikri oluşturmaktadır (Gümüş & Sezgin, 2012: 111). Örgüt dâhilinde uzun zaman çalışan kişiler, yıllar boyunca vermiş oldukları emek sonrasında belirli bir konuma ulaşmış ve mesleklerinde yükselme imkânı bulmuşlardır. Zamanla kazanılan bu yatırımlar, kişilerin kolayca vazgeçemeyecekleri yatırımlar olduğundan dolayı örgüte yüksek bağlılık duymaları olasıdır (Bakan, 2011: 124).

3.5.1.5. Eğitim

Eğitim almış meslek mensuplarının taleplerinin de eğitim seviyelerine oranla yüksek olacağı algısı hâkim olduğundan dolayı çoğunlukla olumsuz bir ilişki gözlenmektedir. Personellerin örgütsel bağlılıklarının eğitim seviyelerine oranla farklılık gösterip göstermediğini tespit etmeye dönük çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılık ve eğitim arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayanlar mevcutken, yüksek seviyede eğitimli kişilerin, örgüt tarafından sağlanabilecek beklentilerin ötesinde istekleri olabileceğinden dolayı bağlılığın azalabileceğini savunan araştırmacılar da söz konusudur (Mowday, Steers, & Porter, 1979: 225). Eğitim seviyesi düşük olan kişilerin farklı iş olanakları daha kısıtlı olduğundan ötürü, mevcut işlerine eğitim seviyesi yüksek bireylerden daha fazla bağlılık göstermeleri de imkân dâhilindedir. Bu durum pasif bağlılık ismiyle nitelendirilmektedir. Belirtilen unsurlar örgütsel bağlılık düzeylerinin ayrımını yapmak adına önem taşımaktadır (Bakan, 2011: 125).

Love (1998), kişilerin gelişim sağlayabildikleri örgüt kapsamından uzaklaşmak istemediklerini ifade etmiştir. Aynı zamanda patronlar tarafından çalışanlara eğitim imkânı yaratıldığında, bu kişilerin örgüt bağlılığının yükseldiğini belirtmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 625). Sonuç olarak, ABD'de Interstate Oteller Şirketi bünyesinde çalışan devrinin sebeplerine dair gerçekleştirilen bir çalışmada

temel anlamda iki husus dikkate alınıyordu: Süreklilik gösteren eğitim imkânları ve haftalık çalışma süresi (Ünal, 1996: 100). Çalışan devri ile örgütsel bağlılığın anlamlı ve olumsuz ilişkisi, gelişim gösterme ve eğitim imkânlarından mahrum kişilerin örgüt bağlılığının da düşük olacağını ortaya koymaktadır.

3.5.2. Örgütsel Faktörler

3.5.2.1. İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt etkinliklerinin idare edilmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla kullanılan en önemli dinamiklerdendir. Örgüt iç ve dış çevresinin bilgi aktarımını yerine getiren kanalların tamamında iletişim söz konusudur (Kocabaş, 2005: 248).

Örgüt içindeki iletişimin temel unsurları şu şekildedir (Kocabaş, 2005: 250):

- Örgütün hedef ve stratejilerinin personeller tarafından farkındalığını sağlamak,

- Personellerin örgütsel hususlara dair fikir yürütebilecekleri ve karar verme konusunda interaktif bir ortam yaratmak,

- Örgütün değer ve niteliklerini personellere anlatmak,

- Gelişim göstermeye ve yaratıcılığa teşvik etmek.

- Meslekte mesafe kat etme imkânları yaratarak, personelleri gelecekle ilgili hususlarda bilgilendirmek.

- Çalışanları bilgilendirmek suretiyle da örgüt hayatına katılma seviyesini yukarı çekmek

- Örgüt içerisinde geleceğe dönük planlama yapmak, koordinasyonu sağlamak, motivasyonu arttırmak ve denetimi gerçekleştirmek.

Örgütsel iletişim, işletmelerin asıl hedefini gösteren, örgüt etkinliklerinin ve yönetim aşamaların merkezinde bulunan unsurdur. Etkinliklerin verimliliğinde iyi bir iletişimin payı yadsınamaz. Personelin veya örgütün aktarmayı düşündüğü mesajlar doğru iletilemediği zaman ciddi sorunların yaşanması kuvvetle muhtemeldir. Amaçlanan veya ifade edilen hangi boyutta olursa olsun, iletişim yetisine sahip olmayan bir örgüt veya personelin rakipleri içerisinde öne çıkması oldukça zordur. İletişim olgusu, örgütler bakımından insan bedenindeki solunum sistemiyle benzetilebilmektedir. Bu benzetmeden yola çıkılarak iletişimde yaşanan sorunların, nefessiz kalmış bir bünyeye benzer şekilde, tüm sistemleri etkileyeceğini ve diğer faaliyetlerin de durma noktasına geleceğini vurgulamak mümkündür. Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim adına; personelin kendisini özgürce ifade edebilmesi ve örgüt değerlerini benimsemek suretiyle çalışmasını sürdürmesi gerekmektedir (Tüzün & Çağlar, 2008: 1020).

3.5.2.2. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği sorunuyla, çalışanlardan istenenlerin tam anlamıyla ve net bir şekilde açıklanmadığı ve göreve dair personelin yeterince aydınlatılmadığı durumlarda karşı karşıya kalınmaktadır (Bakan, 2011: 151). Rol çatışmasıyla ise kişinin aynı zaman zarfında birden fazla rolü üstlenmek zorunda kaldığı ve bu rollerden herhangi birini bir diğerine kıyasla daha fazla özümsemesi veya kişi ile üstlenen rolün niteliklerinin uyum gösterememesi gibi zamanlarda karşılaşılmaktadır (Gümüş & Sezgin, 2012: 115).

Rol çatışması ile rol belirsizliği örgütsel anlamda uyumsuzluk şeklinde nitelendirilmektedir ve çok sayıda çalışma söz konusu iki hususun örgütsel bağlılık ile aralarında negatif bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir. Rol çatışması konusunda çok kaynaklı direktiflerin söz konusu olması endişe ve strese sebebiyet vermekte iken rol belirsizliği konusunda ise meslek mensubunun kendisinden ne tür faaliyetlerin istendiğini tam anlamıyla bilememesi örgütsel bağlılığı negatif açıdan etkilemektedir (Glisson & Durick, 1988: 72).

3.5.2.3. Yönetim ve Liderlik Yolları

Yönetim, personeller bakımından örgütün temsili tarafıyla, örgütün kendisi şeklinde algılanmakta ve bu sebepten dolayı yönetimin gösterdiği tutum personellerin örgütsel bağlılığına direkt olarak etkide bulunmaktadır. Lider yöneticilik anlayışı, yönetim olgusuna dair son zamanlarda oturan ve örgütlerin kabul ederek özümsediği bir anlayış olarak görülmekte aynı zamanda bu anlayışın personellerin örgütsel bağlılığına yönelik etkileri araştırılmaktadır. Bu hususta gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel bağlılık ile liderlik tarzı arasında kuvvetli bir etkileşimin söz konusu olduğu saptanmıştır (İnce & Gül, 2005: 72). Bununla birlikte örgütsel bağlılık çıktılarına da yönetim anlayışının etkide bulunduğu, gerçekleştirilen çalışmalar ile görülmektedir. 1990 yılında Cummins, yönetim desteğinin personeller için stresi engelleyen bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. 1999 senesinde ise Shadur ve arkadaşları, yaptıkları çalışmalarda yönetim tarafından gösterilen destekleyici tavrın, personellerin örgütsel bağlılığını arttırdığına ilişkin sonuçları ortaya koymuşlardır (Perryer & Jordan, 2005: 381). Personellerin örgütsel bağlılık seviyesine ciddi anlamda etki eden liderlik anlayışı aynı zamanda personel memnuniyetini örgütsel bağlılığa nazaran daha düşük fakat belirgin anlamda etkilemektedir (Glisson & Durick, 1988: 74). Yöneticinin, üstlendiği rol ile birlikte verimli ve çalışana destek verir nitelikte bir sosyal ortam oluşturması durumunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Yöneticilerin, personellere önemsendiklerini hissettirmeleri ve işlerine dair onlara güvendiklerini göstermeleri durumunda, personellerin örgütsel bağlılıklarının arttığı ve örgüt adına daha fazla çaba sarf ettikleri varsayılmaktadır. Bu durumun aksine, yöneticilerinden memnun olmayan personeller, örgütleri mesleki gelişimi destekleyip, eğitim etkinliklerini sağlasa dahi örgütsel bağlılıktan uzak ve işi bırakma yöneliminde olacaklardır (Balfour & Wechsler, 1996: 271). Personellerin örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesi adına, yöneticilerin personellere önem gösterdiği ve onları alınacak kararlara dâhil etmeleri hususunda teşvikte bulunmaları ve onların örgüt dâhilindeki konumlarının ne derece değerli olduğunu hissettirmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda, örgüt içerisinde olumlu bir iletişim zemini yaratmak ve eşitlikçi bir anlayış adına ihtiyaç duyulan ortamı sağlamak da örgütsel bağlılığı arttırmak maksadıyla

yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken bir diğer sorumluluktur (Bayram, 2005: 137).

3.5.2.4. Ücret Düzeyi

Personellerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkin olan en önemli unsurlardan biri de ücret seviyesidir. Ücret, personellerin dâhil oldukları örgütün hedefleri yönünde ilerlemelerini ve çalışanların motivasyonunu sağlayan en önemli unsurdur. Personellerin çalışmasındaki ilk hedefin gelir sağlamak olması açısından ücret seviyelerinin, örgütlerde devam edip etmeme kararlarında önemli derecede etkisi olmaktadır. Personeller açısından ücret, içinde bulundukları örgütün kendilerine biçtiği değer şeklinde nitelendirilmektedir. Ücretleri için memnuniyet duyan personeller, örgütlerini ciddiye alarak sözleşme şartlarını en iyi biçimde sağlamakta ve örgütlerine daha bağlı olmaktadırlar. Ücret beklentisi yerine gelmeyen personeller ise işten ayrılma eğilimi göstermektedirler. Aynı zamanda motivasyon kaybı ve devamsızlık benzeri olumsuz durumlar yaşanmak suretiyle örgütsel bağlılıklarında düşüş görülmektedir (Balfour & Wechsler, 1996: 264).Yapılan araştırmalar, personellerin büyük bir kısmının yaptıkları iş ile aldıkları ücretin uyuşmadığını; örgütlerin ücret ödemelerine eşitlikçi yaklaşmadıklarını ortaya koymaktadır (Vandenberghe & Tremblay, 2008: 275).

3.5.2.5. Takım Çalışması

Özler ve Koparan'a göre, takım şeklinde yapılan çalışmalar, örgütsel yapılanma dâhilinde yapılan faaliyetlerin verim seviyesinde güven veren artışları beraberinde getirmektedir (2006: 4). Aynı zamanda, söz konusu yapılanmada, etkinliklerini sürdüren ve personel olarak yer alan kişilerin daha fazla motive olmasını sağlayıp, kişilerin örgütsel manada bağlılık düzeylerinin de artış göstermesine zemin hazırlamaktadır. Takım çalışması diğer yandan da çalışanların mevcut işlerini en düzgün biçimde yapmalarına imkân tanıyıp, personellerin iş arkadaşlarıyla farklı paylaşımlarda bulunmalarını sağlamaktadır. Bunlarla birlikte takım çalışması, örgüt yapılanması dâhilinde gerçekleştirilen iletişime dönük

gayretlerin pozitif anlamda sonlanmasına yardımcı olup, olası bir iletişim sorununun önüne geçmektedir. Bu şekilde, örgüt ve personeller bakımından kişisel anlamda performansın olumlu yönde değişimine zemin hazırlamaktadır. Nitekim örgüt yapılanması dâhilinde işlerine devam eden kişilerin, örgütsel açıdan sahip oldukları bağlılıkların ve işe dönük tatmin durumlarının artış göstermesi mümkündür (Latifoğlu, 2015: 82).

Balay'ın (2000: 63) düşüncesi doğrultusunda, örgüt yapılanması içerisinde çalışmalarını sürdüren kişinin çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkileri ile arkadaşlara olan bağlılığın düzeyi örgütsel açıdan bağlılık seviyesi üzerinde de doğrudan bir etkileme potansiyeli bulundurmaktadır.

3.5.2.6. Ödül

Ödül, personele değerli olduğunu göstermek, gerçekleştirdiği işleri takdir etmek ve onaylamaktır. Örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde örgütsel ödüllerin payı büyüktür. Ödül, personel adına geleceğe dönük isteklerin şimdiden sahip olunan kazanımlar ile değiştirilmesi, patronlar için ise personelin hali hazırda gösterdikleri bağlılık ve emek doğrultusunda ödedikleri ücreti ifade eder(İnce & Gül, 2005: 79).

Personelin yaptığı iş sonrasında kazandığı maddi veya manevi ödüllerin, beğeni ile takdirlerin örgüt bağlılığı doğrultusunda pozitif yönde katkısı söz konusudur. Bilhassa personellerin talep ve gereksinimlerine uyumlu şekilde dağıtılacak ödüller, motivasyon unsuru olarak değerlendirilebilir. Bu ödüller, ek maaş ve prim benzeri maddi niteliğe sahip veya onay, beğeni, takdir, terfi gibi içsel nitelikli şekilde de verilebilmektedir (Ayub, Rafif, & Iqbal, 2013: 766).

3.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

3.6.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

3.6.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, çalışan ile örgüt arasında bağın kurulma sürecini, çalışanın örgütten sağladığı getirilerin olduğu ve vazgeçmesi halinde örgütün çalışana sağladığı birçok yararı kaybedeceği bir bahis süreci şeklinde nitelendirmektedir (Becker, 1960: 32). Kişinin örgütten sağladığı faydalar, örgüte karşı hissedilen bağlılığı çoğaltarak, kişiyi verimliliğini sürdürmeye teşvik eder ve işten ayrılmasını önler (Raluca, 2013: 37). Örgüt dâhilinde karşılıklı fayda ilişkisi bağlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Kişinin elde edeceği gelirin veya örgütten ayrılması halinde meydana gelecek külfetin boyutu da bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Griffin & Hepburn, 2005: 611). Bu bağlamda örgütlerin devamlılığının sağlanması ve örgüt gelirlerinin devamlılık noktasında bir anlam taşıyabilmesi için örgüt kapsamında iletişim unsurlarının aktif olması, personelin bağlılık duygusunu pozitif açıdan etkileyecektir ve bu durum örgütün devamlılığı için ciddi önem teşkil etmektedir.

Çalışan ile örgüt arasında meydana gelen ve yan bahis şeklinde isimlendirilen, çalışanın kaybetme ihtimalinden kaçındığı söz konusu faydaların, farklılık gösterdiği ve çok sayıdaki faydanın karmaşık bir şekilde örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmektedir (İnce & Gül, 2005: 32). Örgütsel bağlılığa etkide bulunan söz konusu yan bahisler belirli başlıklar içerisinde değerlendirilmektedir. Bu başlıkları; toplumsal etkileşimler, sosyal beklentiler, toplumsal roller ve bürokratik düzenlemeler oluşturmaktadır (Becker, 1960: 33).

Somut şekilde ya da düşünsel anlamda olumsuz sonuçlar doğurabilen ve haliyle bireyi bu duruma paralel şekilde davranmak zorunda bırakan sosyal beklentilere dönük yan bahislere, işten ayrılmanın veya sürekli şekilde iş değiştirmenin toplumca iyi görülmemesi örnek olarak gösterilebilir (Powell & Meyer, 2004: 154). Kişi ile örgüt arasındaki diğer bahis çeşidi de bürokratik düzenlemelerdir. Çalışan, sahip olduğu kıdem ya da emeklilik adına maaşından kesilen rakam gibi bürokratik düzenlemeler nedeniyle örgüte bağlı kalmaya devam edebilir (Gül, 2003: 77).

Toplumsal etkileşimler, bireyin örgüt dâhilinde, iş ortamında bulunan kişiler üzerinde yarattığı imajı yıkmak istememesi ve bu nedenden dolayı örgüte bağlılığını muhafaza etmesidir. Örgüt içerisinde sıradan davranış şekillerine aykırı olarak hareket etmek çalışanın ortaya koyduğu karakteri bozacağından ötürü çalışan, örgüte bağlı kalmak suretiyle söz konusu imajını korumaya çalışmaktadır. Aynı şekilde, toplumsal rol ya da konumlara dayanan yan bahislerde, dâhil olunan mevkiinin gerektirdiklerini yerine getirmeye uyum sağlamış kişi, farklı bir role alışamayacağını veya bu şekilde bir değişiklik sonrası güçlükler yaşayacağını bildiğinden örgüt üyeliğine devam eder (Powell & Meyer, 2004: 166).

3.6.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in ifade ettiği şekliyle bağlılık, kişinin davranışsal hareketlerinin bağlayıcılığını karşılamaktadır (Staw & Salancik, 1982: 4). Salancik tarafından ortaya konulan bu yaklaşım, davranışlar ve tutumlar arasında bulunan uyuma dayanır. Kişide görülen davranış ve tutumlar arasındaki uyumsuzluk, stres ve endişe oluşumuna sebep olmaktadır. Davranışlar ve tutumlar arasında bulunan uyumsa bağlılığın oluşmasına ortam hazırlayacaktır. Salancik'a göre tüm davranışlara aynı şekilde bağlanılması mümkün değildir. Bireyin ortaya koyduğu davranışların bir takım özellikleri söz konusu davranışlara duyulan bağlılığı yakından etkilemektedir (Gül, 2003: 80).

Bağlılıkta bulunan davranışsal hareketlerdeki dört farklı özellik davranışları bağlayıcı kılar ve haliyle sınırlarını ortaya koyar. Bunlar; tanınma, belirgin olma, iptal edilebilirlik, iradedir. Eylemin belirgin olma durumu iki farklı şekilde ifade edilmektedir. Eylemin gözlenebilirliği bunlardan ilkiyken, eylemin belirsizliği ikincisidir. Bir takım eylemler gözlenemeyebilir ve bireyler bu eylemlere yalnızca düşünsel çıkarımlarda bulunmak aracılığıyla ulaşabilirler. Eylemler, belirsiz, güç ve ihmal edilmiş olabilmektedir. İptal edilebilirlik de bağlılık olgusuna etkide bulunan bir başka ayırıcı özelliktir. Kimi eylemler denemeyle kazanılır ve bireyler söz konusu eylemi dener ve uygunluğuna karar verirler. Eylem kişi tarafından onay görmez veya kabul edilmezse bu fikir değiştirilip farklı şeyler denenir. İrade ise bir başka ayırt edici özellik olarak değerlendirilmektedir Bu özellik bireyin davranışlarını net olarak

tanımlayamamakta olup, kişisel özgürlük ve yükümlülükler ile ilişkindir. Tanınma özelliği ise son özelliktir. Tanınma özelliği, eylemleri toplumsal bir kapsam dâhilinde değerlendirir. Gerçekleştirilen bütün davranış ve eylemler gözlemlenebilirken tanınma eylemi gözlenemez ve başka bireyler ile bu bireylerin türlerini açıklamaktadır (Staw & Salancik, 1982: 46).

Salancik'in ifade ettiği şekliyle, davranışa dönük bağlılığın ortaya çıkabilmesi adına, örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi gösteren psikolojinin, davranışı sürdürme arzusunda olmasına ihtiyaç vardır. Belirtilen istek, davranışı bağlayıcı hale getiren özelliklerin bulunmasıyla söz konusu olmaktadır. Gerçekleştirilen davranıştan geri dönülemezlik ya da davranışı sergilemeye ilişkin kararın bir baskı bulunmadan verilmesi gibi faktörler, bireyin örgüt içerisinde çalışma kararı almasının akabinde üyeliğini devam ettirme hususunda arzulu olmasına sebebiyet verecektir (Allen & Meyer, 1991: 65).

3.6.1.3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Kanter tarafından ortaya sürülen fikir, tutumsal bağlılığa ilişkin literatürde bulunan önemli yaklaşımlardan biridir. Kanter'in yaklaşımı doğrultusunda örgütsel bağlılık, kişilerin sadakat ve enerjilerini toplumsal sisteme katmaya arzu duymaları ve kişisel talep ile beklentilerini toplumsal ilişkilere dâhil etmeleridir (Gül, 2002: 42).

Kanter, meydana çıkan değişik tiplerdeki örgütsel bağlılıkların nedeninin örgüt tarafından örgüt üyelerine dayatılan davranışlar olduğunu ifade etmektedir. Bu şekilde ortaya çıkan talepler üç farklı tipteki bağlılık çeşidini yaratmaktadır. Kontrol bağlılığı, devama dönük bağlılık ve kenetlenme bağlılığı belirtilen söz konusu bağlılıklardır (Gül, 2002: 42).

Kontrol Bağlılığı, bireysel davranışların örgüt tarafından şekillenen biçimde ve kişinin örgüt standartlarından sapmamak suretiyle bağlı kalmasını öngören bir bağlılık çeşididir (Varoğlu, 1993: 6).Bu bağlılık aynı zamanda, kişinin, örgütün hedef ve normlarını pozitif davranışlar sergilemek doğrultusunda önemli bir rehber olarak alması durumunda görülmektedir (Kanter, 1968: 501).

Bireyin üyeliğini devam ettirerek örgüt içerisinde bulunması ve örgütün devamlılığına kendini vermesi ise devama dönük bağlılığı açıklamaktadır. Bu bağlılıkta kişi, örgütün kalıcılığını sürdürmeyi esas unsur olarak nitelendirir ve örgütten ayrılma durumunda karşılaşacağı külfeti, kalma durumundaki külfetten çok daha büyük olarak görmektedir (Gül, 2003: 42).

Kenetlenme bağlılığı ise kişinin daha önceden yaşadığı sosyal ilişkilerden vazgeçerek ya da örgüt üyelerinin birbirlerini benimsemesine ve ortak paydada birleşmelerine yardımcı olan sembol, simge gibi birleştirici unsurlar ve törenlere katılmak gibi vasıtalar aracılığıyla örgütte gerçekleşen sosyal ilişkilere bağlanması şeklinde açıklanmaktadır (Gül, 2002: 43). Bu bağlılık örgüte dair pozitif duygusal yaklaşımları içinde bulundurmaktadır. Örgütün tüm üyeleriyle ilgilenmek, paylaşım yaşamak ve örgüte ait hissetmek bireye duygusal anlamda doyum yaşatacaktır. Kişi tarafından hissedilen bu doyum, kişiyi örgüte bağlı kılacaktır (Saldamlı, 2009: 15).

3.6.1.4. Etzoni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkların sınıflandırılmasına ilişkin gerçekleştirilen en eski çalışmalardan birini Etzioni ortaya koymuştur. Etzioni'nin düşüncesi doğrultusunda kişinin örgütsel bağlılığını oluşturan temel nedeni örgüte olan bağı aracılığıyla elde ettiği ödüller ve yaşadığı kayıplar oluşturmaktadır (Etzioni, 1975: 97). Etzioni'ye göre örgüte bağlılığının seviyesi, bağlılığın devamı ya da bitmesi halinde ortaya çıkacak neticenin kişi üzerinde yaratacağı etki doğrultusunda değerlendirilmelidir. Bu bağlamda birey, örgüte üç farklı biçimde bağlanmaktadır (Balay, 2000: 62-71). Bunlar;

a. Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin sadece mecbur olduğundan dolayı bağlılık duyduğu fakat içten içe hiçbir bağlılık hissetmediği durumu nitelendiren bağlılık şeklidir.

b. Ahlaki bağlılık, kişinin ve toplumun onay verdiği ya da faydalı olduğu kanısında olunan bir iş gerçekleştirildiği fikri ile örgüte bağlanılma durumunu açıklamaktadır

c. Hesapçı bağlılık, kişinin örgüte, kişisel çıkarları doğrultusunda bağlılığını sürdürdüğü bağlılık şeklidir. Hesapçı bağlılıkla örgüte bağlı olan bireyin örgütle arasında sadece gerçekleştirdiği işe karşı olarak elde edeceği gelir veya bu iş dolayısıyla kaybedebilecekleri üzerinden bir ilişkisi söz konusudur.

3.6.1.5. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık O'Reilly ve Chatman'ın ifadesiyle, kişinin örgüt için hissettiği ve örgütü hangi seviyede özümsediğini gösteren psikolojik bir bağlılık olarak nitelendirilmektedir (O'Reilly & Chatman, 1986: 53). Kişiyle örgüt arasında bulunan bağın seviyesi kişinin örgütün sahip olduğu özellikleri daha iyi benimsemesi ya da örgüte daha fazla uyum sağlamasıyla artış göstermektedir. O'Reilly ve Chatman'ın tutamsal bağlılık yaklaşımı üç alt başlıkla açıklanmaktadır. Bunlar (Doğan & Kılıç, 2007: 29);

a. Uyum bağlılığı; kişinin örgüt yapısı içerisinde önceden belirlenmiş bir fırsat ya da ödülü kazanabilmek adına veya herhangi olumsuz bir yaptırımdan uzak durmak adına örgüte bağlılık göstermesidir.

b. Özdeşleşme bağlılığı; kişinin örgüt dahilinde bulunduğu konumu muhafaza etmek ve örgütün üyesi olarak devam etmeyi arzulaması ile görülmektedir. Bu bağlılığının meydana gelmesinde örgüt içerisindeki ilişkiler ciddi bir öneme sahiptir. Kişi örgüt dâhilindeki etkileşimden ayrılmamak adına örgüte bağlılık göstermektedir. Bu zaman zarfında örgütün niteliklerini, amaçlarını ve işleyiş şeklini bütünüyle özümser. Örgüt dâhilinde getiri elde etmek ve örgüt içerisinde yer edinmek için davranışlarını örgütün yapısı doğrultusunda şekillendirir ve örgüte bağlılık gösterir. Bu bağlılıkla birlikte birey için örgüt içerisinde yer alan diğer kişiler ile olumlu ilişkiler söz konusu olmaktadır (Weibo, 2010: 53).

c. İçselleştirme bağlılığı; bireyin kişisel anlamda örgüt ile bir bağ hissetmesi durumunu ifade eder. Bu bağlılık türünde kişinin bakış açısı ile değer yargılarının örgütün sahip olduğu değerler ile uyum sağlaması gerekmektedir.

3.6.1.6. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımının Etzioni'nin görüşlerine yakın olmasına rağmen, ahlaki bağlılık kavramı ile yabancılaştırıcı ifadesinin, bağımsız veya aksi değişkenleri karşıladığından ve aynı zamanda bu ifadelerin yeterince açık olmadığı ve karmaşık bir yapıya sahip olduklarından dolayı bu yaklaşım çok fazla benimsenmemiştir (Atalay, 2010: 61).

Etzioni'nin yaklaşımına dayanan Penley ve Gould'un geliştirdiği model, üç alt başlık ile değerlendirilmiştir. Bunlar;

a. Yabancılaştırıcı bağlılık: çalışanların örgütü kontrol hakkının bulunmadığı ve değişik çalışma imkanlarının söz konusu olmadığı hallerde çalışanların sezgileri doğrultusunda karar vererek göstermiş oldukları bağlılık şeklini nitelendirmektedir (Samadov, 2006: 83).

b. Ahlaki bağlılık: Örgütün sahip olduğu görev anlayışını ve örgütün vizyonunu benimsemeye, örgütü içselleştirmeye ve özümsemeye dayalı bir bağlılık şeklidir. Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar, kendilerini örgüt adına ortaya koymakta, örgütün başarısı doğrultusunda fazladan emek göstermekte ve ekstra yükümlülükler altına girmekten çekinmemektedirler (Gündoğan, 2009: 47).

c. Çıkarcı bağlılık: Çalışanların örgütü bir araç olarak kullandıkları çıkarcı bağlılık şeklinde, örgüt içerisinde gösterilen emek doğrultusunda sahip olacakları kazanımlar uğruna örgütün çizdiği sınırların dışına çıkmamalarıdır. Çıkarcı bağlılıkta örgüt, çalışanların hedefledikleri kazanımlara ulaşmak doğrultusunda kullandıkları bir araç olarak nitelendirilebilmektedir.

3.6.1.7. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen, örgüt bağlılığının çok yönlü şekilde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayarak 1984 senesinde devam bağlılığı ve duygusal bağlılık adlarıyla iki boyuta sahip bağlılık modelini ortaya koymuşlardır. Söz konusu iki boyutlu bağlılık modeline 1990'da Wiener ve Vardi tarafından önerilen normatif

bağlılık yaklaşımının da eklenmesiyle 3 boyuta sahip bağlılık modeli ortaya çıkmıştır (Allen & Meyer, 1991: 67).

Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında oluşturulan bağlılık yaklaşımı doğrultusunda örgütsel bağlılık belirtilen unsurlardan meydana gelmektedir;

a. Örgüt içerisinde kalma mecburiyeti.

b. Örgütten uzaklaşılması durumunda karşılaşılacak kaybın göze alınamaması,

c. Örgüte duygusal anlamda bağlılık.

3.6.2. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çok yönlü bağlılık yaklaşımı, tutumsal bağlılığı daha da ileri götürmek suretiyle Reichers tarafından oluşturulmuştur. Bu yaklaşım doğrultusunda, örgütün sahip olduğu genel nitelikler, örgüt içerisindeki gruplar ve bu grupların hedefleri, personellerin çok yönlü bağlılıklarının temel esasını oluşturmaktadır. Çok boyutlu bağlılığın dayanak noktasını tespit etmek adına, örgüte dair farklı grupların saptanması gerekmektedir (Gürül, 2013: 71). Koalisyonlardan ve taraflardan meydana gelen örgüt oluşumlarına dair gerçekleştirilen araştırmalarda, yöneticilerin, örgüt mensuplarının çoklu rol eğilimlerinin bilincinde oldukları vurgulanmaktadır. Benzer biçimde çok sayıda örgüt mensubunun da çoklu değer ve hedefler bütününün bilincinde oldukları örgütsel bağlılık yazınında onay görmektedir (Gül, 2002: 50). Söz konusu iki yaklaşımda çoğunlukla bağlılığın örgütün tamamına duyulduğu vurgulanmaktayken çoklu bağlılık yaklaşımında tek kişinin hissettiği bağlılık sebebinin diğer bir kimsenin duyduğu bağlılık sebebinden ayrı olabileceği ve çalışanların işlerine, çalışma arkadaşlarına ve yönetim kadrosuna farklı şekillerde bağlılık hissedebilecekleri ifade edilmektedir (Oruç, 2013: 7).

3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall 1987 yılında örgüt oluşumunun muhtemel sonuçlarını, yüksek bağlılık seviyesi, ılımlı bağlılık seviyesi ve düşük bağlılık seviyesi şeklinde ayırmıştır. Bu üç bağlılık seviyesine de kişisel anlamda pozitif ve negatif muhtemel sonuçlar ile örgüt bağlamında pozitif ve negatif olası sonuçlar şeklinde dikkate alarak incelemiştir.

Pozitif ve negatif kişisel ve örgütsel sonuçlara sebebiyet veren düşük örgütsel bağlılık, personel için bazı etkilere neden olabilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık seviyesindeki personel, örgüte bağlanmasına sebep olacak yüksek istek ve yönelimlerden mahrumdur. Aynı zamanda personelin özgünlüğü, gelişim göstermeye açık olması ve aktif şekilde insan kaynaklarını kullanabilmesi de pozitif sonuçlar olarak görülmektedir. Örgüt bağlılığının ortaya çıkmasında ve kişisel sorumluluğa dair emek gerektiren işlerden uzak durmaktadırlar. Bu sebepten ötürü örgütsel bağlılığı düşük personeller için ‘‘duygusuz çalışanlar’’ tanımlaması yapılmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007: 54).

Ilımlı bağlılık seviyesindeki personellerde, kişisel negatif sonuçlardan biri personelin bağlılık seviyesinin tespit edilememesidir. Kişisel pozitif sonuçlarıysa ait hissetme, etkinlik ve sahiplenme hissidir (Randall, 1987: 463). Diğer bir negatif sonuç ise personelin, topluma karşı hissettiği sorumluluk duygusuyla örgüte duyduğu sadakat hissi arasında kalmasıyla birlikte içine düştüğü kararsızlık halinin örgüt performansının olumsuz etkilenmesine sebep olmasıdır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları

Düzey	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	**Olumsuz**	**Olumlu**	**Olumsuz**
Düşük Örgütsel Bağlılık	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, özgünlük, etkin insan kaynakları kullanımı	İşe son verme, işten ayrılma, örgütsel amaçları ortadan kaldırmaya yönelik çabalar, daha yavaş kariyer ilerlemesi, terfi dedikodusunun neden olduğu kişisel maliyetler	Zayıf performansa sahip çalışanların işten ayrılması, artan moral, işe yeni alımların sağlanması, söylentilerin örgüt için faydalı şekilde kullanılması	Çalışan devri artması, rol dışı davranışlar, gecikme, devamsızlık, örgüte, sadakatsizlik, artan dedikodu, yönetimin çalışan üzerinde etkisinin azalması
Ilımlı Örgütsel Bağlılık	Aidiyet duygusu, örgütten ayrı bir kimliğin sağlanması, güvenlik, etkinlik, yaratıcılık, güvenlik	Kariyer ilerlemesinin kısıtlandırılması, terfi olanaklarının sınırlandırılması, bağlılık düzeyinin anlaşılamaması	Yüksek iş tatmini, sınırlı iş devri, sınırlı ayrılma isteği, artan çalışan kıdemi	Örgütsel etkinliğin azalması, çalışanın rolünün ve aidiyet davranışının sınırlaması, iş dışı istekleri ve örgüt isteklerinin dengelenmesi
Yüksek Örgütsel Bağlılık	Kariyer ilerlemesi ve ücret iyileştirilmesi, ödüllendirme, çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, değişime karşı direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim, arkadaş dayanışmasının olmaması, iş dışı aktiviteler için sınırlı zaman	Güvenli ve sabit işgücü, daha fazla verimlilik için personelin örgüt isteklerini kabul etmesi, rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması, örgütsel amaçlara ulaşabilme	İnsan kaynağının verimli kullanımı, örgütsel esneklik, yenilik ve uyumluluğun olmaması, geçmişteki politika ve süreçlere aşırı bağlılık, aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme, örgüt yararına yasa dışı ve etik olmayan davranışlarda bulunma

Örgütsel işlerde motivasyonunu içsel anlamda sağlayan personellerin bağlılık seviyeleri yüksek seviye bağlılık şeklinde nitelendirilmektedir. Bu şekilde bir motivasyona sahip olmak, örgüt içi etkenler ve örgüt dışı etkenlerin birlikte etkisi ile söz konusu olabilmektedir (Balay, 2000: 81).

3.8. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Aktif rekabet piyasasında etkinlikte bulunan örgütlerin performansında özel niteliklere sahip personellerin etkisi büyük bir önem taşımaktadır. Örgütte bulunan tüm personellerin sağladığı performansların bütünü, örgütün performansı olarak görülmektedir. Güçlendirilen personeller bireysel çalışma ortamlarının bulunması ve çalışma surelerinde değişikliğe gidebilme özgürlüğüne haiz olduklarından dolayı örgütsel performans adına daha etkin bir katılımda bulunabilmektedirler. Bu şekilde bireyler yalnızca gerçekleştirdikleri faaliyetlerle yükümlü olmayacak bunun yanında yönetim noktasında da etkinlik gösterebileceklerdir. Personele sağlanan bu yetki ile güven ortamının sağlanmasına zemin hazırlanıp örgütsel bağlılığı arttırma noktasında önemli bir adım atılmış olacaktır.

Çalışanın güçlendirilmesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair gerçekleştirilen en önemli çalışma 1998 yılında Argyris tarafından yapılmıştır. Bahsedilen iki olguyu, psikolojik bir esasa bağlayan Argyris, personellerin örgüte karşı hissettiği birbirinden farklı iki bağlılık türünden söz etmektedir. Bu bağlılık çeşitleri içsel ve dışsal bağlılıktır. Dışsal bağlılık yaşayan personelin, bireysel hayatı üzerinde oldukça kısıtlı bir idare hâkimiyetinin bulunduğunu vurgulamaktadır. Öte yandan içsel bağlılığa sahip personellerin örgüt içerisindeki bütün etkinliklere katılmayı talep etmeleri ve bu durumdan mutluluk duydukları gözlenmektedir (Doğan & Kılıç, 2007: 57).

4. BÖLÜM: PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: ŞANLIURFA İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu Araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda Şanlıurfa İli hastane çalışanlarına göre personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin tespit edilmesi beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Şanlıurfa ilindeki kamu hastanelerinde çalışan kişiler oluşturmaktayken, örneklemini bu ildeki hastanelerde çalışan 150 kişi oluşturmaktadır. Şanlıurfa Kamu Hastaneleri Birliği'nden edinilen bilgiye göre Şanlıurfa'da kamu hastanelerinde çalışan kişi sayısı 750'dir. Örneklem, evrenin %20'sini oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma için kurulan hipotezler şu şekildedir:

H1. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3. Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Cinsiyet ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6. Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7. Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8. Yaş ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9. Yaş ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10. Yaş ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11. Yaş ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12. Medeni durum ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13. Medeni durum ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14. Medeni durum ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15. Medeni durum ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16. Eğitim durumu ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H17. Eğitim durumu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18. Eğitim durumu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H19. Eğitim durumu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H20. Deneyim süresi ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H21. Deneyim süresi ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H22. Deneyim süresi ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23. Deneyim süresi ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H24. Unvan ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H25. Unvan ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H26. Unvan ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H27. Unvan ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H28. Çalışılan birim ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H29. Çalışılan birim ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H30. Çalışılan birim ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H31. Çalışılan birim ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Verilerin Toplanması

4.4.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Veri, ilgili hastanelere gidilerek yüz yüze anket yöntemi ile tamamlanmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgi formu, ikinci bölümde personel güçlendirme ölçeği ve üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, deneyim süreleri, unvanları ve çalıştıkları birim sorulmuştur.

Personel güçlendirme ölçeği Spreitzer tarafından 1995 yılında oluşturulmuştur. Ölçekte 12 madde bulunmaktadır. Ölçek 5'li likert tipinde olup 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında oluşturulmuştur. Ölçek 27 maddeden oluşmaktadır. Bu 27 maddeden ilk 9 madde duygusal bağlılığı, sonraki 8 madde devamlılık bağlılığını ve son 10 madde normatif bağlılığı ölçmektedir. Ölçek 5'li likert tipinde olup 1=kesinlikle katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

Çalışmanın anket formu hazırlanırken; Çelebi (2009), Akgün (2015) ve Öztürk (2013)'ün çalışmalarında kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Anket sorularının ilk 7 sorusu, demografik sorulardır. Birinci bölüm, personel güçlendirme ile ilgili olup 12 sorudan, ikinci bölüm ise örgütsel bağlılık ile ilgili olup 27 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorular da, kendi içinde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilgili sorular olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır.

4.4.2. Kısıtlar

Araştırmanın örneklemi, Şanlıurfa'da hastanelerde çalışan kişilerdir. Şanlıurfa Kamu Hastaneleri Birliği'nden edinilen bilgiye göre, Şanlıurfa'da hastanelerde çalışan kişi sayısı 750'dir. Ancak çalışmada bu kişilerin 150'sine ulaşılabilmiştir. Tüm örnekleme ulaşılmaya çalışılsa da, izin sürecinde çıkan problemler ve izinlerin zamanlama ile uyuşmaması gibi durumlar, örnekleme ulaşmayı engellemiştir. Bu durum, çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır.

4.5. Verilerin Çözümlenmesi

Araştırmada toplanan verileri analiz edebilmek amacıyla SPSS 20 programına başvurulmuştur. Analizde öncelikle katılımcıların kişisel bilgi formuna verdiği cevaplar frekans analizi yöntemiyle incelenmiştir. Daha sonrasında kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinden sonra araştırma hipotezine yönelik personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Son olarak personel güçlendirmenin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının kişisel bilgilere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık sınırı 0,05 olarak belirlenmiştir.

4.6. Bulgular

4.6.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Tablo 2. Cinsiyete İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Erkek	75	50,0
Kadın	75	50,0
Toplam	150	100,0

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %50'si erkek, %50'si kadındır.

Tablo 3. Yaşa İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yaş	N	Yüzde (%)
21-25	34	22,7
26-30	42	28,0
31-35	32	21,3
36-40	21	14,0
41-45	11	7,3
46-50	7	4,7
51 ve üstü	3	2,0
Toplam	150	100,0

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %22,7'si 21-25 yaş aralığında iken, %28'i 26-30 yaş aralığında, %21,3'ü 31-35 yaş aralığında, %14'ü 36-40 yaş aralığında ve %14'ü 41 yaş ve üzerindedir.

Tablo 4. Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Medeni durum	N	Yüzde (%)
Evli	75	50,0
Bekar	68	45,3
Cevap vermeyen	7	4,7
Toplam	150	100,0

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %50'si evli olduklarını belirtirken, %45,3'ü bekâr olduklarını belirtmiş, %4,7'si ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 5. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Eğitim durumu	N	Yüzde (%)
Lise	33	22,0
Ön lisans	38	25,3
Lisans	35	23,3
Yüksek lisans	40	26,7
Cevap vermeyen	4	2,7
Toplam	150	100,0

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %22'si lise mezunuyken, %25,3'ü ön lisans mezunu, %23,3'ü lisans mezunu, %26,7'si ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %2,7'si bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Tablo 6. Deneyim Süresine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Deneyim süresi	N	Yüzde (%)
0-5 yıl	44	29.3
6-10 yıl	35	23.3
11-15 yıl	24	16.0
16-20 yıl	17	11.3
21 ve üstü	4	2.7
Cevap vermeyen	26	17.3
Toplam	150	100,0

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %29,3'ü 5 yıldan az deneyim süresine sahip olduklarını belirtirken, %23,3'ü 6-10 yıl arası, %16'sı 11-15 yıl arası, %11,3'ü 16-20 yıl arası ve %2,7'si 21 yıldan fazla deneyime sahip olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların %17,3'lük kısmı bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Unvanına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Unvan	N	Yüzde (%)
Başhekim veya Yardımcısı	3	2.0
Uzman Doktor	19	12.7
Pratisyen Doktor	13	8.7
Sağlık Memuru	16	10.7
Özel Güvenlik	11	7.3
Başhemşire veya Yrd.	6	4.0
Hemşire-Ebe	43	28.7
Bilgi İşlem Memuru/ ATT	18	12.0
İdari Memur	14	9.3
Yardımcı Hizmetli	7	4.7
Toplam	150	100,0

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %2'si başhekim veya yardımcısı, %12,7'si uzman doktor, %8,7'si pratisyen doktor, %10,7'si sağlık memuru, %7,3'ü özel güvenlik, %4'ü başhemşire veya yardımcısı, %28,7'si hemşire veya ebe, %12'si bilgi işlem memuru veya ATT, %9,3'ü idari memur ve %4,7'si yardımcı hizmetli unvanına sahiptir.

Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Birime İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Çalışılan birim	N	Yüzde (%)
Ameliyathane	8	5.3
Poliklinik	33	22.0
Yoğun Bakım	8	5.3
Laboratuvar-Röntgen	13	8.7
Acil	26	17.3
İdare	27	18.0
Diğer	35	23.3
Toplam	150	100,0

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %5,3'ü ameliyathanede çalışmaktayken, %22'si poliklinikte, %5,3'ü yoğun bakımda, %8,7'si laboratuvar veya röntgende, %17,3'ü acilde, %18'i idarede ve %23,3'ü diğer birimlerde çalışmaktadır.

4.6.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's alpha katsayılarına bakılarak güvenilirlik seviyeleri test edilmiştir. Cronbach's alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri şu şekildedir;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004).

Tablo 9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's alpha	N (soru sayısı)
Personel güçlendirme ölçeği	,902	12
Örgütsel bağlılık ölçeği (duygusal bağlılık)	,846	9
Örgütsel bağlılık ölçeği (devamlılık bağlılığı)	,832	8
Örgütsel bağlılık ölçeği (normatif bağlılık)	,756	10

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre personel güçlendirme ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısı ,902 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunun Cronbach's alpha katsayısı ,846 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin bu boyutunun yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin devamlılık bağlılığı boyutunun Cronbach's alpha katsayısı ,832 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin bu boyutunun yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık boyutunun Cronbach's alpha katsayısı ,756 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin bu boyutunun oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Tablo 10. Kullanılan Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4
1- Personel güçlendirme	r	1			
	p				
	N	150			
2- Duygusal bağlılık	r	,538**	1		
	p	,000			
	N	150	150		
3- Devamlılık bağlılığı	r	-,285**	,116	1	
	p	,000	,158		
	N	150	150	150	
4- Normatif bağlılık	r	,387**	,609**	,287**	1
	p	,000	,000	,000	
	N	149	149	149	149

** p < ,01

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre personel güçlendirme değişkeni ile duygusal bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, r = ,538; p < ,01. Buna göre, katılımcıların personel

güçlendirme ölçeğinden aldıkları puan arttığında duygusal bağlılık değişkeninden aldıkları puanın da arttığı veya tam tersi söylenebilir.

Personel güçlendirme değişkeni ile devamlılık bağlılığı değişkeni arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, r = -,285; p < ,01. Buna göre, katılımcıların personel güçlendirme ölçeğinden aldıkları puan arttığında devamlılık bağlılığı değişkeninden aldıkları puanın azaldığı veya tam tersi söylenebilir.

Personel güçlendirme değişkeni ile normatif bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmuştur, r = ,387; p < ,01. Buna göre, katılımcıların personel güçlendirme ölçeğinden aldıkları puan arttığında normatif bağlılık değişkeninden aldıkları puanın da arttığı veya tam tersi söylenebilir.

Duygusal bağlılık değişkeni ile devamlılık bağlılığı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır, r = ,116; p > ,05.

Tablo 11. Cinsiyet ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	M	SS	t	p
Personel güçlendirme	Erkek	75	4,13	,66	,125	,901
	Kadın	75	4,12	,62		
Duygusal bağlılık	Erkek	75	4,08	,55	1,208	,229
	Kadın	75	3,95	,79		
Devamlılık bağlılığı	Erkek	75	3,30	,90	,093	,926
	Kadın	75	3,29	,89		
Normatif bağlılık	Erkek	75	3,65	,62	1,620	,107
	Kadın	75	3,47	,73		

Cinsiyet ile personel güçlendirme ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = 0,125, p > ,05.

Cinsiyet ile duygusal bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = 1,208, p > ,05.

Cinsiyet ile devamlılık bağlılığı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = 0,093, p > ,05.

Cinsiyet ile normatif bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = 1,620, p > ,05.

Tablo 12. Yaş ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVşA) Sonuçları

	Yaş	N	M	SS	F	P
Personel güçlendirme	21-25	34	3.95	.60	**4,101**	,004
	26-30	42	3.95	.58		
	31-35	32	4.35	.53		
	36-40	21	4.10	.84		
	41 ve üstü	21	4.45	.54		
Duygusal bağlılık	21-25	34	3.87	.89	,778	,541
	26-30	42	4.01	.62		
	31-35	32	4.15	.52		
	36-40	21	3.98	.76		
	41 ve üstü	21	4.11	.56		
Devamlılık bağlılığı	21-25	34	3.38	.90	1,429	,227
	26-30	42	3.51	.71		
	31-35	32	3.11	.78		
	36-40	21	3.20	1.09		
	41 ve üstü	21	3.08	1.10		
Normatif bağlılık	21-25	34	3.44	.68	,636	,638
	26-30	41	3.51	.71		
	31-35	32	3.68	.53		
	36-40	21	3.61	.85		
	41 ve üstü	21	3.64	.65		

Yaş ile personel güçlendirme ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur, F (4, 145) = 4,101, p < ,05. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonuçlarına göre 31 yaş ve üstündeki

katılımcıların, 31 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek personel güçlendirme puanına sahip olduğu görülmüştür.

Yaş ile duygusal bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (4, 145) = 0,778, p > ,05.

Yaş ile devamlılık bağlılığı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (4, 145) = 1,429, p > ,05.

Yaş ile normatif bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (4, 144) = 0,636, p > ,05.

Tablo 13. Medeni Durum ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni durum	N	M	SS	t	p
Personel güçlendirme	Evli	75	4,23	,69	1,837	,068
	Bekar	68	4,03	,58		
Duygusal bağlılık	Evli	75	4,00	,71	-,336	,737
	Bekar	68	4,04	,68		
Devamlılık bağlılığı	Evli	75	3,13	,95	-1,927	,056
	Bekar	68	3,41	,80		
Normatif bağlılık	Evli	75	3,56	,73	,138	,890
	Bekar	67	3,55	,65		

Medeni durum ile personel güçlendirme ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = 1,837, p > ,05.

Medeni durum ile duygusal bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = -0,336, p > ,05.

Medeni durum ile devamlılık bağlılığı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = -1,927, p > ,05.

Medeni durum ile normatif bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan t testi sonuçları incelendiğinde evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, t = 0,138, p > ,05.

Tablo 14. Eğitim Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim durumu	N	M	SS	F	P
Personel güçlendirme	Lise	33	3,89	,63	**8,371**	,000
	Ön lisans	38	4,06	,52		
	Lisans	35	3,97	,75		
	Yüksek lisans	40	4,51	,46		
Duygusal bağlılık	Lise	33	4,06	,61	1,058	,369
	Ön lisans	38	4,01	,70		
	Lisans	35	3,85	,90		
	Yüksek lisans	40	4,13	,49		
Devamlılık bağlılığı	Lise	33	3,88	,80	**25,811**	,000
	Ön lisans	38	3,58	,63		
	Lisans	35	3,40	,82		
	Yüksek lisans	40	2,48	,68		
Normatif bağlılık	Lise	33	3,57	,74	,348	,790
	Ön lisans	38	3,65	,71		
	Lisans	35	3,48	,70		
	Yüksek lisans	39	3,58	,59		

Eğitim durumu ile personel güçlendirme ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur, F (3, 142) = 8,371, p < ,05. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonuçlarına göre yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, lise, ön lisans veya lisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek personel güçlendirme puanına sahip olduğu görülmüştür.

Eğitim durumu ile duygusal bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (3, 142) = 1,058, p > ,05. Eğitim durumu ile devamlılık bağlılığı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur, F (3, 142) = 25,811, p < ,05. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonuçlarına göre yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, lise, ön lisans veya lisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığı puanına sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra lisans mezunu olan katılımcıların, lise mezunu olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığı puanına sahip olduğu görülmüştür. Eğitim durumu ile normatif bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (3, 141) = 0,348, p > ,05.

Tablo 15. Deneyim Süresi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Deneyim süresi	N	M	SS	F	p
Personel güçlendirme	0-5 yıl	44	3,96	,58	1,713	,168
	6-10 yıl	35	4,21	,64		
	11-15 yıl	24	4,27	,63		
	16 yıl ve üstü	21	4,21	,81		
Duygusal bağlılık	0-5 yıl	44	3,92	,73	,307	,820
	6-10 yıl	35	4,03	,67		
	11-15 yıl	24	3,97	,61		
	16 yıl ve üstü	21	4,08	,74		
Devamlılık bağlılığı	0-5 yıl	44	3,42	,77	1,436	,236
	6-10 yıl	35	3,15	,77		
	11-15 yıl	24	3,04	,86		
	16 yıl ve üstü	21	3,41	1,16		
Normatif bağlılık	0-5 yıl	44	3,41	,66	2,250	,086
	6-10 yıl	34	3,52	,70		
	11-15 yıl	24	3,55	,48		
	16 yıl ve üstü	21	3,86	,74		

Deneyim süresi ile personel güçlendirme ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (3, 123) = 1,713, p > ,05.

Deneyim süresi ile duygusal bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (3, 123) = 0,307, p > ,05. Deneyim süresi ile devamlılık bağlılığı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (3, 123) = 1,436, p > ,05. Deneyim süresi ile normatif bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların deneyim süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (3, 122) = 2,250, p > ,05.

Tablo 16. Unvan ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Unvan	N	M	SS	F	P
Personel güçlendirme	Doktor*	35	4,43	,51	**10,154**	,000
	Hemşire**	49	4,23	,61		
	Personel***	66	3,89	,64		
Duygusal bağlılık	Doktor*	35	4,04	,50	,285	,753
	Hemşire**	49	4,06	,77		
	Personel***	66	3,97	,71		
Devamlılık bağlılığı	Doktor*	35	2,46	,67	**31,798**	,000
	Hemşire**	49	3,33	,80		
	Personel***	66	3,71	,76		
Normatif bağlılık	Doktor*	35	3,51	,57	,473	,624
	Hemşire**	48	3,64	,65		
	Personel***	66	3,53	,76		

* Doktor unvanı, başhekim veya yardımcısı, uzman doktor ve pratisyen doktoru kapsamaktadır.
** Hemşire unvanı, başhemşire veya yardımcısı, hemşire ve ebeleri kapsamaktadır.
*** Personel unvanı, sağlık memuru, özel güvenlik, bilgi işlem memuru, ATT, idari memur ve yardımcı hizmetliyi kapsamaktadır

Unvan ile personel güçlendirme ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur, F (2, 149) = 10,154, p < ,05. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonuçlarına göre hastane personeli, doktor ve hemşirelere göre personel güçlendirme ölçeğinden daha düşük puan almıştır.

Unvan ile duygusal bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (2, 149) = 0,285, p > ,05.

Unvan ile devamlılık bağlılığı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur, F (2, 149) = 31,798, p < ,05.

Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonuçlarına göre doktorlar, hemşire ve personellerden anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığı skoruna sahipken, hemşirelerin personellerden anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığı skoruna sahip oldukları bulunmuştur.

Unvan ile normatif bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların unvanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, F (2, 148) = 0,473, p > ,05.

Tablo 17. Çalışılan Birim ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Çalışılan birim	N	M	SS	F	p
Personel güçlendirme	Ameliyathane	8	4,53	,57	**5,347**	,000
	Poliklinik	33	4,29	,55		
	Yoğun Bakım	8	4,35	,62		
	Laboratuar-Röntgen	13	4,35	,41		
	Acil	26	4,10	,50		
	İdare	27	4,26	,64		
	Diğer	35	3,67	,68		

Duygusal bağlılık	Ameliyathane	8	4,28	,50	**2,630**	,019
	Poliklinik	33	4,06	,53		
	Yoğun Bakım	8	4,24	,61		
	Laboratuar-Röntgen	13	4,33	,59		
	Acil	26	4,15	,50		
	İdare	27	3,99	,71		
	Diğer	35	3,67	,87		
Devamlılık bağlılığı	Ameliyathane	8	3,36	,81	,743	,616
	Poliklinik	33	3,12	1,00		
	Yoğun Bakım	8	3,59	1,13		
	Laboratuar-Röntgen	13	3,47	,76		
	Acil	26	3,19	,88		
	İdare	27	3,20	,95		
	Diğer	35	3,46	,76		
Normatif bağlılık	Ameliyathane	8	3,85	,41	1,890	,086
	Poliklinik	33	3,58	,66		
	Yoğun Bakım	8	3,95	,47		
	Laboratuar-Röntgen	13	3,82	,47		
	Acil	26	3,57	,64		
	İdare	27	3,54	,81		
	Diğer	34	3,30	,72		

Çalışılan birim ile personel güçlendirme ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimler arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur, $F (6, 149) = 5,347$, $p < ,05$. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonuçlarına göre çalıştıkları birimi diğer olarak işaretleyen katılımcıların, diğer katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşük personel güçlendirme skoruna sahip oldukları görülmüştür

Çalışılan birim ile duygusal bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, $F (6, 149) = 2,630$, $p < ,05$. Bulunan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek

amacıyla LSD Post-hoc testi uygulanmıştır. Post-hoc testi sonuçlarına göre çalıştıkları birimi diğer olarak işaretleyen katılımcıların, idare hariç diğer birimlerde çalışan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşük duygusal bağlılık skoruna sahip oldukları görülmüştür

Çalışılan birim ile devamlılık bağlılığı ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimler arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur, $F (6, 149) = 0,743$, $p > ,05$.

Çalışılan birim ile normatif bağlılık ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiye ait yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur, $F (6, 148) = 1,890$, $p > ,05$.

5. SONUÇ

Günümüz şartlarında küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabetçi ortam, hizmet sunumunun kalite ve standartlarının ciddi boyutlarda yükseliş göstermesi, müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürünlerin alternatiflerinin her geçen gün büyük bir hızla artması, bilginin, bilgi paylaşımının ve iletişimin önemini gün geçtikçe daha da fazla artırmaktadır. Bu koşullar, tüm sektörlerde hizmeti alan ile sunanın değişen şartlara göre hareket kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Kızışan rekabet şartları doğrultusunda müşterinin taleplerini en kısa sürede çözümleyebilmek için, müşteri ile doğrudan iletişim kuran çalışanların konumlarının güçlü olması, inisiyatif kullanmaları, anında ve hızlı karar vermeleri ve uygulamaya koymaları gibi gereksinimler, yeni kabul görmeye başlayan bir yönetim tekniği olan personel güçlendirmeyi gündeme getirmiştir. Güven hissi duyan bir çalışan, örgüt içerisinde daha faydalı olmaktadır. Görev, yetki ve sorumluluğun aynı kişide toplanması neticesinde, personel kendini geliştirmekte, yeteneklerini ve yaratıcılığını artırmakta, denetime gereksinim duymadan kendi kendini kontrol edebilmekte, dolayısıyla hem çalışan hem de işveren kazanmaktadır.

Örgüt içinde ise kararlar daha hızlı verilmeye başlayacak, işte esneklik sağlanacak, müşterilerin memnuniyet oranı yükselecek, örgütte hantallık son bulup hareketlilik artacak, örgüt dinamik bir yapıya bürünecek, rekabet gücü yükselecek, iş ve ürün imkânlarında alternatifler meydana gelecektir. Gelişen teknolojinin getirdiği imkânlar daha aktif kullanılacak, bilgide açıklık ve bilgi paylaşımı meydana gelecek, bilişim teknolojilerinden faydalanılacak, değer mühendisliği yoluyla yararı dokunmayacak olan etmenler elenecek, faydalı olanlar ise kullanışlılığı artırılarak rekabet gücü yükseltilecektir. Sonuç olarak personel güçlendirme sayesinde hem örgüt hem personel hem de müşteri kazanacaktır.

Rekabetin küresel boyuta ulaşması, çevre etmenlerinin değişmesi ve müşteri taleplerinin hızla artması gibi olgular örgütlerde insan kaynağına verilen önemin artmasına sebep olmuştur. Bundan dolayı örgütler çalışanlarını güçlendirmeye gayret göstermektedirler. Bu yolla çalışanların sorumluluk almaları, riskleri üstlenmeleri ve iş ile ilintili faaliyetlere daha etkin yönelimini sağlamak hedeflenmektedir.

Başarıya ulaşmış bir personel güçlendirme çalışması, personelin verimliliğini yükseltecek, iş sonuçlarından doğrudan sorumlu olan astların temel yetki sınırları içerisinde daha özgür çalışarak kendilerini geliştirmelerine neden olacaktır. Personel güçlendirmenin sonucunda örgütte verimlilik artışı, maliyetlerde düşüş ve daha önemlisi karar alma aşamasında yaşanan süre kısalması nedeniyle, hızlı değişim içerisindeki dış koşullara daha kısa sürede uyum sağlanabilmesi mümkün hale gelmektedir. Personel güçlendirme psikolojik açıdan daha verimli bir çevre yaratılmasına fayda sağlamakta, miktar ve kalite bakımından artış gösteren bir üretim düzeyi sunmaktadır. Bu sayede verimlilik artış göstermektedir. Güçlendirme sonucunda daha geniş yetki alanına sahip olan çalışan, müşteri taleplerine daha çabuk karşılık verecek, bir üst yönetime danışmaksızın kararlar alabilecek, yaptığı işler başarılı neticelendiğinde kendisine olan güveni artacak, yeni yetenekler geliştirecek, yaratıcı fikirler ortaya koyacak ve müşteriler ile daha istekli bir iletişim kuracaktır.

Bulunan sonuçlar incelendiğinde katılımcıların personel güçlendirme ölçeğinden aldıkları puan arttığında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkeninden aldıkları puanın da arttığı, devamlılık bağlılığı değişkeninden aldıkları puanın ise azaldığı görülmüştür. Buna göre çalışan kişi, işinde kendini daha güçlü ve yetkin hissettiğinde çalıştığı yere duygusal olarak daha fazla bağlanır, kendini örgüte daha fazla adayıp daha sadık bir çalışan olur ancak çalıştığı yerde uzun süre çalışmak istemeyebilir.

Bunun yanı sıra personel güçlendirme, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının cinsiyet, medeni durum ve deneyim süresine göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Yaş ile personel güçlendirme arasında bir ilişki bulunmuştur. 31 yaş ve üstündeki katılımcıların, 31 yaş altındaki katılımcılara göre anlamlı bir şekilde işinde kendini daha güçlü ve yetkin hissettiği görülmüştür. Yaş ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Eğitim durumu ile personel güçlendirme arasında bir ilişki bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, lise, ön lisans veya lisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde işinde kendini daha güçlü ve yetkin hissettiği

görülmüştür. Ayrıca eğitim durumu ile devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu olan katılımcıların, lise, ön lisans veya lisans mezunu olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığı puanına sahip olduğu, diğer bir deyişle çalıştıkları yerde uzun süreli devam etmeye daha az yatkın oldukları görülmüştür. Bunun yanı sıra lisans mezunu olan katılımcıların, lise mezunu olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığı puanına sahip olduğu görülmüştür. Eğitim durumu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Unvan ile personel güçlendirme arasında bir ilişki bulunmuştur. Hastane personelinin, doktor ve hemşirelere göre işinde kendini daha az güçlü ve daha az yetkin hissettiği görülmüştür. Unvan ile devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki bulunmuştur. Doktorlar, hemşire ve personellerden anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığına sahipken, hemşirelerin personellerden anlamlı bir şekilde daha düşük devamlılık bağlılığına sahip oldukları bulunmuştur. Unvan ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışılan birim ile personel güçlendirme arasında bir ilişki bulunmuştur. Çalıştıkları birimi diğer olarak işaretleyen katılımcıların, diğer katılımcılara göre işinde kendini daha az güçlü ve daha az yetkin hissettiği görülmüştür. Çalışılan birim ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Çalıştıkları birimi diğer olarak işaretleyen katılımcıların, idare hariç diğer birimlerde çalışan katılımcılara göre çalıştığı yere duygusal olarak daha az bağlandığı görülmüştür. Çalışılan birim ile normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

6. KAYNAKÇA

Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Geliştirme Yöntemleri". *Karadeniz Araştırmaları, Sayı 25*, 145-174.

Akgün, Y. (2015). Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Allen, N., & Meyer, J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resources Management Preview*, 61-89.

Alutto, J., Hrebiniak, L., & Alonso, R. (1973). On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces, Cilt 51, Sayı 3-9*, 448-454.

Angle, H., & Perry, L. (1981). "An Emprical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative Science Quarterly, Cilt 21*, 1-14.

Aras, G. (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Atalay, C. (2010). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular.* Bursa: Ekin Basım Yayın.

Ayub, N., Rafif, S., & Iqbal, S. (2013). "Pay Satisfaction and Organizational Commitment in University Faculty". *Pakistan Business Review*, 765-779.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balfour, D., & Wechsler, B. (1996). "Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations". *Public Productivity & Management Review, Cilt 19, Sayı 3*, 256-277.

Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi, 59*, 125-139.

Baysal, A., & Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 1*, 7-15.

Becker, H. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, 32--42.

Berger, P., & Grimes, A. (1973). "Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct". *Administrative Science Quarterly, Cilt 18, Sayı 2*, 223-225.

Blau, G. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment". *Journal of Occupational Psychology, Cilt 58*, 278-288.

Bolat, T., Aytemiz, B., & Oya, İ. (2014). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Cengiz, A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karsılaştırmalı Bir Çalışma. *10.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4*.

Çöl, G. (2004). Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *GOP Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu, Cilt 6, Sayı 2*.

Çalışkan, M. (2006). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Çelebi, M. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 29*, 37-61.

Ertekin, Y. (1978). *Örgütsel İklim.* Ankara: TODAİE.

Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates.* New York: Free Press.

Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi". *Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 2, Sayı 1*, 37-55.

Gül, H. (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlemesi". *Yönetim ve Ekonomi, Cilt 10, Sayı 1*, 73-83.

Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. *T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*.

Gürül, B. (2013). Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. (Yüksek lisans Tezi). *İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Gürbüz, G., Kumkale, İ., & Oğuzhan, A. (2015). "Personel Güçlendirme- Örgütsel BağlılıkİlişkisininAnalizinde Yapısal Eşitlik Modeli İle Regresyon Analizinin Karşılaştırılması: Bir Uygulama". *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri Sürekli Hakemli Dergi, No 2*.

Gal, R. (1983). "The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession: Report of a Symposium". *Royal Roads Military College*, 270-279.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitmentin Human Services Organizations". *Administrative Science Quarterly, Cilt 3, Sayı 1*, 61-81.

Griffin, M., & Hepburn, J. (2005). "Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officer". *Journal of Criminal Justice, Cilt 33, Sayı 6*, 611-625.

Harvey, M., Novicevic, M., & Speier, C. (1999). "Inpatriate Managers: How To Increase the Probability of Success". *Human Resource Management Review, Cilt 9, Sayı 1*, 51-81.

Işık, A. (2009). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Işık, A. (2009). Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

İşcan, Ö., & Naktiyok, A. (2004). "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları". *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 59, Sayı 1*, 182-201.

İbicioğlu, H. (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 15, Sayı 1*, 13-33.

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*.

Ünal, İ. (1996). "İş Başında Yetiştirmenin Verimlilik ve İstihdam Açısından Değerlendirilmesi". *Verimlilik Dergisi, MPM Yayını (1)*, 95-116.

İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.* Ankara: İleri Giden Ofset.

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

Küçük, F. (2008). "Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri". *Kamu-İş, 10*(1), 167-182.

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

Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *İstanbul, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 28.

Kang, W., & Lee, K. (2004). "Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map, Computers in Human Behavior". *Academy of Management Journal*, 199-298.

Kanter, R. (1968). "Commitment and Social Organization". *American Sociological Review*, 449-517.

Karakaş, A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme". *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Nisan 2014, Yıl 6, Sayı 11*, 80-81.

Karakoç, N. (2009). "Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda". *Enterprise Risk Management, Cilt 1, Sayı 2*, 38-39.

Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama. *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi*.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayın.

Kocabaş, F. (2005). "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği". *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 13*.

Latifoğlu, N. (2015). Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur'da Bir Uygulama. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 82.

Love, T. (1998). "Training Can Reduce Employee Turnover". *Nation's Business, Cilt 86, Sayı 8*.

Müdüt, N. (2009). Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Müşteri İlişkileri Üzerine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Morris, T., Lydka, H., & O'Creavy, F. (1993). "Can Commitment be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies". *Human Resource Management Journal, Cilt 3, Sayı 3*, 21-42.

Morrow, P. (1983). "Concept Reduncancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment". *Academy of Management Review, Cilt 8*, 483-500.

Morrow, P., & Wirth, R. (1989). "Work Commitment Among Saleried Professionals". *Journal of Vocational Behavior, Sayı 34*, 40-56.

Mowday, R., Steers, M., & Porter, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior, Cilt 14, Sayı 2*, 224-247.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Physchological Attachement: The Effects of Compliance, Identiication and Internationalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology, Cilt 71*, 492-499.

Oruç, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Öksüz, Y. (2010). Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği. *Selçuk Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı 2*, 113-130.

Özler, D., & Koparan, D. (2006). "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Akademik Bakış, 8*, 1-29.

Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri: Kırklareli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öğüt, A., Aygen, S., & Demirsel, M. (2007). "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı?". *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 163-172.

Parasuraman, S., & Nachman, S. (1987). "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras". *Group and Organization Studies, Cilt 12, Sayı 3*, 287-303.

Perryer, C., & Jordan, C. (2005). "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector". *Internaional Journal of Public Administration, Cilt 28, Sayı 5*, 379-396.

Powell, D., & Meyer, J. (2004). "Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior, Cilt 65, Sayı 1*, 157-177.

Raluca, R. (2013). "Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment?" *Land Forces Acamdy Review, Cilt 18, Sayı 2*.

Randall, D. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review, Cilt 12, Sayı 3*.

Randall, D., & Cote, J. (1991). "Interrelationships of Work Commitment Constructs". *Work and Occupations, Cilt 18, Sayı 2*, 194-211.

Reichers, A. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review, Cilt 10, Sayı 3*, 465-473.

Roehling, M., Cavanaugh, M., & Moynihan, L. (2000). "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures". *Human Resource Management, Cilt 39, Sayı 4*, 305-320.

Sabuncuoğlu, E. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Ege Akademik Bakış, Cilt 7, Sayı 2*, 621-636.

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

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Sancar, A. (2012). Personel Güçlendirme Algısı ile Dönüştürü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Sayıştay. (2005). Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi, 59*, 133.

Sorenson, J., & Sorenson, T. (1974). "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations". *Administrative Science Quarterly, Cilt 19*, 98-106.

Staw, B., & Salancik, G. (1982). *New Directions in Organizational Behavior.* Florida: Rober E. Krieger Publishing Company.

Tüzün, İ., & Çağlar, İ. (2008). "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi". *Journal of Yaşar University, Cilt 3, Sayı 9*, 1011-1027.

Terry, L., Baum, T., & Zhang, H. (2001). "An Investigation of Employees Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong". *Tourism Management Cilt 22, Sayı 2*, 159.

Thornton, R. (1970). "Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession". *Administrative Science Quarterly, Cilt 15, Sayı 1*, 417-425.

Topaloğlu, M. (2008). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi". *Kamu-İş, Cilt 9, Sayı 4*, 1-19.

Uluçay, Ş. (2004). Yeniden Yapılanma Sürecinde Personel Güçlendirmenin Önemi ve Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Uzun, G. (2007). Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.'deki İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). "The Role of Pay Satisfaction of Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two Sample Study". *J Bus Psychol, Cilt 22*, 275-286.

Varoğlu, D. (1983). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşların Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Doktora Tezi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Wallace, J. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and NonProfessional Organizations". *Administrative Science Quarterly, Cilt 40*, 228-255.

Weibo, Z. (2010). "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review". *African Journal of Business Management, Cilt 4, Sayı 1*, 12-20.

Yıldırım, Ö. (2010). Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Eloktromed Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

7. EKLER

EK-1. Uygulanan Anket Örneği

Sayın Kamu Hastaneleri çalışanları,

Bu anket Harran Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığında "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği" konulu yüksek lisans tez araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı, Kamu Hastaneleri Personelinin güçlendirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılıklarının tespiti ve çalışanların örgütlerine bağlılıklarının sağlanması hususunda yöneticilere ve araştırmacılara yardımcı olmaktır. Ankette sorulan sorular tamamen bilimsel amaçlı olup başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu ankettin güvenilirliğinin, tarafsızlığının ve amacına ulaşmasının sağlanması için lütfen soruların dikkatlice cevaplandırılmasını rica ediyorum. Göstermiş olduğunuz ilgiye, ayırdığınız zamana saygı duyar, katılımınız için teşekkür ederim.

Taylan TAŞ

Anketteki ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz

1. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Bayan

2. Yaşınız: ☐ 20- altı ☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35
☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51 ve üstü

3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar

4. Eğitim Durumunuz: ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yük.Lisans

5. Deneyim Süreniz: ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21-üstü

6. Ünvanınız: ☐ Başhekim veya Yardımcısı ☐ Başhemşire veya yrd.
☐ Uzman Doktor ☐ Hemşire-Ebe
☐ Pratisyen Doktor ☐ Bilgi İşlem Memuru/ ATT
☐ Sağlık Memuru ☐ İdari Memur
☐ Özel Güvenlik ☐ Yardımcı Hizmetli

7. Çalıştığınız Birim: ☐ Ameliyathane ☐ Laboratuar-Röntgen ☐ Acil
☐ Poliklinik ☐ Yoğun Bakım ☐ İdare
☐ Diğer…

	1. BÖLÜM Personel Güçlendirme İle İlgili Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1. Kurum içerisinde yapmış olduğum iş şahsım adına çok önemlidir.					
	2. İşimi gerçekleştirirken icra ettiğim faaliyetler benim için özel bir anlam taşır.					
	3. Anlamlı bir iş yaptığımı düşünüyorum.					
	4. İşin gereklerini yerine getirmek için uygun kabiliyete sahip olduğumu düşünüyorum.					
	5. İşin gereklerini yerine getirmek için yeterli donanıma sahip olduğumu düşünüyorum.					
	6. İşin yerine getirilmesi konusunda uzman seviyesinde olduğumu düşünüyorum.					
	7. İşin nasıl yapılmasını belirlemede gereken özerkliği kendimde bulunduruyorum.					
	8. İşlerin nasıl icra edilmesi konusunda inisiyatife sahibim.					
	9. İşimi yaparken ne şekilde icra edileceği konusunda inisiyatif alabilecek fırsatlara sahibim.					
	10. Uzmanlık alanımdaki gelişmeler konusunda etkin çalışmalarım olmaktadır.					
	11. Görev yaptığım bölümdeki gerçekleşen olaylar üzerinde kontrol sahibiyim.					
	12. Görev yaptığım bölümdeki faaliyetler üzerinde nüfusum oldukça fazladır.					
	2. BÖLÜM **Örgütsel Bağlılık İle İlgili Sorular**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Duygusal Bağlılık	13. Görev yaptığım ortamda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
	14. Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
	15. Bu kurumda görev yapıyor olmamın benim için çok özel (kişisel) bir anlamı var.					
	16. Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum.					
	17. Kurumuma hissettiğim bağlılığı rahatlıkla bir başka kuruma da hissedebilirim.					
	18. Bu kurumda görev yaptığımı başka insanlara söylemekten gurur duyarım.					
	19. Kurumumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan onur ve mutluluk duyarım.					
	20. Kurumun karşılaştığı her soruna kendi sorunum gibi çözüm bulmaya çalışırım.					
	21. Çalıştığım kurum hakkında başka insanlara bahsetmekten mutluluk duyarım.					

Devamlılık Bağlılığı	22. Başka bir iş bulmadan ayrılsam bile neler olacağı konusunda hiç endişem yok.					
	23. Bu dönemde işimden ayrılmak istesem bu benim için çok sıkıntılı bir süreç olurdu.					
	24. Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda yolunda gitmeyen çok şey olurdu.					
	25. Bu kurumdan şimdi ayrılmak bana ağır bir sorumluluklar getirirdi.					
	26. Kurumda hala çalışıyor olmam gönüllülük meselesi olmasının yanında mecburiyetten de kaynaklanıyor.					
	27. Kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum, çünkü çok az seçeneğim olduğunun farkındayım.					
	28. Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaşacağım önemli bir sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu.					
	29. Başka bir kurumda burada kazandığım kadar kazanacağımı düşünmüyorum..					
Normatif Bağlılık	30. Zamanımızda bireylerin çok sık kurum değiştirdiklerini düşünüyorum.					
	31. Kurumumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissi yaşamıyorum.					
	32. Başka bir kuruma geçiş yapmak bana avantaj sağlasa da şuanda kurumumdan ayrılmanın doğru olduğuna inanmıyorum.					
	33. Bireyin çalıştığı kurumuna her daim bağlılık göstermesi gerektiğine inanmıyorum.					
	34. Bu kurumda çalışmalarımı sürdürmemin en önemli nedenlerinden biri, bağlılığın son derece önemli olduğuna inanmam ve kalmayı etik bir zorunluluk olarak hissetmemdir.					
	35. Hayatımdaki çoğu şeyi bu kuruma borçluyum.					
	36. Kurum değiştirmeyi etik bulmuyorum.					
	37. Çalıştığım kurum bağlılığımı hak ediyor.					
	38. Çalışma arkadaşlarıma karşı olan sorumluluklar sebebiyle şuanda işten ayrılmam uygun değil.					
	39. Kurumumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi yaşardım.					

Bu anket formu hazırlanırken; Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden Muhammet Ali ÇELEBİ'nin "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme" konulu Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden Yunus Emre AKGÜN'ün "Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İlişkisi" konulu Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden Muhammet ÖZTÜRK' ün "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri" konulu Yüksek Lisans Tezinde kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

EK-2. Şanlıurfa Kamu Hastaneleri Birliği Anket Uygulama İzni

ŞANLIURFA İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ - ŞANLIURFA İLİ KHBGS EĞİTİM BİRİMİ
16/06/2016 17:33 - 93460149 - 773.99 - E.173
00025451623

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Şanlıurfa İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 93460149/773.99
Konu : Tez Çalışması

.....YÖNETİCİLİĞİNE

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans yapmakta olan Taylan TAŞ'ın, "Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki: Şanlıurfa İli Örneği" konulu tez çalışması tarafımızca uygun görülmüştür.
Gereğini rica ederim.

Uzm. Dr. Mehmet TERCAN
İdari Hizmetler Başkanı

EKLER: Yazı (3 Sayfa)

Dağıtım:
Şanlıurfa Mehmet Akif İnan Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Yöneticiliği
Şanlıurfa Balıklıgöl Devlet Hastanesi Yöneticiliği
Şanlıurfa Kadın Hastalıkları Ve Doğum Hastanesi Yöneticiliği
Şanlıurfa Çocuk Hastalıkları Hastanesi Yöneticiliği

Şanlıurfa KHB Sekreterliği Paşabağ Mah.Adalet Cad.No:9 Haliliye/ŞANLIURFA
Özlem KANSU e-posta:ozlem.kansu1@saglik.gov.tr Tel:4143182495 Fax: 4143182407
Faks No:04143182430
e-Posta:ozlem.kansu1@saglik.gov.tr İnt.Adresi: 04143182495
Bilgi için:ÖZLEM KANSU
Unvan:SAĞLIK MEMURU
Telefon No:

Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.saglik.gov.tr adresinden 3601ce70-cb57-4e5d-ad44-b587b61b0cd6 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.