T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

GÖZDE GÜRBÜZ

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2012

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖZDE GÜRBÜZ tarafından hazırlanan **PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca **24.07.2012 Salı** günü **15.00**'de yapılmış olup, tezin ..... Kabul Edilmesine ..... **OYBİRLİĞİ/** ~~**OYÇOKLUĞU**~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	Kabul Edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. İlknur KUMKALE (Danışman)	Kabul Edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	440593
Yazar Adı / Soyadı	Gözde Gürbüz
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 16805315256
Telefon / Cep Telefonu	
e-Posta	ben_chileq@yahoo.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	The Effect Of Employee Empowerment Applications On Organizational Commitment: A Research İn Banking Sector
Konu Başlıkları	
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	252
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. İlknur Kumkale
Dizin Terimleri	Güç=Power Personel güçlendirme=Personnel empowerment Bağlılık=Commitment Örgütsel bağlılık=Organizational commitment
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	☑ Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum ☐ Ertelenmesini istiyorum

a. Yukarıda başlığı yazılı olan tezimin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

13.08.2012

İmza:.....

Yazdır

Tezin Adı: Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Hazırlayan: Gözde GÜRBÜZ

ÖZET

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde, hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin bir takım uygulamalarda bulunmaları gerekir. Bu uygulamaların başında çağdaş bir yönetim uygulaması olan personel güçlendirme gelmektedir.

İşletmelerin gelişmesinde ve büyümesinde en önemli temel yapı taşı olan çalışanların işletme için gösterdikleri çabalar ve harcadıkları emekler işletmeyi değerli kılmaktadır. İşletmeler de bunun bilincinde olarak çalışanlarına güç, yetki, sorumluluk ve güven vererek çalışanlarını güçlendirmektedirler.

Çalışanlar kendilerini güçlendirilmiş hissettiklerinde, bulundukları kuruma karşı bağlılıkları artmaktadır. Bu da günümüzün zorlu koşullarında işletmeler için bir önem arz etmektedir.

Bu nedenle tez çalışmasında; yoğun rekabetin çok sık yaşandığı banka sektöründe personel güçlendirmenin ne derece uygulandığı ve güçlendirmenin örgüte olan bağlılık düzeylerini nasıl etkilediği incelenmiştir.

Araştırma, Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyet gösteren 20 bankada çalışan 382 kişiye anket uygulanarak elde edilen veriler, SPSS programında güvenilirlik testi, çalışanların demografik dağılımı, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin yorumlamaları, faktör analizi, farklılık testleri (Kolmogrov-Smirnov Z,Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis), regresyon ve korelasyon analizlerinin uygulanması ile oluşturulmuştur.

Araştırmanın sonucunda; bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirmenin ve personel güçlendirme alt boyutlarının çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna varılmıştır.

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

Name of Thesis The Effect of Employee Empowerment Applications on Organizational Commitment: A Research in Banking Sector

Prepared by: Gözde GÜRBÜZ

ABSTRACT

It is necessary that several applications should be done by business firms to accommodate themselves to changing market conditions and to take advantage of competition. The first-major one of these applications is 'Employee empowerment' which is a modern management application.

Efforts and endeavoring –for business firms- of employees who are the most important factor in the developing and growing process of business firms make business firm precious. Thus, business firms empower their employee by giving them power, authority, responsibility and trust thanks to being aware of this situation.

The commitment of employees to the business firm they work for increases when employees feel themselves empowered. This has importance for business firms in our today's tough conditions.

As a result of this situation, in this study, it aims to find out what extent that employee empowerment is applied and what extent that employee empowerment affects organizational commitment level in banking sector in which competition occurs mostly.

The study is done via datum acquired from surveys which were applied to 382 people working in 20 banks in Edirne, Tekirdağ and Kırklareli city-centers, reliability test of SPSS program, demographical dispersion of employees, interpretation of employee empowerment and organizational commitment's surveys, factor analysis, variation tests (Kolmogrov-Smirnov Z, Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis), regression and correlation analysis.

In consequence of the study, it is found out that employee empowerment applied in banking sector and its sub-dimensions increase employees' commitment to organization.

Key-Words: Power, Employee Empowerment, Commitment, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Tez çalışması sürecinde, değerli bilgi ve deneyimleri ile desteğini eksik etmeyen, sorduğum sorulara içtenlikle cevap veren, tecrübelerini benimle paylaşan ve bu süre içerisinde sahip olduğu güzel enerjisiyle ve sabrıyla moralimi hep yüksek tutmaya yardımcı olan değerli tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. İlknur KUMKALE' ye teşekkürlerimi sunarım.

Üniversite eğitimim boyunca bana emek harcayan bütün hocalarıma ve benden desteklerini esirgemeyen, engin bilgilerini paylaşan Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN**,** Doç. Dr. Sinan ÜNSAR ve Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, anket çalışmaları sürecinde yardımcı olan tüm kişi ve kurumlara verdikleri destek için teşekkür ederim.

Son olarak bu zorlu süreçte benden desteklerini, inançlarını eksik etmeyen ve her zaman benim yanımda olan sevgili aileme en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Edirne, Temmuz, 2012

Gözde GÜRBÜZ

İÇİNDEKİLER

ÖZET…… i
ABSTRACT…… ii
ÖNSÖZ…… iv
İÇİNDEKİLER…… v
TABLOLAR LİSTESİ…… xi
ŞEKİLLER LİSTESİ…….. xv
GİRİŞ…… 1

BÖLÜM I

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME…… 3
1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi……..... 3
1.2. Personel Güçlendirmenin Tanımı……..... 6
1.3. Personel Güçlendirmenin Kapsamı…… 12
1.4. Personel Güçlendirmenin Boyutları (Yaklaşımları) …….. 16
1.4.1. Davranışsal Boyut (Yapısal Güçlendirme)…….. 17
1.4.2. Psikolojik Boyut…….. 19
1.5. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Davranışa ve Performansa Olan Etkisi……... 23
1.6. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri……. 28
1.7. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi…….. 31
1.7.1. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma……..... 31
1.7.2. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri……. 34
1.7.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon…….. 36
1.7.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme……..... 40
1.8. Personel Güçlendirme Süreci……. 42
1.9. Personel Güçlendirme Dereceleri……..... 45

1.10. Personel Güçlendirmenin Unsurları……. 47
1.10.1. Katılım…….. 47
1.10.2. Yenilik…….. 49
1.10.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması……. 50
1.10.4. Sorumluluk……... 52
1.11. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Yeni Yöntem Teknikleri……. 53
1.11.1. Toplam Kalite Yöntemi…… 53
1.11.2. Yalın Yönetim…….. 56
1.11.3. Öğrenen Organizasyonlar…….. 58
1.11.4. Küçülme……... 60
1.11.5. Kademe Azaltma……... 62
1.12. Personel Güçlendirmenin Yararları, Olumsuz Görünen Yönleri, Maliyetleri ve Sıkça Yapılan Eleştiriler…… 63
1.12.1. Personel Güçlendirmenin Yararları……... 63
1.12.2. Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri……... 65
1.12.2.1. Zaman Alıcı Olması…… 66
1.12.2.2. Yöneticinin Sıkı Kontrolü Elinden Bırakmak İstememesi…… 66
1.12.2.3. Personeli Seçme ve Eğitme Maliyeti…… 67
1.12.2.4. Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler …… 68
1.12.2.5. Yavaş ve Tutarsız Hizmet Sunumu……..... 68
1.12.2.6. Şirket Birleşmeleri ve Şirket Alımları……..... 69
1.12.2.7. Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi……... 69
1.12.3. Personel Güçlendirilmeye Yönelik Sıkça Yapılan Eleştiriler….. 69

BÖLÜM II

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK……... 73
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı……..... 73
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi……. 77
2.3. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar……..... 80
2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı……... 81
2.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı……... 82
2.3.1.1.1. Ahlâki Bağlılık…….. 82
2.3.1.1.2. Çıkarcı Bağlılık…….. 82
2.3.1.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık……. 83
2.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı……... 84
2.3.1.2.1. Devam Bağlılığı……. 84
2.3.1.2.2. Kenetlenme Bağlılığı…….. 85
2.3.1.2.3. Kontrol Bağlılığı……..... 85
2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı…… 86
2.3.1.3.1. Uyum Bağlılığı……... 86
2.3.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı…….. 87
2.3.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı……..... 87
2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı…….. 88
2.3.1.4.1. Ahlâki Bağlılık…….. 88
2.3.1.4.2. Çıkarcı Bağlılık…….. 88
2.3.1.4.3. Yabanlaştırıcı Bağlılık……..... 88
2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı……..... 90
2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık……... 91
2.3.1.5.2. Devam Bağlılık…….. 93
2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık……..... 95
2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı……... 98
2.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı…….. 99
2.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı…… 101
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı…… 102

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler…….. 102
2.4.1. Kişisel Faktörler……. 103
2.4.1.1. Yaş……. 103
2.4.1.2. Cinsiyet……..... 105
2.4.1.3. Eğitim Seviyesi……. 105
2.4.1.4. Medeni Durum……..... 106
2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi……..... 107
2.4.2. Örgütsel Faktörler……..... 108
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi……..... 109
2.4.2.2. Yönetim Tarzı……..... 109
2.4.2.3. Ücret Düzeyi……. 110
2.4.2.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması……..... 110
2.4.2.5. Örgütsel Adalet……. 111
2.4.2.6. Örgütsel Ödüller……..... 112
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler……... 112
2.4.3.1. Profesyonellik……..... 113
2.4.3.2. Alternatif İş İmkânları……... 114
2.5. Örgütsel Bağlılığı Sağlamanın Yolları…….. 114
2.5.1. Çalışan Memnuniyeti İçin Eğitim Sağlamak ……. 115
2.5.2. Çalışanlara Esnek Kariyer İmkânları Sağlamak……. 116
2.5.3. Yapılan İyi Çalışmaları Ödüllendirmek……..... 116
2.5.4. Profesyonel ve Kişisel Gelişim Olanakları Sağlamak…… 116
2.6. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları…..…….. 117
2.6.1. Çalışanları Kontrol Etmek…….. 117
2.6.2. Strateji ve Vizyon Belirlemek……... 117
2.6.3. Mücadele Gerektiren İşler Yapmak……... 118
2.6.4. Çalışma Kültürü Oluşturmak……. 118
2.6.5. Ortak Kazanımlar Elde Etmek……... 118
2.6.6. İletişim Sağlamak……... 118
2.6.7. İnsanlara İlgi Göstermek……..... 119
2.6.8. Teknolojiyi Kullanmak……..... 119

2.6.9. Personeli Yetiştirmek ve Geliştirmek……..…..…….. 119
2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları…….……..……..……..... 120
2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık…….……..……..…..... 120
2.7.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık…….……..……..…….. 121
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık…….……..……..... 122

BÖLÜM III

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: TRAKYA BÖLGESİ'NDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA……. 125
3.1. Araştırma Modeli……...…….. 125
3.2. Evren ve Örneklem……...……. 127
3.3. Verilerin Toplanması……...……..... 127
3.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması...……..... 128
3.4.1. Güvenilirlik Testi……..... 128
3.4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özeliklerine Göre Dağılımı……... 131
3.4.3. Faktör Analizi…….. 150
3.4.4. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Farklılığın Testi…… 158
3.4.4.1. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular……..... 159
3.4.4.2. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo - Demografik Yapılarına Göre Farklılığın Testi…… 160
3.4.5. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Farklılığın Testi……... 163
3.4.5.1. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular…….. 163

3.4.5.2. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Yapılarına Göre Farklılığın Testi….. 164
3.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi……..... 166
3.6. Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasında Doğrusal Regresyon Modeli…….. 169
3.6.1. Toplam Personel Güçlendirmenin Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model…….. 169
3.6.2. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model…….. 171
3.6.3. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model…….. 173
3.6.4. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model…….. 176
SONUÇ VE ÖNERİLER…… 179
KAYNAKÇA……..... 182

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Güçlendirmenin Gelişim Seyri……... 5

Tablo 1.2: Güç ve Personel Güçlendirme Arasındaki Fark……. 7

Tablo 1.3: Personel Güçlendirmenin Özellikleri……. 10

Tablo 1.4: Personel Güçlendirmenin İşe Yönelik Yaklaşımlardan Farkı…… 11

Tablo 1.5: Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması……. 13

Tablo 1.6: Güçlendirme Davranışı…….. 25

Tablo 2.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları……... 124

Tablo 3.1: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Maddeleri ve Elde Edilen Cronbach α Katsayıları……..... 130

Tablo 3.2: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Maddeleri ve Elde Edilen Cronbach α Katsayıları…….. 130

Tablo 3.3: Anket Yapılan İllere Göre Dağılım…… 131

Tablo 3.4: Ziyaret Edilen Bankaların Dağılımı……... 131

Tablo 3.5: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı……. 132

Tablo 3.6: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı…….. 132

Tablo 3.7: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı…… 133

Tablo 3.8: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı…… 133

Tablo 3.9: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Toplam Kaç Yıldır Çalıştıklarına Göre Dağılımı….. 134

Tablo 3.10: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Bulundukları İşletmede Kaç Yıldır Çalıştıklarına Göre Dağılımı…….. 134

Tablo 3.11: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı…….. 135
Tablo 3.12: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı……. 135
Tablo 3.13: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Şu an Çalıştıkları İşyerlerinde Ne Sıklıkta Eğitim Aldıklarına Göre Dağılımı……... 136
Tablo 3.14: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bankaların Türüne Göre Dağılımı……. 137
Tablo 3.15: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri…….. 138
Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri…….. 145
Tablo 3.17: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi……. 151
Tablo 3.18: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu…… 152
Tablo 3.19: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi….. 153
Tablo 3.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi……. 156
Tablo 3.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Varyans Tablosu…… 156
Tablo 3.22: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi…….. 157
Tablo 3.23: Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi……... 159
Tablo 3.24: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına ve Çalıştıkları Bankanın Türlerine Göre Mann-Whitney U Testi……... 160
Tablo 3.25: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaş, Eğitim Seviyeleri, Toplam Çalışma Süreleri, Bulundukları İşletmede Çalışma Süreleri, Pozisyonları, Gelir Düzeyleri ve İşyerinde Aldıkları Eğitim Sıklıklarına Göre Kruskal Wallis Testi……. 161

Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına ve Çalıştıkları Bankanın Türlerine Göre Whitney U Testi…….. 164
Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaş, Eğitim Seviyeleri, Toplam Çalışma Süreleri, Bulundukları İşletmede Çalışma Süreleri, Pozisyonları, Gelir Düzeyleri ve İşyerinde Aldıkları Eğitim Sıklıklarına Göre Kruskal Wallis Testi……. 165
Tablo 3.28: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Matrisi……... 167
Tablo 3.29: Toplam Personel Güçlendirmenin Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model Özeti…… 169
Tablo 3.30: Toplam Personel Güçlendirme ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasında ANOVA Sonuçlar…… 170
Tablo 3.31: Toplam Personel Güçlendirme ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonucu…….. 170
Tablo 3.32: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model Özeti…… 171
Tablo 3.33: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasında ANOVA Sonuçlar……..... 172
Tablo 3.34: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonucu……..... 172
Tablo 3.35: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model Özeti…….. 173
Tablo 3.36: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutu Arasında ANOVA Sonuçlar……... 174
Tablo 3.37: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Regresyon Model Sonucu…….. 175

Tablo 3.38: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model Özeti…… 176
Tablo 3.39: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutu Arasında ANOVA Sonuçlar……. 177
Tablo 3.40: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutu Arasındaki Regresyon Model Sonucu….. 177

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Geleneksel ve Güçlendirilmiş Yönetim…….. 14
Şekil 1.2: Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları…… 16
Şekil 1.3: Güçlendirme Algıları……... 23
Şekil 1.4: Güçlendirme ve Performans İlişkisi…… 26
Şekil 1.5: Personelin Güçlendirilmesinin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisi…… 29
Şekil 1.6: Geleneksel Yönetim- Yönetime Katılma - Personel Güçlendirme Süreci……... 34
Şekil 1.7: Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması……... 43
Şekil 1.8: Personel Güçlendirme Derecesi ve Çalışanların Sahip Olması Gereken Beceriler…… 46
Şekil 1.9: Personel Güçlendirmenin Unsurları…… 47
Şekil 1.10: Yalın Yönetimin Özelikleri……... 57
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları…… 80
Şekil 2.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı... 97
Şekil 2.3: Kişisel Faktörler…….. 103
Şekil 2.4: Örgütsel Faktörler…… 108
Şekil 2.5: Örgüt Dışı Faktörler…… 113
Şekil 3.1: Araştırma Modeli…… 126

GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek, rekabet avantajı elde edebilmek için işletmeler, birtakım uygulamalarda bulunmaları ve bu uygulamaları kendi bünyesinde çalışan insanlara benimsetip uygulamaları gerekmektedir. Bu uygulamaların başında, 1950'lerden bu yana insana verilen değerin artmasıyla önem kazanan, çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan personel güçlendirme gelmektedir.

Personel güçlendirme, işletmelerde bulunan üst yönetimin, astlarına yetki, güç, sorumluluk vererek, astlarının işin sahibi haline gelmelerini, bir işi yapabilme cesareti kazanmalarını ve kendilerini sürekli geliştirmelerini, özgüvenlerini artırmalarını sağlayan kapsamlı bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.

Personel güçlendirme ile işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilir, performanslarını artırabilir, sürekli değişen ihtiyaçları hızlı bir şekilde karşılayabilir. İşletmeler, bu ve bunun gibi sayılabilecek bir sürü faydadan yararlanmak istiyorsa personelini güçlendirme uygulamalarının yanı sıra güçlenen personelini örgüte bağlamaları da önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmesi ve örgüte karşı hissedilen güçlü bir bağ olarak tanımlanabilir. İşletmeler, çalışanlar ile arasında oluşan bu güçlü bağı koparmamak için personelini güçlendirmek amacıyla yapılan çalışmalara ek olarak çalışanlarını örgüte bağlamak için de birtakım faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Örgüte bağlı hale gelen çalışan, işletmelerin zorlu koşullarda başarılı olmalarını, etkin, verimli ve kârlı çalışmalarını sağlayabilmektedir.

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirmenin banka çalışanları üzerindeki örgüte bağlılığa olan etkisi incelenmiştir ve çalışmanın birinci bölümünde, personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi, tanımı, kapsamı, boyutları, davranışa ve performansa olan etkisi, nedenleri, benzer kavramlarla ilişkisi, süreci, dereceleri, unsurları, ortaya çıkmasına yol açan yeni yöntem

teknikleri, yararları, olumsuz yönleri, maliyetleri ve personel güçlendirmeye yönelik sıkça yapılan eleştirilerden söz edilmiştir. İkinci bölümünde; örgütsel bağlılığın tanımı ve kapsamı, önemi, yaklaşımları, faktörleri, örgütsel bağlılığı sağlamanın yolları, örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ve örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır. Üçüncü bölümünde; personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişki Trakya Bölgesi'nin üç ili olan Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde banka çalışanlarına yüz yüze anket uygulanarak yapılan alan çalışması ortaya konmuştur. Sonuç bölümünde ise; personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM I

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen varlığını sürdürmeye ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da personel güçlendirme oluşturmaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 157; Çavuş, 2008: 1289; Çavuş ve Akgemci, 2008: 230).

1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel açıdan bakıldığında, personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişi olduğu bilinmektedir. Sanayi devrimi öncesi mallar zanaatkârlar tarafından üretilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru, iktisadi mal ve hizmetler, vasıflı zanaatkârlar tarafından üretilme yoluna gidilmiştir (Hacımustafaoğlu, 2008: 4; Arda, 2006: 3).

1920'lerde ortaya atılan ve F.W. Taylor'un babası sayıldığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na göre düşünsel ve fiziksel işlerin birbirinden ayrılması gerekiyordu. Bu yaklaşımın kullanıldığı sistemde çalışanlar kendi yaptıkları faaliyetler dışında herhangi bir çalışmada bulunmuyorlardı ve işin düşünsel kısmı tamamen yönetim kademesine bırakılmıştı (Seçgin, 2007: 12). Bilimsel yönetim düşüncesi çalışanın itaatine dayanmaktaydı. Bu süreç, üretimi arttırmada başarılı olurken, çatışma ve yabancılaşma gibi olumsuz durumların da yaşanmasına neden olmuştur. (Hacımustafaoğlu, 2008: 5).

Personel güçlendirme kavramı, 20. Yüzyılın ortalarında, İnsan İlişkileri kuramcıları tarafından savunulan görüşlerle ortaya çıkmıştır (Emet, 2006: 12). Hawtorne Çalışmaları olarak bilinen ve Elton Mayo önderliğinde yürütülen deneylerde çalışanların yönetime katılımının sağlanmasının hem manevi, hem de maddi faydalar sağlayacağı iddia edilmiştir (Seçgin, 2007: 12). Bu çalışmalar personel güçlendirme düşüncesinin temeli ile de örtüşmektedir. İnsan odaklılık, takım çalışmasının teşviki, bireysel ve örgütsel olarak ortak amacın verimlilik olması gibi personel güçlendirme anlayışının önemli unsurlarının vurgulandığı görülmektedir (Hacımustafaoğlu, 2008: 5).

1950'lerde Mayo'nun görüşleri esas alınarak Maslow tarafından başlatılan ve beşeri ilişkiler olarak adlandırılan yaklaşıma göre çalışanlar sahip oldukları yetenekleri kullanmak isterler ve değerli gördükleri gayret isteyen hedefleri başararak tatmin olmaktadırlar (Seçgin, 2007: 12).

1960-1970 yılları arasında yöneticiler, çalışanların önerilerini almak suretiyle ve amaç belirlemede insancıl bir yaklaşımla, çalışanların katılımlarını sağlayarak fikirlerinin alınmasıyla işgücü devir oranının azaltılmasını amaçlamışlardır (Emet, 2006: 13).

1970'li yıllarda, başlangıcı 19.yüzyıla uzanan çalışanların katılım hakları ve isteklerinin yasal dayanağa kavuşturulmasını temel alan, Batı Avrupa'da yaygınlaşan Endüstriyel Demokrasi popüler bir yaklaşım olarak dikkat çekmiştir (Hacımustafaoğlu, 2008: 6). Bu yaklaşım, çalışanların itaati, hiyerarşik otorite kabulü ve sınırlı katılımı yerine takım çalışması, yüksek güvene dayalı ilişkiler, göreve içten bağlılık ve çalışanların uzmanlıklarından faydalanmayı içeren bir yaklaşımdır (Churin, 2006: 39).

1980'lerde kalite çemberleri, kâr paylaşımı gibi yönetime katılmayı güçlendiren kavramlar ortaya çıkmıştır. Aynı yıllarda meydana gelen pazarlama ve üretim alanındaki gelişmeler de yönetim literatürüne katkıda bulunmuştur (Özbek, 2008: 4). 1980 sonrası teknolojik gelişmelerin yaşandığı işletmelerin de bu zorlu sürece ayak uydurabilmesi için esnek bir yapı olmaya özen göstererek müşteri kavramına önem vermesi gerektiği anlaşılmıştır (Hacımustafaoğlu, 2008: 7).

Çalışanı güçlendirme anlayışı yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, 1990'larda örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirilebileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerin, bu sorunu çözmesinden kullanmaya başladıkları bir anlayıştır (Özbek, 2008: 5; Sönmez, 2007: 3).

Personel Güçlendirme anlayışı, çalışanların yönetime katılımının sağlanmasında, işgücü devir hızının düşürülmesinde ve iş tatminin sağlanmasında günümüz iş dünyasında çok önemli bir yere sahip olmuş durumundadır (Hacımustafaoğlu, 2008:7).

Tablo 1.1: Güçlendirmenin Gelişim Seyri

1920'li yıllar	İşçinin Uyum Göstermesi	Taylorist yaklaşım
1930'lu yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşçilerin kendini motive edebilmesi
1960'lı yıllar	İş Zenginleştirme	Çalışanlara "anlamlı" işler sunmak
1970'li yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım
1980'li yıllar	Çalışanların Katılımı	İşgören katılma biçimleri üzerinde durulur
1980'li yılların sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda Güçlendirme

Kaynak: Yılmaz Seçgin, *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007: 14

1.2.Personel Güçlendirmenin Tanımı

Örgütsel etkinlik açısından çalışanlara güç kazandırmayı amaçlayan güçlendirme kavramını açıklamadan önce, güç kavramının açıklanması yerinde olacaktır (Arda, 2006: 7).

Güç, kesin olarak istenilen sonuçlara ulaşabilmek için düşünce sürecini ve kendi davranışlarını yönetme yeteneği olarak tanımlanır (Sönmez, 2007: 19). Güç, bir kişinin başkalarının davranışlarını arzu edilen bir biçimde etkileme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ertürk, 2011: 133; Ertürk, 2009: 123; Yatkın, 2009: 130, Sönmez, 2007: 19; Zencir, 2004: 9).

Güç sahibi olanlar kişiler, grupları, olayları ve alınan kararları etkileme olanağına sahiptir (Zencir, 2004: 9). Bir bireyin bunu yapabilmek için de kişilik gücünü, uzmanlık gücünü, kaynak ve pozisyon gücünü kendinde toplaması gerekmektedir. Çalışanlara daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme yoluyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma hakkını verme, nihayetinde bireyin kendine olan güvenini artırmak suretiyle de kişilik gücünü artırarak güçlendirme uygulanmış olmaktadır (Yatkın, 2009: 130; Sönmez, 2007: 20; Koçel, 2005: 317-318; Bolat, 2003: 201).

Tablo 1.2'de güç ve personel güçlendirme kavramlarının farklılığını vurgulamak için yapılan karşılaştırma gösterilmektedir. İnsanlar hem güç sahibi olabilir hem de güçlendirilebilirler. Buna ilave olarak, biri diğer bir kişiye güç verebilirken, güç verilen kişi de kendisinin güçlendirilmesini kabul etmesi gerekir (Şenel, 2006: 16).

Tablo 1.2 : Güç ve Personel Güçlendirme Arasındaki Fark

GÜÇ	PERSONEL GÜÇLENDİRME
Dışsal kaynak	**İçsel kaynak**
Az sayıda insan sahip olabilir	**Güçlendirilen herkes sahip olabilir**
Başkalarına istediğini yaptırma yeteneğidir	**Başkalarına istediklerini yapmalarını sağlama yeteneğidir**
Rekabete yol açmaktadır.	**İşbirliğine yol açmaktadır**

Kaynak: Özlem Şenel, *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006: 17.

Personel güçlendirme, gücün çalışanlar ile paylaşılması (Carroll, 1994: 1) ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve örgüte yaptıkları katkının bilincine varmalarıdır. (Aktaş, 2008: 50).

Personel güçlendirme; işbirliği, paylaşma ve birlikte çalışma yolu ile karşılıklı güvene dayalı olarak, işgörenlerin kendi faaliyet alanlarında karar vermelerine izin veren bir anlayıştır. Yöneticilere, çalışanlara yol gösterme hakkı vermektedir. Ayrıca, çalışanları motive etme, bilinçlendirme ve yardımcı olmayı ön planda tutmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 77).

Personel güçlendirme kavramının temelinde işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin gerekli olduğudur (Arda, 2008: 10). Ayrıca personel güçlendirme, güçlendirilmemiş birey ve grupların, içlerinde bulundukları durumu iyileştirmelerini ve kendi hayatlarının kontrolünü kendi ellerine almalarını da sağlamaktadır (Arneson and Ekberg, 2006: 37).

Çok boyutlu yapıya sahip olmasından dolayı personel güçlendirmenin farklı bilim adamları tarafından yapılmış olan değişik tanımları mevcuttur. Bu tanımlamalardan birkaçı aşağıda yer almaktadır (Allanazarov, 2008: 6).

Personel güçlendirme Ginnoda tarafından çalışanların yaptıkları işlerin sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve bilgi paylaşımı, işbirliği, eğitim ve takım

çalışması yoluyla onların karar verme yetkilerini, performanslarını artıran bir yöntem olarak tanımlanır (Karahan ve Yılmaz, 2010: 157).

Bowen ve Lawler (1992) için personel güçlendirme; "çalışanlara karar verme olanağının tanınması" olarak tanımlarken, Pastor (1996) ise "çalışanların kendi faaliyetlerinde sorumluluk almalarının sağlanması" şeklinde tanımlamıştır. Birinci tanım işletmelerde personel güçlendirme kültürünün yaratılması ile ilgiliyken, ikinci tanım ise başarılı bir personel güçlendirme uygulamasında çalışanların önemini belirtmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 284).

Whitmore (1988) güçlendirmeyi, "insanların içinde yaşadıkları toplumda ve yaşamlarını etkileyen kurum ve kuruluşlar üzerinde bir etkiye sahip olmalarını sağlayan ve sayesinde insanların bireysel ve sosyal değişimler yaşadığı interaktif bir süreç" olarak tanımlar (Lord and Hutchison, 1993: 3).

Zemke ve Schaff' a (1989) göre, çalışanların güçlendirilmesinde, ön cephede olan çalışanlara yani müşteriler ile doğrudan iletişimde bulunan çalışanlara özgürlük verilmesinin gerekli olduğu, yaratıcılık ve yenilikleri uygulama konusunda da çalışanların cesaretlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Karakoç ve Yılmaz, 2009: 5).

Ripley (1992) ise personel güçlendirmenin, bir kavram, bir felsefe, bir dizi örgütsel davranış ve program olduğuyla ilgili tanımlar yapmış ve bu kavramları aşağıdaki gibi ele almaktadır (Çavuş, 2006: 41-42):

Bir Kavram Olarak Personel Güçlendirme: Birtakım yetkilerin, yönetsel ayrıcalıklarının personele verilmesidir

Bir Felsefe Olarak Personel Güçlendirme: Paylaşılan örgüt vizyonuyla, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada, personele izin verilmesidir.

Örgütsel Davranış ve Program Olarak Personel Güçlendirme: Personelin ve örgütün başarısı için, personeli bir arada tutarak, bilgi ve becerilerini en üst seviyeye getirmesine izin verilmesidir

Personel güçlendirme, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon açısından incelendiğinde farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır (Şenel, 2006: 3). Bir ilişkiler biçimi olarak değerlendirildiği zaman güçlendirme, yöneticinin sahip olduğu güç ve kontrolü göreceli olarak daha az gücü olan kişilere devretmesidir (Kanungo, 1992: 417). Motivasyon açısından bakıldığında ise 'işgörenin işe bağlılığını, işe ve işyerine dair olumlu duygularını güçlendirmeye yönelik psikolojik bir yatırım' olarak ifade edilmektedir. (Şenel, 2006: 3; Çavuş, 2006: 42; Zencir, 2004: 23).

Personel güçlendirme çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı ve organizasyon amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ifade eder (Çalışkan, 2006: 29).

Personel güçlendirme kavramının sınırları ise, güçlendirme kültüründe, tüm katılanlarının rollerini, sorumluluklarını ve özgürlük derecelerini belirledikleri için çok önemlidir. Sınırların belirlenmesinde izlenecek en iyi yol da personel güçlendirmenin ne olmadığının bilinmesidir. (Çavuş, 2006: 43).

Tablo 1.3 personel güçlendirmenin ne olup olmadığı hakkında detaylı ve anlaşılabilir bilgiler içermektedir. Tablodaki bu açıklamaların ortak noktalarından hareketle personel güçlendirme; personelin içinde bulunduğu örgütün misyon ve hedeflerini belirleme, işiyle ilgili şartları belirlemede ve karar vermede sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarını kullanarak, inisiyatif kullanabilecekleri, olaylar üzerinde kontrollerinin olduğunu hissedecekleri ortamın oluşturulması için üst yönetimin sahip olduğu bilgi, güç ve yetkinin paylaşılması olarak tanımlanır (Çavuş, 2006: 43).

Tablo 1.3: Personel Güçlendirmenin Özellikleri

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Nedir?	Ne Değildir?
Anlaşılabilir bir vizyon, davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar.	Herkesin özgürce hareket edebileceği istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisinin çizebileceği bir ortam.
Bütün karar ve davranışlara ekip üyelerinin tümünün yüksek derecede katılımı ve desteğinin alınmasıyla yaratılan uzlaşma	Her karar ve davranış için kişilerin oy verdiği demokratik bir işleyiş.
İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitim, para, zaman konusunda belirginlik. Ekip olarak hareket etmek, yaratıcı olmak, sorunları çözmek.	Gerekli araç, yönlendirme ve rehberlik olmadan işlerin yapılması için ekibin serbest bırakılması.
Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam	Sonuçların önemsenmediği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam
Ekibin başarısı için, bütün ekip üyelerinin kararlara katılımı, sonuçlar ne olursa olsun kendisinin ve ekibin davranışlarını sahiplenme	İşler yolunda gitmediğinde suçlama ya da savunmaya geçme, özür dileme; sorumluluk almadan, karar verme ve harekete geçebilme özgürlüğüne sahip olma beklentisi

Kaynak: Özge Demiral, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008: 11

Personel güçlendirme ile ilgili tanımlar incelendiğinde, güçlendirmenin temel unsurları çalışanları karar verme aşamasına dâhil etmek, çalışanlara yetki vermek ve çalışanların kendilerini geliştirmesini sağlamak olduğu görülmektedir. Bu bağlamda personel güçlendirme kavramının işe yönelik yaklaşımlardan çok farklı olduğunu söylemek mümkündür. İşe yönelik yaklaşımı benimseyen işletmeler ile

personel güçlendirmeyi benimseyen işletmeler arasındaki fark Tablo 1.4'te gösterilmektedir (Zencir, 2004: 24).

Tablo 1.4: Personel Güçlendirmenin İşe Yönelik Yaklaşımlardan Farkı

	İşe Yönelik Yaklaşım	Personel Güçlendirme
İş Bölümü	Düşük yetki	Yüksek yetki
İş Tahsisi	Sınırlı ilgi	Yüksek ilgi
Güç	İşe göre sınırlı	Sınırsız
Vaatler	Maddi ödüller	Kararlara katılım
Kültür	Kontrole dayalı	Güvene dayalı
Temel İş Stratejisi	Düşük maliyet, çok iş	Farklılaştırılmış, kişiselleştirimiş iş
Tüketici İlişkileri	Kısa sureli, iş ile sınırlı	Uzun süreli ilişki
Teknoloji	Rutin, basit	Rutin olmayan, değişken
İş Çevresi	Bilinen, beklenen, az sürprizli	Tahmin edilemez, çok sürprizli

Kaynak: Ebru Zencir, *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004: 24

Yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere işe yönelik yaklaşımları benimseyen işletmeler, çalışanlara az yetki vererek, işlerini sınırlayarak, kontrole dayalı, müşteri ile ilişkilerini kısa süreli tutarak günümüz koşullarına ve gelişen teknolojiye ayak uyduramayabilirler ve yok olup gitme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirler.

Motorola, Marrıot, Wal-Mart, Mc Donalds, Southwest Aırlınes gibi personel güçlendirme anlayışını uygulayan işletmeler ise (Doğan, 2006: 107-108), çalışanlara duydukları güven duygusuyla onlara fazla yetki vererek, kararlara katılımlarını sağlayarak, düşüncelerini özgürce ifade etme ortamı yaratarak, müşteriler ile uzun, kalıcı ilişkiler sağlayarak, günümüz koşullarına ve sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurabilirler ve uzun ömürlü bir işletme hâline gelebilirler.

Personel güçlendirme anlayışının işletmenin genelinde ödül, bilgi ve güç dağıtımını uygulayan işletmelerde kullanıldığını araştırmalar göstermektedir. Geleneksel kontrole dayalı yönetim sisteminin, yüksek performansa ulaşmak için kaldırıldığı işletmelerde de bu anlayışın kullanıldığı belirtilmektedir. Örneğin Motorola firması bu şekilde güçlendirilen takımlar yeni çalışanların eğitimi, bütçe

yönetimi ve geliştirilmesi, rutin bakım ve malzeme tedariki gibi alanlarda bu yetkilerini kullanmayı tercih etmişlerdir (Doğan,2002:152; Özgen ve Türk,1997: 78).

Bu tanımlardan yola çıkarak kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse personel güçlendirme; "çalışanların kendilerini yetkisel anlamda ve içsel kişilikleri açısından rahat ve yeterli hissettikleri (cesaretlendirme), örgütün amaçlarına ulaşmada düşünsel açıdan katkılarını sağlayabilecekleri (katılım, karar verme, sorun çözme), işlerinin gerçek sahibi olarak kendilerini görebilecekleri (iş sahiplenme) ve işlerinin dışındaki yaşantılarında yaptıkları ile gurur duyabilecekleri, ayrıca işleri ile ilgili kendilerini sürekli geliştirebildikleri (eğitim) bir ortam sağlanması süreci" dir (Şimşek, 2006).

1.3. Personel Güçlendirmenin Kapsamı

Personel güçlendirmenin kapsamı ile ilgili olarak birbirine zıt iki bakış açısı vardır**.** Birincisi yukarıdan aşağıya yani "mekanistik" olarak; ikincisi ise, aşağıdan yukarıya yani "organistik" olarak iki bakış açısı vardır. Mekanistik yaklaşımda, üst düzey yöneticilerin yaklaşık olarak yarısı personel güçlendirmenin yetki ve sorumluluk devri olduğunu düşünmektedirler ve çalışanların sonuçlardan sorumlu tutulmasının gerektiğine inanırlar. Organist yaklaşımda ise; yöneticiler, personel güçlendirmenin risk alma, gelişme ve değişim olduğunu belirtmektedirler. Personelinin eksikliklerinin olabileceğini ve bu nedenle cezalandırılmasının gerekli olmayacağını, onları motive ederek, gelişmelerine katkıda bulunmak istemektedirler (Aktaş, 2008: 50; Allanazarov, 2008: 5-6, 11; Doğan, 2006: 167; Doğan, 2006: 30).

Birey, bir insan kaynakları unsuru olarak örgütün en önemli parçalarından biri olarak görülmektedir. Örgütlerin türü, amacı ve işlevi ne olursa olsun, örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi, örgütte çalışan personelin performans düzeyini arttırmaktır. Performansı artırma çabası, örgütün işgücünün en etkin şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. (Yatkın, 2009: 132).

Aşağıdaki Tablo 1.5'te Personelin güçlendirildiği ve güçlendirilmediği örgüt yapısı karşılaştırmalı olarak görülmektedir.

Tablo 1.5: Personelin Güçlendirildiği ve Güçlendirilmediği Örgütlerin Karşılaştırılması

Personelin Güçlendirildiği Örgüt Yapısı	Personelin Güçlendirilmediği Örgüt Yapısı
Bireyler ve takımlar örgüt amaçlarına odaklanmaktadırlar	Bireyler kendi işlerine ve dinlenme sürelerine odaklanmaktadır.
Problemler ve hatalar açık iletişim ortamında tartışılmaktadır	Problemler ve hatalar gizlenmekte ya da görmezden gelinmektedir
Müşterilerin ve örgütün sorunların ilişkin tarafsız problem çözme teknikleri uygulanmaktadır	Müşterilerin ve paydaşların sorunlarının çözümünde bürokratik işlemler zamanın ve kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır
Kararlar, bilgiye kolaylıkla erişilebilen bir ortamda alınmaktadır	Kararlar büyük ölçüde üst yönetimin fikirleri doğrultusunda alınmaktadır
Geribildirim düzenli yapılmaktadır	Geribildirimden kaçınılmaktadır
Risk alabilmek büyümenin ve gelişmenin temel şartıdır, hatalardan ders alınmaktadır	Bireyler hata yapma korkusuyla risk almaktan kaçınmaktadır
Kötü performansın nedenleri araştırılmakta ve düzeltmek için çözüm yolları aranmaktadır	Kötü performans önemsenmemektedir.

Kaynak: Selen Doğan ve Özge Demiral, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2009: 52

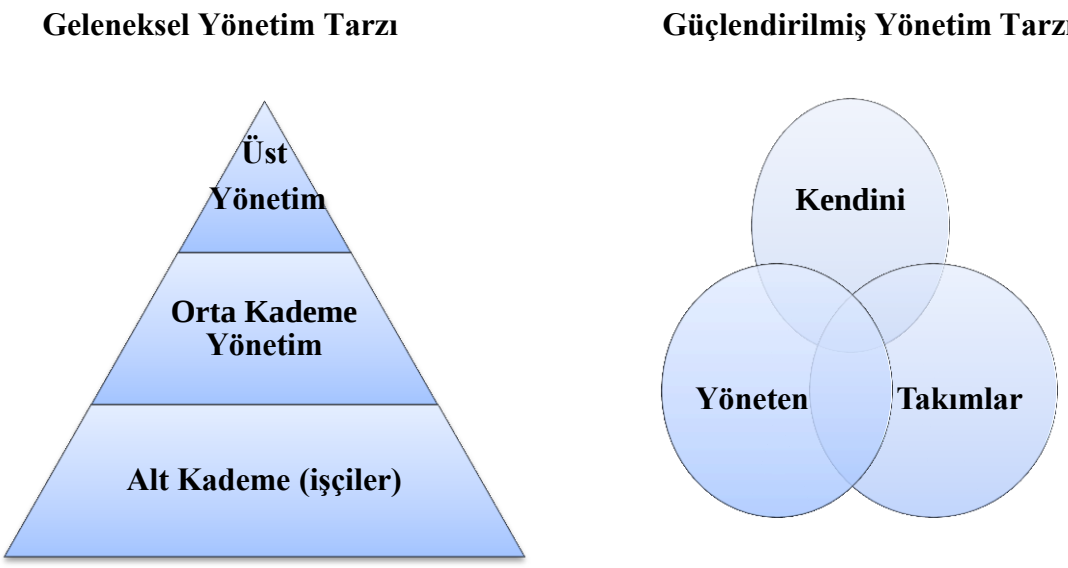
Yukarıdaki tabloya bakıldığında personelin güçlendirilmediği örgütün yapısında, kararların üstler tarafından verildiği ve uygulandığı, çalışanların fikrinin önemsenmediği, yapılan hataların gizlendiği, geri bildirimin olmadığı, demokratik ortamın yaratılmadığı, özendirme-teşvik çalışmalarının yapılmadığı geleneksel yönetim tarzı benimsenmiştir.

Personelin güçlendirildiği örgütün yapısında ise, güçlendirilmiş yönetim tarzı benimsenmiş olup, çalışanların risk alma ve hata yapma korkusu olmadan kararlarını özgürce ifade ettiği, düzenli olarak geri bildirim aldıkları ve çalışanların önemsendiği görülmektedir.

Personelin güçlendirildiği örgütlerde güçlendirilmiş yönetim tazını benimseyen yöneticiler de çalışanlarına güven duyan, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunu veren ve çalışanlarının inisiyatif kullanmalarını destekleyen bir anlayışı benimserler (Özgen ve Türk, 1997:76). Aynı zamanda, işletmenin yapısına uygun politikaları daha kolay bir şekilde belirlemektedirler (Kobu, 2008: 19).

Ayrıca bu örgütlerde kendini yöneten takımların oluşturulduğu ve her takımın bir biri ile kordineli olarak çalıştığı bir örgüt yapısı da görülmektedir (Allanazarov, 2008: 8). Bu takımlar iş süreçleri, çalışma yöntemleri, takım üyelerinin rolleri ve kalite güvencesinin sağlanması konusunda belirli oranlarda bağımsız olarak hareket etmektedirler. Yani bu takımlar bir ölçüde kendi programlarına ilişkin planlar yapmakta, program geliştirip bunları uygulama imkânına sahip olmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan:431).

Şekil 1.1' de geleneksel yönetim tarzı ile güçlendirilmiş yönetim tarzı arasındaki farklılık belirtilmektedir (Allanzarov, 2008: 8).



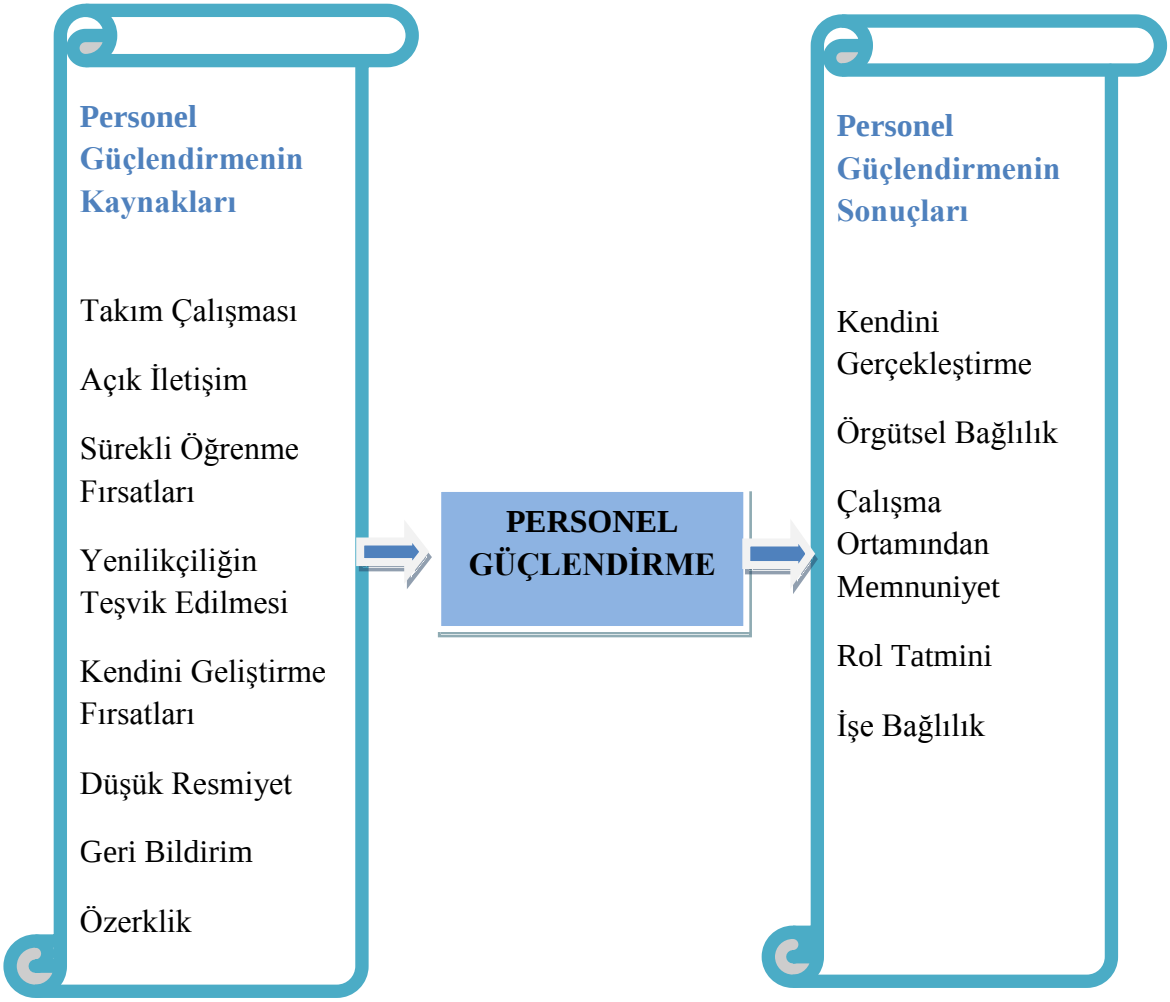
Şekil 1.1 Geleneksel ve Güçlendirilmiş Yönetim

Kaynak: Yalkım Allanazarov, *Personel Güçlenirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008: 9

Güçlendirilmiş çalışanlar, hem kendileri hem de işyerleri için fayda sağlarlar. Kendi işlerinde ve yaşamlarında belli bir amaca yönelik hareket ederler ve katılımları ile, doğrudan, çalışma ortamlarındaki sistemlerde sürekli iyileşmeyi sağlarlar (Özdaşlı, 2002: 84-85). Güçlendirilmiş bir organizasyonda çalışanlar en iyi düşünce ve fikirlerini işyerlerine karşı sahiplenme, gurur ve heyecan gibi duygularla ortaya koyarlar (Maanzor, 2011: 38). Ayrıca sorumlu davranırlar ve organizasyon çıkarlarına çok önem verirler (Özdaşlı, 2002: 85).

Özellikle müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan çalışanlar için güçlendirme kavramı çok önemlidir. Çünkü, bu çalışanlar müşterilerin işletmeden neler beklediğini, işletmenin hizmetlerinden memnun kalıp kalmadıklarını, sorunlarını vs. birebir iletişim halinde öğrenebilmekte ve çözüm arayışına girmektedirler. Schlessinger ve Heskett (1991)'in de belirttiği gibi, ön cephede olan yani müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan çalışanların güçlendirilmesi, müşteri memnuniyetinin ve hizmetinin sürdürülmesindeki "başarısızlık döngüsünün" kırılmasını da sağlamaktadır (Ayupp ve Chung, 2010: 561-563). Çünkü, mükemmel bir müşteri hizmeti, ancak güçlendirilmiş bir işgücü ile sağlanabilmektedir (Doğan, 2006: 105).

Koçel'e (2005, s.419-420) göre ise, personelin güçlendirildiği örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi üzerinde en önemli etki yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı, katılımcı olması ve bilgi paylaşımını benimsemesi, yaşanan başarıları veya başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi, hata yapma korkusunu ortadan kaldırması, çalışanların performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin bir geribildirim sağlaması, misyon ve vizyonu tarif etmesi ve paylaşması ve çalışanlara koçluk yapması güçlendirmeyi etkiler (Arslantaş, 2007: 229). Aşağıdaki şekil 1.2' de de görüldüğü gibi, böyle bir örgütte çalışanlar gerçekleştirdikleri rollerden, çalışma ortamından memnun kaldıklarında işine ve örgütüne bağlanma gibi birtakım olumlu sonuçlara yol açmaktadır.



Şekil 1.2 Personel Güçlendirmenin Kaynakları ve Sonuçları

Kaynak: Selen Doğan ve Özge Demiral, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2009: 53

1.4.Personel Güçlendirmenin Boyutları (Yaklaşımları)

Yaklaşık yirmi yıllık süreç içerisinde personel güçlendirme konusunda iki temel yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi iş yerinde personeli güçlendirici sosyal-yapısal faktörleri göz önünde bulunduran yaklaşım, ikincisi ise personelin

psikolojik-motivasyonel yönünü göz önünde bulunduran yaklaşımdır. Aşağıda bu iki yaklaşımın temel özelliklerinden bahsedilmektedir (Çavuş, 2006: 69).

1.4.1.Davranışsal Boyut (Yapısal Güçlendirme)

Davranışsal yaklaşım teorisi, çalışanların davranışlarını etkileyen koşulları araştıran Kanter tarafından 1993 yılında geliştirilmiştir. Yapısal güçlendirme için Kanter tarafından geliştirilen dört yapı vardır. Bunlar (Allanazarov, 2008: 37) ;

- Çalışanın kendini geliştirebilmesi için mesleğinin sınırları dışındaki faaliyetlere katılabilmesi,
- Örgütle ilgili tüm bilgiye ulaşabilmesi, çalışanın mesleki sorumluluğuna sahip olması,
- Karar vermede desteğe sahip olabilmesi,
- Çalışanın istediğinde kaynaklara ulaşabilmesi olarak sıralanabilir.

Yukarıda sıralanan dört yapıdan ne kadarının mevcut olduğuna bağlı olarak, çevre ya daha fazla ya da daha az güçlendirme sağlayacaktır. Yapısal güçlendirme teorisi bir örgütte davranışın nedensel etkenlerine yoğunlaşmaktadır. Örgütteki tüm çalışanlara fırsat ve güç sağlandığında çalışanın gösterdiği davranışlar etkili olur, örgütsel çıktılar artar ve daha fazla iyileşme görülür (Allanazarov, 2008: 37-38).

Davranışsal yaklaşım, bir yandan güçlendirme konusunda üst yönetime düşen görevlerin neler olduğunu ve yöneticilerin neler yapması gerektiğini açıklamaya çalışırken; diğer yandan da güçlendirmeyi engelleyen sınırlamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğini belirtmeye çalışır. Bu bakış açısından hareketle, yazarlardan bazıları güçlendirmeyi, gücün, üst yönetimden, orta kademe yöneticilere ve buradan da çeşitli yollarla alt kademe çalışanlarına iletilmesi, şeklinde ele almaktadırlar (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 217; Bolat, 2003: 201).

Bazı yazarlar ise; güçlendirmeyi, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi olarak ele almaktadır (Yang ve Lee, 2009: 14; Bolat, 2003: 201). Böylece çalışanlar, işin yapılma şekli içerisinde stratejik düzen ve çalıştıkları yer hakkında daha bilgili olurlar ve daha fazla sorumluluk alırlar (Uner ve Turan, 2010: 2).

Bu yaklaşım güçlendirmeyi, bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybı olduğu bir oyun olarak da görmektedir. Yani yöneticilerin güçlerini ve yetkilerini kaybettikleri, astların ise ek yetkiler ve sorumluluklar kazandıkları bir oyun olarak görmektedir (Yang and Lee, 2009: 14).

Boren güçlendirmeyi, güven temel alınarak astların potansiyellerini ve kapasitelerini arttırmaya yarayan çeşitli beceriler kazandırması olarak tanımlar (Lee ve Koh, 2001: 685). Benzer şekilde Hales ve Klidas (1998) güçlendirmeyi; bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak; Cunningham vd. (1996) güçlendirmeyi, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılması olarak tanımlarken; Erstad (1997) ise güçlendirmeyi, çalışanlara işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkânların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanması olarak tanımlamaktadırlar (Pelit, 2011: 211; Bolat, 2003: 201).

Yukarıda belirtilen tanımlar doğrultusunda güçlendirmenin davranışsal boyutu, yöneticinin üzerine düşen görevlerini yapması, sahip olduğu gücü astlarla paylaşması, astlara çeşitli beceriler kazandırması ve gerekli ortamı çalışanlarına sağlaması olarak ifade edilebilir.

Koçel tarafından personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etkinin yöneticilerin davranış ve yönetim tarzları olduğunu belirtmektedir (Özbek, 2008: 8). Bu noktadan hareketle yöneticinin üzerine düşen görevlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bolat, 2003: 202):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak
- Örgüt içinde katılımcılığı ve yetki devrini arttırmak
- Çalışanları sürekli eğitmek ve geliştirmek
- Etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak
- Örgüt içinde bilgi paylaşımını sağlamak
- Kaynakları bir araya getirmek ve dağıtmak (Hamel ve Breen, 2007: 32).

- Çalışanın hata yapma korkusunu ortadan kaldırıp, karar verip uygulamasını teşvik ederek motivasyon yaratmaktır (Özbek,2008:9).
- Örgüt içinde geri bildirim uygulamasını sağlamak. Çünkü geri bildirim değişim ve gelişim ile ilgili bir kavram olduğu için hem çalışanlar hem de yöneticiler için önem arz etmektedir (Pocket, 2011: 9).

Sonuç olarak çalışanların yapısal olarak güçlendirilmesi, yetki devri, kararlara katılım hakkı, kaynaklara ve bilgiye erişim, eğitim gibi çalışanın işyerinde etkili bir şekilde faaliyette bulunabileceği koşulların sağlanmasını ifade etmektedir (Allanazarov, 2008: 38). Bu açıdan bakıldığında yönetimin görevi, herkesi cezbeden bir misyon, esnekliğe ve özerkliğe sahip bir yapı, katılımcılığı ödüllendiren ancak risk almayı cezalandırmayan bir örgüt ortamı oluşturmaktır. Güçlendirme ancak bunu gerçekleştirebilen bir örgütsel yapı içerisinde hayat bulmakta ve kalıcı olmaktadır (Çavuş, 2006: 70).

1.4.2. Psikolojik Boyut

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunda güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların işgörenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanılmıştır (Durukan, Akyürek ve Coşkun, 2010: 413; Pelit, 2008: 32).

Psikolojik güçlendirmeyi ilk tanımlayanlardan Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulların belirlenmesi yoluyla ve hem resmi kurumsal uygulamaların hem de yeterlilik bilgisi sağlayan gayriresmi tekniklerin ortadan kaldırılması yoluyla çalışanların öz yeterlilik duygusunu arttırma süreci olarak tanımlamışlardır (Kimura, 2011: 45; Vasugi, Kaviatha ve Prema, 2011: 669; Shafiezadehgarousi, 2011: 22-23; Zhang ve Bartol, 2010: 110; Yang ve Lee, 2009: 14; Ghani, Hussin ve Jusoff, 2009: 162; Karakoç ve Yılmaz, 2009: 5; Seibert, Silver, Randolph, 2004: 332; Barrington ve Alberta, 1999: 182). Öz yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi, bireysel güçsüzlüğe neden olan örgütsel faktörler, yönetim tarzı, ödül sistemi ve iş planı gibi faktörlerin indirgenmesi ile mümkündür (Arslantaş,

2007: 84-85). Ayrıca güç kavramına odaklandıklarını belirterek gücün kontrollü bir şekilde çalışanlara verilmesiyle çalışanların kendi karalarını verebileceğini ve yürütebileceğini ifade etmişlerdir (Arslantaş, 2007: 229).

Thomas ve Velthouse, Conger Kanungo'nun çalışmasından hareketle güçlendirmenin çok boyutlu bir kavram olduğu için tek boyutla anlaşılamayacağını ifade etmişlerdir (Gül ve Çöl, 2004: 250). Benzer şekilde Thomas ve Velthouse (1990) yönetsel uygulamalar ile psikolojik güçlendirmenin birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler (Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 36). Yazarlar güçlendirmeyi, *"bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu"* şeklinde tanımlamaktadırlar (Njie, Fon ve Awomodu, 2008: 13; Ceylan, Çöl ve Gül, 2005: 36).

Spreitzer da (1995), Thomas ve Velthouse'un yaptığı tanımlamaya benzer olarak güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114; Arslantaş, 2007: 230). Söz konusu boyutlar; anlam, yetkinlik, özerklik ve etkidir.

Anlam: Bazı kaynaklarda *"Bireyin işteki ihtiyaçları ve değerleri, davranışları ve inançları arasındaki uyumun amacı ya da anlamı demektir"* (Chen, 2011: 8; Uner ve Turan, 2010: 3; Borghei, Jandaghi, Matin ve Dastani, 2010: 66; Sutherland, Bruin ve Crous, 2007: 62; Spreitzer ve Doneson, 2005: 8; Spreitzer, Janasz ve Quinn, 1999: 512; Jawahar, 1998; Spreitzer, 1996: 484) şeklinde tanımlanırken, bazı kaynaklarda ise, *"Bir bireyin standartlarına ve prensiplerine bağlı olarak değerlendirilen amaç ya da iş hedefinin değeri olarak"* tanımlanmaktadır (Zahrani, 2011: 55; Chen, 2011, 11; Gkorezis, Hatzithomas ve Petridou, 2011: 84; Sharma ve Kaur, 2011: 110; Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010: 38; Borghei vd., 2010: 66; Ongori, 2009: 11; Ökten, 2008: 13; Seıbert vd., 2004: 335; Dewettinck, Singh ve Buyens, 2003: 5; Lee ve Koh, 2001: 686; Ugboro ve Obeng, 2000: 248-249; Spreitzer, 1995: 1443).

Eğer birey yapılması gereken görevi yapmaya değer buluyorsa, o zaman iş anlamlı hâle gelmekte, eğer görevi önemsiz buluyorsa, görev anlamsız hâle

gelmektedir (Jawahar, 1998). Anlamsızlığın; duyarsızlık, önemli olaylardan uzak kalma ve dışlanma ile sonuçlandığına inanılır. Yüksek anlamlılık, öncekinin aksine, enerjiyi odaklayabilme, dahiliyet ve bağlılıkla sonuçlandığı düşünülür (Thomas ve Velthouse, 1990: 672).

Yetkinlik: Çalışanın yapılan işin gereklerini yerine getirecek yetenek ve inanca sahip olmasıdır (Çavuş, 2006: 71). Çalışanlar, başarılarının önünde önemli bir engele sahip olmadığında ve bir işi yapmayı denemede hevesli olduklarında, minimum verimlilik ve kabiliyete sahip olarak yetkinlik duygularını geliştirdiklerinde güçlendirildiklerini hissederler (Akbar, Saeid, Mehdi, Saeid, 2010: 45).

Özerklik (Otonomi): Çalışanlar işlerine ne zaman başlayıp ne zaman bitirecekleri konusunda söz sahibi oldukları, işlerini yaparken ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiği ve genel olarak yaptıkları işi kendileri idare ettiği zaman var olurlar (Choong, Wong and Lau, 2011: 239). Çalışanların işlerini planlama, düzenleme ve kontrol etme bağlamında kullanabildikleri takdir yetkisidir (Sayın ve Şen, 2001: 197).

Etki: Etki, görev amacını yerine getirmek açısından "fark yaratmak" olarak görülen davranış derecesidir, yani bireyin görev alanında önceden hedeflenen etkiler sağlamaktır (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Spreitzer (1995-1996), etkiyi, işte fark yaratmak için, stratejik, yönetsel ve operasyonel sonuçlar üzerinde bir etkiye sahip olma durumu olarak tanımlar (Rawat, 2011: 143; Janssen, 2004: 57; Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997: 681). Etki oluştuğunda, çalışanlar daha iyi performans gösterebileceklerini ve kurumda daha önemli bir etkiye sahip olduklarını hissederler. Bu durumda yöneticiler, çalışanlarını, önceden atanmış görevleri tamamlayarak şirketin çıkarlarına faydalı olacakları konusunda onay vermelidir. Yöneticiler, astlarına, çalışma ortamlarındaki operasyonel değişiklikler hakkında görüş ve önerilerini paylaşabilecekleri önemli fırsatlar sağlamalıdır. Bunun, çalışanların işteki başarıları üzerinde olumlu etkisi olacaktır (Choong vd, 2011: 239).

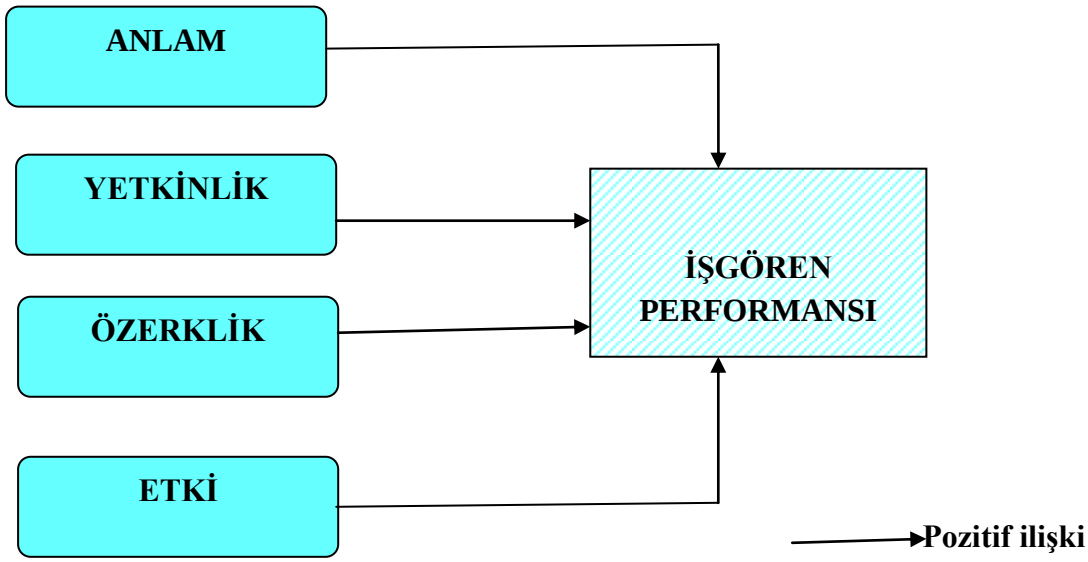
Spreitzer (1995) psikolojik yetkilendirme modelinde dahil olan dört boyutun hepsinin bölünmez kapsamlı ve faydalı tek bir yapı oluşturmak için bir araya

geldiklerini göstermiştir. Eğer bu dört modelden herhangi biri bile çıkarılırsa, tüm güçlendirme başarısız olacaktır (Sutherland vd., 2007: 62). Ayrıca Spreitzer (1995) bu dört kavramın, bir iş alanına yönelmede etken bir rol oynadığını da belirmektedir (Kimura, 2011: 45; Spreitzer, 2008: 57; Spreitzer and Doneson, 2005: 8; Spreitzer, 1996: 484). Bu dört kavramın etken bir rol oynaması, bireyin kendi iş alanını ve iş içeriğini kendisinin şekillendirmeyi dilemesi ve hissetmesi anlamına gelmektedir (Stander ve Roothman, 2009; Tuuli and Rowlinson 2009: 1335; Lee and Koh, 2001: 685). Ayrıca, her bir boyuta yönelik bireyin yüksek puan alması, güçlendirildiğine yönelik algısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Burada önemli olan, yöneticilerin çalışanlarını güçlendirmek için bir çaba göstermesidir. Aksi hâlde çalışanların güçlendirildiğini söylemek mümkün değildir (Arslantaş, 2007: 85).

Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı üst yönetimin yapması gerektiği uygulamalar ve bu uygulamaların işgörenlerce ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı açıdan ele alınmaktadır. Burada önemli olan, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Bu iki kavramdan birisine ağırlık verildiğinde hep bir taraf eksik kalmakta ve göz ardı edilmiş olmaktadır. Oysa güçlendirme, her iki kavramı yani hem yönetsel uygulamaları hem de işgörenlerce bu uygulamaların ne şekilde algılandığını ve işgörenlerin kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, işgörenler arasında farklı şekillerde algılanmış olabilmektedir. Örneğin işgörenlerden bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederlerken, bazıları biraz, bazıları ise hiçbir şekilde güçlendirilmiş hissetmezler (Çöl,2008: 38; Bolat, 2003: 205).

Konuya sadece işgörenlerin nasıl algıladığı temelinde yaklaşıldığında ise, yine gerçek anlamda güçlendirmeden söz etmek mümkün değildir. Çünkü, işgörenleri güçlendirebilmek için gerekli olan koşullara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle işgörenlerin mevcut koşulları nasıl algıladığı, ne hissettikleri araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bu bilgiler ışığında, güçlendirme için gerekli olan koşulların da sağlanması gerekmektedir (Çöl, 2008: 38; Bolat, 2003: 205-206).

Spreitzer (1995) güçlendirme algıları ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. İşlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olan işgörenler, sahip olamayanlara göre daha yüksek performans göstereceklerdir (Çöl, 2008: 39). İşgörenlerin güçlendirme algıları Şekil 1.3'te gösterilmektedir.



Şekil 1.3 Güçlendirme Algıları

Kaynak: Güner Çöl, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt: 9, Sayı:1, 2008: 40

Bu açıklamalar dikkate alınarak güçlendirmeyi; "*Astların işleriyle ilgili tüm kararları yöneticiye danışma ihtiyacı duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkânlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereksinim duyacakları yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması"* şeklinde tanımlamak mümkündür (Çöl, 2008: 38; Çöl, 2004).

1.5.Personel Güçlendirme Uygulamalarının Davranışa ve Performansa Olan Etkisi

Personeli güçlendirme uygulamalarında üzerlerine önemli görevler düşenlerden biri yöneticilerdir. Yöneticiler organizasyonel bütünlüğü sağlamak amacıyla gerekli alt yapıyı sağlamalı ve kendi yönetim anlayışları ile personelin düşünce tarzları arasında geçişi uyumlu hale getirebilmelidirler (Aktaş, 2008: 79).

Bir işletmenin verimliliği, o işletmenin işgöreninin ne derece etkili yönetildiğine ve kullanıldığına bağlı olmaktadır. Bu nedenle yönetici, çalışanlarıyla etkili biçimde çalışma yeteneğinde olmalı ve bu kişileri yönetmenin doğuracağı türlü sorunları başarılı biçimde çözebilmelidir (Şenel, 2006: 31).

Personel güçlendirmede yöneticinin karşısına çıkan en önemli sorun, çalışanlarını nasıl güçlendireceğidir. Personel güçlendirme, yönetimin çalışanların katılımını, örgütsel etkinlik ve verimliliği iyileştirmeyi, müşteri odaklılık ve takım çalışmasının vurgulanmasını, örgütsel öğrenme ve sürekli eğitimi, işletmenin başarı ve başarısızlık hikâyelerini, bunlardan çıkarılacak dersleri aktararak paylaşmayı, kişinin içindeki güçlü yetenekleri açığa çıkarmayı teşvik etmesi ve bu alanlarda çalışanı güçlendirmesi ve cesaretlendirmesi sürecidir (Şenel, 2006: 45). Bu olumlu sürecin yönetici ve çalışan davranışına olan etkileri ise aşağıdaki Tablo 1.6'da gösterilmektedir.

Başarılı bir personel güçlendirmenin uygulanabilmesi için yöneticilerin işletmelerde personel güçlendirmeyi desteleyici bir kültür yaratması ve uygulaması gereklidir. Bunu yaparken de yönetici gerek davranışlarıyla olsun gerek yaptıklarıyla olsun çalışanlarına bu uygulamayı benimsetmesi ve onlara gerekli olan gücü, yetkiyi vermesi gereklidir.

Böylece, çalışanlara güç verildiğinde; bir çalışan işin sahibi olduğunu, kendisine sorumluluk verildiğini, işinin ve rolünün önemli olduğunu, etkileme gücünün bulunduğunu, kendisini işi ile tanımlayabileceğini, kontrolü elinde tuttuğunu, yaratıcı olabileceğini ve kendisine değer verildiğini hissedecektir (Şenel, 2006: 33). Çalışanlar bu süreçte, hesaplanmış riskler almayı tercih ederler. Yani,

çalışanların sınırlarını zorlayan ve yalnızca üstesinden gelebileceği riskleri alırlar ve gerçeklerle bağdaşmayan durumlardan da uzak durmayı tercih ederler (Baltaş, 2009: 18).

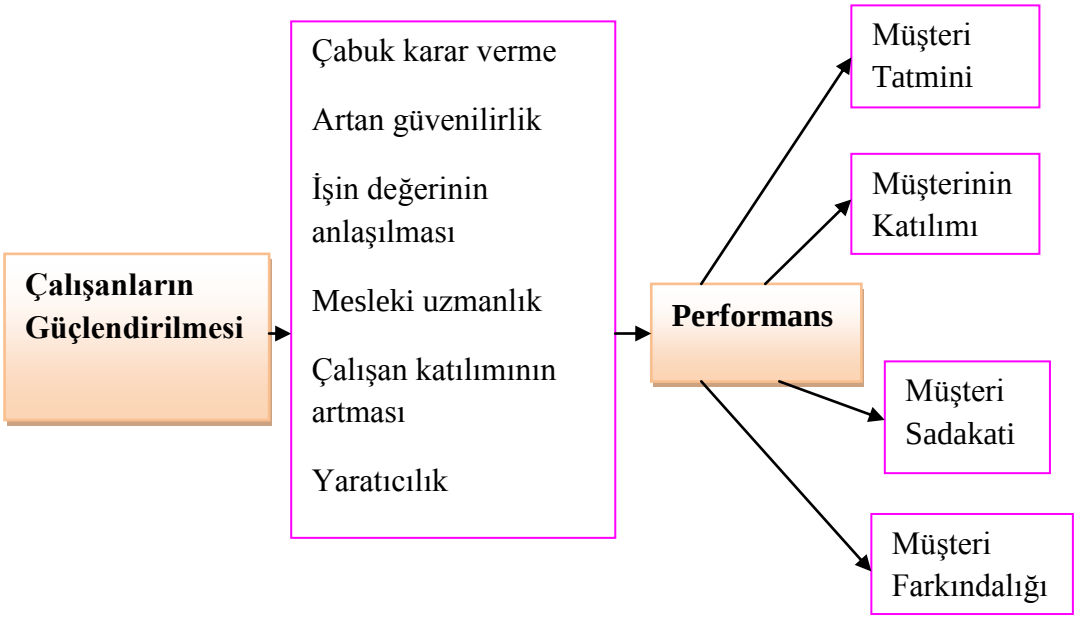
Tablo 1.6: Güçlendirme Davranışı

Yönetici	Çalışan
Sınırların belirlenmesi	Sahiplenme
Bilgi paylaşımı	Bilgiyi kullanma
Kontrolü elden bırakma	Engellerin belirlenmesi
Engelleri kaldırmak	Sonuçlar (çözüm) üretmek
Sorumlulukların dağıtımı	Sorumluluk almak
Katkıların fark edilmesi	Karar vermek
Risk almak	Risk almak
Empati kurarak dinlemek	Faydalı, yaratıcı fikirler üretmek
Öğretme ve yol gösterme	İletişim kurmak (gelişme, artış)
Güven	Güven
Sorumluluk	Sorumluluk
Hatalardan ders çıkarmak	Hatalardan ders almak

Kaynak: Arman Kanooni, *The Employee Empowerment 1 Running head: The Employee Empowerment In It Department***,** The Employee Empowerment in Information Technology Department, Capella University, 2005: 7-8

Güçlendirme sürecinde yöneticilerin, bilginin paylaşıldığı ve iyi bir iletişim sisteminin sağlandığı bir ortam yaratması, etkin bir geribildirim ile karşılıklı güven duygusunun oluşturulması ayrıca çalışanlara yeterli eğitim ve koçluk imkânı da verilerek, kararlara katılımların sağlandığı ve sonuçlara yönelik ödüllendirilmeler sayesinde de güçlendirilme sürecinin başarı ile uygulandığı ve desteklendiğini söylemek mümkündür (Koç, 2008: 21-23-24).

Bu sürecin başarıyla uygulanması, davranışlar üzerinde etkili olduğu gibi çalışanların performansları üzerinde de etkili olmaktadır. Personel güçlendirmenin çalışanların performanslarını nasıl etkilediği aşağıdaki şekil 1.4‘te gösterilmektedir.



Şekil 1.4: Güçlendirme ve Performans İlişkisi

Kaynak: Shulagna Sarkar, "Employee Empowerment in the Banking Sector", *The IUP Journal of Management Research*, Cilt: 8, Sayı: 9, 2009: 50

Şekil.1.4'te bireyler arasındaki güçlendirme kültürünü oluşturan ve daha iyi performanslar sergilemelerine yardımcı olan ve böylece şirketin rekabet alanında daha başarılı olmasına katkıda bulunan öğeleri göstermektedir (Sarkar, 2009: 51).

Çalışanların güçlendirilmesinde, çalışanlara kararlara katılım hakkının verilmesi, çalışanların müşterilerle, işyerinde veya işinde herhangi bir problemle karşılaştıklarında hızlı ve pratik kararlar almasına, böylece, sorun büyümeden çözüm bulmasına ve müşterinin kendisini değerli hissetmesine, çalışanın yaptığı işi sahiplenmesine ve işini anlamlı bularak gereken çabayı göstermesine, işyerinde gerekli eğitimi alarak kendi alanlarında uzmanlaşmasına, yaratıcılığın artmasına, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve bulunduğu işletmeye olan güvenin de artmasına yol açarak çalışanların performanslarını etkilemekte ve işletmeye önemli katkıları bulunmaktadır.

Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında, S. R. Covey'in çalışanların işletmedeki performanslarına dikkat çekerek şu ifadede bulunmuştur; *"Rakipleriniz işletmenizin ürünlerini, sistemlerini, yapısını ve stratejilerini kopyalayabilirler, ancak işletmenizdeki güven ortamını ve çalışanlarınızın performansını kopyalayamazlar"* (Baltaş, 2009: 24). Çünkü işletmelerde oluşturulan güven ortamı ve çalışanların göstermiş oldukları performanslar, işletmeye özgü ve transferi mümkün olmayan kavramlardır (Erdem, 2003: 177).

İşletmeler, karmaşık ve dinamik değişimler karşısında kendileri için güçlü bir pozisyon yaratmak istiyorlarsa, güveni kurumsallaştırmadan bunu başarmaları pek mümkün olmamaktadır. İşletmelerde güven ikliminin oluşturulması, çalışanların işletmenin amaç, değer ve normlarıyla özdeşleşmesine, işletmeye olan bağlılıkların artmasına ve performanslarının yükselmesine yol açmaktadır (Erdem,2003:155-165). Çalışanlar gösterdikleri yüksek performanslarla işletmenin verimliliğini, kârlılığını arttırırlar ve hizmet kalitesini geliştirirler (Kaynak, Adal, Ataay, Uyargil, Sadullah, Acar, Özçelik, Dündar ve Uluhan, 1998: 208). Yani çalışanlara beceri, kaynak, eğitim, net görevler, vizyon sağlandığında, çalışanlar başarılı olacak (Glass,1997:7), kendilerini güvende hissedecek ve performanslarına olumlu şekilde bir yansıma olacaktır.

Örnek vermek gerekirse, bozulan makinenin duruş maliyetinin ne olduğunu bilen bant operatörü güçlendirme uygulamaları sayesinde kazandığı bilgi ve yetkilerini kullanarak, fazla tamirat ücretine rağmen makinenin bozulduğu gece onarılmasını sağlamış ve işletmeyi yüklü maliyetten kurtararak işletmeye önemli bir avantaj sağlamıştır. Başka bir örnek olarak da, müşteriyi tatmin edebilmek için özel bir fona sahip olan "Ritz Carlton" oteli çalışanları verilebilir. Bu çalışanlar, kendilerine ayrılan kaynakla, gerektiğinde müşteriyi tatmin ederek işletmenin sağladığı hizmetin kalitesini arttırabilmektedirler (Churin, 2009: 90).

S.R. Covey'inde belirttiği gibi, çalışanların göstermiş oldukları performans işletmeye önemli katkılar sağlamakta ve gösterdikleri performanslar sayesinde rekabet dünyasında fark yaratmaktadırlar.

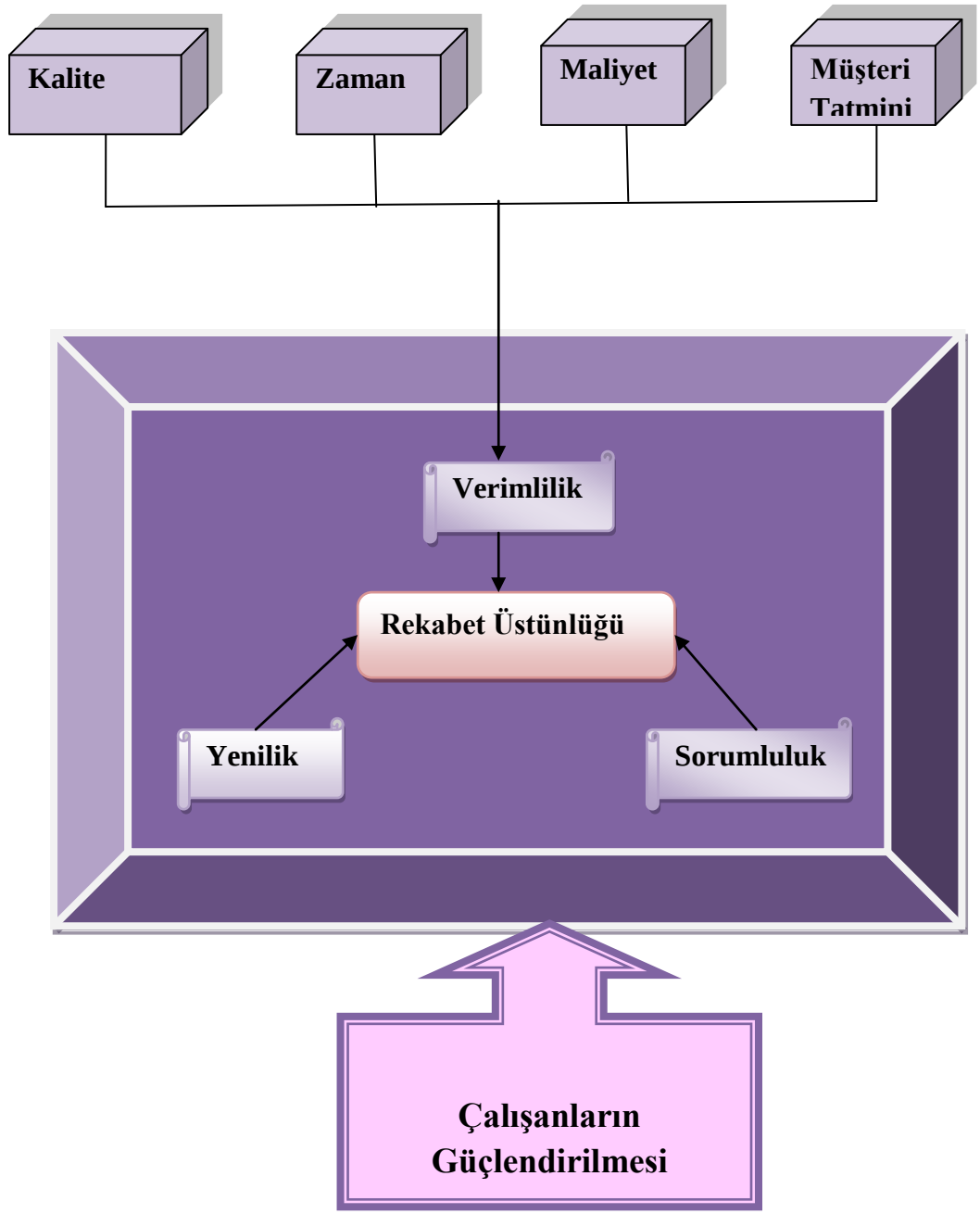
Böylece güçlendirilmiş çalışanlar, gösterdikleri performanslar ve çalışmalar ile işletmenin maliyetlerini azaltarak kârı arttırmalarına, müşteriyi işletmeye çekerek aralarında uzun ömürlü bir bağ oluşturmalarına yardımcı olmakta ve rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamaktadır.

1.6. Personel Güçlendirmenin Uygulama Nedenleri

Drucker (1992), modern örgütlerde bilgi uzmanlıklarının oluşması nedeniyle hiyerarşik düzeyler yerine meslektaşlık ve takım çalışmaları oluşmaya başladığını ve bu durumun personeli güçlendirme kullanımını zorunlu bir hale getirdiğini vurgulamıştır (Akçakaya, 2010: 154; Şahin, 2007: 14; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134).

Personel güçlendirmenin en önemli nedenlerinden biri rakiplerine karşı fark yaratarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Kahreh, Ahmadi ve Hashemi, 2011: 26). Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak, zamanında yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir (Çavuş, 2006: 13). Rekabet üstünlüğü ise, bir işletmenin rakipleri karşısında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumudur (Özdemir, 2011: 153).

Hızla değişen global ve teknolojik olaylar nedeniyle işletmeler rekabet üstünlüklerini kolay kaybedebilirler. Önemli olan kazanılmış rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasıdır (Ülgen ve Mirza, 2006: 50). İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için hangi kavramlara önem vermesi gerektiği aşağıdaki şekil 1.5'de gösterilmektedir.



Şekil 1.5: Personelin Güçlendirilmesinin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisi

Kaynak: Mohammad Safari Kahreh, Heidar Ahmadi ve Asgar Hashemi, "Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study", *Far East Journal of Psychology and Business*, 2011: 31

Küresel rekabet işletmelerin daha fazla yenilikçi olmasını gerektirmektedir. İşletmelerde yeniliğin ortaya çıkabilmesi için de personele daha fazla güven duyulmalı ve özgürlük tanınmalıdır. Rekabetin zorlamasıyla verimliliğin arttırılması çabaları da personelin kararlara katılması uygulamasını yaygınlaştırmaktadır. Müşterilerin beklentileri ve rekabet şartları, istenilen kalitede ve zamanda cevaplar verilmesini gerektirmektedir. Bu da ancak, yetki ve sorumluluk verilmiş yani güçlendirilmiş personel tarafından gerçekleştirilmektedir (Akın, 2010: 222).

Personel güçlendirmeye duyulan ihtiyaç yalnızca rekabetten kaynaklanmamaktadır Örgütlerin personel güçlendirme uygulamaları ile ilgili diğer önemli nedenleri ise şöyledir:

- Bilgi ve insan unsurunun örgütün rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmasında önemli faktörler arasında görülmesi (Akçakaya, 2010: 155; Şahin, 2007: 14; Doğan, 2006: 36),
- Artan rekabet nedeniyle, işletmelerin müşterilerine daha hızlı şekilde, onların istedikleri yerde ve zamanda cevap verme zorunluluğunun artması (Şahin, 2007: 14; Şenel, 2006: 23-24; Doğan, 2006: 36; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134),
- İşletmelerin, devamsızlığın ve düşük kalite ile gerçekleştirilen işlerin getirdiği maliyetleri azaltmak istemeleri (Spreitzer ve Doneson, 2005: 2),
- İşletmelerin performansını arttırmak istemeleri (Spreitzer ve Doneson, 2005: 2),
- Toplumsal düzeyde ve işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması (Doğan, 2006: 36). Demokratikleşmenin artmasına bağlı olarak örgüt içerisindeki bireyin de hakları genişleyecek, birey daha fazla kullanım alanı talep edecektir (Aktaş, 2008: 53),
- Küreselleşen ve sürekli değişen bir dış çevrenin oluşması (Doğan, 2006: 36),
- Eğitim düzeyi ve bekleyişleri yükselen personel yapısı da personel güçlendirmeyi gerekli kılan bir başka faktördür. Eğitim

düzeyi artan personel, ortaya çıkan problemleri çözmede ve kendi işleri ile ilgili kararlar almada yeterli eğitim ve kapasiteye sahip olduğunu düşünerek, daha fazla güç, yetki ve iş üzerinde özerklik talep edecektir (Aktaş, 2008: 53)

- Çalışanların enerji ve yaratıcılıklarını en üst düzeyde iş ortamına yansıtmalarını sağlaması (Baltaş ve Sevil, 2011: 45).
- Personeli güçlendirme kavramının uygulanmasına etki eden bir diğer faktör de bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve Yönetim Bilgi Sistemleri uygulamalarındaki gelişmeler olarak sıralanabilir (Aktaş, 2008: 53; Doğan, 2006:35).

1.7.Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme kavramının tanımını yaparken, hem örgütsel ilişkiler hem de motivasyon kavramı temel alınarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu noktada güçlendirme kavramının bazı kavramlarla karışmaması ve aralarındaki farkların değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Personel güçlendirme kavramı, yönetime katılma, yetki devri, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları ile benzerlikler olmasının yanında önemli farklılıklara da sahiptir (Çavuş, 2006: 72).

1.7.1.Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılma

Yönetime katılma, modern işletmelerde en yaygın kullanılan yönetim tarzlarından biridir (Naemm ve Saif, 2010: 2028).

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine bulundukları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Bunun en önemli nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi gittikçe yükselen bireylerin başkaları tarafından yönlendirilen bir araç durumunda olmak istetememelerinden kaynaklanmaktadır (Eren, 2008: 399).

Yönetime katılma bir işletmede çalışanların temsilcileri aracılığı ile o işletmede alınan tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları olarak ifade edilebilir (Karayazı, 2007: 2).

Yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde işletmelerde tüm çalışanlara düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma hakkının verilmesi olarak tanımlanabilir (Karayazı, 2007: 7).

Yönetime katılma üç önemli özellik taşır (Gülcan, 2007: 233; Çöl, 2004; Başaran, 2004: 113; Bumin, 2003: 6):

- Bir örgütün çalışanlarının örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile çalışan arasında bir diyalog ve iş birliğini gerçekleştirerek örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması olarak sıralanabilir.

Yönetime katılma; personelin motive olmasını, sosyal ilişkilerin daha sakin bir ortamda yürütülmesini, astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkânı sağlar (Başaran, 2004: 113-114; Eren, 1991: 335-336). Aynı zamanda bu şekilde kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devri hızının azalması ve çatışmaların önlenmesi de sağlanmaktadır (Yatkın, 2009: 131; Çuhadar, 2005: 3). Böylece çalışanlar kendilerini çalıştıkları kurumun sahibi olarak görürler ve daha fazla çalışma gereği hissederler (Karayazı, 2007:7).

Yönetime katılma kavramı, literatürde bazı düşünürler tarafından yukarıda da bahsedildiği gibi yararlı bir yöntem olarak görülürken, bazı düşünürler tarafından da sakıncalı bir yöntem olarak görülmektedir (Başaran, 2004: 61). Bu düşünürlerin görüşleri de aşağıdaki gibi özetlenebilir (Uyar, 2007: 39-40; Başaran, 2004: 63-64):

- Yönetime katılma, yöneticilerin örgütteki elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır.
- Yönetime katılan çalışanlar arasında, fikirleri kabul edilmeyenler, her zaman anlayış gösteremeyip, olumsuz tutumlar sergileyebilirler.

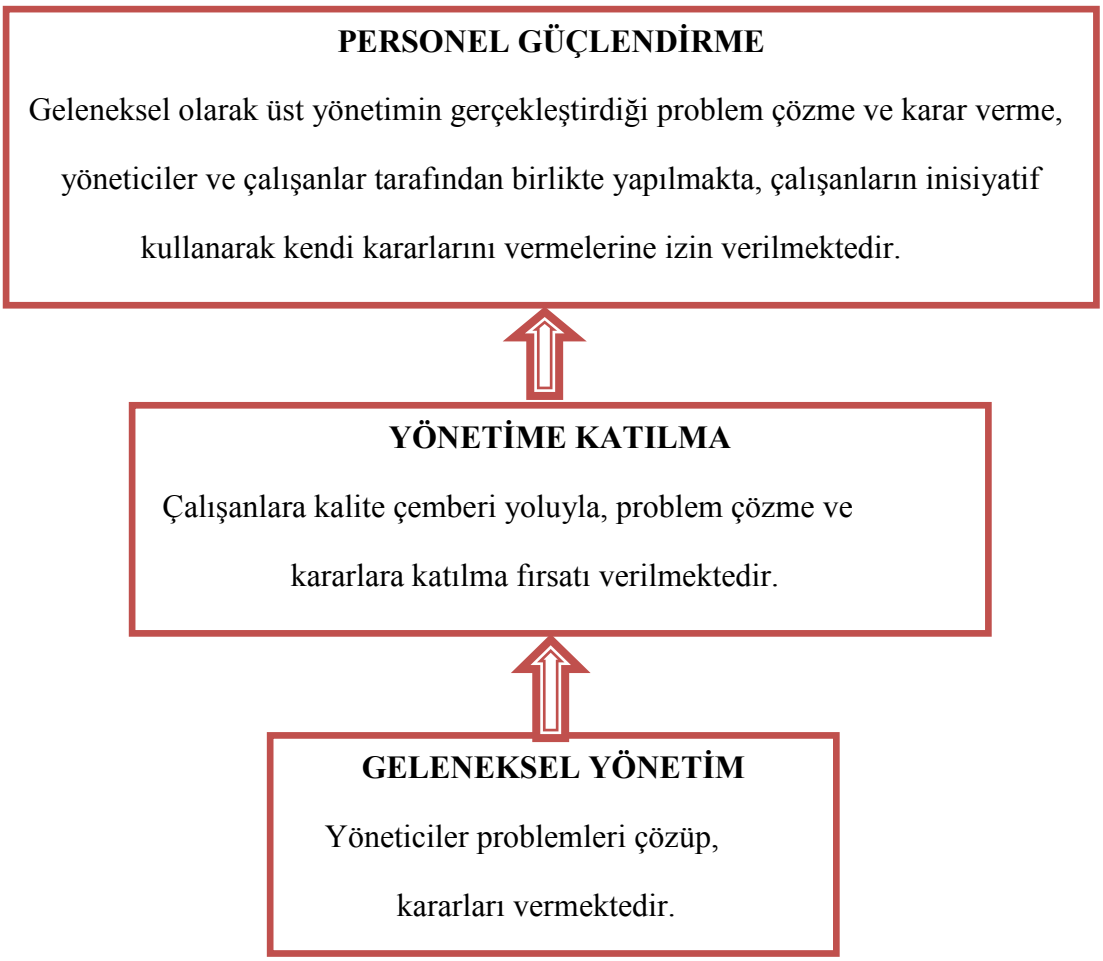
- Katılma yetkisi olan kişiler bir süre sonra, kendilerini ilgilendirmeyen ya da bilgi sahibi olmadıkları konularda da fikirlerini söylemesi isabetsiz kararların alınmasını sağlayabildiği gibi çatışmaların da oluşmasına yol açabilmektedir.
- Bazı yöneticilere göre, verimlilik, ancak, işverenin mutlak otoritesi sayesinde sağlanacak bir şey olarak görmektedir. Bu nedenle yönetime katılmanın verimliliği azalttığını düşünmektedirler. Çünkü, yöneticilik işi, özel yetenek ve bilgi gerektirdiği için bu tecrübe ve bilgilerden yoksun, yöneticilikle alakası olmayan kişilerin kararlara katılmasına ve kararları uygulamasına izin vermek, yanlış kararların verilmesine ve başarısız uygulamalara yol açarak verimliliği azaltacaktır.

Yönetime katılmanın işletme ve çalışan açısından olumlu ve olumsuz yanları yukarıda belirtilmektedir. Burada önemli olan etkin bir yönetime katılımımın sağlanması için hem yöneticinin hem de çalışanın istekli olması ve hedeflerinin birbiriyle uyuşması gerekmektedir.

Yönetime katılım, güçlendirmenin ön şartlarından birisi olabilir, ancak kendisi değildir. Çalışanların karar verme sürecine katılma arzu ve becerileri ile örgütün katılımı teşvik düzeyi, katılımın derecesini belirleyecektir. Güçlendirmede de çalışanların özellikle kendi işleriyle ilgili kararlara aktif olarak katılmaları ve organizasyonun da bunu kabullenebilmesi durumu vardır (Şenel, 2006: 18).

Yönetime katılımda personel, karar süreçlerine belli ölçüde ve imkân verildiği sürece katılım söz konusu iken, güçlendirmede devamlı olarak karar verme ve sorun çözme durumu söz konusudur (Çavuş, 2006: 77; Doğan, 2006: 31). Çünkü güçlendirmede kararları alan kişi, işi bizzat yapan personel olduğu için zaten sürekli karar sürecinin içinde olmaktadır (Çavuş, 2006: 77).

Yönetime katılma anlayışı, geleneksel anlayıştan personel güçlendirme anlayışına geçiş sürecinde bir köprü görevi gördüğünü aşağıdaki şekil 1.6'da görmek mümkündür (Demiral, 2008: 17).



Şekil 1.6: Geleneksel Yönetim- Yönetime Katılma- Personel Güçlendirme Süreci

Kaynak: **:** Selin, Arda, *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008: 21

1.7.2.Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

1950'lerin sonlarına doğru insanları istekle çalıştırma çerçevesinde "İnsan İlişkileri" yaklaşımıyla 1960'larda Mc Gregor, Likert, Argryrs gibi yazarların Maslow'dan esinlenerek insanların bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, başarı güdülerinin uyandırılması yoluyla daha verimli çalışabilecekleri üzerinde dururken yetki devretmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir (Aktaş, 2008: 58).

Koçel (2003:566) yetkiyi, örgüt tarafından kişiye verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olarak ifade etmiştir (Ergül, 2006: 5).

Yetki devri ise, yönetici sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi isteği ile bir astına devretmesi ve gerek olduğu zaman tekrar geri almasıdır (Uygur, 2010: 205; Coşkun, 2009; Ergül, 2006: 12; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Böyle bir devir işinde genellikle üç özellik bulunmaktadır (Ergül, 2006: 7):

- Asta bazı işlerin devredilmesi,
- Asta karar verme hakkının verilmesi,
- Astın kendisine verilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğu alması olarak sıralanabilir.

Yönetici yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonlarının yapılmasındaki yetkilerinin hepsini devretmez (Ertürk, 2011: 133; Ertürk, 2009: 124). Hepsini devrederse, yöneticilerin kendi yönetim görevini terk etmiş olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle yönetici sahip olduğu yetkinin bir kısmını devreder (Ertürk, 2009: 124). Böylece yöneticinin iş yükü ve stresi azalmış olur (Luecke, 2008: 125). Örneğin, bir müşterinin satın aldığı mal veya hizmetten memnun olmaması halinde yetkiye sahip personel, bu durumu üstüne yansıtmadan kendi karar verip uygulamaktadır (Efil, 2002: 294).

Yönetici tarafından yetki devri çok önemlidir. Burada en önemlisi, yöneticinin çalışanları ile mümkün olduğunca fazla iletişim kurması ve çalışanlarını tanımasıdır. Bunun için; İnsan Kaynakları Departmanları'nda uzmanlık alanı Psikoloji, Sosyal Psikoloji olan kişiler, artık sıkça tercih edilmektedir ve bir göreve getirilecek kişinin kişilik özellikleri sağlıklı ölçümlerle değerlendirilmeye çalışılmaktadır (Başaran, 2004: 118).

Yetki devri ile yöneticiler daha fazla işi başarırken yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmasına, astların ise, yetki devri ile yeteneklerini geliştirme, katılımcılık gibi özellikler kazanmalarının yanı sıra daha kolay terfi edebilmesini

sağlamaktadır (Ergül, 2006: 9). Ayrıca yöneticinin çalışanıyla arasında bir güven ortamını da oluşturmaktadır (Luecke, 2008: 126).

Yetki devri olmasaydı belirli üst kademe yöneticisinin dışında, örgütte hiç kimse bir işi yapma hakkına sahip olamamakla birlikte örgüt amaçlarında başarı yakalanamayacaktı. Yetki devrinde bir risk söz konusudur. Mesela yönetici, astına fazla yetki verirse bu yetkileri kullanarak arzu edilmeyen şeyler yapabileceklerinden korkar. Tam tersine yönetici, astına az yetki devrederse astın kendisinden istenilen işi yapması için verilen yetki yeterli olmaz. Böylece yöneticinin taşıdığı risk sürekli olarak artmaktadır. Bunu engelleyebilmek için de yöneticinin yeterli derecede yetki devri yapması gerekmektedir (Ertürk, 2009: 124).

Personel güçlendirmede de bir yetki devri söz konusudur fakat burada işi fiilen yapan çalışanın, örgütün üst kademelerinde bulunan yöneticilere göre bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Personel güçlendirmeyle yetki devri arasındaki temel fark, yetki devrinde verilen yetkinin geçici olarak, daha iyi sonuç alınabileceği beklentisiyle astına devretmesi, personel güçlendirmede ise yetkinin tamamen çalışana verilmesi söz konusudur (Uygur, 2010: 205; Koçel, 2005: 317; Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

1.7.3. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Teknolojik gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeyleri yükselmiştir. Buna bağlı olarak daha önce onları motive eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları meydana gelmiştir. Bu nedenle, motivasyon son dönemlerde yönetim biliminin en önemli konularından biri olmuştur (Alkış ve Öztürk, 2009: 213).

Motivasyon, "insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2007: 2; Arısoy, 2007: 33; Çiçek, 2005: 7). Başka bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010: 5; Akçakaya, 2010: 152; Yıldırım, 2007: 2; Şahin, 2007: 8;

Çuhadar, 2005: 4; Eren, 1991: 378). Eroğlu ise, motivasyonu bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmek olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 2007: 4).

Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde, öncelikle insanın ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, sonrasında ise ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Yıldırım, 2007: 4).

Motivasyonun iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi motivasyonun kişisel bir olay olmasıdır. Birisini motive eden herhangi bir durum bir başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyonun insan davranışlarında gözleniyor olmasıdır (Koçel, 2005: 484).

Yöneticinin motivasyon konusu ile ilgilenmesi gereklidir (Koçel, 2005: 483). Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin gösterdiği performansa bağlıdır (Baltaş ve Sevil, 2011: 45; Koçel, 2005: 483). Yönetici, çalışanlarının performasını artırmak istiyorsa, çalışanlarını ortak bir hedef doğrultusunda harekete geçirmesi, çalışanlarına örnek olması ve ilham vermesi, çalışanlarını yapıcı iletişim kurmaya ve yaratıcı çözümler bulmaya yönlendirmesi gerekmektedir (Baltaş ve Sevil, 2011: 45). Aynı zamanda yöneticiler, çalışanları ilgi duydukları alanlarda uzman olmaları için teşvik ederek, yönetici-çalışan arasında saygılı bir ortamın oluşmasını da sağlayarak personelin performansını artırabilirler (Luecke, 2008: 43). Performans düzeyi büyük ölçüde bir bireyin kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır (Barutçugil, 2002: 40).

Çalışanların motive olmasını sağlayan faktörler; başarı, kabullenebilme, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatları olarak ifade edilebilir (Özgen ve Yalçın, 2010: 366). İşini severek yapan çalışanlar, bunu işlerine yansıtarak işin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır(Şenel,2006:22). Motivasyon örgütlerde, örgütsel büyümeyi sağlar, işletmenin yaşamını sürekli kılar, işgücü devir hızını azaltır, etkinlik, verimlilik ve kaliteyi arttırır (Güzel, 2010: 3416).

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarını artırmada kullanılabilecek motivasyon araçları aşağıdaki gibi üç grup halinde sıralanabilir (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010: 5):

- **Ekonomik Araçlar**: Ücret Artışı, Primli Ücret, Ekonomik ve Diğer Maddi Ödüller, Sosyal Fayda/Yardımlar
- **Psikolojik ve Sosyal Araçlar**: Statü ve Değer, Bağımsız Çalışabilme, Kişi ve Örgüt Uyumu, Yükselme ve Gelişme Olanakları, Açık Rekabet, Psikolojik Güvence
- **Örgütsel ve Yönetsel Araçlar:** Kararlara Katılım, Yetki Devri, Eğitim ve Yükselme Olanakları, İletişim, İş Güvencesi, Katılımcı ve Demokratik Yönetim, Etkin Önderlik, Amaç Birliği Sağlama

Yöneticiler bu motivasyon araçlarını kullanarak, çalışanların yaptıkları işlere yoğunlaşmasını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar (Naldöken, Ekinci ve Biçer, 2011: 285).

Barutçugil'e göre ise; yöneticinin çalışanlarının motivasyonunu koruyabileceği ve artırabileceği bazı yöntemler aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002: 98-99):

İşin takdir edilmesi: Çalışanın yaptığı iş gerçekten takdir edilmeyi gerektiriyorsa, yöneticinin beğendiğini söylemesi gerekmektedir. Hatalı bir iş yaptığında yönetici, çalışanını nasıl azarlayabiliyorsa, iyi bir iş yaptığında da yöneticinin beğendiğini söylemesi ve takdir etmesi gereklidir.

İçten ilgi göstermek: Yönetici, çalışanlarının duygularına ilgi gösterdiğinde kendilerinden hemen bir olumlu tepki gelmektedir.

Gurur: Yöneticinin, çalışanlarına işinde gurur duyabilecekleri koşullara yer vermesi gerekmektedir. Örneğin, organizasyonda çalışanlara eşit davranılması, organizasyonun topluma sağladığı hizmetler, ülke ekonomisine katkısı gibi daha

birçok konu çalışanın kendi organizasyonundan gurur duymasına yardımcı olan faktörlerdir.

Sorumluluk Delege Etmesi: Yönetici, çalışana uygun bir seviyede sorumluluk vermesi ona güvendiğinin bir göstergesi olup çalışanın motive olmasını sağlamaktadır.

Para: Yöneticilere göre "para" en motive edici faktördür. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi, paranın ekonomik yönden, her insan tarafından kabul edilmiş olmasıdır. İkincisi ise, çalışanların paranın dışında başka bir faktörün onları motive edilebileceğini kabul ettirmenin güçlüğüdür. Ancak, bunun son zamanlarda her zaman böyle olmadığını motivasyon ve ödül türleri konusunda yapılan ayrıntılı araştırmalar ortaya koymaktadır.

Günümüzde artık yalnızca maddi faktörler ya da sosyal faktörler tek başlarına motive edici olmazlar. Çünkü bireyi motive eden yalnızca ekonomik veya sosyal ödüller değildir. Her insanın kişilik yapısı farklı olduğundan bu iki grup değişkenlerin önemi kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle gerek işletmeler ve özellikle yöneticiler bunu göz önünde bulundurup çalışanları kişilik yapıları ve içerisinde bulundukları duruma göre motive etmelidirler (Özgen ve Yalçın, 2010: 367; Topçu, 2003: 50).

Motivasyon kavramının temelinde, personelin sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların sağlanması vardır (Arda, 2006: 18; Koçel, 2005: 317). Çalışanın nasıl kontrol edileceği ve yönlendirileceği önemlidir (Gülcan,2007:234-235). Güçlendirme kavramında kontrol personeldedir ve işletmenin asıl amacı personelin kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Çalışanları motive etmek için birtakım özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Yatkın, 2009: 131-132; Şahin, 2007: 8).

Personel güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme gibi kişisel maharetler ön plana

çıkmaktadır (Çuhadar,2005:4). Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Sonuç olarak, motivasyonda zaaflardan yararlanma ön plana çıkarken, güçlendirmede üstün meziyetler ön plana çıkmaktadır (Yatkın, 2009: 132; Gülcan, 2007: 234-235).

1.7.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir (Soysal, 2009: 34). Bu kavram ilk kez F. Herzberg tarafından kullanılmıştır. Herzberg' e göre, çalışanları motive etmek amacıyla iş; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme fırsatları sağlayacak şekilde tasarlanması gereklidir (Pelit, 2008: 45; Koç, 2008: 17).

Organizasyonda çalışanlara işi planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi-kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturulması iş zenginleştirme için verilebilecek başlıca örneklerdir. (Seçgin, 2007: 21; Aktan, www.canaktan.org).

Çalışanları güçlendirerek, doğal çalışma birimleri oluşturarak, müşterilerle ilişki kurarak iş zenginleştirme gerçekleştirilebilir (Özkalp, 2003: 11). Örgütlerde iş zenginleştirmenin diğer bir yolu ise, personelin belli sürelerle değişik işlerde çalışması şeklindeki iş rotasyonudur. Bu yöntemle işin personel için monotonluğu önlenir ve daha verimli olması sağlanır (Aytürk, 2001: 95).

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmak, sorumluluk sınırlarını genişletmek, ulaşmaları gereken hedefleri büyütmek ve işlerinde başarı sağlamaktır (Pehlivan, www.dergiler.ankara.edu.tr). Böylece çalışan, daha iyi performans gösterip, daha çok tatmin sağlar (Palankök, 2004: 13) ve kendini daha iyi gerçekleştirmek suretiyle bütün rollerine daha etkili biçimde katılma olanağı elde etmiş olur (Soysal, 2009).

İş zenginleştirmenin beklenen yararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışan tekdüze iş yapmaktan kurtulacaktır (Pehlivan, www.dergiler. ankara.edu.tr).
- Çalışanın üzerinden yavaş yavaş denetimin kaldırılmasıyla, çalışan kendi kendini denetleyebileceğinden özdeğerlendirme olgunluğuna erişecektir (Pehlivan, www.dergiler.ankara.edu.tr).
- Özel çaba isteyen, gittikçe zorlaşan işlerin çalışandan istenmesi, çalışanı kendi alanında uzmanlaşmaya yöneltecektir (Pehlivan, www.dergiler. ankara.edu.tr).
- İş zenginleştirme, personelin sorumluluklarının artmasını, ilave yetkiler elde etmek için bulunduğu pozisyondan başka bir pozisyona geçmesini ya da aynı pozisyonda değişik roller üstlenmesini sağlamaktadır (Çavuş, 2006: 78-79; Çöl, 2004).
- Ayrıca personele belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hataları düzeltme, çalışma yöntemlerini belirleme ve istedikleri malzeme, makine ve teçhizatı kullanma hakkına sahip olma olanağını vermektedir (Seçgin, 2007: 20-21; Çavuş, 2006: 79; Çöl, 2004). Böylece çalışanların verimliliği ve iş tatminleri artmaktadır (Mohr ve Zoghi, 2006: 1).

İş zenginleştirme bazı yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirmeden oldukça farklıdır. İki kavram arasındaki en önemli fark, iş zenginleştirme çalışanların yaptıkları iş ile sınırlı kalırken, güçlendirme çalışanın bütün hayatını kapsayan bir yönetim tekniği olmasıdır (Seçgin, 2007: 20). Güçlendirme personelin sağlanan koşulları kişisel olarak algılama şekillerine odaklanırken, iş zenginleştirme kişilerden ziyade işin kendisi ve özelliklerine odaklanması bir diğer farktır (Şahin, 2007: 9). İş zenginleştirmede personele değişik işler verilmekte iken, güçlendirmede ise, zenginleşen işleri yapabilmek için beceri ve güç de verilmektedir (Pelit, 2008: 47).

Güçlendirmede personelin kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü vardır. Oysa iş zenginleştirmede personel, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılsa

da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi kapsamamaktadır. Buna ilaveten, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa da, personel kendilerini güçlendirilmiş hissedecektir (Şahin, 2007: 9-10).

Sonuç olarak, yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramları personel güçlendirmeyle benzerlik göstermekle beraber personel güçlendirme bunların hepsinden daha gelişmiş, bunların eksikliklerini gideren ve daha faydalı bir teknik olduğunu ve bu tekniklerin her biri yalnız bir yönde çalışanın geliştirilmesini amaçlarken güçlendirme bunların hepsini ve daha fazlasını amaçladığını belirtmek mümkündür (Gülcan, 2007: 237).

1.8. Personel Güçlendirme Süreci

Genellikle, "sorumluluk ve gücün örgütün üst kademesinden alt kademelere doğru kaydırılması süreci" olarak da özetlenen personel güçlendirmenin nasıl gerçekleştirileceğine dair önerilen yöntemler değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda bazıları bireysel güçlendirmeyi ön plana çıkarırken bazıları ise kendi kendini yöneten takımları ön plana çıkarmaktadır (Şahin, 2007: 20).

Personeli güçlendirme sürecinin etkili olabilmesi için örgütün stratejik hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlu olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle uyumlu hâle geldiğinde, alt kademenin bunu uygulaması gereklidir (Aktaş, 2008: 83).

Aşağıdaki Şekil: 1.7'de de etkili bir personel güçlendirme süreci için gerekli olan aşamalar verilmektedir. Bu aşamalardan ilkinin, çalışanlar arasındaki güçsüzlük hissinin sorumlusu olan kurum içindeki koşullardan kaynaklandığını belirtmektedir. Bu, yöneticilerin ikinci aşamadaki yönetim stratejileri ve tekniklerinin kullanmalarına sebep olmaktadır. Bu stratejilerin güçlendirilmesi, yalnızca güçsüzlüğün sebebi olan dışsal etkenlerden bazılarının ortadan kaldırılmasını değil, aynı zamanda üçüncü aşamadaki çalışanların öz-yeterlilik duygusunun sağlanmasını da amaçlamaktadır. Bu tarz bilgiler alınmasının sonucunda, çalışanlar dördüncü aşamada kendilerini güçlendirilmiş hissederler ve bunun neden olduğu davranışsal etkiler de beşinci aşamada görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 474).



Şekil 1.7: Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Cilt: 13, Sayı: 3, 1988

Yukarıdaki Şekil 1.7' de personel güçlendirme sürecinin basit aşamalardan meydana gelmediği açıkça görülmektedir. Psikolojik güçsüzlüğe neden olan (aşırı rekabet baskıları, düşük iletişim ortamı ve hatalar üzerine odaklanan bir denetim sisteminin varlığı, düzensiz uygulanan ödüllendirme sistemleri, rol belirsizliklerinin yaşanması vb.) durumların işletmelerde ortadan kaldırılması güçlendirmenin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Daha sonra güçlendirmeyi destekleyecek yönetim stratejilerinin ve tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Çalışanlarda öz-yeterlilik duygusunun sağlanması personelin güçlendirilmesinin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Personel güçlendirme sonucunda kişisel performansın yükselmesi işletmedeki genel performansın da artmasına neden olacaktır. En son aşamada ise, personel davranışlarında değişiklik yapacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak için kişisel çaba gösterecektir (Şahin, 2007: 11-21).

Güçlendirme uygulamaları, ayrıca çalışanların kurumsal ve çevresel engellerle karşılaşmalarına rağmen işlerini yapmaya devam etmeleri konusunda yardımcı olur (Conger ve Kanungo, 1988: 476).

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; işletmenin geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personele eğitim imkânı tanınmalıdır. Bunun yanında, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 231; Çavuş, 2008: 1291).

Başarılı bir personel güçlendirme süreci için aşağıdaki hususlara önem verilmeli ve uygulanmalıdır (Kriemadis ve Papıoannau, 2006: 125-127):

Vizyon Yaratılması ve Örgütsel Değerler Oluşturulması: Üst düzey yöneticilerin, kurum için, insan kaynaklarının görevlerinin önemi üzerinde duran ve müşterilere odaklanan bir misyon bildirisi ve vizyon geliştirmeleri gereklidir.

Yöneticinin Görevi: Güçlendirmeyi yapan yönetici, çalışanların hataları bile olsa onları destekleyerek, maksimum güçle hareket etmelerini sağlayıp çalışanların özgüvenlerini arttırmaları için onlara duygusal destek verirler.

Sorumlulukların Devredilmesi ve Otoritenin Dağılımı: Çalışanlara sahiplik duygusu kazandıran ve işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için sahip oldukları yetenek ve becerilerini en yüksek oranda kullanmalarını sağlamak için motive eden, güçlendirme sürecinin önemli yönleridir.

Eğitim Desteği: Aralıksız eğitim, ekip gücünün ve birliğinin gelişmesine katkıda bulunur, kurumun rekabet gücünü arttırır ve kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olur.

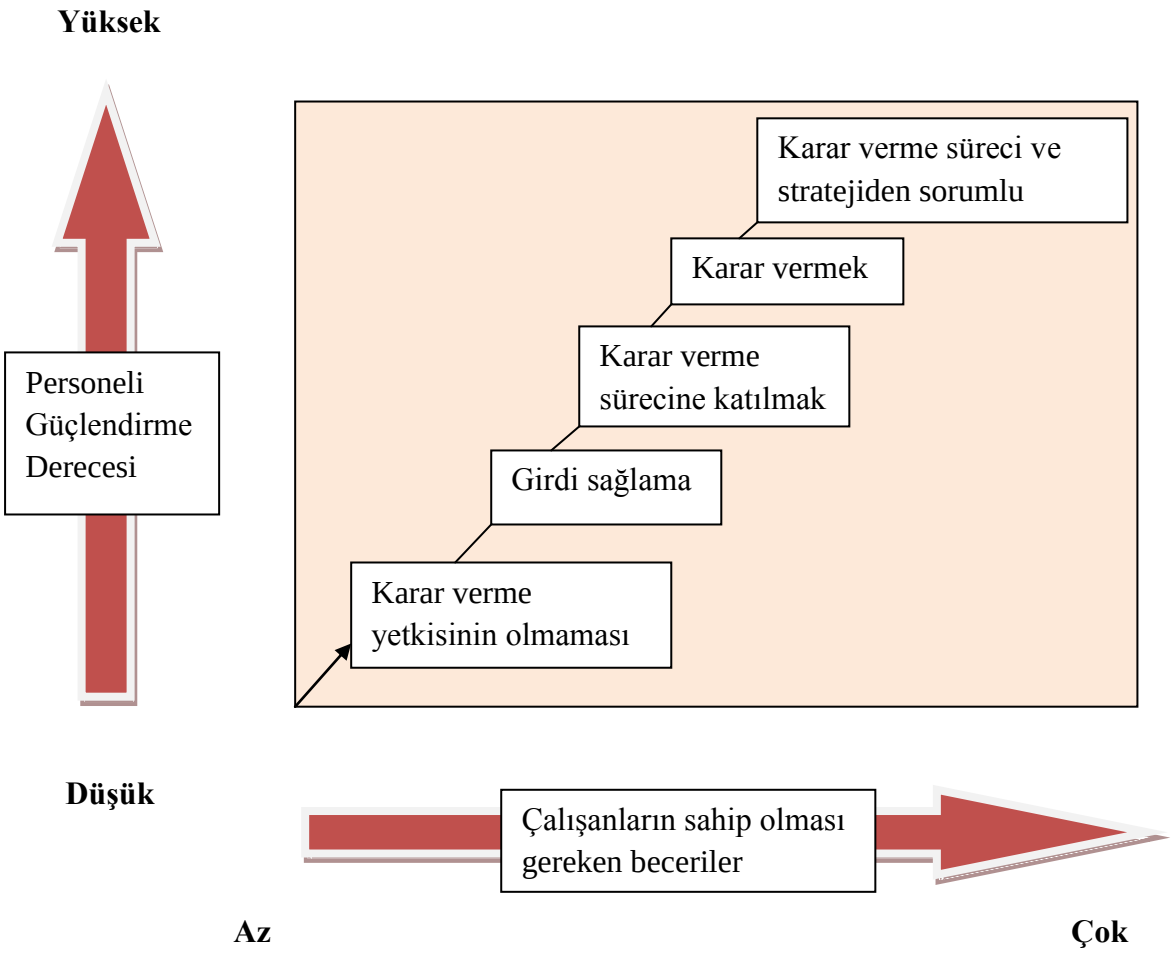
Ödül Sistemi ve Farkındalık: Bireysel ve kurumsal performansa dayalı olan ödül sistemi, ödül türlerinden (maddi ve manevi) bağımsız olarak, motivasyon için gerekli uygulamaları oluşturmaktadır.

1.9.Personel Güçlendirme Dereceleri

Günümüzde işletmeler personel güçlendirmeyi uygulamaktadırlar ancak her işletmede uygulanan personel güçlendirme derecesi farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı işletmeler yüksek derecede güçlendirme uygulamalarının yararlı olduğunu düşünürken, bazıları ise düşük derecede güçlendirme uygulamalarının kendileri açısından daha yararlı olduğunu ifade etmektedirler. Bowen ve Lawler bu düşünce farklılıkların nedenini açıklamak için öncelikle işletmelerin hangi düzeyde uygulamanın gerçekleştireceklerini belirlemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Geleneksel üretim işletmelerinde çok az, öneri programları ve kalite çemberi uygulayan işletmelerde orta derece, çalışanların becerilerini kullanabildiği ve otonomiye sahip oldukları işletmelerde oldukça fazla, çalışanın bilgiyi paylaştığı ve problemleri çözmek için birlikte çalıştığı işletmelerde ise çok yüksek derecede güçlendirme uygulandığını belirtmişlerdir (Özbek, 2008: 25-26).

Yöneticiler, güçlendirmeyi çalışanlarına değişik derecelerde uygulamaktadırlar. Bazı yöneticiler çalışanlarına yetki verseler de en son kararın yani belirleyicinin yine kendisi olduğunu belirterek az decede güçlendirme uygulamaktadır. Bazı yöneticiler ise; çalışanlarına tam yetki verip onları belirleyici yaparak yüksek derecede güçlendirme uygulamaktadır (Sönmez, 2007: 50).

Aşağıdaki Şekil 1.8'de de çalışanların güçlendirme dereceleri görülmektedir, Çalışanların neredeyse hiçbir karar verme yetkisi olmadığı durumdan, çalışanların örgüt stratejilerini belirleyebildikleri, çalışanların tam güçlendirmeye doğru uzandığı, merkezden uzaklaşıldıkça çalışanların katılımının arttığı, güçlendirmenin geliştiği ve en uç noktada kendi kendini yönetime dönüşmekte olduğu görülmektedir. Bu noktada güçlendirme en üst seviyededir (Sönmez,2007: 50).



Şekil 1.8: Personel Güçlendirme Derecesi ve Çalışanların Sahip Olması Gereken Beceriler

Kaynak: Alibek Churin, *Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009: 118.

Çalışanların güçlendirilme dereceleri arttıkça işletmeye sağlayacağı kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti, verimlilik artışı ve rekabet üstünlüğü gibi faydaları da artacaktır (Doğan ve Demiral, 2007: 285).

1.10.Personel Güçlendirmenin Unsurları

Bir işletme içerisinde personel güçlendirmeyi uygulayabilmek ve örgüt kültürü içerisine yerleştirebilmek için dört ana koşul vardır. Bunlar; katılım, yenilik, bilgiye ulaşılabilirlik ve sorumluluktur (Koç, 2008: 9; Özgen ve Türk, 1997: 79).



Şekil 1.9: Personel Güçlendirmenin Unsurları

1.10.1.Katılım

Personel güçlendirmenin en önemli unsurlarından biri olan katılım, güçlendirilmiş personelin yönetime katılımı olarak ifade edilmektedir (Gülcan, 2007: 218).

Pek çok yazar, çalışanların işlerini organize etmeleri ve görevlerini yerine getirmeleri açısından güçlendirmenin anahtar bir yöntemi olarak düşünmektedir (Molleman, Delft and Slomp, 2001: 339).

Çalışanlar, amaç belirleyerek, alternatifler arasından seçim yaparak, problemleri çözümleyerek ve örgütsel değişimi (işletme politikaları, işe alım, işten çıkarma, kar paylaşımı vb.) gerçekleştirerek kararlara katılımda bulunabilirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 35).

Yöneticinin çalışanlarına danışmak istemesi, onlara güvenmesi ve merkeziyetçi olmaması, bu nedenle de işi dağıtıp etrafına iş yapma inisiyatifi verebilmesi çalışanların katılımı açısından önemlidir (Başaran, 2004: 105).

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile örgüt içinde yaptıkları işleri sahiplenmeleri sağlanarak, nasıl daha iyi ve daha başarılı olurum düşüncesiyle hareket etmeleri olanaklı hale getirilmektedir (Koç, 2008: 9).

Katılımın sağladığı birtakım yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Örgütsel performans üzerinde önemli derecede bir etkiye sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 38),
- Çalışanların motivasyonlarını arttırarak kariyerlerini ve performanslarını geliştirmelerine imkan tanımaktadır (Ulaş, 2002: 28),
- Birden fazla insanın aynı konu üzerinde uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına olanak sağlaması nedeniyle alınan kararların kalitesini artırır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 39),
- Kalite, performans ve motivasyonun artması ile örgüte duyulan güveni arttırmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 39),
- Çalışanlar belirli konularda inisiyatif kullanarak yaratıcılığına da katkı sağlamaktadır (Ulaş, 2002: 28),
- Yönetici ile çalışan arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini artırmaktadır (Eren, 1991: 330),
- Çalışanların yönetime katılması, personel devir hızının azalmasını sağlar (Eren, 1991: 336),
- Çalışan ve yönetici arasında uzlaşma ve işbirliği sağlanarak işletmede insan ilişkileri yeniden düzenlenerek iş yerine bağlılık ile yabancılaşmanın ortadan kaldırılması sağlanmaktadır (Karayazı, 2007: 7),

Katılımın olmaması ise, çalışanlarda sorumluktan kaçma ve güçsüzlük duygusu, çalışanların inisiyatif kullanmaması, yaratıcılığın yok olması gibi olumsuz durumların oluşmasına yol açmaktadır (Başaran, 2004: 120-122).

Örgütler, yukarıda sayılan olumsuz durumlarla karşılaşmak istemiyorlarsa katılımcı örgüt iklimini uygulamaları gerekmektedir. Böylece, çalışanlar da yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacak, çalışanların örgütün etkinliğine katkıda bulunacak ve rekabet ortamında örgütün ayakta kalmasını sağlayacaklardır (Akçakaya, 2010: 156).

1.10.2.Yenilik

Personel güçlendirme anlayışı işletmelerde yeniliği cesaretlendirmektedir. Çünkü bu anlayışta, çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahip olmaktadırlar (Doğan, 2006: 49).

Yenilik, yaratıcı grupların içinde bir araya gelmiş insan gücünün, farklı yeteneklerin ve farklı tecrübelerin ürünüdür (Luecke, 2008: 103).

Drucker (1985) yeniliği, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmeti ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan bir araç olarak tanımlamıştır (Köksal, 2008: 5).

Knight (1967) ise yeniliği, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Köksal, 2008: 5). İşletme sürekliliğinin sağlanması ve işletmenin büyümesi için yenilik gereklidir. ”*Derisini değiştirmeyi bilmeyen yılan ölür”* özdeyişi, yeniliğin işletme açısından önemini vurgulamaktadır (Müftüoğlu, 1999: 104).

Yenilik kavramının boyutları şu şekilde sıralanabilir (Arda, 2008: 23-24; Şahin, 2007: 16);

- Yaratıcılık, değişim, gelişme, serbestlik, esneklik ve girişimcilik temel boyutlardır
- Yenilik hem etkileme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilmektedir.

- Yenilik bir süreçtir.
- Yenilik örgütün gelişerek büyümesini sağlamaktadır.

Örgüt içinde sağlanan bağımsızlık, yeniliğin ortaya çıkmasında önemlidir. Eğer çalışan, verilen görevleri nasıl tamamlayacağına ilişkin çok fazla kontrole sahipse, işlerinde daha fazla yaratıcı olurlar (Koç, 2008: 11).

Farklılaşarak, risk alarak, müşteri ile sürekli iletişim halinde olarak, sorgulayarak, başarısızlığı hoş görerek, açık bir iletişim ortamı sağlanarak işletmeler yeniliği uygulayabilirler (Köksal, 2008: 26-27).

1.10.3.Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Günümüzde toplumların en önemli gerçeği insanın önemi ve değerinin giderek arttığı, bilginin ise temel güç ve ana sermaye haline dönüşmesidir (Şenel, 2006: 55).

İş hayatındaki anlayış değişiklikleri, teknolojinin getirdiği yeni alışkanlıklar ve iş alanındaki yenilikler göz önünde bulundurulduğunda bilginin gücü ortaya çıkmaktadır (Özen, 2002: 177).

Hızla gelişen rekabet ortamında müşteri beklentilerine zamanında cevap vermek için bilginin her kademede kolayca ulaşılabilir bir hâlde olması gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 157).

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan veya örgütten diğerine aktarılması faaliyetidir (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 143).

Bilgi paylaşımı, takım üyelerinin öneri, bilgi ve görevle ilgili fikirlerini birbirleri ile paylaşması olarak tanımlanan bir takım yöntemidir (Srıvastava, Bartol ve Locke, 2006: 1241).

Personel güçlendirmenin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içerisinde üst kademe ve güçlendirilecek personel arasında paylaşılması gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 157).

Bilgi paylaşımının önemli görüldüğü temel hususlar şöyledir:

- Bilgi paylaşımı, hem öğrenmenin yaygınlaşmasını, hem de benzer sorunların çözümünde gereksiz kaynak kullanılmasını en aza indirilmesini sağlamaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 144).
- Bilgi paylaşımı, hem bireysel hem de kurumsal açıdan önemlidir. Bireysel açıdan, çalışanların yetenek ve performanslarını arttırma fırsatı sağlar. Kurumsal açıdan ise, artan yetkinlik, verimlilik ve nitelik ile işletmenin performansı artacaktır (Mehrabani and Mohamad, 2011: 174).
- Bilgi paylaşımı, çalışanlarının iş tatmini ve motivasyonlarını artırmaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 144).
- Bilgi paylaşımı etkileşimi artırmakta ve global faaliyetlere katkı sağlamaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 144).
- Bilgi paylaşımı, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini sağlamaktadır (Öztürk, 2005: 50).
- Bilgi paylaşımı, çalışanlarda işbirliğinin artmasını ve çalışanların güçlendirmeyi daha etkin kullanmalarını sağlamaktadır (Arda, 2008: 25).
- Bilgi paylaşımı, şirketin, hedeflerine uygun çalışmalarını da sağlamaktadır (Ollikainen ve Varis, 2006: 41).

Bilginin paylaşılmaması durumunda ise çalışanlar, faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunlardan nasıl sorumlu tutulacaklarını bilemeyeceklerdir. Üst yönetimin işletme için kritik öneme sahip olan bilgileri çalışanları ile paylaşmayı istemediği sürece başarılı olamayacaktır (Şenel, 2006: 55).

Bu nedenle yöneticiler iş ile ilgili tüm bilgileri çalışanlara vererek, yeni yetenekler geliştirmeleri için onları eğiterek, çalışanlar için hedefler belirleyip ve bu hedeflerin ne kadarını başardıklarına ilişkin onlarla geribildirim yapmalıdırlar. Böylece çalışanların iş tatmini yüksek olacak, çalışanların çoğu yönetime güvenecek ve çalışanlar güçlendirilmiş olacaktır (Arda, 2008: 26-27; Doğan, 2006: 50).

1.10.4.Sorumluluk

Personel güçlendirmede üzerinde durulan unsurlardan bir diğeri de, yetkinin diğer yüzü olarak ifade edilen sorumluluktur. Yönetici personel güçlendirmeyi uygulamak istiyorsa, çalışanlara yetki ve sorumluluğu dengeli olarak vermelidir. (Doğan, 2006: 51).

Sorumluluk, bir yöneticinin kendisinin yapmış olduğu işlerin sonuçlarından doğabileceği gibi, kendisine bağlı astların yapmış oldukları faaliyetlerin sonucundan da doğabilir (Eren, 1991: 165). Yani burada yönetici, astına yetki verdiği zaman sorumluluğun da bir azalma meydana gelmediği anlaşılmaktadır. Hatta belirli bir oranda yöneticinin kendine bağlı olan astların faaliyetlerinden de sorumlu olacaklarından sorumluluklarında bir artma görülebilir. Bu nedenle yönetici sorumluluk verdiği astı sürekli takip etmek ve denetim altına almak zorundadır (Ertürk, 2009: 124).

Sorumluluk, insanın kendi söz ve hareketlerinin veya davranışlarının sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir (Akyar, 2008: 4). İşletme organizasyonlarında sorumluluk ise, çalışanın örgüt ile ilgili faaliyetleri, görevleri yerine getirme olayıdır (Ertürk, 2011: 133). İşletmelerin, müşterilerin isteklerini dikkate alarak kaliteli ve güvenli hizmet sunması, çalışanların temel hak ve özgürlüklerine saygı göstermesi, eğitim ve sağlık etkinliklerini desteklemesi gibi konularda sorumlulukları vardır (Aktan, 2007: 99). İşletmeler üzerine düşen bu sorumlulukları yerine getirdiklerinde, iyi bir kurum imajı yarattığı gibi, uzun vadede başarı ve kârlılık da sağlamaktadır (Arslan ve Berkman, 2009: 18). Örneğin, herkesin bildiği kurumsallaşmış uluslararası bir firma olan Mc Donald’s yapmış olduğu (20 Kasım 2002’de Dünya Çocuklar Gününde Big Mac ve diğer malların satışından çocuklara yönelik amaçlar için 1 dolar ayırması, çocukluk aşılarının zamanında yapılmasını teşvik etmesi, ciddi hastalığı olan çocuklu ailelere kalacak yerler sunması vb.) sosyal projelerle kurum imajını zedelemeden ve her geçen gün daha da büyüyerek bugünkü hâle gelmiştir (Kotler and Lee, 2008: 40).

Çalışanların sorumluluk sahibi olması, ortak bir misyon ve vizyon yaratmada, katılımın cesaretlendirilmesi ve bilginin paylaşımı yoluyla sağlanabilir (Koç, 2008: 10). Çalışanlar kendi alanlarını seçerek ve kendilerini bu alanda başarılı olmaya adayarak da sorumluluk sahibi olabilirler (Glass,1997).Çalışanlar kendilerine verilen sorumlulukla yönetiminin kendisine güvendiğini bilir ve çalışanın en doğru şekilde karar almasını sağlar (Gülcan, 2007: 224).

Çalışanlarda sorumluluk duygusunun arttırılması; diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir (Aktaş, 2008: 68).

Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerini daha etkin bir şekilde yapmalarına inandıkları fikirlerini, uygulama kararını vermektedirler. Gereken bilgi ve kaynakları kullanma yetkisine sahip oldukları için verilen kararın getirdiği sonuçlar içinde sorumlu olmaktadırlar (Arda, 2008: 28). Ancak bu sorumluluğun amacı, çalışanları cezalandırmak için veya kısa sürede değerlendirme yapabilmek için değil çalışanların birbirlerine karşı sorumlu davranmalarını, üzerinde anlaştıkları amaçlara yönelik çalışmalarını ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için ortam oluşturmaktır (Doğan, 2006: 52).

1.11. Personel Güçlendirmenin Ortaya Çıkmasına Yol Açan Yeni Yöntem Teknikleri

Personel güçlendirmenin ortaya çıkmasına ve gelişmesine yardımcı olan Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Yönetim, Öğrenen Organizasyon, Küçülme ve Kademe Azaltma teknikleri aşağıda açıklanmıştır.

1.11.1.Toplam Kalite Yöntemi

Toplam Kalite Yöntemi 1950'li yıllarda Deming tarafından Japon işletmelerine verilen seminerler ile başlayan, Juran, Feigenbaum, Ishikawa ve Crosby'nin geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek günümüze kadar ulaşan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır (Bakan, 2011: 319; Atakan,

2006: 16; Kanbur, 2005: 5). Toplam Kalite Yönetimi, yoğun küresel rekabetin sonucunda geliştirilen bir kavramdır (Pattanayak ve Maddulety, 2011: 2).

İlk olarak sanayi sektöründe geliştirilen ve uygulanan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı daha sonraki yıllarda diğer sektörlerdeki işletmeler arasında da ilgi görmüş ve yaygın bir şekilde uygulanmıştır (Akbaba ve Mesci, 2007: 35).

Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, değişikliği desteklemeyi ve yaratıcılığı ödüllendirmeyi esas alarak gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu düşünen bir yönetim felsefesidir (Erşan, 2007: 7).

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim yaklaşımıdır (Akbaba ve Mesci, 2007: 35).

Toplam Kalite Yönetimi'nin önceliği olan müşteri memnuniyetini, kurumun müşterilerinin beklentilerini karşılama ve bunu aşma becerileri ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirilme çoğunlukla kurumların satış sonrası yapılan araştırmaları ile, pazarlama ve halkla ilişkiler departmanlarının müşterilerle yakın ilişkilerini sürdürmesi ile mümkün olmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 250).

Toplam Kalite Yönetimi, üst yönetimin liderliğinde tüm çalışanların aktif katılımıyla, tüketici ihtiyaçlarını karşılayan, sürekli gelişmeyi hedefleyen, maliyetleri düşürürken, verimlilik ve kârlılığı artırmayı amaçlayan çağdaş bir yönetim biçimidir (Çalışkan, 2006: 34).

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin tüm işlerinin verimli şekilde yapılmasını sağlamak; müşterinin mevcut isteklerini ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve en iyi şekilde karşılamakla ilgili bir iş anlayışıdır. Bu yaklaşımla, işletme sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi fikrinin çalışanlara benimsetilmesi ile toplam kalite sağlanmaktadır (Mucuk, 2003: 176).

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel faktörleri arasında, liderlik, kalite planlaması, süreç yönetimi, insan kaynakları yönetimi, müşteri ve tedarikçilerle işbirliği sayılabilir (Küçük, 2010: 31).

Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin neden tercih edildiğini Merter (2006) şu şekilde ifade etmektedir: "Teknolojik gelişmeler, gittikçe artan rekabet şartları, pazarların gelişmesi ve organizasyonların sunduğu mal ve hizmeti alan müşterilerin öneminin gittikçe artması, mal ve hizmetlerin sunulmasında daha hassas ve dikkatli olunmasını gündeme getirmiştir. Bu açıdan organizasyonlar sadece sundukları mal ve hizmetlerin kalitesine önem vermek değil örgütlerinin ve çalışanlarının da kalitesine önem vermek zorunda kalmışlardır. Bu anlayış değişikliği organizasyonları Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımına yöneltmiştir" (Yaş, 2009:7-8).

Toplam Kalite Yönteminin işletmeye sağladığı faydaların bazıları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uygur, 2010: 159-160):

- İşletmelerde mevcut olan verimlilik ve etkinlik çalışmalarının önemi artmıştır.
- Müşteri tatminini sağlayarak, satışları arttırmış, satışlar da pazar payını arttırarak yeni pazarlar yaratılmasına olanak sağlanmıştır
- İşletmelerin rekabet güçleri artmıştır.
- İşletmelerde eğitim ve motivasyon önemli hale gelmiştir.

Yukarıda görüldüğü gibi Toplam Kalite Yöntemi, müşteri odaklılığını esas alan, sürekli gelişme ve yenilik düşüncesine dayanan, insana saygı ve güveni esas alarak, ekip çalışması ve çalışanların katılımını da sağlayarak motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır (Bakan, 2011, 330-331).

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel taşlarından bazıları şu şekilde sıralamak mümkündür (Çalışkan, 2006: 34-35) :

- Çalışanların, örgütü kendi işyerleri gibi görmesini sağlamak,
- Sürekli gelişmeyi esas almak,
- Öğrenmeyi öğrenmek,
- Güven ortamını yaratmak,

- Toplam Kalitenin özünde insanı bulundurmak.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısında gerekli olan bu temel taşlar, yalnızca örgüt içinde çalışanların güçlendirilmesiyle sağlanabilmektedir (Çalışkan, 2006: 35).

Güçlendirme, Toplam Kalite Yönetimi'nin adeta kalbidir. Deming, Toplam Kalite Yönetimi'nde başarının, çalışanların güçlendirilmesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Güçlendirilen çalışanlar, Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısını kalite problemlerine dikkat çekerek, işlerini yaparlarken kullandıkları metotları geliştirerek çalışmalarını desteklerler. Güçlendirme çalışmaları, çalışanlara yöneticilerin önceden aldığı kararları değiştirme yetkisi vererek çalışanların daha doğru iş yapmalarını ve gerekli eğitimi almaları için destekler (Çalışkan, 2006: 35).

1.11.2.Yalın Yönetim

Yalın üretim; yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan ve hata, maliyet, stok işçilik, geliştirme süreci, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirgendiği üretim sistemidir (Yüksel, 2000: 4).

Bu kavramda temel olarak; müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısının basitleştirilmesi, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkilerin elimine edilmesi ve personel güçlendirme anlayışında da olduğu gibi işi yapan ile karar verenin mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılması söz konusudur (Türengül, 2005: 112).

Bu şekilde daha sade bir yapının sağlanması ile organizasyonlarda haberleşme, karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar alma, talimat verme ve uygulama ile ilgili prosedürler basitleştirilmiş, dolayısıyla organizasyon olabildiğince bürokratik yapıdan arındırılmıştır. Bunun doğal sonucu olarak organizasyon müşterilerin isteklerine hemen karşılık verebilen esnek ve dinamik, çabuk harekete geçebilen bir organizasyon yapısına dönüşmüş olmaktadır (Eryiğit, 2000: 8).

Yalın organizasyonlarda, birden fazla işi yapabilen güçlendirilmiş çalışanlar gerekmektedir. Gerektiğinde süreç içindeki işlerin çoğunu yapabilecek beceriyle donatılmış, vasıflı insan gücü, bu yapının en önemli gücünü oluşturmaktadır (Çalışkan, 2006: 36-37).

Yalın yönetimin iki temel unsuru vardır. Bunlardan ilki, ürün ya da hizmetin kullanıcısına herhangi bir fayda sunmayan, müşterinin fazladan bedel ödemeyi kabul etmeyeceği her şey olarak ifade edilen israf anlayışı, ikincisi ise elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanılmasını, israfın önlenmesini ve gereksiz görülen her şeyin uzaklaştırılması olarak ifade edilen yalın anlayıştır (Derin, 2008: 15-16). Yalın üretim sistemi tedarik zinciri boyunca israfı önlemekte, stokları azaltmakta ve değeri arttırmaktadır (Özçelik ve Ertürk, 2010: 52). Aşağıdaki Şekil: 1.9'da da yalın yönetimin önemli özellikleri görülmektedir.



Şekil 1.10: Yalın Yönetimin Özelikleri

Kaynak: http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/definition/lean-production, 2002 E.T.08.12.2011

Bu özelliklere sahip bir organizasyon, daha düşük maliyetle, daha kısa zamanda ve bir çok alanda uzmanlaşmış yüksek morale sahip personel ile yüksek kaliteli hizmet üretimi gerçekleştirmiş olacaktır (Ertürk, 2009: 243-244).

Ayrıca, yalın organizasyonlarda personelin özellikle manevi değerler, aile kavramı, iyi-kötü günde dayanışma içinde beraberlik, çok çalışmak, az tüketmek, kötü alışkanlıklardan uzak durmak, problem çözüm teknikleri, mesleki becerilerinin artırılması vb. konularda eğitilerek yüksek vasıflı ve çok yönlü hâle gelmeleri konusuna büyük önem verilmektedir (Ertürk, 2009: 244).

1.11.3.Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon kavramı, ilk kez 1990 yılında Peter Senge tarafından yayınlanan "The Fifth Discipline (Beşinci Disiplin)" adlı eser ile yaygın olarak tanınmaya başlanmıştır (Ertürk, 2009: 273). Peter Senge, öğrenen organizasyonun temelinde bir zihniyet değişikliğinin yattığını belirtmektedir. Bu değişikliğin yapısında, insanların kendisini dünyadan ayrı görmekten dünyayla bağlantılı görmeye ve kendi problemlerini dışarıdan bir başkasının yol açtığı problemler olarak görmekten kendi yaptığı eylemlerin yaşanılan problemleri nasıl yarattığını görmeye yönelten zihniyet değişikliği olarak ifade etmektedir (Tuna ve Çakırer, 2008: 259). Organizasyon içerisinde yer alan bireylerin ve yöneticilerin tek başlarına gösterdiği çaba, rekabet ortamında işletmelerin başarısı için yeterli olmamaktadır. Rekabet ortamında başarı, ancak organizasyon içerisinde yer alan bütün çalışanın birlikte beceri kazanarak bu becerilerini uygulamaya koyması ile mümkündür. Bu da günümüzde yönetim literatüründe kullanılmaya başlanan öğrenen organizasyon ile sağlanmaktadır (Ertürk, 2011: 106).

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin, yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak bunu değişen çevre şartlarına uyum için kullanması personel geliştirici bir sistem oluşturması, gelişen ve kendini sürekli yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir (Atıgan, 2011: 152).

Öğrenen örgütlerin yapıtaşlarını beş grupta toplamak mümkündür. Bunlar; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, kendi deneyiminden ve geçmişinden ders alma, başkalarının deneyiminden yararlanma ve bilginin, örgütün her noktasına hızlı bir şekilde aktarılmasıdır (Koçel, 2005: 334-335; Mucuk, 2003: 182).

Sistematik problem çözme: Organizasyonun sistematik olarak veri toplama, problemi analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzeltme ve yorumlamayı kapsar.

Yeni yaklaşımları deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı kapsar.

Kendi deneyiminden ve geçmişinden ders alma: Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.

Başkalarının deneyiminden yararlanma: Bu yetenek kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslama, bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulamasını kapsamaktadır.

Bilginin, örgütün her noktasına hızlı aktarılması: Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen hizmete aktarabilmeyi kapsar.

Zaman temelinde rekabet gücüne sahip olmak için bir organizasyonun sürekli kendini yenilemesi bilgi ve deneyimlerini tüm hücrelerine dek sindirmesi yani öğrenen bir organizasyon olması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çünkü sahip olunabilecek en önemli rekabet avantajı, rakiplerden daha hızlı öğrenme becerisidir (Türengül, 2005: 114).

Öğrenen organizasyon olma yolunda en büyük görev yöneticilere düştüğü ifade edilmektedir. Yöneticiler, öğrenmeyi teşvik ederek, öğrenme için gerekli motivasyonu sağlayarak, aynı zamanda çalışanların doğru ve yeni bilgi oluşturması

için zengin öğrenme ortamları yaratarak, iletişime açık, çalışanları problem çözme sürecinde aktif olmalarını sağlayarak, çalışanların bu süreçte istekli ve gönüllü olduklarını göreceklerdir (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 504).

1.11.4. Küçülme

Küçülme, eskiden kötüye giden örgütü iyileştirmek için alınan önlemler olarak kabul edilirken, son yıllarda ise, küçülme olayı, daha iyi hizmet ve üretim için, küreselleşen dünyada rekabetin kaçınılmaz sonucu olarak ortaya çıkmış ve yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Akçe, 2005: 49).

Küçülme, "kurumların küresel pazarın hızına zaman kaybetmeden cevap verebilecek daha esnek ve daha zayıf yapılara dönmesi; çoğu zaman övülen bir kurumsal yapının ortaya çıkmasına sebep olan ve şirketin boyutlarını küçültmesine neden olan kurumsal yapılanmanın bir versiyonu"dur (www.etd.uwc.ac.za,2005: 19).

Örgütsel küçülme; bir örgütün, verimliliğini ve rekabet gücünü artırıp daha etkin olması amacıyla, kendi içyapısındaki örgütsel yapının korunması sağlanarak, örgütün daha küçük organizasyonel birimlere bölünmesi olarak tanımlanabilir (Kocabaş ve Aladağ, 2009: 169; Aladağ, 2005: 11).

Böylece küçülme yoluna giden işletmeler, hızla değişen dış çevreye ayak uydurabilir ve örgüt içi uyumu sağlamasıyla beraber çalışanların performanslarını artırarak rekabet gücü elde edebilir ve kârlılığı artırabilirler.

Bir organizasyonun küçülmesi işletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri ve süreçleri azaltma anlamındadır (Türengül, 2005: 112).

Küçülmenin amaçları ise, gereksiz iş gücünü azaltmak, insan kaynaklarının niteliğini ve rekabet ortamındaki avantajları arttırmak (Tsai, Yen, Huang ve Huang, 2007:159), daha yüksek kâr sağlamak, kaliteyi arttırmak, verimliliği arttırmak, müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap vermektir (Kocabaş ve Aladağ,

2009:169; Öztürk,2007:17). Bu amaçları gerçekleştirmek için, organizasyonlar planlı bir şekilde yapılan işlerin, bu işleri yapan çalışanların sayısının, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademelerin azaltılması gereklidir (Kocabaş ve Aladağ, 2009: 169; Koçel, 2005: 327).

Organizasyonların çoğu, küçülmenin işte kalanlar üzerindeki psikolojik etkilerinin üzerine gitmeyi ihmal etmektedir (Çetmeli, 2006: 83; Niehoff, Moorman, Blakely ve Fuller, 2001: 94). İşini kaybetme tehlikesi ve birlikte çalıştığı kişilerin işlerini kaybettiklerini görmek, işte kalanlarda endişeden depresyona kadar varan çeşitli etkiler görülebilmektedir (Şenturan, 2005: 2).

Çalışan üzerindeki bu etkiler, moral bozukluğu, hastalığa yatkınlık, çalışanların birbirlerine, yöneticilerine veya işverenlerine olan güvenlerinin azalması şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Şenturan, 2005: 3). Bunun ortaya çıkmasındaki en önemli nedenlerinden bir tanesi küçülmenin rekabet gücünü artırmak için bir araç olarak değil, çalışan sayısını azaltmak için bir amaç olarak görülmesidir. Bir diğer önemli neden ise insan kaynakları bölümünün küçülme sürecine dâhil edilmemesidir (Öztürk, 2006: 48).

Küçülme gerçekleştirilirken, işte kalanlar üzerinde olumsuz etkiler görülebilirken, işten ayrılanlar üzerinde de olumsuz etkiler görülebilmektedir. Küçülmenin, bazı çalışanlar üzerinde yarattığı bu olumsuz etkilerin yönetim tarafından fark edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, işletmeler küçülme stratejisi sayesinde elde ettikleri tüm kazançları kaybedebilir ve kurum imajını zedeleyebilirler.

Bu nedenle, küçülme stratejisi uygulayan işletmelerin bu olumsuz etkileri azaltabilmek için aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir(Öztürk,2006: 50).

- Maliyetleri azaltmak amacıyla personel sayısı azaltılacaksa, personelin performansına göre azaltılmaya gidilmesi gerekmektedir
- Küçülmenin sebeplerini etkili bir şekilde açıklanıp âdil yapıldığının çalışanlarına hissettirmesi gereklidir.

- İşten çıkarılan personele destek hizmeti verilmelidir. Yeni kariyere geçiş hizmetleri, tazminat ödemeleri ve sosyal yardımlar vb. hizmetler verilmelidir. Böylece işten ayrılanlar, küçülme olayını daha kolay kabulleneceklerdir.

Küçülme sonunda organizasyonlar dikey yapı özelliğini kaybetme, yatay bir yapılanmaya sahip olmaktadır. Böylece bireyler arası ilişkiler gelişmekte, organizasyonlar daha çabuk karar alabilmekte, daha çabuk tepki gösterebilmekte ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilir hale gelmektedirler (Uygur, 2010: 213; Çetmeli, 2006: 82).

1.11.5.Kademe Azaltma

Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademe ile en üst kademe arasındaki mesafeyi kısaltma ve aradaki kademelerin sayısını azaltma işlemidir (Uygur, 2010: 216).

Ara kademelerin ortadan kalkması sonucu işlerin personel arasında yeniden dağılımına ve büyük bir olasılıkla, iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Çünkü kademe azaltmanın temel hedefi, işyeri organizasyonunu daha yalın hale getirmek ve karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır (Bakan, 2011: 434).

Kademe azaltma ile organizasyon yapısı daha basık hale gelerek, yönetim alanın genişlemesine ve güçlendirme kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koçel, 2005: 328-329). Ayrıca kademe azaltma ile yöneticilerin, şirketin stratejik konulardaki yönetimine daha fazla zaman ayırabildiğini de belirtmek mümkündür.

Organizasyonlar kademe azaltma uygulamasını, verimliliği, kârlılığı, personelin iş tatminini, müşteri memnuniyetini, pazar payını arttırmak ve güçlendirmeyi hızlandırmak için uygulamaktadırlar (www.okanacar.com, 8-9).

Kademe azaltma, güçlendirilme ile birlikte kullanıldığında, müşteri ile birebir iletişimde bulunan personelin karar verme gücü arttırılarak, müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır. Bu da organizasyonlara rekabet avantajı sağlayacaktır (Koçel, 2005: 328).

Ayrıca kademe azaltmanın uygulanması ile, üst düzey yöneticiler müşterilerle daha yakın olduklarından ve çalışanlarla iletişim doğrudan olduğu için sorunlara daha kısa sürede cevap vermektedirler. Aynı zamanda şirketin stratejik konulardaki yönetimine de daha kolay konsantre olabilmektedirler. Orta kademenin ortadan kalkması ile yönetim giderlerinde bir azalma meydana gelmekte ve maliyetler de düşürülmektedir (Akçakaya, 2010: 166-167).

Görüldüğü gibi, personel güçlendirmenin ortaya çıkmasına yol açan yöntem tekniklerinden; toplam kalite yöntemi, yalın yönetim, öğrenen organizasyon, küçülme ve kademe azaltma yöntemlerinin benzer amaçları olduğu ve güçlendirme sürecine önemli katkılarda bulunduğu açıkça görülmektedir.

1.12.Personel Güçlendirmenin Yararları, Olumsuz Görünen Yönleri, Maliyetleri ve Sıkça Yapılan Eleştiriler

Örgütlerde ugulanan personel güçlendirme uygulamalarını yararlı görenler olduğu gibi, maliyetli olması nedeniyle de olumsuz gören ve eleştirenler de vardır. Bu bölümde personel güçlendirmenin yararlarından, ne gibi maliyetlere yol açtığından ve yapılmış olan eleştirilerden bahsedilmektedir.

1.12.1.Personel Güçlendirmenin Yararları

Personel güçlendirme, bir işletmeyi yönetmede ve işletmenin yaşamını devam ettirmesindeki en verimli ve etkili yoldur (Doğan, 2006: 153). Personel güçlendirmenin uygulanması için uzun bir süreç gerekmektedir (Ertürk, 2011: 246). Personelin işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bunlara ulaşmak için çaba göstermesi, işi ile ilgili yetki ve sorumluluğa sahip olmasını ve işletmenin kaynaklarını rahat bir şekilde kullanabilmesini gerektirmektedir (Şahin, 2007: 19). Güçlendirilmiş davranışla sona eren süreç; çalışanlar, işletme ve müşteriler açısından da yararlı olacaktır (Bakan, 2011: 105). Bunlar:

- Çalışanların değişime açık olmasını, kendini geliştirmesine, kendi kendini motive edebilmesini sağlamaktadır (Saruhan ve Türker, 2003).

- Farklı kademelerdeki çalışanlar arasında canlı, değerli ve anlamlı ilişkilerin oluşmasını sağlamaktadır (Farmer, 2011: 22). Çalışanlar arasındaki bu uyum, çalışanların işlerine daha sıkı sarılmalarına ve işlerini daha istekle yapmalarına yardımcı olabilir.

- Çalışanlar arasında iletişimin ve güvenin artmasını sağlamaktadır (Erdil, Keskin ve Akgün, 2003). İşyerinde, iyi bir iletişim ve güven ortamı sağlandığında, çalışanlar işletme ile ilgili gerekli olan tüm bilgilere erişebilme imkânı elde edebilirler ve kendilerini güvende hissederek çalışmalarını en iyi şekilde gerçekleştirebilirler.

- Çalışanlar güçlendirildiklerinde, başka insanlar ve iş üzerinde yetki/kontrol duygularına sahip olduğunu hissederler ve kurumda kalmak isterler (Patah, Zain, Abdullah ve Radzi, 2009: 48). Böylece, işletmelerde devamsızlık oranlarının azalması muhtemeldir.

- Çalışanların iş stresini ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Akın, 2010: 225). Çünkü, çalışan bir sorumluluğu yerine getirirken kendine güven duyulduğunu bilmekte, herhangi bir hata yaptığında ceza almak yerine işveren tarafından çözüm yolu bulmaları için destek görmektedir. Bu nedenle çalışandaki iş stres yükü azalmakta ve işten duyduğu memnuniyet artığı için de işten ayrılma niyetlerinde azalma görülebilmektedir

- Personel güçlendirme, işyerinde etkili bir geribildirim sağlamaktadır. Çalışanların bir şeyler öğrenerek, yetişerek ve değişerek ilerlemelerini sağlamaktadır (Pocket, 2011: 16). Böylece, işyerinde uygulanan etkili bir geribildirim sistemi, çalışanların kendi iş alanlarında uzmanlaşmasına ve performanslarının artmasına yardımcı olabilmektedir.

- Çalışanlar güçlendirildiklerinde daha girişken olurlar ve daha çok risk almaya başlarlar. Daha büyük riskler alındıkça da, başarılı olma şansı daha fazla olmaktadır (www.managementstudyguide.com).

- Çalışanların, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmesini sağlamaktadır (Schneier, Russell, Beatty ve Baird, 1994: 415).

- Yöneticiler, güçlendirilmiş çalışanlarına görevlerini devrettiklerinde, idari ve yönetim görevlerine daha az zaman harcayarak, iş planlama ve çalışanları geliştirme gibi önemli işlerini yapabilmeleri için daha çok zamanın kalmasını sağlamaktadır (Akçakaya, 2010: 160; Çavuş, 2006: 66).

- Müşteri şikayetlerini üstlerine bildirmekle zaman kaybetmedikleri için müşterilerin sorunlarının daha hızlı bir şekilde çözülmesine yol açmıştır (Ravichandran ve Gilmore, 2006: 2). Müşteriler, şikayetlerinin etkili bir şekilde dikkate alındıklarına inandıklarında, bir işyerine tekrar gitmeleri daha olası hale gelir (Schneier vd., 1994: 417).

- Personel güçlendirme sonucunda verilen hizmet ile müşteri tatmini ve sadakati artar ve böylece müşterinin işletmeye tekrar gelmesi sağlanır (Şahin, 2007: 20). Güçlendirilmiş personelin ortaya çıkardığı memnuniyet müşteri sayesinde dilden dile yayılan maliyetsiz reklam da işletme açısından önemlidir (Bakan, 2011: 106).

Kısaca belirtmek gerekirse personel güçlendirmenin, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından çok yararlı ve önemli bir uygulama olduğunu, aynı zamanda dış çevreyi de etkisi altına alarak çok kapsamlı bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

1.12.2.Personel Güçlendirmenin Olumsuz Görünen Yönleri ve Maliyetleri

Personel güçlendirme, pek çok deneyimli işletme için bile başlangıçta karmaşık gelen ve programın planlama yapılmadan uyum sağlanamayacağı bir süreçtir (Ertürk, 2011: 248). Bu nedenle, personel güçlendirme her işletme için uygulanabilecek bir kavram olmadığını ifade etmek mümkündür (Doğan, 2006: 165).

Personel güçlendirmeyi gerekli gören ve uygulayan işletmeler olduğu gibi gereksiz gören ve uygulamayan işletmeler de bulunmaktadır. Bowen ve Lawler (1992) bazı işletmelerde güçlendirmenin gereksiz görüldüğü hususları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Jawahar, 1998);

- ✓ Şirketin temel stratejisi düşük fiyat ise,
- ✓ Müşteri ile ilişkiler kısa süreli ise,
- ✓ Kullanılan teknoloji basit ve yenilenmiyorsa,
- ✓ Çalışma ortamı oldukça öngörülebilirse,
- ✓ Çalışanların insan ilişkileri zayıf, gelişme ve sosyal ihtiyaçlar düzeyleri düşük ise bu gibi işletmelerde personel güçlendirme uygulamaları gereksiz görülmekte ve uygulanmamaktadır.

Personel güçlendirmenin doğru uygulanmaması sonucu ortaya çıkan maliyetlerini ve olumsuz görünen yönlerini de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1.12.2.1. Zaman Alıcı Olması

Bir işletmede personel güçlendirme anlayışına geçilmesi, yöneticiler için kontrolün azalması, çalışanlar için risk ve sorumluluk alınması, müşteriler için daha iyi ve hızlı bir hizmet sunumunun olması anlamına gelmektedir. Bunun örgütün kültürü ile uyumlaştırılması ve örgüt için bir yaşam felsefesi haline dönüştürülmesi daha da önemli bir hal almaktadır. Bu da, işletmeler ve yöneticiler için köklü bir değişim ve uzun bir zaman maliyetine yol açmaktadır (Şenel, 2006: 84).

İnsanların bir yerden başka bir yere taşındığında o yere uyum sağlaması veya bilmediği bir ortama girdiğinde o ortama alışması nasıl zaman alıyorsa işyerinde de yeni bir yaklaşımın uygulanması ve bunu çalışanlara benimsetmenin de zaman alabilmesi olağan bir durumdur.

1.12.2.2. Yöneticinin Sıkı Kontrolü Elinden Bırakmak İstememesi

Johnson (1993; 192) bir organizasyonda yöneticinin işgörenleri güçlendirmemeleri için bir çok neden olduğunu belirtmektedir (Pelit, 2011: 213). Bu nedenlerden bazıları ise; astların işleri kendilerinden daha iyi yapar hale

geldiklerinde, yöneticilerin işlerini kaybetme korkusunu yaşayabilmesi (Sarıaltın ve Yılmazer, 2007: 6) ve bu nedenle yöneticinin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkması, işgörenlere görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmede güven duyulmaması olarak sıralanmaktadır (Pelit, 2011: 213). Bazı yöneticiler de çalışanların müşterilere çok fazla indirim yapması, kuralların dışına çıkması gibi nedenlerden dolayı çalışanlarını güçlendirmek istemezler (Schneier vd., 1994: 417).

Yöneticinin belirli kişisel özellikleri ve liderlik yeteneklerine sahip olup olmaması da personel güçlendirmenin uygulanmasında belirtilen diğer bir engeldir. Örneğin, yüksek derecede güç, mevki hırsı içinde olan yöneticiler, kontrolü elden bırakmak istemezler, tam tersine daha çok güç kazanmak isterler. Pek çok orta kademe yönetici, güçlendirmeyi kontrolünün azalacağı ya da kendilerine olan ihtiyacın azalacağını düşünerek personel güçlendirmenin uygulanmasını istemezler (Aktaş, 2008: 89-90).

1.12.2.3. Personeli Seçme ve Eğitme Maliyeti

Etkili ve yaratıcı problem çözebilen hizmet çalışanlarını yöneticiler, sadece sezgilerine güvenerek seçemezler. Bunun için sistematik yöntemlerle bir seçim yaparlar (Şenel, 2006: 82). Güçlendirmek için gerekli özelliklere sahip olmayan yanlış personelin seçimi zaman ve maddi kayba yol açmaktadır (Gülcan, 2007: 214).

İşe alınan personelin yanlış bir seçim olduğunun geç fark edilmesi de işletmeler için büyük bir kayıp olabilmektedir. Örneğin; insanlar hasta olduğu zaman doktorlar tarafından erken teşhis konulması, doktorların insanların hastalıklarına nasıl daha kısa zamanda çözüm bulmalarına ve hastalıklarını daha az hasarlı atmalarını sağlayabiliyorsa, işletmelerde yaşanan bir sorunun da erken fark edilmesi oluşacak pek çok zararı engelleyebilir.

Pek çok işletme için personeli eğitmenin maliyeti oldukça yüksektir (Babaita, 2010:278). Ayrıca, yöneticilerin de çalışanların değerli fikirlerini nasıl ödüllendirecekleri, çalışanların işlerinde ve güçlendirme programlarında onları ne gibi zorlukların beklediği konusunda da eğitilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, yalnızca çalışanların değil, yöneticilerin de eğitilmesi işletme için bir maliyet unsuru

olduğunu söylemek mümkündür (Ertürk, 2011: 250). Kendi kararlarını kendilerinin vermeleri için tüm çalışanları tam olarak eğitmek pahalı ve zaman kaybettirici olabilir ve bunlar da başarıya hızlı olarak ulaşmanın önündeki büyük engeller olarak kabul edilir (Fragoso, 2000: 32).

1.12.2.4. Müşteriyi İlk Defada Memnun Etmenin Neden Olduğu Maliyetler

Yapılan araştırmalar, müşterilerin ancak istekleri ilk defasında yerine getirildiğinde işletmeye güven duyduklarını ve hizmetin kalitesinden memnun kaldıklarını göstermektedir. Çalışanlar da ancak (Ertürk, 2011: 251; Doğan, 2006: 168-169),

- ✓ Örgütsel performans ile ilgili bilgilere erişebilirlerse (faaliyet sonuçları ve rakiplerin performansı),
- ✓ Örgütsel performansa katkıda bulundukları ölçüde ödül alırlarsa (kâr dağıtımı ya da hisse senedi ortaklığı gibi...)
- ✓ Örgütsel performansı anlayabilecek ve ona katkıda bulunabilecek bilgiye ulaşabilirlerse (problem çözme yeteneği) ve
- ✓ Örgütün kurallarını ve performansını etkileyecek kararları verme gücüne sahiplerse (kalite çemberleri ve kendi kendini yöneten gruplar) güçlendirilmiş olacaklar ve müşterileri memnun edebileceklerdir. Tüm bunları gerçekleştirmek de işletme açısından beklenmeyen maliyetlerdir.

1.12.2.5. Yavaş ve Tutarsız Hizmet Sunumu

Müşteri ile direkt ilişkide bulunan personelin üstlerine danışmadan karar vermesi işletmeye fayda sağlarken, geri planda olan çalışanın bu duruma uyum göstermeyerek ilk kademe personelini desteklememesi işlerin yavaş yürümesine neden olabilir. Bunun doğal sonucu olarak da, personel müşteri isteklerini zamanında yerine getiremeyecektir. Diğer bir sorun da tutarsız hizmet sunumudur. Aynı taleple gelen müşteriye verilen farklı hizmet müşterileri şaşırtabilir ve beklentilerinde bir hayal kırıklığının oluşmasına yol açabilmektedir (Çavuş, 2006: 68).

Dolayısıyla, çalışanların yavaş ve tutarsız hizmet sunumları yapılan işlerin aksamasına, yavaşlamasına ve müşteri kaybına neden olabilmektedir.

1.12.2.6. Şirket Birleşmeleri ve Şirket Alımları

Şirket "birleşmeleri" yetkilendirme için her zaman tehdit oluşturur. Birleşen şirketler her zaman aynı derecede uygulanmış programlarla birleşme sürecine gelmezler. Düzgün ve tek tip bir yetkilendirme süreci oturtmak için pek çok değişiklik yapmak zorunda kalınabilir (Fragoso, 2000: 32). Şirket alımlarında da aynı sorunlar geçerli olabilecektir.

1.12.2.7. Çalışanlara İstemedikleri Bir Sorumluluğun Yüklenmesi

Çalışanlar başlangıçta daha özgür olmayı isteyebilirler fakat özgürlük verildikten sonra bu duruma alışamama durumu da olabilir (Zencir, 2004: 37). Çünkü çalışanlar, yıllar boyunca yönetimle iş birliği içinde olmaya değil de emirleri takip etmeye şartlanmışlardır. Daha fazla sorumluluk yüklenmesi bazı çalışanların güvensizliklerini ve korkularını arttırabilir. Çalışanlar, endişelerini, yapmak istedikleri tek şeyin "her gün işe gelmek, işlerini yapmak ve vardiya sonunda eve dönmek olduğunu"söyleyerek belirtmişlerdir (Yukl ve Becker, 2006: 220). Zamanlarının kısıtlı olması ve iş yükünün artması nedeniyle (Sadri, 2011: 11) bazı çalışanlar yeni sorumluluklar alma konusunda isteksiz olabilir ve başkaları tarafından verilen kararlara bağımlı kalmayı tercih edebilirler (Fragoso, 2000: 32).

Çalışanlara istemedikleri bir şey yaptırmanın işletmeye yarardan çok zarar getireceğinden işletme için önemli bir maliyet unsuru olarak görülebilir.

1.12.3.Personel Güçlendirmeye Yönelik Sıkça Yapılan Eleştiriler

Literatürde personel güçlendirme ile ilgili çeşitli eleştirilere rastlanmaktadır. Yapılan eleştirilerden bazıları ise şöyledir;

- Kaplan (1991) çalışanların güçlendirilmesinin çoğunlukla, çalışanların sabit ve değişmez kalıpları ve davranışları yüzünden başarısız olduğunu savunur. Pek çok çalışan, bireysel kısıtlayıcı davranışlar, tutumlar ve düşünsel olarak sabitleşmiş kalıpları yüzünden değişimi kabullenmede engel teşkil ederler.

İnsanlar daha çok özgürlük ve sorumluluk istediklerini zannederler ancak yıllar boyunca kısıtlandıktan sonra, ya bunlardan gerektiği kadar faydalanamazlar ya da bunları istemezler. Ancak, bir kuruluşta çalışanların güçlendirilmesini olumsuz yönde etkileyen bazı etkenler vardır; bunlar, yönetimin inandırıcılığının zayıf olması, yönetime olan güvensizlik, işlerini kaybetme korkusu ve çalışanların yaptıkları işin sorumluluğunu almak istememeleridir (Ongori, 2009: 13).

- Bilgi eksiklikleri yüzünden, yönetim kaynakları nesnel gerçeklikle tek bir merkezden idare edilemeyebilir, çalışanlar kaynakların kendi kullanımlarına açık olduğu hakkında bilgilendirilmezlerse (algısal gerçeklik), ne kaynaklara erişimin güçlendirme durumu üzerinde olumlu bir etkisi olur ne de çalışanlar bu kaynakları kuruluşun hedeflediği sonuçları elde etmesinde etkili olarak kullanabilirler. Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların çalışma alanlarını genişlettiği için de ayrıca eleştirilir. Bu gibi durumlarda, çalışanlar daha geniş görev alanlarında başarılı olabilmek için uygun bir şekilde eğitilmelidirler. Çalışanların güçlendirilmesi, istihdam sürecini olumsuz yönde etkiler çünkü işe alınan çalışanların güçlendirmenin altından başarıyla kalkabilmeleri için becerikli olmaları ve belirli davranışsal özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Ongori, 2009: 13).

- Güçlendirme, yetkililerin karar verme konusunda tüm sorumluluğu ve mesuliyeti aslarına devretmesi ve mesuliyet durumlarında kendilerinden kaynaklanmayan hatalar ve başarısızlıklar için cezalandırılmaları ve bunun sonucunda yetkilerinden feragat etmeleri açısından da eleştirilir (Ongori, 2009: 13). Bu nedenle, çalışanların yaptıkları hatalar yüzünden ceza almamaları, çalışanların ellerinde bulunan yetkiyi kötü kullanmalarına yol açabileceği söylenebilir.

- Personel güçlendirme, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrolünü aşağıya doğru, içsel yönde ve dışsal yönde olmak üzere üç yönde azaltma durumu söz konusudur. Özellikle, kontrolün aşağıda doğru azalmasında, pek çok

yönetici, alt kademe çalışanlarından daha iyi bir eğitim aldıkları için, niteliği daha az olan çalışanlara karar verme yetkisinin verilmesinin mantıklı olmadığını düşünürler (Doğan, 2006: 142). Çünkü, yöneticiler kendilerinin zorlu aşamalardan geçerek ve aldıkları eğitimler sayesinde bulundukları konuma gelmelerinden dolayı, kendilerinden daha az donanıma ve tecrübeye sahip olan çalışanlarına ellerinde olan tüm yetkiyi vermek kendilerine yapılmış bir haksızlık olarak düşünebilirler.

- Güçlendirilmiş personel zaman zaman kötü kararlar verebilir. Yeteneksiz personel güçlendirildiğinde yanlış kararların ve bunun yol açacağı başarısızlığın da ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur. Bu yüzden, güçlendirme uygulaması personelin istekliliği ve kapasitesi dikkate alınarak yapılmalıdır. Yani, güçlendirme ancak uygun şartlarda, uygun kişiler ve yöntemlerle başarı getirebilmektedir (Akın, 2010: 226).

- Güçlendirme, orta kademe yöneticileri yok etmeye yönelik bir girişimdir (Şahin, 2007: 34). Bu kademede bulunan çalışanların işlerine son verilmesi, istihdam sürecini olumsuz etkileyebilmektedir.

- Güçlendirmenin işletmedeki gerçek güç kaynaklarının kullanılmasını engelleme riski ve işletmedeki güç düzeyinin azalmasına yol açması da personel güçlendirmeye yöneltilen diğer bir eleştiridir. Buna göre, bazı insanların diğerlerinden daha güçlü olması doğaldır. Bu insanlar, ya doğuştan ya da öğrenerek, yetenekli ve bilgilidirler. İşletmeler de, bu güçlü insanlardan kendilerine hâkim olmalarını ve kararları daha az güçlü olanlara bırakmalarını istemektedirler. Bu da işletmede gerçek güç kaynaklarının kullanılmasını engellemeye ve işletmedeki güç düzeyinin azalmasına yol açmaktadır (Aktaş, 2008: 91). Güç düzeyinin azalması, yöneticilerin performanslarını tam olarak sergilemelerini engellemekte ve motivasyonlarının düşmesine neden olarak verimliliğin azalmasına yol açabilmektedir.

- Bireyler ve işlevler arasında artan bir rekabetle sonuçlanan, departmanlar arasında keskin ayrımların yapıldığı kurumlarda, güçlendirmenin, daha çok çalışmaya değil de çalışanlar arasında çatışmalara sebep olması daha muhtemeldir (Sadri, 2011: 11).

- Güçlendirme, aşırı özgüvene ve yanlış kararların verilmesine sebep olabilir (Jawahar, 1998).

BÖLÜM II

2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Uluslararası rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim vb. pek çok gelişme, işletmelerde insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, insan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler, artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için çalışanlarını örgüte bağlamayı isterler. Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önemli bir konu hâline gelmiştir (Yalçın ve İplik, 2005: 395).

Örgütlerin ayrıcalıklı bir konum elde etmesinde belirleyici olan bilgi ve deneyimin kaynağı olan yetenekli çalışanların örgüte dâhil edilmesi, bu çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motive edilmesi, eğitilmesi, beklentilerinin gözetilmesi ve örgütle uyumlarının sağlanmasına ilişkin konular ön plana çıkmıştır. Örgütsel bağlılık da, bu bağlamda değerlendirilebilecek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Yüceler, 2009: 445).

Bu bölümde, örgütsel bağlılığın tanımı, kapsamı, önemi, yaklaşımları, faktörleri, örgütsel bağlılığı sağlamanın yolları, örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ve örgütsel bağlılığın sonuçları yer almaktadır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Kapsamı

Örgütler, belirli bir vizyon doğrultusunda, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışan ortak inanç ve değerlere sahip insan topluluklarıdır (Barutçugil,2002:11).

Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin kalbinde yer alan bir kavramdır. Oluşturulan bütün insan kaynakları yönetimi politikalarındaki temel düşünce, olumlu çıktıların sağlanabilmesi için örgütsel bağlılık seviyesinin

yükseltilebilmesidir (Bülbül, 2007: 4). Yani, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasıyla beraber işletmenin performansında da artış görülebilecektir.

İşletmeler değişen şartlara uymak zorundadır. Bu nedenle, işletmeler, işin gereklerini gözetmeden başarılı değişime katkıda bulunmaya istekli olan bireylere daha fazla bağlı hale gelirler (Sometch ve Zahavy, 2004: 281) ve çalışanlardan, görevlerini tamamlamak için uzmanlıklarını kullanmalarını ve iş performanslarını geliştirmelerini beklerler (Chen, Thang ve Wang, 2009: 625). Bu nedenle, işletmelerin çalışanlarını güçlendirici faaliyetlerde bulunmalarının gerekli olduğunu söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları yöneticileri de, arzulanan bu organizasyonu yaratabilmek için nitelikli işgücünü işletmeye çekmek, onların gelişmesini sağlamak ve işletmede tutmak zorundadır (Doğan ve Demiral, 2008: 145;Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 31).

Bütün başarılı kurumlar, iş sorululuklarını bilen, zamanını ve enerjisini başarıya veren çalışanlara sahiptir (Dipaola ve Hoy, 2005: 35). Çünkü, çalışanların işletmeye olan katkıları ve bağlılıkları, işletmenin başarılı olmasında anahtar bir rol oynamaktadır (Uygur ve Kılıç, 2009: 114).

Böylece, işletmeler için önem arz eden konunun çalışanları örgüte bağlamak olduğu söylenebilir. Bunu gerçekleştiren işletmeler, zor koşullarda daha mücadeleci olurlar ve daha emin adımlarla ilerleyerek rekabette fark yaratıp rekabet üstünlüğü elde edebilirler.

Örgütsel Bağlılık, 1950'li yıllardan itibaren araştırmacıların ilgisini çeken ve üzerinde birçok araştırma yapılmış olan bir kavramdır. Bu kavram ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınıp incelenmiş, 1974 yılında Porter'ın geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmeye çalışılmıştır (Bakan, 2011: 41).

Örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir kavram olmasına rağmen, bu kavramın tanımlanmasında bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi uzmanlık alanları

açısından ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Koç, 2008: 29).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olan ve toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım şeklidir. Genel olarak bağlılık, bir kişiye, bir düşünceye ya da bir kuruma karşı gösterilen bir olgudur (Bülbül, 2007: 3).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan birisi olan Grusky (1966) bağlılığı, *"bireyin örgüte olan bağının gücü"* olarak tanımlamıştır (İnce ve Gül, 2005: 3). Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte karşı hissettikleri duyguyu kuvvetlendirmek olduğunu belirtmek mümkündür.

Porter ve Steers için örgütsel bağlılık, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dâhil olmak olarak tanımlamıştır (Karahan, 2008: 233).

Mowday, Steers ve Porter (1979)'e göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç duyma, örgütün yararına olan her türlü faaliyetlere yönelik olarak çaba sarf etmesi ve son olarak da işgörenin örgütte üyeliğini devam ettirme arzusudur (Güneş, Bayraktaroğlu, Kutanis, 2009: 485; Garip, 2009: 42; Yavuz ve Tokmak, 2009: 20; Ağca ve Ertan, 2008: 139; Singh, Gupta ve Venugopal, 2008: 57-58; Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 21; Demirer, Güreş ve Akgül, 2008: 107; Nguni, Sleegers ve Denessen, 2006: 150; Karatepe ve Sökmen, 2001: 159; Allen ve Meyer, 1990: 849; :485).

Bu yazarlara göre, örgütsel bağlılığın, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri yani çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerinin uyumlu hale gelmesi, çalışanların örgütün yararı için ellerinden geleni yapmaları ve örgütte gönüllü olarak üyeliklerini devam ettirmeleri anlaşılmaktadır.

Locke ve Kalleberg de bağlılığı, işe ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonu olarak tanımlamışlardır (Bülbül, 2007: 3). Yani, çalışanların elde ettiği ödüller karşılığında örgütlerine bağlılık gösterdiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılık davranışlara yön veren bir güçtür (Çiftçioğlu, 2010: 88). Kiesler, Sakumura ve Salancik için örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda doğan davranışsal eylemlerdir (Cengiz, 2001: 5).

Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlamıştır (Bayram, 2005: 128). Burada güçlü bir bağlılıktan söz etmek mümkündür.

Balay (2000:3)'a göre ise örgütsel bağlılık, bir kişinin, örgütün amaç ve değerlerini etkili bir şekilde benimsemesi olarak tanımlamaktadır (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010: 5).

Örgütün amaçlarına uygun biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş çabaların toplamıdır (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005: 2).

Örgütsel bağlılık, kişisel özellikleri, kıdemi, başarma ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusunu kapsamına alan psikolojik bir kavramdır (Bakan, 2011: 9).

Anlaşıldığı üzere örgütsel bağlılık, uyumlu bir yapıya sahip olan, kendini örgüte adamış, yıllardır emek harcayan, bulunduğu kurum için çalışan ve kurumda yükselen, işinde başarılı olduğunda takdir görmeyi, övülmeyi seven, verilen yetki ve sorumlulukla kendine olan güveni artan, kendini değerli sayan bireylerin bulunduğu kuruma karşı bağlılık göstermesidir.

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanla örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü bir şekilde ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bir bağdır (Aşan ve Özyer, 2008: 131). Yani çalışan işinden, arkadaşlarından, çalışma koşullarından, işyerinde gördükleri ilgiden dolayı örgütte bulunmaktan mutluysa, örgütte üyeliklerini istedikleri için devam ettirmekte dolayısıyla örgütten ayrılma ihtimalini de azaltmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin kendisini örgütüyle özdeşleşmiş hissetmesinin bir sonucudur (Aslan, 2008: 164). İşgörenin işiyle özdeşleşmesi, onun kopamayacak denli işine bağlı olmasıdır Yani işgören, başlangıçta ihtiyaçları karşılandığı, işten doyumu sağlandığı için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında

da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılık ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000: 215- 233).

Buna göre örgütsel bağlılık, "örgütün amaç ve değerlerine inanma ve onları kabul etme", "örgüt adına anlamlı çaba gösterme" ve "örgüt üyeliğini sürdürmek için devamlı isteklilik gösterme" şeklinde de ifade edilebilmektedir (Açıkalın, 2011: 240; Sezgin, 2010: 142-143; Çokluk ve Yılmaz, 2010: 78; Weibo, Kaur ve Jun, 2010: 13; Uygur ve Kılıç, 2009: 113; Leung, Chen ve Yu, 2008: 964; Duygulu ve Abaan, 2007: 62; Toğran, 2007: 6; Çekmecelioğlu, 2006: 297; Oktay ve Gül, 2003: 407, Mayer ve Schoorman, 1992: 672).

Kısaca örgütsel bağlılık (Demirel, 2009: 117);

- ✓ Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- ✓ Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- ✓ Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- ✓ Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- ✓ Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- ✓ Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Görüldüğü gibi örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlamalar birbirinden farklı içeriklere sahiptir. Bunun yanında bütün tanımlamaların ortak noktası bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiden kaynaklandığı söylenebilir. Tanımlarda oluşan farklılık ise daha çok bu ilişkinin nasıl geliştiği yönünde ortaya çıkmaktadır (Cengiz, 2001: 7).

2.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı, insana verilen değerin artması, yoğun rekabetin yaşanması, bilgi kavramının giderek önem kazanması, teknolojik gelişmelerin hızlanması, beklentilerin ve ihtiyaçların artması, örgütlerin performanslarını, verimliliğini ve kârlılığını artırmak istemeleri vb. nedenlerle önem kazanmıştır.

Örgüte bağlılık; örgütün amaçlarına, politikasına, görevin gereklerine uygun bir şekilde davranmayı gerektirir. Örgütsel tutumlar, örgütsel davranış uzmanlarınca uzun yıllardır araştırılmış, bunun sonucunda da çalışanların tutum ve davranışlarını en fazla etkileyecek olguların başında örgütsel bağlılık kavramının geldiğini belirtmişlerdir (Kayır, 2008: 9).

Günümüzde, örgütlerin insan faktörünü yeni fikirler üreten, değişime karşı olmayan, yenilikçi ve yaratıcı olan önemli bir varlık olarak görmeleri nedeniyle bu insanları örgüte bağlamanın örgütler için çok önemli bir konu haline geldiği söylenebilir.

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığının ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin fark edilmesi ve son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olma fikri, çalışanların örgütsel bağlılığının arttırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 4).

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici bir güçtür. Çalışanlar örgüte bağlıysa, fikirlerini özgürce ifade etmekten kaçınmamaktadırlar, çünkü kendi fikirlerinin örgütün başarısında önemli olduğunu düşünmektedirler. Örgütlerine bağlı olanlar, örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek, performansı artan ve işinden ayrılma niyeti olmayan bireyler haline gelmektedirler (Somuncu, 2008: 7).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu açıdan örgütün de çalışanların isteklerine ve ihtiyaçlarına karşılık vermelerinin önemli olduğu söylenebilir.

Örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Kurumlar, çalışanların kurumuyla ilgili ne düşündüğünü, nasıl hissettiğinin yanı sıra kuruma kendilerini ne şekilde adamaya istekli olacağı ile ilgili yönetimin rolüyle uzun süredir ilgilenmektedir (Roberson ve Strickland, 2010: 313). Yani örgütsel bağlılık çift yönlü bir ilişkiden oluşmaktadır. Çalışanların örgütüne bağlılık hissetmesi için aynı duyarlılığı örgütün de çalışanlarına göstermesi gereklidir. Çalışanlar emeklerinin ve yapmış oldukları fedakârlıkların karşılığını almak isterler. Bu nedenle örgütler de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya, onların örgüt içinde mutlu olmalarına özen göstermelidir (Cengiz, 2001: 2).

Bu açıdan örgütsel bağlılık, örgütler için üzerinde durulması gereken önemli bir kavram olmaktadır. Bu nedenle, örgütün çalışanların örgüte üyeliklerinin devamı için birtakım faaliyetlerde bulunmaları gerektiğini de söylemek mümkündür.

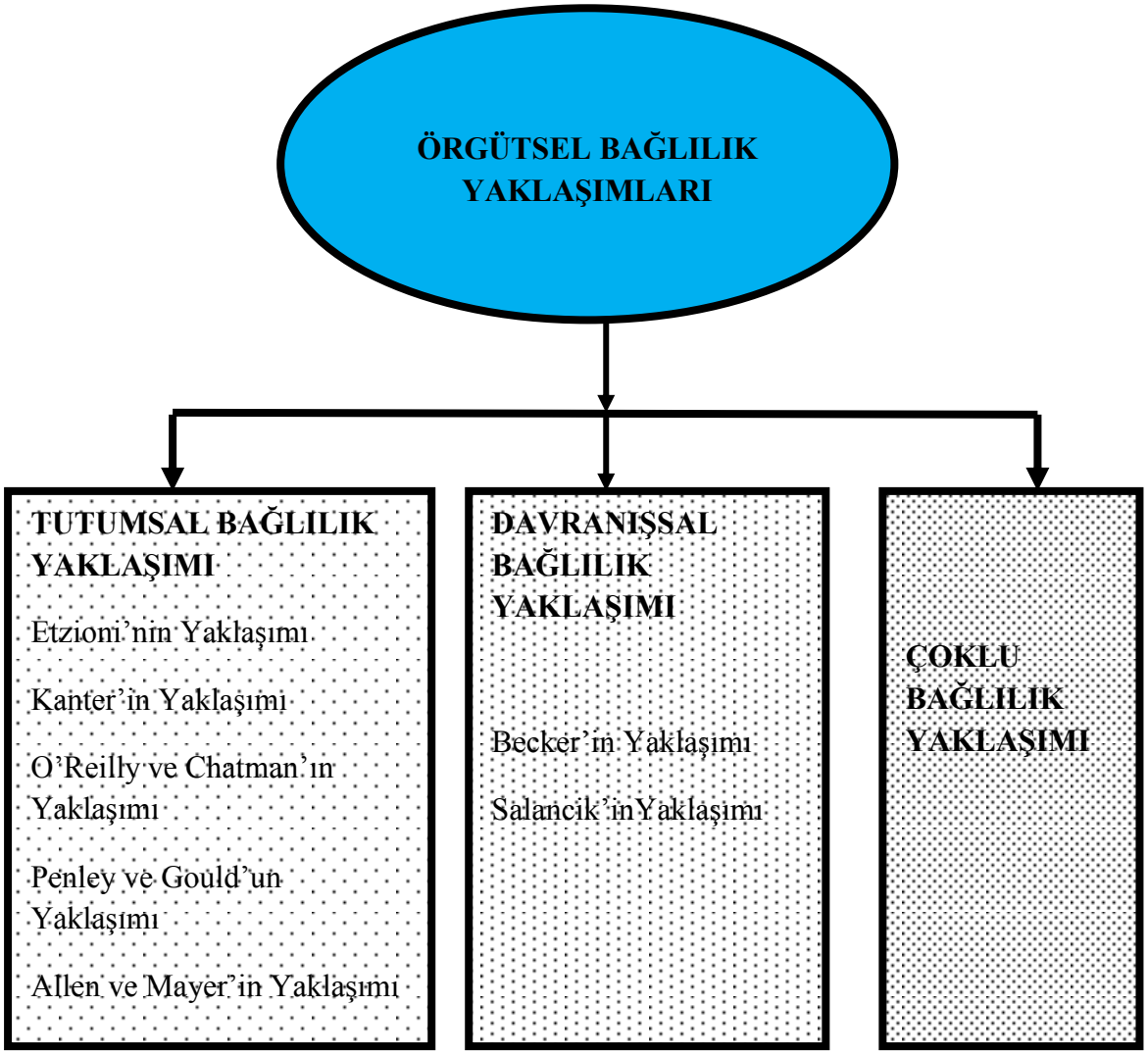
Son yıllarda, örgütsel bağlılık çalışmalarındaki artışın başlıca nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ertan, 2008: 7-8):

- Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin anlaşılmış olması,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla belirlenmesi,
- Örgüte bağlılığı yüksek olan kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans ortaya koymaları,
- Örgüte bağlılığın örgütsel etkililiğin önemli bir göstergesi olması,
- Örgüte bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak öne çıkmasıdır.

Çalışanların örgüte bağlı olmaları örgüt ve birey açısından önemli sonuçları bulunmaktadır (Ertan, 2008: 8). Örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta ve örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Baskın, 2011: 6).

2.3. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık konusuyla ilgili olarak, çok sayıda farklı yaklaşımlarda bulunulmuştur. Yapılan bu çalışmada ise örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere Şekil 2.1'de gösterildiği gibi üç ana grupta incelenmiştir.



Şekil: 2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Kaynak: Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi,* 2002: 40.

2.3.1.Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlemesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan bir yaklaşımdır. Bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumunu esas alan bu yaklaşım, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmakta ve üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma olarak sıralanabilir (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010: 4-5).

Tutumsal bağlılık, "bireyin kurumun değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği" olarak ifade edilebilir (Topaloğlu, Koç ve Yavuz, 2008: 5). Bir başka ifade ile tutumsal bağlılık bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücü olarak da tanımlanabilir (Özcan, 2008: 9).

Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, yöneticilerin işletmesinde görmek istedikleri, gerçekten kendilerini örgüte adamış bireylerdir. Bu bireyler ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı olumlu tutum sergilerler (Kılıç ve Öztürk, 2010: 987). Bu çalışanların örgüte karşı yüksek düzeyde bağlılık duyduklarını da açıkça belirtmek mümkündür

Tutumsal bağlılığın iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını en üst düzeyde tutarak verimliliği maksimum seviyeye çıkarmak ve işgören devir hızını en az seviyede tutmaktır. İkinci amacı ise, örgüte olan bağlılığı artırmak için kişisel özelliklerin ve ortam koşularının belirlenmesini sağlamaktır (Demirel, 2008: 183). Yani tutumsal bağlılıkta çalışanların örgüte karşı yüksek seviyede bağlılık göstermesinin sağlanmaya çalışıldığını, örgütte bulunmaktan dolayı mutluluk duyacakları iyi çalışma koşullarının oluşturulduğunu, böylece çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini de azaltmaya çalışıldığı söylenebilir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak literatürde çok sayıda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, beş önemli yazarın tutumsal bağlılık yaklaşımları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütün direktiflerine uyumu olarak tanımlamıştır. Ona göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü, örgütsel bağlılığın temel nedeni olarak görmektedir (Kayır, 2008: 10).

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur. Etzioni, bağlılık kavramının üç başlık altında incelenmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Bunlar:

- Ahlaki Bağlılık
- Çıkarcı Bağlılık
- Yabanlaştırıcı Bağlılık'tır.

2.3.1.1.1. Ahlâki Bağlılık

Bireysel adanmışlık, ortak paydalar, manevi ya da sembolik ödülleri hedefleyen, uyum yapısını temel alan, kurumsal değer ve hedeflerin içselleştirilmesi ve olumlu etkili uygulamalarla tanımlanabilir (Hornung,2010:1082). Çalışan, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Gül, 2002: 43).

Örneğin, örgütte çalışan birey, bulunduğu kurumun sosyal sorumluluk ile ilgili projelere önem verdiğini ve bu projelerde yer aldığını bilmesi bulunduğu kurumunun ahlâki değerlere önem verdiğini anlamakta ve bu değerlere önem veren çalışanlarda örgüte karşı olumlu tutum sergilemesi mümkün olabilmektedir.

2.3.1.1.2. Çıkarcı Bağlılık

Ahlaki bağlılığa göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani, çalışan kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş normuna uygun ölçüde bağlılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 33).

Yani bu bağlılık türünde çalışan, verdiği emeğin karşılığını âdil bir şekilde aldığına inandığında örgüte karşı bağlılık duyduğu söylenebilir. Örneğin, çalışan işini önemsiyorsa, fazla mesai yapıyorsa, yeni bir şeyler üretmeye çalışıyorsa, işyerinde oluşan sorunları ortadan kaldırmak için çabalıyorsa, işi aksatacak durumları engellemeye çalışıyorsa, gerekli önlemleri alıyorsa vb. şeylerle örgüte herhangi bir şekilde katkıda bulunuyorsa çalışan verdiği bu emeklerin karşılığı ne ise onu almak ister. Aksi takdirde, çalışan hak ettiği karşılığı almadığını düşündüğü için işe dört elle sarılmayı bırakıp, işten soğuyabilir ve örgüte olan bağlılığında azalma görülebilir.

2.3.1.1.3. Yabancılaştırıcı Bağlılık

Örgüte karşı yüksek derecede olumsuz yöneliş vardır (Çakır, 2006: 76). Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanın psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanması da söz konusudur (Koç, 2008: 34).

Örneğin, ruhsal hastalık yaşayan birini ruh ve sinir hastalıkları hastanesine yatırıldığında ilk zamanlar hastanede durmak istemeyecektir. Ancak sorun çıkarması durumunda daha çok ceza alacağı için buranın yaşamsal kurallarına ayak uydurmak zorunda kalacaktır (Bülbül, 2007: 18).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan, korktuğu için örgütte üyeliğini sürdürmektedir ve bu çalışan örgüt çıkarlarını önemsememekte ve örgüt yararı için de çaba sarf etmemektedir. Böyle bir çalışanı örgütte tutmak ise işletmeler için maliyetli olabilmektedir.

Etzioniye göre bir kurumda yukarıda belirtilen uyum sistemlerinden bir tanesi ve bu uyum sistemine uygun olan bir katılım şekli egemendir. Örgütte genellikle sembolik uyum sistemi ile ahlaki katılım, ödüllendirici uyum sistemi ile çıkarcı katılım, korkutucu uyum sistemi ile de yabancılaştırıcı katılım bir arada görüldüğünü belirtmektedir (Bülbül, 2007: 18).

2.3.1.2.Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968, 499) örgütsel bağlılığı, bireyin enerjisini ve bağlılığını sosyal sistem için sarfetmeye istek duyması ve istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için kişilik sistemlerini sosyal ilişkiler yoluyla sosyal sistemle birleştirmesi olarak tanımlamıştır (Allanazarov, 2008: 78; Perçin, 2008: 32). Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri vardır. Çalışanlar örgütlerin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak yerine getirebilirler (Çakır, 2007: 15).

Kanter'e göre, güçlendirilen çalışanlar mutludur. Bu nedenle; işletmelerin oluşturdukları çalışma ortamları, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlayan ve bir görevi yerine getirmek için gereken kaynaklara, desteğe ve bilgiye ulaşmasını sağlayan ortamlardır. Eğer çalışanların bilgiye, desteğe, kaynaklara ve fırsatlara sahip olamazlarsa kendilerini güçsüz hissedeceklerini de ifade etmiştir (Miller, Goddard ve Laschinger, 2001: 1881-1882). Bu da maalesef çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının azalmasına yol açabilecektir. Kanter örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar:

- Devam Bağlılığı
- Kenetlenme Bağlılığı
- Kontrol Bağlılığı'dır.

2.3.1.2.1. Devam Bağlılığı

Çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını ifade eder. Çalışan örgütten ayrıldığında işi için harcadığı zamandan, paradan ve çabadan vazgeçmiş olmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 56). Bu nedenle çalışan ayrılmanın maliyeti kalmanın maliyetinden yüksek olduğunu düşündüğü için de örgütte kalmaya devam eder (Baskın, 2011: 9).

Devam bağlılığında, çalışanın örgütte kalmak için fedakârlıklar yaptığı ve bu nedenle kendisini örgüte adadığı anlaşılmaktadır.

2.3.1.2.2. Kenetlenme Bağlılığı

Kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığı olarak ifade edilebilir. İşletmeler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini sağlamak amacıyla işgören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvururlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyeleri birbirlerine daha bağlı hale gelirler. Kenetlenme bağlılığı sağlanan bu gruplarda, grup içi çatışmalar, kıskançlıklar, çekişmeler az görülmekte, grup birliği ise ön plana çıkmaktadır (Çakır, 2007: 16-17). Böylece gruplar dışarıdan gelen ve varlıklarını tehdit eden tehlikelere karşı gelebilecek, üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği koruyarak daha güçlü hale geleceklerdir (Gündoğan, 2009: 4).

Kenetlenme bağlılığında önemli olan çalışanlar arasında birlik ve uyumun sağlanması olduğunu anlaşılmaktadır. Günümüzün zorlu koşullarında ayakta kalabilmek için hayat mücadelesi veren, çeşitli sıkıntılarla boğuşan insanlar için örgütte biraz olsun rahat bir nefes alması, işyerinde huzur ortamının oluşturulması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini belirtmek mümkündür.

2.3.1.2.3. Kontrol Bağlılığı

Çalışanların davranışlarının istenilen biçimde şekillendirilerek çalışanın örgüt normlarına bağlanmasıdır (Sığrı, 2007: 263). Çalışanların örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşmaktadır (Güçlü, 2006: 12).

Yukarıda ifade edilen bağlılık türlerinden kısaca bahsetmek gerekirse, devam bağlılığında, çalışanların istemesede örgütte üyeliğini devam ettirdiklerini, yani, çalışanların harcadığı zaman, emek ve çaba sonucunda elde ettiği kazanımları, işten ayrıldığında kaybedeceğini ve herhangi bir işe girdiğinde de her şeye yeniden başlaması gerektiğini bilmesi üzerine bulunduğu kurumda varlılığını devam ettirdiklerini, kenetlenme bağlılığında; çalışanların örgütte kalmaları için onları mutlu edecek ortamların yaratılmasıyla, örgütteki üyeliklerini işbirliği çerçevesinde

gerçekleştirdiklerini, kontrol bağlılığında ise; çalışan ve örgüt normlarının birbirine uyumunun sağlanması esas alınarak çalışanların varlıklarını devam ettirdiklerini belirtmek mümkündür.

2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığın, en iyi tanımla, bireyin alıştığı kuruma olan psikolojik bağlılığının temeli olduğunu ifade ederler (Emhan ve Gök,2011:159) ve bir kuruma karşı bağlılığın üç ayrı bağlılık esasına dayandığını ileri sürerler (Caldwell, Chatman ve Q'Reilly, 1990: 247) Bunlar:

- Uyum Balılığı
- Özdeşleşme Bağlılığı:
- İçselleştirme Bağlılığı'dır

2.3.1.3.1. Uyum Bağlılığı

Belirli ödülleri elde etmek için yapılan eylemlerdir (Caldwell vd., 1990: 247). Birey, örgütü içtenlikle değil yüzeysel olarak destekler (Bakan, 2011: 86; Araç, 2009: 5). Bireyin gösterdiği bu tutumun temel nedeni ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği olma durumudur (Özler, Atalay ve Şahin, 2008: 43; Gözen, 2007: 48). Birey, sergilediği davranışların karşılığını (ücret, ikramiye, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, emeklilik hakkı vb.) almak ister. Eğer birey beklentilerinin karşılığını alırsa örgütte kalmaya devam edecektir. Aksi takdirde, birey verilen emirlere uygun davranışlar sergilemeyecek, performans düzeyini düşürecektir (Bakan, 2011: 86-87). Örneğin; sahip olduğu pozisyonu kullanarak kendi doğrularını astlarına kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye çalışanların seçim yapma olanakları olmadığı için uymak zorunda kalabilirler. Bu uyum gönülsüz olduğu için zamanla çalışanların performanslarında düşme görülecektir (Bakan, Eyitmiş, Erşahan, Doğan ve Bulunmaz, 2011: 11). Performansların düşmesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da azaltacağı söylenebilir.

Uyum bağlılığında, çalışan için önemli olan örgüt için yaptıklarının karşılığını almaktır. Çalışan buna inandığında örgüte karşı uyum göstereceğini anlamak mümkündür.

2.3.1.3.2. Özdeşleşme Bağlılığı

İşletmenin değerleri ve hedefleri kişisel olarak benimsenmemiş olsa bile, cazip olmalarından dolayı, işletmeyle olan ilişkilerini devam ettirmek istemeleri yüzünden, o yönde davrandıkları zaman oluşan durumdur (Mowday, 1998: 390). Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, tatmin olmak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Araç, 2009: 6; Alper, 2007: 32). Örgütüyle özdeşleşen birey, örgütün başarısını kendi başarısı; başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görür (Passarelli, 2011: 32; Başaran, 2000: 233). Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur ve mutluluk duyar (Gözen, 2007: 48). Bulunduğu kurumda çalışmaktan memnun olan çalışanlar, işlerini gönülden ve istekli bir şekilde yaptıkları için örgüte olan bağlılıklarında artış görüleceğini söylemek yerinde olacaktır.

2.3.1.3.3. İçselleştirme Bağlılığı

Bireysel ve kurumsal değerler arasında uyum sağlamak demektir (Caldwell vd., 1990: 247). Bu bağlılığa ilişkin tutum ve davranışlar, bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyumlu kıldığı takdirde gerçekleşir (Çağlar, 2008: 72; Özler vd., 2008: 43).

Bireysel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin bireyin tutum ve davranışlarına olan etkilerine yoğunlaşmaktadır (Akpınar, 2007: 61). Kurumun çalışanlarına olan bağlılığı azaldığı zaman, çalışanların kuruma olan bağlılıkları da ortadan kalkar (Mowday, 1998: 393).

İçselleştirme bağlılığında, çalışan örgütte gönüllü olarak varlığını devam ettirdiği anlaşılmaktadır.

Kısaca, uyum bağlılığında işgören, elde edeceği bir şey karşılığında başkaları tarafından etkilenmeyi kabul etmekte, özdeşleşme bağlılığında işgören örgüte ait olmaktan gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek tatmin edici ilişkiler kurmaktadır. İçselleştirme bağlılığında ise işgören, kendi bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırmaktadır (Baskın, 2011: 15).

2.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould de Etzioni gibi örgüte katılım şekillerini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutta incelendiğini ortaya koymuşlardır. Bunlar (Bülbül, 2007: 17);

- Ahlâki bağlılık,
- Çıkarcı bağlılık ve
- Yabancılaştırıcı bağlılık'tır

2.3.1.4.1. Ahlâki Bağlılık

Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir (Hüseyniklioğlu, 2010: 77).

Böylece, çalışanlar kendilerini sorumlu hissettikleri için örgütün amaçlarını ve hedeflerini yüksek performans göstererek içtenlikle gerçekleştirmeye çalıştıklarını belirtmek mümkündür. Bu bağlılık türünde örgüt-çalışan arasında duygusal bir bağ olduğunu da söylemek mümkündür.

2.3.1.4.2. Çıkarcı Bağlılık

Çalışanın örgüte karşı asgari düzeyde olumlu ya da olumsuz davranış sergilediği bir bağlılık çeşididir. Bu bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır (Cengiz, 2008: 37). Çalışanların göstermiş oldukları çabalar ve örgüte olan katkıları karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır (İnce ve Gül, 2005: 37).

Çıkarcı bağlılıkta çalışan, çıkarları doğrultusunda elde etmek istediklerine sahip olduklarında örgütlerine bağlılık gösterdiklerini belirtmek mümkündür.

2.3.1.4.3. Yabanlaştırıcı Bağlılık

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın kendisini örgütten soyutlaması anlamına gelmektedir.

Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır (Gözen, 2007: 53). Yani, çalışan şimdiye kadar işi için yapmış olduğu yatırımlardan artık fayda sağlayamayacağına karar verdiği zaman ortaya çıkan ve işinden çevresel etmenler nedeniyle ayrılamaması durumudur (Meyer ve Herscovitch, 2001: 304). Böylece, çalışanın örgütte mecbur olduğu için üyeliğini devam ettirdiği görülmektedir.

Örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bireyler, örgüt tarafından verilen ödül ve cezaların performanslarıyla orantılı olarak değil de rastgele verildiklerini düşünmektedirler (Koç, 2008: 35). Bu da bireylerde yaptıkları işi, işyerinde oluşan sorunları, iş arkadaşlarının/müşterilerin ihtiyaçlarını önemsememelerine yol açtığı söylenebilir. Çünkü çalışan ne kadar çalışırsa çalışsın karşılığını alamayacağını bilmesi üzerine fazladan çaba harcamak istemez ve dolayısıyla performanslarında da düşüşler görülebilmektedir.

Diğer bir yandan alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da bireyin örgütün dış çevresi üzerinde herhangi bir kontolünün olmadığı hissini uyandırmaktadır. Bireyler de oluşan tüm bu duygular da örgüte karşı kapana kısıldıkları hissinin yerleşmesine neden olmaktadır (Gündoğan, 2009: 47). Çünkü, birey birtakım nedenlerden dolayı ayrılmak istediğinde iş alternatiflerinin az olması nedeniyle bireyin sıkıntıya düşme ihtimalinin yüksek olacağı söylenebilir.

Yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak, çıkarcı bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında bir fark olduğu görülmektedir. Çıkarcı olarak bağlı olan kişi çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı takdirde örgütten ayrılırken, yabancılaştırıcı bağlılığı olan kişi bu ödülleri elde edemediği halde ayrıldığı takdirde maddi zararlara uğrayacağını düşünmesi veya alternatif işlerin olmaması gibi dışsal baskılar nedeniyle örgütte kalmayı sürdürmektedir (Kaya, 2007: 35).

Penley ve Gould örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu ifade etmektedirler. Ahlaki bağlılık gösteren bir çalışan işine aşırı düşkün olması nedeniyle fazla mesai yapması, eve iş götürmesi gibi davranışlarda bulunması, çıkarcı bağlılık gösteren bir çalışanın kendini sevdirmesi için birtakım taktikleri uygulaması, yabancılaştırıcı bağlılık gösteren bir çalışanın ise, kariyeri

üzerinde kontrolünün olamadığını düşündüğünden, kontrol eksikliği duygusunu yaşaması örnek olarak verilebilir (Hüseyniklioğlı, 2010: 78; İnce ve Gül, 2005: 37-38; Gül, 2002: 44-45).

2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel hedeflere ve değerlere inanması, onları kabul etmesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 102).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı;

- Duygusal bağlılık
- Devam bağlılığı ve
- Normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta incelemişlerdir

Allen ve Meyer bu incelemeler sonucunda, duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini, devamlılık bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluştuğunu, normatif bağlılığın ise, çalışanların kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Wasti, 2000: 401).

Örgütsel bağlılığın yukarıda bahsedilen üç boyutunda dört ortak özellik bulunmaktadır. Bunlar;

- Psikolojik bir durumu yansıtmaları (Ugboro, 2006: 236; Wasti, 2003: 303),
- Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olmaları (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91),
- Birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri (Özler vd.,2008: 43; Wasti, 2003: 303),
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin bulunması olarak sıralamak mümkündür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

Örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak yönler bulunmasına rağmen her biri birbirinden farklı yapıya da sahiptir (Şahin, 2007: 89).

Aşağıda, bu araştırmada banka çalışanlarının örgüte olan bağlılık düzeylerini belirlemek için örgütsel bağlılık ölçeğinden de faydalanılan Allen-Meyer yaklaşımları detaylı olarak incelenmiştir ve aralarındaki farklar ortaya konmuştur.

2.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en yaygın temsilcisi (Dordevic, 2004: 112) ve en fazla ilgi gören bağlılık öğesidir (Çöl ve Gül, 2005: 293). Bunun nedeni ise, örgütler için çalışanlarda en çok sağlanmak istenen bağlılık türü olmasından kaynaklanabilir. Çünkü, bu bağlılık türünde çalışanların örgütün performansını, verimliliğini, kârlılığını artırmasında çok önemli oranda katkı sağlayacağını belirtmek mümkndür.

Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, kendilerinin önceden bireysel olarak benimsedikleri hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesi için tecrübelerini ve birikimlerini paylaşırlar (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004: 1001). Buradan yola çıkarak, yaşça büyük olan çalışanlarda bu bağlılık türünün görülmesi daha muhtemel olduğu söylenebilir. Çünkü, bu çalışanların örgütte geçirdiği zamanlarının fazla olması, daha fazla sorunla karşılaşması ve çözüme kavuşturmaları, işi ile ilgili olarak kendini daha çok geliştirmeleri vb. durumlardan ötürü bu çalışanlar işinden, arkadaşlarından, bulunduğu ortamdan kolayca vazgeçemedikleri ve örgütlerine daha çok duygusal olarak bağlandıkları söylenebilir.

Duygusal bağlılık, bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak örgüte karşı gelişen olumlu tutumlar neticesinde oluşmaktadır (Gümüştekin vd., 2010: 5).

Allen ve Meyer, duygusal bağlılığı, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesi olarak ifade etmişlerdir (Yüksel ve Tunçsiper, 2011: 57; Yavaşgel, Özdil ve Ünal, 2011: 82-83; Özbek ve Kosa,2009:192; Khalid, Malik ve Shaheen,2008:297; Toğran,2007:11; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 4; Shahnawaz ve Juyal, 2006: 172).

Porter ve arkadaşları ise duygusal bağlılığı, bireyin bir örgüte dâhil olması ve kendini o örgütle özdeşleştirmesi olarak tanımlamışlardır (Rhoades, Eisenberger

ve Armeli, 2001: 825; Meyer ve Allen, 1991: 64; Allen ve Meyer, 1990: 2). Yani, çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsedikleri ve bunları gerçekleştirebilmek için gerçekten çaba sarf ettikleri, bulunduğu kurumda üyeliğini devam ettirmekten dolayı memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Allen ve Meyer'in 1990 yılında yaptıkları araştırmalarında duygusal bağlılığa etki eden faktörleri, işin zorluğu, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, amaç açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılım olarak sıralamışlardır (Demirel, 2008: 184; Gözen, 2007: 46) ve duygusal bağlılığa etki eden bu faktörlerin, çalışanların psikolojik durumlarıyla, işin nitelikleriyle ve iş yaşantılarıyla ilişkili olduğu ortaya koymuşlardır (Somuncu, 2008: 33-34).Yapılmış olan diğer araştırmalarda ise yüksek oranda duygusal bağlılık sergileyen çalışanların, iş performansları hakkında çok daha iyi değerlendirmeler aldıkları ve sıklıkla terfi ile ödüllendirildikleri ortaya konulmaktadır (Marchiori ve Henkin, 2004: 354).

Önemli olan, hak edene hak ettiği kadar değer verilmesinin gerekli olduğudur. İşletmeler de bunun bilincinde olup istekli olan çalışanlarına gerektiği kadar değer verirlerse işletmelerin büyümesine, gelişmesine önemli katkıda bulunacağı ve çalışanlarını daha fazla örgüte bağlayacakları söylenebilir.

Arkadaş bağlılığı olan, işi ne kadar zor olursa olsun heyecan duyan, örgüt içinde eşit davranılan, kararlara katılan, performansı hakkında geri bildirim alan, örgütüne sunduğu yeni fikirlere saygı duyulan, beklentileri ve hedefleri açıkça ortaya konulan çalışanlar, örgütlerine duygusal bağlılık geliştirilen çalışanlar olmaktadırlar (Somuncu, 2008: 33-34).

Duygusal bağlılığa sahip bu çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinden, çalıştıkları örgüt onlar için büyük bir anlam ve değer taşımaktadır (Gümüştekin vd., 2010: 5). Bu çalışanlar örgütün çıkarları tehdit edildiğinde savunmacı bir tavır alırlar ve çok cazip bir alternatifle karşılaşsalar dahi örgütle olan ilişkilerini sürdürürler (Pasarelli, 2011: 32). Örgütüne bağlı olan bu çalışanların olumlu tutumları devam ettikçe organizasyondan ayrılmak istemeyecek, tam tersine

organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve organizasonel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyeceklerdir (Baskın, 2011: 17).

Özetle, duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler "istedikleri için" örgütte kalırlar (Yüksel ve Tunçsiper, 2011: 57; Rousseau ve Aube, 2010: 323; Cho, Laschinger ve Wong, 2006: 48) ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılanmak istenen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

2.3.1.5.2. Devam Bağlılık

Allen-Meyer'in ikinci örgütsel yaklaşımı, Becker'in yan bahis teorisine dayandırılan devamlılık bağlılığıdır (Uzun ve Yiğit,2011:184;Roseline ve Mathebula, 2004:30).Yan bahis, bir bireyin belirlenen bir aktiviteye devam etmemesi durumunda önceden belirlenen bazı haklardan veya kazançlardan mahrum kalacağı anlamına gelmektedir (Bakan, 2011: 99). Yani, çalışan işi bırakıp başka bir işte çalışmaya başladığında, örgüte harcamış olduğu zamanın, emeğinin ve deneyimlerinin transfer edilemeyeceğini bildiği için elindekilerden mahrum kalmak istemeyebilir ve zorunlu olarak örgütte üyeliğini devam ettirebilir.

Kanter (1968) devamlılık bağlılığını, örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimi olarak tanımlamıştır (Çakar ve Ceylan, 2005: 54). Burada, örgüte karşı devam bağlılığı gösteren çalışanların işten ayrılma ve işte kalma maliyetlerinin farkında olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü, çalışan işten ayrıldığında maddi ve manevi olarak kaybedeceklerinin çok olmasından dolayı onlar için işten ayrılmanın işte kalma maliyetinden daha yüksek olacağı söylenebilir.

Hrebiniak ve Alutto (1972) ise devam bağlılığını, birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgu olarak tanımlamışlardır (Çakar ve Ceylan, 2005: 54).

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam

etme durumudur (Akar ve Yıldırım, 2008: 100; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58; Obeng ve Ugboro, 2003: 84).

Buna göre bağlılık, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşur (Yalçın ve İplik, 2007: 486).

Devam bağlılığında çalışan istese de örgütten ayrılamamaktadır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz,2009: 78-79). Bunun nedenleri arasında, çalışanlardan bazılarının başka bir iş bulamamaları ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olamamalarından dolayı (Mcmahon,2007:4), bazılarının ise ailevi ve özel sebeplerden (emekliliğe yakın bir zaman kalması, sağlık vb.) dolayı örgütte kalmaktan başka alternatiflerinin olmadığını düşündükleri için işi bırakamamaları sayılabilir. (Demirel,2009:117; Bayram, 2005:133). Eğer işi bırakırlarsa bu onlar için maliyetli olabilecek ve bir takım zorluklarla karşılaşabileceklerdir (Çolakoğlu vd., 2009: 79).

Allen ve Meyer, devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri şu şekilde sıralamaktadır (Gündoğan, 2009: 51-52):

- **Yeteneklerin transferi**: Çalışanın sahip olduğu yetenek ve deneyimleri, bir başka örgüte transfer edebilme durumunun olması.
- **Eğitim**: Çalışanın sahip olduğu eğitimin başka bir örgüte yararlı olup olmama durumunun olması
- **Kendine yatırım**: Çalışanın çaba ve zamanının büyük bir bölümünü mevcut örgütüne vermiş olma durumunun olması
- **Emeklilik primi**: Çalışanın, örgütten ayrılması durumunda başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybetme korkusunun olması
- **Alternatif iş olanakları**: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, benzer ya da daha iyi bir iş bulma durumunun olması

Özetle devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı kayıplar ile örgüte duyduğu bağlılığı sürdürmesi durumunda elde edeceği ekonomik

kazançları karşılaştırarak örgüte bağlılığını sürdürmek zorunda olduğu bir bağlılık olarak ifade edilebilir (Bakan, 2011: 99)

2.3.1.5.3. Normatif Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, Weiner ve Vardi (1980) örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu olan "normatif" bağlılık boyutunu önermişlerdir (Ertan, 2008: 18; Allen ve Meyer, 1990: 3). Wiener (1982) normatif bağlılığı örgütsel amaç ve beklentileri karşılama doğrultusunda içselleştirilmiş normsal baskı olarak ifade etmiştir (Bakan, 2011: 101).

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine yükümlülük duyguları ile bağlanması şeklinde tanımlanabilir (Weibo vd.,2010: 14; Xu ve Bassham, 2010: 297; Kaya ve Özdevecioğlu, 2008: 24; Leung vd., 2008: 963; Tella, Ayeni ve Popoola, 2007: 7; Ugboro, 2006: 236; Wasti, 2003: 303; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 21; Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32). Bu yükümlük hissi ailesel ve kültürel baskıların sonucunda oluşabilmektedir (Yüksel ve Tunçsiper, 2011: 58).

Birey, ailesinde ve kurumda yaşadığı tecrübelerinden kendisinden neler beklendiğini bilir ve en uygun davranışı geliştirmeye çalışır. Örneğin, kurum kendisine eğitim anlamında veya kendini geliştirmesini sağlayacak olanaklar sağladığında kuruma ahlâki anlamda bağımlılık hisseder.

Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı olma eğilimine vurgu yapmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Aynı zamanda normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi bakımından duygusal bağlılıktan (Wasti, 2000: 401); örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklılık göstermektedir. Bu bağlılık türü, bir "zorunluluk" unsurunu içermektedir (Gündoğan, 2009: 52). Normatif bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütlerin kendilerine karşılık beklemeden yatırım yaptıklarını bildikleri için, işten ayrıldıklarında kurum içerisinde kendileri hakkında olumsuz düşüneceklerine inandıkları söylenebilir.

Marsh ve Mannari (1977) , normatif bağlılık gösteren çalışanları, örgütlerine ahlâkî açıdan hayat boyu bağlı olan çalışanlar olarak ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 59). Çünkü normatif bağlılık gösteren çalışanlar örgüte karşı kendisini sorumlu hissettikleri için görevlerini en iyi şekilde yapabilmenin sorumluluğunu taşımaktadırlar.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine bağlılık göstermesini bir görev olarak algılamaları ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmeleri sonucunda gelişmektedir (Choong, Wong ve Lau, 2011: 42; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3; Shahnawaz ve Juyal, 2006: 172; İnce ve Gül, 2005: 41; Karrasch, 2003: 231).

Normatif bağlılığın gelişmesinde sosyal baskıların, kültürel birikimlerin ve sosyalleşme süreci sonunda kazanılan deneyimlerin etkisi de oldukça fazladır (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 501). Örneğin, çalışanın çok zor durumda olduğu bir zamanda bir örgüt tarafından işe alınması çalışanın, çalıştığı kuruma karşı üyeliğini devam ettirmesinin ahlâki bir zorunluluk olarak görmesinden kaynaklandığını belirtmek mümkündür.

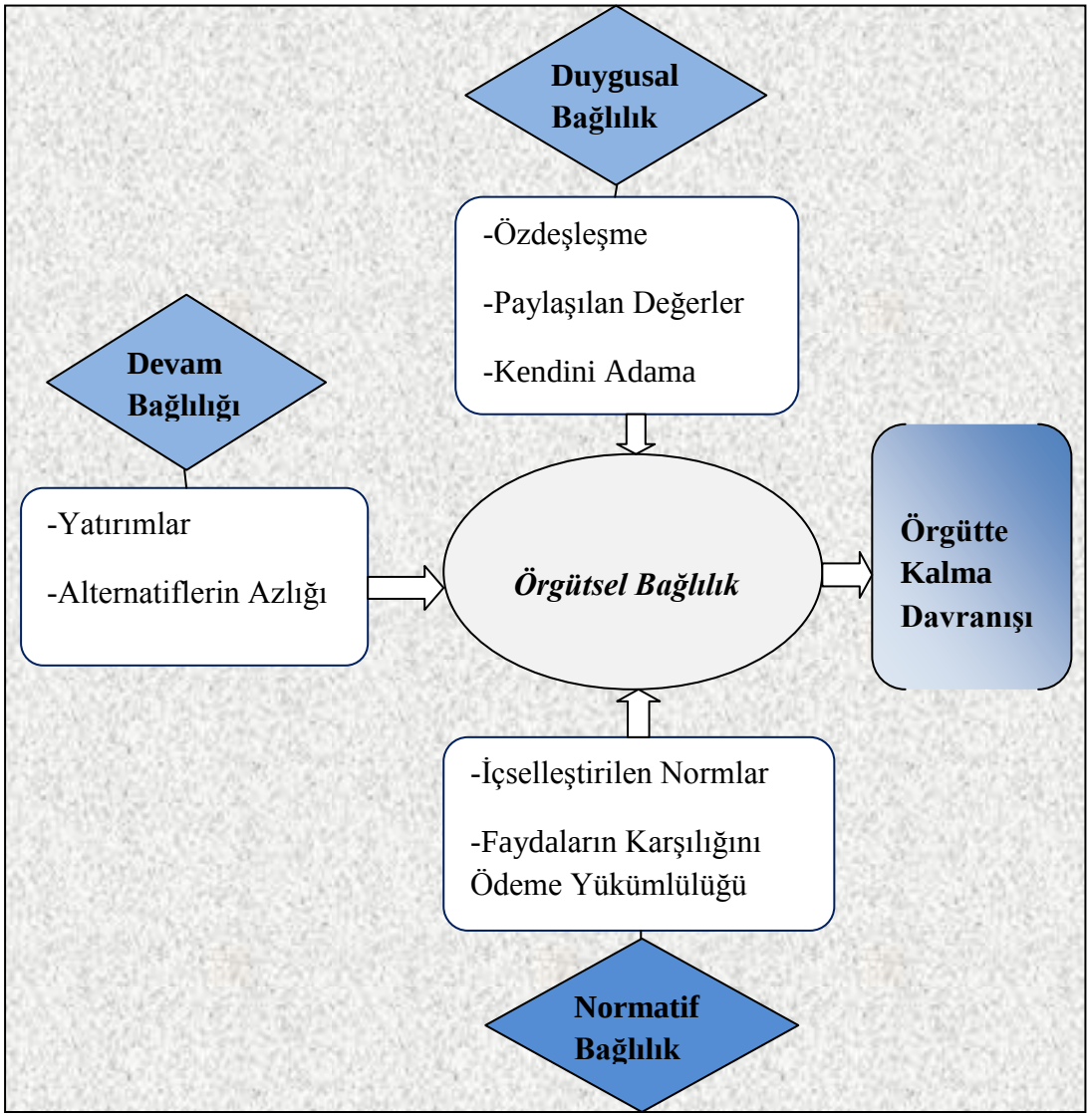
Örgütsel bağlılığın normatif boyutu iki faktöre bağlı olarak gelişme göstermektedir. Bunlardan birincisi, kişilerin hem geçmişlerine ilişkin hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalizasyon deneyimlerdir. İkincisi ise, örgütün çalışanın eğitimi ve geleceği için yapmış olduğu harcamalardır (Özutku, 2008: 84).

Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, uzun süreler tek bir organizasyonda çalışmış olması ve bu çalışanların övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olur. Çalışan zamanla örgütsel bağlılığı bir ahlâki zorunluluk olarak değerlendirmeye başlar. Kısaca çalışan örgütsel sadakati en doğru davranış ve en erdemli karar olarak değerlendirdiği için örgüt üyeliğini devam ettirir (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

Şekil: 2.2'de de görüldüğü gibi güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan bireyler istedikleri için (Ulutaş, 2011: 598; Leung, vd., 2008: 963; Toğran, 2007: 11), güçlü bir devamlılık bağlılığına sahip olan bireyler ihtiyaçları olduğu için (Farzad,

Nahavandi ve Caurana, 2008: 1481; Meyer, Bobocel ve Allen, 1991: 718), güçlü bir normatif bağlılığa sahip olan bireyler ise, yükümlülük hissettikleri için örgütte kalma eğilimi gösterirler (Mortazavi ve Shirazi, 2010: 352; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 72; Gül vd., 2008: 3; Ceylan ve Bayram, 2006: 106; Marchiori ve Henkin, 2004: 353; Brown, 2003: 30; Obeng ve Ugboro, 2003: 84; Allen ve Meyer, 1990: 3).

Bu durum sırasıyla, "arzu" (duygusal), "ihtiyaç" (süreklilik) ve "yükümlülük" (normatif) şeklinde değerlendirilebilir (Bolat ve Bolat, 2008: 78).



Şekil 2.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli ve Örgütte Kalma Davranışı
Kaynak: Tamer Gündoğan, *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması,* Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009: 54

2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel davranış araştırmacılarının "tutumsal bağlılık" kavramına karşılık, sosyal psikologlar "davranışsal bağlılık" kavramını incelemişlerdir. Bu kavram, bağlılığın dışa vurumu olarak ele alınmaktadır (Atalay, 2010: 63).

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Bülbül, 2007: 12).

Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6; Singh vd., 2008: 60; Kök, 2006: 298; Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar (Çöl, 2004; Oliver, 1990: 20).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişme göstermektedir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 987). Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler sebebiyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Topaloğlu vd., 2008: 4; Bolat ve Bolat, 2008: 77; Şahin, 2007: 88; Bayram, 2005: 129). Örneğin, örgütte üyeliğini devam ettirmek isteyen birey şimdiye kadar elde ettiği tüm kazanımları kaybetmemek adına örgütün çıkarları ve istekleri doğrultusunda davranışlarını yönlendirmeyi tercih etmektedir.

Davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılık ve örgütte üyeliklerini devam ettirmek açısından benzerlikler bulunduğu söylenebilir.

Davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık arasında benzerlikler olmasına rağmen, farklılıklar da mevcuttur. Davranışsal bağlılık yaklaşımları ile tutumsal bağlılık yaklaşımlarının arasındaki en temel fark ise, tutumsal bağlılık yaklaşımlarının bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna

dayanırken (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 47; Singh vd., 2008: 60; Kök, 2006: 298), davranışsal bağlılık yaklaşımlarının çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayalı olmasıdır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 987).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda araştırmalar yapan Becker ve Salancik'in yaklaşımları aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

2.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan-bahis teorisi olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerinde durulmuştur (Atalay, 2010: 64).

Yan-bahis teorisinde, çalışan örgüte zaman, enerji, bilgi ve yeteneğini yatırarak bir "yan bahis"e girmektedir. Çalışan, girdiği bu bahis karşılığında örgütten bazı kazançlar elde etmektedir. Ancak, çalışanın bu kazançları elde etmesi için örgüte yatırmış olduğu değerleri (zaman, enerji, bigi ve yetenek vb.) tutarlı bir şekilde sürdürmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile çalışan örgütten ayrıldığında elde ettiği kazançlarını kaybedeceğini bildiği için örgüte bağlılık göstermektedir (Güçlü, 2006: 13). Bu bakış açısından bağlılık, bireylerin yatırımlarının sonucu olarak örgütte kalma niyetlerinin yansımasıyla örgütle aralarında bir bağın kurulma derecesidir (Ada vd. 2008: 498).

Becker, örgütsel bağlılığı, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlar ile ilişkilendirmesi olarak tanımlamıştır (Gül, 2003: 78). Birey tutarlı davranışlar sergilerse yani bir işi yapabilmede sürekli aynı tutumu sergilerse, bireyin kendi davranışlarına bağlı hale geldiği söylenebilir.

Meyer ve Allen'e (1991: 671-684) göre ise, davranışsal bağlılığın temelinde, ekonomik nedenler yer almakta ve çalışan, örgütten ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik maliyetlerin sayısı ve miktarı arttıkça

çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan uzak durulması gerekmektedir (Atalay, 2010: 65-66).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Gül, 2002: 48-49):

- **Toplumsal beklentiler:** Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

- **Bürokratik düzenlemeler:** Örgütteki bürokratik işleyişin, kişiye sağladığı maddi ve maddi olmayan ödüller kişinin bir bahise girmesine yol açabilir (Bakan, 2011: 95). Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme bireyi bir yan bahse sokmuştur. Bu birey, emekli aylığına hak kazanıncaya kadar örgüte olan bağlılığını devam ettirecektir.

- **Sosyal etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

- **Sosyal roller:** Yan bahisler, bireyin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda birey, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Özetle, Becker'in yaklaşımında çalışanların, çeşitli nedenlerden dolayı örgütteki üyeliğini sürdürmeye mecbur kaldığı için bağlılıklarını devam ettirdikleri söylenebilir.

2.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşımda da birey, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlara tutarlı davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik, bağlılığı, bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumu olarak tanımlamıştır (Güçlü, 2006: 19; Tok, 2004: 82).

Salancik'in yaklaşımı, tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayalıdır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim yaşayacak ve strese girecektir (Gül, 2002: 49). Örneğin, sayılarla uğraşmaktan hoşlanmayan birisinin bir işletmenin muhasebe departmanında çalışması durumunda tutumu ile davranışı arasında uyumsuzluk oluşmaya başlar ve bu da bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır (Bakan, 2011: 97). Kişinin tutumları ile davranışları arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (Gül, 2002: 49). Çalışana yeteneği ve kapasitesi doğrultusunda iş verildiğinde çalışanın motivasyonu, perfotmansı ve özgüveninin artmasıyla daha olumlu sonuçlar ortaya çıkacağını belirtmek mümkündür. Yani, burada önemli olan kişi-iş uyumunun dikkate alınmasının gerekli olduğudur.

Salancik, bireyin her davranışa aynı şekilde bağlanamayacağından söz etmektedir (Koç, 2008: 38). Bireyin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkilemektedir (Tok, 2004: 83). Davranışın açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilmeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bireyin davranışa olan bağlılığını etkilemektedir (Baskın, 2011: 12).

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı üzerindeki ilk çalışmalar Reichers tarafından gerçekleştirilmiştir (Çakmakçı, 2006: 68). Reichers (1985), tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Bülbül, 2007: 22).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık çeşitlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık çeşidinden ayrı olarak incelenmektedir (Gündoğan, 2009: 59).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında bir kişi tarafından duyulan bağlılık bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabilmektedir. Örneğin, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Çakmakçı, 2006: 68; İnce ve Gül, 2005: 54). Eğer çalışanların organizasyonlarda üyeliklerinin devamı isteniyorsa işletmelerin çalışanların isteklerine ve tercihlerine göre bağlılık yaratıcı faaliyetlerin oluşturulması gerektiği söylenebilir.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının toplamından oluşmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler. Aynı zamanda örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, sendikalara, meslek odalarına, topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Koç, 2008: 39; Gül, 2002: 50).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

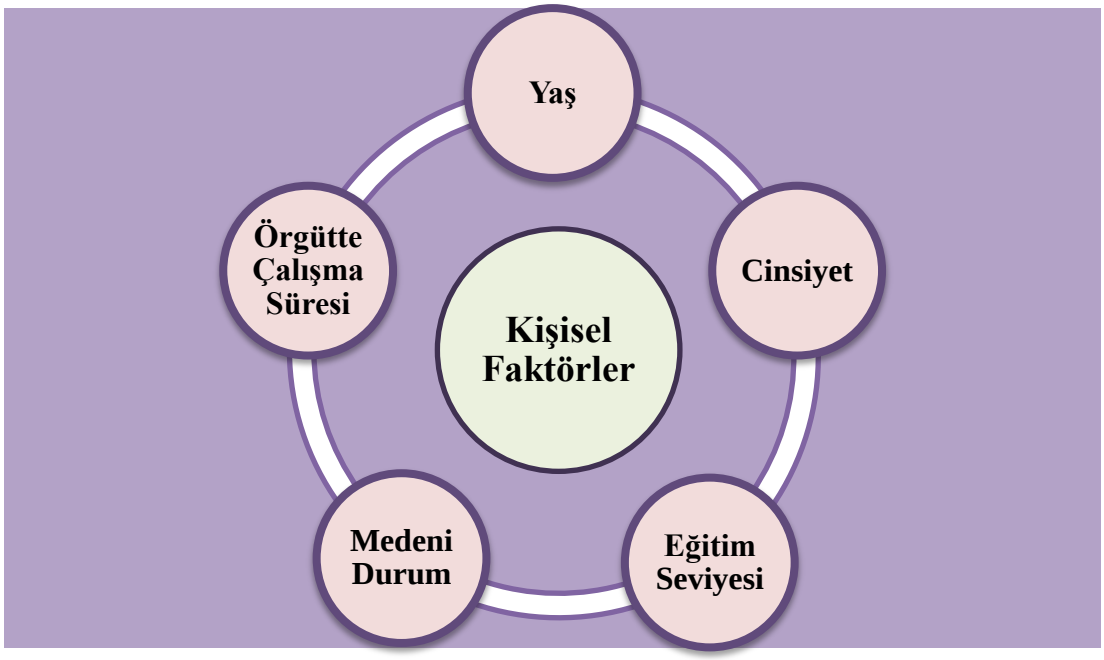
İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar meydana getirmektir. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemlidir (Bayram, 2005: 134).

Örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler üçe ayrılır. Bunlar;

- Kişisel faktörler,
- Örgütsel faktörler,
- Örgüt Dışı faktörlerdir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Bireyleri diğerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel faktörleri meydana getirmektedir (Güçlü, 2006: 36). Bu alanda yapılan çalışmalarda kişisel özellikler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, örgütte çalışma süresi gibi değişkenler incelenmektedir (Jam, Haq ve Fatima, 2012: 81; Güçlü, 2006: 36-37).



Şekil 2.3: Kişisel Faktörler

2.4.1.1. Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli faktörlerden biri çalışanın yaşıdır. Yaş faktörü, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu iki faktörün

genellikle aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları söylenebilir (Gündoğan, 2009: 20; (Brown ve Sargeant, 2007: 217).

Çalışma hayatına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni, genç çalışanların iş memnuniyetsizliği ya da daha iyi bir iş bulma ümidi olabilmektedir (Gözen, 2007: 55; Başyiğit, 2006: 44).

Allen ve Meyer (1993) yaşlı çalışanların, örgütten daha fazla ödül almaları ve örgütte uzun zaman isteyerek çalışmalarından dolayı örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kılıç, 2008: 77). Bunun yanında yaş ilerledikçe işgörenin çalışabileceği alternatif iş olanakları azaldığından iş bulma imkânları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, devam bağlılığını artırmaktadır (Yavuz, 2009: 55; Alper, 2007: 42-43).

Böylece, yaşlı çalışanlardan bazılarının örgüte karşı duygusal olarak bağlılık gösterdiğini, bazılarının ise, örgüte karşı devam bağlılığı gösterdiğini anlamak mümkündür.

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000: 41) şu şekilde sıralamıştır (Gözen, 2007: 55-56):

- ✓ Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı da artabilmektedir. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir
- ✓ Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli buldukları için örgütten ayrılmak istemezler.
- ✓ Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler.

Dolayısıyla bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların, iş bırakma eğilimlerinin daha yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür (Atay, 2006: 82)

2.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya atılmıştır (Baskın, 2011: 21).

Mowday, Portre ve Steers (1982), kadınların örgütlerine bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğunu savunmuşlardır. Bunun nedenini de, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıklarını ve bunun, onlar açısından örgüte üyeliği daha önemli kılması olarak belirtmişlerdir (Çolakoğlu vd., 2009: 80). Ayrıca kadın çalışanların sık sık örgütlerini değiştirmeyerek daha istikrarlı olmaları ve karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını arttırması nedeniyle örgütlerine daha fazla bağlılık duyarlar (Çetinel, 2008: 66).

Diğer bir görüş de, kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını kariyerleri ile çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarından daha üstün gördüklerini bu sebeple örgütsel bağlılık derecelerinin erkeklerden daha az olduğu (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008: 4) ve Gökmen de (1986) bu görüşü destekleyerek, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıklarından dolayı örgüte daha fazla bağlılık duyduklarını ifade etmiştir (Uygur, 2009: 25; Atay, 2006: 81).

Örgüte daha fazla bağlılık duyan kadınların mı yoksa erkeklerin mi olduğu görüşüne net bir fikrin olmayışı, kadın ve erkeklerin farklı yapıya sahip olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

2.4.1.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında kalıcı bir değişim yaratmak için örgüt tarafından planlanan öğrenme faaliyetleridir (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

Eğitim seviyesi ve örgüt bağlılık ilişkisini ele alan araştırmaların çoğunda bu iki değişken arasında olumsuz ilişki olduğu görülmüştür (Doğan ve Demiral, 2009: 50; Kılıç,2008: 77; Duygulu ve Abaan, 2007: 63; Samadov, 2006: 96; Chughtai ve Zafar, 2006: 43).

Araştırmacılar olumsuz ilişkinin nedeni olarak çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe sahip oldukları seçeneklerin arttığına (farklı iş fırsatları vs.) ve örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilerinin ortaya çıkıp geliştiğini göstermişlerdir (Özcan, 2008: 18). Aynı zamanda, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağını da savunmuşlardır (Gürkan, 2006: 35). Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (Atalay, 2010: 79).

Örgütsel bağlılıkla eğitim seviyesi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, söz edilen ilişkinin yeterince açık olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini savunmuşlardır (Samadov, 2006: 97). Örneğin, Buchko vd (1998), ekonomik koşulların ve iş imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde eğitimli çalışanların örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Özcan, 2008: 18).

Böylece, gelişmiş ülkelerde iş sıkıntısı olmadığı için çalışanların eğitim seviyelerinin artıkça bağlılıklarının düştüğü, gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkelerde ise, istihdam sorunu yaşandığı için böyle bir ters ilişkiden bahsetmenin pek de mümkün olmadığı anlaşılmaktadır.

2.4.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az araştırma bulunmaktadır. Olası tartışmalardan biri, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas olduklarıdır. Bununla beraber, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul olmaktadır (Özkaya, Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

Ancak, Atalay (2010) ve Chugtai ve Zafar (2006)'ın çalışmasında, medeni durumun örgüte bağlılıkla yakından ilişkili olduğu; evli çalışanların, kuruma bekâr çalışanlardan daha fazla oranda bağlılık duyduklarını ortaya koymuşlardır (Atalay, 2010: 78; Chughtai and Zafar, 2006: 43). Ayrıca, evli ya da ayrılmış olan çalışanların örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulacakları ve bu nedenle örgütsel

bağlılıklarının daha yüksek olacağı, bekâr olan çalışanların ise; örgütlerine daha az bağlanma gereksinimi duyacakları ve daha iyi iş alternatifi bulduklarında rahatlıkla örgütten ayrılabilecekleri görüşü de savunulmaktadır (Bakan, 2011: 126- 127).

Böylece, medeni durumun normatif bağlılıkla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü evli insanlar, bekârlara göre daha fazla finansal yük üstlenmektedirler (Gürkan, 2006: 36).

Kısaca belirtmek gerelirse, çalışanların evli/bekâr olmasına göre örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediği konusunda henüz net bir sonuca varılamadığı, fakat evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha fazla sorumluluk (ekonomik sorumluluğu, aile sorumluluğu vb.) taşımalarından ve işten ayrılırlarsa hayatlarındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenebilmesinden dolayı örgüte olan bağlılıklarının daha fazla olduğu düşünülmektedir.

2.4.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte geçirilen süre, çoğunlukla yaş faktörü ile birlikte ele alınmış bir faktördür (Özçelik, 2008: 57). Bu nedenle, yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür (Akpınar, 2007: 78).

Yaşlı işgörenlerin zaman içinde elde ettikleri bilgi, beceri ve tecrübe bulundukları örgütün sağladığı ortamda kazanılmıştır. Örgütte elde edilmiş olan bu kazanımları başka bir örgüte aktarmak ve başarılı olmak zaman alabilmektedir (Cengiz, 2008: 54). Bu nedenle, örgüt için uzun yıllar çalışmış bireyler, örgüte güçlü bir bağlılık duyarlar (Özçelik, 2008: 58).

Becker'in yan bahis yaklaşımında olduğu gibi, işgörenin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda, o işgörenin örgüte yatırımının artması demektir. Örgütte çalışılan süre arttıkça, işgörenin yatırımın karşılığı olarak elde etmiş olduğu faydalar artabilmektedir (Yavuz, 2009: 56; Yavuz, 2008: 87). Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı örgüte özgü beceriler de geliştirebilmektedir (Baskın, 2011:22). Bu durum, bireyin yapmış olduğu yatırımlardan vageçememesine ve örgüte devam bağlılığı ile bağlanmasına neden olmaktadır (Güçlü, 2006: 46).

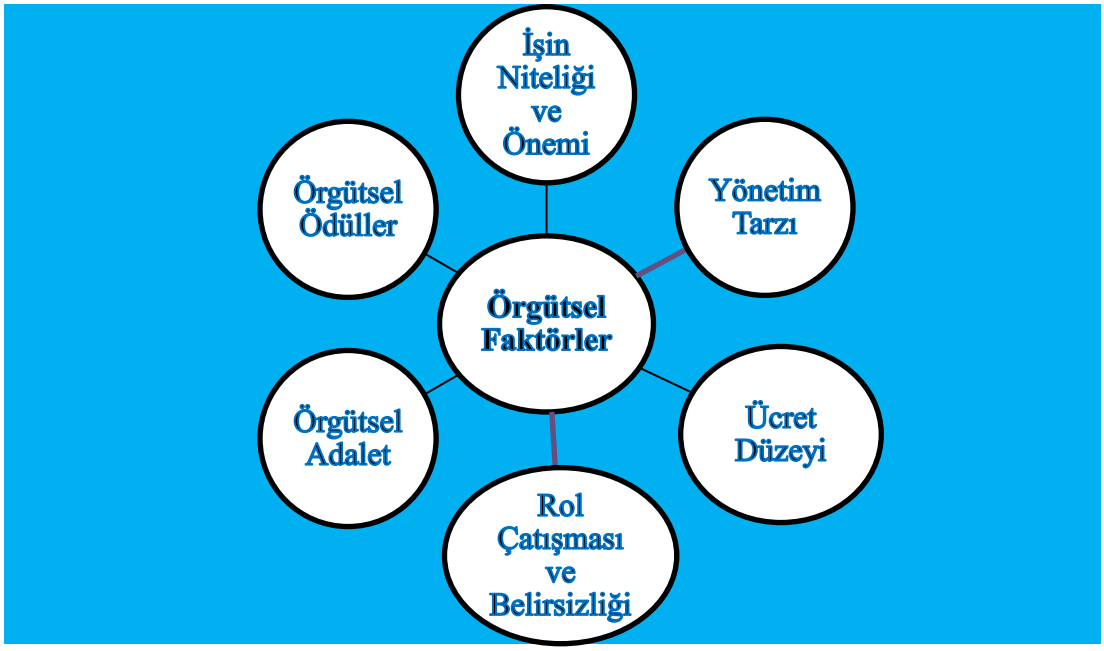
Böylece, işgörenlerin örgütte geçirdikleri süre ile örgüte bağlılık duymalarının arasında doğru orantılı bir artış olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Mathieu ve Zajac, işgörenin örgütte çalıştığı sürenin artması ile işgörenin örgüt normlarını içselleştirmesini sağladığını, aynı zamanda işgörenin örgüte olan psikolojik yakınlığının da arttığını belirtmektedirler (Güçlü, 2006: 46).

Yani, insanların zaman geçtikçe alışkanlıklarından vazgeçmesi ne kadar zor ise yıllardır görev alınan bir iş yerinden ve işinden vazgeçmek de o kadar zor olabilir. Bu nedenle, çalışanlar gerek istedikleri için gerekse zorunda oldukları için örgütte üyeliklerini devam ettirdiklerini söylemek mümkün olabilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler örgütsel bağlılık düzeyinin önemli belirleyicileridir (Ersoy, 2007: 86). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri; yönetim tarzı, ücret düzeyi, örgüt büyüklüğü, rol belirsizliği, takım çalışması, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller olarak sınıflandırmak mümkündür.



Şekil 2.4: Örgütsel Faktörler

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisidir (Bülbül, 2007: 32).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Atay, 2006: 84). Örneğin, çalışanın kapasitesini aşan veya onun alanına girmeyen bir konuda ona iş verilmesi çalışanın bunalıma girmesine, stres yaşamasına neden olabilir ve örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir.

İşin niteliği ve önemi açısından iş zenginleştirmeyi de işsel bir faktör olarak değerlendirmek mümkündür.

İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır (Samadov, 2006: 101-102).

2.4.2.2. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları istenilen yönde harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirtmektedir. Örgütte uygulanan yönetim tarzının, çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bunun da çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirtilmektedir (Kayır, 2008: 105).

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan oldukça etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yöneticinin yönetim tarzı ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim tarzında çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim tarzında çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009: 120).

Yöneticilerin işyerinde demokratik yönetim tarzını benimseyip uygulaması çalışanların ve örgütün performanslarını artırması açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

2.4.2.3. Ücret Düzeyi

Ücret belirlemede önemli olan, "eşit işe eşit ücret" ilkesidir (Mutlu, 1999: 349). İşgörenin elde ettiği ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. İşgörenlerin ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Demirgil, 2008: 59). İşgörenler örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar âdil ve dengeli algılarlarsa örgüte olan bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 73). Eğer işgören ücretlerde âdil olmayan bir dağılım hissederse örgüte olan güveni kaybolur ve örgüte olan bağlılığı da gittikçe azalır. Ücretlerin âdil olmasının yanı sıra, beklenenin üzerinde olan bir ücretin verilmesi de işten ayrılmayı azaltmakta ve örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır (Karaca, 2001: 64). Örneğin, çalışanın sürekli aldığı aynı tutarda maaşa beklediğinin üzerinde zam geldiğinde veya hiç ummadığı zamanda (bayramda, eşi doğum yaptığında, zor durumda olduğunda vb. durumlarda) ek ücret aldığında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

2.4.2.4. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği, işgörenin iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Bu belirsizlik yetersiz eğitim, zayıf haberleşme, bilginin yanlış aktarılması ya da saklanmasından meydana gelebilir (Uygur, 2009: 26). Eğer işgören, yönetimin neye karar vereceği, kendisinden nelerin beklendiği, nelerin başarması gerektiği ve nasıl değerlendirileceği konusunda herhangi bir düşüncesi yoksa, bu durumda karar almakta duraksar ve yöneticinin kendisinden beklentilerini anlamak için deneme-yanılma yoluna gidebilir (Tunç, 2008: 62). Rol belirsizliği sonucunda birey işe yaramazlık duygusuna kapılarak moralini düşürebilir ve işten ayrılmayı düşünebilir (Özcan, 2008: 21).

Rol çatışması ise, işgörenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arsındaki uyumsuzluk durumudur (Gözen, 2007: 63). Böyle bir durumda işgören bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zor hale gelmektedir (Bülbül, 2007: 47). Rol çatışması yaşayan işgören aynı zamanda duygusal olarak bir boşluk yaşamakta ve iş arkadaşlarından uzaklaşma girişiminde bulunmaktadır (Mercan, 2006: 20; Atay, 2006: 87). Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğu söylenebilir (Gözen, 2007: 63; Samadov, 2006: 110; Cengiz, 2001: 61).

Bu nedenle, işletmeler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamak istiyorsa, çalışanlara verilen görevlerin açık, anlaşılır olmasına ve çalışandan birden fazla işi aynı anda yapmalarını istememelerine dikkat etmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

2.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi faktörlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmek mümkündür (İçerli, 2010: 69).

Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri yerine getiren iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (İnce ve Gül,2005:76-77).Bu olumsuz etki çalışanda birtakım olumsuz tutumlar sergilemesine yol açabilmektedir. Örneğin, çalıştıkları işyerlerini başkaları çalışmaları için tavsiye etmemeleri, müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik davranışlar sergilememeleri gibi istenmeyen tutumlar gösterebilirler (Alper, 2007: 53).

Örgütsel adalet, işyerinde çalışanlara verilen yetkinin, ödüllerin, cezaların, sorumluluğun, çalışanlar tarafından eşit dağıtıldığına inanması olarak belirtilebilir.

Çalışanların örgütteki uygulamaların âdilliğine ilişkin algılamalarının, öncelikle yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Yönetim tarafından uygulanan politikaların âdil olduğuna duyulan inanç, çalışanların kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini düşünmelerine, bunun sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla çaba sarfetmelerine yol açacaktır (Gündoğan, 2009: 34-35).

2.4.2.6. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemi büyüktür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir yönetici için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir (Demirgil, 2008: 60).

Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi gayri şahsi ödüller de işgörenin bağlılık duymasında önemli rol oynamaktadırlar (Keleş, 2006: 63-64).

Örgütsel bağlılık yaratacak derecede güçlü bir ödül yönetimi için, çalışanın işinde göstermiş olduğu bir başarıya karşılık olarak ödüllerin verilmesi gerekmektedir. Çalışan örgütsel ödüllere kolay bir şekilde ulaşabiliyorsa, bunlar başarının sonucunda değil, örgüt tarafından doğal olarak verilen ödüller olarak algılanır. Buna karşılık, düşük statüden bile başlasa büyük ödüller elde edebileceğini düşünen çalışanın örgütsel bağlılığı güçlenmektedir.

Örgütle kimlik birliği oluşturmuş ve örgüte bağlı çalışanlar oluşturabilmek için örgütsel ödül yönetiminin anahtar bir rolü vardır (Bülbül, 2007: 46).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör, örgüt dışı faktörlerdir (profesyonellik, alternatif iş imkânları, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.) (Gündoğan, 2009: 39).

Burada, örgüt dışı faktörler içerisinde yer alan profesyonellik ve alternatif iş bulma olanaklarına değinilecektir



Şekil 2.5: Örgüt Dışı Faktörler

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik genel anlamda, bireylerin meslekleriyle kendi aralarındaki psikolojik ilşkiyi temel alan ve mesleklerinin yaşamlarındaki önemini vurgulayan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Ersoy, 2007: 97).

Kendini mesleğiyle özdeşleştiren, sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket eden, özgüveni yüksek olan bireyleri mesleğinde profesyonel olarak değerlendirmek mümkündür.

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir (Altınbaş, 2008: 17; Demirgil, 2008: 61-62). Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime katkıda bulunuyorsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Gündoğan, 2009: 40; Özcan, 2008: 22; Bülbül, 2007: 61; Ekinci, 2006: 41).

Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş

tatmini ve örgütsel bağlılık arzu edilen seviyelere yükseltilebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.4.3.2. Alternatif İş İmkânları

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör alternatif iş bulma olanaklarıdır (Demirgil, 2008: 62). Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksek olması, bu konuyu daha da önemli hale getirmektedir (Kılıç, 2008: 90). Alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası faktörlerle de ilişkilidir (Atay, 2006: 88).

Alternatif iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda genel bir görüş vardır. (Özcan, 2008: 22). Farrell ve Rusbult' e (1981) göre, örgütte çalışan işgören için alternatif iş imkânlarının olmaması veya azlığı örgütten ayrılmanın maliyetini yükseltmektedir. Bu durumda işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olacaktır (Kılıç, 2008: 90).

İşgörenlerin istemediği halde iş alternatifinin az olması nedeni ile zorunlu olarak örgütte üyeliğinin devam ettirmesi işgörenlerin örgüte olan devam bağlılığını artırmaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılığı Sağlamanın Yolları

Doğru çalışanları örgüte kazandırmak ve uzun süre elde utmak oldukça zordur. İşgörenlerin ekonomik beklentisi yanında çalışma koşulları, deneyim kazanma, iş tatmini, kişisel ihtiyaçları gibi beklentileri vardır. Örgütün bu beklentileri karşılaması kolay değildir. Ayrıca örgütün karşılaştığı bir diğer önemli sorun da çalışanlarını uzun yıllar elinde tutabilmeyi başarmaktır. Bu ise ancak çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ile mümkün olacaktır (Ada vd., 2008: 497).

Günümüzde işletmelerin ellerinde tutabildikleri yüksek performanslı çalışanlar kadar başarılı oldukları görülmektedir (Erbaş, 2008: 85). Çalışanların

yüksek performans göstermeleri için kişisel amaçları ile işletmenin amaçları arasındaki uyum olması gereklidir (Barutçugil, 2002, 46). Bir işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesinin bu çalışanların örgütte kalma süreleri ile doğru orantılı olduğu görüşü kabul görmektedir (Pocket, 2011: 14). Bu görüşe dayanarak, insan kaynakları yöneticileri, aşağıdaki birtakım uygulama ve yöntemlere başvurmaktadırlar (Erbaş, 2008: 85).

Bunlar;

- ✓ Çalışan memnuniyeti için eğitim sağlamak,
- ✓ Çalışanlara esnek kariyer imkânları sağlamak,
- ✓ Yapılan iyi çalışmaları ödüllendirmek,
- ✓ Profeyonel ve kişisel gelişim olanakları sağlamak olarak belirtmek mümkündür.

2.5.1. Çalışan Memnuniyeti İçin Eğitim Sağlamak

Eğitim, bireyde istendik davranışların yerleşmesi ve olumsuz davranışların sonlandırılması amacıyla sürdürülen bir uygulamadır (Somuncu, 2008: 62).

Örgütlerde gerçekleştirilen eğitim uygulamaları, çalışanların mesleki alanda bilgi, beceri, nitelik kazanmasını ve bunları günlük iş aktivitelerinde kullanmalarını sağlayarak bireysel ve örgütsel performaslarını arttırmasını ve aynı zamanda çalışanların memnuniyetini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2007: 615).

Örgüt içinde gerçekleştirilen eğitimin, çalışanların eksik olduğu veya çalışan için önemli olan konularda uygulanmasına ağırlık verilerek uygulanması, çalışanların işleri konusunda kendini daha iyi geliştirebilmesi açısından belli ve düzenli aralıklarla uygulanması, çalışanların performanslarının artmasına yol açtığı gibi, örgüte de önemli katkıları olduğu söylenebilir.

Örgütlerde, eğitim uygulamalarının düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmekte ve bağlılık duygusunu arttırmaktadır (Tayfun vd., 2010: 6). Örneğin; şarküteri reyonunda çalışacak satış sorumlusunun ürün bilgisi ve müşteri

ilişkileri konusunda eğitim alması, başarıyla satış yapmasını sağlayacağı gibi çalışanın işini severek yapmasını da sağlayacaktır (Somuncu, 2008: 64).

2.5.2. Çalışanlara Esnek Kariyer İmkânları Sağlamak

İş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmak esnek kariyerli çalışanların en önemli özelliği olarak ifade etmek mümkündür. Esnek kariyerli çalışanlar; sürekli olarak öğrenme, bilgilerini güncel tutma ve deneyimlerini arttırma çabası içerisindedirler. Çalışanlar ancak bu sayede örgütteki vazgeçilmezliklerini devam ettirmektedirler (Ersoy, 2007: 11-12).

2.5.3. Yapılan İyi Çalışmaları Ödüllendirmek

Bireylerin yapmış oldukları iş ve davranışlara göre, başarı gösterenlere ödül verilmektedir (Kayır, 2008: 94). Çalışanlar da bu ödüllerden yararlanmak için yaptıkları işe zamanlarını, yeteneklerini ve çabalarını sarf etmek durumundadırlar (Güçlü, 2006: 72) Çalışanların içinde ve özel olarak takdir edilmek kişilerin günlük işlerine canla başla bağlanmalarını sağlar ve örgütsel bağlılığı arttırır (Erbaş, 2008: 85). Çünkü, çalışanlar birtakım şeylerden fedakârlık yaparak, emek harcayarak, eğer gerekiyorsa fazla mesaiye de kalarak, işini gerçekleştirmeye çalışıyorsa doğal olarak bunun karşılığını görmek isteyebilir. Böylece, çalışanların elde ettiği başarıları maddi veya manevi ödüllerle taçlandırılması çalışanların örgüte güçlü bir bağ duymalarına neden olduğunu belirtmek mümkündür.

2.5.4. Profesyonel ve Kişisel Gelişim Olanakları Sağlamak

En iyi uygulamaların sahibi olan işletmeler, profesyonel gelişim sürecini en üstün performans gösteren çalışanlarını ödüllendirip ellerinde tutmak için kullanırlar. Bir o kadar da önemli diğer konu ise kişisel gelişimdir (Erbaş, 2008: 86). Kişisel gelişim, kişinin şimdiki ya da gelecekteki işyerinde etkin çalışması için yeteneklerini genişletmesi olarak tanımlanabilir (Anderson, Öneş, Sinangil ve Viswesvaran, 2009: 382). Günümüzde giderek daha fazla işletmenin, çalışanlarına iş ve özel yaşam dengelerini kurmaları konusunda yardımcı oldukları söylenmektedir(Erbaş,2008:86).

2.6. Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Ulrich, örgütsel bağlılığı geliştirme çevresinde, kontrol, strateji/vizyon, işin mücadele gerektirmesi, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve son olarak yetiştirme ve geliştirme araçlarından söz etmektedir (Akgül, 2012: 79; Cengiz, 2008: 69; Gürkan, 2006: 54).

2.6.1. Çalışanları Kontrol Etmek

İşgörenlerin işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı vermektedir. Yöneticilerin kontrolü bırakması, dolaylı olarak çalışanlarının işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Bu da güveni ve işgörenlerin örgüte bağlılığını geliştirir (Akgül, 2012: 79).

Denetlendiğini hisseden çalışan ise, rahat hareket edemez ve fikirlerini özgürce ifade etmekten çekinebilir. Dolayısıyla, çalışanların performanslarında ve bağlılıklarında düşme görülebilir.

2.6.2. Strateji ve Vizyon Belirlemek

Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirtilmesidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009). Örgütsel vizyon, işgörenler arasındaki bağlılığı arttırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim faaliyetlerinde bir temel sağlar (Ekinci,2006:42). Örgütsel vizyon ulaşılabilir, uygulanabilir, açık ve anlaşılabilir olmalıdır (Akyürek,2005:44).

Çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri hakkında yeterli bilgi sahibi olursa, kendilerinden istenen görevi daha başarıyla yapabilir ve kendilerinden beklenen performansı daha iyi gerçekleştirmelerini sağlayabilir.

İşgörenlere vizyon sunmak, stratejileri paylaşmak, gelecekteki hedefler ile ilgili toplantılar düzenlemek işgörenlerin bilgilenmesini, yöneticilerinin kendilerine verdiği değeri fark etmelerini sağlar. Bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden işgörenler daha çok çalışma eğilimi göstermektedirler (Ekinci, 2006: 42).

2.6.3. Mücadele Gerektiren İşler Yapmak

İşi mücadeleci/anlamlı duruma getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamadır. Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli bir çalışma yöntemiyle işgörenler sürekli olarak motive etmeye çalışılmalıdır (Akgül, 2012: 77).

Çalışanları örgüte bağlamak için, çalışanları zinde ve canlı tutmak önemlidir. Bu nedenle, yönetici işyerinde oluşan monotonlaşmayı önlemeli ve çalışanların kendini geliştirmesine imkân sağlayacak iyi çalışma ortamlarını yaratması gerektiğini söylemek mümkündür.

2.6.4.Çalışma Kültürü Oluşturmak

Kutlama (tören), eğlence, heyecan sağlayan bir çevre oluşturmak da bağlılık temel stratejilerden biridir (Ada vd., 2008: 503). Destekleyici, güçlendirici ve olumlu çalışma ortamlarının olması çalışanlarda daha az stres, daha fazla iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı gözlenmektedir (Duygulu ve Abaan, 2007: 64).

Çalışanların motivasyonunu düşürmeden onların verimli bir biçimde çalışmalarından yararlanılmak isteniyorsa bu tür uygulamaların düzenli aralıklarla yapılmasının önemli olduğunu belirtmek mümkündür.

2.6.5.Ortak Kazanımlar Elde Etmek

Ortak kazanımlar, işgörenlerin başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir (Ada vd., 2008: 503). İşgörenler amaçlarına ve hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum onları daha zor amaçları başarmak için motive eder ve aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da arttırmaktadır (Cengiz, 2008: 69).

2.6.6. İletişim Sağlamak

İletişim, bireyleri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup içerinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağdır (Çetinel, 2008: 74). Temel amacı ise, bireyin çevresi üzerinde etkin olma isteğidir (Gürgen, 2004: 11). Bakan ve

Büyükbeşe (2004) çalışanların örgütle ilgili konularda özgürce tartışabilmesinin, kararlara katılmalarının, çalışanlarda kendilerine önem verildiği inancını güçlendirdiğini düşünmektedirler (Çetinel, 2008: 74). Böylece işgörenler, yalnızca örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler (Gürkan, 2006: 56).

2.6.7. İnsanlara İlgi Göstermek

Özdemir (2002)'e göre işgöreni yerinde kullanarak, destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapabileceği gibi, işgörenlerin de yaptıklarından memnun kalarak mutlu olmaları sağlanabilir (Cengiz, 2008: 69).

Örneğin; mutlu olan ailelerde yetişen çocukların ailelerden gördükleri ilgi ve destek sayesinde hayatlarında daha başarılı, sorumluluk sahibi, özgüvenli olduklarını bunun da iş hayatına olumlu bir şekilde yansıyacağını belirtmek mümkündür.

2.6.8. Teknolojiyi Kullanmak

Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknikleri ve süreçleri kapsamaktadır. Teknolojik gelişmelerin örgütler açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işle ilgili işlemleri daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirirler. Yaptığı işte başarı gösteren çalışanın kendine güveni ve beraberinde bağlılığı da artmaktadır (Ekinci, 2006: 44).

Teknolojinin kullanılması ile işletmelerin, küreselleşme nedeniyle meydana gelen yoğun rekabet ortamında varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmeleri, rekabette fark yaratabilmeleri, işyerinde meydana gelen herhangi bir sorunu daha pratik bir şekilde çözüme kavuşturabilmeleri gibi sayılacak bir sürü avantajdan yararlandıkları söylenebilir.

2.6.9. Personeli Yetiştirmek ve Geliştirmek

Yetiştirme, genellikle işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte temel amacı, personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye kısa sürede ulaşmasını

sağlamaktır. Geliştirme ise, personelin yeteneklerini günün gereklerine uygun biçimde değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerdir (Türker, www.volkantürker.com:4).

Çalışanlara yetiştirme programı uygulandığında kısa sürede geri dönüş olması söz konusu iken, geliştirme uygulandığında ise uzun sürede geri dönüş olduğu söylenebilir. Çünkü, çalışanlara yetiştirme programı uygulandığında, çalışanların performanslarında kısa sürede değişimin gözlemlenebildiğini, ancak geliştirme programı uygulandığında, işletmenin gelecekteki hedeflerine varabilmelerine yardımcı olup olmadığını görebilmenin ise biraz zaman aldığı söylenebilir.

Personele, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazanmalarını sağlamak gereklidir (Ada vd.,2008:503). Kurslar düzenleme, işe yerleştirme ve iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar yapılmalıdır. Özdemir (2002)'e göre örgütte güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendini yetiştirmesi teşvik edilebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmet içi eğitim programlarıyla desteklenmesi daha yararlı olmaktadır (Akgül, 2012: 79). Ayrıca personelin aldığı eğitim, yönetici - işgören ilişkilerini geliştirme, üretimin miktarında ve kalitesinde artma, personelde iş doyumunu sağlama gibi hem kendisi hem de işletme açısından yararları da bulunmaktadır (Berberoğlu, 2003: 165).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı bir şekilde incelemiştir (Koç, 2008: 47). Aşağıda düşük, ılımlı ve yüksek olmak üzere üç ayrı bağlılık düzeyinden bahsedilmiştir.

2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da çok az çaba gösterirler. Bu nedenle bunlar, örgüt içinde "duygusuz işgörenler" olarak tanımlanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde işgörenin tutum ve beklentileri ile örgütsel yapı ve amaçlar bakımından yeterli bir uyum yoktur. İşgören kendini örgüte bağlayabilecek güçlü eğilimlerden de yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel açısından önemli sonuçlar doğurduğu da görülmektedir (Tayfun vd., 2008: 6).

Bireysel açıdan olumlu yanı işgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması düşünülebilir. Bireysel açıdan olumsuz yanı ise, kişilerin kariyerlerini negatif bir şekilde etkilemesi olarak ifade edilebilir.

Örgüt açısından faydası, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren işgörenin örgütten ayrılması diye ifade edilirken olumsuz yanı ise yüksek iş gücü devri, işe geç gelmelerde artış, işletmeye bağlılığın azalması şeklinde düşünülebilir (Poyraz ve Kama, 2008: 148; Şahin, 2007: 93).

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, örgüt imajı zedelenmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları da meydana gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Bu nedenle düşük örgütsel bağlılığa sahip olan bireylerin örgüte vereceği ciddi olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacı ile bu bireylerin örgütten ayrılmalarının sağlanmasının gerekli olduğunu belirtmek mümkündür.

2.7.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Kişisel deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Ilımlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu nedenle birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etmekte, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumaya devam etmektedirler (Çakır, 2007: 26).

Ilımlı örgütsel bağlılık düzeyi Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık faktörlerinde yer alan normatif bağlılık olarak adlandırılabilir. İşgören bu bağlılık düzeyinde, minnet duygusu ve/veya örgütünün kendine gerçek anlamda çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü, bununla beraber çalıştığı yerde devam etmesinin yapılacak en doğru seçenek olduğunu düşünmektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

Bunun yanında örgüte duyulan ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarrmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma olan sorumluluk ile örgüte bağlılık arasında bir çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine neden olabilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 23; Bayram, 2005: 136). Bu da işte devamsızlıkların artmasına ve işgörenin iyi bir iş teklifi karşısında örgütten rahatlıkla ayrılabilmeleri durumunu ortaya koymaktadır (Başyiğit, 2006: 69).

İşletmeler, örgüte bağlılığı tam oluşmamış bireylerin ihtiyaçlarına yönelik birtakım uygulamalarda bulunarak onların örgüte olan bağlılık düzeylerini daha yüksek seviyeye çıkarmalarının mümkün olabileceği söylenebilir. Böylece, gönüllü olarak işletme yararı için çalışan bireylerin sayısında bir artış olabileceği ve işletme performanslarında artış görülebileceği düşünülmektedir.

2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Allen ve Meyer'a göre (1990) yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık olarak da adlandırılabilinir (Demir ve Öztürk, 2011: 26).

Yüksek düzeyde bağlılık, örgüt içerisinde hem olumlu hem olumsuz sonuçlar ortaya koymaktadır. İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, her şeyden önce örgüte güven veren kararlı iş gücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder, en verimli ürünü ortaya koymak için çalışır ve sağlık sebepleri dışında devamsızlık göstermezler (Tayfun vd., 2008: 7). Ayrıca bu işgörenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine de önemli katkılarda bulunurlar (Uygur, 2007: 3).

Yüksek düzeyde bağlılığın olumsuz tarafları ise, bazen işgörenin gelişmesini sınırlamasıdır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı dirençlik göstermektedir. Durkheim'e göre de yüksek düzeyde bağlılık, işgörenin aşırı derece grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde yok olmasına neden olmaktadır (Tayfun vd., 2008: 7).

Bir işgörenin örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyması, işgörenin aile ve sosyal ilişkilerini de olumsuz etkilemektedir. Bir işe veya örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgören, bütün zamanlarını ve güçlerini örgüte harcadıkları için ailesini ve yerine getirmesi gereken diğer yükümlülüklerini ihmal etmektedirler. Bu nedenle aileleri ve toplumla olan ilişkilerini geliştirememekte ve sonuç olarak strese girebilmektedir. Bu işgörenler, kişisel ve toplumsal yabancılaşma süreci de geçirirler. Ayrıca, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duyulmasına ve bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 24).

Yukarıda belirtilen Randall'ın (1987) üç ayrı örgütsel bağlılık düzeyinin birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz yanları aşağıdaki Tablo 2.1'de detaylı bir şekilde görülmektedir.

Tablo 2.1: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	**Olumsuz**	**Olumlu**	**Olumsuz**
Yüksek	-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, özgünlük, -İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	-Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme -Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler, -Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	-Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma, -Örgüt içi dedikodularının örgüt için yararlı olabilecek sonuçları	-Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler, -Sınırlı rol üstü davranış, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel control
Ilımlı	-İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev -Yaratıcı işgörenler, -Bireysel kimliğin örgütten ayrı Tutulması	-Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları, -Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı, yüksek olup olmadığının kolay anlaşılamaması	-Artan işgören kıdemi, -Sınırlı ayrılma isteği, -Sınırlı iş devri, -Yüksek iş tatmini	-İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması, -İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi, - Örgütsel etkinliğin azalması
Düşük	-İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması, -Olumlu davranışların ödüllendirilmesi, -İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması, -Değişime karşı bürokratik direnç, -Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim, -İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği, -Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji	-Güvenli, istikrarlı işgücü, -Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi, -Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet, -Örgütsel amaçların Karşılanabilmesi	-İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı, -Örgütsel esneklik ve uyum yoksunluğu, -Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma, -Aşırı çaba gösteren işgörenlere öfke ve düşmanlık besleme, -Örgüt yararına yasa dışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 29, 2007, s:53

BÖLÜM III

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: TRAKYA BÖLGESİ'NDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, elde edilmiş olan verilerin toplanması, personel güçlendirme ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği, verilerin çözümlenmesi, yorumlanması ve istatistiksel analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ele alınmıştır. İstatistiksel analizler, verilerin SPSS 19.0 istatistik programına girilmesi ile elde edilen sonuçlarla yapılmıştır.

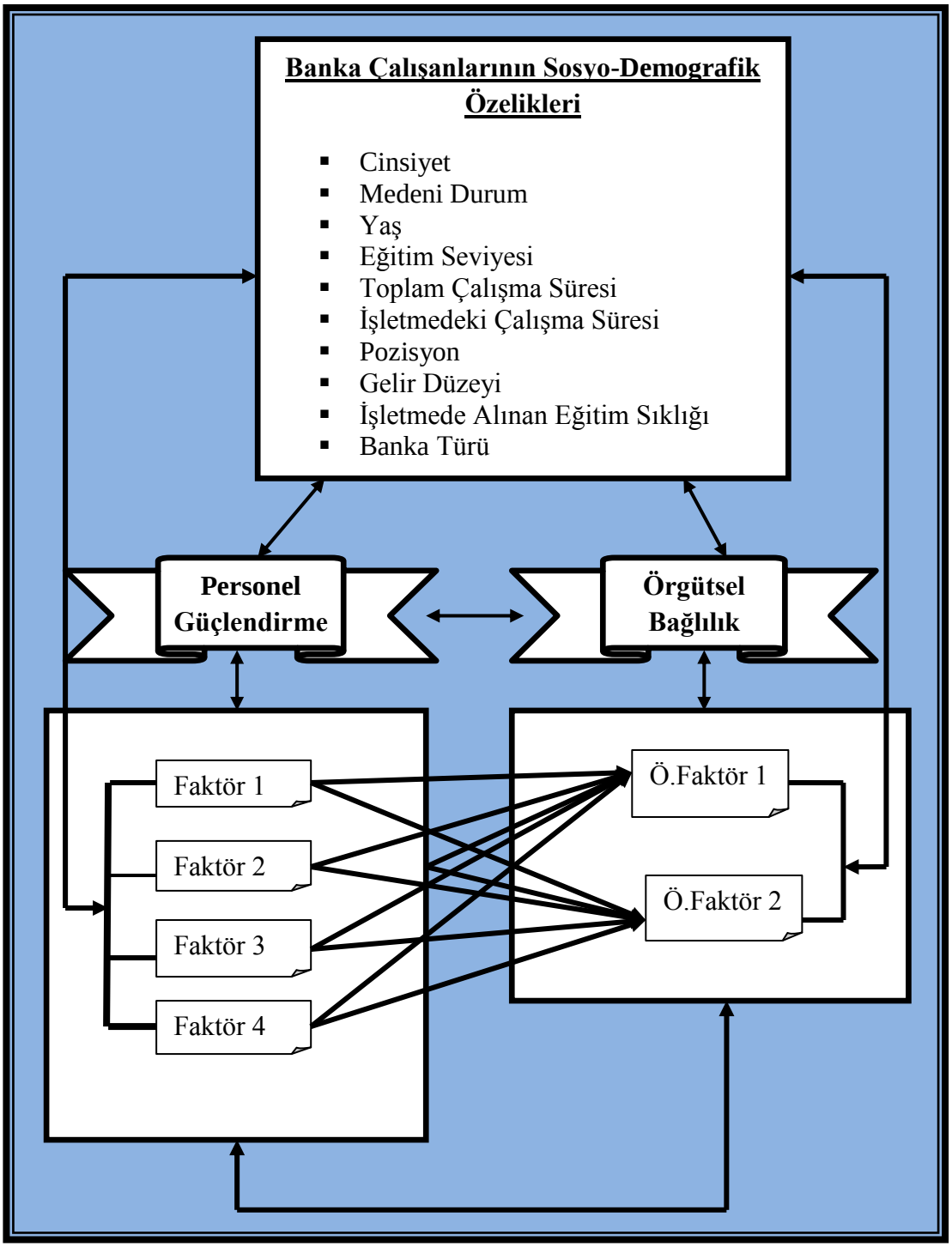
3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, yüz yüze yapılan anket yöntemi gibi birincil veriler ile konu hakkında yapılan literatür araştırmaları gibi ikincil verilere dayanılarak hazırlanmıştır.

Hazırlanan bu araştırmada keşfedici bir araştırma yöntemi belirlenmiştir ve tanımlayıcı araştırma yürütülmüştür. Keşfedici araştırma yönteminin belirlenmesindeki amaç, araştırmanın temel unsurlarının anlaşılması, hizmet sektöründe faaliyet gösteren banka işletmelerinin personel güçlendirme uygulamalarını ve çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Tanımlayıcı araştırmanın yürütülmesindeki amaç ise; elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkilerini belirlemektir.

Araştırmanın ilk bölümlerinde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde elde edilen bilgilere paralel olarak ampirik çalışmanın sonuçlarını elde etmek amacı ile Trakya Bölgesi'nin üç ili olan Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyette bulunan banka çalışanlarına anket düzenlenmiştir. Anketlere verilen cevaplar doğrultusunda da personel güçlendirmenin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Daha sonra banka çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerini, personel güçlendirme algılamalarını ve örgüte olan bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacı ile bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Belirlenen araştırma modeli Şekil 3.1' de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada, Edirne'de faaliyet gösteren 20 bankadan 9'u, Tekirdağ'da faaliyet gösteren 14 bankadan 7'si, Kırklareli'deki 12 bankadan 4'ü, çalışanlarıyla anket yapılmasını kabul etmiştir.

Örnek büyüklüğü %95 güven aralığında %5 hata ile 384 olarak bulunmuştur. Gönderilen anketlere verilen tam cevaplar olarak 382'si değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Araştırmada banka işletmelerinin seçilmesinin nedeni, özellikle hizmet sektörlerinde yoğun rekabetin yaşanması nedeniyle işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için çalışanları güçlendirmek adına bir takım eğitimler verildiğinin bilinmesi üzerine, banka işletmelerinde ne derecede güçlendirme uygulandığını ve bu uygulama sonucunda farklı düzeydeki çalışanların örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada iki ölçekten yararlanılmıştır. Personel güçlendirme ile ilgili ölçek oluşturulurken Cacioppe (1998) ve Hayes (1994) tarafından geliştirilen ölçeklerden, örgütsel bağlılık ile ilgili ölçek oluşturulurken ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen (1991-1997) ölçeklerden yararlanılmıştır(Şahin,2007:104-105).

Bu çalışmada, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik beşli likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Personel güçlendirme ölçeği çok boyutlu ölçek olup teorik olarak; 32 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutları oluşturan maddelerin sayısı; ortam ve teşvik boyutu 12, hizmette bilgi ve güven boyutu 9, yetki boyutu 8, bilgi paylaşımı boyutu ise 3 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği ise; 15 maddelik beşli likert ölçeğinden oluşmakta ve iki boyutta incelenmektedir. Bu boyutları oluşturan maddelerin sayısı ise; sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu 11, devam bağlılık boyutu 4 maddeden oluşmaktadır.

Her soru için 1'den 5'e kadar değişen (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçekleme kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Bu çalışmada, Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyette bulanan bankalarda uygulanan personel güçlendirme uygulamalarının çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyet gösteren banka işletmelerinden kolayda örnekleme yöntemi ile 382 çalışan seçilmiştir. Bu çalışanlara yüz yüze görüşme yöntemi ile, 57 maddeden oluşan anket uygulanmıştır. Uygulanan anketteki 1-32 arası maddeler personel güçlendirmeyi ve 33-47 arası maddeler de çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte, maddeleri yanıtlayan çalışanların yaş, cinsiyet, meslek gibi bilgilerine ulaşmak amacıyla sorulan 10 olgusal soruya araştırma içerisinde yer verilmiştir. Çalışmada banka çalışanlarına sorulan maddelerin güvenilirliği elde edildikten sonra; bu maddelerin faktör analizi yapılmış ve belirlenen personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının varyans analizi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.4.1. Güvenilirlik Testi

Ölçeğin standardize olabilmesi ve sonrasında uygun bilgiler üretme yeteneğine sahip olması için “güvenirlik” ve “geçerlik” olarak nitelendirilen iki özelliğe sahip olması gereklidir (Ercan ve Kan, 2004: 211).

Güvenilirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiri ile tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan kavram olarak tanımlanır. Yani ölçülmek istenen özellikte, ölçümleri etkileyen bütün özelikler değişmiyor ve tekrarlanan ölçmelerde hep aynı değerde ölçümler veriyorsa, ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Geçerlik ise, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özeliği tam ve doğru olarak, bir başka özelikle karıştırmadan ölçebilme derecesi olarak tanımlanır (Tavşancıl, 2006: 16-35).

Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına yani hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların bulunacağına güven duyulması gerekir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır (Ercan ve Kan, 2004: 212).

Araştırmamızda kullanılan Likert tipi ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için ise; iç tutarlılık tahmin yöntemlerinden biri olan Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Cronbach α katsayısı yöntemi kullanılmıştır (Ercan ve Kan, 2004: 213).

Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğunu belirtmek mümkündür. Likert tipi bir ölçekte güvenirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve en az 0,7 olması arzu edilir. Fakat, bu değer inceleme türü araştırmalarda 0,5'e kadar da çekilebilmektedir (Ünsar, 2007: 6).

Cronbach α katsayısı aşağıdaki formül yoluyla hesaplanabilir (Patır, 2009: 84):

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\ 1 - \frac{\sum_{j=1}^{k} S_j^2}{S_X^2}$$

Modelde yer alan simgelerin anlamları şunlardır:

K: Ölçekteki değişkenlerin sayısı

S_j^2: Madde puanlarının varyansı

S_X^2: Ölçek puanlarının varyansı

Bu araştırmada sorulan Likert ölçekli maddelerin banka çalışanları tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.1 ve Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Personel Güçlendirmenin Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Maddeleri ve Elde Edilen Cronbach α Katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Cronbach α katsayısı
Faktör 1 (Ortam ve teşvik)	X20, X14, X19, X15, X16, X18, X13, X9, X17, X8, X27, X22	0,946
Faktör 2 (Hizmette bilgi ve güven)	X2, X6, X10, X11, X25, X1, X5, X26, X7	0,864
Faktör 3 (Yetki)	X29, X12, X30, X24, X21, X31, X3, X4	0,882
Faktör 4 (Bilgi Paylaşımı)	X28, X32, X23	0,634
Tüm Maddeler	**X1-X32**	**0,957**

Tablodan görüldüğü üzere personel güçlendirme ile ilgili tüm maddelerin ve alt boyutlarının cronbach alfa testleri %50'den büyük olduklarından denekler tarafından bu maddelere ilişkin sorular anlaşılır olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 3.2: Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Maddeleri ve Elde Edilen Cronbach α Katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Cronbach α katsayısı
Ö.Faktör 1 (Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık)	X35, X36, X33, X34, X37, X43, X44, X46, X47	0,933
Ö.Faktör 2 (Devam Bağlılık)	X40, X39, X41, X45, X42, X38	0,814
Tüm Maddeler	**X33-47**	**0,895**

Tablo 3.3'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile ilgili tüm maddelerin ve alt boyutlarının cronbach alfa testleri %50'den büyük olduklarından denekler tarafından bu maddelere ilişkin sorular anlaşılır olduğu ortaya konulmuştur.

3.4.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özeliklerine Göre Dağılımı

Aşağıda verilen tablolarda anket uygulanan illerin dağılımı, ziyaret edilen bankaların dağılımı ve bankada çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, toplam kaç yıldır çalıştıkları, bulundukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları, pozisyonları, gelir düzeyleri, şu an çalıştıkları işyerinde ne sıklıkta eğitim gördükleri ve çalıştıkları bankaların türleri gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Anket Yapılan İllere Göre Dağılım

	Frekans	**Yüzde (%)**
Edirne	235	61.5
Tekirdağ	86	22.5
Kırklareli	61	16.0
Toplam	382	100

Anket yapılan illere göre dağılım incelendiğinde; en yüksek oran %61,5 ile Edirne'ye aittir. İkinci sırada %22,5 ile Tekirdağ yer almaktadır. Üçüncü sırada ise %16 ile Kırklareli yer almaktadır.

Trakya Üniversitesi'nce yapılan çalışmalara uzun yıllardır alışılmış olmaları sebebiyle tez çalışmasına Edirne'deki bankaların diğer illerdeki bankalara oranla daha fazla destek verdikleri izlenimi edinilmiştir.

Tablo 3.4: Ziyaret Edilen Bankaların Dağılımı

	Frekans	**Yüzde (%)**
A	43	11.3
B	122	31.9
C	61	16
D	23	6
E	49	12.8
F	32	8.4
G	12	3.1
H	20	5.2
I	20	5.2
Toplam	382	100

Bankaların isimleri bilimsel araştırma etiği gereği açıklanmamış olup harflerle ifade edilmiştir.

Anket araştırması için gidilen bankaların dağılımına bakıldığında ise, en yüksek oran %31,9 ile B bankasına aittir. Daha sonra %16 ile C bankası, % 12,8 ile E bankası, %11,3 ile A bankası, %8,4 ile F bankası, %6 ile D bankası, %5,2 ile H ve I bankaları, %3.1 ile G bankası yer almaktadır. B bankasında oranın yüksek olması ankete katılım gösteren personel sayısının fazla olmasından ve ziyaret edilen üç ilde de uygulanmasından kaynaklandığını belirtmek mümkündür.

Tablo 3.5: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
Bayan	192	50.3
Bay	190	49.7
Toplam	382	100.0

Ankete dâhil olan banka çalışanlarının %50,3'ü bayan iken, %49,7'lik kısmı baylardan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırma için yapılan ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre oranları birbirine yakındır.

Tablo 3.6: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
Evli	210	55
Bekar	172	45
Toplam	382	100.0

Banka çalışanların medeni durumuna göre bakıldığında; %55'i evli ve %45'i ise bekar olduklarını beyan etmişlerdir. Anketi yanıtlayan banka çalışanların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
18 yaş altı	2	0.5
18-25 yaş	85	22.3
26-35 yaş	204	53.4
36 yaş ve üstü	91	23.8
Toplam	382	100.0

Banka çalışanlarının yaş dağılımı incelendiğinde; %0.5'inin 18 yaş altı, %22.3'ünün 18-25 yaş, %53.4'ünün 26-35 yaş ve %23.8'inin ise 36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya en çok katılan yaş grubunun %53,4 oranına sahip 26-35 yaş grubu oluşturmaktadır. 36 yaş grubu altındaki çalışanların toplam oranı %76,2 olduğu görüldüğünden bankalarda çoğunlukla genç personel istihdam edildiği söylenebilir.

Tablo 3.8: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
Lise ve altı	56	14.7
Lisans	288	75.4
Lisans üstü (Yüksek lisans ve Doktora)	38	9.9
Toplam	382	100.0

Araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri incelendiğinde; %14.7'sinin lise ve altı mezunu, %75.4'ünün lisans mezunu, %9.9'unun ise lisans üstü mezunu olarak saptanmıştır. Banka çalışanlarının büyük bir bölümünü lisans mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 3.9: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Toplam Kaç Yıldır Çalıştıklarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
1 yıldan az	19	5
1-5 yıl	144	37.7
6-10 yıl	126	33
11 yıl ve üstü	93	24.3
Toplam	382	100.0

Elde edilen verilerden hareketle, araştırmaya katılan banka çalışanların toplam kaç yıldır iş hayatında oldukları incelendiğinde; %5'inin 1 yıldan az süredir çalıştığı, %37.7'sinin 1-5 yıl arasında çalıştığı, %33'ünün 6-10 yıl arasında çalıştığı ve %24.3'ünün ise 11 yıl ve daha uzun süredir çalıştığı belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun (%75,7) 10 yıldan daha kısa süredir çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 3.10: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Bulundukları İşletmede Kaç Yıldır Çalıştıklarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
1 yıldan az	27	7.1
1-5 yıl	169	44.2
6-10 yıl	120	31.4
11 yıl ve üstü	66	17.3
Toplam	382	100.0

Bulundukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda personelin %7.1'inin 1 yıldan az, %44.2'sinin 1-5 yıl, %31.4'ünün 6-10 yıl ve %17.3'ünün ise 11 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları ortaya konmuştur. Tablo 3.7'de üç ilde görev yapan banka çalışanlarının oranlarına bakıldığında görev aldıkları işletmelerde genel olarak 1-5 yıl arasında çalıştıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 3.11: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	Yüzde %
Memur	172	45
Şef	138	36.1
Müdür Yardımcısı	37	9.7
Müdür	6	1.6
Diğer	29	7.6
Toplam	382	100.0

Personelin bulunduğu pozisyonları belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına göre; %45'i memur, %36.1'i şef, %9.7'si müdür yardımcısı, %1.6'sı müdür, %7.6'sı ise; güvenlik görevlisi, çaycı ve temizlik işlerini yapan çalışanlardan oluştuğunu beyan etmişlerdir.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, anketi yanıtlayanların %45'inin memur, %47,4'ünün yönetim kademesindeki kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.12: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekanslar	Yüzde %
1000-2000	202	52.9
2001-3000	134	35.1
3001-4000	36	9.4
4001-5000	4	1
5001+	6	1.6
Toplam	382	100.0

Çalışanların işyerlerinden aldıkları aylık toplam gelirlere göre dağılımı Tablo 3.9'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %52.9'u 1000-2000, %35.1'i 2001-3000, %9.4'ü 3001-4000, %1'i 4001-5000 ve %1.6'sı ise 5000'den daha fazla gelir elde etmektedir. Oranlara bakıldığında bankalarda çalışanların çoğunluğunu memurların oluşturmasından dolayı en yüksek oranın 1000-2000 arasında olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 3.13: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Şu an Çalıştıkları İşyerlerinde Ne Sıklıkta Eğitim Aldıklarına Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
Hiç almadım	24	6.3
Yılda 1 defa	110	28.8
Yılda 1 defadan fazla	199	52.1
Diğer	49	12.8
Toplam	382	100.0

Bunların yanında ankete katılan banka çalışanlarının bulundukları işyerlerinde ne sıklıkta eğitim gördükleri sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; %6.3'lük kısmın eğitim görmediği, %28.8'lik kısmın yılda 1 kez eğitim gördüğü, %52.1'lik kısmın yılda 1 kezden daha fazla eğitim gördükleri ve %12.8'lik kısmın ise çalışanların eksik oldukları konularda istedikleri zaman veya sıklıkla eğitim aldıklarını belirterek bu bulgulara ulaşılmıştır. Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde bulunan banka personelinin bulundukları işletmelerde ne kadar sıklıkta eğitim aldıklarına dair oranlara bakıldığında en yüksek oranın yılda 1 kezden fazla olduğunu belirtmek mümkündür. Aynı zamanda bankalarda çalışan personelin %93,7'sinin çeşitli eğitimlere tabi tutulduğu görülmektedir.

Tablo 3.14: Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli'nde Faaliyet Gösteren Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bankaların Türüne Göre Dağılımı

	Frekanslar	**Yüzde %**
Özel	229	59.9
Kamu	153	40.1
Toplam	382	100.0

Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli illerinde toplam 5 kamu, 15 özel bankada anket yapılmış olup, %25'i kamu, %75'i özel bankadır.

Diğer bir yandan çalışanların bulundukları banka türlerine göre dağılım incelendiğinde; %59.9'unu özel ve %40.1'ini kamu bankası çalışanları oluşturmaktadır.

Buradan da kamu bankalarında çalışanlarının sayısının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.15: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

PERSONEL GÜÇLENDİRME			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
X1	İşimi kendim kontrol ederim	fi	10	21	21	229	101	4.02	0.81
		%fi	2.6	5.5	5.5	59.9	26.4		
X2	İşyerimin genel hedef ve amaçlarını biliyorum	fi	4	10	11	230	127	4.22	0.716
		%fi	1	2.6	2.9	60.2	33.2		
X3	Ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkim var	fi	9	39	60	218	56	3.71	0.919
		%fi	2.4	10.2	15.7	57.1	14.7		
X4	Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımın ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetkiliyim	fi	9	39	42	229	63	3.78	0.921
		%fi	2.4	10.2	11	59.9	16.5		
X5	Müşterilerin ya da iş arkadaşlarımın sorunlarını çözme konusunda ne kadar yetkili olduğum açıktır	fi	7	27	58	207	83	3.87	0.895
		%fi	1.8	7.1	15.2	54.2	21.7		
X6	Müşterilere ya da iş arkadaşlarıma faydalı bir hizmet sunduğum için yaptığım iş önemlidir	fi	2	13	26	222	119	4.16	0.734
		%fi	0.5	3.4	6.8	58.1	31.2		
X7	Yardıma ihtiyacım olduğu zaman diğer bölümlerin bana yardım edeceğine güveniyorum	fi	7	22	51	219	83	3.91	0.861
		%fi	1.8	5.8	13.4	57.3	21.7		
X8	İşimdeki performansım hakkında faydalı geri bildirimler alırım	fi	8	18	50	217	89	3.95	0.860
		%fi	2.1	4.7	13.1	56.8	23.3		
X9	İşyerimin değerli bir üyesi olduğumu hissediyorum	fi	7	19	72	204	80	3.87	0.864
		%fi	1.8	5	18.8	53.4	20.9		
X10	Müşteriler ve iş arkadaşlarımın ihtiyaçlarını karşılamak benim için önceliklidir	fi	6	14	28	235	99	4.07	0.786
		%fi	1.6	3.7	7.3	61.5	25.9		

X11	Müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarımla uyum içinde çalışırım	fi %fi	4 1	3 0.8	26 6.8	232 60.7	117 30.6	4.19	0.682
X12	Müşterileri memnun etmeye çalıştığım sürece hata yapsam bile bu bir sorun yaratmaz	fi %fi	27 7.1	80 20.9	94 24.6	134 35.1	47 12.3	3.25	1.130
X13	Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim	fi %fi	13 3.4	40 10.5	59 15.4	202 52.9	68 17.8	3.71	0.989
X14	Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir edilirim	fi %fi	8 2.1	22 5.8	86 22.5	202 52.9	64 16.8	3.76	0.871
X15	İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir	fi %fi	12 3.1	28 7.3	60 15.7	199 52.1	83 21.7	3.82	0.959
X16	Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılım imkânı verirler	fi %fi	13 3.4	30 7.9	75 19.6	199 52.1	65 17	3.71	0.953
X17	İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir	fi %fi	13 3.4	40 10.5	102 26.7	168 44	59 15.4	3.58	0.985
X18	Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum	fi %f	7 1.8	39 10.2	50 13.1	224 58.6	62 16.2	3.77	0.904
X19	Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler	fi %fi	8 2.1	31 8.1	57 14.9	218 57.1	68 17.8	3.80	0.897
X20	Yöneticiler, işyerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortam sağlayıp bize fırsat vermektedirler	fi %fi	11 2.9	31 8.1	63 16.5	219 57.3	58 15.2	3.74	0.913
X21	İşimde herhangi bir şeyi değiştirmek için bürokratik işlem yapmak zorunda değilim	fi %fi	36 9.4	92 24.1	102 26.7	103 27	49 12.8	3.10	1.181
X22	İşyerimdeki süreçler, kurallar ve sistemler müşterilerin ya da iş arkadaşlarımın ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada bana yardımcı olur	fi %fi	11 2.9	40 10.5	75 19.6	199 52.1	57 14.9	3.66	0.953
X23	İşyerim süreç ve politika değişikliklerinde beni bilgilendirir	fi %fi	3 0.8	19 5	47 12.3	229 59.9	84 22	3.97	0.783
X24	Müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceğimi belirleyen süreçleri, sistemleri ve kararları etkileme fırsatım vardır	fi %fi	10 2.6	44 11.5	76 19.9	188 49.2	64 16.8	3.66	0.974

X25	Müşteri sorunlarını çözebilecek eğitime sahibim	fi %fi	5 1.3	4 1	33 8.6	245 64.1	95 24.9	4.10	0.697
X26	İşimle ilgili sorunları kendim çözerim	fi %fi	3 0.8	27 7.1	56 14.7	225 58.9	71 18.6	3.87	0.820
X27	İşlerin yapılış şekillerini geliştirmek için yeni yollar bulmaya teşvik edilirim	fi %fi	6 1.6	36 9.4	64 16.8	208 54.5	68 17.8	3.77	0.903
X28	Sorunları ele almadan önce yönetimin onayını almam gerekir	fi %fi	4 1	26 6.8	36 9.4	229 59.9	87 22.8	3.97	0.830
X29	İstediğim zaman işimle ilgili değişiklik yapmama izin verilir	fi %fi	26 6.8	100 26.2	88 23	103 27	65 17	3.21	1.201
X30	Anında müdahale gerektiren sorunları çözmede yetkiliyim	fi %fi	11 2.9	42 11	87 22.8	174 45.5	68 17.8	3.64	0.990
X31	İşyerimin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kendimi özgür hissediyorum	fi %fi	10 2.6	44 11.5	75 19.6	193 50.5	60 15.7	3.65	0.965
X32	İşletmenin faaliyetleri ile ilgili dış gelişmeler ve muhtemel etkileri konusunda haberdar ediliyorum	fi %fi	4 1	27 7.1	45 11.8	230 60.2	76 19.9	3.91	0.829

Personel güçlendirme ile ilgili verilen maddeler içerisinden banka çalışanları için en önemli madde, ortalaması 4,22 olan "İşyerinde Genel Hedef ve Amaçların Bilinmesi" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre, araştırmaya katılanların %1'i bu fikre tam olarak katılmazken, %2,6'sı bu fikri desteklememekte, %2,9'u ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. %60,2'si bu fikri desteklerken, %33,2'si ise tam olarak destek vermektedirler. Böylece banka çalışanlarının %93,4'ü için, çalıştıkları işyerleri ile ilgili olarak genel bir bilgiye sahip olmanın önemli olduğunu belirtmek mümkündür.

Tablodan da görüldüğü gibi banka çalışanları için önemli olan diğer bir madde ise, ortalaması 4,19 olan "Müşteriye Kaliteli Hizmet Sunmak İçin İş Arkadaşlarıyla Uyum İçinde Çalışma" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre ise, araştırmaya katılanların %1'i bu fikre tam olarak katılmazken, %0,8'i bu fikre katılmadıklarını, %6,8'i ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. %60,7'si bu fikre katılırken, %30,6 'sı bu fikre tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bu oranlardan da açıkça görüldüğü gibi, banka çalışanlarının %91,3'ü için, müşterilere kaliteli hizmet sunarken iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmanın onlar için önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Personel güçlendirme ile ilgili verilen maddelerden banka çalışanları için önemli olan üçüncü madde; ortalaması 4,16 olan "Müşterilere ve İş Arkadaşlarına Faydalı Bir Hizmet Sunmak İçin Yapılan İşin Önemli Olması" maddesidir. Bu maddeye verilen yanıtlara göre, banka çalışanlarının %0,5'i bu yargıya tamamen katılmadıklarını, %3,4'ü bu yargıya katılmadıklarını ve %6,8'i ise bu yargıda kararsız olduklarını belirtirlerken, %58,1'i bu yargıya katıldıklarını % 31,2'si ise bu yargıya tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Oranlar incelendiğinde, banka çalışanlarının % 89,3'ü için, müşterilere ve iş arkadaşlarına faydalı bir hizmet sunmada yaptıkları işin önemli olduğu söylenebilir.

Personel güçlendirme ile ilgili verilen maddelerden banka çalışanları için önemli olan dördüncü madde; ortalaması 4,10 olan "Müşteri Sorunlarını Çözebilecek Eğitime Sahip Olma" maddesidir. Bu madde için verilen yanıtlara bakıldığında, banka çalışanlarının %1,3'ü bu düşünceyi hiç desteklememiş,%1'i desteklememiş,

%8,6'sı kararsız olduklarını belirtmiş, %64,1'i desteklemiş, %24,9'u ise bu düşünceyi tam olarak desteklemiş olduğu anket sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Böylece, banka çalışanlarının %89'u için, müşteri sorunlarını çözmede yeterli eğitime sahip olduklarını söylemek yerinde olacaktır.

Personel güçlendirme ile ilgili verilen maddelerden banka çalışanları için önemli olan beşinci maddeye bakıldığında; ortalaması 4,07 ile "Müşteriler ve İş Arkadaşlarının İhtiyaçlarını Karşılamanın Kendileri İçin Öncelikli Olması" maddesidir. Araştırmaya yanıt veren banka çalışanlarının %1,6'sı bu yargıya tamamen katılmadıklarını, %3,7'si bu yargıya katılmadıklarını, %7,3'ü kararsız olduklarını, %61,5'i bu yargıya katıldıklarını, %25,9'u ise bu yargıya tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre banka çalışanlarının %87,4'ü için müşteri ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını karşılamanın kendileri için öncelikli olduğu söylenebilir.

Personel güçlendirme ile ilgili verilen maddelerden banka çalışanları için önemli olan altıncı madde; ortalaması 4,02 olan "İşini Kendin Kontrol Etme" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre banka çalışanlarının %2,6'sı bu ifadeye tamamen katılmadıklarını, %5,5'i bu ifadeye katıldıklarını, %5,5'i kararsız kaldıklarını, %59,9'u bu ifadeye katıldıklarını, %26,4'ü ise bu ifadeye tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen oranlara göre de, banka çalışanlarının %86,3'ü için, işlerini kontrol etme yetkisinin kendilerinde olmasının onlar için önemli olduğu söylenebilir.

Banka çalışanlarının personel güçlendirme ile ilgili verdikleri ifadeler dikkate alınarak düşük ortalamaya sahip olan maddelerden birinin; ortalaması 3,25 olan "Müşteri Memnun Olduğu Sürece Yapılan Hataların Bir Sorun Yaratmaması" maddesi olduğunu Tablo 3.15'de görmek mümkündür. Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; banka çalışanlarının %7,1'i bu düşünceye kesinlikle katılmadıklarını, %20,9'u bu düşünceye katılmadıklarını, %24,6'sı net bir fikir öne sürmediklerini, %35,1'i bu düşünceye katıldıklarını, %12,3'ü ise bu düşünceye tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlara göre; banka çalışanlarının bu ifadeye katılmama oranı toplam olarak %28, karasız kalanlar %24,6, katılma oranları

ise %47,4'tür. Kararsızların (%24,6) dışındaki banka çalışanlarının verdiği yanıtlar dikkate alındığında; %28 oranında banka çalışanı, müşteriler süreçten memnun olsa da hataların önemli olduğunu düşünürken, %47,4 oranında banka çalışanı ise; hataların, müşteri süreçten memnun olduğu takdirde önemli olmadığı görüşündedir.

Banka çalışanlarının personel güçlendirme ile ilgili verdikleri ifadeler dikkate alındığında diğer düşük ortalamaya sahip madde; ortalaması 3,21 olan "Çalışanın İstediği Zamanda İşiyle İlgili Değişik Yapmasına İzin Verilmesi" maddesidir. Bu yargıya verilen cevaplara göre banka çalışanlarının %6,8'i bu yargıya kesinlikle katılmadıklarını, %26,2'si bu yargıya katılmadıklarını, %23'ü kararsız olduklarını, %27'si bu yargıya katıldıklarını, %17'si ise bu yargıya tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Oranlar dikkate alındığında bu yargıya katılmama oranı toplam olarak %33, kararsız olanlar %23, katılanlar ise %44'tür. Elde edilen bu oranların birbirine yakın olduklarını belirtmek mümkündür.

Anketi yanıtlayan banka çalışanlarının en az katıldıkları madde ise; ortalaması 3,10 olan "İşinde Herhangi Bir Şeyi Değiştirmek İçin Bürokratik İşlem Yapmak Zorunda Olmadıkları" maddesidir. Yanıtlayanların verdiği cevaplara göre ankete katılanların %9,4'ü bu ifadeye katılmadıklarını, %24,1'i bu ifadeye kesinlikle katılmadıklarını, %26,7'si bu konuda kararsız kaldıklarını belirtirlerken, %27'si bu ifadeye katıldıklarını, %12,8'i ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Anket uygulanan banka çalışanlarının bu ifadeye katılmama oranı toplam olarak %33,5, kararsız kalanlar %26,7 ve bu ifadeye katılanlar %39,8'dir. Elde edilen bu oranların birbirine yakın olduklarını belirtmek mümkündür.

Yukarıdaki bilgilere paralel olarak kısaca belirtmek gerekirse üç ilde anket uygulanan banka çalışanlarını güçlendiren en önemli boyutun personel güçlendirmenin ikinci alt boyu olan hizmette bilgi ve güven boyutu olduğunu personel güçlendirmenin X2,X6,X10,X11,X25,X1 maddelerine verilen yüksek ortalamalar neticesinde anlamak mümkündür. Böylece, banka çalışanları için işyerinde bilgi paylaşımının olması ve güven ortamının oluşması kendi işinde ve verdiği hizmette önemli olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, banka çalışanlarının güçlenmesinde en az etkiye sahip olan boyutun personel güçlendirmenin üçüncü alt

boyutu olan yetki boyutu olduğunu X29, X12, X21 maddelerine verilen düşük ortalamalar neticesinde anlamak mümkündür.

Geriye kalan personel güçlendirme ölçeğinin diğer alt maddelerini olumsuz olarak algılayan bulunmamaktadır.

Tablo 3.16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
X33	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	fi %fi	10 2.6	35 9.2	62 16.2	172 45	103 27	3.85	1.006
X34	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	fi %fi	9 2.4	42 11	43 11.3	198 51.8	90 23.6	3.83	0.987
X35	İşyerim benim için özel anlam taşıyor	fi %fi	7 1.8	38 9.9	58 15.2	184 48.2	95 24.9	3.84	0.970
X36	Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyarım	fi %fi	4 1	34 8.9	48 12.6	169 44.2	127 33.2	4	0.954
X37	İşyerimde, kendimi "aileden biri" gibi hissediyorum	fi %fi	13 3.4	32 8.4	53 13.9	182 47.6	102 26.7	3.86	1.015
X38	İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	fi %fi	12 3.1	63 16.5	86 22.5	166 43.5	55 14.4	3.49	1.029
X39	Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor	fi %fi	15 3.9	86 22.5	62 16.2	175 45.8	44 11.5	3.38	1.075
X40	İşyerimden ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğim olduğunu biliyorum	fi %fi	27 7.1	89 23.3	62 16.2	164 42.9	40 10.5	3.26	1.139

X41	Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum	fi %fi	44 11.5	103 27	74 19.4	113 29.6	48 12.6	3.05	1.237
X42	İşyerimden şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir	fi %fi	13 3.4	56 14.7	79 20.7	163 42.7	71 18.6	3.58	1.056
X43	İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor	fi %fi	14 3.7	40 10.5	81 21.2	184 48.2	63 16.5	3.63	0.997
X44	Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum	fi %fi	16 4.2	36 9.4	55 14.4	198 51.8	77 20.2	3.75	1.024
X45	Eğer başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam, bu kurumdan ayrılabilirim	fi %fi	25 6.5	58 15.2	85 22.3	124 32.5	90 23.6	3.51	1.192
X46	Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım suçluluk duyardım	fi %fi	32 8.4	78 20.4	81 21.2	123 32.2	68 17.8	3.31	1.218
X47	İşyerimde çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemine olan inancım gereği, kalmayı ahlâki bir zorunluluk olarak hissetmemdir	fi %fi	22 5.8	66 17.3	65 17	171 44.8	58 15.2	3.46	1.117

Örgütsel bağlılık ile ilgili verilen maddeler içerisinden banka çalışanları için en önemli madde, ortalaması 4 olan "Bu Kurumda Çalışmanın Diğer Kişilere Söylenmekten Gurur Duyulması" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara göre; anketi yanıtlayanların %1'i bu düşünceye kesinlikle katılmadıklarını, %8,9'u bu düşünceye katılmadıklarını, %12,6'sı kararsız olarak ifadede bulunurken, %44,2'si bu düşünceye katıldıklarını ve %33,2'si ise kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Böylece banka çalışanlarının %77,4'lük kısmı için çalıştıkları işyerlerinden memnun kaldıklarını söylemek mümkün olabilmektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi banka çalışanları için önemli olan diğer bir madde ise, ortalaması 3,86 olan "İşyerinde Kendisini Aileden Biri Gibi Hissetme" maddesidir. Katılımcıların verdiği cevaplara bakıldığında; araştırmaya katılanların %3,4'ü bu düşünceyi hiç desteklememiş, %8,4'ü desteklememiş, %13,9'u kararsız olduklarını belirtmiş, %47,6'sı desteklemiş ve %26,7'si ise bu düşünceyi tam olarak desteklemiştir. Oranlara bakıldığında banka çalışanlarının %74,3'ü için kendilerini örgütle özdeşleştirdiğini söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık ile ilgili verilen maddelerden banka çalışanları için önemli olan üçüncü madde; ortalaması 3,85 olan "Kariyerlerinin Geri Kalanını Bulundukları Kurumda Geçirmekten Mutluluk Duyma" maddesidir. Bu maddeye verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; banka çalışanlarının %2.6'sı bu yargıya kesinlikle katılmadıklarını, %9,2'si katılmadıklarını, %16,2'si kararsız olduklarını, %45'i bu yargıya katıldıklarını,%27'si ise bu yargıya kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre; banka çalışanlarının %72'si için, tüm iş hayatını bulundukları kurumda geçirmek isteyeceklerini söylemek yerinde olacaktır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili verilen maddeler içerisinden banka çalışanları için önemli olan dördüncü madde, ortalaması 3,84 olan "İşyerinin Kendileri İçin Özel Anlam Taşıması" maddesidir. Katılımcıların verdiği ifadeler değerlendirildiğinde; banka çalışanlarının %1,8'i bu fikre tamamen olumsuz baktıklarını, %9,9'u olumsuz baktıklarını, %15,2'si kararsız kaldıklarını, %48,2'si bu fikre olumlu baktıklarını, %24,9'u ise tamamen olumlu baktıklarını belirtmişlerdir.

Elde edilen oranlara göre; banka çalışanlarının %73,1'i için, işyerlerinin kendileri için özel anlam ifade ettiği söylenebilir.

Tablo 3.16'da örgütsel bağlılık ile ilgili verilen ifadelerden banka çalışanları için önemli olan beşinci madde, ortalaması 3,83 olan "İşyerindeki Sorunları Kendi Sorunların Gibi Hissetme" maddesidir. Bu yargıya verilen ifadeler değerlendirildiğinde; banka çalışanlarının %2,4'ü bu görüşü kesinlikle kabul etmediklerini, %11'i bu görüşü kabul etmediklerini, %11,3'ü net bir görüş bildirmediklerini, %51,8'i bu görüşü kabul ettiklerini, %23,6'sı ise tamamen bu görüşü kabul ettiklerini ifade etmişlerdir. Böylece, yanıt veren banka çalışanlarının %75,4'ü için, işyerinde karşılaştıkları sorunları kendi sorunlarıymış gibi hissettikleri söylenebilir.

Anketi yanıtlayan banka çalışanları için örgütsel bağlılık ile ilgili verilen ifadeler içerisinden önemli olan altıncı madde, ortalaması 3,75 olan "Kariyer Gelişimi Açısından Bulunduğu Kuruma Borçlu Hissetme" maddesidir. Verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; banka çalışanlarının %4,2'si bu düşünceyi tamamen desteklemediklerini; %9,4'ü bu düşünceyi desteklemediğini, %14,4'ü kararsız kaldıklarını, %51,8'i bu düşünceyi destekliklerini, %20,2'sinin ise tamamen destekliklerini yapılan anket sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen bu oranlar incelendiğinde; banka çalışanlarının % 70'i için, kariyer gelişimleri açısından bulundukları kuruma karşı çok borçlu hissettiklerini belirtmek mümkündür.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ile ilgili verdikleri ifadeler dikkate alınarak düşük ortalamaya sahip olan maddelerden biri; ortalaması 3,31 olan "Kurumdan Ayrılmaktan Suçluluk Duyma" maddesidir. Banka çalışanlarının %8,4'ü bu ifadeye tam olarak katılmazken, % 20,4'ü katılmadıklarını, %21,2 kararsız olduklarını, %32,2'si katıldıklarını, %17,8'i ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranlara göre banka çalışanlarının bu ifadeye katılmama oranı toplam olarak %28,8, kararsız kalma oranı %21,2, katılma oranı ise %50'dir. Elde edilen bu oranların birbirine yakın olduklarını belirtmek mümkündür. Yani, banka çalışanlarının %28,8'i kurumdan ayrılırlarsa suçluluk duymayacaklarını ifade ederken, banka çalışanlarının %50'si de suçluluk duyacaklarını ifade etmiştir.

Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ile ilgili verdikleri ifadeler dikkate alınarak düşük ortalamaya sahip olan diğer bir madde ise; ortalaması 3.26 olan "İşyerinden Ayrılmama Nedenlerinin İş Alternatiflerinin Az Olmasından Kaynaklanması" maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplara bakıldığında; banka çalışanlarının %7,1'i tamamen olumsuz baktıklarını, %23,3'ü olumsuz baktıklarını, %16,2'si net bir fikir belirtmediklerini, %42,9'u olumlu baktıklarını, %10,5'i ise; tamamen olumlu baktıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan banka çalışanlarının bu görüşe katılmama oranı toplam olarak %30,4, kararsız kalma oranı %16,2, bu ifadeye katılma oranı ise %53,4 olarak belirlenmiştir. Böylece, banka çalışanlarının %30,4'ü iş alternatiflerinin çok olduğunu düşünürken, %53,4'ü ise; iş alternatifinin az olduğunu düşünmektedir.

Anketi yanıtlayan banka çalışanlarının en az katıldıklarını ifade ettikleri madde, ortalaması 3,05 olan "Burada Çalışmaya Devam Ediyorum Çünkü Başka Bir İşte Bu Kadar Kazanacağımı Sanmıyorum" maddesidir. Verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların %11,5'i bu düşünceye tam olarak katılmazken, %27'si bu düşünceye katılmadıklarını, %19,4'ü ise kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. %29,6'sı bu düşünceye katılırken, %12,6 'sı bu düşünceye tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Anket uygulanan banka çalışanlarının bu ifadeye katılmama oranı toplam olarak %38,5, bu ifadeye katılma oranı ise %42,2'dir. Elde edilen bu oranların birbirine yakın olduklarını belirtmek mümkün olsa da, kararsızların %19,4'lük oranında katılmama oranının dışında (başka bir işte daha iyi kazanabilirim düşüncesinde olanlar) olduğu düşünüldüğünde %61,6 oranında banka çalışanın başka bir yerde çalıştığı takdirde daha az ücret alabileceği endişesinde olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki bilgilere paralel olarak kısaca belirtmek gerekirse üç ilde anket uygulanan banka çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını artıran en önemli boyutun örgütsel bağlılığın birinci alt boyu olan sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu olduğunu örgütsel bağlılığın X36,X37,X33,X35,X34,X44 maddelerine verilen yüksek ortalamalar neticesinde anlamak mümkündür. Böylece, banka çalışanları için işyerinde bilgi paylaşımının olması ve güven ortamının oluşması kendi işinde ve verdiği hizmette önemli olduğu anlaşılmaktadır. Buna ek olarak, banka çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarında en az etkiye sahip olan boyutun örgütsel bağlılığın ikinci

alt boyutu olan devam bağlılık boyutu olduğunu X46, X40, X41 maddelerine verilen düşük ortalamalar neticesinde anlamak mümkündür.

Geriye kalan örgütsel bağlılık ölçeğinin diğer alt maddelerini olumsuz olarak algılayan bulunmamaktadır.

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. İlk olarak 20. Yüzyılın başlarında Sperman tarafından geliştirilen Faktör analizi, 1970'li yıllarda bilgisayar teknolojisinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve kullanılması ile yaygınlaşmıştır. (Büyüköztürk, 2002: 472).

Faktör analizinin iki temel amacı vardır. Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar meydana getirmektir (Doğan ve Başokçu, 2010: 65-66).

Faktör analizinde izlenen adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Manga ve Murat, www.ius.imoizmir.org.tr.):

- İlk önce bütün değişkenler için korelasyon matrisi hesaplanır. Söz konusu matristen, diğer değişkenler ile ilişkili olmayan değişkenler belirlenir. Ayrıca, faktör modelinin uygun olup olmadığı da bu safhada değerlendirilebilir.
- İkinci adım faktör sayısının belirlenmesidir. Bu adımda, seçilen modelin veriye ne kadar uyumlu olduğu belirlenir.
- Üçüncü adım rotasyon olup, faktörleri dönüştürerek daha iyi yorumlanabilir hâle getirilir.
- Dördüncü adım ise, her olay için her faktörün puanı hesaplanır. Söz konusu puanlar değişik analizler için kullanılabilir.

Ayrıca, Faktör Analizi yönteminde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör belirlenir. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör belirlenir. Bu durum böylece devam eder ve burada önemli olan konu analiz sonucu elde edilen faktörlerin arasında korelasyon

olmamasıdır (Manga ve Murat, www.ius.imoizmir.org.tr.). Analiz sonunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek olursa, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır (Tavşancıl, 2006: 48).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu belirleyen uygunluk testidir (Cengiz ve Kılınç, 2007: 353). Testin değeri 0-1 aralığında değişmektedir. Bu testin değeri 0,50'nin altında kabul edilmez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 ise mükemmel olduğu anlamına gelmektedir (Karagöz ve Köşterelioğlu, 2008: 87).

Aşağıdaki Tablo 3.17'de personel güçlendirme ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	0.951
Bartlett Küresel İlişki Testi	7877.726
Serbestlik Derecesi (df)	496
Sig. (p)	0.000

Böylece personel güçlendirme ölçeğinin K.M.O testi sonucu $p<0,05$ olduğundan faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.18: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
Faktör	**Toplam**	**Varyans %**	**Kümülatif %**	**Toplam**	**Varyans %**	**Kümülatif %**
1	14.011	43.785	43.785	7.364	23.013	23.013
2	2.665	8.330	52.115	5.113	15.979	38.991
3	1.380	4.312	56.427	5.080	15.875	54.866
4	1.221	3.816	60.243	1.721	5.377	60.243
5	0.962	3.008	63.250			
6	0.915	2.860	66.110			
7	0.795	2.484	68.593			
8	0.750	2.343	70.937			
9	0.683	2.134	73.070			
10	0.664	2.074	75.144			
11	0.651	2.033	77.177			
12	0.578	1.807	78.984			
13	0.538	1.681	80.665			
14	0.507	1.584	82.249			
15	0.494	1.543	83.792			
16	0.455	1.423	85.215			
17	0.436	1.361	86.576			
18	0.414	1.294	87.870			
19	0.396	1.239	89.109			
20	0.379	1.186	90.295			
21	0.368	1.149	91.444			
22	0.360	1.125	92.568			
23	0.323	1.009	93.577			
24	0.298	0.932	94.510			
25	0.286	0.893	95.403			
26	0.269	0.840	96.243			
27	0.251	0.785	97.027			
28	0.221	0.689	97.716			
29	0.208	0.650	98.367			
30	0.187	0.583	98.950			
31	0.185	0.578	99.528			
32	0.151	0.472	100.000			

Tablo 3.19: Personel Güçlendirme Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Döndürülmüş Faktör Matrisi				
	1	**2**	**3**	**4**
X20	0.768	0.130	0.274	0.227
X14	0.768	0.147	0.254	-0.005
X19	0.763	0.248	0.262	0.220
X15	0.762	0.236	0.268	0.146
X16	0.748	0.275	0.250	0.107
X18	0.715	0.149	0.359	0.232
X13	0.710	0.186	0.305	-0.009
X9	0.629	0.353	0.209	-0.109
X17	0.587	-0.006	0.526	0.125
X8	0.557	0.457	0.282	0.041
X27	0.519	0.304	0.480	0.148
X22	0.516	0.213	0.443	0.319
X2	0.027	0.792	0.062	0.140
X6	0.242	0.740	0.006	0.069
X10	0.200	0.722	0.118	0.162
X11	0.248	0.678	-0.007	0.217
X25	0.183	0.620	0.048	0.211
X1	0.050	0.562	0.207	0.014
X5	0.407	0.547	0.364	-0.236
X26	0.139	0.470	0.455	0.188
X7	0.444	0.467	0.308	-0.006
X29	0.320	-0.001	0.750	0.199
X12	0.235	0.107	0.704	0.146
X30	0.289	0.257	0.675	0.049
X24	0.375	0.083	0.625	0.176
X21	0.377	0.040	0.597	0.317
X31	0.487	0.197	0.561	0.003
X3	0.297	0.497	0.535	-0.145
X4	0.392	0.387	0.435	-0.265
X28	0.017	0.230	0.222	0.648
X32	0.382	0.281	0.254	0.472
X23	0.363	0.327	0.156	0.467

Elde edilen döndürülmüş faktör matrisi, dört faktörden oluşmaktadır. Önemli olarak belirlenen faktörlerden ilki ölçeğe ilişkin toplam varyansın %23,013'ünü, ikincisi %15,979'unu, üçüncüsü %15,875'ini ve dördüncüsü ise %5,377'sini açıklamaktadır. Dört faktörün açıkladıkları toplam varyans %60,244'tür.

Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. Ortam ve teşvik boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,516-0,768 arasında, hizmette bilgi ve güven boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,467-0,792 arasında, yetki boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,435-0,750 arsında değişirken bilgi paylaşımı boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,467-0,648 arasındadır.

Yapılan faktör analizinde personel güçlendirme alt boyutlarının dört faktörde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Buna göre personel güçlendirme alt boyutları; birinci faktörde ortam ve teşvik, ikinci faktörde hizmette bilgi ve güven, üçüncü faktörde yetki ve dördüncü faktörde ise; bilgi paylaşımı olarak belirlenmiştir. Analizin sonucunda ortaya çıkan boyutlardan ortam ve teşvik en fazla paya sahip olan boyuttur.

Ortam ve teşvik boyutu; yöneticilerin işyerinde yenilik ve iyileştirme yapılabilmesi için çalışanlarına gerekli ortamı sağlamasına fırsat tanıması, çalışanlarının üstün bir hizmet gerçekleştirdiğinde yöneticiler tarafından takdir edilmesi, yöneticilerin çalışanlarına işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği vermesi, işyerinde çalışanların önemsenmesi ve değer verilmesi, yöneticilerin demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlarına kararlara katılma imkânı vermesi, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini işlerinde kullanmada kendilerini istekli ve motive edilmiş olarak görmeleri, çalışanların yaratıcı düşünebilme ve fikirlerini özgürce ifade etmede yöneticiler tarafından cesaretlendirilmesi, işyerinde çalışanların kendilerini değerli hissetmesi, çalışanların sağlamış olduğu başarıların gerektiği gibi ödüllendirilmesi, çalışanların kendi performansı ile ilgili faydalı geri bildirimler alması, çalışanların işlerin yapılış şeklini değiştirebilmeleri için yeni yollar bulmada yöneticiler tarafından teşvik edilmesi, işyerindeki süreçlerin,

kuralların ve sistemlerin müşterilerin veya iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde karşılamada çalışanlara yardımcı olması ifadelerini içermektedir.

Hizmette bilgi ve güven boyutu; çalışanların işyerleri ile ilgili genel hedef ve amaçları hakkında bilgi sahibi olması, çalışanların müşterilere ya da iş arkadaşlarına faydalı hizmet sundukları için yapılan işin önemli olması, müşterilerin ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını karşılamanın çalışanlar için öncelikli olması, çalışanların müşteriye kaliteli hizmet sunmak için iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışması, çalışanların müşteri sorunlarını çözebilecek eğitime sahip olması, çalışanların kendi işini kontrol etmesi, çalışanların müşterilerin ya da iş arkadaşlarının sorunlarını çözme konusunda ne kadar yetkili olduklarını bilmesi, çalışanların işiyle ilgili sorunları kendi çözmesi, çalışanların yardıma ihtiyacı olduğunda iş arkadaşlarına güvenmesi ifadelerini içermektedir.

Yetki boyutu; çalışanların istediği zaman işiyle ilgili değişiklik yapılmasına izin verilmesi, çalışanların müşteriyi memnun ettiği sürece hata yapsa bile bir sorun yaratmaması, çalışanların anında müdahale gerektiren sorunları çözmeye yetkili olması, müşterilerin ihtiyaçlarına nasıl cevap vereceklerini belirleyen süreçleri, sistemleri, kararları etkileme fırsatlarının olması, çalışanın işinde herhangi bir şeyi değiştirebilmesi için bürokratik işlem yapmak zorunda olmaması, işyerinin kuralları çerçevesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken çalışanların kendilerini özgür hissetmesi, çalışanların ortaya çıkan sorunları düzeltme yetkilerinin olması ve müşterilerin ya da iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetkili olmaları ifadelerini içermektedir.

Dördüncü ve son boyut olan bilgi paylaşımı boyutu ise; çalışanların sorunu ele almadan önce yöneticiye danışması ve onayını alması, çalışanların bulundukları işletmenin faaliyetleri ile ilgili dış gelişmelerden ve muhtemel etkilerden bilgilendirilmesi ve işyerlerinin süreç ve politika değişikliklerinde kendilerini bilgilendirmesi ifadeleri yer alabilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 3.20'de ise, örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi ile elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	0.912
Bartlett Küresel İlişki Testi	3715.919
Serbestlik Derecesi (df)	105
Sig. (p)	0.000

Böylece örgütsel bağlılık ölçeğinin K.M.O testi sonucu p<0,05 olduğundan faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.21: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Açıklanan Varyans Tablosu

	Başlangıç Özdeğerler			**Döndürülmüş Faktör Matrisi**		
Faktör	**Toplam**	**Varyans %**	**Kümülatif %**	**Toplam**	**Varyans %**	**Kümülatif %**
1	6.804	45.358	45.358	6.265	41.768	41.768
2	2.752	18.346	63.704	3.290	21.936	63.704
3	0.870	5.802	69.505			
4	0.741	4.941	74.446			
5	0.591	3.938	78.385			
6	0.523	3.487	81.871			
7	0.477	3.178	85.050			
8	0.422	2.816	87.866			
9	0.351	2.341	90.207			
10	0.308	2.054	92.261			
11	0.278	1.855	94.116			
12	0.272	1.812	95.927			
13	0.241	1.605	97.532			
14	0.208	1.384	98.916			
15	0.163	1.084	100.000			

Tablo 3.22: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör	
	1	**2**
X35	0.878	0.014
X36	0.836	-0.025
X33	0.836	-0.001
X34	0.831	0.090
X37	0.828	0.089
X43	0.815	0.160
X44	0.781	0.123
X46	0.715	0.315
X47	0.680	0.344
X40	0.105	0.851
X39	-0.058	0.804
X41	0.311	0.749
X45	-0.262	0.635
X42	0.437	0.596
X38	0.319	0.570

Elde edilen döndürülmüş faktör matrisi, iki faktörden oluşmaktadır. Önemli olarak belirlenen faktörlerden ilki ölçeğe ilişkin toplam varyansın %41,768'ini, ikincisi %21,936'sını, açıklamaktadır. İki faktörün açıkladıkları toplam varyans %63,704'tür.

Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. Sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,504-0,823 arasında, devam bağlılığı boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,584-0,770 arasındadır.

Yapılan faktör analizinde örgütsel bağlılık alt boyutları duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta incelenmesi gerekirken banka çalışanlarının normatif bağlılıkla ilgili ifade vermemeleri nedeniyle örgütsel bağlılık alt boyutlarının iki faktörde incelendiği ortaya çıkmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık alt boyutları; birinci faktör sahiplenme ve duygusal bağlılık, ikinci faktör ise devam

bağlılığı olarak belirlenmiştir. Analizin sonucunda ortaya çıkan boyutlardan sahiplenme ve duygusal bağlılık en fazla paya sahip olan boyuttur.

Sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu; işyerlerinin çalışanlar için özel bir anlam ifade etmesi, çalışanların işyerlerinde ortaya çıkan sorunları kendi sorunları gibi hissetmesi, çalışanların işyerleri ile ilgili gurur duyması, kariyerlerinin geri kalanını bulundukları kurumda devam ettirmekten mutluluk duyulması, işyerinde, kendilerini aileden biri gibi hissetmeleri, işyerlerinin; çalışanların bağımlılığını hak etmesi, çalışanların kariyer gelişimleri açısından işyerlerine karşı kendilerini borçlu hissetmesi, çalışanların bulundukları kurumdan ayrıldıkları takdirde suçluluk duyması, çalışanların işyerinde çalışmaya devam etmelerinin en önemli nedenlerinin sadakatin önemine inanmalarından dolayı işyerinde kalmayı ahlâki zorunluluk olarak görmeleri ifadelerini içermektedir.

Devam bağlılık boyutu ise; çalışanların, işyerlerinde çalışmaya devam etmelerinin nedeni, istek olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanması, iş alternatiflerinin az olması nedeniyle işyerinden ayrılmayı düşünmemeleri, bulundukları kurumda çalışmaya devam etmelerinin nedeni; başka bir işte, şimdiki kazancından daha fazla kazanamayacağının düşünülmesi, eğer çalışanlara başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi gelirse işyerinden ayrılma söz konusu olması, çalışanların işyerinden ayrılmaya karar vermesi hâlinde hayatındaki pek çok şeyin olumsuz etkilenmesi ve çalışanların işyerlerine olan katkılarından dolayı başka bir yerde çalışmayı düşünmemeleri ifadelerini içermektedir.

3.4.4. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Farklılığın Testi

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim seviyelerine, toplam çalışma sürelerine, işletmedeki çalışma sürelerine, pozisyonlarına, gelir düzeylerine, işyerinde aldıkları eğitim sıklığına ve banka türlerine göre personel güçlendirme alt boyutları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır. Bu amaçla önce alt personel güçlendirme boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya parametrik olmayan testler uygulanacaktır.

Bu amaçla personel güçlendirme alt boyutlardan olan ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki ve bilgi paylaşımı puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.23'te verilmiştir.

Tablo 3.23: Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi

	Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Faktör 4**
N	382	382	382	382
Normal Parametreler Ortalama	45.1440	36,4162	28,0052	11,8482
Std.Sapma	8.75911	4,89491	6,15845	1,85653
En Uç Noktaların Farkları Mutlak	0,174	0,141	0,079	0,234
Pozitif	0,068	0,070	0,039	0,124
Negatif	-0,174	-0,141	-0,079	-0,234
Kolmogrov-Smirnov Z	3.402	2.749	1.552	4,577
Sig. (p)	0.000	0.000	0.016	0,000

Tablodan da anlaşılacağı gibi; P<0,05 olduğundan personel güçlendirme alt boyutlarına verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Anakitle dağılımının normal dağılım göstermemesi durumunda parametrik olmayan testler kullanılır. Bunun nedeni anakitle hakkında bilgi eksikliğinin ve yetersizliğinin olmasıdır. Parametrik olmayan testlerle personel güçlendirme alt boyutlarını algılamalara ilişkin testler ele alınacaktır.

3.4.4.1. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları bankanın türlerine göre personel güçlendirme alt boyutlarının aldıkları puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 3.24'te verilmiştir.

Tablo 3.24: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına ve Çalıştıkları Bankanın Türlerine Göre Mann-Whitney U Testi

Personel Güçlendirme		Cinsiyet	Medeni Durum	Banka Türü
Faktör 1 (Ortam ve teşvik)	**Pi**	0,660	0,358	0,079
Faktör 2 (Hizmette bilgi ve güven)	**Pi**	0,610	0,070	0,632
Faktör 3 (Yetki)	**Pi**	0,747	0,216	**0,000**
Faktör 4 (Bilgi Paylaşımı)	**Pi**	0,860	0,942	0,270

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre personel güçlendirmenin alt boyutları olan ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki ve bilgi paylaşımı boyutlarına yaklaşımlarında farklılık görülmezken, banka çalışanlarının çalıştıkları bankanın türüne göre yaklaşımlarında farklılık görülmektedir. Böylece, banka çalışanları için çalıştıkları bankanın özel veya kamu bankası olmasının onlar için önemli olduğu söylenebilir. Yapılan testler sonucunda kamu bankasında çalışanların personel güçlendirmenin yetkilendirme boyutuna daha olumlu baktıkları görülmüştür. Kamu bankalarında yetki boyutuna daha fazla önem verilmesinin nedeni; kamu bankalarında çalışan ve müşteriyle iletişim hâlinde olan personel sayısının fazla olmasından ve beraberinde getirdiği sorunların da çok olmasından kaynaklanan bir takım problemlere çözüm bulmak, en aza indirgemek, dengelemek ve müşteri memnuniyetini sağlamak açısından kaynaklanabilir.

3.4.4.2. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Yapılarına Göre Farklılığın Testi

Banka çalışanlarının yaşları, eğitim seviyeleri, toplam çalışma süreleri, işletmedeki çalışma süreleri, pozisyonları, gelir düzeyleri, işyerinde aldıkları eğitim sıklığına göre personel güçlendirme alt boyutları arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi aşağıda Tablo 3.25'te verilmiştir.

Tablo 3.25: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaş, Eğitim Seviyeleri, Toplam Çalışma Süreleri, Bulundukları İşletmede Çalışma Süreleri, Pozisyonları, Gelir Düzeyleri ve İşyerinde Aldıkları Eğitim Sıklıklarına Göre Kruskal Wallis Testi

Personel Güçlendirme		Yaş	Eğitim Seviyesi	Toplam Çalışma Süresi	İşletmedeki Çalışma Süreleri	Pozisyon	Gelir Düzeyi	Eğitim Sıklığı
Faktör 1 (Ortam ve teşvik)	**Pi**	0,233	**0,038**	0,226	0,282	**0,02**	**0,000**	0,064
Faktör 2 (Hizmette bilgi ve güven)	**Pi**	**0,031**	0,418	**0,03**	0,143	**0,02**	**0,002**	0,861
Faktör 3 (Yetki)	**Pi**	0,310	**0,003**	0,407	0,254	**0,02**	**0,000**	**0,012**
Faktör 4 (Bilgi Paylaşımı)	**Pi**	0,584	**0,026**	0,763	0,726	**0,02**	**0,000**	**0,044**

Sigma (p) değeri %5'ten küçük ise farklılık söz konusudur. Bu temel bilgi dikkate alınarak personel güçlendirmenin birinci alt boyutu olan ortam ve teşvik boyutunda, banka çalışanlarının yaşlarının, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerinin ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarının banka çalışanları için bu boyuta olan yaklaşımlarını değiştirmediğini yani bir farklılık görülmediğini, ancak banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına ve gelir düzeylerine göre sigma değerleri $p<0,05$ oluğundan dolayı farklılık görüldüğü söylenebilir. Bu farklılık, eğitim düzeyi lisans üstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olanlardan, bulundukları işletmede müdür konumunda olanlardan, gelir düzeylerinin 4001-5000 gelire sahip olanlardan kaynaklanmaktadır. Yani lisans üstü mezunu olan, müdür olan, gelir düzeyleri 4001-5000 arasında olan banka çalışanları için bulundukları işletmenin çalışma ortamının iyi olması (yöneticilerin çalışanlarına yenilik yapabilmeleri, yaratıcı fikirler üretebilmeleri için gerekli imkânları sunması…) ve yöneticilerin onlara destek olması onlar için önem teşkil ettiğini belirtmek mümkündür.

Personel güçlendirmenin diğer alt boyutu olan hizmette bilgi ve güven boyutunda, banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarına göre sigma değerleri $p>0,05$ olduğundan dolayı farklı yargı içinde olmadıkları görülürken, banka çalışanlarının yaşlarına, toplam çalışma sürelerine, işletmedeki pozisyonlarına ve gelir düzeylerine göre sigma değerleri $p<0,05$ olduğundan dolayı farklı yargı içinde oldukları ortaya konulmuştur. Bu farklılığın yaşlara göre 18 yaş altı çalışan yaş grubundan ileri gelirken, toplam çalışma süresinde 11 yıl ve daha üstü olan, işletmedeki pozisyonlarına göre müdür konumunda olanlardan ve gelir düzeyinde ise 5001 ve üstü gelire sahip olanlardan farkın ileri geldiği test sonucunda ortaya çıkmıştır. 18 yaş altı grubunda olan, toplam 11 yıl ve daha uzun süredir çalışan, müdür olan, 5001 ve üstü gelire sahip olan banka çalışanları için, müşteriye verilen hizmette bilgiye sahip olmanın ve çalışanların birbirlerine güven duymalarının önemli olduğu söylenebilir.

Ayrıca personel güçlendirme alt boyutlarından yetki boyutundaki farklılık incelendiğinde, banka çalışanlarının yaşlarına, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine göre sigma değerleri $p>0,05$ olduğundan dolayı farklı görüşlere sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Fakat, banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına, gelir düzeylerine ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarına göre sigma değerleri $p<0,05$ olduğundan dolayı farklı görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Banka çalışanlarının farklı görüşlere sahip olmaları ise; eğitim düzeylerinin lise ve altı mezunu olan, işletmedeki pozisyonlarının müdür olan, gelir düzeylerinin 4001-5000 arasında gelire sahip olan ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarının ise yılda 1 kez eğitim gören banka çalışanlarından kaynaklanmaktadır. Böylece lise mezunu olan, bulunduğu bankanın müdürü olan, 4001-5000 arasında geliri olan ve işletmede yılda 1 kez eğitim gören banka çalışanları için karar verme yetkisine, sorunları düzeltme yetkisine vb. yetkilere sahip olmak farklı yani olumlu bakmalarına neden olmaktadır.

Personel güçlendirmenin son alt boyutu olan bilgi paylaşımında ise, banka çalışanlarının yaşlarına, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine göre sigma değerleri $p>0,05$ olduğundan dolayı birbirine yakın görüşlerin olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, banka çalışanlarının eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına, gelir düzeylerine ve işletmede aldıkları eğitim sıklıklarına göre sigma değerleri $p<0,05$ olduğundan dolayı farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, eğitim seviyesi lisans üstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olanlar, işletmedeki konumu müdür olanlar, gelir düzeyi 4001-5000 gelire sahip olanlar ve işyerinde hiç eğitim almayanlar için, işyerinde veya müşteri ile ilgili herhangi bir sorun ortaya çıktığında, işyerinde meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmak istediklerinde vb. durumlarda işyerinde bilgi akışının sağlanması banka çalışanları açısından olumlu algılanmaktadır.

3.4.5. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Farklılığın Testi

Bu bölümde, örgütsel bağlılığın iki faktörden oluşan alt boyutları banka çalışanlarının sosyo-ekonomik durumlarına göre Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi ile incelenecektir.

3.4.5.1. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları bankanın türlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutlarının aldıkları puan düzeyleri arasında bir farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçların anlamlılık düzeyleri Tablo 3.26'da verilmiştir.

Tablo 3.26: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine, Medeni Durumlarına ve Çalıştıkları Bankanın Türlerine Göre Whitney U Testi

Örgütsel Bağlılık		Cinsiyet	Medeni Durum	Banka Türü
Ö.Faktör 1 (Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık)	**Pi**	0,409	0,880	**0,00**
Ö. Faktör 2 (Devam Bağlılık)	**Pi**	0,642	0,078	**0,00**

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutları olan sahiplenme ve duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutlarına yaklaşımlarında farklılık görülmezken, banka çalışanlarının çalıştıkları bankanın türüne göre yaklaşımlarında farklılık görülmektedir. Yani, banka çalışanları için çalıştıkları bankanın özel veya kamu bankası olmasının onların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. Buna göre; bazı kamu bankası çalışanları kendilerini örgütün bir parçası olarak ve kendilerine verilen değeri gördükleri kuruma gönüllü olarak bağlandıkları ve istedikleri için kurumda kalmaya devam ederlerken, bazı kamu bankası çalışanları da örgütten ayrılmanın getireceği olumsuz durumlar nedeniyle mecbur kaldığı için örgütte kalmaya devam ederler.

3.4.5.2. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Sosyo-Demografik Yapılarına Göre Farklılığın Testi

Banka çalışanlarının yaşları, eğitim seviyeleri, toplam çalışma süreleri, işletmedeki çalışma süreleri, pozisyonları, gelir düzeyleri, işyerinde aldıkları eğitim sıklığına göre personel güçlendirme alt boyutları arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için Kruskal-Wallis testi aşağıda Tablo 3.27'de verilmiştir.

Tablo 3.27: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaş, Eğitim Seviyeleri, Toplam Çalışma Süreleri, Bulundukları İşletmede Çalışma Süreleri, Pozisyonları, Gelir Düzeyleri ve İşyerinde Aldıkları Eğitim Sıklıklarına Göre Kruskal Wallis Testi

Örgütsel Bağlılık		Yaş	Eğitim Seviyesi	Toplam Çalışma Süresi	İşletmedeki Çalışma Süreleri	Pozisyon	Gelir Düzeyi	Eğitim Sıklığı
Ö.Faktör 1 (Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık)	**Pi**	0,570	0,196	0,137	**0,043**	**0,00**	**0,00**	0,091
Ö. Faktör 2 (Devam Bağlılık)	**Pi**	0,450	**0,019**	0,701	0,511	**0,00**	**0,00**	**0,006**

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunda, banka çalışanlarının yaşları, eğitim seviyeleri, toplam çalışma süreleri ve işletmede hangi sıklıkta eğitim aldıkları örgüte olan bağlılıklarını etkilemezken yani bir farklılık görülmezken, işletmedeki çalışma sürelerine, pozisyonlarına ve gelir düzeylerine göre sigma değerleri $p<0,05$ olması nedeniyle de farklılık görülmektedir. Bu farklılık, işletmedeki çalışma süreleri 11 yıl ve daha üstü olanlardan, işletmedeki konumu müdür olanlardan ileri gelirken, gelir düzeyinde ise 3001-4000 gelire sahip olanlarda meydana gelmiştir. Yani bulundukları işletmede 11 yıl ve üstü gibi uzun yıllar çalışmış, işletmede müdür olmuş, 3001-4000 gelire sahip olmuş banka çalışanları için, örgüte olan sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutlarının yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunda, bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak örgüte karşı gelişen olumlu tutumlar esas olduğu için uzun yıllar çalışmış, emek harcamış insanların ve bir takım aşamalardan, zorlu süreçlerden geçtikten sonra müdür konuma gelmiş insanların, emeklerinden kolay vazgeçemeyeceği ve Türkiye'nin zorlu koşullarında 3001-4000 gibi yüksek gelire sahip olmuş insanların örgüte olan sahiplenme ve duygusal bağlılıklarının yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Örgütsel bağlılığın diğer önemli boyutu olan devam bağlılık boyutu incelendiğinde ise; banka çalışanlarının yaşlarına, toplam ve bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine göre farklı düşüncelere sahip olmadıkları, ancak eğitim seviyelerine, işletmedeki pozisyonlarına, gelir düzeylerine ve işletmede alınan mesleki eğitim sıklıklarına göre ise farklı düşüncelere sahip oldukları Kruskal-Wallis testi yardımıyla ortaya konmuştur. Bu testte meydana gelen farklılıklar, bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesinden yola çıkılarak, çalışanların eğitim seviyelerine göre lisans üstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olanlarda, işletmedeki pozisyonlarına göre şef konumunda bulunanlarda, gelir düzeylerine göre 4001-5000 gelire sahip olanlarda ve işletmede aldıkları mesleki eğitim sıklıklarına göre ise yılda 1 kez eğitim alanlarda görülmektedir.

3.5. Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Analizi

Bu bölümde; personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi uygulanmıştır.

.

Tablo 3.28: Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Korelasyon Matrisi

		Personel Güçlendirme Alt Boyutları				**Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları**		**T.Ö.B**	**T.P.G.**
		Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Faktör 4**	**Ö.Faktör 1**	**Ö.Faktör 2**	**Toplam Örgütsel Bağlılık**	**Toplam Personel Güçlendirme**
Faktör1 (Ortam ve teşvik)	Pearson Korelasyon	1	0,664	0,809	0,584	0,798	0,331	0,744	0,946
	Sig.(p) (2 uçlu)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	382	382	382	382	382	382	382	382
Faktör 2 (Hizmette bilgi ve güven)	Pearson Korelasyon	0,644	1	0,588	0,544	0,599	0,251	0,560	0,798
	Sig.(p)(2uçlu)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	382	382	382	382	382	382	382	382
Faktör 3 (Yetki)	Pearson Korelasyon	0,809	0,588	1	0,544	0,745	0,474	0,773	0,901
	Sig.(p) (2 uçlu)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	382	382	382	382	382	382	382	382
Faktör 4 (Bilgi paylaşımı)	Pearson Korelasyon	0,584	0,544	0,544	1	0,599	0,379	0,620	0,683
	Sig.(p) (2 uçlu)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	382	382	382	382	382	382	382	382
Ö.Faktör1 (Sahiplenme ve duygusal bağlılık)	Pearson Korelasyon	0,798	0,599	0,745	0,599	1	0,337	0,895	0,822
	Sig.(p) (2 uçlu)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	382	382	382	382	382	382	382	382
Ö.Faktör2 (Devam bağlılık)	Pearson Korelayon	0,331	0,251	0,474	0,379	0,337	1	0,722	0,408
	Sig.(p) (2 uçlu)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	382	382	382	382	382	382	382	382
Toplam Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	0,744	0,560	0,773	0,620	0,895	0,722	1	0,798
	Sig.(p)(2 uçlu)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	382	382	382	382	382	382	382	382
Toplam Personel Güçlendirme	Pearson Korelasyon	0,946	0,798	0,901	0,683	0,822	0,408	0,798	1
	Sig.(p) (2 uçlu)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	382	382	382	382	382	382	382	382

Korelasyon katsayısı 1'e yaklaştığı oranda değişkenler arası ilişki düzeyi güçlü iken, 0'a yaklaştığı oranda ilişki düzeyi düşüktür. Bu bilgi göz önünde bulundurularak Yukarıdaki Tablo 3.28 incelendiğinde, toplam personel güçlendirme puanları ile onun alt boyutlarından olan Faktör 1 (ortam ve teşvik) boyutu arasında güçlü ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu benzer şekilde diğer alt boyutları olan Faktör 2 (hizmette bilgi ve güven), Faktör 3 (yetki) ve Faktör 4 (bilgi paylaşımı) arasında da pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu da beklenen bir durumdan ibarettir.

Toplam personel güçlendirme ölçeğinin puanları ile toplam örgütsel bağlılık puanları ve onun alt boyutlarından olan sahiplenme ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Benzer şekilde toplam örgütsel bağlılık alt boyutu olan devam bağlılığı ile toplam personel güçlendirme ölçeğinin korelasyon katsayısının istatistik olarak anlamlı olmasına rağmen zayıf bir ilişkiden söz edilebilir. Bu da, güçlendirilmiş personelin kendini mecbur hissettiği için değilde, istediği için örgütte üyeliğini devam ettirmek istemesinden dolayı böyle bir zayıf ilişkinin ortaya çıkması beklenen bir durum olabilmektedir

Toplam örgütsel bağlılık puanları ile onun alt boyutları olan Ö.Faktör 1 (sahiplenme ve duygusal bağlılık) ve Ö.Faktör 2 (devam bağlılık) arasında güçlü ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca toplam örgütsel bağlılık puanları ile personel güçlendirmenin alt boyutlarından Faktör 1 (ortam ve teşvik) arasında kuvvetli ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde diğer alt boyutları Faktör 2 (hizmette bilgi ve güven), Faktör 3 (yetki), Faktör 4 (bilgi paylaşımı) arasında da pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

3.6. Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasında Doğrusal Regresyon Modeli

Araştırmanın bu kısmında, örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme ilişkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken personel güçlendirme, bağımlı değişken ise örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir. Aşağıda gösterilen tablolarda da, araştırılmak istenen dört model belirlenmiş ve incelenmiştir.

3.6.1. Toplam Personel Güçlendirmenin Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model

Belirlenen birinci model, toplam personel güçlendirmenin toplam örgütsel bağlılığa etki düzeyini ölçmek üzere oluşturulmuştur ve bu modelin özeti aşağıdaki Tablo 3.29'da gösterilmiştir.

Tablo 3.29: Toplam Personel Güçlendirmenin Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
1	0.798	0.636	0.635	6.18143	1.726

a. Predictors: (Constant), totalpersonelguc
b. Dependent Variable: totalorguteselbag

Model 1'de toplam personel güçlendirme ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın 0,635'i personel güçlendirme tarafından belirlenirken kalan 0.365'i diğer etmenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, personel güçlendirme puanı bir birim artığında örgütsel bağlılık puanının %79.8 kadar artacağını da söylemek mümkündür.

Tablo 3.30: Toplam Personel Güçlendirme ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasında ANOVA Sonuçlar

Model 1	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.(p)
Regresyon	25388.612	1	25388.612	664.449	0,000
Artık	14519.818	380	38.210		
Toplam	39908.429	381			

a. Predictors: (Constant), totalpersonelguc
b. Dependent Variable: totalorguteselbag

Toplam personel güçlendirme ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki anlamlılık düzeyine bakıldığında, Tablo 3.30'da verilen F değerinin 664,449 ve Sig (p) değerinin 0,000<0,05 olması modelin anlamlılığını göstermektedir ve bu değerlere göre model anlamlıdır.

Tablo 3.31: Toplam Personel Güçlendirme ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonucu

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model 1	**B**	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**Sig.(p)**
(Constant)	1.672	2.047		0.817	0.415
Toplam Personel Güçlendirme	0.429	0.017	0.798	25.777	0.000

a. Dependent Variable: totalorguteselbag

Toplam personel güçlendirmenin, yargı puanlarındaki bir birimlik artış toplam örgütsel bağlılığı 0,429 birim artırmaktadır. Böylece toplam personel güçlendirmenin toplam örgütsel bağlılığa etkisinin olumlu olduğu ortaya konulmuştur.

3.6.2. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model

Belirlenen ikinci modelde, personel güçlendirme alt boyutlarının toplam örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek için oluşturulan model özeti Tablo 3.32'de gösterilmiştir.

Tablo 3.32: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Toplam Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
2	0.820	0.673	0.670	5.87959	1.789

a. Predictors: (Constant), fak4, fak3, fak1
b. Dependent Variable: totalorguteselbag

Model 2'de personel güçlendirmenin dört alt boyutundan biri olan faktör 2 (hizmette bilgi ve güven) boyutu istatistiksel açıdan anlamsız bulunduğu için çıkarılmıştır ve personel güçlendirmenin diğer üç alt boyutu; faktör 1 (ortam ve teşvik), faktör 3 (yetki), faktör 4 (bilgi paylaşımı) ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özelikle personel güçlendirmenin yetki boyutu %77.3 ile toplam örgüte olan bağlılığı en yüksek oranda etkileyen boyut olduğunu Tablo 3.28'de görmek mümkündür. Yani, yöneticilerin çalışanlara yetki vermesinin çalışanların örgüte bağlayan nedenlerden en önemlisi olduğu söylenebilir. Toplam örgütsel bağlılığı etkileyen ikinci boyut %74,4 ile ortam ve teşvik boyutu, üçüncü olarak etkileyen ise %62 ile bilgi paylaşımı boyutudur.

Bu modelde, toplam örgütsel bağlılığın 0,670'i personel güçlendirmenin üç alt boyutu tarafından belirlenirken, kalan 0.330'u ise diğer etmenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, personel güçlendirme alt boyutlarının (Faktör 1, Faktör 3, Faktör 4) yargı puanlarındaki bir birimlik artışın toplam örgütsel bağlılık puanının %82 birim artıracağını da ifade etmek mümkündür.

Tablo 3.33: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasında ANOVA Sonuçlar

Model 2	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	26841.116	3	8947.039	258.812	0,000
Artık	13067.313	378	34.570		
Toplam	39908.429	381			

a. Predictors: (Constant), fak4, fak3, fak1
b. Dependent Variable: totalorguteselbag

Personel güçlendirmenin üç alt boyutu (Faktör 1=ortam ve teşvik, Faktör 3=yetki, Faktör 4=bilgi paylaşımı) ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki anlamlılık düzeyi incelendiğinde, Tablo 3.33'de bulunan F değerinin 258.812 ve Sig (p) değerinin 0,000<0,05 olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.34: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Toplam Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Model Sonucu

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model 2	**B**	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**Sig.(p)**
(Constant)	4.819	2.017		2.390	0.017
Faktör 1 (Ortam ve Teşvik)	0.289	0.061	0.247	4.725	0.000
Faktör 3 (Yetki)	0.741	0.084	0.446	8.816	0.000
Faktör 4 (Bilgi Paylaşımı)	1.283	0.202	0.233	6.344	0.000

a.Dependent Variable: totalorguteselbag

Faktör 1 (ortam ve teşvik), Faktör 3 (yetki) ve Faktör 4'ün (bilgi paylaşımı), toplam örgütsel bağlılığa etkisini gösteren katsayılar yukarıdaki Tablo 3.34'te verilmiştir. Ortam ve teşvik boyutundaki bir birimlik artış toplam örgütsel bağlılığı 0,289 birim, yetki boyutundaki bir birimlik artış toplam örgütsel bağlılığı 0,741 birim, bilgi paylaşımındaki bir birimlik artış ise toplam örgütsel bağlılığı 1.283 birim artışa neden olacaktır.

Böylece, ortam ve teşvik, yetki ve bilgi paylaşımı boyutlarının banka çalışanlarının toplam örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Banka çalışanlarının çalışma ortamlarından memnun olması, yetkiye sahip olmaları ve işletmede olup bitenlerden haberdar olmaları işlerin yapılmasını hızlandırdığı gibi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır.

3.6.3. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model

Belirlenen üçüncü modelde, personel güçlendirme alt boyutlarının örgütsel bağlılığın birinci boyutu olan sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutuna olan etkisini ölçmek için oluşturulan model özeti Tablo 3.35'de gösterilmektedir.

Tablo 3.35: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
3	0.829	0.688	0.685	4.22381	2.013

a. Predictors: (Constant), fak4, fak3, fak2, fak1
b. Dependent Variable: ofak1

Model 3'de personel güçlendirmenin dört alt boyutu ile örgütsel bağlılığın birinci boyutu olan (Ö.Faktör 1) sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunu en yüksek oranda (%79,8) etkileyen personel güçlendirme boyutu ortam ve teşvik olduğu korelasyon matrisinde açıkça görülmektedir. Çalışanların, çalıştıkları işyerlerinde çalışma ortamlarının iyi olması ve yöneticilerin çalışanlara destek vermesi, çalışanlarda işletmeye olan sahiplenme duygularını yani kendilerini örgütle özdeşleştirme duygularını oldukça artırmaktadır. Sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunu %74.5 ile etkileyen diğer önemli boyut ise personel güçlendirmenin (Faktör 3) yetki boyutudur.

Personel güçlendirmenin hizmette bilgi ve güven (Faktör 2) ile bilgi paylaşımı (Faktör 4) boyutu ise eşit oranda (%59,9) sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunu etkilemektedirler.

Tablo 3.35'te yer alan düzeltilmiş R^2 değeri örgütsel bağlılıktaki 0,685'lik değişimin personel güçlendirme alt boyutları tarafından açıklandığını, geriye kalan 0,315'lik kısmın ise; diğer etmenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca, personel güçlendirme alt boyutlarının puanı bir birim artığında örgütsel bağlılık puanının %82,9 kadar artacağını ifade etmek de mümkündür.

Tablo 3.36: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutu Arasında ANOVA Sonuçlar

Model 3	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	14825.408	4	3706.352	207.749	0,000
Artık	6725.880	377	17.841		
Toplam	21551.288	381			

a. Predictors: (Constant), fak4, fak3, fak2, fak1
b. Dependent Variable: ofak1

Personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu (Ö.Faktör 1) arasındaki anlamlılık düzeyi incelendiğinde, Tablo 3.36'daki değerler bulunmuştur. Bulunan F değerinin 207.749 ve Sig (p)

değerinin 0,000<0,05 olması nedeniyle modelin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.37: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Sahiplenme ve Duygusal Bağlılık Boyutu Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 3	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.(p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	-4.321	1.740		-2.484	0.013
Faktör 1 (Ortam ve Teşvik)	0.399	0.046	0.465	8.712	0.000
Faktör 2 (Hizmette Bilgi ve Güven)	0.112	0.060	0.073	1.850	0.065
Faktör 3 (Yetki)	0.295	0.061	0.241	4.848	0.000
Faktör 4 (Bilgi Paylaşımı)	0.633	0.150	0.156	4.218	0.000

a. Dependent Variable: ofak1

Personel güçlendirmenin dört alt boyutunun örgütsel bağlılığın sahiplenme ve duygusal bağlılığa olan etkisini gösteren katsayılar yukarıdaki Tablo 3.37'de sunulmuştur. Personel güçlendirmenin (Faktör 1) ortam ve teşvik boyutundaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığın sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunu 0,399 birim, personel güçlendirmenin (Faktör 2) hizmette bilgi ve güven boyutundaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığın sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunu 0,112 birim, personel güçlendirmenin (Faktör 3) yetki boyutundaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığın sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunu 0,295 birim, personel güçlendirmenin (Faktör 4) bilgi paylaşımı boyutu ise örgütsel bağlılığın sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutunu 0,633 birim artırmaktadır. Elde edilen bu verilere göre, ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki ve bilgi paylaşımı boyutlarının banka çalışanlarının örgüte olan sahiplenme ve duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Banka çalışanlarının çalışma ortamlarından hoşnut

olmaları, yöneticilerden destek görmeleri, yetkiyi ellerinde bulundurmaları ve işletme ile ilgili her türlü bilgiye sahip olmaları, banka çalışanlarının örgüte olan sahiplenme ve duygusal bağlılıklarını artırmaktadır.

3.6.4. Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model

Belirlenen dördüncü ve son modelde ise; personel güçlendirmenin üç alt boyutunun (Faktör 1=ortam ve teşvik, Faktör 3=yetki ve Faktör 4=bilgi paylaşımı) örgütsel bağlılığın 2.boyutu olan devam bağlılık boyutuna olan etki düzeyini ölçmek için oluşturulan model özeti Tablo 3.38'de gösterilmektedir.

Tablo 3.38: Personel Güçlendirme Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson
4	0.514	0.264	0.258	4.18109	1.693

a. Predictors: (Constant), fak4, fak3, fak1
b. Dependent Variable: ofak2

Model 4'te ise personel güçlendirmenin dört alt boyutundan biri olan faktör 2 (hizmette bilgi ve güven) boyutunun örgütsel bağlılığın ikinci faktörü olan devam bağlılık boyutu arasındaki ilişki düzeyi düşük olduğu ve istatiksel açıdan anlamsız bulunduğu için çıkarılmıştır. Personel güçlendirmenin diğer üç alt boyutu ile devam bağlılık boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde, (Faktör 3) yetki boyutu %47,4, (Faktör 4) bilgi paylaşımı boyutu %37,9, (Faktör 1) ortam ve teşvik boyutu ise %33,1 ile örgütsel bağlılığın (Ö.Faktör 2) devam bağlılık boyutunu etkilediğini Tablo 3.28'de görmek mümkündür.

Tablo 3.38'de yer alan düzeltilmiş R^2 değeri 0,258'dir. Tablo 3.38'den de anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutundaki %25,8'lik değişim modele dâhil edilen bağımsız değişkenler; personel güçlendirme (ortam ve teşvik, yetki, bilgi paylaşımı) tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca, personel güçlendirme alt

boyutlarının puanı bir birim artığında örgütsel bağlılık puanının %51,4 kadar artacağını belirtmek mümkündür.

Tablo 3.39: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutu Arasında ANOVA Sonuçlar

Model 4	Sum of Squares	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	2374.326	3	791.442	45.273	0,000
Artık	6607.998	378	17.481		
Toplam	8982.325	381			

a. Predictors: (Constant), fak4, fak3, fak1
b. Dependent Variable: ofak2

Personel güçlendirmenin ortam ve teşvik, yetki ve bilgi paylaşımı boyutları ile örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutu (Ö.Faktör 2) arasındaki anlamlılık düzeyine göre Tablo 3.36'daki değerler bulunmuştur. Tablodaki F değerinin 45,273 ve Sig (p) değerinin 0,000<0,05 olmasından dolayı model anlamlıdır. Bu değerlere göre de, personel güçlendirmenin üç alt boyutu, örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu etkilemektedir.

Tablo 3.40: Personel Güçlendirme Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılığın Devam Bağlılık Boyutu Arasındaki Regresyon Model Sonucu

Model 4	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.(p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	7.358	1.434		5.131	0.000
Faktör 1 (Ortam ve Teşvik)	-0.134	0.043	-0.243	-3.095	0.002
Faktör 3 (Yetki)	0.434	0.060	0.550	7.251	0.000
Faktör 4 (Bilgi Paylaşımı)	0.579	0.144	0.221	4.025	0.000

a.Dependent Variable: ofak2

Personel güçlendirmenin (Faktör 1) ortam ve teşvik boyutundaki bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın (Ö.Faktör 2) devam bağlılık boyutunu -0,134 birim oranında olumsuz yönde etkilemiş ve aralarındaki ilişki negatif çıkmıştır. Devam bağlılık boyutunda, çalışan mecbur kaldığı için örgütte kalmaya devam eder. Bu nedenle, çalışanların bulundukları kurumda çalışma ortamlarının iyi olması ve yöneticiler tarafından destek görmeleri onların duygusal bağlılıklarını artırırken devam bağlılıklarını azaltmıştır. Çünkü çalışan mecbur kaldığı için değil istediği için örgütte kalmayı sürdürmektedir. Bu nedenle böyle bir olumsuz ilişkinin ortaya çıkması teorik açıdan beklenen bir sonuçtur.

Personel güçlendirmenin (Faktör 3) yetki boyutundaki bir birimlik artış örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu 0,434 birim artırırken, personel güçlendirmenin (Faktör 4) bilgi paylaşımı boyutundaki bir birimlik artış ise örgütsel bağlılığın devam bağlılık boyutunu 0,579 birim artırmaktadır. Bu bulgulardan hareketle, personel güçlendirmenin yetki ve bilgi paylaşımı boyutu banka çalışanlarının örgüte olan devam bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanlara sadece yetki verilmesi ve bilgilendirme yapılması onlar için bazı durumlarda yeterli olamayabilir. Yani, çalışan kendini işyerinde mutlu ve değerli hissetmiyorsa ellerinde bulunan yetkinin ve bilgiye sahip olmanın onlar için pek bir öneminin kalmadığını ifade etmek yerinde olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi toplumlarının oluşması yani günümüzde her şeyin artık bilgiye dayalı olması nedeniyle işletmeler hızla değişen çevreye, artan rekabete, artan müşteri isteklerine, sürekli gelişen ve yenilenen teknolojiye ayak uydurmakta zorlanmaktadır. İşletmelerin bu zorlu süreci kolay atlatabilmesi için üretim faktörlerinden en önemlisi olan insan gücüne yatırım yapmaları ve ellerindeki mevcut tüm unsurları etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır. Bu da tarihi çok eskiye dayanan, insan emeğinin yoğun kullanımı ile başlayan yönetim tekniklerinden biri olan personel güçlendirme ile mümkündür.

Personel güçlendirme, çalışanlara yetki, güç, sorumluluk vererek kararlara katılımını sağlayan, kendilerine güven duyulduğu, fikirlerini özgürce ifade edebildiği, yaratıcılığını geliştirebileceği bir çalışma ortamı sağlayan, eğitimlerin verilmesi ile çalışanların sürekli gelişimini ve değişimine katkıda bulunarak, motive ederek psikolojik yönlerini de besleyen, insanı insan olarak değerli gören bir yaklaşımdır.

İşletmeler adeta çalışanların yaşam merkezi haline gelmesi nedeniyle işletmelerde tutulması da ayrıca önem arz eden bir konu olmuştur. Çünkü başarılı olmak isteyen işletmelerin, güçlendirilmiş ve örgütlerine bağlı nitelikli çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu nitelikli çalışanlar, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri oranda örgütsel amaçlar için çalışırlar ve çalıştıkları örgüte bağlanırlar.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, bu amaç ve hedefleri büyük bir arzuyla yerine getirmesi, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte daha uzun süre üyeliklerini devam ettirmek istemekte, örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üreterek verimlilik artışına yol açmaktadır. Böylece işletmelerde devamsızlık ve personel devir hızı azalmakta, rekabet avantajı artmakta, ürün veya hizmet kalitesinde önemli artışlar görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık kavramlarının birbirini tamamladığı ve işletmeler için hayati önem taşıyan bu iki kavrama önem vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu tez çalışmasında; Trakya Bölgesi'nin üç ili olan Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli il merkezlerinde faaliyet gösteren 20 banka işletmesinde çalışan 382 kişiye anket uygulanarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır ve yorumlanmıştır.

Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık ölçeklerine faktör analizi uygulanarak, az sayıda kavramsal olarak anlamlı faktörler bulunmuştur. Personel güçlendirme; ortam ve teşvik, hizmette bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı olmak üzere dört boyutta, örgütsel bağlılık ise; sahiplenme ve duygusal bağlılık ve devam bağlılık boyutu olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

Anket yapılan üç ilde banka çalışanlarını güçlendiren en önemli boyutun, personel güçlendirmenin ikinci alt boyu olan hizmette bilgi ve güven boyutu olduğu, en az etkiye sahip olan boyutun ise, personel güçlendirmenin üçüncü alt boyutu olan yetki boyutu olduğu anlaşılmıştır. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları değerlendirildiğinde ise, banka çalışanlarını örgüte olan bağlılıklarını artıran en önemli boyutun, örgütsel bağlılığın birinci alt boyu olan sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu olduğu, en az etkiye sahip olan boyutun ise, örgütsel bağlılığın ikinci alt boyutu olan devam bağlılık boyutu olduğu anlaşılmaktadır.

Personel güçlendirme alt boyutlarının banka çalışanlarının sosyo-ekonomik durumlarına göre farklılığı Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilerek normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmıştır ve bu nedenle non-parametrik testler (Mann-Whitney U, Kruskal Wallis) uygulanmıştır. Yapılan bu testlere göre de banka çalışanlarının sosyo demografik özelikleri ile personel güçlendirme alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; banka çalışanlarının bazı durumlara olumlu (farklı) baktığı yani bazı etkenlerin onların güçlenmesinde ve örgüte bağlanmasında olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon matrisi uygulanmıştır. Korelasyon

matrisinde, personel güçlendirme ve onun alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve onun alt boyutları arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik dört model belirlenerek basit doğrusal regresyon analizi de yapılmıştır. Bu modellerden birincisi, toplam personel güçlendirme ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek, ikincisi personel güçlendirmenin dört alt boyutundan biri olan faktör 2 (hizmette bilgi ve güven) boyutu istatistiksel açıdan anlamsız bulunduğu için çıkarılmıştır ve personel güçlendirmenin diğer üç alt boyutu; faktör 1 (ortam ve teşvik), faktör 3 (yetki), faktör 4 (bilgi paylaşımı) ile toplam örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek, üçüncüsü personel güçlendirmenin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın birinci boyutu olan (Ö.Faktör 1) sahiplenme ve duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek ve dördüncü model ise personel güçlendirmenin üç alt boyutu ile örgütsel bağlılığın ikinci faktörü olan devam bağlılık boyutu arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ilk üç modelde doğrusal ve pozitif bir ilişki görülürken, dördüncü modelde ilişki düzeyi düşük çıkmıştır. Böyle sonuçların ortaya çıkması teorik açıdan beklenen sonuçlarla örtüşmektedir.

Özet olarak; bankacılık sektöründe uygulanan personel güçlendirmenin ve personel güçlendirme alt boyutlarının (ortam ve teşvik, himette bilgi ve güven, yetki, bilgi paylaşımı) çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığı sonucuna varılmıştır.

İşletmeler, büyüme politikası olarak kendi bünyesinde çalışan personeli güçlendirmek ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak istiyorsa öncelikle güçlendirecekleri personelin istekliliğine ve kapasitesine dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü gerçek anlamda güçlendirme, ancak gerçek anlamda çalışanın istekliliğine bağlıdır. İşletmeler, daha sonra bu istekli personeli örgüte kazandırmak ve uzun süre elde tutabilmek için örgüte bağlayıcı faaliyetlerde (çalışanlarını eğitme, ödüllendirme, bilgilendirme, çalışanlarına kariyer imkânları sağlama vb.) bulunmaları gerekir. Böylece, güçlendirilmiş ve örgütüne bağlı hale gelmiş çalışanların bulundukları işletmenin büyümesine ve gelişmesine önemli oranda katkı sağlayacağını belirtmek mümkündür.

KAYNAKÇA

Açıkalın, Cemile, "İçsel ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 31, 2011. http://sbe.dumlupinar.edu.tr/dergi/31/16.pdf E.T.19.01.2012

Ada, Nesrin, İpek Alver ve Fatma Atlı, " Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi " , *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008. http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M6.pdf E.T.23.11.2010

Ağca, Veysel ve Hayrettin Ertan, " Duygusal Bağlılık İçsel Motişvasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme " , *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 10, Sayı: 2, 2008. http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/10_2/7.pdf E.T.02.04.2011

Akar, Cüneyt ve Y. Tansoy Yıldırım, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:2, 2008.

Akbaba, Atilla ve Muammer Mesci, "Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Dergisi,* Sayı:12, 2007 http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2007/4.pdf E.T.08.10.2011

Akbar, Etebarian, S. Saeid, A. Mehdi ve A. Saeid, " Importance of The Relationship Between Psychological Empowerment of Employees and Human Resources Productivity in Government Organizations " , *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Sayı: 26, 2010.

Akçakaya, Murat, " Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme ", *Karadeniz Araştırmaları Dergisi,* Sayı: 25, 2010. http://www.karam.org.tr/Makaleler/1476736730_ akcakaya.pdf E.T.11.09.2011

Akçe, Kıymet, *Kriz Sürecindeki İşletmelerde Örgütsel Küçülme (Downsizing) Uygulamaları ve Kayseri İlinde Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Akgül, Selma, *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Sakarya İli Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.

Akın, Mahmut, " Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri ", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı: 2, 2010 http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_29/12.pdf E.T.08.08.2011

Akpınar, Ali Talip, *Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Aktan, Coşkun Can, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk,* İgiad Yayınları, ISBN: 978-975-6303-03-0, 2007.

Aktan, Coşkun Can, "Üniversitelerde Motivasyon Yönetimi", http://www.canaktan. .org/egitim/universite-reform/motivasyon.htm E.T.30.01.2012

Aktaş, Yasemin, *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri: Bir Örnek Olay,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Akyar, Halil, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Akyürek, Rüveyde, " Kurumsal İletişim Yönetimi ", *Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama,* Derleyen: Aydemir Okay, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005, 44.

Aladağ, Sanem, *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Küçülme: Elazığ İli Örneği,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Alkış, Hüseyin ve Yüksel Öztürk, "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:28, 2009.http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=579&part=1 E.T.24.09.2011

Allanazarov, Yalkım, *Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Allen, Natalie J. ve John. P. Meyer " Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal,* Cilt: 33, Sayı: 4, 1990.

Allen, Natalie J. ve John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology,* Cilt: 63, 1990. http://workandbabies.com/wp-content/uploads/2009/11/allen-myer-1990.pdf E.T.08.04.2011

Alper, Filiz, *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Altınbaş, Burç, *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Anderson, Neil, Deniz S. Öneş, Handan K. Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran, "Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı", *İşyerinde Bireysel Gelişim,* Derleyen: Cynthia D.McCauley ve Sarah A. Hezlett, 1. Baskı, ISBN. 978-975-04-0476-4, Literatür Yayıncılık, 2009, s.382

Araç, Nur Banu, *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Yetkilendirilmelerine İlişkin Görüşleri,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009.

Arda, Selin, *Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Çalışmaları ve Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Arısoy, Burcu, *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Arneson, Hanna ve Kerstin Ekberg, " Measuring Empowerment in Workinglife: A Review", *Work,* Cilt: 26, 2006.

Arslan, Mahmut ve Ümit Berkman, *" Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi",* ISBN: 978-9944-405-54-6, Tusiad Yayını, 2009.

Arslantaş, C. Cüneyt, "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:40, Sayı:4, 2007. http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDUwMDQ5MDUx E.T.15.06.2010.

Arslantaş, C. Cüneyt, "Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2007.

Arslantaş, C. Cüneyt ve Meral Dursun, "Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2008.http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id =489&part=1 E.T.22.08.2011

Aslan, Şebnem, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, 2008. http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/163_178.pdf E.T.10.04.2011

Aşan, Öznur ve Kubilay Özyer, "Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma",*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008. http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1427/1507 E.T.09.05.2011

Atakan, Tümay, *Trakya Bölgesinde Tekstil İşletmelerinde Kalite Yaklaşımı ve Müşteri Memnuniyeti Analizi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Atalay, İrfan, *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Atay, Seynur,*Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi,*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Atıgan, Fatma, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 2011.

Aytürk, Nihat, "Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri", *Amme İdaresi Dergisi,* Cilt:34, Sayı:1,2001.http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU3MDU0MDUz E.T.25.12.2010

Ayupp, Kartinah ve Then H. Chung,"Empowerment: Hotel Employees' Perspective" *Journal of Industrial Engineering and Management,* Cilt: 3, Sayı: 3, ISSN: 2013-0953, 2010 http://upcommons.upc.edu/revistes /bitstream/ 2099/9951/1/ayupp.pdf E.T.15.12.2011

Babaita, Isiaka Sulu, "Productivity as a Driving Force for Investment in Training and Management Development in The Banking Industry", *European Journal of Social Sciences*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2010. http://www.eurojournals.com/ejss_13_2_11.pdf E.T.13.09.2011

Bakan, İsmail, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Beta Yayınları, 2011.

Bakan, İsmail, *Örgütsel Bağlılık,* Gazi Kitabevi, ISBN: 978-605-5543-80-8, Ankara, 2011.

Bakan, İsmail, A. M. Eyitmiş, Burcu Erşahan, İnci F. Doğan ve Gökhan Bulunmaz, "Banka Çalışanlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Çatışma Tür ve Stratejilerine Bakış Açıları Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Alan Araştırması"*Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*,2011

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbeşe, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Süleyman Dermirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt:13, Sayı:1, 2008. http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008-1-2.pdf E.T.18.10.2011

Baltaş, Acar, *Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması,* 3. Baskı, ISBN: 978-975-14-0949-2, Remzi Kitabevi, 2009.

Baltaş, Acar ve İdil Sevil, *Bir Solukta Ekip Yönetimi,* 3. Baskı, ISBN: 978-975-14-1162-4, Remzi Kitabevi, 2011.

Barrington, Gail V. ve Calgary Alberta, "Empowerment Goes Large Scale: The Canada Prenatal Nutrition Experience", *The Canadian Journal of Program Evaluation Special,* ISSN: 0834-1516, 1999. http://www.evaluationcanada.ca/secure/14-0-179.pdf E.T.02.01.2012

Barutçugil, İsmet, *Performans Yönetimi,* 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Baskın, İsmail,*Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi İlaç Mümessilleri Üzerine Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Başaran, Bade, *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Başaran, İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü,* Umut Yayınevi Ankara, 2000.

Başyiğit, Aslıhan, *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Bayram, Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık" , *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, 2005. http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der59m6.pdf E.T.17.03.2011

Berberoğlu, Güneş N. "Genel İşletme", *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri*, Der: Ramazan Geylan, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s165

Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat, "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 11, Sayı: 19, 2008 .http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c11s19/makale/c11s19m6.pdf E.T.18.08.2011

Bolat, O. İnci, Tamer Bolat ve Oya A. Seymen, "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt:12, Sayı:21, 2009. http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/guclider.pdf E.T.22.09.2011

Bolat, Tamer, "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3-4, 2003.

Borghei, Reza, G. Jandaghi, H. Z. Matin ve Nasrin Dastani, "An Examination of The Relationship Between Empowerment and Organizational Commitment", *International Journal of Human Sciences*, Cilt:7, Sayı: 2, ISSN: 1303-5134, 2010.http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/download/925/572 E.T. 20.11.2011

Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44, Sayı: 511, 2007. http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf E.T.08.06.2011

Brown, Barbara B., "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations - Oriented and Task - Oriented Leadership Behaviors", Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, PhD Thesis, 2003 http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04072003-224349/unrestricted/BarbaraBrown-4-22-03.pdf E.T.01.04.2012

Brown, Donna ve Marcel A. Sargeant, "Job Satisfaction Organizational Commitment and Religious Commitment of Full-Time University Employees", *Journal of Research on Christian Education*, Cilt: 16, 2007. http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10656210701647613 E.T.06.01.2012

Bumin, Birol, *Çağdaş İşletme Teknikleri*, Gazi Kitabevi, ISBN: 975-8640-83-6, 2003

Bülbül, Muharrem, *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruşlarına Yönelik Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Büyüköztürk, Şener, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Ankara Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 32, 2002. www.pegem.net E.T.22.05.2012

Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman ve Charles A. Q'Reilly, "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", *Journal of Occupational Psychological Society*, 63, 1990.

Candan, Burcu ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Yönetim İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi,* Sayı: 63, 2009.

Carroll, Anna, "What's Behind "E" Word: Myths About Empowerment and Why You Need It", *Interectation Design,* 1994.http://www.interactiondesign.com /downloads/empwrart.pdf E.T.11.05.2011

Cengiz, Aytül Ayşe, *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Cengiz, Dicle ve Billur Kılınç, "Faktör Analizi İle 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi", *Marmara Üniversiresi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 23, Sayı: 2, 2007.

Cengiz, Serhat, *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığın İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Ceylan, Adnan, Güner Çöl ve Hasan Gül, "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2005. http://journal. dogus.edu.tr/13026739/2005/Cilt6/Sayi1/M00125.PDF E.T.17.04.2010

Ceylan, Adnan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk, "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt: 7, Sayı: 1, 2006. http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/ download/118/134 E.T.22.09.2011

Ceylan, Canan ve Nuran Bayram, "Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, 2006. http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3673/3502 E.T.22.01.2012

Chen, Chun-Hsı Vivian, Ya-Yun Tang ve Shih-Jon Wang, "Interdependence and Organizational Citizenship Behavior: Exploring The Mediating Effect of Group Cohesion in Multilevel Analysis", *The Journal of Psychology*, Cilt: 143, Sayı:6, 2009.

Chen, Kok Pooi, "A Study on The Impact of Empowerment on Employee Performance in The Automotıve Industry ın Malaysia", A Master's Project Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements For The Degree of Master of Human Resource Management, Open University Malaysia, 2011. http://eprints.oum.edu.my/671/1/study_kok.pdf E.T.26.12.2011

Cho, Julia, H. K. Spence Laschinger ve Carol Wong, "Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses", *Canadian Journal of Nursing Leadership*, Cilt: 19, Sayı: 3, 2006.

Choong, Yuen-Onn, Kee-Luen Wong ve Teck-Chai Lau, "Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Instıtutions: An Empirical Study*", Journal of Arts, Science & Commerce*, Cilt: 2, Sayı: 4, 2011.

Choong, Yuen Onn, Kee - Luen Wong ve Teck - Chai Lau, ”Psychological Empowerment and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda”, *Academic Research International*, Cilt:1, Sayı:3, ISSN: 2223-9553, 2011. http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.1(3)/2011(1.3-25).pdf E.T.20.12.2011

Chughtai, Aamir Ali ve Sohail Zafar, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, *Applied Human Resource Management*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2006. http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2011/MS%2011_1_%20Chughtai%20(pages%2039-64).pdf E.T. 12.03.2012

Churin, Alibek, *Personel Güçlendirme ve Bireysel Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Conger, Jay A. ve Rabindra N. Kanungo, “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice”, *Academy of Management Review*,Cilt:13, Sayı:3,1988

Coşkun, Meral, “Personel Güçlendirme ve Takım Çalışması”, 2009. http://www.hrturkiye.com/index.php/personel-guclendirme-ve-takim-calismasi/ E.T.10.09.2011

Çağlar, Mustafa Emre, *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Çakar, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt: 6, Sayı: 1, 2005. http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/141/157 E.T.12.03.2011

Çakmakçı, Cahit, *Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel ve Ailevi Özellikleri ile Kuruma Bağlılık Düzeyleri ve Kurumdan Ayrılma İstekleri,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Çakır, Abdullah, *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Çakır, Birgül, *SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Çakır, Recep ve Erman Yükseltürk, "Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E - Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2010. http://www. kefdergi.com/pdf/18_2/18_2_11.pdf E.T. 09.07.2011

Çalışkan, Meltem, *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Çavuş, Mustafa Fedai, *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Çavuş, Mustafa Fedai, "Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma", *Journal of Yaşar University*, Cilt:3, Sayı:10, 2008. http://joy.yasar.edu.tr/makale/no10_vol3/07_cavus.pdf E.T.18.02.2011

Çavuş, Mustafa Fedai ve Tahir Akgemci, "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 20, 2008.http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/MCAVUS-TAKGEMCI.PDF E.T. 17.12.2010

Çavuş, Şenol ve Arzu Gürdoğan, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* Sayı: 1, 2008. http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2008/Sayi1/18-34.pdf E.T.05.02.2011

Çekmecelioğlu, Hülya G.,"Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2006. http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3707/3536 E.T.21.07.2011

Çetinel, Emine, *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Çetmeli, Yıldırım, *Organizasyonlarda Küçülme Stratejilerinde İnsan Kaynakları Planlaması ve Türk Hava Kuvvetlerinin Küçülme Stratejisine İlişkin Bir Öneri,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Çiçek, Dursun, *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Çiftçioğlu, Aydem, **"**Exploring The Role of Perceived External Prestige in Employee's Emotional Appeal: Evidence From A Textile Firm**",** *Business and Economics Research Journal,* Cilt: 1, Sayı: 4, 2010. http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=8590&part=1 E.T.26.12.2011

Çokluk, Ömay ve Kürşad Yılmaz, "The Relationship Between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools",*Bilig,*Sayı:54, 2010. http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/388.pdf E.T.16.06.2011

Çolakoğlu, Ülker, Tuğrul Ayyıldız ve Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* Cilt: 20, Sayı: 1, 2009. http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt20_Sayi1_Yil2009_1305116839.pdf E.T.27.12.2011

Çöl, Güner, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt: 9, Sayı: 1, 2008. http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/77/92 E.T.28.01.2011

Çöl, Güner, "Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* Cilt:6, Sayı:2, 2004. http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi= 2&yil = 2004 E.T.22.12.2011

Çöl, Güner ve Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 19, Sayı: 1, 2005. http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3631/3460 E.T.13.02.2011

Çuhadar, M. Turan, "Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Sayı:25, 2005. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/tcuhadar.pdf E.T.08.02.2011

Demir, Cengiz ve Umut Can Öztürk, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, 2011. http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/2demirozturk%2029.07.2011.pdf E.T.23.01.2012

Demiral, Özge, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Demirel, Yavuz, "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı: 15, 2009. http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=5448&part=1 E.T.11.10.2011

Demirel, Yavuz, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Araştırma Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 2008. http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/179_194.pdf E.T.03.05.2011

Demirer, Halil, Nuriye Güreş ve Volkan Akgül, "The Moderating Effects of Perceived Accountability on The Relationship Between Sales Personnel's Empowerment and Organizational Commitment: A Field Research in Turkish Travel Agencies", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 3, 2008. http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2008.17.3.534.pdf E.T.10.03.2011

Demirgil, Aslı, *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Derin, Neslihan, *Çalışanların Algılamalarına Göre, Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Dewettinck, Koen, Jagdip Singh ve Dirk Buyens, "Psychological Empowerment in the Workplace: Reviewing The Empowerment Effects on Critical Work Outcomes", Working Paper, 2003. http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_ 03_210. pdf E.T. 18.05.2011

Dipaola, Michael F. ve Wayne K. Hoy, "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students", *The High School Journal*, 2005.

Doğan, Nuri ve T.Oğuz Başokçu, "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi,* Cilt: 1, Sayı: 2, 2010

Doğan, Selen, " Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma ", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt:13, Sayı:2, 2006. http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C13S22006/SD.pdf E.T.04.03.2011

Doğan, Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi,* Cilt:35, Sayı:1, 2002. http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDQ5MDQ4MDQ4MDQ5 E.T.11.02.2010

Doğan, Selen, *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı,* Kare Yayınları, İstanbul, 2006.

Doğan, Selen ve Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt:17, Sayı:3, 2008. http://www.arastirmax.com/system/files/bilimsel_makaleler_pdf/dogan_demiral.pdf E.T.15.10.2011

Doğan, Selen ve Özge Demiral, "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı:12, 2007. http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2007/23.pdf E.T.08.08.2010

Doğan, Selen ve Özge Demiral, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, 2009. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi32/004%20selen%20dogan.pdf E.T.18.03.2011

Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç, " Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 2007. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf E.T.02.04.2011

Dordevic, Biljana, "Employee Commitment in Time of Radical Changes", Series: *Economics and Organization*, Cilt: 2, Sayı:2, 2004. http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao2004/eao2004-05.pdf E.T.06.12.2011

Durna, Ufuk ve Veysel Eren, "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Ünivrsitesi Dergisi,* Cilt: 6, Sayı: 2, 2005. http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/130/146 E.T.16.10.2011

Durukan, Serap, Çağdaş Akyürek ve Erdal Coşkun, "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastenesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt:15, Sayı:3, 2010. http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2010-3-21.pdf E.T.09.09.2011

Duygulu, Sergül ve Süheyla Abaan, "Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2007. http://www.hacettepehemsirelikdergisi.org/pdf/pdf_HHD_39.pdf E.T.07.08.2011

Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2002.

Ekinci, Kadir, *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Emet, Canan, *Personel Güçlendirme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Emhan, Abdurrahim ve Remzi Gök, "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 51, 2011. http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/617/9.pdf E.T.22.02.2012

Erbaş, Gökçen, *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Ercan, İlker ve İsmet Kan, "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 3, 2004

Erdem, Ferda, *Sosyal Bilimlerde Güven*, 1. Baskı, Vadi Yayınları, ISBN: 975-6768-48-7, Ankara, 2003.

Erdil, Oya, Halit Keskin, Ali Ekber Akgün, "İletişim, Katılım, Geri Besleme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki Güven İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkileri: Deneysel Bir Çalışma", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 22-24 Mayıs, 2003.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, ISBN: 978-975-295 -939-2, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.

Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon,* Küre Ajans, 1991.

Ergül, Bülent, *Yönetimde Yetki Devri ve Uygulamalı Bir Çalışma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Ersoy, Sevdiye, *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Erşan, Ahmet Altuğ, *İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetimi'nin Önemi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Ertan, Hayrettin, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya' da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme,* Yayımlanmamış Doktora Tezi,Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Ertürk, Mümin, *İnsan Kaynakları Yönetimi,* 1. Baskı, Beta Yayınları, ISBN: 978-605 -377-404-4, İstanbul, 2011.

Ertürk, Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri,*8. Baskı,Beta Basım Yayın Dağıtım, ISBN:978-605-377-399-3, 2011.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,* 4. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, ISBN:978-605-377-036-7, 2009.

Eryiğit, Süleyman, "Esnek Üretim-Esnek Oganizasyon - Esnek Çalışma", *Kamu - İş Dergisi*, 2000. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf E.T.12.01.2012

Farmer, J. Forbes, "The Effects of Staff Empowerment on Supervisory Relations, Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Case Study of Two American Prisons", *International Journal of Business and Social Science,* Cilt: 2, Sayı: 13, 2011. http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_ Issue_July_2011 /3.pdf E.T.10.01.2012

Farzad, Atousa, Nasim Nahavandi ve Albert Caruana, "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks", *American Journal of Applied Sciences,* Cilt: 5, Sayı: 11, 2008.

Fragoso, Helosıa, "An Overview of Employee Empowerment: Do's And Don'ts", https://www.iusb.edu/ugr-journal/static/2000/pdf/fragoso.pdfE.T.13.12.2011

Garip, Nergis Ece, *Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi: Tekirdağ İli Örneği,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut ve Kemal Engin, "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006.

Ghani, Nik Azida Abd., T. A. B. S. B. R. Hussin ve Kamaruzaman Jusoff "Antecedents of Psychological Empowerment in The Malaysian Private Higher Education Institutions", *International Education Studies,* Cilt: 2, Sayı: 3, 2009. http://journal.ccsenet.org/index.php/ies/article/download/ 3341/3007 E.T.18.03.2012

Gkorezis, Panagiotis, Leonidas Hatzithomas ve Eugenia Petridou, "The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: The Moderating Role of Tenure", *Journal of Managerial Issues*, Cilt: 23, Sayı: 1 2011. http://readperiodicals.com/201104/2390005501.html E.T.25.03.2012

Glass, Gregory H. "Firefighter Empowerment", Pacific Grove Fire Department, Pasific Grove, California, 1997. http://www.usfa.fema.gov/pdf/efop/efo 279 21.pdf E.T.27.11.2011

Gözen, Emine Dağdeviren,*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Güçlü, Hatice, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.

Güçlü, Hatice, *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Gül, Hasan, "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt: 10, Sayı: 1, 2003. http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C10S12003/hg.pdf E.T.19.10.2010

Gül, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış Dergisi,* Cilt:2, Sayı: 1, 2002. http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf E.T.13.04.2011

Gül, Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe, " İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 15, 2008. http://akademikbakis.org/15/performans.pdf E.T.08.11.2011

Gül, Hasan ve Güner Çöl, "Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 3 - 4, 2004. http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3560/3389 E.T.18.08.2010

Gülcan, M. Fatih, *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Gümüşlüoğlu, Lale ve Aygün, Zahide Karakitapoğlu, "The Effects of Perceived Justice and Empowerment on Organizational, Supervisory and Occupational Commitment: An Investigation on Knowledge Workers", *Turkish Journal of Psychology*, Cilt: 25, Sayı:66, 2010.

Gümüştekin, Gülten Eren, Derya Ergun Özler ve Fatma Yılmaz, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,Cilt:1,Sayı:1,2010.http://www.berjournal.com/wpcontent/plugins/downloadsmanager/upload/BERJ%201(1)2010%20article1%20pp.1-20.pdf E.T.18.10.2011

Gündoğan, Tamer, *Örgütsel Bağlılık : Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.

Güneş, İlkay, Serkan Bayraktaroğlu ve Rana Özen Kutanis, **"**Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 14, Sayı: 3, 2009. http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2009-3-25.pdf E.T.12.01.2012

Gürgen, Haluk, "İletişim Bilgisi", *İletişim,* Derleyen: Metin Zıllıoğlu, 9. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.11

Gürkan, Güney Çetin, *Örgütsel Bağlılık : Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Güzel, Özlem, "Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Yaşar University,* Cilt: 20, Sayı: 5, 2010. http://joy.yasar.edu.tr/makale/no20_vol5/6_FGuzel.pdf E.T.18.08.2011

Hacımustafaoğlu, Mehmet Furkan, *Personel Güçlendirme Algılamalarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Hamel, Gary ve Bill Breen, *Yönetimin Geleceği,* Çev. Fezal Gülfidan, ISBN: 978-975-6589-95-3, Mess Yayınevi, 2007.

Hornung, Severin, "Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni's Theory of Commitment In Explaining Prosocial Organizational Behavior", *Social Behavior And Personality,* Cilt: 38,Sayı: 8, 2010.

Hüseyniklioğlu, Buket, *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi, Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

İçerli, Leyla, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* Cilt: 5, Sayı: 1, 2010. http://girisim.comu.edu.tr/dergiall/eskisyilr/5in1/licerli.pdf E.T.11.01.2012

İnce, Mehmet, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan, "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/ E.T. 21.01.2012

İnce, Mehmet ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık,* Çizgi Kitabevi Yayınları, ISBN: 975-8867-35-0, 2005.

Jam, Farooq Ahmad, Inam Ul Haq ve Tasneem Fatima, "Phychological Contract and Job Outcomes: Mediating Role of Affective Commitment", *Journal of Educational and Social Research,* Cilt: 2, Sayı: 4, 2012. http://www.mcser.org/images/stories/JESR-Special-Issues/JESR-January2012/farooq-ahmad-jam.pdf E.T.30.03.2012

Janssen, Onne, "The Barrier Effect of Conflict With Superiors in The Relationship Between Employee Empowerment and Organizational Commitment", *Work & Stress,* Cilt: 18, Sayı: 1, 2004.

Jawahar, P. D. " Empowerment Revisited", *Personnel Today,* Cilt: 19, Sayı:3,1998 http://www.bim.edu/src1/supportfiles/49.pdf E.T.10.10.2011

Kahreh, M. Safari, Heidar Ahmadi ve Asgar Hashemi, "Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study", *Far East Journal of Psychology and Business,* Cilt: 3, Sayı: 2, 2011. http://www.fareastjournals.com/files/FEJPBV3N2P3.pdf E.T.03.01.2012

Kanbur, Engin, *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Kanooni, Arman. *The Employee Empowerment 1 Running Head: The Employee Empowerment In It Department,* The Employee Empowerment in Information Technology Department, Capella University, 2005. http://drarmankanooni.com/research/employee+empowerment.pdf E.T. 10.10.2011

Kanungo, Rabindra N. "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business", *Journal of Business Ethics,* Cilt: 11, 1992.

Karaaslan, Ahmet, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 11, 2009. http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/11_2/7.pdf E.T.05.05.2011

Karaca, Samuray Baytok, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Karagöz, Yalçın ve İlker Kösterelioğlu, "İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı: 21, 2008.

Karahan, Atila, "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 3, 2008. http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/X3/akarahan.pdf E.T.13.10.2011

Karahan, Atila ve Hüseyin Yılmaz, ”Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***,** Cilt: 13, Sayı: 24, 2010. http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c13s24/makale/c13s24mk.pdf E.T.07.04.2011

Karakoç, Nihat ve Ayşe Küçük Yılmaz,“Employee Empowerment and Differentation in Companies: A Literature Review and Research Agenda”, *Enterprise Risk Management*, Cilt: 1, Sayı: 2, ISSN: 1937-7916, 2009. http://www.macrothink.org/journal/index.php/erm/article/download/115/48 E.T. 25.12.2011

Karatepe, Osman M. ve Alptekin Sökmen, “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgüsel Bağlılığı: Ampirik Bir Değerlendirme”, *Amme İdaresi Dergisi,* Cilt: 34, Sayı: 4, 2001. http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU3MDU3MDUw – E.T.26.03.2011

Karayazı, Ahmet, *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Karrasch, Angela I,“Antecedents and Consequences of Organizational Commitment” *Military Psychology*, Cilt: 15, Sayı: 3, 2003.

Kaya, Nihat ve Seçil Selçuk,“Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007.

Kaya, Onay, *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.

Kaya, Yasemin ve Mahmut Özdevecioğlu, " Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma ", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 10, Sayı: 1, 2008. http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/ pdf/10_1/2.pdf E.T.24.12.2011

Kayır, Hüseyin, *Örgütsel Bağlılığın Araştırılmasında Halkla İlişkilerin Önemi:Tusaş* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kaynak, Tuğray, Z.Adal, İ.Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A. C. Acar, O. Özçelik, G.Dündar, R. Uluhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayıncılık, 1998.

Keleş, Necla Çelik, *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Khalid, Gulfam Khan, Arooj Malik ve Ghazala Shaheen, "You Can't Make Omelette Without Breaking Eggs", *International Review of Business Research Papers* Cilt: 4, Sayı: 5, 2008.http://www.bizresearchpapers.com/31[1]. Goolfam.pdf E.T.01.04.2012

Kılıç, Gonca, *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Kılıç, Gonca ve Yüksel Öztürk, "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi,* Cilt: 10, Sayı: 3, 2010. http://eab.ege.edu.tr/pdf/10_3/C10-S3-M13.pdf E.T. 18.05.2011

Kimura, Takuma, "Empowerment, P-O Fit, and Work Engagement – A Mediated Moderation Model—" , *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Sayı:38, ISSN: 1450-2275, 2011. http://www.eurojournals.com/EJEFAS_38_04.pdf E.T.10.01.2012

Kobu, Bülent, *Üretim Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, 13. Baskı, 2008.

Kocabaş, İbrahim ve Sanem Aladağ, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Küçülme", *E-Journal of New World Sciences Academy,* Cilt: 4, Sayı:1, ISSN.1306-3111, 2009.

Koç, Rabia, *Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği,* 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2005.

Kotler, Philip ve Nancy Lee, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, 2. Baskı, Çev. Sibel Kaçamak, ISBN: 978-975-6347-96-6, 2008.

Kök, Sabahat Bayrak, "İş Tatmini ve Örgüsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 20, Sayı: 1, 2006. http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3683/3512 E.T.09.10.2011

Köksal, Ayşe Sevil, *Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Kriemadis, Thanos ve Alkistis Papioannau,"Empowerment Methods and Techniques For Sport Managers", *Scientific Forum in Sport Management,* Choregia**,** Cilt: 2, Sayı: 1-2, 2006. http://www.choregia.org/227.pdf E.T.30.12.2011

Küçük, Ferit, "Toplam Kalite Yönetimi'nde Sorunların Önemsenme Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Kamu-İş Dergisi,* Cilt:11, Sayı:3, 2010. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1132.pdf E.T. 14.03.2012

Lee, Mushin ve Joon Koh, "Is Empowerment Really A New Concept?",*International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 12, Sayı:4, 2001. http://business.kaist.ac.kr/re_center/fulltext/2001/2001-065.pdf E.T.23.12.2011

Leung, Mei-Yung, Dongyu Chen ve Jingyu Yu, "Demystifying Moderate Variables of The Interrelationships Among Affective Commitment, Job Performance, and Job Satisfaction of Construction Professionals", *Journal of Construction Engineering and Management,* 2008.

Lord, John ve Peggy Hutchison, "The Process of Empowerment: Implications For Theory and Practice", *Canadian Journal of Community Mental Health*, Cilt: 12, Sayı: 1, 1993. http://johnlord.net/Power%20Empowerment%20Partnerships%20Advocacy/CJCMH/Process%20of%20Empowerment.pdf E.T. 27.12.2011

Luecke, Richard, *Bir Ekip Yaratmak,* 2. Baskı, Harvard Business Press, Çev. Sedat Büyükarslan, ISBN: 978- 9944- 88- 369- 6, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Luecke, Richard, *Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Harvard Business School Press, Çev. Aslı Özer, ISBN: 978- 9944-88-415-0, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.

Manga, Ali Onur ve Yetiş Şazi Murat, Trafik Kazalarının Faktör Analizi Yöntemiyle İncelenmesi, http://ius.imoizmir.org.tr/ius_bildiriler/53_k36_ius_manga_ murat. pdf E.T.01.06.2012

Manzoor, Quratul - Ain. "Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness", *European Journal of Business Management and Strategy*, Cilt: 3, Sayı: 3, 2011.

Marchiori, Dennis, M. ve Alan B. Henkin, "Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", *Medical Teacher*, Cilt: 26, Sayı: 4, 2004.

Mayer, Roger C. ve F. David Schoorman, "Predicting Participation and Production Outcomes Through A Two - Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Cilt: 35, Sayı: 3, 1992.

McMahon, Brian, " Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association With Attachment Style and Locus of Control",Graduation Thesis, Georgia Institute of Technology, 2007. http://smartech.gatech.edu/jspui/bitstream/1853/14502/1/mcmahon_brian_200705_mast.pdf E.T. 11.09.2011

Mehrabani, Shadi Ebrahimi ve Noor Azmi Mohamad, " The Role of ' Training Activities' and 'Knowledge Sharing' in The Relationship Between Leadership Development and Organizational Effectiveness ", *International Conference on Sociality and Economics Development*, Cilt: 10, 2011 http://www.ipedr.com/vol10/32-S00021.pdf E.T.31.12.2011

Mercan, Mustafa, *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Meyer, John P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch ve Laryssa Topolnytsky, "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior,* Cilt: 61, 2002.http://202.110.216.164:81/cds/forum/201010/13/093242vr55vhbmbmgtmtyt.pdf E.T.07.01.2012

Meyer, John P., D. Ramona Bobocel ve Natalie J. Allen, "Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post - Entry Influences", *Journal of Management*, Cilt: 17, Sayı: 4. 1991.

Meyer, John P., Gregory Irving ve Natalie J. Allen, "Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior,* Cilt: 19, Sayı: 1, 1998.

Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch, "Commitment In The Workplace: Toward A General Model", *Human Resource Management Review*, Cilt: 11, 2001.

Meyer, John, P. ve Natalie, J. Allen, "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review,* Cilt:1, Sayı: 1, ISSN: 1053-4822, 1991.

Meyer, John P., Thomas E. Becker ve Christian Vandenberghe, "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 89, Sayı: 6, 2004.

Miller, Patricia A., Peggy Goddard ve Heather K. Spence Laschinger, "Evaluating Physical Therapists' Perception of Empowerment Using Kanter's Theory of Structural Power in Organizations", *Physical Therapy*, Cilt:81, Sayı:12,2001

Mohr, Robert D. ve Cindy Zoghi, "Is Job Enrichment Really Enriching ?, U. S. Department of Labor, U.S. Bureau of Labor Statistics,Office of Productivity and Technology, 2006. http://www.bls.gov/osmr/pdf/ec060010.pdf E.T.20.12.2011

Molleman, Eric, Bas Van Delft ve Jannes Slomp, "The Application of An Empowerment Model", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Cilt: 11, Sayı: 4, 2001.

Mortazavi, Saeed ve Ali Shirazi, "Factors Affecting Orginazitional Commitment: A Multi-Dimensional Study", *The Journal of International Social Research*, Cilt: 3, Sayı: 14, 2010. http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi14pdf/mortazavi_saeed_and_alishirazi.pdf E.T.27.12.2011

Mowday, Richard T. "Reflections On The Study And Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review,* Cilt: 8, Sayı: 4, ISSN: 1053-4822, 1998.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, 2003.

Mutlu, Esin Can, *Uluslararası İşletmecilik,* 2. Baskı, Beta Yayınları, 1999.

Müftüoğlu, Tamer, *Girişimcilik*, 4. Baskı, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, ISBN: 975-492-683-2, 1999.

Naemm, Hummayoun ve Muhammad Iqbal Saif, "Employee Empowerment And Customer Satisfaction: Empirical Evidence From The Banking Sector of Pakistan", *African Journal of Business Management,* Cilt: 4, Sayı: 10, ISSN: 1993-8233, 2010. http://www.academicjournals.org/AJBM/PDF/pdf2010/18Aug/Naeem%20and%20Saif.pdf E.T. 18.02.2012

Naldöken, Ümit, Hasan Ekinci ve Enis Baha Biçer "Bir Devlet Hastanesinde Ek Ödeme Yapılmasının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt:12, Sayı: 2, 2011.

Nguni, Samuel, Peter Sleegers ve Eddie Denessen, "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case", *School Effectiveness and School Improvement,* Cilt: 17, Sayı: 2, 2006.

Niehoff, Brian. P., Robert H. Moorman, Gerald Blakely, Jack Fuller, "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in A Downsizing Environment", *Group & Organization Management,* Cilt: 26, Sayı: 1, 2001. http://www.be.wvu.edu/divmim/mgmt/blakely/homepage/TheInfluenceofEmpowerment.pdf E.T.25.09.2011

Njie, Thaddeus Litie, Linus Teku Fon ve Gbolahan Awomodu, "Top Management Commitment And Empowerment of Employees in TQM İmplementation", *Industrial Engineering - Quality and Environmental Management,* Sayı:9, 2008. http://bada.hb.se/bitstream/2320/3756/1/NjieFonAwomodu.pdf E.T.31.12.2011

Obeng, Kofi ve Isaiah Ugboro, "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study",*Journal of The Transportation Research Forum*, Cilt: 57, Sayı: 2, 2003.

Oktay, Ercan ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, 2003. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ercan%20Oktay%20-%20Hasan%20G%C3%9CL/403-428.pdf E.T.09.03.2012

Oliver, Nick, "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development",*Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 63, 1990.

Ollikainen, Mikael ve Juha Varis, "Employee Empowerment in Reducing Production Error Amount in Sheet Metal Fabricating Industry", *Mechanika*, Cilt: 62, Sayı: 6, ISSN 1392 – 1207, 2006. http://internet.ktu.lt/ lt/mokslas/zurnalai/ mechanika/mech_62/Varis662.pdf E.T. 10.12.2011

Ongori, Henry, "Managing Behind The Scenes: A View Point On Employee Empowerment", *African Journal of Business Management*, Cilt: 3, Sayı: 1, ISSN: 1993-8233, 2009. http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf 2009/Jan/Ongori.pdf E.T. 17.12.2011

Ökten, Sultan Süleyman, *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Özbek, Anıl, *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Özbek, Mehmet Ferhat ve Gözde Kosa, "Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personeli Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 34, 2009. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi34/9ozbekkosa.pdf E.T.28.10.2011

Özcan, Esen Burcu, *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Özçelik, Firuzhan, *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Özçelik, Funda ve Halis Ertürk, "Yalın Üretim İşletmeleri İçin Değer Akış Yönetimi ve Değer Akış Maliyetlemesi (DAM)", *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 2, 2010. http://iibfdergi.uludag.edu.tr/download_pdf.php?id =30&f=30_rev1.pdf E.T.19.10.2011

Özdaşlı, Kürşat, *Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta ve Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2002

Özdemir, Fatma, "Yığışım İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Bilişim Teknolojilerinin Etkisi: Mermer Sektörü Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 5, 2011. http://edergi.sdu.edu.tr/ index.php/sduvd/article/view/2834/2526 E.T.17.01.2012

Özdevecioğlu, Mahmut ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 28, 2007. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi28/mozdevecioglu.pdf E.T.06.01.2011

Özen, Üstün, "Organizasyonlarda Personel Eğitimi İçin Geleneksel Yöntemden E-Öğrenmeye Geçiş, *Ekev Akademi Dergisi,* Sayı: 12, 2002. http://asosindex. com/journal-article-abstract?id=7529 E.T.09.06.2011

Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım,* Nobel Yayın Dağıtım, ISBN:978-605-397-070-5, 2010.

Özgen, Hüseyin ve Murat Türk, "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:4, 1997.http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU2MDUzMDUw E.T.19.07.2010

Özkalp, Enver, "Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı", *Kamu-İş Dergisi,* Cilt:7, Sayı:2, 2003. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7213.pdf E.T.18.11.2010

Özkaya, Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Karaa, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültes*i *Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt: 13, Sayı: 2, 2006.http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C13S22006/MOOIDKEK.pdf E.T.20.10.2011

Özler, Derya Ergun, Ceren Giderler Atalay ve Meltem Dil Şahin, "Mobbing' in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı: 22, 2008. http://sbe.dumlupinar.edu.tr/22.pdf E.T. 10.09.2011

Özmen, Ö. Timurcanday, Pınar S. Özer ve Ömür Y. Saatçioğlu, "Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma", *İşletme Fakültesi Dergisi,* Cilt: 6, Sayı: 2, 2005. http://web.deu.edu.tr/isletme/ifddergi/web_files/62114.pdf E.T. 08.02.2011

Öztürk, Aslı, *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Öztürk, Dilek, *Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Uygulamadan Bir Örnek,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Öztürk, Mehtap, *Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Özutku, Hatice, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* Cilt: 37, Sayı: 2, 2008. http://iudergi.com/tr/index.php/isletme/article/view/13839/13053 E.T.24.01.2012

Palankök, Nezihe Yaşar, *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk,* Yayımlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Passarelli, Giovanni, "Employees' Skills and Organisational Commitment", *International Business Research,* Cilt: 4, Sayı: 1, 2011. www.ccsenet.org /journal/index.php/ibr/article/download/7785/6440 E.T.06.01.2012

Patah, Mohd Onn Rashdi Abd, Razlan Adli Zain, Dahlan Abdullah ve Salleh Mohd Radzi, "An Empirical Investigation Into The Influences of Psyhological Empowerment and Overall Job Satisfaction on Emloyee Loyalty: The Case of Malaysian Front Office Receptionists", *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts,* 2009. http://www.jthca.org/Download/pdf/V1%20IS3/ chap%203.pdf E.T.11.02.2012

Patır, Sait, "Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 23, Sayı: 4, 2009.

Pattanayak, Durgesh ve K. Maddulety, "Effect of TQM on Customer Satisfaction in Indian Banking Industry: A Literature Review", *European Journal of Business And Management,* Cilt: 3, Sayı: 2, 2011. http://www.iiste.org/ Journals/index.php/EJBM/article/download/164/47 E.T: 3.01.2012

Pehlivan, İnayet, "Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları (İş Zenginleştirme- İş Genişletme- İşi Dönerli Verme)", http://dergiler.ankara. edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf E.T.30.01.2012

Pelit, Elbeyi, "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı: 25, 2011 http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi25/PEL%C4%B0T,%20Elbeyi. pdf E.T. 18.02.2012

Pelit, Elbeyi, *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Perçin, Mehmet, *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlein Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Pocket, Mentor, *Çalışanları Elde Tutmak,* Harvard Business School Press, Çev.Melis İnan, Optimist Yayınları, Mart 2011.

Pocket, Mentor, *Geri Bildirim,* Harvard Business School Press, Çev. Ahmet Kardam, Optimist Yayınları, Ocak 2011.

Poyraz, Kemal ve Bülent Kama, "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 13, Sayı: 2, 2008. http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008_2_9.pdf E.T.08.09.2011

Ravichandran, Swathi ve Shirley Gilmore, "To Empower or Not To Empower: The Case of Students Employed in One Midwestern University's Dining Services", 2006 http://fsmec.org/wp-content/uploads/2011/09/Ravichandran Gilmore2006.pdf E.T.19.02.2012

Rawat, Preeti S. "Effect of Psychological Empowerment On Commitment of Employees: An Empirical Study" , *2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences,* Cilt: 17, 2011. http://www.ipedr.com/vol17/26-CHHSS%202011-H10008.pdf E.T.02.02.2012

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger ve Stephen Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86, Sayı: 5, 2001 http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/04_Affective_Commitment_to_the_Organization.pdf E.T.08.12.2010

Roberson, M. Elaine Badcock ve Oriel J. Strickland, "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Citizenship Behaviors", *The Journal of Psychology*, Cilt: 144, Sayı: 3, 2010. http://sigittaruna.files.wordpress.com/2011/07/jurnal4-charismaticleadership 2.pdf E.T.18.02.2012

Roseline, Mmakgomo ve Laka Mathebula "Modelling The Relationship Between Organizational Commitment Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust", *Journal of Human Resources Management*, 2004. http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07062004-112817/unrestricted/00thesis.pdf E.T. 05.11.2011

Rousseau, Vincent ve Caroline Aube, "Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions", *The Journal of Social Psychology*, Cilt: 150, Sayı: 4, 2010.

Sabuncuoğlu, Ebru Tolay, "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 2007. http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M13.pdf E.T.07.12.2011

Sadri, Golnaz, "Empowerment For The Bottom Line", *Industrial Management*, Cilt:53, Sayı: 1, 2011.

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

Sarkar, Shulagna, "Employee Empowerment in The Banking Sector", *The IUP Journal of Management Research*, Cilt: 8, Sayı: 9, ISSN: 0972-5342, 2009.

Sarıaltın, Hatice ve Aydın Yılmazer, "Orta Kademe Yöneticilerin Güçlendirme Algıları ve Güçlendirme Uygulamasında Üstlendikleri Roller: Adapazarı ve Kocaeli Bölgesi Otomotiv Sektör Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı:18, 2007.

Sarıdede, Ufuk ve Şöheyda Doyuran, "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/345.pdf E.T. 05.01.2012

Saruhan, Şadi Can ve M. Volkan Türker, " Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik Mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?, Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 22-24 Mayıs 2003.

Sayın, Erol R. ve Tayyar, D. Şen, *Yönetim Bilgi Sistemi* ,2. Baskı, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Schneier, Craig, Craig J. Russell, Richard W. Beatty ve Llyod, S. Baird, " The Training and Development Sourcebook", *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When,*Derleyen: David E. Bowen ve Edward E. Lawler III Human Resource Development Press, 1994, s.415-417. E.T. 10.01.2012

Seçgin, Yılmaz, *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Seibert,Scott E., Seth R. Silver ve W.Alan Randolph, "Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction", *Academy of Management Journal,* Cilt: 47, Sayı: 3, 2004. http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.134.4256&rep=rep1&type=pdf E.T.22.12.2011

Sezgin, Ferudun, " School Culture As A Predictor of Teachers' Organizational Commitment", *Gazi Üniversitesi Journal of Education and Science,* Cilt:35, Sayı: 156, 2010. http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/ article/ view File/248/22 ET.12.03.2011

Shafiezadehgarousi, Reza, "The Empowerment, Ongoing Limits and Consequences in Financial Services", *Review of Management Innovation & Creativity,* Cilt: 4, Sayı: 11, 2011.

Shahnawaz, M. G. ve Rakesh C. Juyal, "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Cilt: 32, Sayı: 3, 2006. http://medind.nic.in/jak/t06/i1/jakt06i1p171.pdf E.T.20.03.2011

Sharma, Manoj ve Gurvinder Kaur, "Workplace Empowerment and Organizational Effectiveness: An Empirical Investigation of Indian Banking Sector", *Academy of Banking Studies Journal*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2011. http://www.alliedacademies.org/Publications/Papers/ABSJ_Vol_10_No_2_2011%20p%20105-120.pdf E.T.14.01.2012

Sığrı, Ünsar, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt:7, Sayı:2, 2007. http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=758&part=1 E.T.07.03.2011

Singh, Bhupinder, P. K. Gupta ve Sushila Venugopal, "Organisational Commitment: Revisited", *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology,* Cilt: 34, Sayı:1,2008. http://medind.nic.in/jak/t08/i1/jakt08i1p57.pdf E.T. 15.10.2011

Sometch, Anit ve Anat Drach - Zavahy, " Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* Cilt: 77, 2004.

Somuncu, Funda, *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Soysal, Abdullah, "İş Yaşamında Stres", *Çimento İşverenler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:3 2009. http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf E.T.31.01.2012

Sönmez, Alper, *Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak / Burdur Bölgesi 3S Plazalar Örneği,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Spreitzer, Gretchen, M."Psychological Empowerment in The Workplace:Dimensions Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Cilt: 38, Sayı: 5, 1995. http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Psych Empowerment. pdf E.T.04.01.2011

Spreitzer, Gretchen, M., " Social Structural Characteristics of Psychohological Empowerment", *Academy of Management Journal,* Cilt: 39, Sayı: 2, 1996. http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/socialstruct.pdf E.T.18.01.2011

Spreitzer, Gretchen, M., "Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work",The Sage Handbook of Organizational Behavior, 2008. http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/handbook%20of%20ob%20empowerment.pdf E.T.23.02.2011

Spreitzer, Gretchen M. ve David Doneson, "Musings on The Past and Future of Employee Empowerment**",** Forthcoming in the Handbook of Organizational Development, Tom Cummings ed., Thousand Oaks: Sage, 2005. http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Musings%20on%20Empowerment.pdf E.T.12.10.2011

Spreitzer, Gretchen, M., Mark A. Kizilos ve Stephan W. Nason, "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychohological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", *Journal of Management*, Cilt: 23, Sayı: 5, 1997. http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/Dimensional Analysis.pdf E.T.29.02.2011

Spreitzer, Gretchen M., Suzanne C. De Janasz ve Robert E. Quinn, "Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership", *Journal of Organizational Behavior,* Cilt: 20, 1999. http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/job.pdf E.T. 16.06.2011

Srıvastava, Abhıshek, Kathryn M. Bartol ve Edwin A. Locke, "Empowering Leadership ın Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance", *Academy of Management Journal,* Cilt:49, Sayı: 6, 2006.

Stander, Marius W. ve Sebastiaan Roothmann, "Psychological Empowerment of Employees in Selected Organisations in South Africa", *SA Journal of Industrial Psychology,* Cilt: 35, Sayı: 1, ISSN: 2071-0763, 2009. http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S207107632009000100022&script=sci_arttext E.T.13.12.2011

Sutherland, Rı Tte, Gideon, P. De Bruin ve Freddie Crous, " The Relation Between Conscientiousness Empowerment and Performance", *SA Journal of Human Resource Management,* Cilt: 5, Sayı: 2, 2007. http://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/download/120/118 - E.T.22.12.2011

Şahin, Nilüfer, *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Şenel, Özlem, *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Şenturan, Şermin, " İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri ", *Kamu-İş Dergisi,* Cilt: 8, Sayı: 3, 2005. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/834.pdf E.T. 10.02.2012

Şimşek Savaş, "Örgütlerde Personel Güçlendirme ve Emniyet Örgütünde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Belirlenmesine Yönelik Öneriler", 2006 www.egm.gov.tr/apk/dergi/42/makale/Savas_SIMSEK.htm E.T. 21.08.2010

Tak, Bilçin ve Aydem Çiftçioğlu, "Algılanan Örgütsel Prestij İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 18, 2009.

Tarakçıoğlu, Serdar, Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, " Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi* Cilt:2, Sayı:1, 2010. http://www.isarder.org/tr/2010cilt2no1/a11.pdf E.T.15.10.2011

Tavşancıl, Ezel, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi,* 3. Baskı, Nobel Yayım Dağıtım, Ekim 2006.

Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar ve İrfan Yazıcıoğlu, " Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Kamu-İş Dergisi,* Cilt: 9, Sayı: 4, 2008. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/948.pdf E.T.12.10.2011

Tayfun, Ahmet, Karabey Palavar ve Serdar Çöp, " İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* Cilt:2, Sayı:4, 2010. http://www.isarder.org/tr/2010cilt2no4/a11.pdf E.T.14.04.2011

Tekin, Yasemin ve Rüya Ehtiyar, "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", *Journal of Yaşar University,* Cilt: 24, Sayı: 6, 2011. http://joy.yasar.edu.tr/makale/no24_vol6/6.yasemin_tekin.pdf E.T.18.02.2012

Tella, Adeyinka, C. O. Ayeni, S. O. Popoola, "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", *Library Philosophy and Practice*, ISSN:1522-0222,2007. http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/tella2.pdf E.T.12.08.2011

Tengilimoğlu, Dilaver ve Fatma A. Mansur, "İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, 2009. http://www.kenancelik.com/documents/4DILAVER_TENGILIMOGLU.pdf E.T.23.12.2011

Thomas, Kenneth W. ve Velthouse, Betty A. "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretative' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Cilt: 15, Sayı: 4, 1990.

Toğran, F. Emrah,*A Study on The Effects of Loyalty To Supervisor To Organizational Commitment: An Evidence From Turkish Automotive Endustry,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Tok, Türkay Nuri, *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004.

Topaloğlu, Melih, Hakan Koç ve Ercan Yavuz, "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 4, 2008. http://www.kamu-is.org.tr/pdf/949.pdf E.T. 06.08.2011

Topçu, Ömür Gündüz, *İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma,* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Tsai, Philip Cheng-Fei, Yu-Fang Yen, Liang-Chih Huang ve Ing- Chung Huang, "A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in The Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective", *Journal of World Business,* Cilt: 42, 2007. http://researcher.nsc.gov.tw/public/9501351/Data/ 02147474 771.pdf E.T.06.01.2012

Tuna, Özlem ve Mehmet Akif Çakırer, "Öğrenen Organizasyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Öğrenen Organizasyon Olabilme Potansiyelinin İncelenmesi" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı:2,2008.http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/102/13.pdf E.T.23.03.2011

Tunç, Tülin, *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ile Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki : Bir Üniversite Hastanesi Örneği,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Tuuli, M. Morgan ve Steve Rowlinson,"Performance Consequences of Psychological Empowerment, *Journal of Construction Engineering and Management,* Cilt: 135, Sayı: 12, 2009.

Türengül, Mehmet, "Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış (Klasik- Neoklasik- Modern- Neomodern Yaklaşımlar", *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, 2005. http://fbe.dpu.edu.tr/dergi_son/sayilar/fbe_sayi9/ 11 yeni.pdf E.T.02.04.2011

Türker, Volkan, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Eğitim: Yetiştirme ve Geliştirme", http://www.volkanturker.com.tr/ikyders/06_IKY_Egitim-Yetistirme Gelistirme.pdf E.T. 26.03.2012

Ugboro, Isaiah O., "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing", *Institute of Behavioral and Applied Management,* Cilt: 7, Sayı: 3, 2006. http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/jbam_ 7_3_1_organizational_commitment.pdf E.T. 03.07.2011

Ugboro, Isaiah O. ve Kofi Obeng, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study, *Journal of Quality Management*, Cilt: 5 2000. http://xuhrd.wikispaces.com/file/view/Ugboro_Isaiah_O+article.pdf E.T.03.01.2012

Ulaş, Sema, *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2002. http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/semaulas.pdf E.T.09.01.2012

Ulutaş, Mehmet, "Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* Cilt:15, Sayı: 21, 2011. http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=17548 & part=1 E.T. 18.02.2012

Uner, Sarp. ve Sevgi Turan, "The Construct Validity and Reliability of The Turkish Version of Spreitzer's Psychological Empowerment Scale", *BMC Public Health,* Cilt: 10, 2010. http://www.springerlink.com/content/j33226gt71348052/fulltext.pdf E.T. 06.08.2011

Uyar, Şükrü, *Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları (Düzce İli Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.

Uyguç, Nermin ve Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 19, Sayı: 1, 2004. http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1141031232_1.pdf E.T.01.02.2011

Uygur, Akyay, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* Sayı:1, 2007. http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2007/ Sayi1/71-85.pdf E.T.14.11.2011

Uygur, Akyay, *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık,* 1. Baskı, Barış Platin Kitabevi, ISBN: 978-9944-137-28-7, 2009.

Uygur, Akyay, *Yönetim ve Organizasyon,* 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 978-975-591-830-3, 2010.

Uygur, Akyay ve Gonca Kılıç, "A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: An Application Towards The Personnel in The Central Organization for Ministry of Health in Turkey", *Ozean Journal of Applied Sciences*, Cilt: 2, Sayı: 1, ISSN: 1943-2429, 2009. http://www.ozelacademy.com/OJAS_v2n1_13.pdf E.T.12.01.2012

Uzun, Özlem ve Elif Yiğit, "Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 6, Sayı: 1, 2011. http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=11258&part=1 E.T.17.01.2012

Ülgen, Hayri ve Kadri Mirza, *İşletmelerde Stratejik Yönetim,* 3. Baskı, Literatür Yayınları, Mart 2006.

Ünsar, Sinan, "Liderlik ve Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Bir Çalışma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt: 9, Sayı: 2, 2007

Vasugi, S. P. Manicka, S. F. Kaviatha ve R. Prema, "An Empirical Investigation on Employee Empowerment Practices in Indian Software Industries, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business,* Cilt: 2, Sayı: 11, 2011.

Xu, Lihua ve Larry Shawn Bassham, "Reexamination of Factor Structure and Psychometric Properties of the Three-Component Model of Organizational Commitment", *North American Journal of Psychology*, Cilt:10, Sayı:2,2010

Wasti, Arzu, "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi", *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs 2000.

Wasti, Arzu, "Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Cultural Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 76, 2003. http://wenku.baidu.com/view/b5154d20aaea998fcc220ece.html?from=related E.T.08.07.2011

Weibo, Zheng, Sharan Kaur ve Wei Jun, "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009)", *African Journal of Business Management*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2010 .http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2010/Jan/WeiBo%20et%20al.pdf E.T. 10.06.2011

Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik, "A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 2007.

Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, 2005. http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=221 E.T.26.02.2012

Yang, Seung-Bum ve Keon - Hyung Lee, "Linking Empowerment and Job Enrichment to Turnover Intention: The Influence of Job Satisfaction", *International Review of Public Administration*, Cilt: 14, sayı: 2, 2009. http://www.kapa21.or.kr/data/data_download.php?did=4012E.T. 11.08.2011

Yaş, Sedef Zeyrekli, *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Sağlık Sektöründe Uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin Karşılaştırılması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Yatkın, Ahmet, "Kamu Yönetiminde Bireysel Performans ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme", *E Journal of New World Sciences Academy,* Cilt:4, Sayı, 2, 2009.

Yavaşgel, Emine, Tuncer Özdil ve Uğur Önal, "Çoklu Kültürel Ortamlarda Örgütsel Bağlılığı İnşaa Eden Faktörler", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* ISSN. 1309-8039, Cilt: 3, Sayı: 2, 2011. http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2011_2/emine_yava sgel.pdf E.T.16.01.2012

Yavuz, Ercan, *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Yavuz, Ercan, "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009. http://www.isarder.org/isardercom/cilt1_no2/d44.pdf E.T.15.11.2011

Yavuz, Ercan ve Cüneyt Tokmak, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* Cilt: 1, Sayı: 2, 2009.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Işıl Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009. http://isarder.org/tr/cilt1_no1/a1.pdf E.T.27.11.2011

Yıldırım, Selahittin, *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Yukl, Garry A. ve Wendy S. Becker , "Effective Empowerment in Organizations", *Organization Management Journal*, Cilt: 3, Sayı: 3, ISSN 1541-6518, 2006. http://www.ascld.org/files/Becker%20ASCLD.pdf 24.12.2011

Yüceler, Aydın, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22 2009.http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2009/22/YUCELER.PDF E.T. 27.02.2012

Yüksel, Kağan Emre, *Yalın Üretim ve Bazı Yalın Üretim Teknikleri (Smed, Tvb, Tek-Parça Akış, Kalite Çemberleri)*, Yayımlanmamış Tez Projesi, Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, 2000. http://www.tpmdanismanlik.com/yal_n__retim_4.pdf E.T. 02.02.2012

Yüksel, Murad ve Bedriye Tunçsiper, "The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace", *International Review of Management and Marketing*, ISSN: 2146-4405, Cilt: 1, Sayı: 3, 2011. http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/33/30 E.T.15.10.2011

Yüksel, Öznur ve Hakan Erkutlu, "Personeli Güçlendirme - Empowerment", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2003. http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/5/1/9.pdf E.T.10.01.2010

Zahrani, Abdullah Al, " Psyhological Empowerment and Workplace Learning: An Empirical Study of Saudi Telecom Company", *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences*, Sayı:42, ISSN.1450-2275 2011. http://www.eurojournals.com/EJEFAS_42_05.pdf E.T. 24.12.2011

Zencir, Ebru, *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Zhang, Xiaomeng. and Kathryn M. Bartol, "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psyhological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal,* Cilt: 53, Sayı: 1, 2010.

http://searchmanufacturingerp.techtarget.com/definition/lean-production,2002 E.T.08.12.2011

http://etd.uwc.ac.za/usrfiles/modules/etd/docs/etd_init_5116_1174552058.pdf, 2005 E.T. 18.09.2011

http://www.managementstudyguide.com/employee-empowerment.htm E.T.08.12.2011

http://www.okanacar.com/G%C3%9CN%C3%9CM%C3%9CZ%20%C4%B0%C5%9ELETMELERDE%20KADEME%20AZALTMA%20UYGULAMASININ%20NEDEN%20VE%20SONU%C3%87LARI.doc E.T. 11.06.2011