ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL GÜÇ ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

ÖZLEM TELLİ DURSUN

YÜKSEK
LİSANS TEZİ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

AKSARAY
ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ

MAYIS, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren altı (6) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Özlem

Soyadı : TELLİ DURSUN

Bölümü : Kamu Yönetimi

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

TürkçeAdı: Çalışanların Kişisel Güç Algısının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

İngilizce Adı: The Relationship of employees' perceived empowerment on organizational commitment

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Özlem TELLİ DURSUN

İmza :.....

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Özlem TELLİ DURSUNtarafından hazırlanan "Çalışanların Kişisel Güç Algısının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi" başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans olarak kabuledilmiştir.

Danışman: Yard. Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR
(Kamu Yönetimi Anabilim Dalı,Aksaray Üniversitesi) .....

Üye: Yard. Doç. Dr. H. Alpay KARASOY
(Sivil Havacılık Yüksekokulu, Selçuk Üniversitesi) .....

Üye: Yard. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ
(İ.İ.B.F Fakültesi İşletme Bölümü, Aksaray Üniversitesi) .....

Tez Savunma Tarihi: 12.05.2017

Sosyal bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..25.05.2017...tarih ve ..2017/24-8.....
sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrenci
Özlem TELLİ DURSUN
İmza

Sosyal Bilimler EnstitüsüMüdürü
Yrd. Doç. Dr.Sevilay USLU DİVANOĞLU
İmza

iii

TEŞEKKÜR

Tez konusunun belirlenmesinde ve tezin hazırlanmasında bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan ve sorduğum sorulara içtenliğiyle cevap veren kıymetli hocam ve danışmanım Yard. Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR' a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte yanımdan hiçbir zaman ayrılmayan, bana her konuda sabrıyla destek olan ve gece gündüz kahrımı çeken başta eşim olmak üzere tüm aileme ve de varlığıyla bana güç veren canım kızıma teşekkür ederim.

Araştırma çerçevesinde büyük yardımları dokunan Yard. Doç. Dr. H. İbrahim DURSUN'a, anket çalışmasını gerçekleştirdiğim Aksaray İl Özel İdaresi ve Özel Aksaray Hastanesi Personeline, son olarak araştıma ile ilgili bulguların SPSS istatistik programıyla hesaplanmasında ve analizlerinin yapılmasında yardımlarını bizden esirgemeyen Yard. Doç. Dr. Vesile ÖZÇİFTÇİ' ye ve Doç. Dr. Eyüp AKIN' a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL GÜÇ ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Özlem TELLİ DURSUN

Aksaray Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR

Bu çalışmada, çalışanların kişisel güç algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir. Kişisel güç algısı, çalışanlarla gücün paylaşılması olarak ifade edebileceğimiz personel güçlendirme uygulamaları üzerine yapılan çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Kişisel güç algısı boyutlarına Thomas ve Velthouse'un 1990 tarihli çalışmasından yola çıkan Spreitzer tarafından son şekli verilmiştir. Spreitzer psikolojik güçlendirme olarak saptadığı olgunun algısal boyutlarını anlam, yetkinlik, özerklik ve etki şeklinde sıralamıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı ise, çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı psikolojik tutumları ile ilgilidir. Bu kavram üzerine Allen ve Meyer tarafından yapılan çalışmada üç unsur saptanmıştır. Bunlar çalışanların örgüt içinde bulunmaktan dolayı mutlu olmaları şeklinde ifade edebileceğimiz duygusal bağlılık, örgütten ayrılmayı bir maliyet ve risk olarak görmeleri olarak ifade edebileceğimiz devamlılık bağlılığı ve çalışanın örgüte karşı çeşitli nedenlerle duyduğu minneti ifade eden normatif bağlılıktır.

Bu iki olgu ve bunların boyutları arasındaki çapraz ilişkileri incelemek amacıyla bir kamu kurumunda ve bir de özel sektör kuruluşunda anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları; faktör analizi, güvenilirlik analizi, geçerlilik analizi ve korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Genel olarak, algılanan güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu; fakatbuilişkininortadüzeydebirilişkiolduğuortayakonulmuştur.

2017, 107 sayfa

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, kişisel güç algısı, örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

Master of Science Thesis

THE RELATIONSHIP OF EMPLOYEES' PERCEIVED EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Özlem TELLİ DURSUN

Aksaray University
Graduate School of Institute of Social Sciences
Department of Public Administration

Supervisor: Asist. Prof. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR

In this study, the relationship of employees' perceived empowerment over organizational commitment was examined. Perceived empowerment is an extension of studies based on empowerment of employees that can be identified as a practice of power-sharing with employees. The dimensions of perceived empowerment were determined by Spreitzer who took the study carried out in 1990 by Thomas and Velthouse as a leading point. Spreitzer identifying the phenomenon as psychological empowerment comprised its dimensions as the cognitions of meaning, competence, self-determination, and impact.

On the other hand, the concept of organizational commitment is associated with the attitudes of employees toward their works and organizations. Allen and Meyer identified three components in their study on the subject. These components are defined as the affective commitment which represents the employees' happiness for being in the organization, continuance commitment which situates leaving the organization as a cost and risk, and normative commitment which is the gratitude of employees toward their organizations for various reasons.

A questionnaire survey was carried out in a public and a private organization to inquire about the cross-relationships between these two concepts and their components. The findings were evaluated through the means of factor analysis, validity analysis, reliability analysis and finally correlation analysis. In general, it was determined that there exists a relationship – however moderate—between perceived empowerment of employees and their organizational commitment.

2017, 107 pages

KeyWords: Empowerment, perceived empowerment, organizational commitment

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİNFORMU ..... İ

ETİK İLKELERE UYGUNLUKBEYANI..... İİ

JÜRİ ONAY SAYFASI.....**HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.**

TEŞEKKÜR.....İV

ÖZET V

ABSTRACT.....Vİ

TABLOLAR DİZİNİ..... Xİİ

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... Xİİİ

KISALTMALAR DİZİNİ.....XİV

GİRİŞ 1

LİTERATÜR ÖZETİ..... 3

BÖLÜM I..... 6

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME 6

1.1. PERSONEL GÜÇLENDİRME KAVRAMI..... 6

1.2. PERSONELİ GÜÇLENDİRME NEDENLERİ..... 8

1.3. PERSONELİN GÜÇLENDİRİLMESİNİ DESTEKLEYEN ÖRGÜTSEL ÇEVRE ÖZELLİKLERİ 9

1.4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE İLGİLİ SINIFLANDIRMALAR 10

1.4.1. Yapısal Güçlendirme 10

1.4.2. Psikolojik Güçlendirme 12

1.4.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları 12

1.4.3.1. Anlam (Meaning) 12
1.4.3.2. Yetkinlik (Competence) 13
1.4.3.3. Özerklik (Self-determination) 13
1.4.3.4. Etki (İmpact) 13
1.4.4. Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları 14
1.4.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi 14
1.4.4.2. Sorumluluk 14
1.4.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması 15
1.4.4.4. Yenilik 15
1.4.4.5. Ortak Hedeflere Yöneltme ve Yönelme 16
1.4.4.6. Çalışanlara Güven Aşılama 16
1.4.4.7. Eğitim ve Geliştirme 16
1.4.4.8. Açık Bir İletişim Ortamı 17
1.4.4.9. Takım Çalışması 17
1.4.4.10. Çalışma Ortamında Esneklik 18
1.4.4.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme 18
1.4.4.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme 18
1.4.4.13.Performansla İlgili Geribildirim Yapma 19
1.4.5. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi 19
1.4.5.1. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme 19
1.4.5.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme 20
1.4.5.3. Katılım ve Personel Güçlendirme 21
1.4.5.4. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme 21
1.4.6. Personel Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler 22
1.4.6.1. Örgütsel Özellikler 22
1.4.6.2. Yönetici Özellikleri 24

1.4.6.3. Personel Özellikleri 25
1.4.7. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar 25
1.4.8. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Personel Güçlendirmeye YönelikEleştiriler 26
1.4.8.1. Personel Güçlendirmenin Faydaları 26
1.4.8.2. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler 27
BÖLÜM II 29
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 29
2.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ 29
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI 31
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 31
2.2.1.1.Etzioni'nin Sınıflandırması 32
2.2.1.2.Kanter'in Sınıflandırması 32
2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması 34
2.2.1.4.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması 35
2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 38
2.2.2.1. Becker'in Sınıflandırması 38
2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması 40
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları 40
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR 41
2.3.1. Mesleğe Bağlılık 41
2.3.2. Yapılan İşe Bağlılık 42
2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık 42
2.3.4. Sadakat 42
2.3.5. İtaat 43
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 44

2.4.1. Kişisel Faktörler 45
2.4.1.1. İş Beklentileri 45
2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme 45
2.4.1.3. Kişisel Özellikler 46
2.4.2. Örgütsel Faktörler 49
2.4.2.1.İşin Niteliği ve Önemi 49
2.4.2.2.Yönetim ve Liderlik 50
2.4.2.3.Ücret Düzeyi 50
2.4.2.4.Gözetim 51
2.4.2.5.Örgüt Kültürü 51
2.4.2.6. Örgütsel Adalet 52
2.4.2.7. Örgütsel Ödüller 52
2.4.2.8. Takım Çalışması 53
2.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması 54
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler 54
2.4.3.1. Profesyonellik 54
2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları 55
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI 56
2.5.1. Bağlılık ve Performans 56
2.5.2. Bağlılık ve İşe Devamsızlık 57
2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma 58
2.5.4. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık 58
2.5.5. Ilımlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık 59
2.5.6. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık 59
2.6. GÜÇLENDİRME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ 60
BÖLÜM III 62

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ..... 62
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 62
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 62
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 62
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ 63
3.5. VERİLER VE TOPLANMASI 66
3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER..... 66
3.7. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR 67
3.7.1. Demografik Analiz 67
3.7.2. Personel Güçlendirme İçin Faktör Analizi 69
3.7.3.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi 71
3.7.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi 76
TARTIŞMA VE SONUÇLAR 79
KAYNAKLAR 82
EKLER..... 104
EK1. 105

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Personel Güçlendirme Nedir, Ne Değildir? 8

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 44

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Sayı ve Yüzde Dağılımları 68

Tablo 4. Personel Güçlendirme İçin Faktör Analizi 71

Tablo 5. Personel Güçlendirme İçin Özdeğer ve Açıklanan Varyans 73

Tablo 6. Personel Güçlendirme İçin KMO ve Bartlett Testi 73

Tablo 7. Personel Güçlendirme İçin Güvenilirlik Analizi 73

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi 74

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık İçin Özdeğer ve Açıklanan Varyans 75

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık İçin KMO ve Bartlett Testi 75

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık İçin Güvenilirlik Analizi 75

Tablo 12. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi 76

Tablo 13. Korelasyon Katsayılarına Göre İlişki Dereceleri 76

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 1. ARAŞTIRMANIN MODELİ 64

KISALTMALAR DİZİNİ

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamının en önemli özelliklerinden biri, değişen dünya koşullarında, örgütlerin başarısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen insan unsurudur. İnsan kaynaklarına önem veren örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmekte, örgütle işgörenlerin amaçlarını birleştirebilmektedir. Teknolojinin hızla ilerlemesi, örgütler arasındaki rekabetin artması, teknolojiyi ve bilgiyi kullanan işgörenlerin her geçen gün önem kazanmasına yol açmıştır. Örgütte farklılık oluşturan bu işgörenlerin örgütte tutulmaları zorunluluk haline gelmiştir. Büyük bilgi birikimi ve tecrübeye sahip işgörenlerin rekabetçi ortamda örgütte kalmasını sağlayan şey paranın haricinde örgüte olan bağlılığıdır.

Günümüzde, tam olarak açık bir tanımı geliştirilmemiş olmasına ve bir miktar kafa karışıklığına sebebiyet vermesine karşın örgütsel bağlılık olgusunun hem uygulama dünyasında ve hem de akademisyenler arasında bir ilgi odağı olduğu görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 37-61). Schwenk (1986)'da yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığa "Kişilerin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül ve ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği" şeklinde genel bir tanım getirmiştir. İşgörenlerin kendilerini bulundukları örgüte ait hissetmeleri için yaptıkları işi benimsemeleri gerekmektedir. İşgörenin örgütü benimseme noktasında örgütün üzerine düşen; örgütün çalışanları anlaması, kişisel özelliklerine ve yeteneklerine değer vermesi, örgüt içerisinde fark yaratmaları için gerekli koşulları sağlaması diğer bir söylemle işgörenini güçlendirmesi gerekmektedir.

Personel güçlendirme kavramının ise, pek çok yazar tarafından çok farklı tanımları yapılmıştır. Bunlardan birtanesi Vogt ve Murrel'e aittir. Vogt ve Murrel (1990: 8) çalışmasında, personel güçlendirme kavramını; "yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yolu ile bir organizasyondaki çalışanların karar verme yetkilerini arttırma ve çalışanları geliştirme süreci" olarak tanımlamışlardır. İşgörenlere ne kadar çok yetki, görev ve sorumluluk verilirse işgörenlerin kendilerine, bilgi ve yeteneklerine olan güvenleri artacak, böylece daha yüksek bir motivasyon düzeyine ulaşacaklar ve daha verimli bir

şekilde çalışacaklardır. Bu mantık yürütmenin doğal bir sonucu olarak, güçlendirilmiş işgörenin örgütüne bağlılığı artacaktır.

Bu çalışmada, özel ve kamu kurumunda anket yapılmış ve çalışanların kişisel güç algısının örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; öncelikli olarak konuyla ilgili tanımlar, kavramın tarihsel gelişim süreci, uygulama nedenleri, personelin güçlendirmeyi destekleyen ve zorunlu kılan örgütsel çevre özellikleri, güçlendirme kavramının temel unsurları, benzer kavramlarla ilişkisi, örgütlerde uygulama yöntemleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanması, personel güçlendirme uygulamaları için gereken özellikler, karşılaşılan sorunlar, faydaları ve uygulamaya yönelik eleştiriler ve son olarak da personel güçlendirmenin olumlu ve olumsuz sonuçları ile ilgili araştırmalar ele alınmıştır. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramının anlamı ve neden önemli olduğu, kavramın alt kategorileri, örgütsel bağlılık ile ilgili benzer kavramlar, nelerden etkilendiği, sonuçları ve güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise; personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Aksaray İl Özel İdaresi ve Özel Aksaray Hastanesi'nde çalışmakta olan personellere anket uygulanarak yapılan araştırma ölçeği ortaya konmuştur.

LİTERATÜR ÖZETİ

Güçlendirme kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle güç kavramının ele alınması gerekmektedir. Güçlendirme, birine güç verme anlamına gelmektedir. Güç ise birden fazla anlamda kullanılabilmektedir. Yasal olarak otoriteyi temsil etmekte olup yetkilendirme, kapasite, enerji ve motivasyon anlamlarında da kullanılmaktadır (Nixon, 1992: 667). Conger ve Kanungo "Empowerment Prosess: Integrating Theory and Practice" (1988: 471-482) başlıklı makalelerinde güç olgusunu güçlendirme sürecinin odağına yerleştirmişler ve örgüt içinde çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak karar verebilme ve bu kararları uygulayabilmeleri anlamında belirleyici konumda olmalarını, onlara güç verilmesi olarak nitelemişlerdir. Diğer yandan Greasley, Bryman, Dainty, Price, Soetanto ve King'in çalışmasında (2005), güçlendirme, gücün örgüt içinde en alt katmanlara kadar yayılması anlamında kullanılmıştır.

Personel güçlendirme (Empowerment) kavramının ise çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlamaları yapılmıştır. Örneğin bunlardan birinde; güçlendirme sadece bir güç yetki aktarımı olarak değil; aynı zamanda paylaşma, dayanışma, zorluklara ortak olma, geliştirme, ekip çalışması ve eğitim gibi yöntemlerle çalışanların örgüte sahip çıkmalarını, karar süreçlerime katılımlarını ve gelişimlerini kolaylaştırma şeklinde ifade edilmiştir (Vogt ve Murrel, 1990: 8). Gandz'a (1990: 74) göre de personeli güçlendirme, geleneksel olarak yönetimsel bir ayrıcalık olan karar verme veya onaylama yetkisinin organizasyon çalışanlarına da verilmesini ifade etmektedir. Doğan (2006: 32) ise, Personel güçlendirmeyi geleneksel emir-komuta tarzındaki köhne yönetim anlayışının terkedilmesi ve çalışanların potansiyellerinden maksimum düzeyde faydalanılarak örgütsel problemlerle daha etkin bir şekilde mücadele edilmesi olarak ele almıştır. Literatürde, personel güçlendirme ile ilgili en kapsamlı tanımlardan birisi Thomas ve Velthouse'a aittir. Personel güçlendirme çalışanlara güç vermeyi yetki vermeyi ifade eder. Aynı zamanda çalışanları harekete geçirmeyi, onlara enerji vermeyi de kastedebilir. Bu anlamı, terimin günümüzdeki motivasyonsal kullanımını da en iyi şekilde kapsamaktadır. Bizce, personel güçlendirme kavramı, çalışanların

güdülenmesinde klasik olmayan bir düşünceyi (paradigma) benimsediği için günümüzde popüler olmuş bulunmaktadır... Değişim, işletme yönetimini, çalışanların organizasyona bağlılığını, risk almalarını ve yenilik yapmayı (innovation) teşvik edecek bazı alternatif yönetim biçimleri araştırmaya zorlamış bulunmaktadır... (personeli güçlendirme kavramıyla getirilen) yeni paradigma çalışanların daha rahat (veya geniş) denetimlerini kapsar... Biz, personeli güçlendirme kavramının, yönetimin sahip olduğu bu yeni paradigmanın motivasyonsal içeriğine işaret ettiğini söyleyebiliriz" (Thomas ve Velthouse, 1990: 666-670). Doğan (2006: 165-189) güçlendirmenin öğrenen örgüt olabilmek için de önemli olduğunu çünkü güçlendirilmiş çalışanların sorumluluk hissinin onları işlere hâkimiyet ve öğrenme noktasında zorlayacağına işaret etmiştir. Ton ise doktora tezinde (2008), yöneticilerin çalışanları güçlendirebilmelerinin yolunun çalışanlara özgürlük tanınmasından, çalışanlarla bilgi paylaşılmasından, çalışanlara güven ve saygı duymaktan ve karar alma yetkisi vermekten geçtiğini ve bu çalışanların tüm potansiyellerini örgüt için kullanacağını ve bunun da örgüt için olumlu sonuçları olacağını vurgulamaktadır. Ceylan'ın 2002'deki çalışmasında da, sonuç almak açısından çalışanların eğitilmesinin temel bir gereklilik olduğu, ancak bunun da yeterli olmayacağı çalışanların da kendi potansiyellerine güvenmeleri, katılım, paylaşım ve işbirliğinin değerini benimsemeleri, değişime açık olmaları, önemli, yeterli ve yetenekli olduklarını hissetmeleri gerektiğine işaret edilmiştir.

Çalışanların, çalıştıkları kurumda(örgütte) kendilerini gösterebildiklerini ve farklı olduklarını hissetmelerini sağlayan personel güçlendirme anlayışı, çalıştıkları kuruma (örgüte) bağlılıklarının sağlanmasında önemli bir unsur olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramına baktığımız zaman ise çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Örnek olarak; güçlü bir şekilde bir örgütün mensubu olarak kalma arzusu, örgüt uğruna gayretli bir şekilde mesai harcamak ve örgütün değerlerinin ve hedeflerinin benimsenmesi, örgütsel bağlılık olarak nitelenmiştir (Mowday ve Steers (1979)'dan aktaran Karcıoğlu ve Türker, 2010: 127). Meyer ve Allen ise "çalışanların örgütle olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik durumun" örgütsel bağlılık olduğunu ifade etmişlerdir (Uzun ve Yiğit, 2011: 183). Ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili tezat düşüncelerde mevcuttur. Baysal ve Paksoy (1999)' daki makalesinde de örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır. "Örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir". Buna karşı bir görüş olarak Yüksel'in 2000 yılındaki çalışmasında, örgütsel bağlılığın çalışanların örgütlerine veya işletme sahibine sadakatten ibaret olmadığına, örgüte olumlu yönde katkı

yapmak içinçalışanların düşüncelerini açıklamaları ve çaba göstermeleri süreci de olduğuna işaret etmiştir. Dick ve Metcalfe (2001) deki çalışmasında, bir örgütün başarısında örgüte bağlılığın, ne kadar önemli bir faktör olduğuna dikkat çekilmiştir. Chow (1994)'de genel olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükselmesi ölçüsünde verimliliklerinin ve sorumluluklarının yükseldiğinin kabul edildiğini belirtmiştir. Poyraz ve Kama (2008) da örgütsel bağlılığın, hem örgütsel etkinlik ve hem de çalışanların mutluluğu üzerinde olumlu etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Örgütten ayrılmama azminin örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda daha yüksek olduğunu ve bu tür çalışanların bağlılık düzeyi düşük olanlara oranla daha yüksek performans sergilediklerini ifade etmişlerdir. Özbek bunlara ek olarak, güçlendirme uygulamalarının ve yönetimin desteğinin eksikliği durumunda örgütsel bağlılığın da gelişmeyeceğine işaret etmiştir.

BÖLÜM I

1. PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme kavramı özünde, küreselleşmenin ve rekabetin yoğunlaşmasının sonucu olarak yönetim alanında ortaya çıkmış bir uygulamayı ifade eder (Genç, 2004: 223). Kavramın literatürde farklı yazarlar tarafından yapılmış birçok farklı tanımı bulunmaktadır. "Empowerment" sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak ele alınan "Personel Güçlendirme" ya da "Yetkilendirme" kavramları ile "işi fiilen yapan kişinin o işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesinin önemi" vurgulanmış olmaktadır. Personel güçlendirme Doğan (2003: 13)'a göre geleneksel emir-komuta tarzındaki köhne yönetim anlayışının terkedilmesi ve çalışanların potansiyellerinden maksimum düzeyde faydalanılarak örgütsel problemlerle daha etkin bir şekilde mücadele edilmesi şeklinde anlaşılmalıdır. Bu uygulamayı Conger ve Kanungo (1988: 472), gücün transferi olarak tanımlamışlardır. Güçlendirmeyi bir süreç olarak ele alan Vogt ve Murrel (1990: 8)'e göre ise güçlendirme sadece bir güç yetki aktarımı değil; aynı zamanda paylaşma, dayanışma, zorluklara ortak olma, geliştirme, ekip çalışması ve eğitim gibi yöntemlerle çalışanların örgüte sahip çıkmalarını, karar süreçlerine katılımlarını ve gelişimlerini kolaylaştırma yöntemidir.

Greasley vd. (2005: 354-355) güç kavramını merkeze alarak, güçlendirmenin gücün örgüt içinde en alt katmanlara kadar yayılması olduğunu ifade etmişlerdir. Güç ifadesi ile genellikle anlatılmak istenen aslında yetkidir. Dolayısıyla güçlendirmek, bir başkasına güç vermek, yani yetki vermek olmaktadır. Güç aynı zamanda kapasite ve enerji anlamlarını da içrir. Bundan dolayı, Thomas ve Velthouse (1990: 666)'a göre güçlendirmeden bahsedebilmek için çalışanlara enerji vermek gerektiğini de unutmamalıdır. Bu amaçla öyle

aktif bir çalışma ortamı tasarımlanmalıdır ki çalışanlar hem işinin içeriğini ve hem de kendi rolünü belirleyebilme konumunda olmalıdır.

Doğan ve Kılıç (2007: 55), böyle bir ortamın çalışanların örgüte bağlılığı açısından da olumlu rol oynayacağına dair bir kanaate sahiptirler.

Güçlendirme bir hareket, bir faaliyet ve psikolojik bir durum olarak da ifade edilebilmektedir (Çalışkan, 2013: 94). Güçlendirmenin, çalışanların bireysel olarak veya takım halinde örgüt amaçlarına yönelik olarak çalışabildikleri bir örgüt ortamı oluşturmak anlamına geldiğini ifade eden Murat (2011: 116) bu faaliyetin beş noktadan oluştuğunu ifade etmiştir:

- Vizyon oluşturma,
- Öncelikleri doğru belirleme ve en yüksek etkinin elde edilebileceği yerlere odaklanma,
- Örgüt içinde arkadaşlık ilişkilerinin güçlendirilmesi,
- İletişim ağlarını genişletme
- Dâhili ve harici destek gruplarından faydalanma.

Güçlendirme kavramı ile ilgili olarak genellikle çalışanların duyguları gözardı edilmekte, gücün paylaşılması, yetkilendirmek ve güç vermek gibiolgularla yetinilmektedir. İşgörenlere yetki devretmenin tek başına ne kadar önemli olduğu veya bir anlam ifade edip etmediği tartışılmamaktadır. Aslında, güçlendirme uygulamalarının hedefine ulaşabilmesinde çalışanların gerçekten bunu isteyip istemedikleri, kendileri ile paylaşılan gücü ve çalışma koşullarını nasıl gördükleri öncelikli olarak ele alınmalıdır (Arslantaş, 2008).

Tablo 1. Personel Güçlendirme Nedir, Ne Değildir?

Nedir?	**Ne Değildir?**
"Anlaşılabilir bir vizyon, davranışlara yönelik rehberlik ve açıkça belirtilmiş sınırlar."	"Herkesin özgürce hareket edebileceği, istediğini yapabileceği ve kendi sınırlarını kendisini 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."
"Performans ve sonuçlara önem verilen bir ortam."	"Sonuçların önemsendiği, ekibin iyiliği için performans sorunlarının arka plana atıldığı bir ortam."
"İşi daha etkili bir biçimde yapabilmek için 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."
"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: (Baltaş, 2001: 146)

1.2. Personeli Güçlendirme Nedenleri

Drucker (1992)'e göre personel güçlendirme uygulamaları ve takım çalışmaları kaçınılmaz hale gelmiştir, çünkü bilginin ve uzmanlığıngünümüz örgütlerinde kritik bir yere sahip olması geleneksel hiyerarşik sistemlerin sürdürülebilirliği zorlaşmıştır. Coleman (1996: 30) da bu zorunluluğun kaynaklarını "rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim, işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması" olarak sıralamaktadır.

Harvey ve Bowin bu uygulamaya neden ihtiyaç duyulduğunu aşağıdaki nedenlere dayandırmışlardır (Harvey ve Bowin, 1996: 377; Daff,2001: 502):

- Özgür bir örgüt atmosferinin yenilikçilik için temel bir gereklilik olduğunun bilincine varılması ve yenilikçilik yönü zayıf örgütlerin küreselleşme ve rekabetin yoğunlaşması karşısında tutunma şanslarının zayıf olması,
- Verimliliğin rekabet gücü açısından önemi ve çalışanların yönetim süreçlerine ve kararlarına katılımlarının sağlanmasının verimlilik için olumlu sonuç verdiğinin farkedilmesi,
- Mal ve hizmet geliştirmenin stratejik öneminin artması,
- Öğrenen örgütlerin performans yönünden avantajlı olmaları ve çalışanların güçlendirilmesinin bu açıdan vazgeçilemez bir öneme sahip olması (Harvey ve Bowin,1996: 377: Daff, 2001: 502).

1.3. Personelin Güçlendirilmesini Destekleyen Örgütsel Çevre Özellikleri

Caudron'a göre, aşağıdaki çevresel koşullar personelin güçlendirilmesini destekleyici bir rol oynamaktadır:

- Kendi kendini yönetebilen ekipler örgütlerde esas olmalıdır,
- Yöneticiler işletmenin hedefleri ve politikaları ile ilgili bilgileri paylaşabilmelidir,
- Çalışanlara örgüt amaçlarını hayata geçirmeye yönelik eğitimler verilmelidir (özel iş yetenekleri veya eğitimsel konularda; örneğin, zaman yönetimi veya liderlik gibi...),
- Örgüt atmosferi çalışanların yeni çalışma yetenekleri geliştirmelerini teşvik edici olmalıdır,
- Üstler üstten bakmayı bırakmalı veastlarına bir koç gibi yaklaşmalıdırlar. Güçlendirmenin kolay bir uygulama olmadığının bilincinde olmalı ve bunun zorluklarını takdir edip, anlamaya çalışmalıdırlar. Yöneticiler ekipleri üzerinde baskı yoluyla uygulamaya geçmemeli, tedrici bir yol izlemelidirler,
- Çalışanların işleri için ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimde sıkıntı yaşamamaları ve ayrıca bu kaynakları denetleyebilmelidirler,
- Takım liderlerinin etkinliği örgütler tarafından ölçülebilmelidir,
- Çalışılan ortamda takım üyelerine sürekli bir pozitif (olumlu) geri besleme (feedback) yapılmalı ve üyeler desteklenmelidir (Doğan, 2006: 165-189).

1.4. Personel Güçlendirme ile İlgili Sınıflandırmalar

Güçlendirme ile ilgili yapılan çalışmalarıngenel olarak kavrama yapısal ve psikolojik olarak iki başlık altında baktıkları söylenebilir. Yapısal bakış açısının ön plana çıktığı çalışmalarda yönetimin güçlendirmeyi hayta geçirmek adına neler yapması gerektiği incelenirken; psikolojik güçlendirme başlığı altına alınabilecek çalışmalarda işgörenlerin bu uygulamaları nasıl gördüğü ve bu uygulamalardan nasıl etkilendiği incelenmektedir (Honald, 1997; Wilkonsan, 1998; Erstad, 1997).

1.4.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal (örgütsel) güçlendirme bağlamındaki çalışmalar işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde örgüt atmosferinin nasıl bir etkisi olduğu ön plana çıkmaktadır. Negatif işyeri davranışlarını açıklamak için iyi bir çerçeve sağlayan ve Kanter tarafından geliştirilen yapısal güçlendirme teorisine sıklıkla gönderme yapılmaktadır (Nedd, 2006: 13; Smith, 2008: 172).

Kantere göre yapısal güçlendirme şu iki boyuttan oluşmaktadır:

1-Fırsat boyutu, çalışanların yeteneklerini ve uzmanlıklarını geliştirebilmeleri için fırsatlara sahip olmaları anlamına gelmektedir (Li vd., 2008: 3051; Sarmiento, 2004: 136; Nedd, 2006: 14). Bunun için de çalışma koşulları hususunda yöneticilerin yapması gereken şeyler olacaktır (Laschinger vd. 2010: 5).

2- Güç boyutu; işgörenlerin "pozisyonlarından destek alma, bilgi ve kaynaklara erişme ya da bu kaynakları seferber edebilme yeteneğine"gönderme yapar (Li vd., 2008: 3051; Sarmiento, 2004: 136; Nedd, 2006: 14). Güç boyutunda örgütün özelliklerinin çalışanların kaynaklar üzerindeki denetimini sağlayıp sağlayamadığı doğrudan doğruya mercek altına alınır. Çalışanların kaynaklara ve desteğe erişiminin sağlanabilmesi için örgüt yapısının ne tür niteliklere sahip olması gerektiği ile ilgilidir (Laschinger vd., 2010: 5; O'Brien, 2010: 14-15).

Güç kavramı ise şu şekilde sınıflandırılmıştır;

- "Uzmanlık Gücü": Yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübelerle ilgilidir. Astların algısı burada çok önemlidir. Eğer bir lider bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir (Koçel, 2014: 654).

- "Ödüllendirme Gücü": Yöneticilerin çalışanlara ödül verme olanaklarına sahip olması ve bu olanaktan bir güç aracı olarak yararlanabilmesi ödüllendirme gücüdür (Koçel, 2007: 434). Bu güç sayesinde, astlar kendilerinden beklendiği şekilde davranır ve üstler tarafından yönlendirilebilirler (Rahim, 1986). Çalışanlara bir fayda sağlanmasının yolu ise maddi kaynakların üstlerin elinin altında olmasına bağlıdır ve bu güce"fayda sağlayıcı" güç de denir (Etzioni, 1961).
- "Korkutma Gücü": Çalışanların belirli davranışları sergilemeleri için başvurulabilecek olan maddi ve manevi her türlü zorlama imkânını ifade eder (Eraslan, 2004) ve zorlayıcı güç de denir. Aslında, ödüllendirme gücünün negatif boyutu olarak da düşünülebilir. Astlar kendilerinden beklenen davranışları sergilemediklerinde veya sergileyemediklerinde yöneticiler tarafından bir yaptırımın ihedefi haline getirilebilirler (Aşan ve Eren Miski, 2006: 272). Bu da genellikle maddi bir kayıp şeklinde olacaktır.
- "Biçimsel Güç": Bir başka ifade ile yasal güç veya konumdan (statü, pozisyon) kaynaklanan güç olarak da isimlendirilebilir. French ve Raven'in (1959) tanımıyla, "yasal olarak sahip olunan haklardan" kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, zorunluluk duygusu ile bu gücün denetimini kabul ederler. Bu gücün esas kaynağı örgütsel hiyerarşi ve yöneticinin örgüt içindeki statüsüdür. Kişinin bulunduğu mevki ya da makam başkalarını etkileyebilmelerini sağlamaktadır ve onları otorite sahibi kılmaktadır (Eraslan, 2004: 162). Bu gücün çalışanların davranışlarını yönlendirebilmesi için gözetime ihtiyaç olduğu veyönetici ve çalışan birbirinden uzaklaştığında gözetim imkânı olmayacağından yasal gücün etkisinin azalacağı ifade edilmiştir (Silver, 1981).
- "Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç)": Yunanca armağan anlamına gelen karizma kelimesi ile insanların sahip olabilecekleri birtakım doğa üstü özellikler anlatılmak istenmektedir. Weber'in otorite tipolojisi ile liderlerin takipçilerini etkilemelerini açıklamakta kullanılan bir sözcüğe dönüşmüştür. Bazı kişilik özellikleri yöneticilerinve liderlerin ve zaman zaman da sıradan insanların diğer insanlar üzerinde özel bir etkiye sahip olabilmektedir. Konuşma ve giyinme tarzı ve kullanılan üslup yüksek düzeyde ikna edici olabilmekte, muhatapları üzerinde hayranlık ya da beğenme duygusuna yol açmakta ve bu muhataplar kolayca karizma sahiplerinden etkilenmeye eğilimli hale gelebilmektedir. Karizmatik bir lider "kişisel güçte nihai noktadır ve astları tarafından çoğunlukla yanlış yapmayan, namuslu, erdemli ve bilgili bir insan olarak nitelendirilmekte ve görülmektedir" (Rudolph ve Peluchette, 1993: 12).

1.4.2. Psikolojik Güçlendirme

Güç sağlanması, işgörenin kendini güçlü hissetmesine her zaman neden olmayacağı tezinden yola çıkılarak, bazı araştırmacılar güçlendirmeyi psikolojik boyutta ele almışlardır. Literatüre bakıldığında psikolojik güçlendirmenin yönetim bilimine aktarılmasını gerçekleştiren ilk araştırmacılar Conger ve Kanungo'dur.

Psikolojik güçlendirme üzerinde yapılan araştırmalar, güçlenme süreci, öz-yeterlilik ve özerklik açısından yapının psikolojik temellerinin açıkça belirtilmesi üzerine odaklanmıştır (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995-1996; Thomas ve Velthouse, 1990; Bordin vd., 2007: 35).Conger ve Kanungo; güçlendirmenin davranışsal ve psikolojik anlamı arasındaki farklılığa dikkat çekmişlerdir. Buna göre davranışsal boyut, güçlendirme öncesi ve sonrası yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Psikolojik boyut ise çalışanların motive olmalarını sağlamak için insiyatifin çalışanlara geçirilmesini sağlayan bir süreci ifade eder (Conger ve Kanungo, 1998: 471–482).

Psikolojik güçlendirmenin en güncel ve yaygın olarak kullanılan kavramsallaştırması, Spreitzer (1995; 1996) ve Spreitzer ve ark. (1997), tarafından yapılmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Meyerson ve Kline, 2008: 445). Psikolojik güçlendirme, bireylerin işleriyle ilgili kontrol duygusunu hissetmeleri için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu ifade eder. Bu yaklaşımda her düzeyde çalışanın güç paylaşımını sağlayan ya da destekleyen yönetim uygulamalarına odaklanmak yerine, psikolojik açıdan çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına odaklanılır. Bu açıdan hareketle çalışanların organizasyonları ile ilgili rolleri hakkında sahip oldukları kişisel inançlarının güçlendirilmesi anlamlıdır ve bu durum psikolojik güçlendirme anlamındadır (Spreitzer, 2007: 6).

Spreitzer (1995) daha sonra, Thomas ve Velthouse'un 1990 yılında tanımladığı psikolojik güçlendirmenin dört boyutunu, anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlamış ve bu boyutlara ilişkin bir ölçme aracı geliştirmiştir (Sürgelen, Tolay ve Topoyan, 2012).

1.4.3. Psikolojik Güçlendirmenin Boyutları

1.4.3.1. Anlam (Meaning)

İnsanların yaptıkları işlerin ve bu işlerde kendilerinden beklenen davranışların onların değer sistemleri ile uyum içinde olması durumunda bunun özel bir anlamı olacaktır. Güçlendirme uygulamasının sürükleyici gücü çalışanların böyle bir anlam duygusuna sahip olmalarından geçmektedir. Çalışanların inançları ve değerleri ve yaptıkları işler ahenkli olduğu ölçüde,

güçlendirme uygulamasının etkinliği sözkonusu olacaktır. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet yükseleceğinden, motivasyonları da olumlu yönde etkilenecektir; bu da örgüt performansına yansıyabilecektir (Spreitzer vd., 1997: 681-683).

1.4.3.2. Yetkinlik (Competence)

Çalışanların, yaptıkları işi sürdürmekte gerekli olan becerilere hâkimiyetini ve kendine güvenini ifade eder. Bu boyut kişisel ustalık ve profesyonellik yönünden çalışanların korku veya çekingenlik gibi duygulardan uzak olması ve uğraşlarının sonucunda hedefe ulaşacaklarından emin olmalarıdır. Hu ve Leung (2003: 368) bu boyut için özsaygı yerine yetkinlik denmesinin anlamlı olduğuna, çünkü güçlendirmenin hedefi olan yetkinliğin, genel anlamda bir yeteneklilikten çok, sınırlandırılmış bir alanda ulaşılan yeteneği ifade ettiğine dikkat çekmişlerdir.

1.4.3.3. Özerklik (Self-determination)

Yetkinlikle anlatılmak istenen bir iş üzerinde ustalaşmak iken özerklikle anlatılmak istenen o işle ilgili ne yapılması gerekiyorsa bağımsız bir şekilde yapılması anlatılmak istenmektedir (Çöl, 2004). Gerektiğinde bir talimat beklemeksizin işle ilgili insiyatif kullanabilme veya işle ilgili faaliyetlerinin düzenlenmesi konusunda tercih yapabilme duygusunu yansıtır (Deci, Connell ve Ryan, 1989: 583). Çalışanların böyle bir duyguya sahip olması çalışma yöntemleri ve iş süreçleri gibi faaliyetler hakkında karar verebileceğini hissedebilmesidir (Spreitzer, 1995: 1443; Bolat, 2003: 204).

1.4.3.4. Etki (İmpact)

Çalışanların örgütündeki stratejik kararlar, yönetim politikaları ve faaliyetlerin sonuçları üzerinde etkili olabilmesidir (Ashforth, 1989). Bir başka ifade ile örgüt içinde ortaya çıkan önemli sonuçlar üzerinde belirleyici olabilmeleridir. Bu boyutta etkili olmaktan çok çalışanın, yaptığı işin bir farklılığa yola açtığına inanmasıdır. Martinko ve Gardner (1982), böyle çalışanların öğrenilmiş çaresizlik denilen psikolojik durumdan kopmasını sağlayacağını vurgulamışlardır. Spreitzer (1996) ise etkinin sosyopolitik destekle yakından ilgili olduğuna işaret etmiştir. Sosyo-politik destek kavramı, "açık iletişimi, bireylerin korkusuzca fikirlerini ileri sürmesini ve örgütte sözü geçen kişilere ulaşılmasını sağlayan" bir ortamı ifade etmektedir (Howard ve Foster, 1999: 9).

1.4.4. Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları

Bir örgütte personel güçlendirme anlayışının benimsenebilmesi için bir takım temel unsurlar rol oynamaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir:

1.4.4.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Karar, yönetimin yapılmasını veya yapılmamasını istediği işler veya eylemlerdir. Kararlar yönetim yetkilerinin kullanılması, yükümlülük ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak da düşünülebilir (Kütevin ve Kütevin 1996: 202). Güçlendirme uygulamasının sonucu olarak çalışanların yönetime ve karar süreçlerine katılımı uygulamanın en önemli unsurlarından biridir (Gülcan, 2007: 218). "Yöneticinin çalışanlarına danışmak istemesi, onlara güvenmesi ve merkeziyetçi olmaması, bu nedenle de işi dağıtıp etrafına iş yapma insiyatifi verebilmesi" bilhassa önem taşımaktadır (Başaran, 2004: 105). Bireylerin yaptıkları işi sahiplenmeleri bakımından onların kararlara katılımının olumlu etkileri olacağı ve işgörenlerin nasıl daha çok katkı sağlarım düşüncesiyle hareket etmeleri mümkün olabileceği ifade edilmiştir (Koç, 2008: 9).

1.4.4.2. Sorumluluk

Personel güçlendirmenin temel unsurlarından bir tanesi de sorumluluktur. Örgüt, güçlendirilmiş bir personel istiyorsa işgörene görev ve yetki ile birlikte sorumluluk da vermelidir. Akyar (2008: 4)'a göre sorumluluk, kişinin kendi hareketlerinin ve sözlerinin sonuçlarını sahiplenmesidir. Sorumluluk kavramı genellikle negatif gelişmeler ortaya çıktığında müsebbiblerin yaptırıma maruz kalması akla gelmektedir, ancak asıl olan çalışanın böyle durumlarda sorumluluk bilincine sahip olmasıdır (Pektaş, 2002). Aktaş (2008: 68) çalışmasında sorumluluk bilincini, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, diğer insanlara karşı sorumlu davranmak, yapabileceğinin en iyisini yapmak için gayret göstermek ve sonuçları gerçekleştirmek olarak tanımlamıştır.

Çalışanlar, örgütün etkinliğini olumlu etkileyeceği anlaşılan alanlarda güçlendirilmeli ve sonuçların sorumluluğunu üstlenmelidirler. Bunun hedefi çalışanlara yaptırım uygulamak veya performans değerlemesi değildir. Yukarıda Aktaş'ın da ifade ettiği gibi diğer çalışanlara karşı olumlu ve sorumlu bir tutum içinde olmaları ve örgüt amaçlarına ulaşabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapacakları bir ortam oluşturmaktır (Doğan, 2003: 27).

1.4.4.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Bilgi günümüzde gerek toplumların ve gerekse de örgütlerin vazgeçilmez temel bir ihtiyacı haline gelmiş ve bilgiye sahip olan insan da git gide artan bir şekilde toplumların ve örgütlerin temel bir haline dönüşmüştür (Fındıkçı, 1999: 243). Spreitzer'in 1995 yılındaki çalışmasına göre, iş akışı, verimlilik, dışsal çevre, rekabet ve firma stratejileri anlamında bir içeriğe sahip olanbilgiye erişim, çalışanların örgüt içindeki yerlerini ve makro durumu anlamalarını sağlayacaktır (Spreitzer (1995)'den aktaran Koç, 2008: 10).

Yönetim tam olarak işgörenlerine bilgiyi aktarırsa, onlar daha fazla çalışanların sorumluluk almaları, güven ortamının kökleştirilmesi ve çalışanların yeni yaklaşımlarortaya koymaları bakımından bilgi aktarımı özel bir öneme sahiptir (Özgen ve Türk, 1997: 80). Bolat (2003) da çalışanların örgüte ve yöneticilere güveni için bilgi aktarımının önemine dikkat çekmiş ve personel güçlendirmenin olumlu sonuç elde edebilmesi için bilginin çalışanlar tarafından erişilebilmesine imkân sağlayan bir iletişim sisteminin gereğini vurgulamıştır.

Yöneticilerin iş ile ilgili bilgileri çalışanların erişimine açmalarının dışında aynı zamanda yaptıkları işle ilgili geribildirim yapmaları ve belirlenen hedeflere ne kadar ulaştıklarını görüp kendilerini değerlendirme ve yeni beceriler geliştirme olanağı da sağlamaları gerekmektedir (Doğan, 2006: 50).

1.4.4.4. Yenilik

Yönetim açısından yenilik, yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileşmesi, örgütlenmesi ve uygulanması ile ilgilidir (Budak, 1998: 19). Çalışanlar açısından ise yenilikçi grupların bir araya gelerek insan gücünün, farklı yeteneklerin ve farklı tecrübelerin katkısı ile yenilik üretmeleridir (Luecke, 2008: 103). Drucker yenilikçiliğin bir hedefe yönelik bir arayış olduğunu, bunun örgüt için işe yarayacak değişiklikler bulmak için olduğuna, ancak bir çeşit değişim yönetimi olarak anlaşılmaması gerektiğini söylemiştir (Kardam, 2002: 23).

Yenilikçiliğin uygulanabilmesi örgütlerin açık bir iletişim ortamı tasarımlaması, risk alması, müşterilerle güçlü bir iletişim kurulması, sorgulayıcı olmaları ve başarısızlığı hoş görmeleri ile mümkün olabilecektir (Köksal, 2008: 26-27). Çalışanların güçlendirilmesi onların işleri ile ilgili karar verebilmelerinin ve yeni yaklaşımlar geliştirebilmelerinin önünü açtığından, yenilik çalışmaları teşvik edilmiş olacaktır (Özgen ve Türk, 1997: 80). Damanpour'a (1991) göre, merkezileşmenin yani karar alma yetkisinin tepe yönetimine tahsis edilmesinin örgütlerde yenilikçilik ruhu üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların

güçlendirilmesi aslında merkezileşmenin tam tersi olduğundan, yenilikçilik açısından destekleyici bir özelliğe de sahip olabilecektir (Koç, 2008: 11).

1.4.4.5. Ortak Hedeflere Yöneltme ve Yönelme

Her örgütün kendine göre bir takım misyon ve vizyon gibi ortak hedef ve değerleri vardır. Bu tür değerler çalışanların yönlendirilmesi ve harekete geçirilebilmesi açısından önemlidir ve bu şekilde ortak hedefler olmadan çalışanların güçlendirilemeyeceği ifade edilmiştir. (Murat, 2001: 120).

Çalışanların ortak hedeflere yönlendirilmesi güçlendirme sürecinin bir parçasıdır. Özellikle, örgüt içindeki takımların güçlendirilmesi, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesinde işlevseldir. Öte yandan takımların, örgüt değerlerini ve önceliklerini, misyonunu ve vizyonunu özümsemesi sağlamadan güçlendirme uygulamaya kalkışmak bir anlam ifade etmeyecek ve hatta kargaşaya ve dağınıklığa yol açabilecektir (Doğan, 2003: 228).

1.4.4.6. Çalışanlara Güven Aşılama

Astların üstlerine üstlerin de astlarına güvenmesi, karşılıklı güven, personel güçlendirme açısından önemli bir unsurdur. Bu güvenin sağlanabilmesi için ise ast ve üst arasında güçlü bir iletişimin olması gerekmektedir.

Sert bir denetim uygulamadan insanları birarada çalıştırmanın tek yolu örgütte güven ortamı oluşturmaktır. Üstlerin örgüt içinde güven havası oluşturabilmelerinin adımlarından biri de önemli görev ve yetkilerin çalışanlara devredilmesidir. Böylece öncelikli olarak çalışanlara güvendiklerini somut bir şekilde onlara göstermiş olacaklardır. Özellikle bireysel karar ve davranışları göz önünde olan çalışanlaragüvenmenin önemi daha da büyüktür (Doğan, 2003: 28-29)

1.4.4.7. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, özünde bilgi aktarma olan bir uygulamadır ve eğitimle işgörenlere işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerigönderilir. “Geliştirme” kavramı eğitimden farklı olarak çalışanların çalışanların terfi edebilecekleri görevlere ve yeni tecrübelere hazırlama işidir (Hançer, 2004: 79). Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanabilmek için, onların geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanması gerekmektedir (Yüksel,2000: 198-199).

Personel güçlendirme uygulamalarının olumlu sonuçlar elde edebilmesi işgörenlerin eğitim programlarının da yardımı ile kendilerini geliştirebilecekleri bir ortama sahip olmalarına bağlıdır. Çalışanların iş için gerekli eğitimi almış olmaları hem işin düzgün bir şekilde icra edilmesi açısından hem de kendilerine duyduları güven açısından işlevseldir (Koçel, 1998: 327). Eğer görev, yetki ve sorumluluğun verildiği işgören, bunları yerine getirecek kadar bilgi ve beceriye sahip değilse ve kendine bu konuda güvenmiyorsa bu hem personel güçlendirmeyi hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkileyecektir. İş ekiplerinin eğitim ve geliştirme ile desteklenmesi de, çalışanların problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesini ve kendilerini ve örgütteki konumlarını değerli hissetmelerini sağlayacaktır (Doğan, 2003: 32-33).

1.4.4.8. Açık Bir İletişim Ortamı

Örgütün iletişim sisteminin tasarımı esas olarak yöneticileri ilgilendiren bir görevdir ve bu sistem çalışanların bilgiye ulaşabilmeleri ve ulaşma şekilleri bakımından kritik bir öneme sahiptir (Doğan, 2003). Ayrıca iletişim politikasının etkinliğiörgütlerin sürdürülebilirliği açısından önemlidir, çünkü ıönetimin etkinliği örgüt içi iletişimle çok ilişkilidir. Özetle ifade etmek gerekirse, tüm örgütsel etkinliklerin temelinde yer alan unsurlardan biri de iletişimdir (Elma ve Demir, 2003: 135).

1.4.4.9. Takım Çalışması

Birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip, bunları koordineli olarak işbirliği içinde birleştiren, ortak bir amaç etrafında toplanmış, bu çerçevedeki faaliyetlerde birbirlerine karsı sorumlu olan bireylerin oluşturduğu örgütlenme biçimi "takım" olarak tanımlanır (Kutanis, 2002: 236). Ataman (2002: 354) örgütlerin takım esaslı bir şekilde yapılandırılması durumunda şu özelliklerinde gözlemlenebileceğini ifade etmiştir: Hiyerarşi piramitinin basıklaşması, bilginin örgüt içinde dolaşımı ve yaygın bir şekilde paylaşımı, performans değerlendirmelerinin yönetim değil, çalışanlarca yapılması, yöneticilerin denetimden çok coach olarak ifade edilen bir türantrenörlük rolünü öncelemeleri.

Güçlendirme uygulamaları ve örgütlerin değişim karşısında uyum sağlayabilmeleri içintakım çalışmalarının hayati bir önemi vardır (Doğan, 2003: 35). Örgütsel sorunların belirlenebilmesi, bu sorunlarla mücadele edilebilmesi ve çözüm geliştirilebilmesi, çalışanların katılımının sağlanabilmesi ve yenilikçiliğin açığa çıkarılabilmesinde takım çalışmalarının özel bir fonksiyonu olduğuna da dikkat çekilmiştir (Aktan, 2003: 192- 193). Örgütlerin yapılarında değişim kaçınılmaz olmaktadır, çünkü geleneksel işleyişleri kapsamlı

işlevsel faaliyetlere uydurabilmek için değişim kaçınılmazdır, bu da örgütleri personel güçlendirmeye, takımlar oluşturmaya ve takım mensuplarına örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermeye sürüklemektedir (Doğan, 2003: 35).

1.4.4.10. Çalışma Ortamında Esneklik

Cacioppe'ye göre, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılmasının, eğitim verilerek cesaretlendirilmelerinin yanısıra iş ortamında esneklik sağlanabilmesi de gereklidir (Cacioppe (1998)'den aktaran Koç, 2008: 14).

Çalışma esnekliği, işi önceden tasarlanan kalıpların dışına çıkarak, değişik yöntemlerle ve iletişim ağını genişleterek yapabilme imkânı olarak ifade edilebilir. Böylece işgörenlerin kendileri için boş zaman ayırabildikleri, işlerinin yapılış şekli üzerinde belirleyici olabildikleri, iş yerinden ayrılabildikleri esnek bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır. Bu da iş hayatının kalitesinin yükseltilmesi, çalışanların işler ile ilgili kararlarını kendilerinin verebilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi şeklinde sonuç verir (Doğan, 2003: 34).

Esnek bir çalışma ortamında çalışanlar (Doğan, 2006: 60):

- İşlerin günlük yapılma düzenini etkileyebilme,
- Kendi yaptığı işi değiştirebilme,
- İşten kendine boş zaman yaratabilme,
- Çalışma biriminde ayrılabilme özgürlüğüne sahip olmaktadır.

1.4.4.11. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Hemen hemen her insan güzel ve iyi yaptığı bir işten dolayı övülmeyi bekler ve ister. Övgü alan bir işgörenin de kendine olan güveni artar ve işgören daha verimli ve daha motive olmuş bir şekilde çalışmasını sürdürür. Bu yüzden personel güçlendirmenin önemli unsurlarından bir tanesi de işgörenleri yaptığı iyi işlerden dolayı başkalarının yanında başarıları için övmektir.

1.4.4.12. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Yetenek, bir görevin en iyi bir şekilde yerine getirilebilmesinde bireyin yapabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi ve beceri, tutumları ve doğuştan gelen eğilimleri de (aptitude) meslekle ilgili yeteneklerin bir parçası olarak görülmektedir (Paloniemi, 2006: 439).

Yeterlilik kavramı yapılan işin gerektirdiği bilgilere sahip olmaktan veya bu bilgileri geliştirmekten ibaret değildir. Eğitimin önemlidir, ancak yeni düşüncelere ve fikirlere açık olmak, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemek ve sürekli öğrenmeye istekli olmak gibi kişisel özellikler de yeterliliğin bir gereğidir (Doğan, 2003: 30).

1.4.4.13.Performansla İlgili Geribildirim Yapma

Çalışanların performansı ile ilgili geribildirim yapılması, performans standartlarının yakalanması durumunda yöneticiye çalışanların işlerini övme yolu açılacak, öte yandan bu standartlardan geri kalınması durumunda çalışanların işlerini düzeltme fırsatı doğacaktır. Bu şekilde bir geri bildirim, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi ve çalışanların-eğer belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse hayatlarında kontrol duygusunu kaybetmemeleri açısından faydalı olacaktır (Doğan, 2003: 23).

1.4.5. Personel Güçlendirmenin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Personel güçlendirme kavramına farklı kişiler tarafından farklı anlamlar yüklenmiştir ve bu yüzden personel güçlendirme karmaşık bir kavram haline gelmiştir. Bu bölümde; iş zenginleştirme, motivasyon, katılım ve yetki devri kavramları incelenmiş böylece personel güçlendirme kavramı daha kolay açıklanmaya çalışılmıştır.

1.4.5.1. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

Çalışmalarında personel güçlendirme konusu ile ilişkili bir kavram olan iş zenginleştirmeden bahseden ilk kişi F. Herzberg olduğu literatürlerde yer almaktadır. F. Herzberg iş zenginleştirme kavramını "mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi ve örgütte işlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi mekanizmasıdır" şeklinde tanımlamıştır. İş zenginleştirme konusunda sektörel bazda uygulamalara bakıldığında; her bir işgörenin yaptıkları işlerde planlama yapılması ve karar verebilme konusunda yetkilendirilmesi, gruplar oluşturularak bu grupların kendilerini yönetebilir özellikte olması, kalite mekanizmasını ilerleten ve öneri getirebilen takımlar oluşturulması şeklinde uygulamaların söz konusu olduğu görülmektedir (Çelebi, 2009: 20).

İş genişletme yapılacak görevlerin artırılması iken, iş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında çalışanların sorumluluklarının artırılmasıdır. Bu amaçla bir işgören bulunduğu görevden başka bir göreve geçerek fazladan yetki ve sorumluluk sahibi olabildiği gibi mevcut işinde birtakım farklı rol ve yetkiler edinerek de işini zenginleştirebilir (Çavuş, 2006: 78-79).

Psikolojik güçlendirme ve iş zenginleştirme arasında açık bazı benzerlikler göze çarpmaktadır. Örneğin psikolojik güçşendirmedeki "anlam" duygusu ile iş zenginleştirmedeki "işi anlamlı hissetme" bunlardan biridir. Aynı şekilde özerklik her iki modelin de temel kavramlarındandır. Son olarak yetkinlik ile iş zenginleştirmedeki bilgi ve yetenek arasında da benzerlik bulunmaktadır (Lee ve Koh, 2001: 689). Öte yandan aralarındaki farklar da gözden kaçırılmamalıdır. Personel güçlendirmede kişinin çalışma koşullarını değiştirme ve belirlemegücü sözkonusu iken, iş zenginleştirmede işgören belirli ölçüde planlama ve karar verme imkânı olsa da işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirememektedir (Işın, 2009). Ayrıca, yaptıkları iş örgütsel düzeyde zenginleştirilmemiş olsa bile, psikolojik bir durum olduğundan kişinin bir uygulama yapılmadan da kendini güçlendirilmiş hisssetmesi imkân dâhilindedir (Spreitzer, 1996: 484–485; Lee ve Koh, 2001: 690). İş zenginleştirme kavramıyla birlikte iş görenler yaptıkları işi daha anlamlı bulacak ve daha değerli göreceklerdir. Böylelikle işlerinde yüksek performans sağlayacaklardır.

1.4.5.2. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren bir süreçtir (Ceylan, 1998: 130).

Motivasyon, yönetimin yöneltme fonksiyonunun alanına girmektedir. Bu alanda, bireylerin birçok muhtemel amaçtan hangilerini seçip takip edecekleri, bireylerin söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek için ne kadar çaba harcayabilecekleri ve bireylerin karşılaştıkları güçlüklere rağmen amaçlarını gerçekleştirmek için ne kadar sebat gösterebilecekleri gibi sorulara cevap aranır (Güney, 2001: 27).

Güçlendirme, motivasyonla birlikte ele alındığında, kişisel olarak kendi kendine yeterlik demektir. Personelin kendi kendine karar vermesini, kendi kendine yeterlik inancını kuvvetlendiren bir yönetim stratejisi ya da tekniği, onların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar. Aksine, personelin kendi kendine karar vermesini ya da kendi kendine yeterlik inancını zayıflatan herhangi bir strateji, onların güçsüzlük duygularını arttırabilir (Conger ve Kanungo, 1988: 473).

Motivasyon teorileri kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, güçlendirme çalışanların kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır (Doğan, 2003: 13).

Özetle, motivasyonları yüksek olan işgörenler, kendilerini daha güçlendirilmiş hisseder diyebiliriz.

1.4.5.3. Katılım ve Personel Güçlendirme

Örgütlerde karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde çalışanlara aktarılmasınınkatılım veya yönetime katılma olduğu ifade edilmiştir (Eren, 2000: 381). Karara katılma ve güç verme kavramlarının birbirinden farklı olduğunu hatırlamakta yarar vardır. Katılım tam güç ve sorumluluk anlamına gelmemektedir (Lee ve Koh, 2001: 692).

Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almasını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, karar kalitesini iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır (Eren, 1998: 315-317).

Yönetime katılmanın amacı, yönetici ve işverenlerle çalışanlar arasında işbirliği kurarak, işletmenin verimliliğini artırmaktır (Eren, 1998: 315). Böylece çalışanların yönetime katılımları ile verimlilik ve performansın artması beklenebilecektir (Özgen ve Türk, 1997: 80).

Personel güçlendirme ve katılım birlikte var olan iki kavramdır. Tam katılım için personel güçlendirme oldukça önemlidir ama bu iki kavram arasında yine de bir fark vardır; katılım da nihai kararı verecek olan yönetici kademesindekilerken, personel güçlendirmede bu karar bizzat iş gören tarafından alınmaktadır (Pektaş, 2002: 16; Wilkinson, 1998: 47).

1.4.5.4. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme ile ilişkili diğer bir kavram ise yetkinin devredilmesidir. Bu kavram; "bir yöneticinin kendisine verilmiş olan karar verme (hakkını) yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur" şeklinde ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle, yetkiyi elinde bulunduran ve kullanan kişi yöneticidir. Vermiş olduğu ya da vereceği kararlardan yalnızca kendisi sorumludur. Ayrıca, "yetki devri"; verimliliğin artırılmasında, adaletli bir şekilde iş bölümü sağlamada, eğitsel bağlamda personeli geliştirmede ve çıkabilecek sorunları efektif şekilde çözüme ulaştırmada uygulanmaktadır (Koçel, 1999: 320; Wells, 1993: 117-119).

İşgörenlerin donanımsal gücünü artırmaya yönelik yapılan uğraşların personel güçlendirme kavramını ifade ettiği bilinmektedir. Bu duruma paralel olarak "personel güçlendirme" kavramı ile "yetki devri" arasındaki bir ilişkiden söz edilebilir. Ancak geniş açıdan

bakıldığında "personel güçlendirme" ile "yetki devrini" ilişkilendirirken "personel güçlendirme" kavramının "yetki devrini" içine alan büyük çaplı bir kavram olduğu göz ardı edilmemelidir (Bolat, 2003: 207).

"Yetki devri", yöneticilerin sahip olduğu yönetim odaklı yetkiyi yaptıkları işi daha iyi bir noktaya taşımak adına kendisine bağlı çalışan bir işgöreni kısıtlı ve geçici olarak yetkilendirmesidir. Fakat "personel güçlendirme", gerçek anlamda işi yapanların uzmanlık alanlarındaki bilgi derinliğini artırmak, kritik durumlarda çabuk ve çözüm odaklı kararlar verebilmek, fırsatları kaçırmamaları ve işlerine karşı davranış şekillerini iyi yönde farklılaştırmak; özetle, yaptıkları işi kendiişleri gibi görme durumuna ulaştırmaktır (Koçel, 2003: 415-416).

Kısaca ifade etmek gerekirse; yöneticiler tarafından astlara ne kadar çok yetki verilirse işgören kendini o kadar çok güçlendirilmiş hissedecektir.

1.4.6. Personel Güçlendirme Uygulamaları için Gereken Özellikler

"Personel güçlendirme" uygulamaları gerçekleştirilmesi sırasında karmaşıklaşan bir kavramdır. Asıl sebebi ise bu kavramı tanımlarken sürecin kolay gerçekleşebileceği gibi görünmesinden kaynaklanmaktadır. Bu terimin bir süreçler dizini olduğu unutulmamalıdır. Süreçler uygulanırken adım adım ilerlenmeli, bir süreç tamamlanmadan diğer bir adıma atlanmamalıdır. Conger ve Kanungo (1988: 475) yılında yapmış olduğu çalışmasında, gerçekleştirilecek süreçleri; "psikolojik güçsüzlüğe yol açan faktörler, yönetsel strateji ve tekniklerin kullanılması, astlarda öz-yeterlilik bilgisinin sağlanması, astların güçlendirme deneyimlerinin sonuçlandırılması ve personeli davranışsal sonuçlara yöneltme" olarak ifade etmişlerdir.

"Personel güçlendirme" nin uygulanması esnasında, başarıya ulaşmak ve istenen etkileri sağlayabilmek için üç faktör arasındaki uyum önem arz etmektedir. Bunlar; (Çelebi, 2009: 46).

- "Örgütsel Özellikler"
- "Yönetici Özellikleri"
- "Personel Özellikleri"

1.4.6.1. Örgütsel Özellikler

Thomas ve Velthouse (1990) yılında yapmış oldukları "teorik güçlendirme modellerinde", örgütün içinde bulunduğu çevresel koşulların güçlendirme algısında gerçek anlamda çok

kuvvetli bir tesiri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütlerin mevcut yapılarının ne şekilde olması gerektiği önem arz etmektedir. Güçlendirme sürecinde örgüt yapısının ve işleyiş geleneklerinin ciddi bir etkiye sahip olduğu anlamı çıkarılmaktadır. Etkiler şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1998: 418-419):

- Örgütün yapısal anlamda basık olmaması,
- Katılımcılığa olanak sağlayacak şekilde iş planları, tanımları ve süreçlerinin düzenlenmesi,
- Örgütün vizyonunu ve misyonunu açıkça yansıtacak tanımlamaların yapılması
- Ödüllendirme sistemini uygulamaya koyarak personellerin güçlendirilmiş davranışlarını sergilemeleri hususunda teşvik edilmesi,
- Bilgi aktarımını ve paylaşımını sağlmak için örgüt içinde bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenlerin geliştirilmesine destek olmak adına eğitim ve öğretim ortamının sağlanması,
- İşgörenleri yalnızca çalışmalarıyla değil örgüt içerisindeki varlıklarını tüm açılarıyla değerlendirilmesi,
- Donanmlı işgörenlerin araştırılması, örgüte dâhil edilmesi ve örgütte devamlılığının sağlanması.

İşgörenlerin güçlendirilmesinde izlenecek yol belirli hedefler göz önünde bulundurularak hem tek başlarına hem de bir grup şeklinde çalışmalarını sağlamayı amaçlar ve beş ana unsuru kapsar. Bu unsurlar, "vizyon oluşturma, öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, iletişim ağlarını genişletme ve içsel ile dışsal destek grupları kullanma" şeklindedir (Güven, 2001: 116). Örgütün ileriye dönük faaliyetleri için ortak bir vizyonu benimsemek güçlendirme hususunun ilk koşuludur. İşgörenler yaptıkları işi neden yaptıkları konusunda bilgi sahibi olmak isterler. İşgörenler örgütlerin hedefleri doğrultusunda açık ve net bir düşünceye ulaştıklarında onların kontrolünü sağlamak ve aktif bir şekilde organize etmek daha basite indirgenmiş olacaktır (Baltaş, 2000: 147).

Örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik çalışma planlaması yapılırken işgörenlerin çalışma ortamlarının ve ekiplerinin hazırlanma şekli önemlidir. Örgütün sahip olduğu çalışma kültürünü işgörenlerine en iyi şekilde yansıtacak bir planlama yapmak uygun olacaktır (Şenel, 2006: 202).

1.4.6.2. Yönetici Özellikleri

Günümüzde işgörenlerin büyük çoğunluğu üstlerinin kendi düşüncelerini önemsemediğini ve onları dinlemediğine düşünmektedir. Yönetim onlaragöre üstlerden alt sıralara doğru yönlenen tek taraflı bir şerittir. Bu duruma paralel olarak işgörenler örgüt yöneticilerine güven duymamakta, cezalandırılma endişesi ile hareketleri kısıtlanmaktadır. Bu şartlar altında çalışanlar kendi benliklerini yansıtamayan bir makineye dönüşmektedir.

Rekabet ortamının çok şiddetli olduğu piyasa koşullarında faaliyetlerine devam eden örgüt yöneticileri astlarının örgüt adına yaptıkları işleri gözlemlemek için zaman ayırmamaktadır. Zamana ayak uyduran örgüt yöneticileri, sektörde kendini kanıtlamış kişileri örgütlerine dâhil ederek, hizmet verdiği kitlenin ihtiyaçlarını karşılama yetkisini bu kişilere verip onlara güvenerek örgütlerini idare etme yolunu seçmektedirler (Doğan, 2006: 182).

"Personel güçlendirme" süreçlerine bakıldığında yöneticilerin yönetim şekli ve onların tavırları en önemli unsurlardandır. Yöneticilerin işgörenlerine yansıttığı güven duygusu, örgüt bağlılığı ve sorunları kısa yoldan çözüme ulaştırma felsefesi güçlendirme sürecini etkilemektedir. Yöneticilerin güçlendirme süreçlerini gerçekleştirmek üzere Honold'a göre yalnızca aşağıdaki amaçları yerine getirmek üzere müdahale etmelidir.

- "Üst yönetimin açık desteğini sağlama",
- "Takım ve geçici grup modelleri oluşturma",
- "Çevre şartlarına cevap verebilen ve çevreyi izleyen bir strateji geliştirme",
- "İşbirliği standartlarını ve işleri yeniden planlama",
- "İş zenginleştirme uygulamaları",
- "Başarıya odaklı ödül sistemleri geliştirme",
- "Ortak amaçlan belirleme ve açıklama" (Honold (1997)'den aktaran Koç, 2008: 23).

Güçlendirme süreçlerini tamamlamış bir örgütte yöneticilerin, normal şartlarda yönetilen işgörenden çok daha fazla miktarda işgöreni yönettiği, altında çalışan personeline daha fazla sorumluluk ve yetki verdiği belirtilmektedir. Yöneticiler problemleri çözen değil yönetim şekli ile koç gibi davranarak işgörenlerin sorunların üstesinden gelmesini sağlamaktadır. Yetki ve sorumluluk vererek çalışanlarını güçlendiren yöneticiler, kendilerini onların gözünde adil davranan ve yönetiminden memnun olunan bir yetkili olarak görülmesine olanak sağlamaktadır (Güven, 2001: 119).

1.4.6.3. Personel Özellikleri

Güçlendirme süreçleri örgütün yönetimini değil çalışanları temel almaktadır. Yöneticilerin istekleri yerine gelsin diye personel güçlenmeyecektir. İşgörene has bazı konuların dikkate alınması personel güçlendirmede yarar sağlayacaktır (Koçel, 1998). Diğer yandan çalışanın gelişime açık ve güçlendirilme isteğinin yüksek olması bu durumu olumlu yönde etkileyecektir. Geliştirilmek için desteklenen işgören güçlendirilme süreçlerine başlatılmadan önce hakkında bilgi birikimine ihtiyaç vardır. Bilgi birikiminden kasıt ise işgörenin yetenekleri, eğitim seviyesi, çalışma hayatındaki amaç ve hedefleri, yetenekleri zayıf ve güçlü yanlarıdır. Güçlendirme uygulamalarının sonuca ulaşması için çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri adına eğitim olanakları sağlanmalıdır (Ceylan, 2002: 17). Bu uygulamaların sonuca ulaşmasını etkileyecek diğer bir parametre ise güçlendirilecek çalışanların özgüvenlerinin yüksek oluşudur. Çalışanların sahip oldukları özgüven onların karar verme, verdikleri kararı uygulamaya dökme, karşılarına çıkabilecek problemleri çözmelerinde inisiyatif kullanmaları hususunda etki edecektir. Bu sebeplerden dolayı, özgüvenleri yüksek olan çalışanların üzerinde uygulanan güçlendirme diğerlerine nazaran daha basit olacaktır (Koç, 2008).

Çalışanların özelliklerinin iyi saptanması ve bilinmesi, özelliklerine uygun olan güçlendirme uygulamalarına dâhil edilmesi önemlidir.

1.4.7. Personel Güçlendirme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Personel güçlendirme aşamalarında da yönetimsel süreçlerin yerine getirilmesi sırasında olduğu gibi bazı problemlerle karşılaşılmaktadır. Bahsedilen problemler hemen çözülebileceği gibi bazı durumlarda daha uzun bir zaman zarfına ihtiyaç duyulmaktadır (Çelebi, 2009: 63).

Güçlendirme süreçlerini ve personeli olumsuz etkileyen, kendilerini güçsüz hissetmelerine yol açan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

a) Organizasyonel Faktörler: "Belirli organizasyonel değişimler, transferler, riskli girişimler, aşırı rekabet baskıları, bürokratik ortamlar, düşük iletişim ve sınırlı ağ sistemleri, aşırı düzeyde merkezcil yönetilen organizasyonel kaynaklar güçlendirme sürecini zorlaştırır".

b) Yönetici Tarzı: "Aşırı kontrole dayalı otoriter tarz, hatalar üzerine odaklanma şeklinde kendini gösteren olumsuz tutum, aşırı derecede süreçler veya sonuçlar üzerine odaklanma şeklindeki tutarsız davranışlar güçlendirmenin önündeki diğer engellerdir".

c) Ödüllendirme Sistemleri: "Düzensiz, sübjektif değerlemelere açık ödüllendirmeler, rekabete ve yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü ve ödüllendirmenin olmaması da güçlendirmeyi engeller".

d) İş Tasarımı: "Güçlendirmenin önündeki bir diğer grup engel de uygun olmayan iş tasarımıdır. Rol belirsizliği, teknik destek ve eğitim eksikliği ve gerçekçi olmayan hedefler iş tasarımına bağlı sorunlardan bazılarıdır" (Barutçugil, 2004: 402).

Koçel'e (2003: 424) göre, güçlendirmenin sektördeki işletmelerin tamamında uygulanıp uygulanmamasının sahip olduğu belirsizliği, güçlendirme uygulamalarını yerine getirirken ortaya çıkabilecek başka bir sorun olarak değerlendirmiştir. Kaynaklara bakıldığında kesin ve net bir araştırma sonucu olmamasıyla birlikte, sektörde güçlendirme uygulamalarını sınırlayacak nitelikte özellikleri bulunan işletmelerin bulunduğundan söz etmektedir. Bahsedilen özelliklerden bazıları;

- Asıl hedef olarak maliyetin düşük, üretimin yüksek olduğunun altının çizilmesi,
- Alıcılarlarla bağlantıların kısa süreli olması,
- Geleneksel ve kolay teknolojilerin kullanılması,
- İşletme hatlarının tahmini kolay ve dış çerçevesinin durağan olması,
- Gelişmişlik ve ihtiyaçlarını karşılamaları yönünden çalışanların seviyelerinin düşük olması,
- İkili ilişkilerde çalışanların yeteneklerinin düşük olması.

Barutçugil'in (2004: 402-403) çalışmasında, belirtilmiş olan özelliklere ek olarak güçlendirme sürecinde üstesinden gelinmesi gereken en önemli sorunlardan birisi de yöneticilerin kendilerini geliştirme ve eğitme konusunda olumsuz veya kararsız davranışları olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerin kontrol etme bakış açısından ayrılıp koçluk yapan kişiler olmasının başka bir sorun olacağını da ifade etmiştir.

1.4.8. Personel Güçlendirmenin Faydaları ve Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

1.4.8.1. Personel Güçlendirmenin Faydaları

Amacına ulaşmış güçlendirme uygulaması, örgüt içerisinde çalışanların verimini yükseltecek, çalışanların sorumluluklarını belirleyerek gelişmelerine olanak verecektir. Güçlenme ile işletmelerde karar mekanizmasının hızlanması, maliyetlerin düşmesi,

değişmekte olan piyasa koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmanın mümkün olabileceği ifade edilmiştir (Genç, 2004: 225).

"Personel güçlendirme" nin faydaları aşağıdakiler gibi sıralanabilir;

- Personel güçlendirme sonucunda müşteri memnuniyeti artacaktır.
- Personel güçlendirilerek alt seviyelerdeki karar mekanizması yükseltilecek ve denetimler azaltılıp yöneticilerin mentor olması sağlanabilecektir.
- Örgütün maddi getirisi üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır.
- Örgütün sürekli eğitimi destekleyen bir bileşen olmasına etki edecektir.
- Örgüt geneline dağılan bir sorumluluk paylaşımı meydana gelecektir.
- Örgüt çalışanları gerekli durumlarda yardım isteyebilecektir.
- Örgüt içerisindeki iletişim üst düeylere çıkacaktır.
- Vizyon ve misyon sahibi işletmeler oluşacaktır.
- Örgütlerde güçlendirmenin etkisi ile öncelikler üretilen ürün ve verilen hizmetin kalitesine yoğunlaşacaktır.
- Güçlendirilmiş personelin örgütüne bağlılığı söz konusu olacaktır.
- Güçlenme ile monotonluktan uzaklaşılacak, yapılan işin daha zevkli bir hal alması sağlanacak ve çalışanların da bu şekilde işlerine bağlılığı artacaktır (Koç, 2008: 26-27).

1.4.8.2. Personel Güçlendirmeye Yönelik Eleştiriler

Bir yandan personel güçlendirmenin yararlarından bahsederken bir yandan da personel güçlendirmeye yönelik yapılan eleştirilerden de bahsetmek gerekmektedir. Bu eleştirilerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Bireyler psikolojik olarak işlerinde daha çok serbestlik ve sorumluluklarının fazla olmasını isterler fakat uzun süre 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).

- Güçlendirme uygulamalarına bakıldığında işgörenler birbirlerini takip ettiklerinden dolayı sanki çok sayıda yöneticisi olduğu hissiyatına kapılır (Dalay, 2002; Doğan, 2003).
- Güçlendirme uygulamalarına dâhil olmuş personel bazen yanlış kararlar alabilir. Yetenekleri kısıtlı 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).
- Piyasada yer alan işletmeler geçen süre zarfında personelini güçlendirmek yerine onları köleleştirme yoluna gider (Dalay, 2002; Doğan, 2003).
- Çalışanlar ve uygulamalar bakımından rekabetin arttığı, bölümler arasında hissedilir ayrıcalıkların olduğu kurumlarda, güçlendirilme politikasının verimli çalışmadan ziyade personel arasında uyumsuzluk ve çatışmalara neden olması kaçınılmazdır (Sadri, 2011: 11).
- 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)

BÖLÜM II

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı Tanımı ve Önemi

Örgütsel anlamda bağlılık kavramı, bu konu üzerine araştırma yapanların yaklaşık 1950'li yıllardan bu yana ilgisini çekmiş ve üzerine araştırmaların yapıldığı bir konu olmuştur. İlk kez Whyte tarafından 1956 yılında incelenmiş, Porter tarafından ise 1974 yılında "Örgüte Bağlılık Ölçeği" geliştirilmiş ve kullanılmıştır (Bakan, 2011: 41). Bu kavram üzerine 1970'li yıllardan sonra ciddi derecede çalışmalar yapılmış fakat tanımlanması konusunda tam bir düşünce birliğine ulaşılamamıştır. Bu durumun asıl sebebi, sosyologlar, psikologlar ve örgütsel davranışçılar gibi farklı alanlara sahip görüşlerinden kaynaklı olarak hepsinin kendi branşı üzerine bağlılık tanımlarını farklı şekilde ifade etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı literatüre bakıldığında farklı şekillerde örgütsel bağlılık üzerine yapılmış birçok tanımlamalarla karşılaşmak mümkündür. Bunlara örnek getirecek olursak birkaçı şu şekildedir;

Wiener'in çalışmasına göre "örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı" (Wiener (1982)'den aktaran Koç, 2008: 29).

Schwenk (1986) yılında gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılığı "çalışanların belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül ve ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği" olarak ifade etmiştir.

Grusky (1996)'da, örgütsel bağlılığı, "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde ifadelendirmiştir (Tetik, 2012: 277).

Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığı, bulundukları örgütün bir üyesi olmaya isteklerinin güçlenmesi, örgütün çıkarları doğrultusunda ciddi derecede çaba sarf etme isteği ve örgütün

amaç ve değerlerini özümsemesi olayıdır (Mowday ve Steers, 1979; Karcıoğlu ve Türker, 2010: 127).

Chatman ve O'Reilly örgütsel anlamda bağlılığı, kişilerin bulundukları örgüte psikolojik bağlılığının temel taşı olarak açıklamışlardır (Caldwell, 1990: 246).

Sakamura, Salancik ve Kiesler bu konu hakkında "Bağlılık bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda doğan davranışsal eylemlerdir" şeklinde tanımlama yapmışlardır (Reichers, 1985: 468).

Örgütsel bağlılık; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005: 124).

Kişilerin örgütlerine olan bağlılığı, örgüt içerisindeki pozisyonunu devam ettirme isteği ve örgütlerinin hedeflediği başarıları özümsemesidir. Çalışanlar örgütlerine karşı bağlılığını, örgütte var olabilme istekleri ile, örgüt kazanımları için ciddi derecede emek vermesi ile ya da örgüt çıkarlarını kendi vizyonu gibi benimsemesi ile gösterebilir. Bu ifadelerden yola çıkarak örgütsel bağlılık, kişilerin yaptıkları işlere ve örgütlerine sadık kalması ve örgüt başarısı için gösterdikleri emektir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7-15).

Kişisel isteklere katkı sağlama ve bunların hayata geçmesinde bir araç olma, örgüt adına özverili şekilde çalışma, örgüt için sağduyulu ve içten davranışlar sergileme, örgütü kendilerinden ayrı görmeme tutumudur (Eren, 1998: 555).

Bağlılık üzerine ciddi çalışmalar yapan Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütle olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum" olarak ifade etmişlerdir (Meyer ve Allen (1997)'den aktaran Uzun ve Yiğit, 2011: 183).

Verilen ifadeleri toparlayacak olursak kısaca "örgütsel bağlılığı" üç temel maddede toplayabiliriz;

- Örgüt hedef ve değerlerini sadakatle kabullenme ve bu değerlere bağlı kalma.
- Örgüttün hedefine erişmesinde emek ve çaba sarf etme.
- Bulunduğu örgütte varlığını devam ettirme konusunda istekli olma (Demir ve Öztürk, 2011: 23).

Kişilerin yer aldıkları örgütlerine bağlılıklarının hem kişi hem de örgüt bakımından ciddi sonuçları mevcuttur. Bağlılıkları yüksek seviyede olan kişiler örgüt içerisinde daha pozitif,

azımsanmayacak derecede sadık ve örgütleri için daha verimli hizmet etmekte ve nispeten maliyetlerinin azalmasına sebep olmaktadır (Baskın, 2011: 6).

Örgütlerine bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işi önemsememe, örgütten ayrılma, iş saatine uymama tarzında istenmeyen tutumları gösterme olasılığı daha azdır. Örgüt adına çaba sarf ederek örgüt çıkarlarını gözeten çalışanlar örgütlerinin piyasadaki rakiplerine karşı rekabet edebilme gücünü artırırlar. Çalışanların çevrelerinde oluşturdukları pozitif algı sayesinde örgütler kendilerini daha üst seviyelere taşıyabilecek işgücünü yapısına dâhil etmekte güçlük çekmez (Cengiz, 2000: 513).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığı ifade etmede yaşanan tanım kargaşası, sınıflandırma aşamasına da sirayet etmiş durumdadır. Geçmişte yapılmış olan çalışmalar bakıldığında genel anlamda 3 tür sınıflandırma şekliyle karşılaşılmaktadır. Bu sınıflandırmanın; "tutumsal bağlılık", "davranışsal bağlılık" ve "çoklu bağlılık" olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 26).Yukarıda da ifade edildiği gibi sosyologlar, psikologlar ve örgütsel davranışçılar gibi farklı branşlardan kişiler bu konuya kendi bakış açılarıyla yaklaşmışlardır. "Tutumsal bağlılık" konusu üzerine yoğun ilgi gösteren örgütsel davranışçılara karşın, sosyologların ve psikologların "davranışsal bağlılık" konusu üzerine ilgileri daha fazladır (Gül, 2003: 77).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

"Tutumsal bağlılığı" Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008: 5) yılındaki çalışmalarında "bireyin kurumun değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği" şeklinde ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle bu kavram çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve örgüte sağladığı katkının göz ardı edilemez gücü olarak ifade edilmiştir.

Demirel (2008: 183) çalışmasında bu kavramın iki ana hedefi olduğunu belirtmiştir. İlki, kişilerin örgütlerine bağlılık noktasındaki hissiyatlarını maksimum seviyede tutarak performanslarını üst seviyelere ulaştırmak ve bu sayede çalışanların devir daimini aşağılara çekmek olduğunu ifade etmiştir. İkincisi ise, örgütlerine karşı bağlılık duygularını artırmada bireysel anlamda hususiyetlerini ve ortam şartlarının netleşmesini gerçekleştirme olarak ifadelendirmiştir.

Tutumsal bağlılığın bileşenlerine bakıldığında; örgütün hedef ve değerleri ile bütünleşme, işin gerçekleştirilmesi ile ilgili uygulamalara tam katılım ve sadık bir şekilde örgüte bağlılık şeklinde belirtilmiştir (Bayram, 2006:129).

Bu kavram üzerine yazılmış en önemli yaklaşımlar Kanter, O'Reilly, Etzioni, Chatman ile Allen ve Meyer tarafından ortaya konulmuştur. Kavramın tam anlamıyla idrak edilebilmesi için bu kişilerin çalışmalarının detaylı incelenmesi gerekmektedir.

2.2.1.1.Etzioni'nin Sınıflandırması

"Örgütsel bağlılık" kavramının sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları Etzioni gerçekleştirmiştir. 1961 yılında yapmış olduğu çalışmada bu kavramı üç temel başlık altında toplanabileceğini belirtmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Bunlar:

- "Ahlaki Bağlılık"
- "Çıkarcı Bağlılık"
- "Yabancılaştırıcı Bağlılık" tır.

Ahlâki Bağlılık: Çalışanların üyesi oldukları örgütün hedef ve değerlerini benimseme ve onları yöneten otorite ile özdeşleşmişlik hissetme esasına dayanmakta olduğu ifade edilmiştir. Çalışan kesim sosyal çevreleri için yararlı hedefleri izlediklerinde üyesi oldukları örgütlerine daha sıkı bir bağ ile bağlandıkları belirtilmiştir (Bayram, 2006: 130).

Hesapçı Bağlılık: Çalışanlar ile üyesi bulundukları örgütlerinin karşılıklı fayda sağlama ilişkisini baz aldığı ve çalışanların yaptıkları işlerde kazandıkları başarının karşılığında elde ettikleri ödüllerden ötürü bağlılık hissettikleri sonucu çıkarılmıştır (Bayram, 2006: 130).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların hareket özgürlükleri kısıtlandığı ortamlarda meydana gelen ve üyesi oldukları örgütlere negatif yansıyan durumu ifade etmektedir. Böyle bir durumda, çalışanlar üyesi oldukları örgütte kalmaya devam ederler fakat psikolojik anlamda örgütlerine bağlılık hissetmezler. "Ahlaki bağlılık" ta örgütlere pozitif anlamda yoğun bir yöneliş söz konusu iken, "Hesapçı bağlılık" ta "Ahlaki bağlılığa" oranla daha az yoğun bir yöneliş mevcuttur. Bunlara karşın "Yabancılaştırıcı bağlılık" ile çalışanların hareketlerinin kısıtlanmasından dolayı örgütlerine karşı negatif bir yöneliş söz konusu olduğu söylenmiştir (Bayram, 2006:130).

2.2.1.2.Kanter'in Sınıflandırması

"Örgütsel bağlılık" ile ilgili Kanter çalışmasında, çalışanların bağlılığını ve potansiyelini sosyal sistem gerekleri doğrultusunda yönlendirme isteği, sosyal hayatının belirli standartta devam etmesi için gerekli ihtiyaçlarını karşılamada kişiliklerini ilişkiler vasıtasıyla sosyal sistemle birleştirmesi olarak ifade etmiştir (Kanter (1968: 499)'den aktaran Allanazarov, 2008: 78; Perçin, 2008: 32).

“Örgütsel bağlılık” kavramı üzerine çalışma yapanlar içerisinde en önemli isimlerden birisi olan Kanter bu kavramı “sosyal sistem” ve “kişilik sistemi” olarak iki farklı sistem içerisinde ele almıştır. Bireylerin bağlılıkları “sosyal sistem” içerisinde üç alandan meydana gelmektedir. Bunlar, “sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı” şeklindedir. “Kişilik sistemi” ise “bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden” oluştuğu belirtilmiştir. Yönelimlere bakıldığında bunların her biri belirli bir “sosyal sistem” ile ilişkilidir. Bunlara ek olarak Kanter'in ayırdığı iki sisteme bakıldığında, “örgütsel bağlılığın” üç temel unsurundan bahsetmiştir. Bunları “Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı” olarak ifade etmiştir (Kanter, 1968: 501).

Devam bağlılığı, Kanter’e göre; çalışanların üyesi bulunduğu örgütlerinde işgücü olarak varlığını sürdürme noktasında çaba sarf etmesi olarak tanımlanmıştır (Sığrı, 2007: 263).

Bireyin çalıştıkları örgütten ayrıldıklarında ortaya çıkacak külfeti tanımlar. Örgütte varlığını sona erdiren çalışan o zamana kadar vermiş olduğu emekten, zamandan vazgeçmiş olmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005: 56). Tüm bu sebepleri göz önünde bulunduran çalışan ayrıldıklarında oluşacak maliyet ile devam etmeleri durumunda ki maliyeti karşılaştırdığında örgüte üyeliğini devam ettirme yoluna gideceği belirtilmiştir (Baskın, 2011: 9).

“Devama yönelik bağlılığı” da Kanter kendi içerisinde “özveri ve yatırım” olmak üzere iki unsur olarak ayırmıştır. “Özveri” (fedakârlık); bireylerin örgüt bünyesine katılma veya devam etme noktasında kendi adına değerli gördüğü şeylerden ödün vermesi olarak ifade edilebilir. “Yatırım” ise; bireylerin sahip oldukları kaynakları örgüt için kullanması, diğer bir ifade ile örgüt ile çalışanın karşılıklı fayda sağlayabildiği bir alışverişe girmesidir (Sökmen, 2000: 36). Bireyler üyeliklerinin devamlılığı için yüklendiği maliyetlere karşı kendi adına bir kazanç beklentisi içerisinde olurlar (Gül, 2003: 93).

“Kenetlenme bağlılığı (birleşme bağlılığı)” bireylerin bir topluluğa ya da bu topluluk içerisindeki ilişkilere pozitif yönde tutumlarından oluşur. Daha önce kurduğu sosyal ilişkilerinden ödün verme ya da topluluğun bir araya gelmesinde yardımcı olacak bir işaret, sembol veya kutlama gibi aracılarla topluluğun sosyal ilişkilerine bağlılık olarak ifade edilebilir. “Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba veya gruptaki ilişkilere bağlılığıdır” (Gül, 2010). Bahsedilen bağlılık şekli topluluk üyelerinin birbirleri ile olan beraberliğini artırır niteliktedir (İnce ve Gül, 2005: 31).

“Kenetlenme bağlığına” bakıldığında asıl olan örgüt bünyesindeki çalışanların aralarındaki birlikteliğin ve uyumun sağlanması olgusu anlaşılmakta. Çağımızın getirmiş olduğu hayat

koşullarıyla başa çıkmak için mücadele eden, birtakım sorunlarla baş etmeye çalışan bireyler için üyesi oldukları örgütlerde huzurlu bir ortam bulması veya bu ortamın sağlanması çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını pozitif şekilde etkilediği belirtilmiştir (Gürbüz, 2012: 85).

"Kontrol bağlılığı" Örgüt adına hizmet eden çalışanların sergilediği davranışları yönlendirerek çalışanların örgütlerine bağlılığının sağlanmasıdır (Sığrı, 2007: 263). Örgüt bünyesindeki çalışanların örgüt amaçlarına ve değerlerine yakışır tavırlar sergilemesi ile örgütlerinin sembolü olduklarına inandıklarında kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2006: 12).

Bahsi geçen üç bağlılık türünün aralarında büyük oranda ilişki olduğunu ifade eden Kanter örgütleri ile çalışanlar arasındaki aitlik duygusunu pekiştirmek üzere üç başlığın da birbiriyle ortaklaşa etki oluşturduğunu belirtmiştir. Bundan dolayı üç bağlılık düzeyi yüksek olan örgütlerde başarı oranının fazla olacağı ifade edilmiştir (Kanter (1968)'den aktaran Gündoğan, 2009: 45).

Üst tarafta bahsi geçen bağlılık türleri temel mantıkta birbirlerini pekiştirmelerine rağmen hepsinin farklı farklı etki ettikleri sonuçlarından da bahsedilmiştir. Şöyle ki; "Devam bağlılığı" bulunan örgütler, bünyesindeki çalışanları üyesi olarak devam ettirmeyi başarırlar. "Kenetlenme bağlılığı" üst noktalara çıkmış örgütlerde karşılaşabilecekleri sorunları aşma konusunda mücadeleci olurlar. Çünkü yapısında bulunan çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri kuvvetlidir. "Kontrol bağlılığı" fazla olan örgütlere bakıldığında ise; yönetime karşı ters tutumlar ya da çatışmalar çok daha düşüktür (Çelebi, 2009: 144). Kanter'in belirtmiş olduğu üç bağlılık şekline sahip örgütlerin başarısının yüksek olacağı bu cümleleri destekler niteliktedir.

2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman "Örgütsel bağlılık" kavramını çalışanların psikolojik olarak hissettiği bağlılık olarak tanımlamış ve üç gruba ayırmışlardır (Balay, 2000: 22-23):

Bunlar; "Uyum bağlığı, Özdeşleşme bağlılığı ve İçselleştirme bağlılığı" olarak ayrılmıştır. "Uyum bağlılığı", çalışanların emekleri karşılığında verilecek ödüle ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünüdür (Caldwell vd., 1990: 247). Çalışanlar üyesi oldukları örgütlere saf duygularla sağlanmış bir içtenlikle değil yüzeysel anlamda desteğini sunar (Bakan, 2011: 86; Araç, 2009: 5). Çalışanların sergilediği bu davranışın asıl nedeni verilen ödüllerin kazanılma isteği ve cezaların ise çalışanlar üzerindeki caydırıcılığıdır

(Özler, Atalay ve Şahin, 2008: 43; Gözen, 2007: 48). Çalışanlar hizmet ettikleri örgütlerden emeklerinin karşılığını almak isterler. Çalışan kesim emeklerinin karşılığını tam anlamıyla alırsa örgütlerine olan bağlılıkları devam edecektir. Karşılığını kısmen veya tamamen alamadıkları durumlarda ise, işlerindeki verimleri olumsuz etkilenecek hatta çalışmayacaktır.

"Özdeşleşme bağlılığı"; kavramsal olarak bakıldığında, çalışanların kendileri açısından değerli olan emeklerini örgütleri adına çalışarak ortaya koyması ve örgütlerinin de beklentilerini karşılaması sonucunda kişiliklerinin zamanla örgütleriyle birleşmesi, kaynaşması olarak ifade edilebilir. Bir başka deyişle örgütün alanında başarıya ulaşmasını kendi başarısı, hatalarını veya başarısızlığını ise kendisinin gibi algılama durumudur.

"İçselleştirme bağlılığı"; Kişilerin sahip olduğu bir takım değerler ile örgütlerinin değerleri arasında uyumun yakalanması olarak tanımlanmaktadır (Caldwell vd., 1990: 247). Bu bağlılık türü ile alakalı tutumlar, çalışanların iç dünyasındaki olguların örgüt adına çalışan diğer kişilerin sahip olduğu tutumlarla bağdaştığı durumda ortaya çıkar (Çağlar, 2008: 72; Özler vd., 2008: 43). "İçselleştirme bağlılığına" bakıldığında, işgören çalışmakta olduğu örgütte gönüllü olarak varlığını sürdürmektedir.

Karşılaştırmak gerekirse; "Uyum bağlılığı" na bakıldığında ödül-ceza parametreler ön planda olup kişisel sonuçlara yönelirken, "Özdeşleme ve İçselleştirme bağlılığı" ise örgütün isteklerine yönelik toplumsal sonuçlara yönelmektedir.

2.2.1.4.Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Bağlılık konusunda temel çalışmaları yapmış olan Allen ve Meyer'in (1984) yılında geliştirdiği "örgütsel bağlılık" modeline göre bağlılık kavramı; örgüt üyesi olan çalışanların örgütleri ile ilişkilerini gösteren "psikolojik bir durumdur". İki bağlılık türü ele alınmıştır. Bunlar; "Duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" dır. Bu konuyu geliştirme adına çalışmalar yapan araştırmacılar Wiener ve Vardi'den ilham akarak 1990 yılında "normatif bağlılık" şeklinde isimlendirdikleri üçüncü bir tür eklemişlerdir (Koç, 2008: 36). Bu süreçler sonrasında Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık sınıflandırması, "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" şeklinde üç öğeden oluşmaktadır.

"Duygusal bağlılık"; örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ile örgüt üyelerinin özdeşleme, içselleşme ve bağlanması olarak tanımlanmıştır. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa; çalışanların, üyesi oldukları örgütleri kendilerinin bir parçası hatta aile üyesi olarak kabul etmeleri şeklinde belirtilmiştir (Bobbie, 2007: 12). Çalışanların yaptıkları işi sevmeleri

ve örgütlerine üye olarak devam etmekten mutlu oldukları durumda "duygusal bağlılıkları" oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin kendilerine has değerleri ile örgüt bütününün değerlerinin uyum sağladığının farkına varınca örgütlerine duygusal anlamda bağlılıkları artacaktır (Wiener, 1982: 423–424).

Bağlılık sınıflandırmasını yapmış olan Allen ve Meyer bu bağlılık türü ile ilgili; çalışanların kendilerini bulundukları örgüttün temel öğesi ya da bir parçası olarak hissettikleri için gerçek anlamda önemli olduğunu belirtmektedirler (Balay, 2000: 21). Bu duruma göre Duygusal anlamda bağlılıkları güçlü olan çalışanların örgütlerinin amaç ve hedefleri doğrultusunda büyük emek harcayacağı anlamı çıkmaktadır. Örgütün bu bağlılık türünü çalışanlarına gerçek anlamda aktarmak isteyeceği güçlü bir bağlılık türü olduğu anlaşılmaktadır.

"Devam bağlılığı"; Bu bağlılık türü üzerine Kanter (1968) çalışmasında; çalışanların örgütlerinde üyeliklerinin sürekliliklerine ilişkin avantaj ve ayrıldıkları durumdaki dezavantajlarının toplamı olarak ifade etmiştir (Kanter (1968)'den aktaran Çakar ve Ceylan, 2005: 54).

Devam bağlılığı üzerine 1972 yılında Hrebiniak ve Alutto ise; çalışanlar ile örgütleri arasındaki ilişkinin zaman geçtikçe birbirlerine yaptıkları yatırımların sonucu meydana gelen "yapısal bir olgu" olarak ifade etmiştir (Çakar ve Ceylan, 2005: 54).

Başka bir şekilde ifade edilecek olursa çalışanları örgütlerinde kalmasını sağlayan parasal kayıplardır denilebilir. Bu taraftan durum ele alındığında çalışanların örgüt üyeliğine son vermesi kendileri açısından maddi kayıplara yol açacağı şeklinde düşünmesidir. Aslında bu çalışanların yapacak başka bir iş bulamadıkları veya özelliklerinin başka bir işte çalışabilecek düzeyde olmamasından kaynaklı mevcut örgütlerinde devam etmeyi tercih etmeleri olarak açıklanabilir.

Sınıflandırma konusundaki çalışmasında Allen ve Meyer (1990); "devam bağlılığı" nın ortaya çıkmasında etkili olan kişisel ve örgütsel faktörleri şu şekilde ifade etmiştir;

- "Yetenekler": Çalışanların üyesi oldukları örgütte zamanla elde ettikleri tecrübelerin başka örgütler bünyesinde kendilerine ne kadar faydalı olacağı ve bu tecrübelerin ne kadarının onları farklı örgütlerde çalışma imkânı sunacağı konusunda şüpheleri,
- "Eğitim": Çalışanın mevcut işini yaparken sahip olduğu eğitim seviyesinin, şu an üyesi olduğu örgüt veya benzeri işler ortaya koyan örgütler haricinde kendisine pek fayda sağlamayacağı düşüncesi

- “Yer Değiştirmek”:Çalışanın mevcut düzeninin örgütten ayrıldıkları durumda değişmesi düşüncesi, özellikle başka bir yerleşim bölgesine geçmeye istekli olmaması durumu,
- “Bireysel Yatırım”: Çalışanların örgütleri adına sarf ettikleri çaba ve zamanı kendileri adına yapmış oldukları bir yatırım gibi düşünmesi,
- “Emeklilik Primi”: Uzun süre aynı örgütte devam eden çalışanların ayrıldıkları zaman emeklilik primlerinden yoksun kalacakları düşüncesi
- “Toplum”: Çalışanların örgüt üyesi iken yerleşik yaşadıkları yerde uzun süreler boyunca bulunması ve bu durumu kolay kolay değiştirmek istememesi,
- “Seçenekler”: Çalışanların üyesi oldukları örgütle bağlarını koparması durumunda ayrıldıkları işin benzerini ya da daha iyi olan başka bir işi bulma noktasında sıkıntı çekebileceği düşüncesi (Doğan ve Kılıç, 2007: 46).

Özetleyecek olursak bu noktada “duygusal bağlılığa” sahip çalışanlar örgütlerinde kendi istekleri ile üyeliğinin devam etmesini isterlerken, “devamlılık bağlılığına” sahip çalışanlar işlerinden ayrıldıklarında karşılarına çıkacak sıkıntıları ve kayıpları düşünmeleri nedeniyle bağlılıklarını devam ettirirler. Bu duruma göre bir tarafta kendi isteğiyle işe devam etme durumu var iken, diğer yanda kısmi bir zorunluluk durumundan bahsetmek mümkündür.

“Normatif bağlılık”; Allen ve Meyer’in sınıflandırmasına üçüncü olarak katılan bu bağlılık türünü 1980 yılında çalışma yapan Wiener ve Vardi “örgütsel bağlılığın üçüncü boyutu” olarak “normatif bağlılığı” önermişlerdir (Ertan, 2008: 18; Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu kavramı 1982 yılında yapmış olduğu çalışmasında Wiener; örgülerin hedef ve değerlerini karşılama noktasında “içselleştirilmiş normsal baskı”olarak ifade etmiştir (Bakan, 2011: 101).

Kavrama bakıldığında çalışanların üyesi bulundukları örgütlerde devamlılığını sürdürmesi konusunda sorumluluk duyguları anlamına gelen “normatif bağlılık” ta temel olan şey zorunluluktur. Bu bağlamda çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmeleri noktasında, yapmış oldukları veya yapacakları işlerin ahlaki çerçevede olduğuna kanaat getirmeleri etkilidir. Bu bağlılık türünde, çalışanlar üyesi oldukları örgüte karşı bir sorumluluğu bulunduğuna inanması, bu sebepten ötürü örgüt üyeliğine devam etme noktasında kendisini zorunlu hissetmesi durumuna dayanan bir bağlılık şeklidir (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Allen ve Meyer sınıflandırmasında bulunan üç bağlılık türüne bakıldığında ortak olan noktanın çalışanlar ile örgütleri arasında işlerinden ayrılma veya farklı bir işe yerleşme

ihtimalini düşüren bir bağdan söz edilmektedir. Diğer bir ifade ile bağlılık türlerinde çalışanların örgütlerinde varlığını sürdürmeye devamlılığı söz konusudur. Fakat Duygusal bağlılıkta örgüt bünyesinde kalma durumu çalışanın arzusuna, devam bağlılığında çalışanın gereksinimlerine ve üçüncü olan normatif bağlılıkta ise çalışanların şirketlerine karşı hissettikleri yükümlülüklere dayalıdır (Balay, 2000: 72).

2.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranışlar üzerine çalışmalar yapan araştırmacıların "tutumsal bağlılık" kavramına karşıt olarak, sosyal psikologların çalışmalarında "davranışsal bağlılık" kavramı üzerine inceleme yapmışlardır. Bu kavram ise, "bağlılığın dışa vurumu" olarak ifadelendirilmektedir (Atalay, 2010: 63).

Meyer ve Allen'ın çalışmalarına göre "davranışsal bağlılık", işgörenlerin belirli bir örgüt içinde uzunca süre kalma problemi ve bu problem ile nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavram niteliğindedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6; Singh vd., 2008: 60; Kök, 2006: 298; Meyer ve Allen, 1991: 62). İsmi geçen yazarların çalışmalarında, "davranışsal bağlılık" gösteren işgörenler, "örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar" (Çöl, 2004; Oliver, 1990: 20).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık kavramları arasında örgütün hedeflerine ve değerlerine bağlılık ve örgüt içerisinde kalmalarını devam ettirmek bakımından benzer özellikler taşıdığı ifade edilebilir. Tutumsal ve davranışsal bağlılığın arasında benzer özellikler olmasına karşın, farklı özellikte davranışlar da mevcuttur. Davranışsal bağlılık yaklaşımı ile tutumsal bağlılık yaklaşımı arasında temel fark, tutumsal bağlılık yaklaşımının kişisel amaç ve değerlerle, örgütsel anlamda amaç ve değerlerin birbiriyle uyumuna dayanırken (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 47; Singh vd., 2008: 60; Kök, 2006: 298), davranışsal bağlılık yaklaşımının işgörenlerin örgüt içerisinde kalmalarını devam ettirme hususunda "nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri" gerektiği hakkında ki durumadayalı olmasıdır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 987). Bu kısımda Becker ve Sallancik'in yaklaşımlarına dayanarak davranışsal bağlılık irdelenecektir.

2.2.2.1. Becker'in Sınıflandırması

Davranışsal yaklaşımlar kavramı, örgütsel bağlılık üzerine öncü çalışmaları yapan Becker tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılık konusunu ekonomik kökenli temele dayandıran Becker'in yaklaşımları, literatüre bakıldığında "yan-bahis teorisi" olarak isimlendirilmiştir ve bağlılığın "davranışsal" tarafı üzerinde durulmuştur (Atalay, 2010: 64).

Becker'in çalışmalarına göre örgütsel bağlılık, örgüte bağlı işgörenin bir takım "yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini", bu davranışlar ile doğrusal olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Farklı bir ifade ile "davranışsal bağlılık" "bireyin tutarlı bir davranış dizini sergilemekten vazgeçtiğinde" kayba uğrayacağı yatırımlarını düşünerek, "bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir" (Meyer ve Allen, 1984: 372).

Meyer ve Allen'ın (1991: 671-684) çalışmasında, "davranışsal bağlılık" kavramının temelinde, ekonomik sebepler yer bulmakta ve işgören, bulunduğu örgütten ayrılmasının maddi, sosyal ve psikolojik yönden maliyetininçok fazla olduğunu öngördüğü için örgütüne bağlanma konusunda kendini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik anlamda maliyetlerin miktarı arttıkça işgörenin örgütüne bağlılığı da o derecede artmakta ve örgütteki varlığını tehlikeye sokacak bir takım davranışlardan uzak durması gerekmektedir (Atalay, 2010: 65-66).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört Becker'e göre işgörenlerin bağlılığa sahip olmasına neden olan "yan bahis" kaynakları dört alt başlıkta toplanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 51-52).

- "Toplumsal Beklentiler": Birey içinde bulunduğu toplumun isteklerinin "sosyal" ve "manevi" yaptırımları sebebiyle tutum ve davranışlarını kısıtlayan birtakım "yan bahis" içine girebilir. Buna örnek verecek olursak, bu tarz toplumsal otorite ve baskılar sonucunda çoğu zaman icra ettikleri işlerini değiştiren bireylere içinde bulunduğu toplumda sadık ve güvenilir gözüyle bakılmaz (İnce ve Gül, 2005: 51).
- "Bürokratik Düzenlemeler": Çalışanın emeklilik aylığından her ay düzenli olarak bir miktar kesinti yapıldığı durumlarda çalışan içinde bulunduğu örgütten ayrılmak ister ve bunların sonucunda haklı bir şekilde aldığı emekli aylığından vazgeçer. Bunun gibi yapılan bazı "bürokratik" düzenlemeler sebebiyle de çalışan "yan bahse" girebilir (İnce ve Gül, 2005: 51-52).
- "Sosyal Etkileşimler": Birey, içinde bulunduğu örgütteki diğer kişilerle iletişim kurarken, kendisi ile ilgili birtakım düşünce ve kanaat oluşmasını sağladığı ve bundan sonraki zamanlarda bu düşüncenin ve kanaatin bozulmaması adına ona uygun bir şekilde tutumlar sergilediği ifade edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 51-52).
- "Sosyal Roller": Birey içinde bulunmuş olduğu toplumda "sosyal rolün" ona yüklemiş olduğu istekleri ve gerekleri yerine getirmek için kendini o kadar kaptırmıştır ki, kişinin

bundan sonra herhangi bir "role" adapte olamayacağı ileri sürülmüştür (İnce ve Gül, 2005: 51-52).

Özetle Becker'in yaklaşımına göre, işgörenler bir takım ekonomik, sosyal ve psikolojik nedenlerden dolayı çalıştıkları örgütte varlığını mecburen sürdürmektedir denilebilir.

2.2.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'in yaklaşımına bakıldığında ise "örgütsel bağlılık", kişilerin davranışlarına bağlı kalması olarak ifade edilmiştir. Becker'in yaklaşımına paralel olarak bu yaklaşım tarzında da kişi, daha önceki davranışlarına bağlı kalarak, tutarlı davranışlar göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Salancik, bağlılığında, kişilerinsergiledikleri davranışlarına ve bu davranışları vasıtasıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerini ve örgütlerine olan ilgilerini sağlamlaştıran inançlarına bağlanma durumu olarak ifade edilmiştir (Güçlü, 2006: 19; Tok, 2004: 82).

Salancik'in bağlılık yaklaşımı, temelde davranışlar ile tutumlar arasındaki uyuma dayalıdır. Bireyin tutumu ile davranışları arasında uyumsuzluk olduğu zaman birey, gerilecek ve strese girecektir (Gül, 2002: 49). Örneğin, sayılar ile ilgili çalışmaktan hoşlanmayan kişinin bir örgütün muhasebe bölümünde çalışması sırasında tutumu ile davranışı arasında ciddi uyumsuzluklar meydana gelir ve bu da bireyin strese girmesine sebep olmaktadır (Bakan, 2011: 97).

Hem Becker hem de Salancik bağlılığı ifade ederken, davranışları sürdürme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Fakat Becker'in yaklaşımına bakıldığında bireyin davranışlarına bağlılık gösterebilmesi için o davranışından vazgeçtiğinde kayba uğrayacağı birikimleri farkında olması gerekmektedir. Salancik'in yaklaşımına bakıldığında ise "davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir" (Gül, 2003: 109).

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

"Çoklu bağlılık" yaklaşım şekli hakkında ilk çalışmalar Reichers tarafından yapılmıştır (Çakmakçı, 2006: 68). Reichers (1985)'deki çalışmasında, tutumsal bağlılık kavramını daha ileri taşıyarak "çoklu bağlılık" yaklaşımınıileri sürmüştür.

Reichers çalışmalarında "örgütsel bağlılığı", işgörenlerin bulundukları örgütlerdeki iş davranışlarını çözmede kullanılan büyük öneme sahip bir değişken olarak kabullenmiştir.

Reichers'ın yaklaşımına göre "örgütsel bağlılık" ilk defa "psikolojik bağlılık" şeklinde algılanmıştır. "Psikolojik bağlılık" da "devamlılık bağlılığının" ilk görseli olarak ele alınmış fakat ilerleyen zamanda kişilerin örgütlerine bağlılığının "yatırım, aylık, kıdem ödemelerindeki artış" gibi fırsatların olmayışı gibi yapısal unsurlardaki değişikliklerden meydan gelebileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986: 508-514).

Reichers çalışmalarında, "örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir" (Varoğlu, 1993: 9). Bu bakımdan "çoklu bağlılık" yaklaşımında, örgüt içinde mevcut olan farklı unsurların farklı seviyelerde bağlılık türlerinin meydana gelmesine sebep olabileceğini ifade ettiği için diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-46).

2.3. Örgütsel Bağlılıkla İlişkili Kavramlar

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki bağlılık kişilerin sahip olduğu yetenek ve uzmanlığın hayatındaki önemini anlaması ile alakalıdır. Daha açık şekli ile mesleki bağlılık, kişilerin belli bir alanda yetenek ve uzmanlık kazanmak maksadıyla yapmış olduğu çalışmaların nihayetinde mesleğinin hayatındaki yerini ve ne kadar önemli bir pozisyona sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Mesleki bağlılığın üç ayrı boyutunun (duygusal, devamlılık ve normatif), icra edilen mesleği sürdürme isteğiyle ilişkisi farklıdır. Bu duruma göre; normatif ve/veya duygusal bağlılığı yüksek olan işgören, mesleki alanındaki ilerlemeleri takip etmesi ile ilgiliyken, yüksek devamlılık bağlılığına sahip işgören, mesleki davranışlara katılımı daha azdır (Meyer vd., 1993, 540). Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkların iş davranışları konusunda etkisi farklı şekildedir. Normatif ve duygusal bağlılık, örgütsel davranışa pozitif bir katkıda bulunurken, devamlılık bağlılığı, örgütsel davranışı negatif yönde etkilemekte veya etkilememektedir (Meyer vd., 2002: 21).

Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık arasındaki ayrım değerlendirildiğinde; örgütsel bağlılık, içinde bulunduğu örgütle bütünleşmeyi ifade ederken, mesleğe bağlılık, icra ettiği mesleği isteyerek ve severek yapmayı, onunla bütünleşmeyi ifade eder. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık bağımsız olmadığı gibi, "mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicilerindendir". Bu etkileşim içerisinde, işgörenin mesleğinin çalıştığı örgüt için ne kadar anlamlı ve önemli olduğu belirleyici bir rol oynamaktadır. Mesleğine bağlılık hisseden işgörenler, içinde bulundukları örgütleri sevmeleri ve örgütün hedeflerini benimsemeleri

durumunda iş tatminini örgütsel ve mesleki bakımdan yaşayan kişiler olmaktadırlar (Somuncu, 2008: 13).

2.3.2. Yapılan İşe Bağlılık

İşe bağlılık, işi benimseme ve yapılan iş ile bütünleşme olarak ifade edilebilir. İşe bağlılık, işgörenin yaptığı işi konusunda kazandığı duygusal bağ ve inancını ifade etmektedir. İşe bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda, konuile ilgili olan özellikleri şu şekilde açıklamaktadır; işe bağlılık işgörenin, "kendi hakkında sahip olduğu imajla işi arasındaki ilişki, işine bağlılık derecesi, algıladığı performans düzeyinin kendisine verdiği değeri etkileme ve psikolojik olarak kendisinin işiyle özdeşleşme derecesidir" (İnce ve Gül, 2005).

Blau (1985) ve Pinder (1984) yaptıkları çalışmalarda işe bağlılık gösteren işgörenlerin; yaptıkları işe etkin olarak katılma, işini hayatının odak noktası olarak görme, kendisine olan saygısının yapı taşı olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi özellikler ve davranışlar göstereceklerini ileri sürmüşlerdir (Akt. Dailey ve Kirk, 1992: 306).

2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, kişilerin diğer işgörenlerle bütünleşmesi, özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık hissetmesidir (Randall ve Cote (1991)'den aktaran Balay, 2000: 46).

Bağlılık duygusu yüksek olan kişiler yakın ilişkilere ve dostluk bağlarına çok değer verirler. İleriye dönük planlarla uğraşmaktan çok insanlarla beraber oldukları, bir takım şeyler paylaştıkları ve onlara destek oldukları bir ortamda çalışmayı isterler. "Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır" (Reichers, 1985:471).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem örgütsel hem de bireyselbazı sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak incelendiğinde, bir kimsenin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını pozitifşekilde etkilemektedir. Bireylerin işi ile ilgili sorunlarının çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık büyük ölçüde katkılar sağlamaktadır. "Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır" (Sağcan, 2013: 34).

2.3.4. Sadakat

Sadakat kavramı, sıcak, samimi ve güçlü dostluk, içten bağlılık, hislerinde ve duygularında samimiyetlik, hakikate uygunluk, ihanet etmeme, doğru ve dürüst olma gibi bir çokanlamlara gelmektedir. Başka bir deyişle, sadakat bir kişinin başka bir kişiye, örgüte, herhangi bir amaca ya da bir olaya gönüllü ve tam bağlı olmasıdır (Koç, 2002: 49-50).

Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık kavramlarının ikisi de örgütte uzun bir süre kalma isteği ile ilgili kavramlardır. Fakat bu iki kavramın dayanak noktaları birbirinden farklılık göstermektedir. Çünkü, örgütsel sadakat, örf, adet, gelenek ve görenek gibi kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık, yapılan işe ve bu iş sonucunda elde edilen başarıya dayanmaktadır (Roehling vd., 2000: 310). Bunların dışında örgütsel sadakat, uzun süreli bir bağlılığın da sonucudur (Harvey vd., 1999: 68).

Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık arasındaki ortak nokta, ikisinin de bir kişiye, örgüte, amacaya da olaya aidiyet duygusu içermesidir. Sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olması da buradaki en büyük ve en önemli ayrımdır. "Bir şeye sadakat gösteren bir kişi mutlak suretle bundan bir karşılık görmeyebilir. Bu anlamda sadakat güç ve itibarla ilişkilidir" (Zangaro, 2001: 18). Aralarındaki başka bir fark ise, örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütte, kendi bireysel amaç ve hedefleri gerçekleştiği ve çıkarları karşılandığı sürece kalmasını sağlayan bir kavramken; örgütsel sadakat, koşullar neyi gerektirirse gerektirsinişgörenin örgütten ayrılmayı düşünmediği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Uygur ve Koç, 2010: 81).

2.3.5. İtaat

İtaat, boyun eğme, söz dinleme ve bir güç (otorite) tarafından verilen emirlere uyma gibi anlamlara gelmektedir. Bir işgören genel olarak verilen emirlere uymadığı zamanlarda karşılaşacağı "yaptırım" ve "cezalardan" kaçındığı için itaat göstermektedir (Çöl, 2004). Bağlılığa bakıldığında ise bireyin kendi "inanç" ve "değerlerine" dayanan içten gelen bir görev duygusu olduğu söylenebilir. Fakat bu iki kavram birbirinin zıttı değildir. Bilakis bu iki kavram birbirinin tamamlayıcısıdır (İnce ve Gül, 2005: 22). "İtaatsiz bağlılık anarşi gerektirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararı için yapacakları fiiller farklılık gösterir. Bağlılık olmaksızın itaatse örgütün gelişimini engelleyecektir. Çünkü salt itaatkâr bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkıda bulunabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar" (Çöl, 2004: 9).

İtaatkârlık, genellikle "bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görülmektedir." Fakat bağlılığı itaatkârlığın boyutunda görmek pek de mümkün değildir. Örneğin, bir hükümlü itaatkâr olabilir fakat onun hapishaneye bağlılık duyduğunu söylemek doğru olmaz (Varoğlu, 1993: 29).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık örgütler için önemli bir kavramdır ve yöneticiler bu kavramı her zaman problem olarak görmektedirler (Brewer, 1996: 24). Örgütün değer ve hedeflerine sadakatin artırılması amacıyla insan kaynakları stratejilerini uygulayan ve düzenleyen organizasyonların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık konusunun anlaşılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, insan kaynakları stratejilerinin biçimlendirilmesinde önemli bir husustur (Dick ve Metcalfe, 2001: 112).

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında kaynaklara bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin farklı biçimlerde gruplandırıldığı görülmektedir. Sözü edilen gruplandırmaları yapan araştırmacılardan birisi Schwenk'tir. Schwenk (1986)'da yapmış olduğu çalışmasında örgütsel bağlık kavramını etkileyen faktörleri dört ana grupta toplamıştır. Bunlar; "geçmiş iş yaşantıları, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir". Mowday, Steers ve Porter ise işgörenlere örgütsel bağlılık sağlayan faktörleri üç ana grupta ifade etmişlerdir. "Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir" (Mowday, Steers ve Porter (1979)'dan aktaran Odabaş, 2014: 18).

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	**Örgütsel Faktörler**	**Örgüt Dışı Faktörler**
1. İş beklentileri	1. İşin niteliği ve önemi	1. Yeni iş olanakları
2.Psikolojik sözleşme	2. Yönetim	2. Profesyonellik
3. Kişisel özellikler	3. Ücret	3. İşsizlik oranı
	4. Gözetim	4.Ülkenin sosyo-ekonomik durumu
	5. Örgütsel kültür	5. Sektörün durumu
	6. Örgütsel adalet	
	7. Örgütsel ödüller	
	8. Takım çalışması	
	9. Örgütün bulunduğu sektörün durumu	

Kaynak: (Northcraft ve Neale, 1990:471).

2.4.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı ortaya koymaya yönelik birçok araştırma mevcuttur. Genel olarak bakıldığında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılığın arasında kuvvetli ilişkiler bulunduğu ileri sürülmüştür. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin özümsenip örgütte uzun süre çalışılması bakımından büyük bir öneme sahiptir. Buna bağlı olarak "kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler" olarak ele alınmıştır" (Gündoğan, 2009: 18).

2.4.1.1. İş Beklentileri

İşgörenin çalışma hedefi, kişisel amaç ve ihtiyaçlarını yerine getirmektir. Yapmış olduğu işin bu amaç ve ihtiyaçları yerine getirmede bir aracı olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır. Piyasa şartları içerisinde örgüt ile işgören arasında yapılan sözleşme örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. İlişkiye bakıldığında örgütler, genellikle bireyler tarafından kişisel hedeflere ulaşmada kullanılan bir araç durumundadır. Bundan dolayı örgütlerin bu hedeflere cevap verebilme veya bu hedeflere hizmet edebilme kapasitesi örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Dolu, 2011: 29).

İşgörenin yapacağı işe başlarken sahip olduğu bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. İşgörenin, bir örgüte bağlığı konusundaki eğilimi onun uzun süre bu örgütte kalması için önemli bir durumdur. Bu tarz kişiler örgütte daha fazla sorumluluk alır ve örgüte daha fazla katkıda bulunma yönelimi gösterirler (Eren, 1993: 85).

2.4.1.2. Psikolojik Sözleşme

Örgüt ile işgören arasında iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; "iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir". İş sözleşmesi, örgüt ile işgörenin karşılıklı yükümlülük ve haklarının belirlendiği yazılı sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise, örgütlerde yöneticiler, işgörenler ve diğer üçüncü şahısların daima uymak durumunda oldukları ve onlardan beklenen davranışlar hakkındayazılı olmayan kurallardır (İnce ve Gül, 2005: 60-61; McDonald ve Makin, 2000: 84).

Psikolojik sözleşmeler, Kişilerin örgütlerde iş imkânına sahip olduğu ilk dakikadan itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin meydana gelmesi hem işgöreni hem de örgütü yükümlülük altına sokar ve karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı duruma getirir. İşgörenlerin karşılıklı taahhütleri doğru anlamaları ve psikolojik sözleşmeyi doğru oluşturmaları ortaya konulan bilgilerin doğruluk payı ile yakından ilgilidir. Örgütte, işgörenin belirli bir psikolojik

sözleşmenin olduğunainanması, diğer işgörenlerin de sözleşmeye aynı manaları yükledikleri anlamına gelmez. Çünkü her bireyin duygu ve düşünceleri farklıdır (Atay, 2006: 77).

Örgüt ile işgören arasında varsayılanpsikolojik sözleşme, hem örgütün hem de işgörenin beklentilerini dengede tutmalıdır. Denge durumunda bir sorun olmazken dengenin bozulduğu durumda iki taraf için de olumsuzluk meydana gelmektedir. Her iki taraf da beklentilerine karşılık bulamıyorsa birtakım davranışlara eğilim gösterirler. Örgüt işgöreni yapmış olduğu işe son vermekle tehdit eder ya da işine son verir. Ama çözüm bu olmadığı gibi olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Örnek verilecek olursa işgören böyle bir durumda vazifesini tam anlamıyla yerine getiremez ve eğer sendika da mevcutsa durum daha da zor bir hal alır ve maliyeti ciddi miktarda artar. Örgüt tekrardan kalifiye eleman bulma konusunda zorlanır. Görüldüğü üzere böyle durumlarda yine en çok zarar gören örgüt olmaktadır (Polat, 2011: 63-64).

2.4.1.3. Kişisel Özellikler

Temel kişisel özellik, işgörenin ilk günden itibaren işe taşıdığı potansiyel katkı bir başka deyişle işgörenin örgüte belirli bir katkı sağlamaya yönelik doğal eğilimidir. Başladığı ilk dakikadan itibaren yüksek bağlılık gösteren işgörenler, büyük olasılıkla örgütte kalmaya devam ederler. Bu tarz işgörenler, daha fazla sorumluluk almaya ve daha fazla katkı sağlama konusunda istekli olurlar (Northcraft ve Neale, 1990: 471).

Aşağıda, kişisel özelliklerin içinde sayabileceğimiz "yaş", "cinsiyet", "medeni durum", "eğitim seviyesi" ve "kıdem" gibi değişkenler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.4.1.3.1. Yaş

Genel olarak yaş ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmalarda genelde yaşın, beklenenin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar bu durumu, yaş arttıkça, "işgörenin alternatif iş bulma olanaklarının sınırlanmasına ve artan batık maliyetlere bağlamışlardır" (Çırpan, 1999: 59-60).

Yaş faktörünü örgütsel bağlılık ile birlikte inceleyen araştırmacıların ortak paydası, yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu yönündedir. Fakat genç işgörenlerin mi yoksa yaşça büyük işgörenlerin mi örgüte daha büyük ölçüde bağlı olduğu konusunda fikir ayrılıkları mevcuttur (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Kırel, 1999; Rowden, 2000). Bazı araştırmacılara göre işgörenin yaşı arttıkça iş bulma imkânlarının azalması, işi bırakmanın maliyetleri artırması gibi sebeplerle örgütsel bağlılık artmaktadır. Balay'a

(2000) göre, yaşça büyük işgörenlerin daha fazla örgütlerine bağlılık göstermesinin sebepleri aşağıdaki gibidir;

- Genç çalışanlar yaşlı çalışanlara oranla daha çekici gelen işlere atılmayı daha fazla tercih etmektedir.
- Yaşça büyük çalışanlar yılların getirdiği birikimlerine güvenerek çalıştıkları için yaptıkları işlerde yaşça genç olanlara oranla daha yüksek tatminleri mevcuttur.
- Çalışanların örgüt bünyesindeki üyelik süreleri arttıkça pozisyonlarını yükselme ihtimali artmaktadır. Başka bir deyişle, kariyer basamakları örgüt içerisindeki çalışma süresi ile doğru orantılıdır.

Büyük hızla değişen teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşça büyük olan işgörenler yeniliğe gereken tepkiyi verme yeteneğinden genç işgörnelere göre daha eksiktir. Bundan dolayı, kendilerini yenilemede gençlere oranla geride kalan yaşlı işgörenler ve eğitim seviyeleri düşük olanlar; güncel konulara hâkim, bağımsız ve yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma koşullarına daha çabuk adapte olabilen genç işgörenlere oranla örgütte devam etmeye ve örgütün hedef ve değerlerini özümsemeye daha fazla eğilimlidirler (Gündoğan, 2009: 21-22).

2.4.1.3.2. Cinsiyet ve Medeni Durum

"Örgütsel bağlılık" konusunda, cinsiyet farklılıkları göz önüne alındığında erkeklerin veya kadınların örgütlerine ne kadar bağlılık gösterdikleri hususunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili araştırmalara bakıldığında, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre içinde bulundukları örgütlere daha fazla bağlılık gösterdikleri öne sürülmektedir (Gündoğan, 2009: 22). Bu duruma göre, erkekler genel olarak kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretlerle çalıştıklarından dolayı bulundukları örgüte daha fazla bağlılık gösterdikleri ileri sürülmüştür. Başka bir görüşe göre ise; kadınlar aile içerisindeki rollerini temel aldıkları için çalıştıkları örgütü ikinci plana atmakta ve örgüte erkeklere nazaran daha az bağlılık göstermektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Erkek işgörenlerin örgütsel bağlılık konusunda kadın işgörenlerden daha düşük olduğunu destekleyen araştırmacıların gerekçeleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Erkek ve kadın çalışanlar karşılaştırıldığında, erkek çalışanlara göre kadın çalışanların örgütte daha fazla kararlı olmaları,

- Erkek çalışanlara göre, yaşamlarında karşı karşıya geldikleri zorluklar göz önüne alındığında kadın çalışanların daha fazla motivasyonlarının artması (İnce ve Gül, 2005: 62).

Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008)'de eğitim alanında yapmış oldukları bir araştırmada araştırma grubu içindeki öğretmenlerin "örgütsel bağlılığı" ile "cinsiyet dağılımları" arasında bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı cinsiyet faktörü değerlendirmeye alınırken mesleğin türü gibi faktörler de göz önünde bulundurulabilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir kişisel faktör ise, işgörenlerin medeni durumlarıdır. Evli olan işgörenlerin, ailelerine karşı maddi anlamda yükümlülükleri bulunduğu için yaptıkları yatırımları kaybetmek ve işsiz kalmayı göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir (Aranya ve Jacobson, 1975: 15; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555; Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Evli ya da boşanmış kişilerin, bilhassa kadınların, bulundukları örgütten ayrılmayı bekâr olanlara oranla daha maliyetli gördükleri ortaya konulmuştur (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557) Bekâr işgörenlerin evli olanlara göreise; alternatif iş imkânlarını değerlendirmede daha girişimci davrandıkları söz konusu olabilmektedir (Dolu, 2011: 34).

2.4.1.3.3. Eğitim Seviyesi

İşgörenlerin eğitim seviyesi de örgüte karşı bağlılıklarını etkilemektedir. "Örgütsel bağlılık" ile "eğitim seviyesi" arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu araştırmacılar yaptığı bazı çalışmalar vasıtasıyla ortaya konulmuştur (Angle ve Perry, 1981: 1-14; Chen vd., 1996: 6; Glisson ve Durick, 1988: 61-81; Morris ve Steers, 1980: 50-57; Shore vd., 1995: 1597; Steers, 1977: 46- 56).

İşgörenin eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Bu durumun sebebi, eğitim düzeyi artan işgörenin, beklentilerinin ve isteklerinin örgütün yerine getirebileceğinden daha fazla olması gibi gösterilir. Bunlara ek olarak işgörenin eğitim seviyesinin artmasıyla, alternatif iş olanakları artmakta ve bu duruma paralel olarak örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Başyiğit (2006) ise, eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin mesleki anlamda kariyerlerini daha iyi hale getirmeyi öncelik haline getirdikleri için örgütsel çıkarları ikinci plana öteleyebileceklerini belirtmiştir.

Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin, yer aldıkları örgüte bağlılıkları, hali hazırda çalışmakta oldukları örgütü tek seçenekleri olarak kabul ettikleri, örgütün işlerine son vermesi durumunda işgörenlerde işsiz kalma korkusu meydana gelmektedir (Çelebi, 2009: 97).

2.4.1.3.4. Kıdem

İşgörenin içerisinde bulunduğu örgütte çalıştığı zaman da "örgütsel bağlılık" kavramı ile ilişkisi bulunan bir diğer unsurdur. "Örgütsel bağlılığın hem yaş hem de kıdemle doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu belirten yazarlar olduğu gibi yaş ve kıdemin bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır" (Dolu, 2011: 34).

Araştırmacılar yaş ve kıdemin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini ortaya koymak için, yaş ve hizmet süreleri farklı olan işgörenleri karşılaştırmışlardır. Becker (1960)'da yapmış olduğu çalışmasında "yaş ile kişinin örgüte yaptığı yatırımlar arasında pozitif bir ilişki" olduğunu ortaya koymuştur. Rietzer ve Trice (1969)'daki çalışmasında ise, "kıdem ile yatırım arasında güçlü bir ilişki" olduğunu ileri sürmüştür. Bunlara ek olarak yaş ve kıdemin, bağlılığın diğer boyutları ile farklı yönlerde ilişkileriolduğu da ortaya konmuştur. Yaş ve kıdem, arasında paralellik olmasına karşın genel anlamda yaş ile duygusal bağlılık arasında, kıdem ilede devamlılık bağlılığı arasında ilişki olduğu saptanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 67).

Çırpan (1999)'da yapmış olduğu çalışmasında ise, "örgüte bağlılık ile kıdem arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki" olduğunu belirtmiştir. Cohen (1993)' e göre ise, işgörenlerin çalıştıkları örgütte çalışma süreleri arttıkça, örgütten maddi ve manevi anlamda kazançlarının da arttığını ileri sürmektedir. Çünkü örgütte çalışılan her süre işgörenin örgüte ve meslek hayatına yapmış olduğu yatırım anlamı taşımaktadır.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

"Örgütsel faktörler" de örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer unsurdur. "Örgütsel faktörler", meslek ve iş hayatına ait hedef ve değerleri ifade edip, "örgütsel bağlılık" ile doğrudan ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Uslu, 2012). Bağlılığa etki eden örgütsel faktörleri; "işin niteliği", "yönetim", "ücret", "gözetim", "örgütsel kültür", "örgütsel adalet", "örgütsel ödüller", "takım çalışması" ve "örgütün bulunduğu sektörün durumu" olarak sıralayabiliriz.

2.4.2.1.İşin Niteliği ve Önemi

Örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir unsur yapılan işin önemi ve niteliğidir. "İşin önemi", birçok kaynağa bakıldığında genel bir ifade olarak "bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi" olarak tanımlanmaktadır (Sökmen, 2000: 60). "İşin niteliği" ise, örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda geçmişten günümüze önemini ve geçerliliğini korumuş bir kavramdır. Genel olarak bu konu üzerine yapılmış olan araştırmalarda örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır. Alt düzeyde çalışan işgörenler için "yaş", "medeni

durum", "eğitim" gibi kişisel etkenler örgütsel bağlılığa daha çok etki ederken, üst düzeyde çalışan işgörenler için örgütsel hususiyetler örgütsel bağlılığa daha çok etki etmektedir. Bu tarzda üst düzeyde çalışan işgörenler için "kararlara katılma", "rol belirsizliği" ve "otonomi" gibi parametreler, bağlılık bakımından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Cohen,1992: 539-554).

2.4.2.2.Yönetim ve Liderlik

"Yönetim tarzı"; kişiler aracılığı ile hedeflerine ulaşmaya çalışan yöneticilerin iş yapma şekli olarak ifadelendirilebilir. "Yönetim tarzı", yöneticilerin işgörenler ile ilişki geliştirme ve onları aksiyona başlatmada kullandığı sistemi belirlemektedir. Bu hali ile "yönetim tarzı", işgörenlerin örgütün hedeflerine ve alışkanlıklarına bağlanma seviyesini etkiler (Dolu, 2011: 37-38).

Bulunmuş olduğu iş ortamında işgörene yüklenen mesuliyetleri azaltıcı herhangi bir faktörün, işgörenin örgütüne olan bağlılığını da azalttığını, bundan dolayı üst düzey konumlar daha fazla mesuliyet gerektirdiğinden, bu konumlardaki işgörenlerin örgüte olan bağlılığının yüksek olma olasılığı daha kuvvetlidir (İnce ve Gül, 2005: 72).

"Liderlik", bir grup bireyi belirli hedefler etrafında birleştirme ve bu hedefleri ortaya koyabilmek için bireyleri "harekete geçirme" ve bireylerin "bilgi" ile "yeteneklerinin toplamı" olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Liderlik işgörenleri değerlendirmeyi ve onları en uygun konumlara getirmeyi gerektirir. Liderlik, "başarıya ulaşmak için vizyonunu anlayabilecek olanlara, yeni ufukları anlatabilmek ve heyecan yaratarak onları harekete geçirmektir". Liderin vizyonuna ulaşabilmesi ise, işgörenleri motive ederek onların örgütlerine bağlanması ile mümkün olacaktır (Çelebi, 2009: 104). "Katılımcı yönetim" ve "liderlik tarzı" örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ederken, "otokratik yönetim tarzı" ise, işgörenlerin katılımına engel olarak örgütlerine bağlılık duygusunu azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Chen (2004)'te, "Tayvan'da 57 üretim ve hizmet firmasında 749 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmasında, dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki"nin olduğundan bahsetmiştir.

2.4.2.3.Ücret Düzeyi

İşgörenlerin çalışmalarına ve emeklerine karşın kazandıkları ücret düzeyi de örgütsel bağlılık konusunda önemli bir öğe olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret düzeyi, işgörenin çalışmakta olduğu örgütte ve özel yaşamında statüsünü de belirlemektedir (Dolu, 2011: 39).

Ücretler, örgüt aracılığıyla sağlanan önemli bir öğe olmakla birlikte, yapılan işin cazibesini arttırmakta ve çalışana yüksek miktarda ödeme yapılması ile çalışanın örgütüne olan bağlılığını genel olarak daha üst seviyelere ulaştırmaktadır (Balay, 2000: 68).

Ücretlerin düşük olması, işgörenleri parasal olarak daha iyi imkânlar aramaya yöneltmektedir. Dolayısıyla işgören, kendini işe ve örgüte bağlı hissetmemekte ve çalışmakta olduğu işte geçici olarak bulunmak mecburiyetinde olduğunu düşünmektedir. Bu sebepten dolayı; ücretleri düşük seviyede olan işlerde çalışan personellerin rotasyonu daha yüksek olduğu görülür (Eren, 1993: 271).

Örgütten ayrılma vaziyetinde, sağlık imkânları, emeklilik aylığı, terfi imkânları gibi ödüller de kaybedileceğinden işgörenlerin örgüte olan bağlılığı daha da artmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 710; Mottaz, 1989: 143).

İşgörenler örgütünuyguladığı ücret politikasını ne kadar dengeli ve adil bulurlarsa, işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da o kadar yüksek olmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Pieffer (1995)'te yapmış olduğu çalışmasından aktarımda bulunan Odabaş'ın (2014: 24) ifadelerine göre, "ücretin birey tarafından algılanan adilliğinin, örgütsel bağlılık açısından ücret miktarından çok daha önemli bir belirleyici olabileceğini ileri süren bazı araştırmalar bulunduğunu" söylemiştir.

2.4.2.4.Gözetim

Örgütsel bağlılığa etki eden, bir diğer örgütsel faktörler ise, örgüt yönetiminin işgörenler üzerindeki gözetimidir ve işin gözetim şekli, işgörenlerin mesuliyet konusunda algılarına önemli derecede etki etmektedir. Kısıtlayıcı ve baskıcı bir yönetim şekline sahip örgütler, işgörenlerin kararlara katılmasını desteklemeyen ve katı bir denetleme şekli uygulayan yöneticiler, işgörenlerinin görev almayıp sorumluluktan kaçmaları için zemin hazırlarlar. Böyle bir durumda işgören, iş ile ilgili problem ya da zorluklarla karşı karşıya geldiğinde, savaşmak ve mücadele etmek yerine kaçmayı yeğlemekte ve bunun sebebini yöneticilerinin davranış ve baskısından kaynaklandığını savunmaktadır (Varoğlu, 1993: 50).

2.4.2.5.Örgüt Kültürü

"Örgüt kültürü", örgüt üyesi olan işgörenlerin davranış şekillerini yönlendiren "normlar", "davranışlar", "değerler", "inançlar" ve "alışkanlıklar sistemi" olarak ifade edilebilir. Kültür, bundan etkilenen kişilere yapması gereken zorunluluklarının neler olduğunu ve ne şekilde davranışlar sergilemesi noktasında tüyo verir. Başka bir deyişle; örgüt kültürü, örgüt adına

çalışan üyelerin hem sosyal hem de iş hayatlarına yönelik düşünce ve davranış biçimlerini yönlendiren değer ve inançlar bütünüdür. (Dinçer, 1998: 347).

Bünyesinde çalışan kişilerin örgütlerine bağlılığı yüksek ise, o örgüt güçlü bir örgüt kültürüne sahip durumdadır. Böyle bir durumda, çalışmaya yeni başlayan işgörenler, bu kültürün bir parçası olmak istemekte ve örgütsel isteklerin yerine getirilmesi görevini almak isterler. Bunların sonucunda ise, işgörenler örgüt kültürünü özümser ve onun bir parçası olurlar (Dolu, 2011: 40).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında bütünleşik bir temsil duygusu ortaya çıkarmakta ve "örgütsel amaçlara katılım yoluyla" örgütsel bağlılığın oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Lakin örgüt kültürü, değişime zıt olarak yüksek seviyede direnç göstermeye, katılaşmayı ve bürokratik tarafı teşvik ederek örgütte sınırlı düşünceye de itebilir (Uslu, 2012: 43).

2.4.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, işgörenlerin "kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaştırılmasını ve karar vericilerin çıktıların paylaştırılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır" (Altıntaş, 2002: 32).

Örgütsel adalet konusu, "dağıtımsal" ve "yöntemsel adalet" olarak iki bakımdan incelenmiştir. "Dağıtımsal adalet", örgütte maddi ve manevi mükâfatların, görevlerin bireyler arasında hakkaniyetli dağıtılıp dağıtılmadığı konusunun işgörenleraçısından nasıl idrak edildiğiyle ilgilidir. "Yöntemsel adalet" ise, örgütün meydana getirdiği hizmet ve ürünler ile örgütte çalışmakta olan işgörenleri etkileyen hükümlerin, örgüt içerisinde "veriliş sürecinde" ve bunlara bağlı olarak "mekanizmaların işleyişindeki" adaleti izah etmektedir (Dolu, 2011: 41-42).

"Dağıtımsal adalet, iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, yöntemsel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır" (Dolu, 2011: 42). Yöntemsel adalet kavramı, örgütsel bağlılık açısından daha büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde iş tatmini ve ücret kavramları etkili olsalar da, bu etki dağıtımsal adalet kavramında dolaylı bir şekilde karşımıza çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 78).

2.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgüt tarafından verilen ödüllerin de örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir payı vardır. "Ödemeler", "ücret dışı yan gelirler", "statüde ilerleme", "tanınma", "terfi", "bir işe ya da

projeye başlama" ve "bitirme sorumluluğu" ya da "daha esnek denetleme" gibi kişisel olmayan ödüller de işgörenin bağlılık duygusunun yüksek olmasında etkili olmaktadır. Ödüller, örgüt yönetimininyüksek performans sergileyen işgörenine "teşekkürlerini" sunmasının iyi bir yoludur (Dolu, 2011: 43).

Örgüt tarafından verilen ödüllerin adil bir şekilde işgörenler arasında paylaştırılması, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını geliştiren bir unsurdur. "Örgütsel bağlılığın hem saygı uyandıran bir görev, çalışanın kendisine destek bulabildiği arkadaşça bir ortam gibi içsel ödüllerden hem de maddi ödüllerden etkilendiği ileri sürülmektedir" (Loscocco (1990: 152-177) ve Mottaz (1988: 467-482)'den aktaran Çelebi, 2009: 112).

İşgören, örgüt tarafından verilen ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığını ve kendisi için yeterli olduğunu görürse, örgütüne daha fazla bağlılık hissedecektir. Yapılan araştırmaların sonucu da işgörenleringetiri düzeyinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündedir. Bu bağlamda getiriler, örgüt tarafından yerine getirilen önemli bir ödül olup yapılan işin cazibesini arttırmaktadır. İşgörene fazladan yapılan bir ödeme, genel olarak daha yüksek bir bağlılıkla neticelenmektedir (Dolu, 2011: 44).

2.4.2.8. Takım Çalışması

"Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur" (Keleş, 2006: 68). Takım çalışmaları neticesinde işgörenler, birbirine itimat eden ve birbirleriyle dayanışma içinde olan bir küme oluşturup, örgüt tarafından verilen bir işi tamamlamak ve bu işi yaparken üyelerin "değer farklılıklarına", "davranış biçimlerine" ve "becerilerine" saygı duymaktadır (Cengiz, 2001: 63).

Takım içinde kararlarne kadar ortaklaşa alınırsa, işgörenlerin örgütsel bağlılığı da o derecede yüksek seviyeye ulaşacaktır. "Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır". Böyle bir durumda ise, örgütsel bağlılığın artması sağlanacaktır (Korsgaard vd., 1995: 61).

Takım çalışmasında, işgörenler arasındaki ilişkiler de örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Dolu, 2011: 45). İşgörenlerin diğer çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişkinin iyi ya da kötü olması da örgütsel bağlılık konusuyla ilişkilidir (Leiter ve Maslach 1988: 297-308).

2.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

"Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir" (Katz ve Kahn, 1977: 202).

"Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır". İşgörenin yerine getirmek zorunda olduğu vazifelerle ilgili beklentilerin açık olmaması, bunları tutuma yöneltmesi için kendisine net bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında meydana gelebilecek belirsizlikler olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle "rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur" (Dolu, 2011: 45)

Rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönde olduğu öne sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 82). Örgüt içinde örgütsel rollerin gerçekleştirilmesinde, stres ve belirsizliğin yaşanmaması "örgütsel kabul", rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise "örgütsel uyumsuzluk" olarak ifade edilmektedir. "Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır" (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 558-566).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel örgütsel faktörlerin haricinde, örgütsel bağlılık konusunu etkileyen bir diğer faktör ise "örgüt dışı" faktörlerdir. Bu faktörler; "yeni iş olanakları", "profesyonellik", "işsizlik oranı", "ülkenin sosyo-ekonomik durumu" ve "sektörün durumu"olarak sıralanabilir. Bu başlık altında "profesyonellik" ve "yeni iş bulma olanakları" incelenecektir.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonel olmak mesleğine bağlılık ile ilişkilibir kavramdır ve kişinin mesleğini benimsemesi ve özümsemesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005: 84).

Shafer ve arkadaşları profesyonelleri tanımlayan eden dört önemli özellik belirlemişlerdir: Profesyoneller;

- "Alanları ile ilgili çeşitli örgütler kurarak, bunlara üye olarak, seminer, kongre, eğitim faaliyetleri gibi çeşitli toplantılara katılarak ve kitap vb. yayınları takip ederek bir cemaatleşme davranışı içerisine girerler",
- "Sosyal sorumluluk taşırlar",

- “Kendi kurallarına inanırlar”,
- “Özerklik talebinde bulunurlar” (Shafer, Park ve Liao (2002: 48)’den aktaran Gündoğan, 2009: 39).

Profesyoneller, “kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme eğilimi taşıyan ve genellikle kendi alanları ile ilgili çeşitli oluşumların çatısı altında birleşen bireyler” olarak tanımlamak mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 84).

Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için mesleğine bağlılık ve örgüte bağlılığın ikisini birden geliştirmeye çalışmak bir ikilem doğurabilmektedir. Profesyonellerin çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorlarsa, bu durumda çalışanların mesleki bağlılıkları bundan olumsuz etkilenirken örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Dolu, 2011: 47).

2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Kişinin işine başladıktan sonra gelişen örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt harici faktör, yeni bir iş bulma imkânının varlığıdır. Alternatif iş imkânları şüphesiz, sadece işgörenlerin kişisel becerileri ile değil, örgütlerinin bağlı olduğu “sektör”, “küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu” gibi ulusal ve uluslararası farklılıklarla da ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

İş piyasasındaki kısıtlı iş imkânları algısının, örgüte yüksek seviyede bir bağlılıkla son bulduğunu, alternatiflerinin az olduğunu algılayan ve iş değiştirme konusunda daha az seçeneği olan işgörenlerin, hizmet ettikleri örgütlere olan bağlılık duygusunun daha da arttığını göstermektedir. Bu sebepten dolayı, az sayıda iş imkânlarının olduğu ekonomik kriz ortamlarında işgörenlerinin örgütlerine bağlılıklarının artması beklenebilir. İşgörenlerin iş arama konusundaki tutumları ise, bağlılıklarına olumsuz yönde tesir ettiği saptanmıştır. Yeni bir işe girme imkânları bulunmasına rağmen örgütlerinde kalmaya devam eden ve örgütleriyle “kimlik birliği geliştirmiş” bir işgörenin, yeni bir iş bulma imkânına sahip olmadığı için örgütteki pozisyonunu kaybetmek istemeyen bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenilir. Buna göre çalışanların eğitim durumları, işten ayrılma isteğinin etkileyen ciddi öneme sahip bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin yeni işe yerleşme imkânları daha fazladır (Balay, 2000: 67).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın meydana getirdiği sonuçlar, bağlılık derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz yönde ortaya çıkabilmektedir. "Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır" (Balay, 2000).

Bağlılık üzerine gerçekleştirilen çoğu çalışmada, bağlılığın bağımsız değişken olarak "devamsızlık", "işgücü devir oranı", "işten ayrılma niyeti" gibi farklı iş tutumlarına tesir ettiği ortaya çıkmıştır. Bağımlı değişken olarak da örgütsel bağlılığın "demografik faktörler", "rol çatışması" veya "örgütsel yapı" gibi değişkenlerin tesiri altında olduğu belirtilmektedir. "İş tatmini", "motivasyon", "kararlara katılma" ve "örgütte kalma arzusu" örgütsel bağlılıkla olumlu yönde, "iş değiştirme" ve "devamsızlık" ise örgütsel bağlılıkla olumsuz yönde ilişkisi olan önemli tutumsal sonuçlardır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda çoğu araştırmacının aynı paydada görüşe sahip olduğu sonuçlar arasında, "performans", "devamsızlık", "işe geç kalma", "düşük düzeyde örgütsel bağlılık", "ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık" ve "yüksek düzeyde örgütsel bağlılık" vardır.

2.5.1. Bağlılık ve Performans

İşe bağlılık ile performans arasındaki ilişki üzerine çalışan Zajac (1990)'da gerçekleştirdiği araştırmasında, bu ikilinin arasında çok zayıf bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin ortaya çıkmasının en önemli sebepleri, ekonomik şartlar, ailevi zorunluluk ve beklentilerdir. Yüksek miktarda ücret, sosyal olanaklar ve buna benzer maddi ölçekli beklentilerin fazla olması "örgütsel bağlılık" ile "performans" arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, "maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir". İşe bağlılıkla "performans" arasındaki ilişkinin zayıf olmasının bir diğer sebebi de, örgüte bağlılık ile amire (yönetici-lider) bağlılığın birleşik olmasıdır. Yöneticilerin performansa gösterdikleri önem ile "adil performans değerlendirmesi", "örgütsel bağlılığı" ve "performansı artırabilmektedir" (Dolu, 2011: 67).

Bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü ilişkiler olduğunu savunmuşlardır. Bu görüşler aşağıdaki gibidir:

- “Chen vd. (2006), örgütsel bağlılık ve performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir”.
- “Meyer vd. (2002)’de yaptıkları meta analiz çalışması sonucunda iş performansının, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif, devam bağlılığı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır”.
- Suliman ve Iles’in gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında“örgütsel bağlılık” ve “örgütsel bağlılığın bileşenleri” ile “performans” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Fakat bu ilişkinin güc seviyesi bağlılık bileşenine göre değişiklik göstermektedir. Sırasıyla “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif bağlılık” ile “performans” arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Suliman ve Iles (2000)’den aktaran Uslu, 2012: 46).

2.5.2. Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin veya iş davranışları üzerine etkileri hususunda çok fazla araştırma yapılmış konulardan biriside devamsızlıktır (İnce ve Gül, 2005: 95-96).

Mathieu ve Zajac (1990)’daki çalışmalarında, örgütlerine bağlılığı fazla olan işgörenlerin işe devamsızlıklarının, örgütlerine bağlılık düzeyi az olan işgörenlere göre ciddi derecede az olduğunu ortaya koymuşlardır. Fakat literatüre bakıldığında bahsedilen ilişkinin çok güçlü olmadığını belirten çeşitli araştırmalar (Angle ve Perry, 1981: 1-14) da mevcuttur.

İşe devamsızlık konusunda, “yaşı genç”, “kıdemi az”, “evli”, “kadın”, “az eğitim almış” ve “zenci” işgörenlerde daha yüksek seviyede çıktığını ortaya koymuşlardır. Devamsızlığın, düşük seviyede bağlılığı temsil eden bireysel demografik özelliklerin bir sonucu olarak meydana gelmesiyle, işgörenlerin kendilerine has durumları da işe devamsızlığı etkilemektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992: 549).

İşe bağlılık ile devamsızlık durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarında çelişkiler mevcut olsada birçok araştırmacı orta yaş sınıfındaki işgörenlerde devamsızlığın genç ve yaşları yüksek olanlara oranla daha az olduğu konusunda anlaşmışlardır (Eren, 1998: 202).

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan birkaçı ve vardıkları sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- “Meyer vd. (2002), sadece duygusal bağlılığın devamsızlıkla negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır” (Uslu, 2012: 47-48).

- Savery'in (1998), gerçekleştirdiği araştırmaya araştırmada; bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, bağlılık seviyesi düşük olanlara nazaran daha az devamsızlık yaptığı ortaya konmuştur. Fakat araştırma sonuçlarına bakıldığında işe bağlılık işgörenin devamsızlığını örgütsel bağlılıktan daha güçlü tesir etmektedir. İş bağlılıkları yüksek olan işgörenler, örgütlerinde devam etmeye daha meyilli olacakları ve işe devamsızlıklarının daha düşük olacağı varsayımından yola çıkarak yetmiş ay boyunca bağlılık ve devamsızlıklarını takip ettikleri çalışanlardan bağlılık seviyesi yüksek olanların çok düşük seviyede devamsızlık oranına sahip oldukları sonucuna varmıştır (Uslu, 2012: 47-48).

2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ilişkisine bakıldığında ciddi derecede olumsuz bir ilişki vardır. İşgörenlerin örgütlerine karşı var olan olumlu tutumları, onların tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme konusu da bu davranışlar arasında yer almaktadır (Çırpan, 1999: 67). Angle ve Perry'nin çalışmalarındayüksek bağlılığa sahip işgörenlerin işlerine çok daha az geç katıldıklarını ifade etmiştir (İnce ve Gül, 2005: 96).

Bu konudaki ilk araştırmalara bakıldığında, "örgütsel bağlılık" ile "düşük iş bırakma", "sınırlı geç kalma", "düşük devamsızlık" ve"yükselmiş iş performansı" arasında pozitif yöndebir ilişki olduğunu desteklemesine rağmen sonraki çalışmalar yeterince ikna edici seviyede değildir (Luthans, 1992: 125).

2.5.4. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılıkta kişiler, "kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir". Buna ek olarak kişiler, örgütlerine düşük seviyede bağlılık hissettiği için farklı iş imkânlarının araştıracağından dolayı bu durum, mevcut insan kaynaklarının doğru ve etkili biçimde kullanımını sağlayabilir. Örgüt, doğal bir şekilde gelişen ve resmi olmayan olan bu iletişim şeklinden aktif olarak yararlanabilirse, kendisine ciddi zararlar verebilecek sorunların üstesinden kolayca gelebilecektir (Balay, 2000).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, ortada dolaşan söylenti, karşı gelmeve şikâyetlerle sonuç bulduğu için örgüte zarar vermekte, piyasadaki müşterilerinin güven duygusu kaybolmakta, yeni oluşumlara ayak uyduramamakta ve gelir noktasında kayıpları meydana gelmektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 54). Diğer taraftan, bu tarz bağlılıkta işgörenler, kendilerini örgütlerine

bağlayan güçlü eğilimlerden eksik kalmakla birlikte, işgörenlerin yaratıcılıkları ve gelişime açık oluşları ortaya çıkabilmektedir (Odabaş, 2014: 30).

2.5.5. Ilımlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin deneyimlerinin güçlü ancak örgütleri ile özdeşleşme ve bağlanmanın tam olmadığı düzeydir. "Bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur". Çünkü bireylerin yaşam periyodlarının sadece belli bir kısmı örgütsel rolleri vasıtasıyla doldurulur (Balay, 2000).

Ilımlı düzeyde örgütsel bağlılığın örgütler içerisinde olumlu yönde sonuçları, işgörenlerin görev sürelerinin uzunluğu, işlerinden istifa etme niyetlerinde azalma, işgörenlerin değişim miktarında azalma ve iş tatmini konusunda artış olarak sıralanabilir (Aras, 2010: 55).

Örgütlere ılımlı düzeyde bağlılık daima olumlu yönde sonuçlar meydana getirmeyebilir. Benzer düzeydeki işgörenler topluma karşı sorumluluk duygusu ile örgütlerine sadakatleri arasında bir ikileme düşüp tökezleme yaşarlar. Bu da karar mekanizmasında olumsuzluğa ve örgütlerin verimlerinin düşmesinesebep olabilir (Balay, 2000).

2.5.6. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek seviyede örgütsel bağlılığın, düşük seviye ve ılımlı seviyede örgütsel bağlılıkta mevcut olduğu gibi hem olumlu yönde hem de olumsuz yönde sonuçlarına rastlamak mümkündür.

Bu bağlılık düzeyinde kişilere, mesleki başarı ve ücret tatmini sağlandığı gibi, dış etkenlere rağmen örgütüne yüksek miktarda sadakatini de sürdürme olanağı sağlar. Örgütler, işgörenlerin sadakatine karşılık olarak onlara yetki vererek veya yetkilerini artırarak daha üst mevkilere taşıyarak ödüllendirir (Balay, 2000).

Yüksek düzeyde bağlılık sergileyen işgörenler çalıştıkları örgütlerin değişmesi zor ve en değerli üyeleri arasındadır. Bu işgörenlerin; yaptıkları işin mahiyetinden, örgüt içindeki geleceğinden, çalışma arkadaşlarında ve aldıkları ücretlerden tatminleri yüksektir (Mercan, 2006: 25).

Bu duruma rağmen olumsuz sonuçları da mevcuttur. Yüksek düzeyde bağlılık bazı durumlarda işgörenin ilerlemesinde ve gelişmesinde sınırlama meydana getirmektedir. Mevcut durum aslındaişgörenin yenilenmesini ve yaratıcılığını bir şekilde bastırmakta, gelişmesine karşı katı bir direnç uygulamaktadır. Yüksek düzeyde bağlılık kısmenişgörenlerin yaratıcılığın ortadan kalkmasına, sosyal hayatında ki ilişkilerinde stres

ve gerilime, zoraki sağlanan uyum, insan kaynaklarının faydasız yönlendirilmesi ve örgütlerin faydası için suç işleme şeklinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Balay, 2000).

2.6. Güçlendirme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İşgörenlerin çalıştıkları örgüt içerisinde bir farklılık ortaya koyabileceği ve bu durumun farkında olmalarını sağlayan personel güçlendirme kavramı örgütsel bağlılığın oluşmasında önem arz eden bir öğedir. Personel güçlendirme kavramı, işgörenin çalıştığı örgütle bütünleşmesini, örgütün hedef ve değerlerini güçlü bir itikat ile benimseyip kabul etmesi olarak tanımlanır ve örgütsel bağlılığı artırmakta olduğu ileri sürülür. Çünkü

- "Çalışanın, yaptığı işin anlamlı olması (personel güçlendirmenin anlam boyutu), kendi değer sistemi ile işteki rolü arasındaki uyumu sağlamakta ve böylece çalışan örgütün ihtiyaçlarını karşılarken kendi bireysel amaçlarını da gerçekleştirebilmektedir".
- "Çalışanın, kendini yeterli hissetmesi (personel güçlendirmenin yetenek boyutu), herhangi bir görevi başarıyla yerine getirebilmesi için gerekli beceriye sahip olduğuna inanmasını sağlamakta ve böylece kendine güvenen çalışan örgüt adına daha fazla çaba göstermektedir".
- "Çalışanın, görev davranışlarını seçebilmesi (personel güçlendirmenin seçim boyutu), işini kontrol edebilmesini ve işle ilgili karar sürecine katılımını sağlamakta ve böylece çalışan örgüt işleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamakta ve işine bağlanmaktadır".
- "Çalışanın, örgütteki olayları etkileyebildiği hissine sahip olması (personel güçlendirmenin etki boyutu), içinde bulunduğu örgütsel sistemin şekillendirilmesine katkıda bulunmasını sağlamakta ve böylece çalışan yaptığı faaliyetlerin sistemi etkilediğini düşünerek daha fazla motive olmaktadır" (Janssen, 2004: 57).

İşgörenin güçlendirilmesi ile alakalı çalışmalar ile bireyler yaptıkları işin sahibi haline getirilerek içinde bulunduğu örgütün doğal bir parçası olmakta ve bu şekilde örgüte bağlılığı sağlanmaktadır. Güçlendirilmiş işgörenlerin uyguladıkları ve uygulayacakları metodları gözden geçirip karar vermeleri şahısları örgütlerine bağlamaktadır. Bağlılık, bireylerin örgütte varlığını sürdürmek istemesi ve "bireyin kişiliğinin bir sürecini içerir" (Gümüştekin ve Emet, 2007: 90-116).

İşgörenlerin örgütlerineolan bağlılıklarını artırmaya yönelik birçok farklı uygulamalar yapılmaktadır. Güçlendirme gayretleri, Bireylerin bulundukları örgüte bağlılığının sağlanmasında önemli bir unsur olmaktadır. (Gümüştekin ve Emet, 2007: 90-116).

Personel güçlendirme vasıtasıyla işgörenler, çalışmakta oldukları ortamlar ve çalışma biçimleri ile ilgili bir takım değişiklikler yapabilme konusunda, kendilerini daha güçlü hissedeceklerdir. Bu şekilde işgörenlerin örgütlerine karşı var olan bağlılık hisleri daha da artacaktır. Örgütsel bağlılık işgörenin örgütün değerlerine katkıda bulunacak şekilde davranması, örgütün hedeflerinive değerlerini güçlü bir itikat ile kabul etmesi, kendisini örgütü ile bütünleştirip örgütsel bağlamda süreçlere katılması olarak ifade edilmektedir. Güçlendirme ile örgütsel bağlığın arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Çünkü anlam kazanmış bir iş, işgörenin işine yönelik rolü ve kişisel değer hedefleri arasında uyumluluk sağlamaktadır (Janssen, 2004: 57).

Örgütsel bağlılık ile personel güçlendirme arasındaki ilişki konusunda en temel çalışma Argyris (1998) yılında yapmış olduğu çalışmaya dayanmaktadır. İki kavram arasındaki ilişkiyi psikolojik bir tabanda birleştiren Argyris; "çalışanların örgüte dışsal ve içsel olarak iki farklı bağlılık çeşitinden bahsetmektedir". Dışsal bağlılık ile ilgili işgörenin bireysel yaşamı hakkında"çok az kontrol yetkisine"sahip olduğu ifade edilmektedir. İçsel bağlılık ile ilgili ise işgörenlerin örgütlerinde gerçekleştirilen tüm etkinliklere katılmayı içten bir şekilde kabul etmeleri anlayışı mevcuttur (Doğan ve Kılıç, 2007: 57).

Argyris çalışmasında; "yöneticilerin iş görenlerden sürekli olarak dışsal bağlılığı talep ederken, içsel bağlılığı vurgulamamalarına, işgörenlerin gücendiklerini ifade etmektedir". Bu yüzden, yöneticilerin, personelinden yalnızca dışsal bağlılık beklemeleri, "personel güçlendirme uygulamalarına geçmeyi zorlaştırmakta ve işgörenlerin buna tepki vermelerine yol açmaktadır" (Argyris (1998)'den aktaran Doğan, Kılıç, 2007: 57).

Örgütlerin en çok istediği bağlılık şekli aslında içsel bağlılıktır. Çünkü içsel bağlılık, kendi başına sürdürülebilirlik bakımında başlangıçtaki etki merkezine bağlı değildir. Fakat başarıya ulaşma noktasında hem daha zorlu, hem de daha fazla zaman gerektirir. İçsel bağlılık bir kez meydana geldiğinde, işgörene tesir etmek için yeni etki merkezlerinin devreye alınmasını gerektirmeyecektir. Çünkü bu bağlılık biçiminde işgörenler, yeni düşünceyi, değişikliği, tutumları veya davranışları kendisinin olarak kabul etmektedir (Balay, 2000:101).

Özetle, örgütler için hem dışsal bağlılığı hem de içsel bağlılığı sağlamak önemli bir husustur. Fakat şu da unutulmamalıdır ki, personel güçlendirmeyi sadece içsel bağlılık kuvvetlendirebilir.

BÖLÜM III

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Hem özel sektör ve hem de kamu sektöründe faaliyette bulunan işgörenlerin verimliliklerinin artması, kendilerini daha çok motive olmuş hissetmeleri, kendilerine ve yeteneklerine olan güvenlerinin artması, insiyatif kullanabilmeleri gibi unsurlar ile örgüte ne kadar bağlı oldukları ve çalıştıkları kuruma kendilerini ne ölçüde bağlı hissettikleri incelenmiştir. Buradaki amaç, işgörenleri işin sahibi pozisyonuna getirmektir; çünkü kendini işin sahibi olarak görenler kendilerini daha çok örgüte bağlı hissedeceklerdir.

Bu çalışmanın amacı; Aksaray İl Özel İdaresi ve Özel Aksaray Hastanesi çalışanlarının personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık düzeyleri hakkındaki görüşlerini belirlemektedir. Bu çalışmada, personel güç algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenmiş ve aralarındaki ilişki anket yöntemi ile açıklanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Kamu ve Özel sektörlerde personellerin yönetime katılımı, yukarı doğru bilgi akışının sağlanması, kararlara ortak olması gibi konularda özendirilmekte, kurullar, komisyonlar, zümreler gibi oluşumlarla demokratik yönetim tarzı uygulanmaya çalışılmaktadır. Ancak tüm çabalara rağmen çalışanların fikirlerini açıklamakta tereddüt ettikleri, tartışmalara katılmanın, fikirlerini açıklamalarının riskli olacağı düşüncesiyle susmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda kamu ve özel örgütlerde görülen personel güçlendirme olgusunun ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi önem arz etmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Aksaray İl Özel İdaresi ve Özel Aksaray Hastanesi personeli oluşturmaktadır. Evrenin tamamı örneklem grubu olarak alınmış, İl Özel İdaresi ve Özel

Aksaray Hastanesi'ne 60'şar anket dağıtılmış; dağıtılan 120 anketin 120 tanesi analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli

Anlam (Meaning) boyutu; iş amaçlarının değerinin kişinin kendi standartlarına göre değerlendirilmesidir (Spreitzer, 1995). Anlam iş pozisyonunun gerekliliklerinin işgörenin "inanç", "değer ve davranışlarıyla" uyumunu kapsar. Bireyden bireye değişiklik gösterir (Hemedoğlu, Koçak, Özkan ve Berberoğlugil, 2012: 91).

Yetkinlik (Competence), bir bireyin görev eylemlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirme derecesini gösterir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). Bir başka ifadeyle, bireyin kendini, yaptığı iş konusunda yeterli görmesi performansını etkileyen becerilerine güvenmesini ifade eder (Spreitzer vd., 1997: 682).

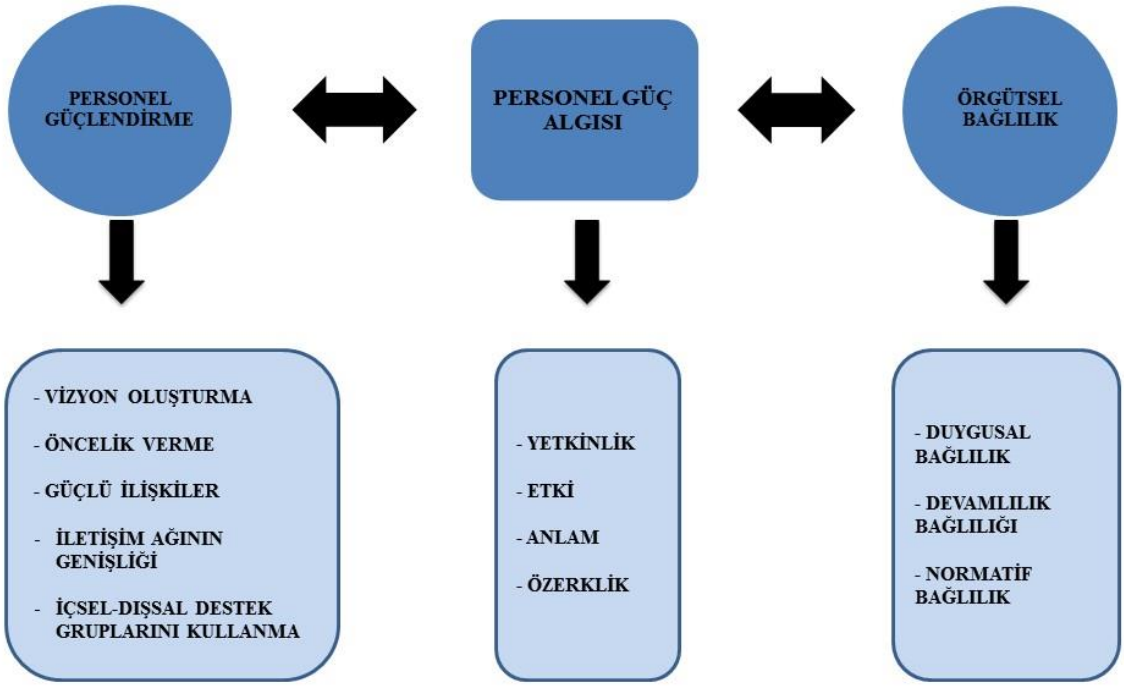
Özerklik (Self-determination), işgörenin iş faaliyetlerini başlatma, sürdürme ve düzeltme konusunda seçme ve uygulama şansının olması, iş yöntemleri temposu ve girişimi hakkında karar alırken hissettiği otonomi düzeyidir (Spreitzer, 1996; Umashankar ve Kulkarni, 2002; Avolio vd., 2004). Başka bir ifadeyle, bireylerin tanımlanmış sınırlar içerisinde, sergileyeceği tutumlar, izleyeceği süreçler vealacağı talimatlar konusunda bağlı olmadan hareket edebilmesidir (Spreitzer, 1995; Rafiq ve Ahmed, 1998).

Etki (Impact), "işgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir". "Etkinin özerklikten farkı; özerklik bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgiliyken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu durumda özerklik işte katılımı, etki ise örgütsel katılımı gerektirmektedir" (Spreitzer vd.,1997: 681).

Duygusal bağlılık, "insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar" (Wiener, 1982: 423-424).

Devam bağlılığı, "örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır" (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu bağlamda, "devam bağlılığı", bir işgörenin örgüt içerisinde çalışmış olduğu süre zarfında sarf ettiğiemek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, para gibi getirilerini örgütten ayrılması sonucunda, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılık boyutudur (Yalçın ve İplik; 2005:398).

Normatif bağlılığı, "işverene karşı devam eden sadakatin sonucu veya örgütün birey için katlandığı eğitim giderleri gibi çalışanın edindiği faydaların karşılığını verme hissiyle gelişen bir bağlılık olarak tanımlamışlardır" (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539).



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H_1: Çalışanların kişisel güç algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1aa}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1ab}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1ac}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_1b: Çalışanların kişisel güç algılarının yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1ba}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1bb}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1bc}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1ca}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1cb}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1cc}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_1d: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1da}: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1db}: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1dc}: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_2: Çalışanların kişisel güç algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_3: Çalışanların kişisel güç algıları ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_4: Çalışanların kişisel güç algıları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.5. Veriler ve Toplanması

Araştırmanın amacı, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek olduğundan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın anketi alan yazında yapılmış, çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket soruları EK-1'de sunulmuştur. İl Özel İdaresi ve Özel Aksaray Hastanesi'nde çalışan personellere 60'şar anket dağıtılmış; 120 anketin 120 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %100 olarak gerçekleşmiştir.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırma çerçevesinde veri toplama yöntemleri arasından anket kullanılmıştır. Uygulamaya hazırlanan anketler elden dağılmış ve elden toplanmıştır. Ankete verilecek olan cevaplar Likert yöntemine göre hazırlanmıştır.

Bu ölçekleme tekniği Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Likert ölçekleme tekniği ile ilgili orijinal ilk düşünce 1932'de "Archive of Psychology" isimli bir dergide yayınladığı "A Technique for the Measurement of Attitudes" isimli makalesinde yer alır. Likert ölçekleme tekniğinde geliştirdiği "bipolar/beşli değerlendirme/cevaplama" kategorilerinden ilk kez bu makalede bahseder (Likert, 1932: 5-20). Model içerisinde, ölçekte yer alan ifadeler "kesinlikle katılmıyorum" (1), "katılmıyorum" (2), "kararsızım" (3), "katılıyorum" (4) ve "kesinlikle katılıyorum" (5) değerine karşılık gelmektedir. Ankette "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum" a kadar sıralanan beşli likert ölçeğinin bulunduğu soru şeklinden yararlanılmıştır (Çelebi, 2009: 188).

Verilerin analizi SPSS Statistics 17.0 adlı istatiksel paket programı ile yapılmıştır. Geçerlilik, güvenilirlik, faktör vekorelasyonanalizleri ile verilerin analizi tamamlanmıştır.

Personel güçlendirme ölçeği, "Spreitzer'in geliştirdiği dört boyutlu ölçekten yararlanılarak ve çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilerek oluşturulmuştur" (Spreitzer (1995)'den aktaran Doğan ve Demiral, 2009: 47-80). Toplam 12 yargıdan meydana gelen personel güçlendirme ölçeğinin boyutları; "anlam", "yetkinlik", "özerklik" ve "etki" dir.

Örgütsel bağlılık ise Allen ve Meyer (1990) tarafından oluşturulmuş olan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeği, 24 yargıdan oluşmuş olup ölçeğin boyutları; "duygusal bağlılık", "devamlılık bağlılığı" ve "normatif bağlılıktır".

3.7. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

3.7.1. Demografik Analiz

Araştırmaya katılanların %45'i kadın %55' i ise erkektir. Katılımcıların %1.66 sı "18 yaş ve altında", %20'si "18-25 yaş arasında", %21.66'sı "26-30 yaş arasında", %17,5'i "31-35 yaş arasında", %11.66'sı "36-40 yaş arasında", %11.66' sı "41-45 yaş arasında", %15.86'sı "46 yaş ve üzerindedir".

Katılımcıların %3.33'ü "ilköğretim", %25' i "lise", % 21.66'sı "yüksekokul", %37,5'i "fakülte", %5.85'i "yüksek lisans", %6.66' sı "doktoradan" mezundur.

Araştırmanın %50' si Aksaray İl Özel İdaresi % 50' si ise Özel Aksaray Hastanesi olmak üzere bir kamu kurumu ve bir özel kurumda yapılmıştır.

Sektörde çalışma süresi "1 yıldan az olanlar" %6.66, "1-3 yıl arası olanlar" 21.66, "4-7 yıl arası olanlar" %25, "8-10 yıl arası olanlar" %19.18 ve "10 yıl ve üzeri olanlar" %27,5'tir. İşyerinde çalışma süreleri ise "1 yıldan az olanlar" %19.18, "1-3 yıl arası olanlar" %30, "4-7 yıl arası olanlar" %25.83, "8-10 yıl arası olanlar" %8.33 ve "10 yıl ve üzeri olanlar" %16.66'dır.

"1000-1800 arası maaş alanlar" %24.16, "1800-2100 arası maaş alanlar" %10.83, "2100-2500 arası maaş alanlar" %10.83, "2500-2800 arası maaş alanlar" %11.66, "2800-3100 arası maaş alanlar" %11.66 ve "3100 ve üzeri maaş alanlar" ise %30.86 oranındadır.

Katılımcılara göre %9.18 oranında "yol gösterici-yönlendirici yönetim", %13.33 oranında "katılımcı yönetim", %50' oranında "otoriter yönetim", %23.33 oranında "vatandaş ve çalışan odaklı yönetim", %4.16 oranında ise bunların dışında başka tür yönetim anlayışı uygulanmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine GöreSayı ve Yüzde Dağılımları

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE(%)
CİNSİYET		
Kadın	54	45
Erkek	66	55
TOPLAM	120	100
YAŞ		
18'den az	2	1,66
18-25	24	20
26-30	26	21,66
31-35	21	17,5
36-40	14	11,66
41-45	14	11,66
46 ve üstü	19	15,86
TOPLAM	120	100
EĞİTİM DURUMU		
İlköğretim	4	3,33
Lise	30	25
Yüksekokul	26	21,66
Fakülte	45	37,5
Yüksek Lisans	7	5,85
Doktora	8	6,66
TOPLAM	120	100
İŞLETME TÜRÜ		
Kamu	60	50
Özel	60	50
TOPLAM	120	100
SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	8	6,66
1-3 yıl	26	21,66
4-7 yıl	30	25
8-10 yıl	23	19,18
10 yıldan fazla	33	27,5
TOPLAM	120	100
İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	23	19,18
1-3 yıl	36	30
4-7 yıl	31	25,83
8-10 yıl	10	8,33
10 yıldan fazla	20	16,66
TOPLAM	120	100
MAAŞ		
1000-1800	29	24,16
1800-2100	13	10,83
2100-2500	13	10,83
2500-2800	14	11,66
2800-3100	14	11,66
3100 ve üstü	37	30,86
TOPLAM	120	100
YÖNETİM ANLAYIŞI		
Yol gösterici Yönlendirici Yönetim	11	9,18
Katılımcı Yönetim	16	13,33
Otoriter Yönetim	60	50
Vatandaş ve Çalışan Odaklı Yönetim	28	23,33
Diğer	5	4,16
TOPLAM	120	100

3.7.2. Personel Güçlendirme için Faktör Analizi

"Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir" (Büyüköztürk, 2002: 472). Daniel (1988)' de gerçekleştirdiği çalışmasına göre, "faktör analizi, bir grup değişkenin kovaryans yapısını incelemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri, faktör olarak isimlendirilen çok daha az sayıdaki gözlenemeyen gizli değişkenler bakımından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir" (Akt. Stapleton, 1997). Rennie (1997)'de ise, "FA'ni, maksimum varyansi açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak tanımlamaktadır".

"Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir" (Büyüköztürk, 2002: 473).

KMO testi: Bu test, örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğüyle ilgilenir. Bunun için, "gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü" ile "kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü" karşılaştırır. Bu testin değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanmayacağını gösterir. Bu durumda da faktör analizine devam etmek doğru olmaz (Nakip, 2003: 408-409). KMO, testinde bulunan değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez,

- "0,50 zayıf",
- "0,60 orta",
- "0,70 iyi",
- "0,80 çok iyi" ,
- "0,90mükemmeldir" (Sharma, 1996: 116; Tavşancıl, 2002: 50;Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2005: 217).

Bartlett testi: Bartlett (1950) her ne kadar bu testi verilerin küreselliği ile açıklasa da Pett, Lackey ve Sullivan (2003: 77) bu testi maddelerin/değişkenlerin tutarlılığı olarak adlandırmaktadır. Bu test, "X^2 (ki kare) değerini verir. X^2 testindeki gibi anlamlılık değerine bakılır". "Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve analize devam edilir. Anlamlılık değeri 0.05'ten büyük ise faktör analizi yapılmaz".

“Öz değer, her bir faktörün faktör yüklerinin kareleri toplamı, her bir faktör tarafından açıklanan varyansin oranının hesaplanmasında ve önemli faktör sayısına karar vermede kullanılan bir katsayıdır. Öz değer yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyans da yükselir” (Tabachnick ve Fideli, 2001; Tatlıdil, 1992).

“Açıklanan varyans orani, analize dâhil değişkenlerle ilgili toplam varyansin 2/3'ü kadar miktarının ilk olarak kapsandığı faktör sayısı, önemli faktör sayısı olarak değerlendirilir”. “Analizde faktör sayısının yüksek tutulması, açıklanan varyansi artırır, ancak bu kez de faktörleri isimlendirmede, onları anlamlı kılmada zorluk yaşanabilir. Açıklanan varyansin yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlandığından, açıklanan varyansi artırmak için”,

a) “önemli faktör sayısı artırılabilir”,

b) “madde çıkartmada daha yüksek faktör yük değerleri aranabilir” (Büyüköztürk, 2002).

Personel güçlendirme ölçeğinin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edildi, güvenilirliği cronbach alpa değeri ile değerlendirildi.

Faktör analizinde, ölçeğin orijinalinde 4 boyut vardı. Bunlar, anlam, yetkinlik, özerklik ve etkidir. Faktör analizinin daha anlamlı olabilmesi için P9 analizden çıkarılarak yeniden analiz yapıldıve personel güçlendirmenin üç boyuttan oluştuğu belirlendi. Yetkinlik ve özerklik faktörü bir boyutta ele alındı. Bunların sonucunda personel güçlendirme 3 boyutlu 11 değişken olarak incelendi.

Tablo 4. Personel Güçlendirme İçin Faktör Analizi

FAKTÖR YÜKLERİ			
	BİLEŞENLER		
	1 YETKİNLİK VE ÖZERKLİK	**2 ETKİ**	**3 ANLAM**
p1	0,319	0,202	**0,841**
p2	0,216	0,124	**0,891**
p3	0,283	0,141	**0,856**
p4	**0,722**	0,083	0,459
p5	**0,809**	0,098	0,415
p6	**0,771**	0,356	0,218
p7	**0,759**	0,402	0,253
p8	**0,710**	0,496	0,121
p10	0,196	**0,914**	0,213
p11	0,228	**0,939**	0,088
p12	0,286	**0,895**	0,150
Extraction Methodu: Temel Bileşenler Analizi Rotation Methodu: Kaiser Normaleştirmesi ile Varimax			
a. Rotation 6 tekrarlamada birleştirdi			

En yüksek değer hangisinde ise, p1, p2 ve p3 değerleri 3. faktörün (anlamın) değişkenleri, p4, p5, p6, p7 ve p8 1. faktörün (yetkinlik ve özerkliğin) değişkenleri, p10, p11 ve p12 ise 2. faktörün (etkinin) değişkenleridir.

3.7.3.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Geçerlilik kavramının ilk tanımı 1937 yılında Garret tarafından "ölçülmek istenen özelliğin amaca uygun olarak ölçülme derecesi" olarak ifade edilmiştir (Şencan, 2005: 50-420). "Bir ölçme aracının geçerliği, standart şartlarda o ölçme aracı ile elde edilebilecek ölçümlerdeki değişkenliğin ne kadarının, incelenen bireylerin ölçülen özelliğe sahip oluş dereceleri arasındaki gerçek farklardan gelmekte olduğunu gösterir". "Bir ölçme aracının geçerliğinin belirlenmesinde bu düşünceden yararlanılır. Ölçülen özelliğe sahip oluş derecesi bakımından bireyler arası gerçek farklardan meydana gelen değişkenliğin, ölçümlerde meydana gelen toplam değişkenliğe oranı hesaplanır" (Özçelik, 1981).

“Bir ölçümün geçerli olabilmesi için ölçülmek istenilen özellik başka bir özellikle karıştırılmadan ölçülmüş olmalıdır. Ancak ölçeğin geçerli olabilmesinin ilk koşulu güvenilir olmasıdır. Geçerli bir test aynı zamanda güvenilirdir ama güvenilirliği yüksek bir test geçerli olmayabilir” (Portney ve Watkins, 1993; Şenocak, 1998: 50-51).

“Ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisi olan güvenirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir” (Carmines ve Zeller, 1982; Gay, 1985; Carey, 1988; Öncü, 1994). “Güvenilirlik için testin tekrarlanabilir ve aktarılabilir olması gerekir. Güvenilirlik bir ölçme aracında bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır” (Şencan, 2005: 50-420; Yıldırım ve Şimşek, 2006: 255-273). “Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, yani hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekir” (Carmines ve Zeller, 1982; Sencer, 1978). Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır (Gay, 1985).

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenirlik durumu aşağıda verilmiştir

- “$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir”,
- “$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir”,
- “$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir”,
- “$0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir” **(**Akgül ve Çevik, 2003: 435-436).

Tablo 5. Personel Güçlendirme İçin Özdeğer ve Açıklanan Varyans

BİLEŞENLER	İLK ÖZDEĞER		
	TOPLAM	VARYANS(%)	KÜMÜLATİV(%)
1	6,386	58,050	58,050
2	1,873	17,025	75,075
3	0,958	8,705	83,780

BİLEŞENLER	DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ		
	TOPLAM	VARYANS(%)	KÜMÜLATİV(%)
1	3,251	29,555	29,555
2	3,147	28,605	58,159
3	2,818	25,621	83,780

Yetkinlik-özerklik faktörü (5 değişken), personel güçlendirmedeki değişimin %29' luk kısmını, etki faktörü (3 değişken) %28' lik kısmını, anlam faktörü (3 değişken) ise % 25' lik kısmını açıklamaktadır. Bu 3 faktör bize personel güçlendirmenin toplam %83' lük değişimini göstermektedir.

Tablo 6. Personel Güçlendirme İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser - Meyer - Olkin Örnekleme Yeterliliği Değeri	0,872
Bartlett Küresel İlişki Testi	1247,473
Serbestlik Derecesi (df)	55
Sig.(p)	0,000

KMO>0.50 ve Bartlett sig<0.05 olmalıdır.

KMO ve Bartlett's testinin anlamlı olması faktör analizine uygun olduğunu gösterir.

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Değeri (KMO) değeri 0,872' dir ve 0,872> 0.50 olduğu için anlamlıdır.

Bartlett's testi Chi-Square değeri 1247,473 ve serbestlik derecesi 55 olup anlamlıdır (p=0.00, p<0.05).

Tablo 7. Personel Güçlendirme İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach-Alpha	N of İtems
0,927	11

0,65' ten düşük olsa da geçerlidir; ama0,800 üstü yüksektir. Bu da bizim değerimizin yüksek olduğunu göstermekte ve anketimizin "yüksek derecede güvenilir" olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tabloda yer almayan değişkenler faktör dağılımları ve faktör yükleri sorunlu olduğu için analiz kapsamı dışında tutulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi

FAKTÖR YÜKLERİ			
	BİLEŞENLER		
	1 DUYGUSAL BAĞLILIK	**2 DEVAMLILIK BAĞLILIĞI**	**3 NORMATİF BAĞLILIK**
ö1	**0,581**	0,130	0,455
ö3	**0,663**	0,035	0,308
ö6	**-0,861**	-0,119	0,042
ö7	**0,716**	0,072	0,290
ö8	**-0,767**	-0,213	-0,114
ö10	0,096	**0,673**	0,371
ö11	0,082	**0,724**	0,300
ö14	0,086	**0,705**	-0,122
ö15	0,039	**0,786**	-0,118
ö16	0,274	**0,511**	0,172
ö20	0,193	0,053	**0,838**
ö21	0,222	-0,038	**0,702**
ö22	0,144	0,247	**0,782**
Extraction Methodu: Temel Bileşenler Analizi Rotation Methodu: Kaiser Normaleştirmesi ile Varimax			
a. Rotation 5 tekrarlamada birleştirdi			

Örgütsel bağlılıkla ilgili ise 11 soru çıkarılarak analiz edilmiştir. Soru çıkarılarak anket daha işlevsel bir ölçek haline getirilmektedir. (-) ile gösterilen değerler ankette bulunan tezat ifadelerdir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık İçin Özdeğer ve Açıklanan Varyans

BİLEŞENLER	İLK ÖZDEĞER		
	TOPLAM	VARYANS(%)	KÜMÜLATİV(%)
1	4,494	34,570	34,570
2	1,930	14,845	49,414
3	1,397	10,747	60,162

BİLEŞENLER	DÖNDÜRÜLMÜŞ FAKTÖR MATRİSİ		
	TOPLAM	VARYANS(%)	KÜMÜLATİV(%)
1	2,826	21,740	21,740
2	2,502	19,245	40,986
3	2,493	19,176	60,162

Duygusal bağlılık faktörü (5 değişken), örgütsel bağlılıktaki değişimin %21' lik kısmını, devamlılık bağlılığı faktörü (5 değişken) %19' luk kısmını, normatif bağlılık faktörü de (3 değişken) %19 ' luk kısmını açıklamaktadır. Bu 3 faktör bize toplam örgütsel bağlılığın %60' lık değişimini göstermektedir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser - Meyer - Olkin Örnekleme Yeterliliği Değeri	0,774
Bartlett Küresel İlişki Testi	576,128
Serbestlik Derecesi (df)	78
Sig.(p)	0,000

KMO>0.50 ve Bartlett sig<0.05 olmalıdır.

KMO ve Bartlett's testinin anlamlı olması faktör analizine uygun olduğunu gösterir.

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Değeri (KMO) değeri 0,774'tür ve 0,774> 0.50 olduğu için anlamlıdır.

Bartlett's testi Chi-Square değeri 576,128 ve serbestlik derecesi 78 olup anlamlıdır (p=0.00, p<0.05).

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık İçin Güvenilirlik Analizi

Cronbach-Alpha	N of İtems
0,833	13

0,833 değeri bize anketimizin "yüksek derecede güvenilir" olduğunu göstermektedir.

3.7.4. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ölçen bir değer olup -1 ile +1 arasında değişir. r' nin -1' e yakın olması, bu değişkenler arasında çok güçlü bir negatif doğrusal ilişki olduğunu, +1' e yakın olması da çok yönlü pozitif doğrusal ilişki olduğunu işaret eder. Mutlak değer olarak r' nin 0,7' den büyük olması doğrusal ilişkinin güçlü olduğu şeklinde bir yorum yapmamıza olanak verir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 227).

Tablo 12. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

	ANLAM	YETKİNLİK ÖZERKLİK	ETKİ	PERSONEL GÜÇLENDİRM	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAMLILIK	NORMATİF BAĞLILIK	BAĞLILIK
ANLAM	1	**0,628****	**0,371****	**0,761****	**0,351****	0,089	**0,362****	**0,342****
YETKİNLİK ÖZERKLİK	**0,628****	1	**0,597****	**0,926****	**0,198***	0,80	**0,326****	**0,247****
ETKİ	**0,371****	**0,597****	1	**0,792****	**0,476****	0,128	**0,370****	**0,426****
PERSONEL GÜÇLENDİRME	**0,761****	**0,926****	**0,792****	1	**0,384****	0,116	**0,414****	**0,388****
DUYGUSAL BAĞLILIK	**0,351****	**0,198***	**0,476****	**0,384****	1	**0,335****	**0,478****	**0,827****
DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	0,089	0,080	0,128	0,116	**0,335****	1	**0,281****	**0,732****
NORMATİF BAĞLILIK	**0,362****	**0,326****	**0,370****	**0,414****	**0,478****	**0,281****	1	**0,708****
BAĞLILIK	**0342****	**0,247****	**0,426****	**0,388****	**0,827****	**0,732****	**0,708****	1
(**) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
(*) Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Tablo 13. Korelasyon Katsayılarına Göre İlişki Dereceleri

Korelasyon Katsayısı %	İlişki Derecesi
0	İlişki Yok
01-10	Çok Zayıf
11-20	Nispeten Çok Zayıf
21-30	Zayıf
31-40	Nispeten Zayıf
41-50	Çok Az Zayıf
51-60	Çok Az Güçlü
61-70	Nispeten Güçlü
71-80	Güçlü
81-90	Nispeten Çok Güçlü
91-100	Çok Güçlü

Kaynak: (Nakip, 2004: 322).

Bu veriler bakarak değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri aşağıda sıralanacaktır.

H_1:Personel güçlendirme bağlılık arasındaki ilişki 0,388 çıkmıştır. Bu da bize aralarındaki ilişkinin pozitif yönde nispeten zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir.

H_{1a}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki 0,342 değeri ile pozitif yönde nispeten zayıf bir ilişkidir.

H_{1aa}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,351 değeri ile pozitif yönde nispeten zayıf bir ilişkidir.

H_{1ab}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H_{1ac}: Çalışanların kişisel güç algılarının anlam boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,362 değeri ile pozitif yönde nispeten zayıf bir ilişkidir.

H_1b: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek-yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki 0,247 değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişkidir.

H_{1ba}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek-yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,198 değeri ile pozitif yönde nispeten çok zayıf bir ilişkidir.

H_{1bb}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek-yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H_{1bc}: Çalışanların kişisel güç algılarının yetenek-yetkinlik boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,326 değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişkidir.

H_1d: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki 0,426 değeri ile pozitif yönde çok az zayıf bir ilişkidir.

H_{1da}: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,476 değeri ile pozitif yönde çok az zayıf bir ilişkidir.

H_{1db}: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H_{1dc}: Çalışanların kişisel güç algılarının etki boyutu ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,370 değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişkidir.

H_2: Çalışanların kişisel güç algıları ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,384 değeri ile pozitif yönde zayıf bir ilişkidir.

H_3: Çalışanların kişisel güç algıları ile örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H_4: Çalışanların kişisel güç algıları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişki 0,414 değeri ile pozitif yönde çok az zayıf bir ilişkidir.

TARTIŞMA ve SONUÇLAR

Değişen dünya koşulları, rekabet ortamının artması, müşteri isteklerinin artması ve her gün yenilenen teknolojiye ayak uydurmak gibi unsurlar örgütleri hem olumlu hem de olumsuz bir yönde etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerin daha sağlam bir şekilde ayakta kalabilmesi için ellerinde bulunan tüm unsurları devreye sokarak daha verimli bir iş ortamı yaratmaları gerekmektedir. Bu aşamada da personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki devreye girmektedir.

Personel güçlendirme, üstlerin astlarına daha fazla yetki, güç ve sorumluluk vererek onların kararlara katılımlarını sağlayan ve böylece işgörenlerin daha motive olmuş bir şekilde çalışmalarını, kendi bilgi, deneyim ve yeteneklerine olan güven ve inancın artmasını ve bunların sonucunda daha verimli bir çalışma ortamı sağlayan bir unsurdur.

Örgütsel bağlılık ise, işgörenlerin örgütü ne kadar benimsedikleri ve örgütle kendilerini ne derecede özdeşleştiklerini ifade eder.

Bunların sonucunda, güçlendirilmiş olan işgören daha çok örgüte bağlanacak ve örgüte bağlılığı yüksek olan işgören ise örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket edecek ve örgütün büyüyüp gelişmesinde önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bu tez çalışmasında, birinci bölümde personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık hakkında bilgi verilmiş ikinci bölümde ise, Aksaray İl Özel İdaresi ve Özel Aksaray Hastanesi' nde çalışan 120 kişiye anket uygulanarak veriler elde edilmiş ve analizleri yapılmıştır. Buradaki amaç, hem kamu kurumunda hem de özel kurumda çalışan işgörenin kendini ne kadar güçlü hissettiği ve bu bağlamda kendilerini ne derecede örgütün bir parçası olarak gördüklerini ölçmektir.

Faktör analizinde personel güçlendirme; anlam, yetkinlik-özerklik ve etki olmak üzere 3 boyutta; örgütsel bağlılık ise; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere yine 3 boyutta incelenmiştir. Ayrıca çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizi

de yapılmış son olarak da personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analize baktığımızda;

- Personel güçlendirme ve onun alt boyutu olan yetkinlik-özerklik ile aralarında 0,926 değeri ile çok yüksek bir ilişkinin olduğunu görmekteyiz. Bu da bize işgörenlerin yaptıkları çalışmalarda kendilerini yetenekli ve yeterli görmesini ayrıca kendilerinde karar verme yetkisini de görmelerini göstermektedir.
- Personel güçlendirmenin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında nispeten zayıf bir ilişki görülse de bu ilişki pozitif yönde bir ilişkidir. Katılımcıların işlerini kendileri için anlamlı buldukları, yaptıkları çalışmalarda kendilerini bilgi ve yetenek yönünden güçlü buldukları ve kararlara katılım yetkisini kendilerinde görmeleri ve böylece örgüte duygusal olarak bağlı kaldıkları ve örgütte çalışmayı devam ettirmelerini ahlaki açıdan doğru bularak örgüte bağlılıkları görülmüştür.
- Personel güçlendirme, personel güçlendirmenin alt boyutu olan anlam, yetkinlik-özerklik ve etki ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devamlılık bağlılığı arasında bir ilişki görülmemiştir. Bu bağlamda işgörenler işlerini her ne kadar kendileri için anlamlı bulsalar da, örgüt içerisinde donanımsal olarakgüçlendirilip daha fazla özerklik, yetki ve etkiye sahip olduklarından dolayıgüçlendirilmiş işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde tatmin olmadıkları durumlarda devamlılıklarını sürdürmeyecekleri sonucuna ulaşılmaktadır. İşsizlik oranının yüksek oluşu işsiz kalabileceklerine ilişkin bir etken olsa da bu durumu göz ardı ederek güçlendirilmiş donanımsal özelliklerine güvenip örgütte devamlı bir şekilde kalmayacağını söyleyebiliriz.
- Son olarak personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakacak olursak aralarında 0,388 değeri ile nispeten zayıf bir ilişki vardır; fakat buradaki ilişki de pozitif yönde bir ilişkidir. Bu da genel olarak personel güçlendirmenin alt boyutları ve örgütsel bağılılığın bazı alt boyutları arasında ilişki bulunmasa da büyük ölçüde aralarında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Özetleyecek olursak, işgörenler yaptıkları işten ne kadar memnun kalırlarsa o kadar örgüte bağlılıkları artar. Bunun için hem içsel bağılıkları hem de dışsal bağılılıkları sağlanmalıdır. İçsel bağlılıkta işgören yaptığı işi gönüllü olarak yapmaktadır ve kendi kaderi üzerinde gerekli kontrol yetkinliğine sahiptir; dışsal bağılıkta ise, işgören kendi kaderi üzerinde çok az kontrole sahiptir ve bunun arttırılması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlere ücretleri yüksek verildiği takdirde işgörenleriçin işin çekiciliği artacak ve dolayısıyla işlerini severek

yapacak, terfi verilmesi, ödüllendirme gibi unsurlar da eklenerek işgörenlerin örgüte bağlılıkları artacaktır.

KAYNAKLAR

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

Akdağ, M. (2011). *SPSS'de İstatistiksel Analizler*. İnönü Üniversitesi, Malatya.

Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Emek Ofset Ltd. Şti, Ankara.

Akın, M. (2010). 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. 20 Ocak 2017 tarihinde http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_29/12.pdf sayfasından erişilmiştir.

Aktan, C. C. (2003), *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Akyar, H. (2008). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktaş, Y. (2008). *Personel Güçlendirmenin İnsan Kaynakları Yöntimindeki Yeri: Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Allanazarov, Y. (2008).*Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, Cilt: 33, Sayı: 4, s.847-858.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 63, Sayı: 1, s.1-18.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, Vol:26, No:1, 46-91.

Altıntaş, F. (2002). *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ezgi Yayınları, Bursa.

Altunışık, R.,Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E.(2005). Sosyal *Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya kitabevi, Sakarya. s. 212-231.

Altunışık, R., Coşkun, R., , Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010).*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı .(6. Baskı)*.Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 2-14.

Araç, N. B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Yetkilendirilmelerine İlişkin Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aras, M. (2010). *Örgütsel Bağlılık: GOÜ Akademik Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor' s New Clothes, *Harvard Business Review*, May-June, s. 98-105.

Arslantaş, C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 1, 161-173.

Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 1, 111–128.

Ashforth, Blake E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43,207–242.

Aşan, Ö. & Eren Miski, A. (2006). Güç ve Politika. Can, H (Ed.) *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Atalay, İ. (2010).*Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataman, G. (2002).*İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Atay, S. (2006).*Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Mediating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, s. 951-968.

Bakan, İ.&Tuba B. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1. 21.01.2017 tarihinde http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/ 2008-1-2.pdf sayfasından erişilmiştir

Bakan, İ. (2011).*Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. 2. Baskı, Beta Yayınları.

Bakan, İ. (2011).*Örgütsel Bağlılık*. Gazi Kitabevi, ISBN: 978-605-5543-80-8, Ankara.

Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Erşahan, B., Doğan, İ. F. & Bulunmaz G. (2011). "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,*

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

BALAY, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

Baltaş, A. (2001).*Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bartlett, M. S.. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology, Statistical Section*, 3, 77-85.

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

Baskın, İ. (2011).*Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi İlaç Mümessilleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başaran, B. (2004).*Örgüt İçi İletişim ve Yönetime katılma ilişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başyiğit, A. (2006).*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.

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

Becker, H. S. (1960). Notes On the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bobbie M, T.Jr. (2007). *An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital*, Ph. D. Thesis, San Francisco, California.

Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel BoyuttaİncelenmesiI ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3-4, 199-219.

Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel BoyuttaİncelenmesiI ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi,* Cilt:17, Sayı:3-4, 199-219.

Bordin, C., Bartram T., & Casimir G. (2007). The Antacedents and Consequences of Psychological Empowerment among Singaporean IT Employees. *Management Research News*. 30 (1), 34-46.

Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers And Employees. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol: 11, No: 4, 24-34.

Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruşlarına Yönelik Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyüköztürk, Ş. (2002).Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek GeliştirmedeKullanımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü*, Sayı: 32, s.470-483.

Caldwell, D., Chatman, J. and O'reilly, C. (1990). Building Organizational Commitment: AMultifirm Study. *Journal of Occupational Pschology,* Vol: 63.

Candan, B. ve Hülya, G. Ç. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 63.

Carey LM. (1988).*Measuring and Evaluating School Learning*. London: Allyn and Bacon Inc.

Carmines EG, Zeller RA. (1982).*Reliability and Validity Assessment*. 5th printing. Beverly Hills: Sage Publications Inc.

Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1-2), 509-538.

Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın No:2, 72. Gebze.

Ceylan, A. (2002). Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü Öneri Dergisi Öneri,* Cilt: 5, Sayı:17, 113-120.

Chen, I., Gupta, A. ve Chung, C. H. (1996). Employee Commitment to the Implementation of Flexible Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 7, 4-13.

Chow, I.H.S. (1994). An opinion survey of performance appraisal practices in hong kong and the people republic' s of china, Asia Pacific. *Journal of Human Resources,* Vol: 32, No: 3, 67–79.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. Journal of Organizational Behavior, 13, 539-554.

Cohen A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a metaanalysis. *Basic and Applied Social Psychology,* Vol: 14, 143-150.

Coleman, H. J. (1996). Why Employee Empowerment Is Not Just A Fad. *Leadership & Organization Development Journal*, 17/4, pp. 29–36.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988).*The Empowerment Process: Integrating Theory and Practise*. *Academy of Management Review,* Vol: 13, No:3, 471-482.

Çağlar, M. E. (2008).*Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakar, N. D. & Adnan, C. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*.Cilt: 6, Sayı: 1. 21.01.2017 tarihindehttp://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/141/157sayfasından erişilmiştir.

Çakmakçı, C. (2006). *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.

Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü.*"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.

Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuş, M. F. & Akgemci, T. (2008).*İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma*, 230-244.

Çelebi, M. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme.* (Yüksek Lisans Tezi) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 72-114.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine BirAraştırma.* Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana BilimDalı, Doktora Tezi, Kocaeli.

Daff, R.L. (2001), *Organization, Theory and Design, Seventh Edition*. Thompson Learning, South Western.

Dailey, R.C. and Kirk, D.J. (1992). Distrubutive and Procedural Justice as Antecedents oj Job Dissatisfaction and Intend to Turnover. *Human Relations*, Vol:45, No:3, 305-317.

Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Deci, E. L., Connell, J. P. ve Ryan, R. M. (1989). Selfdetermination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580–590.

Demir, C. & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1. 21.01.2017 tarihinde http://www.iibf.deu.edu. tr/dergi/2demirozturk%2029.07.2011.pdf sayfasından erişilmiştir.

Demirel, Y. (2008). 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. 22.01.2017 tarihinde edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/179_194.pdf sayfasından erişilmiştir.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım.*İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15. 22.01.2017 tarihinde http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=5448&part=1 sayfasından erişilmiştir.

Dick, G. & Metcalfe, B. (2001). Managerial factors and organisational commitment: a comparative study of police officers and civilian staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayın, İstanbul.

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

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme*.(2. Baskı).Kare YayınlarıİstanbuI, s. 32.

Doğan, S. (2006). Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*Cilt:13 Sayı:2. s. 165-189.

Doğan, S. & Kılıç, S. (2007).Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, s. 37-61.

Doğan, S. & Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, Ocak-Haziran 2009, s.47-80.

Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Drucker, P. (1992). The New Society of Organizations, *Harvard Business Review*, September-October.

Elma, C. ve Devir, K. (2003).*Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık,2.Baskı, Ankara.

Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi Sayı:162. 20.01.2017 tarihinde http://yayim.meb.gov.tr/dergilersayfasından erişilmiştir.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta yayınları, İstanbul.

Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.

Eren Gümüştekin, G., Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarında Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, s.90-116, Kütahya.

Ergeneli, A. Sağlam Arı, G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven Ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60-1.

Erstad, M., (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt: IX, Sayı: 7, 325-333.

Ertan, H. (2008).*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.

Etzioni, A. (1961).*Comparative Analysis of Complex Organizations on Power*, Involvement and their Correlates (New York: Free Press).

Fındıkçı, İ.. (1998). *Kurumda Kültür, Kimlik ve İmaj Arayışı, Yaşadıkça Eğitim*. Kültür Koleji Yayınları, Mart-Nisan, İstanbul.

Gay LR. (1985).*Educational Evaluation and Measurement*. 2nd edition. London: A Bell & Howell Company.

Genç, N.(2004).*Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, 61-81.

Gözen, E. D.(2007).*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. & King, N. (2005). Employee Perception of Empowerment. *Employee Relations*, Cilt: 27, Sayı: 4, s. 354-368.

Gandz, J. (1990).The Employee Empowerment era, *Business Quarterly*, LV. 2, s. 74-79.

Güçlü, H. (2006).*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*. Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu. 21.01.2017 tarihinde http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf sayfasından erişilmiştir.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.

Gülcan, M. F. (2007). *Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gürbüz, G. (2012).*Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güven, M. (2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 16, İstanbul.

Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*. Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

Harvey, D. &Bowin, B.R(1996), *Human Resource Management - An Experiential Approach*, Prentice Hall İnc.,New Jersey.

Harvey, M. G., Novicevic, M. M., &Speier, C. (1999). Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success. *Human Resource Management Review*, Vol: 9, No:1, 51-81.

Hemedoğlu E., Koçak M,. Özkan A. & Berberoğlugil B. M. (2012).Psikolojik Güçlendirmenin Finansal Olmayan Performans Üzerindeki Etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2012, 13(2), 87-105.

Honold, Linda (1997), A Review Of The Literature On Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.

Howard, L.W. ve Foster, S.T. (1999). The Influence of Human Resource Practices On Empowerment and Employee Perceptions Of Management Commitment To Quality. *Journal Of Quality Management*, Vol: 4, No: 1, s.5-22.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Cilt 17, s.555-572.

Hu, S.L., Leung, L. (2003). Effects of expectancy-value, attitudes, and use of the internet on psychological empowerment experienced by Chinese women at the workplace. *Telematics and Informatics*, Vol: 20, no. 4, p.365-382.

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

İlleez Z. (2012). *Örgüt İkliminin İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. YüksekLisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

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

Janssen, O. (2004). The Barrier Effect of Conflict with Superiors in the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Commitment. *Work& Stres*, 18 (1), s.56-65.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, Vol: 33, 4: 499-517.

Karcıoğlu, F. &Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, 121-140.

Kardam, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. Mess Yayın No: 391, İstanbul.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can ve Y. Bayar, Çev.), TODAİE Yayınları, Ankara.

Keleş, H. N.K. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kılıç, G.& Yüksel Ö.(2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.*Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 3. 21.01.2017 tarihinde http://eab.ege.edu.tr/pdf/ 10_3/C10-S3-M13.pdf E.T. sayfasından erişilmiştir.

Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt XXVIII, Sayı 2, 115-136.

Koç, E., (2002). İnsan ve Sadakat. *Felsefe Dünyası Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:35, s.49-57.

Koç R. (2008). *Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.K. Yönetimi, İstanbul.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. (6.Baskı).Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği. : Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği. (6. Baskı). Beta Basım Yayınevi, İstanbul.

Koçel, T. (2007), İşletme Yöneticiliği. (11. Baskı).Arıkan Yayınevi, İstanbul.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği. (15. baskı),* Beta Yayıncılık, İstanbul.

Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 60-84.

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgüsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1. 21.01.2017 tarihinde http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/ 3683/3512 sayfasından erişilmiştir.

Köksal, A.S. (2008).*Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kutaniş, R. Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar: Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: İstanbul.

Kütevin, Z. & Kütevin, E. (1996). *Yarının Rekabeti*. İnkılap Kitabevi, İstanbul.

Laschinger, H.K.S., Gilbert, S., Smith, L.M. & Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: applying kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*, 18, 4-13.

Lee, M. & Koh, J. (2001). ls Empowerment really a new concept? *InternationalJournal of Human Resource Management*, 12, 4, 684-695.

Leiter, M. & Maslach, P. C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 4, 297-308.

Lı IC., Chen YC. & Kuo HT. (2008). The Relationship between Work Empowerment and Work Stress Perceived by Nurses at Long- Therm Care Facilities in Taipei City. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 3050-3058.

Likert, R. (1932-1933). A Technique fort he Measurement of Attitudes.*Archives of Psychology*, Vol: 22, USA.

Loscocco, K. A. (1990). Reactions to Blue-Collar Work: A Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*, 17, 2, 152-177.

Luecke, R.(2008).*Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Hadvard Business School Press(A. Özer, Çev.). ISBN: 978-88-415-0, Türkiye İş Bankası Yayınları.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. McGrawHill Inc New York.

Martinko, Mark J. & Gardner, William L. (1982). Learned Helplessness: An Alternative Explanation For Performance Deficits. *Academy Of Management Review*, 7(2), s.195-204.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment.

McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership&Organization Development Journal*, 21 2, 84-91.

Mercan, M. (2006), *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Meyer, J.P.& Allen, N.J. (1984). Testing the Side Bet Theroy of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Vol.1, pp. 61-89.

Meyer, John P., Allen, N. J. &Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J.P., Irwing, P.G. & Allen, N.J. (1998). Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 19, s.29-52.

Meyer, J. P., David J. S., Lynne H. & Laryssa T. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences.*Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 61. 23.01.2017 tarihinde http://202.110.216.164:81/cds/forum/201010/13/093242vr55vhbmbmgtmtyt.pdf sayfasından erişilmiştir.

Meyerson, S. L. & Kline, T. J.B. (2008). Psychological and Environmental Empowerment: Antecedents And Consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.

Morris, J. H. ve Steers, R. M. (1980). Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, Vol:41, No:6, 467-482.

Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 3, 214-228.

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 14, s.224-247.

Murat G.(2001). Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme. Öneri, 4(16), 113-126. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 3-4, 271.

Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli)Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Nedd, N. (2006). Perceptions of empowerment and intent to stay. *Nursing Economics*, 24 (1), 13-18.

Nixon, B. (1992).Developing an Empowering Culture in Organizations, *Empowerment in Organizations*, 2(1), 14-24.

Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1990).*Organizational Behavior, A Management Challange*, The Dryden Press: USA.

O'brien, Janice L. (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers. The degree of Doctor of Philosophy The State University of New Jersey. 20.01.2017 tarihinde http://mss3.libraries.rutgers.edu/dlr/TMP/rutgers-lib_27205-PDF-1.pdf sayfasından erişilmiştir.

Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oliver, N. (1990), Work Rewars, Work Values and Organizational Commitment in Employee-owned Firm: Evidence From the U.K.*Human Relations*, Vol.43, No.6, pp.513-526

Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 63.

Ongori, H. (2009). Managing Behind The Scenes: A View Point On Employee Empowerment.*African Journal of Business Management*, Cilt: 3, Sayı: 1. 21.01.2017 tarihinde ISSN: 1993-8233. http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf 2009/Jan/Ongori.pdf sayfasından erişilmiştir.

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

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

Öncü H. (1994).*Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Matser Basım San. ve Tic. Ltd. Şti, Ankara.

Özbek, A. (2008). *İşgören Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İşletme İçi Birimler ve Demografik Faktörler Açısından Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Özcan, E. B. (2008*). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özçelik D. A. (1981).*Okullarda Ölçme ve Değerlendirme*. ÜSYM-Eğitim Yayınları, Ankara.

Özgen, H. &Türk, M.. (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). *Todaie Amme İdaresi Dergisi*, 30/4, Ankara.

Özler, D. E.,Atalay, C. G.&Şahin, M. D. (2008). Mobbing‘ in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 22. 22.01.2017 tarihinde http://sbe.dumlupinar.edu.tr/22.pdf sayfasından erişilmiştir.

Paloniemi, S. (2006). Experience, Competence and Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning*, Volume 18(7–8), 439 – 450.

Pektaş, C. (2002). *Toplam Kalite Uygulamaları Ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Perçin, M. (2008).*İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlein Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pett, M, A., Lackey, N, R., & Sullivan, J, J. (2003).*Making sence of factor analysis*. Sage Pres.

Polat, F. (2011). *Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Portney L.G, Watkins M.P. (1993).*Foundation of Clinical Research*. p. 42-44, 56-57, 72-73.

Poyraz K., Kama B., (2008). Algılanan Güvencesinin, Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 148.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1998). A Contingency Model For Empowering Customer-Contact Services Employees. *Management Decision*, 36 (10), s. 686-693.

Rahim M. A. (1986). Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power. *The Journal of Psychology*, 120(5).

Randall, D.M. & Cote, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Consructs. *Work and Occupations*, Vol:18, No:2, 194-211.

Reichers E. A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. Vol: 10, No: 3.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, No: 3, 508-514.

Rennie, K.M. (1997). Exploratory And Confirmatory Rotation Strategies in Exploratory Factor Analysis. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association (Austin, January).

Rietzer, G. & Trice, H.M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker' s Side-Bet Theory, *Social Forces*, Cilt: 47, s.475-479.

Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynıhan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures. *Human Resource Management*, Vol:39, No:4, 305-320.

Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviours and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:21, No: 1.

Rudolph, H. R. & Peluchette, J. V. (1993). The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer? *Journal of Applied Business Research*, 9/3, s.12–20.

Sadri, G. (2011).Empowerment For The Bottom Line. *Industrial Management*, Cilt: 53, Sayı: 1.

Sağcan, A. (2013). *Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Sarmiento, T.P, Laschinger, H.K.S. & Iwasiw, C. (2004). Nurse Educators' Workplace Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Testing Kanter's Theory. *Journal of Advanced Nursing*,46(2): 134–143.

Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11, 2.

Schwenk, C. R. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, Cilt: 1, Sayı: 25, s. 41-55.

Sencer M. & Sencer Y. (1978).*Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim*. Doğan Basımevi, Ankara.

Serter, N. (1996), *Giydirilmiş İnsan Kimliği*. (1. Baskı). Der Yayınları, İstanbul.

Shafer, W. E., Park, L. J. & Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 1, 46-48.

Sharma, S. (1996). Applied Multivariate Techniques, Jhonn Wiley & Sons İnc.; 116, New York. (Lewis-Beck vd. 1994:112-113).

Shore, L. M., Barksdale, K. ve Shore, T. H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*, 38, 6, 1593-1615.

Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.*Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2.21.01.2017tarihinde http://asosindex.com/journal-article-fulltext?id=758&part=1 sayfasından erişilmiştir.

Silver, A.G. (1981). Introduction to Management, West Publishing Co, USA.

Singh, Bhupinder, P. K. Gupta ve Sushila Venugopal (2008) Organisational Commitment: Revisited. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, Cilt: 34, Sayı:1. 22.01.2017 tarihinde http://medind.nic.in/jak/t08/i1/jakt08i1p57.pdf sayfasından erişilmiştir.

Smith, S. M.(2008). The Impact of Structural Empowerment on Project Manager's Organizational Commitment. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8(1): 171-178.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*. Beta Yayınevi, İstanbul

Somuncu, F. (2008).*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Master Tez, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurenıent, and validation. *Academy of Management Journal*, Cilt: 38. Sayı: 5, 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:2, pp. 483- 504.

Spreitzer, G. M., Kızılos, M. A. & Nason, S. W. (1997). ADimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment andEffectiveness, Satisfaction and Strain, *Journal of Management*, Vol:23, No:5, pp.679-704.

Spreitzer, G. (2007). Taking stok: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. J. Barling(Ed), C. P. Cooper(Ed), *In The SAGE Handbook of Organizational Behaviour*, Volume: 1. pp. 54-72. 20.01.2017 tarihinde http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/ empowermentandself-management.pdf sayfasından erişilmiştir.

Stapleton, C. D. (1997). Basic Concepts And Procedures Of Confirmatory Factor Analysis. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Southwest Educational Research Association (Austin, January).

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 45-46.

Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-performance Relationship: a New Look. *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 15, No: 5, 407-426.

Suliman, A. M. T., (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Pelationship. *Journal of Management Development*, Vol: 21, No: 3, 170-183.

Şencan H. (2005).*Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik*. (1.Basım). Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 50-420.

Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

Şenocak, M. (1998*). Biyoistatistik.*1. Basım. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, s. 50-51, İstanbul.

Tabachnick, B. G, & Fideli, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. (Fourth Edition).Boston: Ally And Bacon.

Tatlıdil, H. (1992). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Ankara.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Tetik S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, No: 1, ISSN: 1309-8012.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, Vol:15, No: 4, 666-681.

Tok, T. N. (2004). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tolay E., Sürgevil O. &Topoyan M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12 S: 4, 449-465.

Ton A.İ. (2008). *Bireycilik – Toplulukçuluk Ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Topaloğlu, M., Koç, H. & Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,9(4), 21 – 38.

Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Umashankar, V. & Kulkarni, A. (2002). Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality- Some Observations from India. *Journal of Services Research*, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 31-53.

Uslu, A. (2012), *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma Ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Uyguç, N. & Dilek, Ç. (2004). 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. 22.01.2017 tarihinde http://www.iibf.deu.edu. tr/dergi/1141031232_1.pdf sayfasından erişilmiştir.

Uygur, A. & Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araçları Dergisi*, 2(4), 81 – 95.

Uzun, Ö. & Yiğit, E., (2011). Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, 181-213.

Vogt, J. & Murrel, K. (1990). *Empowerment in Organizations*, Amsterdam: Pfeffer and Co., 5-8, 145.

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

Yalçın, A. &İplik, F. N. (2005). 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:120.01.2017tarihinde http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=221 sayfasından erişilmiştir.

Yazıcıoğlu, İ. & Işıl, G.T. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.*İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1. 22.01.2017 tarihinde http://isarder.org/tr/cilt1_no1/a1.pdf sayfasından erişilmiştir.

Yıldırım A. &Şimşek H. (2006).*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6. Basım). Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 255-273.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Wells, R. G. (1993). *Yetki Devri* (V. Üner, Çev.). Beta Yay. İstanbul.

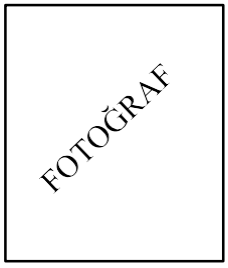
Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A normative View. *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and Practice. *Personel Review*. Cilt: 27. Sayı: 1, 40-56.

Zangaro, George A. (2001), Organizational Commitment: A Concept Analiysis. *Nursing Forum*, Cilt:36, No:2, s.14-22.

(http://sözlük.sourtimes.org/show.asp?t= is+zenginleştirme). Erişim tarihi: 21.01. 2017.

ÖZGEÇMİŞ



Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	ÖZLEM TELLİ DURSUN
Uyruğu	T.C
Doğum tarihi ve yeri	ZONGULDAK/1991
Medeni hali	EVLİ
Telefon	0554 942 60 31
Faks	-
E-posta	ozlemtellidursun@gmail.com

Eğitim Derecesi	**Okul/Program**	**Mezuniyet yılı**
Lise	AMASRA SÜPER LİSESİ	2008
Üniversite	AKSARAY ÜNİVERSİTESİ/İ.İ.B.F./KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ	2012
Yüksek Lisans	AKSARAY ÜNİVERSİTESİ/S.B.E./KAMU YÖNETİMİ A.B.D	
Doktora		

İş Deneyimi, Yıl	**Çalıştığı Yer**	**Görev**

Yabancı Dil	

EKLER

Ek1.

ANKET FORMU

Sayın Yönetici / Sayın Çalışan; bu anket formu Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü yüksek lisans çalışması kapsamında çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Tamamen akademik amaçlarla yapılan bu çalışmada toplanan veriler, kurum ismi verilerek kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacaktır. ***Anket formuna lütfen isminizi ve kurum adını yazmayınız.*** Çalışmanın başarısının katkılarınıza bağlı olduğunu özellikle belirtmek isteriz. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. M. Faruk ÖZÇINAR
Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F./AKSARAY
E-mail: mehmetfaruk57@gmail.com

Özlem TELLİ DURSUN
Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F./AKSARAY
E-mail: ozlemtellidursun@gmail.com

Not: Bilgi almak istediğiniz bir konu olması durumunda bana 0(554)9426031 no'lu telefonumdan ulaşabilirsiniz.

Sosyo-Demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

Cinsiyetiniz? **(** **)** Kadın **(** **)** Erkek

Eğitim Durumunuz? (**)** İlköğretim **(** **)** Lise **(** **)** Yüksekokul **(** **)** Fakülte **(** **)** Yüksek lisans **(** **)** Doktora

Yaşınız? (**)** 18'den az **(** **)** 18–25 **(** **)** 26–30 **(** **)** 31–35 **(** **)** 36–40 **(** **)** 41–45 **(** **)** 46 ve üstü

Bu sektörde çalışma süreniz? (**)** 1 yıldan az **(** **)** 1–3 yıl **(** **)** 4–7 yıl **(** **)** 8–10 yıl **(** **)** 10 yıldan fazla

Bu işyerinde çalışma süreniz? (**)** 1 yıldan az **(** **)** 1–3 yıl **(** **)** 4–7 yıl **(** **)** 8–10 yıl **(** **)** 10 yıldan fazla

Maaşınız: (**)** 1000-1800 **(** **)** 1800-2100 ( ) 2100-2500 **(** **)** 2500–2800 **(** **)** 2800-3100 ve ( ) 3100-

İşletmenizin yönetim anlayışını lütfen belirtiniz.

( ) Yol gösterici-yönlendirici yönetim **( )** Katılımcı yönetim **( )** Otoriter yönetim **( )** Vatandaş ve çalışan odaklı yönetim **( )** Diğer……

A. Kurumunuz ve işiniz ile ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
PERSONEL GÜÇLENDİRME					
Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					
İşimle ilgili faaliyetler benim için kişisel olarak anlamlıdır.					
Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					
İşimi yapabilmekle ilgili olarak kendime güveniyorum.					
İşimin gerektirdiği niteliklere sahip olduğumu düşünüyorum.					
İşim için gerekli yeteneklere uzman seviyesinde sahibim.					
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli otonomiye sahibim.					
İşimi nasıl yapacağım hakkında kendi kendime karar verebilirim.					
İşimi nasıl yapabileceğim konusunda ciddi anlamda bağımsızlığa ve serbestliğe sahibim.					
Çalıştığım bölümde olan bitenler üzerinde etkim büyüktür.					
Çalıştığım bölümde olan bitenler üzerinde büyük oranda kontrolüm bulunmaktadır.					
Çalıştığım bölümde olanlar üzerinde önemli etkiye sahibim.					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
Kariyerimin geri kalanını bu kuruluşta tamamlamak beni mutlu eder.					
Çalıştığım kurumu, dışarıdaki insanlar ile tartışmak bana zevk verir.					
Ben gerçekten bu kurumun problemlerini kendi problemimmiş gibi hissediyorum.					
Ben kolaylıkla başka bir örgüte bu kuruma bağlı olduğum gibi bağlanabilirim.					
Bu kuruluşta kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.					

Lütfen çeviriniz!

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendimi bu kuruluşa "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
Bu kurum kişisel olarak benim için büyük anlama sahiptir.					
Kurumuma güçlü bir aidiyet duygusu taşımıyorum.					
Bir başka işi önceden ayarlamadan bu işi bırakırsam başıma neler gelir diye bir korku taşımıyorum.					
İstesem bile kurumumdan şuan ayrılmak durumunda kalmak benim için çok zor olurdu.					
Eğer şimdi kurumumdan ayrılma kararı alsam hayatımdaki çok şey bozulur.					
Kurumumdan şu anda ayrılmamın benim için büyük bir bedeli olmazdı.					
Şu anda bu şirkette çalışmak, ihtiyacım olmasının yanı sıra arzuladığım da bir durumdur.					
Bu kuruluştan ayrılmaya kalkışmıyorum; çünkü ayrılmam durumunda çok fazla alternatife sahip olamayacağım.					
Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından birisi mevcut alternatiflerin azlığıdır.					
Bu şirkette çalışmaya devam etmemin en temel sebeplerinden biri, ciddi kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır; bir başka örgütte burada sahip olduğum avantajlara sahip olamazdım.					
İnsanların bugünlerde şirketten şirkete çok sık atladığını düşünüyorum.					
Ben insanların şirketlerine her zaman sadık olmak zorunda olduğuna inanmıyorum.					
İnsanların sık sık çalıştıkları kurumu değiştirmesini çok etik dışı görmüyorum.					
Bu şirkette çalışmaya devam etmenin ana sebeplerinden birisi sadakatin çok önemli değer olduğuna inanmam ve bu yüzden kalmayı ahlaki bir yükümlülük olarak görmemdir.					
Eğer herhangi bir yerden daha iyi bir iş teklifi alsam şirketimden ayrılmamın doğru olacağını düşünmem.					
Ben bir kuruma sadakatin değerli olduğu inancıyla yetiştirildim.					
Eskiden insanlar kariyerlerinin çoğunu tek bir şirkette geçirirlerdi ve o zamanlar işler daha iyiydi.					
İnsanların çalıştıkları kurumla özdeşleşmeleri çalıştıkları şirketlerin veya örgütlerin bir parçası olarak görülmeleri bana anlamsız geliyor.					

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. İyi Çalışmalar….