

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**RABİA KOÇ
4712006**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK**

**İstanbul
2008**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**RABİA KOÇ
4712006**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı :

Jüri Üyeleri :

**İstanbul
Ocak 2008**

ÖZ

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

RABİA KOÇ

Ocak, 2008

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ve değişim baskısı altında faaliyet göstermektedirler. Yoğun rekabet ve değişim baskısı, işletmelerin doğru ve zamanında tepkiler vermesinin yanısıra yenilikçi olmalarını da bereberinde gerektirmektedir. Artan rekabet ve değişim baskıları insan kaynaklarının önemini son derece artırmış ve en önemli rakabet unsuru haline dönüştürmüştür.

Örgüt içersinde belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için, karar alma mekanizmalarının her kademeye yayılması, etkin bir iletişimin sağlanması ve çalışanların bilgi ve becerilerinin yanında işleri gerçekleştirme arzularına sahip olacakları yapıların oluşturulması gerekmektedir.

Bu araştırmada, personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde, güçlendirmenin tanımı, temel unsuları, personel güçlendirme ve benzer kavramlar, güçlendirme uygulamaları, örgütsel bağlılığın tanımı, bağlılık yaklaşımları ve bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise, ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla İstanbul’ da faaliyet gösteren 3 özel bankada uygulanan anketlerden elde edilen verilere ilişkin analizler ve sonuçları yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına, niteliğine ve yoğunluğuna olumlu etkide bulunduğu saptanmıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte olan bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

RABİA KOÇ

January, 2008

Today ,businesses are displaying activity alternation under strict control and intense rival business. At this stuation business is must be reaction correct and on time furthermore entail to innovatil.Rival business and alternation dominations highlight human resource and get competitive element.

In the business concern attain its objectives, resolution committee branch out each stair, effective comminication and furthermore data and device to working people, compose hugh a work.To implemet all the situations, elicit devolution of authority between top echelons to lower echelons.Empowerment , which enclose all this conception, stand keep abreast of changes in good stead .

In this research , try to display relaiton between personel development to organizational adherence.In first and second part enclose to description of amplification,essential elements, personel development and allied subjects , applications of amplification, description of organizational adherence,adherens approachment and factor of adherence effects.

In the last part enclose, data of analyses and results of 3 private bank , which test the hypothesis ,in İstanbul.

Keywords : Empowerment, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Değerli bilgi ve deneyimleri ile hazırlamış olduğum araştırma süresince desteğini eksik etmeyen, tecrübelerini benimle paylaşan değerli tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Sayın Şule ÇERİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince önerileri, destekleri, yardımıyla yanımda yer alan değerli arkadaşım Arş. Gör. Sayın Emel ÖZARSLAN ve Arş. Gör. Sayın Serdar BOZKURT'a ve literatür araştırmalarında yardımını eksik etmeyen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tezimin bitmesini dört gözle bekleyen, maddi, manevi en büyük desteği vererek her zaman yanımda olan ve beni yüreklendiren sevgili aileme en içten dileklerle teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2008

Rabia KOÇ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

1. GİRİŞ.....	1
2. PERSONEL GÜÇLENDİRME.....	3
2.1 Güçlendirme Kavramının Tanımı Ve Önemi.....	3
2.2 Güçlendirme Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	7
2.3 Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları.....	9
2.3.1 Katılım Ve Karar Verme Yetkisi.....	9
2.3.2 Sorumluluk.....	10
2.3.3 Bilgiye Ulaşılabilirlik Ve Bilgilerin Paylaşılması.....	10
2.3.4 Yenilik.....	11
2.3.5 Ortak Hedeflere Yönelme.....	11
2.3.6 Çalışanlara Güven Aşılama.....	12
2.3.7 Eğitim Ve Geliştirme.....	12
2.3.8 Açık Bir İletişim Ortamı.....	13
2.3.9 Takım Çalışması.....	13
2.3.10Çalışma Ortamında Esneklik.....	14
2.3.11Ortak Hedeflere Yönelme.....	14
2.3.12Çalışanları Toplum Önünde Övme.....	14
2.3.13Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme.....	15
2.3.14Performansla İlgili Geribildirim Yapma.....	15
2.4 Güçlendirme Kavramının Benzer Kavramlar İle İlişkisi.....	15
2.4.1 Yetki Devri ve Personel Güçlendirme.....	15
2.4.2 Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	16
2.4.3 Motivasyon ve Personel Güçlendirme.....	17
2.4.4 İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme.....	17

2.5	Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri.....	18
2.6	Güçlendirme Uygulamaları ve Uygulama Nedenleri	19
2.7	Güçlendirme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler	21
2.7.1	Örgütsel Özellikler	22
2.7.2	Yönetici Özellikleri	23
2.7.3	İşgören Özellikleri	24
2.8	Güçlendirme Uygulamalarının Faydaları	25
2.9	Güçlendirme Uygulama Sorunları	27
3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ	29
3.1	Örgütsel Bağlılığın Tanımı Ve Önemi	29
3.2	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Bağlamında Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	32
3.2.1	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	32
3.2.2	Davranışsal Yaklaşımı.....	36
3.2.3	Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	39
3.3	Örgütsel Bağlılık Oluşturan Unsurlar	40
3.4	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	42
3.4.1	Kişisel-Demografik Faktörler.....	43
3.4.2	Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	44
3.4.3	Durumsal Faktörler	46
3.5	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	47
3.6	Güçlendirmenin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri.....	48
4.	PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA	53
4.1	Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	53
4.2	Varsayımlar (Sayılıtlar).....	54
4.3	Sınırlılıklar.....	54
4.4	Araştırmanın Yöntemi.....	54
4.5	Araştırmanın Modeli	55
4.6	Evren ve Örnekleme	55
4.7	Veriler ve Toplanması	55
4.8	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	55
4.9	Demografik Bulgular.....	56
4.10	Personel Güçlendirme ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki	59
4.11	Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi.....	59
4.12	İşletmelerin Personel Güçlendirme Düzeylerinin Belirlenmesi.....	62
4.12.1	Güvenirlilik Analizi Sonuçları	62
4.12.2	Hipotez Sınamaları.....	65

4.13 Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılıklarının Değerlendirilmesi	72
4.13.1 Güvenirlilik Analizi Sonuçları	72
4.13.2 Hipotez Sınamaları	75
5. SONUÇ	82
KAYNAKÇA	84
EKLER	87
Ek 1. Anket Formu	87
ÖZGEÇMİŞ	89

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri	8
Tablo 2 : Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımları	31
Tablo 3 : Dışsal ve içsel bağlılık arasındaki temel farklılıklar	50
Tablo 4 : Çalışanların cinsiyete göre dağılımı	56
Tablo 5 : Çalışanların yaşa göre dağılımı	56
Tablo 6 : Çalışanların medeni duruma göre dağılımı	57
Tablo 7 : Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı	57
Tablo 8 : Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımı	57
Tablo 9 : Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı	58
Tablo 10 : Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı	58
Tablo 11 : Personel Güçlendirme ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki	59
Tablo 12 : Faktör Analizinin Verilere Uygunluğunun Değerlendirilmesi.....	59
Tablo 13 : Faktör Analizi İle Elde Edilen Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	60
Tablo 14 : Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılık Düzeyleri İle Personel Güçlendirme Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki.....	61
Tablo 15 : Cronbach Alfa Katsayısı İle Elde Edilen Güvenilirlik Puanı	62
Tablo 16 : Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	62
Tablo 17 : Personel Güçlendirme Ölçeğini Oluşturan 11 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler ...	63
Tablo 18 : Personel Güçlendirme Ölçeği Normallik Testi.....	64
Tablo 19 : Cinsiyete Göre Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
Tablo 20 : Cinsiyet ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki t-testi ...	65
Tablo 21 : Yaş ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi.....	66
Tablo 22 : Medeni Duruma Göre Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler ...	67
Tablo 23 : Medeni Durum ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki t-testi.....	67
Tablo 24 : Eğitim Düzeyi ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi.....	68
Tablo 25 : Toplam Çalışma Süresi ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi.....	69
Tablo 26 : İşletmedeki Çalışma Süresi ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi.....	70

Tablo 27 : İşletmedeki Pozisyon ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi.....	71
Tablo 28 : Cronbach Alfa Katsayısı İle Elde Edilen Güvenilirlik Puanı	72
Tablo 29 : Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 30 : Örgüte Bağlılık Ölçeğini Oluşturan 10 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	73
Tablo 31 : Örgüte Bağlılık Ölçeği Normallik Testi	74
Tablo 32 : Cinsiyete Göre Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	75
Tablo 33 : Cinsiyet ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki t-testi.....	75
Tablo 34 : Yaş ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi.....	76
Tablo 35 : Medeni Duruma Göre Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
Tablo 36 : Medeni Durum ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki t-testi	77
Tablo 37 : Eğitim Düzeyi ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi.....	78
Tablo 38 : Toplam Çalışma Süresi ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi.....	79
Tablo 39 : İşletmedeki Çalışma Süresi ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi.....	80
Tablo 40 : İşletmedeki Pozisyon ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1 : Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	32
Şekil 2 : Örgütsel Bağlılıklar Modeli	39

1. GİRİŞ

Uluslararası rekabet, küreselleşme ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi bir çok gelişme; örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, çalışanlarını güçlü kılmının yollarını aramakta; bu sayede onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadırlar. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen güçlendirme kavramının henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının (yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi kavramlarla) yaşandığı görülmektedir.

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar örgütleri ve dolayısıyla da yöneticilerini önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Dahası örgüt yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, çalışanların görevleri başında karşılaştıkları sorunları ya da örgütü geliştirmek için üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Dolayısıyla, dünyada birçok örgüt artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son yıllarda güçlendirmeye yönelik çalışmalarda artışın asıl sebebi, hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde etmek isteğidir. Bu istek, iş ile ilgili kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin çalışanlara kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri ve örgüte bağlılıkları artmakta, bu da bireysel performansla, dolayısıyla da örgütsel sonuçlara yansımaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların çalışanlarca kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilerin daha önemli faaliyetlere zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır.

Bu tez çalışması; anketin uygulandığı bankalardaki çalışanların personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin niteliğini ve yoğunluğunu

belirlemek amacıyla yazılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde; personel güçlendirmenin tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, temel unsurları, personel güçlendirme ile ilgili benzer kavramlar, güçlendirilmiş personelin özellikleri ve güçlendirme uygulamalarından söz edilmiştir. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık tanımı, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden söz edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise; uygulama olarak 2007 yılı, İstanbul il sınırları içerisinde bulunan özel banka çalışanlarına uygulanan anket çalışmasına ve banka çalışanlarının personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik değerlendirmelerinin istatistiksel analizlerine yer verilmiştir.

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME

2.1. Güçlendirme Kavramının Tanımı Ve Önemi

Güçlendirme kavramı bu güne kadar farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yapılan bu tanımlar bazı yönlerden ortak bir payda da buluşuyor olsa da, henüz güçlendirme tanımı üzerinde tam bir uzlaşmaya varılmış değildir. İlgili literatür incelendiğinde, güçlendirme konusunda çalışan yazarlardan bir bölümünün konuya, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetime düşen görev ve sorumluluklar ile yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler açısından yaklaştığı görülmektedir. Personelin güçlendirilebilmesi için işletmelerin, dolayısıyla da yöneticilerin yerine getirmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi amaçlayan yazarlar ve bu yazarların güçlendirme kavramına getirdikleri tanımlamalardan bazıları şunlardır (Çöl, 2004, 6):

Hales and Klidas güçlendirmeyi, bilgi, enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır.

Cunningham ve arkadaşlarına göre güçlendirme, karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanları da kapsayacak şekilde yeniden dağıtılmasıdır.

Lawler güçlendirmeyi "iş görenlere önemli kararlar verebilme yetkisinin verilmesi ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu taşıma bilincine sahip kılınması" şeklinde tanımlamaktadır.

Erstad için güçlendirme; iş görenlere işleriyle ilgili kararları vermelerini sağlayacak imkanların sunulması ya da onlara kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenebilecekleri bir ortamın sağlanmasıdır.

Appelbaum ise, güçlendirme kavramını; güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademede görev yapanların sahip olacağı etkide önemli artışlar talep eden bir vizyon olarak tanımlamaktadır.

Yazarlardan bazıları ise güçlendirmeyi, yöneticilerin astlarına güç, yetki, kontrol ve sorumluluk vermesi olarak tarif etmektedirler.

Güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla gerçekleşeceğini düşünen yazarlardan bir kısmı bir adım daha ileri giderek güçlendirmenin gerçekleşebilmesi konusunda üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde sıralamışlardır. Bu görev ve sorumluluklar şunlardır (Koçel, 2003, 419-420; Peccei, Rosenthal, 2001, 834; Çöl, 2004, 17):

- Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratmak,
- Güçlendirmeye yönelik örgütsel bir kültür oluşturmak,
- Bilgi paylaşımını mümkün kılmak (örgütün amaçları, stratejileri, vizyonu ve bireysel ve örgütsel performans hakkındaki bilgiler),
- Örgüt içinde güven ve bağlılık yaratmak ve yabancılaşmayı azaltmak,
- Örgüt içinde katılımı ve yetki devrini arttırmak,
- İşleri planlama, karar verme ve kontrol boyutunda zenginleştirmek,
- Çalışanları işlerini yaparken izledikleri yollar ve verdikleri kararlar konusunda cesaretlendirerek bir öğrenme ortamı oluşturmak (hataları öğrenme fırsatı olarak görmek),
- Çalışanları sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek,
- Örgüt içinde çift yönlü bir iletişim sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Örgütsel amaç ve hedefleri açıkça tanımlamak ve çalışanlara iletmek,
- İş gören tatminine odaklanan etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak,
- Koçluk, mentörlük ve danışmanlığı geliştirmek,
- Örgüt içinde genel sınırları belirleyerek bağımsız hareket etmeyi teşvik etmek.

Bu görev ve sorumlulukların hemen hemen tamamı üst yönetim tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler ve sergilenmesi gereken davranışlardır. Sonuç olarak bu yaklaşımı benimseyen yazarlar, üst yönetimin güçlendirme sürecinde yapması gereken faaliyetleri sıralamaktadırlar.

Güçlendirme konusunda çalışan diğer bir yazar grubu ise, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için üst yönetimin neler yapması gerektiğine değil, yapılanların iş görenler tarafından nasıl algılandığı konusuna odaklanmışlardır. Bu yazarlara göre; iş görenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için yöneticilerin yerine

getirmesi gereken faaliyetler kadar, bu faaliyetlerin iş görenlerce nasıl algılandığı da son derece önemlidir.

Güçlendirme kavramını açıklarken, çalışanları güçlendirmek için üst yönetim tarafından yapılan yönetsel faaliyetlerin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığının önemini vurgulayan yazarlardan biri olan Conger ve Kanungo öz yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak niteledikleri güçlendirmeyi; "örgüt üyelerinin öz yeterlilik duygularının artırılması" şeklinde tanımlamışlardır. Bu da ancak güçsüzlüğü besleyen şartların belirlenerek ortadan kaldırılmasıyla mümkün olacaktır.

Conger ve Kanungo aynı zamanda yönetsel uygulamaların güçlendirmenin gerçekleşmesi için gereken şartlardan sadece bir kısmı olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlara göre yönetsel uygulamalar çalışanları belli ölçüde güçlendirebilir ancak, sadece bu uygulamalarla güçlendirmenin tam olarak gerçekleşmesi mümkün değildir. Benzer şekilde Thomas ve Velthouse makama dayalı uygulamalar (yönetsel uygulamalar) ile iş görenlerce algılanan durumun (psikolojik güçlendirme) birbirinden ayrılması ve güçlendirme üzerine alternatif perspektiflerin araştırılması gerektiğini ifade etmektedirler (Conger, Kanungo, 1988, 474).

Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun çalışmasını temel alarak konuya, güçlendirmenin psikolojik yönünü öne çıkaran bir açıklama getirmişlerdir. Ayrıca güçlendirmenin tek boyutla izah edilemeyeceğini; çünkü birden fazla boyuta sahip bir kavram olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar güçlendirmeyi, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu" şeklinde tanımlamaktadırlar (Spreitzer, 1995, 1443).

Spreitzer'da, Thomas ve Velthouse'un yaptığı tanımlamaya benzer olarak güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört unsurdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995, 1444).

Tanımlarda sözü edilen boyutlardan her biri, bir diğerinin öncülü veya sonucu olmaktan ziyade, güçlendirmenin farklı yüzlerini temsil eden boyutlardır. Güçlendirmenin bileşenleri olarak da adlandırılan bu dört boyut şöyle tanımlanmaktadır:

Anlam (Meaning) : Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle çalışanın kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum, işin birey için taşıdığı önemdir. İşin gerekleri ile iş görenin inançları ve değerleri birbirine yakınlaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de artmaktadır. Diğer bir deyişle yürütülen

işin gerekleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, işin birey için taşıdığı anlamın da göstergesidir.

Yetkinlik (Competence) : Bireyin, işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Yetkinlik kavramı global anlamda yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir.

Otonomi (Choice) : Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir. Örneğin çalışanın işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmesidir.

Etki (Impact) : İş görenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir. Bu bağlamda otonomi işte katılımı gerektirirken, etki örgütsel katılımı gerektirmektedir.

Bu dört boyut birleştiğinde psikolojik güçlendirme ile ilgili bütüncül bir kavram oluşturmaktadır. Öte yandan herhangi bir boyutun eksikliği, hissedilen güçlendirme duygusunu tamamen ortadan kaldırmada, derecesini azaltmaktadır. Bu nedenle bu dört boyut birlikte psikolojik güçlendirmeyi anlayabilmek için gerekli olan "tam ve yeterli bilişsel set" olarak nitelendirilmektedir (Hu and Leung, 2003, 368).

Görüldüğü gibi güçlendirme kavramı yönetsel uygulamalar ve bu uygulamaların iş görenlerce ne şekilde algılandığı olmak üzere iki ayrı açıdan ele alınmaktadır. Ancak olması gereken, kavramın her iki yönünün birlikte ele alınmasıdır. Konu sadece yönetsel uygulamalar açısından ele alındığında, güçlendirme için ihtiyaç duyulan şartlar oluşturulmaya çalışılmakta; ancak bu şartların iş görenler tarafından nasıl algılandığı göz ardı edilmektedir. Oysa güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların ne şekilde algılandığı ve iş görenlerin kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, iş görenler arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir. Örneğin iş görenlerden bazıları kendilerini güçlendirilmiş hissederken, bazıları biraz, bazıları ise hiç güçlendirilmemiş hissedebilmektedirler (Bolat, 2003, 205).

Konuya sadece yönetsel uygulamaların ve hazırlanan şartların nasıl algılandığı temelinde yaklaşıldığında ise, yine gerçek anlamda güçlendirmeden söz etmek mümkün değildir. Çünkü, iş görenleri güçlendirebilmek için uygun koşullara da

ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle iş görenlerin mevcut koşulları nasıl algıladığı, ne hissettikleri ve onları neyin güçlendirdiği araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bu bilgiler ışığında, güçlendirme için gerekli olan koşulların da sağlanması gerekmektedir (Bolat, 2003, 206).

Bu açıklamalardan hareketle güçlendirmeyi; astların işleriyle ilgili tüm kararları yöneticiye danışma ihtiyacı duymaksızın alabilmeleri için gereken eğitim ve kendini geliştirme imkanlarının sunulması, bağımsız hareket etmeyi teşvik eden örgütsel bir ortamın hazırlanması, işin tamamlanması konusunda gereksinim duyacakları yetkinin ve sonuçtan doğacak sorumluluğun astlara devredilmesi ve bütün bunların astlarca kendilerini güçlendiren uygulamalar olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir.

2.2. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya atılan ve Taylorizmin ihmal ettiği insan unsurunun önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmeye yönelik atılan ilk adım olarak nitelenmektedir. İkinci önemli adım olarak kabul edilen McGregor'un Y teorisi de, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam hazırlanarak geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler, danışmacı bir yönetim tarzı göstermekte, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve bireyin motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışmaktadır (Koçel, 2003, 230).

1960'ların ortasında "Katılımcı Yönetim" kavramı müşterek karar almayı teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra, bu karşılıklı etkileşim ve müşterek karar alma tekniklerinden hareketle "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori güçlendirme ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlardan bazıları; uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, müşterek karar alma, dolaylı kontrol ve güvendir (Margulies, Kleiner, 1995, 12).

1970'lerde işgörenler, yönetime katılma haklarını vurgulayan "endüstriyel demokrasi" hareketine daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde bu tür yapılanmalar için teşvikler sağlanmıştır. 1980'lerin sonunda çalışma yöntemlerindeki reformların bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha da öne çıkaran yeni katılım türleri geliştirilmiştir (Çöl, 2004, 14).

Güçlendirme, şimdiki anlamıyla 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Esnek, yenilikçi ve çabuk tepki verebilen örgütlere doğru gidişin hızlandığı bu dönemde, esnek uzmanlaşma, yalın üretim öne çıkmış ve bu gelişmeler bazı kaynaklarda "post-fordizm" olarak tek kavram altında toplanmıştır. Drucker ve Kanter gibi yazarların sıkça vurguladıkları bürokrasinin azaltılması, hiyerarşinin sona erdirilmesi, merkezileşmeden kopma ve kademe azaltma gibi kavramlar sayesinde proje bazlı ekiplerin bilgi odaklı örgütlere doğru hareketi güçlendirmenin bugünkü anlamını şekillendiren mihenk taşları olarak nitelenmektedir. Aşağıdaki tabloda güçlendirmenin gelişim sürecinde yaşanan, önemli gelişmeler dönemler itibariyle ayrıntılı olarak sunulmuştur (Wilkinson,1998, 42-43).

Tablo 1 : Güçlendirme Kavramının Gelişim Seyri

1930'lu Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	İşgörenin motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı anlayışının ortaya çıkması
1960'lı Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli düzeyde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anamlı" işler sunma.
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım ve müşterek anlaşma.
1980'li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok işgörenlerin katılım biçimleri üzerinde durulur. (KKÇ'leri, kar paylaşımı gibi.)
1980'lerin Sonu	Güçlendirme	Çağdaş anlamda güçlendirme

WILKINSON, A. **Empowerment: Theory and Practice, Personel Review**,(1998), 41'den uyarlanmıştır.

Ayrıca Kalite Hareketinin temelleri 1950'lerin sonunda Japon şirketleri tarafından atılırken, kaliteye olan ilgi 1980'lerde zirveye ulaşmış ve güçlendirmeye yönelik güçlü bir mesaj olarak görülmüştür. Toplam kalite yönetimine göre, sürekli iyileştirme işletmedeki herkes tarafından gerçekleştirilmekte ve işletmenin en alt kademesinde sorunu tanımlamanın ve çözmenin yöntemlerini sunmaktadır. Sonuçta, daha önceleri üst düzey yöneticilerin elinde tuttukları fonksiyonların devredilmesiyle işgörenlerin güçlendirilmesi sağlanmakta ve böylece de katılım kurumsallaştırılmış olmaktadır (Hill, 1991, 541).

Güçlendirme, işgörenleri dört güç türü açısından kuvvetlendirmektir. İşgörene daha fazla seçim hakkı vererek pozisyon gücü, eğitim ve geliştirme vasıtasıyla uzmanlık gücü, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve bunları kullanma imkanı vererek kaynak gücü ve nihayet bireyin kendine olan güvenini ve motivasyonunu artırmak suretiyle de kişilik gücü artırılarak güçlendirme gerçekleştirilmiş olmaktadır (Koçel, 2003, 417).

2.3. Güçlendirme Kavramının Temel Unsurları

Bir işletme içerisinde personel güçlendirmeyi uygulayabilmek ve örgüt kültürü içine yerleştirebilmek için, örgütte bazı unsurların oluşması gerekmektedir. Bunlar; katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yönelme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması ve çalışma ortamındaki esneklik, ortak hedeflere ulaşma, çalışanları toplum önünde övme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme ve performansla ilgili geribildirim yapmaktır.

2.3.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Amaç saptama, problem çözme, karar almada doğrudan katılım, danışma kurullarında çalışanların bulundurulması ve temsilcilik gibi faaliyetlerle, çalışanların yönetime katılması sağlanır (Rodrigues, 1994, 30).

Personel güçlendirme anlayışına göre, çalışanlar, günlük çalışma süreçlerini ve ilişkilerini geliştirmek istemektedirler. Performans ve kalitenin artırılması için, kişilere sorumluluk verilmeli, bürokrasi azaltılmalı, inisiyatif verilmeli ve karar verme yetkisi verilerek, çalışanların aktif olarak yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Güçlendirilmiş bir işletmede, çalışanlar, görevlerini kendileri tanımladıkları gibi, bu görevleri yerine getirecek davranışları, performans hedeflerini ve bu hedeflerin önemini de kendileri belirlemektedir (Doğan, 2003, 6).

Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile örgüt içinde yaptıkları işleri sahiplenmeleri sağlanarak, nasıl daha iyiye ulaşabilirim düşüncesiyle hareket etmeleri olanaklı hale getirilmektedir.

Organizasyonun sahip olduğu kültür, karar vericilerin davranışlarını da etkilemektedir. Karar davranışlarını değiştirmek, ancak örgüt kültürünü değiştirmekle mümkün olabilmektedir. Güçlendirme uygulamaları da, büyük ölçüde, bu karar verme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Aynı şekilde, otokratik

veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları; işi fiilen yapanı karar verici haline getirme çabaları kültürle çok yakından ilgilidir (Koçel, 2001, 64).

2.3.2. Sorumluluk

Çalışanlar, doğrudan üretimle ilgili sınırlı bir alan içinde hareket etmek için, daha büyük bir sorumluluğa sahip olduklarını algıladıklarında güçlendirilmiş olacaklardır. Böylece, güçlendirilmiş çalışanlar, eylemsizlikleri ya da eylemleri için sorumlu tutulurlar (Collins, 1995).

Sorumluluğun takımlara devredilmesiyle, iş ilişkilerinin yeni şekli içinde, işbirliği yapmak ve yetkinin yapısına uyum için, merkezileşmemenin bir sonucu olarak güçlendirilmiş çalışanlar gerekmektedir (McEwan ve Sackett, 1998, 41).

Takım üyelerinin güçlendirme düzeylerinde bir artış meydana getirildiğinde, yetki ve sorumluluk alanlarında sınırların nasıl oluşturulacağını, yönetici tarafından anlaşılması gerekmektedir.

Çalışanların sorumluluk sahibi olması, ortak bir vizyon ve misyon yaratmada, katılımın cesaretlendirilmesi ve bilginin paylaşımı yoluyla teşvik edilebilir (Coleman, 1996).

2.3.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Güçlendirme uygulamalarının en önemli başarı koşulu, bilginin paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımına izin veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulanması gerekmektedir (Koçel, 2001, 327).

Bilgi, iş akışı, verimlilik, dışsal çevre, rekabet ve firma stratejileri hakkında verileri içermektedir. Bilgiye erişim, bireylere organizasyon uygulamaları içinde rollerini anlamalarını ve büyük resmi görmelerini sağlamaktadır (Spreitzer, 1995, 488).

Bireyler, örgüt içinde bilgiye ve kaynaklara erişme imkanına sahip olmadıklarında kendilerini güçsüz hissederler (Brazier, 2005; Emet, 2006, 23). Çalışanlar kendilerini güçsüz hissediyorsa, bu güçsüzlüğün algılanmasına neden olan faktörlerin ortaya çıkarılması, güçlendirme uygulamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu durumu ortadan kaldırmak için, geliştirilen güçlendirme strateji ve taktikleri, yalnızca, çalışanlara doğrudan etkin bilginin sağlanması ile mümkün olmaktadır (Appelbaum, Honegger, 1998).

İşgörenlerin örgüt amaçlarını benimsedikleri ve örgütsel başarıya katkıda buldukları ölçüde bağlılıkları yükselir. Örgütsel amaçların çalışanlarca

benimsenmesi bilgilendirilme derecelerine bağlıdır. Bilgilendirme, işgörenleri güçlü hale getirir ve işgörenler, güçlü ve kendi alanlarında inisiyatif sahibi, yetkili olmak isterler. Özellikle de işlerini daha iyi ve daha etkin yapabilmek için gereken bilginin, yönetim tarafından sağlanması işgörenlerin iş doyumunu artırır. Güçlendirme; destekleme, gelişmek için fırsat tanınması, gerekli kaynakların tahsisi, ilgili işle birlikte yetkilendirme ve bilgi kavramlarını içermektedir (Öztürk, Özdemir, 2003, 198-199).

Örgüt içinde kişinin bilgiye ulaşabilme imkanının olması ile karar almak için gerekli yeteneklerin gelişmesi sağlanarak, çalışanın etkin karar alması mümkün kılınır ve bunun sonucunda da güven duygusu oluşturulur.

2.3.4. Yenilik

Örgüt içinde işi gerçekleştiren kişi, o işin uzmanı konumundadır. Bu noktada, çalışanın davranışları ve kararları hakkında neyi, neden yaptığından ziyade, yaratıcı fikirler cesaretlendirilmelidir (Coleman, 1996). Örgüt içinde sağlanan bağımsızlık, yeniliğin ortaya çıkmasında önemli bir yere sahiptir. Eğer kişi, verilen görevleri nasıl tamamlayacağına ilişkin daha fazla kontrole sahip olduğunu algılayarsa, işlerinde daha fazla yaratıcı üretim gerçekleştirecektir. Güçlendirilmiş çalışanın daha fazla motive olması sağlanarak, yaratıcılığının gelişmesine katkı sağlanacaktır.

Damanpour (1991), örgütsel yenilik ile karar alma yetkisinin üst yönetimin elinde bulundurmasını ifade eden merkezileşme arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Merkezileşmenin tersi bir yapı gösteren personelin güçlendirilmesi, yeniliğin oluşmasını destekler nitelik göstermektedir.

Jung, Chow ve Wu (2003) çalışmalarında, güçlendirme ile örgütsel yenilik arasında negatif bir ilişki saptamışlardır. Bunu iki faktör ile açıklamışlardır. Araştırma yapılan işletmelerde çalışanlar, yüksek güç mesafesi özelliği gösteren bir kültüre sahiptirler ve karar verme, risk alma gibi güçlendirilmiş kültür özelliklerinin üst yönetim tarafından yerine getirilmesini istemektedirler. Örgüt kültürü, güçlendirme uygulamalarında çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci olarak ise, üst yönetimin özelliğinin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

2.3.5. Ortak Hedeflere Yönelme

Örgüt kültüründe ortak değerlerin oluşturulmasında, çalışanların katılımıyla sağlanan bağlılık ile çalışanlar ortak amaçlar etrafında toplanmaktadır. Böylece kişiler elde ettikleri parasal kazançların ötesinde, örgüte katkı sağlamak ve başarılı olmak için faaliyetlerini sürdürecektir (Coleman, 1996).

Örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesinde, ortak değerler yanında kişilerin, örgüt içinde bilgiye ulaşabilme imkanları da etkili olmaktadır. Çalışanların, örgütün nereye, nasıl ulaşacağı, işletmede gerçekleştirilen faaliyetler hakkında bilgi sahibi olması sağlanarak, ortak hedeflere yönlendirmek mümkün olmaktadır.

Gruplar arasında güvensizlik olması, eşitsizliğin hissedilmesi ve örgütte destekten yoksun olmak, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi engelleyici unsurlar olmaktadır (Lashley, 1995: 31).

Güçlendirilen takımlar, takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yönetilmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli ölçüde etki ederler. Bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidirler. Takımları bu öğelerle özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek, işletmede kaos yaratmaktadır (Doğan, S., 2003).

2.3.6. Çalışanlara Güven Aşılama

Çalışanlarda güvenin algılanmasında, iletişim ortamı ve bilgilerin paylaşılması önemli bir yere sahiptir. Çalışanın güveni, uygulamalar ve performans değerlendirmelerin doğruluğuna bağlıdır (Robbins ve diğ., 2002).

Örgüt içinde güvenin hakim olduğu bir kültür oluşturularak, çalışanların sorumluluk almaları cesaretlendirilmektedir (Lashley, 1995, 31). Güçlendirme uygulamaları içerisinde çalışanın katılımını sağlamak için, üst ve astlar arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanın güçlendirme algısında, güven etkili olmaktadır. Grup içinde karşılıklı güvenin olması, işbirliğini artırmakta, ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilerek performans artışı sağlanmaktadır.

2.3.7. Eğitim ve Geliştirme

Güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı sağlayacak eğitim imkanları verilmeli ve ortamı yaratılmalıdır. Kişinin işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olması, işin sonuçlandırılması ve çalışanın kendine olan güveninin artması yönünden önemlidir (Koçel, 2001, 327).

Çalışana eğitim verilmeden ve hiçbir hazırlık yapılmadan yetki ve sorumluluğun verilmesi, kişinin gelişmeyen sınırlı bir görüş açısından karar vermesine neden olacak ve büyük problemler ortaya çıkaracaktır (Pastor, 1996, 5).

Eğitim ve geliştirme için insana yapılan yatırım, maliyetlerin çok ötesinde faydalar sağlar ve uzun dönemli bir bakış açısı gerektirir. Yapılan çalışmalar sonucunda, işle ilgili etkili eğitimin, işgücü devir oranını azalttığı, yetenek, ustalık ve yeterliliği

çoğalttığı, verimlilik artışı ve bireysel güçlenme sağladığı görülmüştür (Margulies, Kleiner, 1995).

Eğitim, örgütsel değişim çabalarının başarısı için, önemli bir yere sahiptir. Eğitim sonucunda, yalnız bilgi ve anlama sağlanmakla kalmaz, aynı zamanda, duygusal ve davranışsal sonuçlar da ortaya çıkar (Kappelman, Richards, 1996).

Yeterli eğitimin sağlanması, kişilerin karar almalarında, diğer işleriyle ilgili faaliyetleri yapmalarında, yetki ve sorumlulukların etkili bir şekilde yerine getirilmesinde önemli bir yeri vardır. Eğer örgütler, yeni işin gerektirdiği yeterli eğitimi sağlayamazlarsa, karar verme yetkisinin devredilmesinin bir sonucu olarak, kişinin kendisini yetersiz hissetmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Robbins ve diğ., 2002, 429).

2.3.8. Açık Bir İletişim Ortamı

Çalışanların örgüt içinde bilgiye ulaşabilmeleri kadar bu bilgiye nasıl ulaştıkları da önemlidir. Çalışanlar tarafından doğru kararların alınması, kendilerini geliştirmeleri ve bunun sonucunda kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için organizasyonda açık bir iletişim ortamına gereksinim vardır.

Örgüt içinde gerçekleşen iletişim sistemi, örgütün yapısını da yansıtmaktadır. Günümüzde katı, yukarıdan aşağıya emirlerin iletiildiği iletişim sisteminde, aşağıdan yukarı iletişim ortamının oluşturulduğu, şikayetlerin, görüşlerin aktarıldığı katılımlı yönetim uygulamalarına doğru bir geçiş yaşanmıştır. Yatay iletişimin artması, birimler arasında işbirliği ve takım çalışmasını desteklemektedir

Örgütte, yönetimde bulunanlar iletişim ortamının oluşturulmasında büyük bir paya sahiptirler. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, üst pozisyonda görev alanların açık bir iletişim ortamı yaratıp, astlarını desteklemelerine bağlıdır (Doğan, 2003, 35).

2.3.9. Takım Çalışması

Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini esas alır. Takım temelli bir örgütte, yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması, performansın yönetim tarafından değil, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yöneticilerin kontrolden çok bir tür antrenörlük rolü üstlenmeleri söz konusudur (Ataman, 2002, 354). Takım üyeleri, tüketici ihtiyaçlarını hemen yanıtlayabilmek, anında karar verebilmek için yetkiye sahiptirler (Brower, 1995, 14).

Etkili organizasyonlar, personeli güçlendirir, örgütlerini takımlar çerçevesinde oluşturur ve bütün düzeylerde insan kapasitesini geliştirirler. Yöneticiler ve çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler ve işlerine bağlanmaları sağlanmış olur. İşgörenlerin çalışmaları, örgütün amaçlarıyla doğrudan bağlantılıdır ve bireyler işlerini etkileyebilecek kararlar verebilme imkanına sahip olduklarını hissetmektedirler (Denison ve diğ., 2004, 100).

Takım güçlendirmenin, bireysel düzeyde güçlendirmeden farkı; bireysel kavrama yerine, sosyal bir yapıyı ifade eden ortak kavramanın ortaya çıkmasıdır (Kirkman ve diğ., 2004, 177).

2.3.10. Çalışma Ortamında Esneklik

Günümüzde işler, çok daha karmaşık hale gelmiştir ve çok hızlı bir değişim söz konusudur. İşletmeler açısından, daha yüksek iş standardına ulaşmak ve daha iyi hizmet sağlayabilmek için, çok daha esnek bir yapı oluşturmak hayati bir önem arz etmektedir. Tüketici ile birebir ilişkide bulunan çalışanın, pazarda herhangi bir değişiklik olduğunda en hızlı şekilde karar vermesi gerekmektedir (Wilkinson, 1998).

Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri, onlara gerekli yeteneklerin kazandırılması, eğitimin verilerek cesaretlendirilmeleri ve iş ortamında esnek olabilmelerine bağlıdır (Cacioppe, 1998).

Güçlendirmenin varlığından söz edebilmek için, çalışanların belli kalıpların içinde sıkışmış bir şekilde hareket etmesi düşüncesi ortadan kaldırılarak, işin yapılmasında ve karar vermesinde kişiye bağımsızlık sağlanması gerekmektedir.

2.3.11. Ortak Hedeflere Yönelme

Personel güçlendirmede çalışanlar ortak hedeflere yöneltilir. Güçlendirilen takımlar; takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak 3 boyutta hedeflere yöneltilmektedirler. Ortak bir hedef yoksa güçlendirmeden de bahsedilemeyecektir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve öncelikleri ile özdeşleştirilmelidir (Doğan, 2003, 28).

2.3.12. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Çalışanları toplum önünde övme ve yüceltme de personel güçlendirmeyi hızlandırıcı ve uygulamayı kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Bir kişinin motive edilmesinin en iyi yolu, onu başkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Her insan iyi yaptığı bir işten dolayı fark edilmeyi, göze çarpmayı ve

övlmeyi ister. Övgü; bireylerin kendilerine olan güvenini de arttıracaktır(Doğan, 2003, 28).

2.3.13. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Yeterlilik iş ya da görevle ilgili özel bilgilerin geliştirilmesinin çok ötesindedir. Yeterlilik ve yetenekleri geliştirmede, eğitimin önemi büyüktür. Yeni düşüncelere açık olma, başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı da beraberinde getirmektedir (Doğan, 2003, 30).

2.3.14. Performansla İlgili Geribildirim Yapma

Performans üzerine geri bildirim yapmak, yöneticiye çalışanların iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı verecektir. Bu şekilde bir geri bildirim, çalışanların motivasyonunu arttıracak ve eğer belirlenen hedef ve beklentileri yerine getirirlerse, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerini hissettirecektir (Doğan, 2003, 34).

2.4. Güçlendirme ve Benzer Yönetim Kavramları

Güçlendirme kavramı üzerinde uzlaşmış bir tanımının bulunmaması ve benzer kavramlarla geçmiş dönemlerde aynı anlamda kullanılması, güçlendirme ile bu kavramlar arasında anlam kargaşasına yol açmaktadır. Güçlendirme kavramı, benzerlikler gösterdiği yetki devri, katılım, motivasyon ve iş zenginleştirme kavramlarıyla bağlantılı, ancak güçlendirme kavramının uygulanma derecesi, uygulanış biçimi ve anlayış tarzı bakımından farklı özellikler taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Görev ve sorumluluğun bir asta verilmesi noktasında yetki devri ile güçlendirme kavramları benzerlik göstermektedir. Çünkü güçlendirmenin de yetki devri boyutu bulunmaktadır. Ancak yetki devrinin temelinde, üst kademenin yetkiyi devretmesine rağmen, işin yapılış prosedürleri, metotları ve görev tanımları aracılığıyla işgörenleri yönlendirme ve sonucun kontrolü anlayışı yatmaktadır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, üst düzey yöneticilere kıyasla o işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, işgörenin işini daha iyi yapabilmesi için gereken ortamı hazırlayacak, kaynakları bulacak, fakat işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana ait olacaktır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için

kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2003, 337).

Yetki, karar verme ve diğer bireyleri harekete geçirme hakkıdır. Yetkinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Akat ve diğ., 1999; Daft, 2001,449):

- Yetki bir haktır.
- Bu hakkın kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçirmeyi gerektirir.
- Örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.
- Yetki, örgütsel pozisyonda verilmiştir. Kişiler, kişisel özellikleri ya da kaynakları nedeniyle değil, buldukları pozisyon nedeniyle yetkiye sahiptirler.
- Yetki, hiyerarşik yapı içinde yukarıdan aşağıya doğrudur. Hiyerarşide üst pozisyonda bulunan kişi, alt pozisyondakinden daha fazla formal yetkiye sahip olması ile emir verme hakkı vardır.

Yetki devri, üstlerin sahip oldukları yetkinin bir kısmını, astlara devretmesidir. Bu noktada işgörenlerin devredilen yetkiyi kullanma sürecinde çalışma şartlarını ve kendisini nasıl gördüğü gözardı edilmektedir. Gerçek anlamda güçlendirmeden söz edebilmek için sadece uygun koşulları sağlamak yeterli değildir, aynı zamanda işgörenlerin kendisini güçlendirilmiş hissetmesi de gerekmektedir (Çöl, 2005).

2.4.2. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için fikirlerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve genelleştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 1996). Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yönetime katılma üç önemli özelliğe sahiptir. Bu özellikler (Eren, 2000, 381);

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları

- Yönetici ile işgören arasında bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek, örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, yani, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Güçlendirmenin temelinde katılımcı yönetim anlayışı bulunmaktadır. Güçlendirme kavramı, yönetim yazınında, kalite çemberleri, amaçlara göre yönetim, yönetim ve çalışanlar tarafından amaç saptama gibi yönetime katılma teknikleriyle bağlantılı olarak ele alınmıştır. (Conger, Kanungo, 1988, 473).

2.4.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Güçlendirme kavramı ile benzerlik gösteren bir diğer yönetim kavramı da motivasyondur. Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik eksiklik ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren ve devam ettiren bir süreçtir (Luthans, 1992, 147). Bir başka tanıma göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1997).

Güçlendirme, motive edici bir araçtır. Ancak uygulandığı ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirir (Coşkun, 2002: 220). Motivasyon kavramının hareket noktası , “komuta ve kontrol” bakış açısı olup, cevabı aranan “personeler ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusudur. Amaç davranışların nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceğidir. Güçlendirmenin hareket noktası ise; “personelin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi sonucunda işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için işletme neler yapmalıdır?” sorusuna cevap aramaktadır (Koçel, 2001,335).

2.4.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

1960'lı yıllarda iş zenginleştirme, çalışanların işlerini anlamlı bulmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur (Wilkinson, 1998). İş zenginleştirme kavramını ortaya atan Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre, çalışanları motive etmek amacıyla iş; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme fırsatları sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır (Luthans, 1992, 183-184). İş zenginleştirme, çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması şeklinde yapılmaktadır.

İş zenginleştirme ile benzer kökenlere sahip olmasına karşın, çok boyutlu olan güçlendirme kavramı içinde yer alan yollardan biri iş zenginleştirme fikrinin yayılmasıdır. İş zenginleştirme ve personel güçlendirme arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Güçlendirme, bireylerin düşünceleri, örgütsel faaliyetleri etkileme ve yönlendirmede yüksek düzeyde bir etkiye sahiptir. Güçlendirmenin etki boyutu, çalışanların işleri üzerindeki kontrollerini kapsamaktadır (Spreitzer, 1995, 484). Zenginleştirilmiş bir işte, çalışan işgörenlerin işle ilgili stratejik, yönetsel ve operasyonel çıktıları etkileyebilme ihtimali çok düşüktür (Bolat, 2003, 211).
- Çalışanların işlerinin özellikleri, zenginleştirilmemiş olsa bile bireyler kendilerini güçlendirilmiş hissedebilirler (Spreitzer, 1995, 485).
- Güçlendirme, bireylerin iş çevreleriyle ilişkileri üzerine odaklanmıştır. Fakat iş zenginleştirme, hem birey hem de takım düzeyinde analizler yapmaktadır (Spreitzer, 1995,485).
- İş zenginleştirme, ast ve üst arasındaki ilişkiyi dikkate almaz; güçlendirme ise, üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından, dolayısıyla izlediği liderlik tarzından doğrudan doğruya etkilenir (Bolat, 2003, 211).

2.5. Güçlendirilmiş Personelin Özellikleri

Quinn ve Spreitzer (1997:41)'in yaptığı araştırmalarda, güçlendirilmiş kişilerin genel olarak şu karakteristik özelliklerini ortaya koymuştur (Doğan,2003,40):

- Güçlendirilmiş personel, hür iradesi ile fikirlerini söyleyebilir (bunun anlamı, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin kendilerini serbest hissetmeleridir).
- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin önemini bilir (bunun anlamı, çalışanların işlerinin kendileri için önemli olduğunu hissetmeleri ve ne yaptıklarına ilişkin dikkatli olmalarıdır).
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda da bilgi sahibi olmalıdır (bunun anlamı, çalışanların işlerini iyi yaptıklarına inanmaları ve işlerini iyi yaptıklarını bilmeleridir).
- Son olarak güçlendirilmiş personel işini etkileyebilmelidir (bunun anlamı, çalışanların departmanının ve diğer kişilerin kendi fikirlerini dinlediğine inanmasıdır).
- Bunlara ek olarak güçlendirilmiş çalışanların (Doğan, 2003, 40): Kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusuna sahip olması, değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi, özgüveninin yüksek olması,

karşıdakini dinleme ve geribildirim yapabilme yeteneğine sahip olması, faaliyet yönelimli olması da gerekmektedir.

Yönetim personel güçlendirme için bir içerik oluşturmaya çalışırken, çalışanlar kendi istekleri ile güçlendirilmeyi seçmelidirler. Onlar, kendi kendilerine karar verme hürriyetine sahip, işletme ile kişisel bağı olan, yeteneklerinden emin ve dahil oldukları sisteme etki etme kapasitesi olan kişiler olmalıdırlar. Güçlendirilmiş çalışanlar aynı zamanda kendi kendilerini nasıl güçlendirebileceklerini de bilirler (Quinn, Spreitzer,1997,41).

Quinn ve Spreitzer'in araştırmalarına göre (a.g.e:42) örneğin; güçlendirilmiş orta düzey yöneticilerin güçlendirilmemiş meslektaşlarından çeşitli yönlerden önemli ölçüde farklı oldukları ortaya çıkmıştır. *İlk olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta ve daha da önemlisi onlar birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedirler. *İkinci olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha az korku içinde hissetmektedirler. Astlar ve üstleri de onların bu görüşünü paylaşmaktadırlar. *Üçüncü olarak*, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini harekete geçirebilmektedirler. Kendilerini daha iyi tanımaları nedeni ile, beraber çalıştıkları insanlar tarafından daha karizmatik görülmektedirler. Güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bu karizma, işletmelerine harekete geçirici bir değişim getirme yeteneklerini de kolaylaştırmaktadır. Her durumda, güçlendirilmiş çalışanlar işletmelerine önemli ölçüde kazanç sağlamaktadırlar.

Bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere güçlendirmenin bütün örgütler için geçerli ve eksiksiz bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu durumda güçlendirmenin başarılı olabilmesi için her örgütün kendi güçlendirmesini tanımlaması, bu tanıma göre şekillendirmesi ve her birimin kendi ihtiyaçlarına ve kültürüne yönelik bir güçlendirmeye gitmesi daha uygun olacaktır.

2.6. Güçlendirilme Uygulamaları ve Uygulama Nedenleri

Günümüzde örgütlerin başarısında personel güçlendirme uygulamalarının önemli faktörlerden biri olduğu tartışılmazdır. Bu bakımdan örgütün gücünün de personel güçlendirme sonucu ortaya çıkacak sinerji ile artması kaçınılmaz olacaktır. Güçlendirme sonucunda çalışanlar işleri ile ilgili oto-kontrole sahip olacaklarından daha başarılı sonuçlar alacaklardır. Örgütlerde bireylere güçsüzlük hissi veren faktörler Conger ve Kanungo tarafından saptanmış olup aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Özgenç, 2005, 9):

Örgütsel Etmenler :

- Belirli örgütsel değişimler, transferler
- Riskli girişimler
- Aşırı rekabet baskıları
- Bürokratik ortamlar
- Düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri
- Aşırı merkezileştirilmiş şirket kaynakları
- Yönetici Tarzı :
- Otoriter (Yüksek Kontrol)
- Olumsuzluk (Hatalar üzerinde odaklanma)
- Davranış ve sonuçlar üzerinde nedensiz davranışlar
- Ödüllendirme Sistemleri :
- Düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler)
- Rekabete dayalı ödüllerin düşüklüğü
- Yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşüklüğü

İş Tasarımı :

- Rol belirsizliği
- Teknik destek ve eğitim eksikliği
- Gerçekçi olmayan hedefler
- Uygun otorite eksikliği
- Düşük iş çeşitliliği
- İş performansı ile yakın ilişkisi olan kararlara, etkinliklere ve toplantılara düşük katılım
- Uygun/gerekli kaynakların eksikliği
- Çok fazla kurallar ve yönetmelikler
- Rutin işlerin fazlalığı
- Düşük ilerleme fırsatları
- Anlamsız hedefler/görevler

- Üst yönetim ile sınırlı iletişim

Çalışanların örgüt içerisinde verimli ve etkili olabilmeleri ve bu başarı sayesinde iş tatminlerinin artması ve iş kalitesinin artması için çalışanların işyerinde güçsüz hissetmelerinin önüne geçilmesi gerekmektedir.

Güçlendirme ile ilgili 4 yaklaşım bulunmaktadır (Çınar, 2005):

- Güçlendirme, yeterli eğitim ve coaching ile çalışanların işi kendi başlarına idare etmelerine yardımcı olmaktadır.
- Güçlendirme, çalışanların performanslarını kendilerinin değerlendirmesi ve oto-kontrol içeren rol modelleri benimsetilmesidir.
- Güçlendirme, sosyal güç ve inandırma için ikna edici bir araç olarak kullanılmaktadır.
- Güçlendirme rol tanımıyla ilgili stres ve kaygıların azaltılmasını sağlamayı amaçlar, görev paylaşımı ve güveni geliştirir.

Güçlendirmenin etkili ve ölçülebilir olması içim işletmenin stratejik hedefleri ile bireysel hedefler bağlantılı olmalıdır ve güçlendirme stratejik hedeflerle bağdaştığında alt kademedeki bunu uygulamaya geçirmelidir. Bu nedenle güçlendirme iş görenlerin yeteneklerine güven duymaya dayanır. Bunun ötesinde bireylerin de kendilerine güvenmesi gerekmektedir.

Yöneticiler güçlendirmeyi kullandıklarında çalışanlar işleri ile ilgili amaçlara, hedeflere, değerlere ve yetenekleriyle ilgili kendilerine tanınan fırsatlara inanırlar. Güçlendirmenin söz konusu olabilmesi için çalışanlara yeterli eğitim ve koçluk imkanı tanınmalı, kararlara katılımları sağlanmalı ve sonuçlara yönelik ödüllendirmeler ile güçlendirme süreci desteklenmelidir (Özdenç, 2005, 10).

2.7. Güçlendirilme Uygulamaları İçin Gereken Özellikler

Güçlendirme uygulamalarının başarılı ya da başarısız olması, uygulama nedenlerinin ve güçlendirmeye duyulan ihtiyaç düzeyinin belirlenmesine, en önemlisi de uygulama ortamının sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Bu özellikler üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; örgütsel özellikler, yönetici özellikleri ve işgören özellikleridir.

2.7.1. Örgütsel Özellikler

Thomas ve Velthouse (1990) ortaya koydukları teorik güçlendirme modelinde örgütsel çevrenin güçlendirme algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu önesürmüşlerdir. Bu model, teorik olarak güçlendirmenin içeriğini ve yapısını belirleyen bir özelliğe sahiptir.

Örgütsel çevrenin, sunduğu fırsatlar veya neden olduğu güçlükler bireysel algılar ve davranışlar açısından değerlendirilmelidir. Orneğin aşırı bürokratik ortamlar, işgörenlerde pasif düşünce ve davranışlara yol açarken, güçlendirici bir ortam bireysel düşünce ve davranışları teşvik etmektedir. Bu tür ortamlarda çalışan işgörenlerin karar verme sürecinde etkili olmalarını sağlamak amacıyla örgüt içinde bilgi, güç ve örgütsel kaynaklar paylaşılmaktadır. Dolayısıyla katılımın yüksek olduğu ortamlar işgörenlerin Özgüvenlerinin artmasına ve örgütle özdeşleşmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin bilgiyi daha iyi kullanmalarını ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyeceklerini anlamalarını sağlamaktadır (Spreitzer, 1996, 485-486).

Diğer yönetim uygulamalarında olduğu gibi güçlendirme uygulamalarında da sonucu etkileyen en önemli unsurlardan biri örgüt yapısının taşıdığı özelliklerdir. Bu bağlamda Örgütlerin yapıları ve işleyiş tarzları, güçlendirme sürecinde birtakım etkilere sahiptirler. Güçlendirmeyi kolaylaştırıcı nitelikteki bu etkiler şöyle sıralanmaktadır (Koçel, 2003, 418-419).

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımları ve iş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak şekilde tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun net ve açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin uygulanıyor olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının oluşturulması,
- İşgörenin sadece çalışmalarının değil, tüm kişiliğinin ele alınması
- Vasıflı işgörenin bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işlemede tutulması.

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler sonucu örgütlerdeki orta kademenin erimesi, yapıyı

daha basık bir hale getirmiştir. Günümüzde başarılı örgütlerin sahip olması gereken özelliklerden biri olan örgüt yapısının basık olması halinde, hiyerarşik kademelerin ve bürokrasinin azalmasıyla işletmeler daha hızlı hareket etme imkanına kavuşmakta, işgörenlerin kararlara katılımı artmakta ve güçlendirme uygulamaları kolaylaşmaktadır. İş tanımlarının ve işleyişin, işgörenlerin katılımına imkan veren tarzda olması da güçlendirme uygulamalarını olumlu etkileyen yapısal özelliklerdendir (Çöl, 2004, 38).

Açık olarak yapılan iş tanımları, işgörenlerin hangi işleri, hangi sınırlar içerisinde yapacaklarını anlamalarını ve uygulamalarını sağlayacaktır. Yapacaktan işleri net olarak anlayan, bu işleri yaparken kullanacaktan yetkiyi ve yaptıklarının nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağını bilen işgörenlerin güçlendirilmesi de kolay olacaktır. Ayrıca iş tanımları işgörenlerin sadece kendi işlerini değil, aynı zamanda üyesi oldukları takımlardaki tüm işleri anlamalarını sağladığı için, güçlendirmeyi destekleyici nitelikte davranışlarına neden olacaktır.

2.7.2. Yönetici Özellikleri

Güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için örgütlerin olması gereken özelliklerden biri olan geri beslemeyi işgörelere sağlayacak yöneticilerdir. Geri beslemeyi doğru ve anlaşılır bir biçimde sağlayan yöneticiler işgörenlerin davranışlarında ve aldıkları kararlarda gereken düzeltmeleri yapma imkanını, da vermiş olurlar. Ancak, yöneticiler geri beslemeyi eleştiri veya işgörenlerin eksiklerini yüzlerine vurmak tarzında değil, onların kararlarında ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayacak bir şekilde uygulamalıdır (Tracy, 1992, 95). Yöneticiler güçlendirme sürecine sadece şu amaçları gerçekleştirmek maksadıyla müdahale etmelidirler (Honold, 1997, 204):

- 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 amaçları belirleme ve açıklama

Öte yandan yöneticilerin açık ve net tavırları sergilemesi işgörenlerin onlara olan güven duygularının artıracak, bu da güçlendirmeyi kolaylaştıran bir etki gösterecektir.

Güçlendirmede işgörenlerin yöneticilerine güvenmeleri gerektiği gibi yöneticilerin de işgörelere güvenmeleri gerekmektedir. Bu güven, işgörenlerin istek, bilgi, beceri, yetkinlik ve kişilik özelliklerine olan güvendir (Baltaş, 1999, 15).

Yöneticilerin, güçlendirme sürecinde oluşabilecek muhtemel hatalar nedeniyle astların duydukları tedirginliği ve hatta korkuyu ortadan kaldıran, onların karar almalarını destekleyen motive edici bir yönetici profili çizmeleri gerekmektedir.

Güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen bir başka etken de yöneticilerin oluşturacağı bilginin paylaşıldığı bir ortam ve iyi bir iletişim sistemidir. Bunun yanı sıra astlara, yöneticiler tarafından uygun görülen oranda haberleşme ve bilgi sahibi olma imkanının tanınması yerine, onların ihtiyaç duydukları oranda ve nitelikte haberleşme ve bilgi paylaşımının sağlanması gerekmektedir (Çöl, 2004, 42).

2.7.3. İşgören Özellikleri

Güçlendirmenin başarıya ulaşabilmesi için örgütsel ve yönetici özelliklerinin uygun olmasının yanında işgörenlerin de bu çalışmalara uygun özellikler taşıması gerekmektedir. Her işgören, takımlara girip girmeme kararını, işinde göstereceği gayretin ve işe katacağı enerjinin seviyesini kendisi belirler.

İşgörenlerin eğitim ve geliştirmeye açık bir yapıda olması güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. İşgörenleri, güçlendirme uygulamalarıyla hedeflenen seviyeye ulaştırmak için onlara eğitim ve geliştirme imkanları sunulmalıdır. Ancak güçlendirmeden sonuç alabilmek için işgörenlerin olayları yönlendirebileceklerine inanmaları, değişime açık olmaları, katılıma, paylaşmaya, işbirliğine hazır olmaları, gerekli yeteneğe, yeterlilik ve önemlilik duygularına sahip olmaları gerekmektedir (Ceylan, 2002, 17).

Güçlendirme uygulamasına başlamadan önce güçlendirilecek işgörenler hakkında bilgiler toplanmalıdır. Bu bilgiler arasında; hangi işgörenler güçlendirilecektir, onların bilgi düzeyleri, yetenekleri, kariyer hedefleri, güçlü veya zayıf yönleri sayılabilir. Bu bakımdan, gerek organizasyonun çalışanlarını, gerekse çalışanın kendisini detaylı bir şekilde tanıyarak olması güçlendirme uygulamalarını olumlu yönde etkileyecektir (Yüksel ve Erkutlu, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr>). Çünkü örgütsel özellikler ve yönetici özelliklerinde değinilen geri bildirim, işgörenler tarafından doğru, eksiklerini ve hatalarını düzeltici bir biçimde algılanması, ancak işgörenlerin kendini iyi tanımasıyla mümkündür.

Güçlendirme uygulamalarını olumlu etkileyen diğer bir faktörde çalışanların özgüvenlerinin yüksek olmasıdır. Dolayısıyla işletmelerde karar alacak, aldığı kararları uygulayacak, karşılaştığı sorunlar karşısında inisiyatif kullanacak, yaptığı işlerin sonuçlarını değerlendirecek ve bu sonuçların sorumluluğunu üstlenecek bir işgörenin özgüven duygusuna sahip olması çok önemlidir. Çünkü özgüveni olmayan veya düşük özgüvene sahip bir işgörenin böyle önemli kararları alması mümkün değildir. Bu nedenle denilebilir ki, güçlendirme uygulamalarını yüksek özgüvene sahip işgörenler üzerinde gerçekleştirmek, diğerlerine nazaran daha kolay olacaktır.

2.8. Personel Güçlendirme Uygulamalarının Faydaları Ve Başarılı Olma Koşulları

Personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesi uzun bir süreç gerektirmektedir. Personel güçlendirme uygulanmasındaki en önemli kazanç ise, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve daha çok motive olmalarıyla, yaratıcılıklarını ortaya koyup, işletmenin verimlilik artışına katkıda bulunmalarıdır.

Yöneticiler personel güçlendirme yolu ile yetkilerini çalışanlarına devrettiğinde, personel daha fazla sorumluluk alacak, daha iyi öğrenecek ve dolayısıyla öğrenen organizasyon olma yolundaki adımlar da atılmış olacaktır. Eğer çalışanlar işletmede böyle bir ortamı bulamazlarsa, başka işletmelere geçmenin ve yeni fikirlerini oralarda uygulamanın fırsatlarını arayacaklardır. Çalışanlar kararlara daha çok katılacak, daha istekli olacak ve daha çok şahsi teşebbüste bulunabileceklerdir. Etkinlik ve verimlilik artacak ve işletme pazardaki hızlı değişimlere daha kolay cevap verebilecektir. Müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerin uzun dönemli olarak işletmeye bağlanması fırsatı yakalanacaktır.

Organizasyonlar, rekabetin gerektirdiği daha düşük maliyetler, daha yüksek performans ve daha esnek olabilmek için, çalışanların performansını arttırmak amacıyla, gittikçe artan bir oranda personel güçlendirmeye yönelmektedirler. Personel güçlendirmenin açıkça görülebilecek tüm kazançlarına rağmen ne zaman avantajlı, ne zaman dezavantajlı olduğunu değerlendirmek gerekmektedir. Personel güçlendirme ne zaman kullanılmalı, ne zaman kullanılmamalı? Bu soruyu üretim hattı ve personel güçlendirme yaklaşımlarını dikkate alarak cevaplamakta fayda görülmektedir (Bowen, Lawler III,1992,31-32):

Üretim hattı yaklaşımında:

- Görevlerin kolay olması başka bir ifade ile basitleştirilmesi nedeni ile,

- Açık bir işbölümü olması nedeni ile,
- Çalışanlar için ekipman ve sistemlerin önceden hazır edilmesi nedeni ile
- Çalışanların her şey önceden belirlendiği için kararlara katılma imkanının çok az olması nedeni ile bu yaklaşımın kullanılmasına her zaman ihtiyaç olmayabilir.

Böylece ürün hattı yaklaşımında kıdemli yönetimin söz sahibi olduğu bir personel güçlendirme yaklaşımının varlığından söz edilebilecek ve böyle bir personel güçlendirme yaklaşımı ile yöneticiler daha çok yukarıdan aşağı doğru bir hareket tarzı benimseyeceklerdir.

Bu yaklaşımda, yönetim sistemi dizayn etmiştir ve çalışanların kendilerine söyleneni yapmasını beklemektedir. McDonald's buna güzel bir örnektir. Çalışanlara her şey önceden en ince ayrıntısına kadar öğretilmektedir. Öncelikle müşterinin nasıl karşılanacağı, siparişlerin hangi sıra ile sorulacağı (örneğin; önce soğuk içecekler, sonra sıcak olanlar gibi...), çeşitlerin tepsiye nasıl yerleştirileceği ve müşterinin ulaşamayacağı şekilde nasıl tutulacağı öğretilmektedir (Bowen ve Lawler III,1992, 31-32). Bu bir para kazanma ve değişim senaryosudur. Amaç, müşterinin işletmeye tekrar gelmesini sağlamaktır. Böyle bir üretim hattı yaklaşımı, müşteri hizmetlerinin tekdüze yapılmasını sağlayarak, işletmeye her şeyi kontrol altında bulundurma imkanı sağlayacaktır.

Personel güçlendirme yaklaşımında ise;

- İşletmenin performansı hakkında sürekli bilgi verilmesi,
- Ödüllerin İşletmenin performansına göre belirlenmesi,
- Çalışanların işletmenin performansına katkıda bulunduğu ve anladığı ölçüde bilgilendirilmesi,
- İşletmenin belirlediği yön ve performansa etki edecek doğrultuda kararlara katılım gücünün çalışanlara verilmesi söz konusudur.

Hangi yaklaşımın daha iyi olduğu karşılaştırıldığında personel güçlendirme yaklaşımı müşteri tatmininde son derece önemli olduğu görüşünde birleşmiştir. Dolayısıyla, hizmet işletmeleri için personel güçlendirme üretim hattı işletmelerinden çok daha önemli olmaktadır.

Personel güçlendirmenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Personel güçlendirme ile mükemmel müşteri hizmeti sunulabilecektir.

- Hizmet işletmelerinde personel güçlendirmenin kazançları açıktır.
- Personel güçlendirme ile çalışanlar güçlendirilerek alt düzeydeki karar verme gücü arttırılacak, denetleme ve kontroller azaltılacak ve yöneticilerin birer mentor olmaları sağlanabilecektir.
- Kar üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır.
- İşletmenin öğrenen bir organizasyon olmasına yardımcı olacaktır.
- Sorumluluk paylaşılmaktadır.
- Çalışanlar gerektiğinde yardım talep edebilmektedirler.
- Güçlendirilmiş bir işletmede iletişim her yöndedir.
- Personel güçlendirmenin uygulandığı işletmeler vizyon sahibidir.
- Personel güçlendirmeyi uygulayan işletmelerde, en büyük öncelik ürün ve hizmet kalitesidir.
- Personel güçlendirmede çalışanların işletmeye sadakati ve bağlılığı söz konusu olmaktadır.
- Personel güçlendirmede, iş zenginleştirme yolu ile işin monotonluğunun azalması, işin zevkli hale gelmesi ve çalışanların bu yolla işletmeye bağlanması söz konusudur.

2.9. Personel Güçlendirme Uygulama Sorunları

Güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde, örgütten kaynaklanan olumsuzluklar şu şekilde ifade edilebilir (Klagge, 1998; Emet, 2005, 29):

- Örgütsel değişimin gereklerinin tamamlanması için, önemli çaba gerekir.
- Eğitim için, önemli yatırımlar gerekir.
- Yönetim ve çalışanlar, tüm üyeler için yeni yeteneklerin sağlanması gerekir.
- Yönetim ve çalışanlar için, yeni güç yapısını oluşturmak ve geliştirmek gerekir.

Yönetimden kaynaklanan olumsuzluklar şu şekildedir:

- Kontrolün kaybedileceği korkusu
- Çalışan ve yöneticilerin ilişkilerinde güç dengesinin değişmesi
- Orta yönetim pozisyonlarının çıkarılması

- Yönetimin alışık olduğu itaat modelinde büyük değişim

Yöneticilerin kontrol etme yerine, koçluk davranışı içine girmeleri her zaman kolay olmamaktadır. Yönetici ile çalışan arasında güven ortamının yaratılması önem arz etmekte ancak bu şekilde üstün yetkilerini devretmesi, çalışanları karar almada desteklemesi mümkün olmaktadır.

Bugünün rekabet ortamında daha iyi mücadele edebilmek için pek çok işletmede önemli ve büyük değişiklikler yapmaya gerek vardır. Personel güçlendirme günümüzde pek çok yönetici tarafından kullanılan ve işletmenin gerekli ve önemli değişikliklere cevap vererek rekabet etme yollarından bir tanesidir. Buna rağmen personel güçlendirme pek çok yöneticinin yerleşik varsayımları ile çelişmektedir.

Personel güçlendirme, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki denetimi üç yönde azaltma konusunda bir tehdit oluşturmaktadır; aşağıya doğru (downward), içsel yönde (inward) ve dışsal yönde (outward).

Özellikle, denetimin aşağıya doğru azalması, karar vermenin ön hizmet çalışanlarına yönelik delege edilmesidir. Bu durum uygulamada yöneticilerin en çok çekindiği noktadır. Personel güçlendirme pek çok yönetici tarafından yöneticinin gözünde disiplin ve kontrolün azalacağı yönde kaygı yaratsa da, aslında bu kavramın ana fikri bunun tam tersini işaret etmektedir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı Ve Önemi

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdü'nün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun 1975, 97-106).

1956'dan bu yana sürdürülen araştırmalar, işgörenlerin çalışmaya bağlılıkları ile ilgili 25'in üzerinde farklı kavram olduğunu göstermektedir. Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık "organizational commitment" kavramının başlıca iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliğine varılmamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Buna göre örgütsel bağlılık (Balay, 2000, 13):

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener 1982, 418);
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli başlı davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması (Kiesler 1971, 26, 30)
- Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık (Fukami, Larson 1984, 367; Biggart, Hamilton 1984, 540);

- Bireylerin örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi (Hrebiniak, Alutto 1972, 556);
- İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Marrow 1983, 492; Randall, Cote 1991, 198);
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Shelden 1972, 143) ;
- İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması (Beckr ve diğ., 1996, 464) ;
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği (Schwenk 1986, 299) ;
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleştirme (Geartner, Nollen 1989, 975);
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması (DeCotiis, Summers 1987, 975) ;
- Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetim, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleştirme sürecidir. (Reichers 1985, 465).

Tablo 2 : Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

YATIRIMLAR	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebiniak, ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.
NİTELİKLER	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve gen dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O'Reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
BİREY-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	<ul style="list-style-type: none">• Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çabaj harcadığında gerçekleşir Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen örgütsel Bağlılık ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.• Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hail, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Movvday, Porter ve Steers (1982) tarafından kullanılmıştır

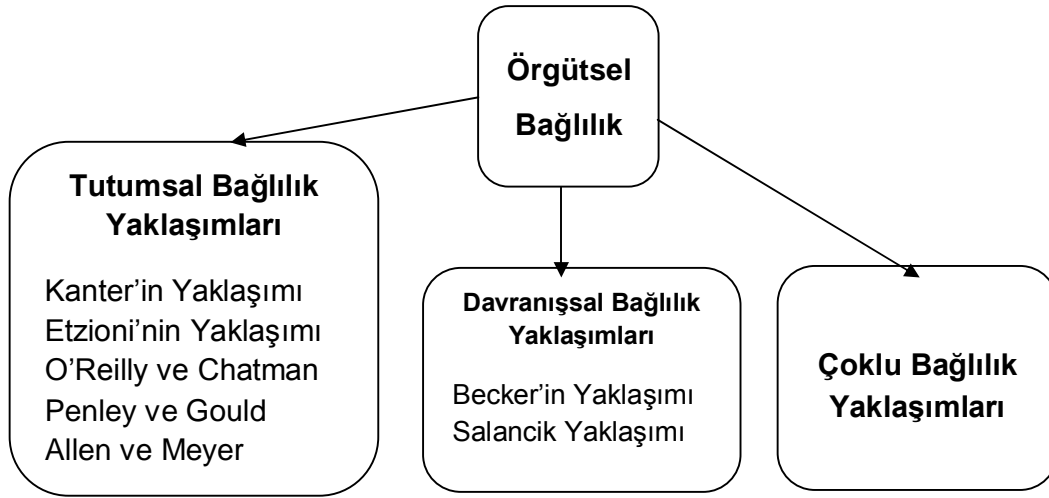
REICHERS, A. E. **A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment** (Academy of Management Review, 1985), 468'den uyarlandı.

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal

gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı, işgörenlerin, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmalardır (Balay, 2000, 13-17).

3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları Bağlamında Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramına daha fazla açıklık getirebilmek amacıyla, birçok yazar bağlılığa ilişkin görüşlerini iki temel yaklaşım altında ortaya koymuşlardır. Bunlar; tutumsal yaklaşım ve davranışsal yaklaşımdır. Tutumsal yaklaşım, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü benimserken, davranışsal yaklaşım, bağlılığın bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğunu savunmaktadır. Literatürde bu iki yaklaşım dışında, konuya farklı bir bakış açısı getiren çoklu bağlılıklar yaklaşımı da örgütsel bağlılığa üçüncü bir boyut kazandırmaktadır.



Şekil 1 : Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

GÜL, H., M. İNCE. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma** (Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitapevi Yayınları, 2005), 26'dan uyarlandı.

3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar insanlara, nesnelere, olaylara yada faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998, 72). Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin

örgütle özdeşleşmesin yada örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993, 8). Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Alen ve Mayer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

Bu yaklaşımı benimseyen ve tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşan araştırmacıların uzmanlık alanlarının örgütsel davranış olduğu görülmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir.

Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında en çok bilinen Kanter'in bağlılık yaklaşımıdır. Kanter, farklı bir bakış açısıyla, bağlılık türlerinin, üyelere örgüt tarafından empoze edilen davranışsal taleplerden ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu taleplerden üç farklı bağlılık tipi ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanan devamlılığa yönelik bağlılıktır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu durumlarda söz konusudur.

Bir başka deyişle, üyeler, bir örgüte katılmak veya orada kalmak için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak yönünde güçlü bir istek duyarlar. Daha açık bir ifadeyle üyeler, "bu örgüt için o kadar çok fedakarlık yaptım ki onun ayakta kalmasını sağlamak için elimden geleni yapmalıyım", şeklinde hissetmeye başlarlar (Varoğlu, 1993, 6).

İkincisi, önceki sosyal ilişkilerden açıkça feragat ya da grubun kenetlenmesini, kolaylaştırıcı törenlere katılım gibi yöntemler aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak belirtilen kenetlenme bağlılığıdır. Üyeler ile örgüt arasında psikolojik bir bağ geliştirmek amacıyla uygulanan birçok yöntemin olduğu bilinmektedir (Çöl, 2004, 71).

Üçüncüsü ise, Kanter'in üyeler ile örgüt normları arasındaki bağ olarak tanımladığı, bireysel davranışları örgütün istediği doğrultuda şekillendiren kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm ve değerlerinin uygun davranışlar için önemli bir kılavuz oluşturduğuna ve günlük eylemlerde bu tür normlardan etkilenildiğine inanmasıyla ortaya çıkar. Bu tür bağlılığın, üyelerin önceki normları açıkça reddederek, kendi haklarındaki fikirlerini örgütün normlarına göre yeniden belirlemeleri sonucu oluştuğu düşünülmektedir (Kanter, 1968, 499-517).

Etzioni' nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan çalışmalardan bir diğeri de Etzion' ye aittir. Etzioni, örgütün üyeleri üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyelerin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır (Balay, 2000, 19-20).

- Ahlaki açıdan yakınlaşma
- Çıkara dayalı yakınlaşma
- Yabancılaştırıcı yakınlaşma' dır.

Ahlak açısından yakınlaşma veya diğeri bir ifadeyle moral bağlılık (Balay, 2000, 19-20) örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yönelistir (Varoğlu, 1993, 4).

Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkar (akt.). Bu bağlılıkta kişi örgütün amacını ve örgütte yer alan işini değerli saymakta ve değer verdiği için işi yapmaktadır.

Çıkara dayalı yakınlaşma veya hesapçı bağlılık ise, örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu tür bağlılıkta, birey bağlılık düzeyini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamakta ve örgüt ile üyeler arasında gelişen bir alış- veriş ilişkisi yer almaktadır.

Yabancılaştırıcı yakınlaşma ise bireysel davranışların sınırlandığı durumlarda bulunan, örgütte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmayı zorlanmaktadır (Balay, 2000, 16).

O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almıştır. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak sıralanmaktadır (Balay, 2000, 22-23).

Uyum: Bu bağlılık boyutundaki temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin örgüte bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışlarının temelinde belli ödülleri elde etme ve belli cezalardan kurtulmak yer almaktadır.

Özdeşleşme: Bu bağlılık boyutunda bireyin örgütün bir parçası olarak kalma isteği yer almaktadır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmi sağlamak için diğer üye ve guruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

İçselleştirme: Tümüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin bireyin tutum ve davranışları örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireysel araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.(Balay, 2000, 18). Ele alınan bu üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve baımsız olan boyutlarını temsil etmektedir.

Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould bağlılık konusunda ilk çalışmalarından birini gerçekleştiren Etzioni'nin modelinden esinlenmişlerdir. Çalışmalarında Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar *ahlaki bağlılık*, *çıkarıcı bağlılık*, ve *yabancılaştırıcı bağlılıktır*. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarı veya başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, alış- veriş temeline dayanmaktadır. Bireyler bu bağlılık türünde örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görürler. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığını veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır (Penley, Gould, 1988, 46-47).

Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgüte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır. Penley ve Gould örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler.

Allen ve Meyer' in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer' e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık modeli duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki bağlılık türünden oluşmaktaydı.

Yazarlar bu modele 1990 yılında, Weiner ve Vardi'den esinlenerek normatif bağlılık olarak adlandırdıktan üçüncü bir bağlılık türünü ilave etmişlerdir (Wasti, 2002, 525-526; Mayer, 2002, 21).

Ayrıca literatürdeki tüm örgütsel bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Bu Öğeler (Allen, Meyer, 1990, 2):

- Duygusal bağlanma,
- Algılanan maliyet ve
- Zorunluluktur.

Ailen ve Meyer bu üç öğeyi esas alarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.

3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramlarını kullanmışlardır. Bu yaklaşımda, örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığının başlangıç noktası olara ele alınmıştır (İnce, Gül, 2005, 48- 49).

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişidir. Kişi belli bir davranışta bulduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlarda davranışın tekrarlanma olasılığını artırır. (Meyer, Ailen, 1991, 62; Oliver, 1990, 20). Literatürde davranışsal bağlılık konusunda *Becker'in Yan Bahis yaklaşımı* ve *Salancik'in Yaklaşımları* bulunmaktadır.

Backer'in Yan Bahis Yaklaşımı

Backer'in yan bahis yaklaşımının hangi yaklaşımı türü içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazınında görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Allen ve Meyer genel görüşlerin aksine Becker'in yan bahis yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesi görüşlerini eleştirmişlerdir.

Yan bahis yaklaşımının örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olması nedeniyle tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde değerlendirilmesi gerektiği görüşünü savunmuşlardır (İnce, Gül, 2005, 50- 51).

Becker yan bahis yaklaşımında devamlılık bağıllığı kavramını esas alan bir bir bağıllık modeli geliştirmiştir. (Carauna, Calleya, 1998, 109). Becker'a göre örgütsel bağıllık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Yan bahse girmekle ifade edilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağıllık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir.

Bağıllığın “ bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Becker'e göre çalışanların bağıllık göstermesine neden olan bahis kaynakları dört tanedir.(Becker, 960, 36-38). Bunlar ;

Toplumsal beklentiler; Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözle bakılmamasına örnek verilebilir.

Bürokratik düzenlemeler; Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin emekli aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak istediğinde çalışma süresince boyunca aylığından kesilen miktar ile yapılacak bürokratik düzenlemeler nedeniyle yan bahse girebilir.

Sosyal etkileşimler; Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

Sosyal roller; Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Kişi içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (İnce, Gül, 2005, 53).

Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımına göre bağlılık, bireyin davranışına bağlanması olarak kabul edilmektedir. Kişi önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması halidir (Mowday ve diğ., 1982, 20).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gereklilik ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce, Gül, 2005, 54).

Salancik ayrıca, bireyin her davranışa aynı derecede bağlılık duymayacağını ileri sürmektedir. Bireyin çalıştığı işi ve örgütü seçerken vermiş olduğu kararın özellikleri, yaptığı seçime olan bağlılığını da etkileyecektir. Bu özelliklerden birincisi davranışın açık, kesin olması ve şüphe içermemesidir. Örneğin birey işe girerken bir sözleşme ile hangi işi ne kadar süreyle yapacağını kabul ederek işe başlamışsa, bu kararını inkar edemeyecek ve kararına bağlılık geliştirecektir (O'Reilly, Caldwell, 1981, 599).

İkincisi ise davranışın geri dönülemez nitelikte olmasıdır. Örneğin; bir işe girmeyi kabul eden birey kolayca iş değiştiremeyeceğine inanır ve seçiminden geri dönemeyeceğini hissederse, bu seçimi haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlanacaktır.

Öte yandan davranışın başkaları önünde gerçekleşmesi de davranışa bağlayıcılık özelliği katmaktadır. Bireyin dostları, iş arkadaşları ve ailesi yaptığı davranışın farkında ise, birey davranışının sonuçları ile ilgili sorumluluğunu göz ardı edemeyecektir. Davranışın haklı çıkarılabilmek için dışsal nedenlerden çok içsel nedenler gösterecektir. Hatta kendi isteğiyle söz konusu davranışta bulunduğu inanamaya başlayacaktır (Çöl, 2004, 66-68).

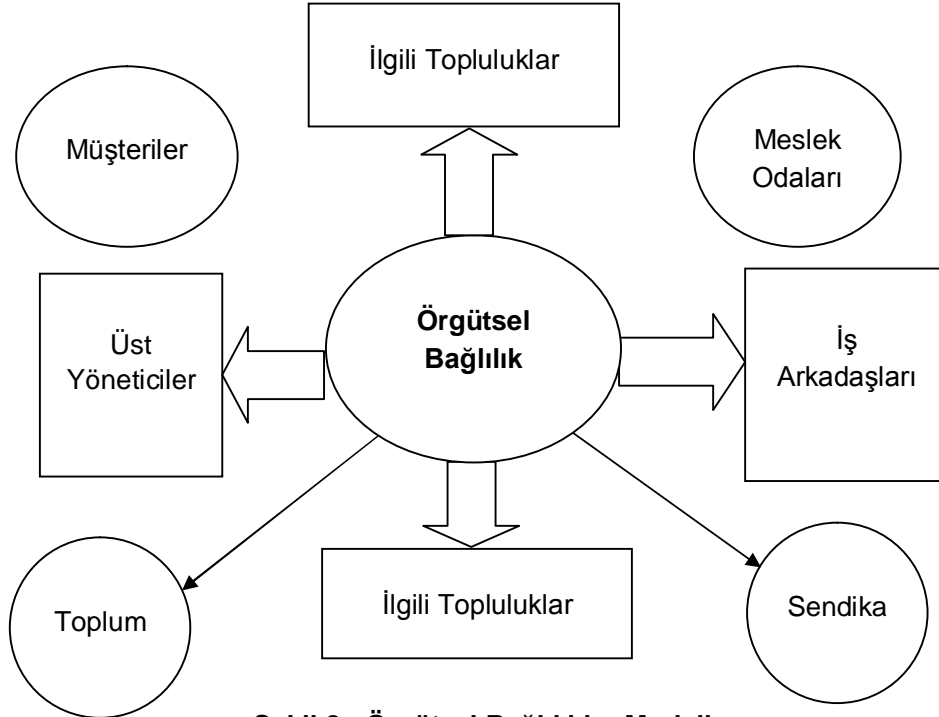
Davranışı bağlayıcı kılan diğer bir özellik de, gönüllü olarak yapılmış olmasıdır. Davranışın herhangi bir dışsal nedene dayanmaması, yani gönüllü olarak yapılması kişide davranış ve onun sonuçları konusunda sorumluluk duygusu yaratır. Bu durum, bireyin davranışını devam ettirme isteğini artıracak, dolayısıyla davranışına bağlanmasını sağlayacaktır.

3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha genişleterek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ifade eder. Oysa Reichers'e göre örgütün farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyanları içermektedir (Varoğlu, 1993,9).

Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğü için diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, 24-26).

Çoklu bağlıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans guruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve toplumu da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler. (Balay, 2000, 26; Varoğlu, 1993, 9- 12).



Şekil 2 : Örgütsel Bağlılıklar Modeli

REICHERS, A. E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment (Academy of Management Review, 1985), 468'den uyarlandı.

3.3. Örgütsel Bağlılık Oluşturan Unsurlar

Allen ve Meyer'in geliştirdikleri üçlü örgütsel bağlılık modelinde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerini de ele almışlardır. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmaktadır. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilirler. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen arzuya yapmazlar. Diğer bazıları ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Balay, 2000, 72-73).

Allen ve Meyer bu üç öğeyi esas alarak örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere birey ile örgüt arasında yaşanan üç temel ilişkiden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır (Allen, Meyer, 1990, 4).

Duygusal bağlılık: İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.

Devamlılık bağlılık: İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir.

Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.

Normatif bağlılık: Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir.

Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır.

Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004, 91–92).

Yöneticiler, örgüte bağlılığı oluşturan bu üç unsurun bir şekilde benzerlik gösterdiğini düşünseler de araştırmalar her birinin farklı özelliklere sahip olduğunu kanıtlamıştır. Örgüte bağlılığın yukarıda belirtilen çok boyutlu bir yapısı olmasına karşın artan ortak bir inancın olmasına ve kavramlardaki farklılıklara karşın araştırmaların çoğu 'etkili bağlılık' üzerine yapılmıştır. Bunun sebebi, çalışanların örgüte etkili bağlılığı ile yüksek verim göstermeleri arasında çok güçlü ve istikrarlı bir ilişki olmasıdır. 'Etkili bağlılık' üzerine daha çok çalışma yapılmasının bir diğer sebebi de normlardan çok davranışların ve mali fayda hesaplarının sosyal davranışın ana belirleyicileri olarak kabul edildiğinin görülmesidir. Gerçekten de 'normatif bağlılık' üç unsurlu bu modelin başlangıcından bu yana şaşırtıcı şekilde çok az araştırmacının ilgisini çekebilmiştir. Allen ve Meyer, 1997 yılında güçlü sosyal bağların ve zorunlulukların vurgulandığı işbirlikçi bağlamlarda normative bağlılığın daha iyi bir gösterge olabileceğini belirtmişlerdir.

Hazırlanmış ve daha sonrada geliştirilmiş olan ölçek sorulan üç basamağa göre şu şekilde guruplandırılır (Allen, Meyer, 1997) ;

Duygusal Bağlılık (Affective Component-AC) tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler (Allen, Meyer, 1990):

- Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
- Bu örgütte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.
- Bu örgütte çalışıyor olmanın, benim için, mesleki açıdan önemi büyüktür.
- Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
- Bu örgüt benim sadakatimi haketmiyor.
- Bu örgütte çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.

- Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutlu olurum.

Devam Etme isteği (Continuance Commitment-CC) tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler:

- Şu ana kadar bu örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
- Ayrılırsak istesem bile şu anda bu örgütten ayrılmak bana çok zor gelir.
- Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatlarımın büyük bir kısmı etkilenir.
- Şu anda bu örgütten ayrılmam benim için pahalıya mal olur.
- Bu örgütte kalmak benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.

Zorunluluk Hissi (Normative Component - NC) tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler:

- Bu örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
- Yararıma olacak olsa da şu anda bu üniversiteden ayrılmayı düşünmüyorum.
- Bu örgütü şu anda bırakırsam suçluluk hissedirim.
- Yetiştirilme tarzım çalıştığım kuruma sadık olmayı gerektirir.

Sonuç olarak unutulmaması gereken nokta tüm bağlılık yaklaşımlarının farklılıklar arzettiği ve birbirinin aynı olmadığıdır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirerek, onların örgütte kalmasını sağlayacak olan yöneticiler, farklı bağlılık türlerinin özünü anlamalı ve işgörenlerde bunu oluşturmaya çalışmalıdırlar.

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Marrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik (1977) ve Angle ve Preyy' nin (1981) çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk bu faktörleri dört ana gruba ayırarak inelenmiştir (Schwenk, 1986, 299; İnce, Gül, 2005, 57);

- Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri,
- Kişisel-demografik faktörler,

- Örgütsel-görevsel faktörler,
- Durumsal faktörlerdir.

Benzer bir şekilde Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörler dört grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar;

- Kişisel özellikler
- İş özellikler
- Çalışma deneyimleri ve
- Yapısal özelliklerdir (Nijhof ve diğ., 1998, 244).

Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırmaktadır. Oliver'e (1990) göre, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemlemiştir. Bu kapsamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin bağlılık; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (İnce, Gül, 2005, 57).

3.4.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Kişisel-Demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Eldeki bulgular, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koyarken Colombotos (1962) ailenin sosyoekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmüştür. Örneğin mavi yakalı işçiler, beyaz yakalıların tersine iş örgütünü, doyum ve ödülün önemli bir kaynağı olarak algılamamaktadır (Hrebiniak, Alutto, 1972, 557).

Öte yandan kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleri ile ilişkisi bulunmuştur. Farklı cinsler ve ırktan işgörenler arasında çalışma bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir. Buna karşın kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifade ile, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir yerde daha iyi fırsatlara kavuşma olanağı varken bir örgütte kalmakta ısrar ediyorsa buradan bağlılık anlaşılabilir. Ne var ki, bir örgüte çalışma

süresinin uzun oluşu örgütsel bağlılığa işaret etmek için her zaman yeterli değildir (Biçer, 2005, 64).

Ayrıca diğerleri ile karşılaştırıldığında, bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Tsui ve diğ.,1992, 568; Wiener, 1982,421). Daha ileri formal eğitim almayı planlamayan işgörenlerin, daha ileri eğitim almayı planlayan işgörenlerle, eğitimsel niyetleri konusunda belirsizlik gösteren işgörenlerden daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972, 562). Bunun yanısıra, aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Tsui ve diğ.,1992: 568). Araştırma sonuçlarının büyük çoğunlu ise, yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2000, 55-56).

Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve mesleki davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli göstermektedir (Hrebiniak, Alutto, 1972 , 557). Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Tsui ve diğ., 1992, 569). Kişisel-demografik faktörler kapsamında ayrıca kadınları erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır. Bu faktörlerin yamsıra, kararlılık, kendini geliştirme gereksinimi, iş güvenliği ve başarımı, daha yüksek düzeyde kişiler arası güven gibi kişisel faktörlerin daha yüksek derecedeki bir örgütsel bağlılık ile olumlu ilişkiler gösterdiği bulunmuştur (Hrebiniak, Alutto, 1972, 562).

3.4.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma iş güçlüğü, rol belirsizliği, üst ast ilişkileri, ilerleme olanakları araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden sözedilebilir (Biçer, 2005, 64- 67).

Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik yaşamamasının, örgütsel kabul olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, rol gerekleri konusunda belirsizlik, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgüt içinde kişilerarası toplumsal istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de bağlılığı büyük ölçüde düşürmektedir (Hrebiniak, Alutto, 1972, 558-566).

Örgütsel-görevsel faktörler bağlamında özellikle işe sarılma örgütsel bağlılığı güçlü şekilde etkilemektedir. Bu konuda ki bulgular işe sarılmanın örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve güçlü bir şekilde belirlediğini ortaya koyarken; örgütün bağlanılabilir görülme derecesi, yapı kurucu liderlik, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olarak bulunmuştur. Öte yandan iş ödülleri bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu; buna karşılık iş değerlerinin ise daha zayıf olumsuz etki yaptığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre işgörenler, örgütün, kendiler için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır. Buna karşılık yüksek iş değerleri, örgüt için bu yüksek beklentileri yeterince karşılamayı güçleştirdiğinden, bu değerlere sahip işgörenlerde örgütsel bağlılık daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Bu arada bireyin sorumluluk duygusunu azaltan örgütsel ilişkilerin, daha düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı görülmüştür. Bu çerçevede, yapı kurucu ve anlayış geliştirici liderlikle birlikte birey-örgüt arasındaki değer ve amaç uygunluğunun daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yarattığı bulunmuştur (Balay, 2000, 62-63).

İş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kurumsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Sosyal bağ, örgütsel bağlılık üzerine önemli çevresel etkiler yaratmaktadır. Örgütten ayrılma, bir şekilde değerli iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiğinden bireyler sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı yeğlerler (Randall, Cote, 1991, 199).

Ayrıca iş grupları, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız büyük etkiler de yaratabilirler. Fakat bu etkiler her zaman yararlı olamayabilir. Destekçi bir iş çevresinde grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla örgütle özdeşleşebilirler. Ne var ki, rekabetçi iş koşulları altında grup amaçları örgütsel amaçları geriye itebilir. İdeal olarak iş grubunun, amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğunda, yüksek düzeyde

iş grubuna bağlı daha güçlü bir örgütsel bağlılığa yöneltir. İş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olmadığında ise, gruba bağlılık örgütsel bağlılık ile ilişkisiz olacaktır (Randall, Cote, 1991, 209).

3.4.3. Durumsal Faktörler

Bireyin, örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülmektedir. Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişimler yaşanabileceğini göstermiştir (Balay, 2000, 64).

İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan sözedilebilir (Brockner ve diğ., 1992, 241-242):

Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında temelde, arzulan sonuçlar (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları) almayla ilgilenirler. Kişilerin bağlılık düzeyindeki değişimleri öncelikle karşılaşmanın uygunluğuna bağlıdır.

Benzeyiş Kestirimi: Burada bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa önceki bağlılık düzeyleri ile, karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır.

Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler.

Bu konuda işgörenlerin örgüt özelliklerine ilişkin algıları üzerinde durularak, onların örgütsel hakkaniyet yönelimleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu noktada kaynakların adil dağıtımının yani yönetsel kararların, ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlara ne kadar yansıdığı kadar; bu kararların ne şekilde alındığı da işgörenlerin hakkaniyet algılarını belirlemektedir. Bu konudaki bulgular, kaynakların adil dağıtımının, ödeme doyumuna etkisinin, karar alma sürecindeki adaletin etkisinden daha büyük olduğunu göstermiştir. Buna karşın kararların adaletle alınış biçiminin, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını, işveren ve müfettişlere yönelik güvenlerini yüksek düzeyde belirlediğini ortaya koymuştur (Balay, 2000, 65).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. 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, 2000,130).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000, 137).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir.

Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Güney, 2001; Randall, 1987; Balay, 2000, 85; Varoğlu, 1993):

Düşük örgütsel bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000, 85).

Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir.

İlimli örgütsel bağlılık: Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip

olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.

Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir.

Yüksek örgütsel bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (www.kariyer.com, [17.04.2006]). Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Balay, 2000, 85-89).

3.6. Güçlendirmenin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri

Personel güçlendirme örgütte önemli ölçüde bir değişim geretirmektedir. Günümüz yöneticileri ise bu değişim programlarını tam olarak kullanmamaktadırlar. Bunun nedenleri ise oldukça karmaşıktır. Yöneticilerin işletmede çalışanların içsel motivasyonunu sağlamada sorumluluğu paylaşımlarına rağmen, değişim programları henüz işletmelerde var olmayan yüksek düzeyde içsel bağlılık ve personel güçlendirmeyi sağlayamamaktadır.

Uygulamada, çalışanların örgüte iki tür bağlılığı söz konusudur;

- Dışsal bağlılık (external commitment) ve
- İçsel bağlılık (internal commitment)

Dışsal bağlılık işletmenin, çalışanların kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse,

Çalışanların dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü alışana bırakılan sadece kendisinden bekleneni gerçekleştirmesidir. Görevler, bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınınca belirlenmekte; performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de başkaları tarafından yani yönetim tarafından belirlenmektedir. İşte bu sebeple çalışanların işletmeye karşı dışsal bağlılığı oluşmaktadır.

İçsel bağlılık ise, katılım ve personel güçlendirmeye ulaşmada yakından ilgilenilmesi gereken bir konudur. Tanım olarak içsel bağlılık, bir işletmenin çalışanlarının işletme ile ilgili tüm çabalara katılmaya gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, çalışanların kendi kararları üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlar, işletmelerin kendilerinden beklediklerini, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır. Eğer bir işletme çalışanlarını güçlendirmeyi istiyorsa, onların öncelikle içsel bağlılığını sağlamalıdır. Bu bağlamda, içsel bağlılığın güçlendirme kavramı ile ilgili yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle, st yönetim çalışanlarından içsel bağlılığı istemelidirler. Aslında işletmeler için içsel bağlılığı ve dışsal bağlılığı sağlamak da önemlidir. Fakat personel güçlendirmeyi ancak ve ancak içsel bağlılık kuvvetlendirebilecektir.

Personel güçlendirmede birey ve bireyin hr iradesinin ön plana çıkaran içsel bağlılığın vurgulanması son derece önemlidir. Dışsal bağlılığın ön plana çıktığı işletmelerde ise, çalışanlar çoğu zaman çeşitli durumları tanımlama yollarını bulabilmek için kendilerini sorumlu hissetmezler. Çünkü olanlar tanımlama sürecine dahil edilmemişlerdir (Doğan, 2003, 41-45).

Tablo 3 : Dışsal ve içsel bağlılık arasındaki temel farklılıklar

DIŞSAL BAĞLILIK	İÇSEL BAĞLILIK
<ul style="list-style-type: none">• Görevler başkaları tarafından yapılır• Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış şekilleri başkaları tarafından belirlenir.• Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.• Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	<ul style="list-style-type: none">• Görevleri bireylerin kendileri belirlerler.• Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları bireylerin kendileri belirlerler.• Bireyi zorlayıcı, mücadelecı ve meydan okuyucu performans hedeflerini yönetim ve biray ortaklaşa olarak belirlerler.• Hedeflerin önemi bireyler tarafında belirlenir.

DOĞAN S. **Personel Güçlendirme (Empowerment)**, (İstanbul,Sistem Yayıncılık, 2003), 43' ten uyarlandı.

Gerçek şu ki, bir işletmede işlar yapılırken bağlılığın düzeyi önemlidir. Dolayısıyla, yöneticiler personel güçlendirmeyi hayata geçirmek istiyorlarsa, öncelikle çalışanlarının içsel bağlılık düzeyini artırmalıdır. Çalışanların işletmeye sadece dışsal sadece dışsal bağlılığının sağlandığı bir personel güçlendirme ile yöneticiler kendi başarısızlıklarına ortak hazırlamaktan öteye geçemeyeceklerdir (Doğan,2003, 44).

Örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından "bireyin göreceli bir bağlılıkla bir örgütle birlikte tanımlanma ve o örgütün faaliyetleri içerisinde olma arzusu" şeklinde tanımlanmaktadır (Sigler and Pearson, 2000, p.32). Bu kavram, üç faktör tarafından şekillendirilmektedir (Allen, Meyer, 1990, 848; Nijhof ve diğ., 1998, 243):

- Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabullenme,
- Örgüt lehine önemli ölçüde çaba gösterme yönünde güçlü bir istek,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir arzu,

Steers (1977), kişisel, işe ait veya örgütsel faktörlerle kıyaslandığında işle ilgili algılamaların örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediğini ifade etmektedir. Manz ve Sims (1993) güçlendirilmiş takımlarda ortaya çıkan yüksek düzeydeki destek ve güven duygusunun takım üyeleri arasında bağlılığın artmasına yol açtığını öne

sürmektedir. Cordery ve arkadaşları ise otonom takımların klasik şekilde örgütlenmiş takımlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Kirkman and Rosen, 1999, p.63). Bireysel olarak işini anlamlı gören işgörenler kendilerini işlerine daha fazla vermekte ve işlerin planladığı gibi gitmesi yönünde gayret göstermektedirler (Spreitzer ve diğ., 1997, 683). Bu durumun tersi düşünülürse; işini anlamsız ve sıkıcı bulan işgörenlerin çalıştığı örgüte bağlılık duyması oldukça güçtür.

Fulford ve Enz (1995) kulüp yöneticilerinin güçlendirme uygulamalarını incelemek amacıyla 30 özel kulüpte 297 çalışan üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda anlam, özyeterlilik ve etkiden oluşan üçlü faktör yapısının, kulüp çevresi, işletme büyüklüğü ve araştırılan grubun yapısı gibi unsurlara dayandığını öne sürmüşlerdir. Sonuçta tatmin, performans, bağlılık ve hizmet sunumunun, anlam, özyeterlilik ve etki ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Hançer and George, 2003, p.96). Kirkman ve Rosen (1999) tarafından yapılan ve benzer sonuçlar veren bir başka çalışmada ise. takımların güçlendirme algısının örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Kirkman, Rosen, 1999, 69-70).

Kanter (1983) güçlendirmenin anlam boyutunun bireyde yüksek adanmışlık duygusuna ve enerji konsantrasyonuna yol açtığını öne sürmektedir (Spreitzer, 1995, p.1448). Dolayısıyla tüm enerjisini işine yoğunlaştıran ve kendisini işine aday işgörenlerin örgütlerine bağlanacakları rahatlıkla öne sürülebilir. Yine aynı yazara (1993) göre insanlar içinde buldukları ortama ve şartlara göre değişen reaksiyonlar göstermektedirler. Örneğin güçlendirilmiş örgütsel bir yapı içerisinde çalışan bireylerin tutumlarındaki olumlu değişime bağlı olarak örgüt etkinliğinde de artış olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel yapının, örgütsel davranış üzerindeki etkisinin, bireyi erin kişisel özelliklerinden daha fazla olduğu öne sürülmektedir (Laschinger ve diğ., 2000, 414)

Sigler ve Pearson (2000) güçlendirmenin, performans ve örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlara göre işgörenler, örgüt kültürünün öğelerini "etken" olarak algıladıklarında daha yüksek bağlılık hissettiklerini ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle işgörenler, sorumluluğu üstlenmek için olumlu bir adım attıktan (yetkinlik) ve çevrelerini aktif bir şekilde kontrol ettikleri (etki) durumlarda, daha güçlü bir bağlılık duymaktadırlar (Sigler, Pearson, 2000, 45-46).

Vogt ve Murrel (1990) etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunan güçlendirilmiş işgörenlerin daha güçlü bir bağlılık duygusuna sahip olduklarını öne sürmektedirler. Yazarlar ayrıca, güçlendirilmiş bir örgütte işletme amaçlarına inanmış işgörenlerin, çoğunlukla takımlar halinde ve birlikte çalışarak, kendi gelişmeleri ile sistemin bütünlüğü ve gelişmesi adına en iyi çalışmayı gerçekleştirme yönünde çaba sarf ettiklerini ifade etmektedirler (Murat, 2001, 17).

Laschinger ve arkadaşları da güçlendirilmiş işgörenlerin diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedirler. Bu yazarlara göre güçlendirme, algılanan örgütsel güven ile ilişkilidir. Yani güçlendirme güven duygusuna yol açmakta, güven de duygusal bağlılığı artırmaktadır (Laschinger ve diğ., 2000, 417). Daha açık bir ifadeyle güçlendirme sayesinde artan güven, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenmesini, bu da kurumda kalma isteğini pozitif olarak etkilemektedir. Yazarlar ayrıca, güçlendirmenin duygusal bağlılık ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, ancak güçlendirme ve devamlılık bağlılığı arasında zayıf bir ilişkinin bulunduğunu belirlemişlerdir (Laschinger ve diğ., 2000, p.421).

4. PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmada; personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki yapısının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu genel amaca yönelik olarak araştırmada temel alınan ana hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

Bu genel amaca yönelik olarak araştırmada temel alınan diğer hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H2: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H12: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H13: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H14: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H15: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

4.2. Varsayımlar (Sayılılar)

Bu araştırmada;

- Çalışanların anketleri içtenlikle yanıtlayacakları,
- Örneklemin evreni temsil ettiği,
- Veri toplama araç ve yöntemlerinin araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerlilik ve güvenilirliği taşıdığı varsayılmaktadır.

4.3. Sınırlılıklar

Araştırma aşağıdaki hususları kapsamaktadır:

- 2007 yılı İstanbul il sınırları içinde bulunan özel bankalarda çalışanlarla sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlıdır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örnekleme, veriler ve toplanması, verilerin işlenmesi, çözümü ve yorumlanması yer alacaktır.

4.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki yapısının belirlenmesi için tarama modeli kullanılacaktır.

4.6. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2007 yılı, İstanbul il sınırları içerisinde bulunan özel bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini ise; 2007 yılı, İstanbul il sınırları içerisinde bulunan üç özel bankada her kadroda görev yapan 102 banka çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur.

4.7. Veriler ve Toplanması

Araştırmada önce literatür taraması yapılacaktır. Her kadrodan görev yapan özel banka çalışanlarına uygulanan anket demografik soruların yanı sıra iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirmeyi ölçmeye yönelik 11 adet ve ikinci bölümde çalışanların işletmeye bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik 10 adet olmak üzere toplam 21 soru yer almaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan anket soruları banka çalışanlarının söz konusu yargıya katılma dereceleri ile ilgili olduğu için verilen seçenekler, (5) Kesinlikle katılıyorum- (4) Katılıyorum- (3) Kararsızım- (2) Katılmıyorum- (1) Kesinlikle katılmıyorum biçimindedir.

4.8. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anket sorularının güvenilirliğini ölçmeye yönelik olarak güvenilirlik analizi yapılarak cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Anket sonuçları rakamlarla kodlanarak, her kadrodan özel banka çalışanlarının verdikleri yanıtlara göre bilgisayar ortamında SPSS paket programına aktarılacaktır. Verilerin analizinde, çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin görüşlerinin, örgüte bağlılıklarının demografik ve bazı kişisel özelliklerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığına yönelik olarak t-testi, tek yönlü varyans testi kullanılmıştır. Ayrıca, çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmeleri ile örgüte bağlılık ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki yapısının belirlenmesi amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Bu araştırmada; personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki yapısının incelenmesi amacıyla 102 çalışana anket uygulanmıştır. Anket, çalışanlara ait demografik soruların yanı sıra iki bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde personel güçlendirmeyi ölçmeye yönelik 11 adet ve ikinci bölümde çalışanların işletmeye bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik 10 adet olmak üzere toplam 21 soru yer almaktadır.

4.9. Demografik Bulgular

Tablo 4 : Çalışanların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	50	49,0
Erkek	52	51,0
Toplam	102	100

Araştırmaya katılan çalışanların %49'u kadın, %51'i ise erkektir.

Tablo 5 : Çalışanların yaşa göre dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25 yaş	38	37,3
26-35 yaş	54	52,9
36 yaş ve üstü	10	9,8
Toplam	102	100

Çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde; %37,3'ünün 18-25 yaş grubunda, %52,9'unun 26-35 yaş grubunda ve %9,8'inin ise 36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. 36 ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların oranı oldukça düşüktür. Araştırmaya profili genç çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 6 : Çalışanların medeni duruma göre dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	36	35,3
Bekar	66	64,7
Toplam	102	100

Çalışanların %64,7'si bekar, %35,3'ü evlidir. Çalışanların çoğunluğunun bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 7 : Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımı

Eğitim Seviyeniz	Frekans	Yüzde (%)
Lise	16	15,7
Yüksek Okul	17	16,7
Üniversite	69	67,6
Toplam	102	100

Çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde; %15,7'sinin , %16,7'sinin yüksek okul, %67,7'sinin ise üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların çoğu üniversite mezunudur.

Tablo 8 : Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımı

Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Frekans	Yüzde (%)
Bir yıldan az	18	17,6
1-5 yıl	36	35,3
5-10 yıl	25	24,5
10 yıl ve üstü	23	22,5
Toplam	102	100

Araştırmaya katılanların %17,6'sı bir yıldan daha az süredir, %35,3'ü 1-5 yıl, %24,5'i 5-10 yıl aralığında bir süredir ve %22,5'i 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 9 : Çalışanların işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı

Bulduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Frekans	Yüzde (%)
Bir yıldan az	37	36,3
1-5 yıl	44	43,1
5-10 yıl	15	14,7
10 yıl ve üstü	6	5,9
Toplam	102	100

Araştırmaya katılanların %36,3'ü bir yıldan daha az süredir, %43,1'i 1-5 yıl aralığında, %14,7'si 5-10 yıl aralığında bir süredir ve %5,9'ü ise 10 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalışmaktadır. 10 yıl ve daha fazla süredir aynı işletmede çalıştığını belirtenlerin oranının düşük olması dikkat çekicidir.

Tablo 10 : Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Memur	22	21,6
Şef	17	16,7
Müdür Yrd.	7	6,9
Müdür	1	1,0
Diğer	55	53,9
Toplam	102	100

Araştırmaya katılanların %21,6'sı memur, %16,7'si şef, %6,9'u müdür yardımcısı, %1'i müdür ve %53,9'u ise belirtilenlerin dışında bir pozisyonda çalışmaktadır.

4.10. Personel Güçlendirme ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki

H1: Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

Personel güçlendirme ve örgüte bağlılık değişkenleri normal dağılım gösterdiğinden personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 11 : Personel Güçlendirme ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki

Pearson Korelasyon	p
0,620	0,000

Tablodan görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,620$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. $0,01$ anlam düzeyinde, personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve orta düzeydedir. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Sonuç olarak **H1** hipotezi desteklenmektedir.

4.11. Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi

Çalışanların işletmeye bağlılıklarının belirlemek üzere geliştirilen 10 soru arasındaki ilişki yapısını ortaya çıkarmak ve değişkenleri sınıflandırmak amacıyla Faktör Analizi kullanılmıştır. Böylece çalışanların işletmeye bağlılıkları açısından kaç farklı grup olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların işletmeye olan bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ile bu gruplar ile personel güçlendirme arasındaki ilişki incelenecektir.

Tablo 12 : Faktör Analizinin Verilere Uygunluğunun Değerlendirilmesi

KMO(Örneklem Yeterliliği)	0,695
Bartlett Küresel İlişki Testi	290,793
Serbestlik Derecesi	45
p	0,000

KMO ölçütünün 0,50'nin üzerinde olması örneklemin yeterli olduğunu ve Bartlett test sonucu ise değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olduklarını göstermektedir. Veri seti Faktör Analizi için uygundur.

Tablo 13 : Faktör Analizi İle Elde Edilen Döndürülmüş Faktör Matrisi

Sorular	Faktörler		
	1	2	3
12. Benim için avantajlı da olsa kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,749	0,214	-0,202
13. Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	-0,291	0,531	0,308
14. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	0,489	-0,318	-0,115
15. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,718	-0,360	-0,083
16. Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	0,810	-0,212	-0,128
17. Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	0,709	-0,327	0,214
18. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan şu anda ayrılmazdım.	0,635	0,109	0,280
19. Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi istek olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanıyor.	-0,122	0,744	0,128
20. Bu kurumda hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kurumda da hissedebilirim	0,029	0,701	-0,220
21. Burada çalışmaya devam ediyorum çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	0,004	0,022	0,923

Yapılan Faktör Analizi'ne göre çalışanların işletmeye bağlılıkları açısından üç alt grubun olduğu görülmüştür. Tablodan görüldüğü gibi faktör yükleri incelendiğinde; 12., 14., 15., 16., 17. ve 18. sorular birinci faktörde toplanmıştır. 13., 19. ve 20. sorular ikinci faktörde ve 21. soru ise üçüncü faktörde yer almaktadır. Üçüncü faktör; şu an ki işyerlerinde çalışmaya devam etme nedeni başka bir işte buradaki kadar kazanç elde edemeyeceğini düşünenlerden oluşmaktadır, bunlar “kazanç odaklı çalışanlar” olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör; başka kurumda da aynı bağlılığı hisseden, çalıştığı yer ile duygusal bağı olmayanlardır, bunlar “alternatifçiler” olarak adlandırılmıştır. Birinci faktör ise “bağlı çalışanlar” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 14 : Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılık Düzeyleri İle Personel Güçlendirme Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

İşletmeye Bağlılık Açısından Çalışan Grupları	Personel Güçlendirme Ölçeği	
Bağlı Çalışanlar	Sperman Korelasyon	0,655
	p	0,000
	N	102
Alternatifçiler	Sperman Korelasyon	-0,231
	p	0,020
	N	102
Kazanç Odaklı Çalışanlar	Sperman Korelasyon	0,021
	p	0,834
	N	102

Personel güçlendirme ile işletmeye bağlı çalışanların örgüte bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve orta düzeydedir. Bağlı çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır.

Personel güçlendirme ile alternatifçilerin örgüte bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü ve orta

düzydedir. Alternatifçilerin personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağılılıkları azalmaktadır.

Personel güçlendirme ile kazanç odaklı çalışanların örgüte bağılılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Kazanç odaklı çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağılılıklarına etkisi yoktur.

4.12. İşletmelerin Personel Güçlendirme Düzeylerinin Belirlenmesi

İşletmelerde personel güçlendirme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla çalışanlardan likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorularını “ 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışanların personel güçlendirme ilgili sorulan 11 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın görüşünü yansıtan “personel güçlendirme ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçek, 11 ile 55 arasında değerler almaktadır ve daha yüksek bir puan daha olumlu bir tutumu göstermektedir.

4.12.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder.

Personel güçlendirme ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 15 : Cronbach Alfa Katsayısı İle Elde Edilen Güvenilirlik Puanı

	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde (N)
Personel Güçlendirme	0,890	11

Tablo 16 : Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Personel Güçlendirme Ölçeği				
N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Hata
102	11	54	35,343	8,702

Araştırmaya katılan 102 çalışanın personel güçlendirme ölçek ortalaması 35,343 ve standart sapması ise 8,702'dir. Çalışanların puanları 11 ile 54 arasında değişmektedir.

Tablo 17 : Personel Güçlendirme Ölçeğini Oluşturan 11 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
İşimi nasıl yapacağımı belirlemede önemli özerkliğe sahibim.	102	1	5	2,971	1,164
İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik edilirim.	102	1	5	3,382	1,108
İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebiliyorum	102	1	5	3,157	1,106
Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendiriliriz	102	1	5	3,343	1,206
Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir hizmetten dolayı takdir edilirim.	102	1	5	3,500	1,141
Bu işyerinde çalışanlar önemslenmekte ve onlara değer verilmektedir	102	1	5	3,225	1,177
Yöneticiler demokratik bir tutum içerisinde çalışanların kararlara katılım imkanı sunmaktadırlar.	102	1	5	3,108	1,116
İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.	102	1	5	3,127	1,087
Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği vermektedirler	102	1	5	3,147	1,189
Sahip olduğum bilgi ve yetenekle yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum.	102	1	5	3,314	1,177
Yöneticiler yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedirler	102	1	5	3,069	1,137

Madde ortalamaları incelendiğinde çoğunun 3'ün üzerinde ya da 3'e yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip olan maddeler; "Gerçekleştirdiğim olağanüstü bir hizmetten dolayı takdir edilirim."(3,5), "İşle ilgili problemleri kendim çözmek için teşvik edilirim." (3,382), "Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendiriliriz" (3,343), "Sahip olduğum bilgi ve yetenekle yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum." (3,34)'dir. Genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanlar işle ilgili problemleri çözmeleri için teşvik edildiklerini, yaratıcı düşünebilme ve kendilerini özgürce ifade edebilme konusunda yöneticileri tarafından cesaretlendirildiklerini, olağanüstü bir hizmet gerçekleştirildiklerinde takdir edildiklerini ve yeteneklerini işlerine aktarabilmek için istekli ve motive edilmiş olduklarını düşünmektedirler. Ancak işlerini nasıl yapacaklarını belirlemede önemli özerkliği sahip olma konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, işletmedeki pozisyon ve işletmedeki çalışma süresi etkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla kullanılacak tekniklerin belirlenmesi için personel güçlendirme ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre; $p=0,085 > \alpha = 0,05$ olduğundan değişkenin dağılımının normal dağılım olduğunu söyleyen H_0 hipotezi kabul edilir. Değişken normal dağılım varsayımını sağladığından verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılacaktır.

Tablo 18 : Personel Güçlendirme Ölçeği Normallik Testi

Personel Güçlendirme Ölçeği	
N	102
Kolmogorov-Smimov Z	1,258
Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)	0,085

4.12.2. Hipotez Sınamaları

H2: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 19: Cinsiyete Göre Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Personel Güçlendirme Ölçeği				
Cinsiyetiniz	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Kadın	50	33,84	7,736	1,094
Erkek	52	36,788	9,388	1,302

Bayan çalışanların personel güçlendirme ölçek ortalaması 33,84 ve erkeklerin ise 36,788'dir.

Tablo 20 : Cinsiyet ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki t-testi

Personel Güçlendirme Ölçeği						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,7272844	100	0,087	-2,948	1,707	-6,335	0,438

t-testi sonucuna göre; çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri cinsiyetine göre farklılık göstermez. ($p=0,087 > \alpha=0,05$). H2 hipotezi desteklenmemektedir.

H3: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans analizinin kullanılabilmesi için örneklemelerin seçildiği anakütlelerin varyansları eşit olması gerekir. Varyans eşitliğinin sınanması için Levene Testi kullanılmıştır.

Levene $F=0,861 \rightarrow p=0,426 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Varyans analizinin temel varsayımı sağlandığından elde edilen sonuçların sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 21 : Yaş ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi

Personel Güçlendirme Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	165,083	2	82,542	1,092	0,340
Gruplar İçi	7483,907	99	75,595		
Toplam	7648,990	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,340 > \alpha=0,05$). H_3 hipotezi desteklenmemektedir.

H4: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 22 : Medeni Duruma Göre Personel Güçlendirme Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Personel Güçlendirme Ölçeği				
Medeni Durum	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Evli	36	35,444	9,950	1,658
Bekar	66	35,288	8,023	0,988

Evli çalışanların personel güçlendirme ölçek ortalaması 35,444 ve erkeklerin ise 35,288'dir.

Tablo 23 : Medeni Durum ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki t-testi

Personel Güçlendirme Ölçeği						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0,086	100	0,931	0,157	1,812	-3,438	3,752

t-testi sonucuna göre; çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermez. ($p=0,931 > \alpha=0,05$). H4 hipotezi desteklenmemektedir.

H5: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=0,013 \rightarrow p=0,987 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 24 : Eğitim Düzeyi ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi

Personel Güçlendirme Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	196,230	2	98,115	1,303	0,276
Gruplar İçi	7452,760	99	75,280		
Toplam	7648,990	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,276 > \alpha =0,05$). H_5 hipotezi desteklenmemektedir.

H6: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=3,325 \rightarrow p=0,057 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 25: Toplam Çalışma Süresi ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi

Personel Güçlendirme Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	93,324	3	31,108	0,403	0,751
Gruplar İçi	7555,666	98	77,099		
Toplam	7648,990	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,751 > \alpha=0,05$). H_6 hipotezi desteklenmemektedir.

H7: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=1,132 \rightarrow p=0,340 > \alpha=0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 26 : İşletmedeki Çalışma Süresi ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi

Personel Güçlendirme Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	181,568	3	60,523	0,794	0,500
Gruplar İçi	7467,422	98	76,198		
Toplam	7648,990	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,500 > \alpha=0,05$). H_7 hipotezi desteklenmemektedir.

H8: Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşlerinin işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=1,121 \rightarrow p=0,345 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 27 : İşletmedeki Pozisyon ve Çalışanların Personel Güçlendirme İle İlgili Görüşleri Arasındaki Varyans Analizi

Personel Güçlendirme Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	91,744	4	22,936	0,294	0,881
Gruplar İçi	7557,246	97	77,910		
Toplam	7648,990	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,881 > \alpha=0,05$). H_8 hipotezi desteklenmemektedir.

4.13. Çalışanların İşletmeye Olan Bağlılıklarının Değerlendirilmesi

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının belirlenmesi amacıyla çalışanlardan likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorularını “ 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışanların örgüte bağlılıkları ile ilgili sorulan 10 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın işletmeye bağlılığını yansıtan “örgüte bağlılık ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçeği oluşturan maddelerden olumsuz yargılar olan “Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.”, “Burada çalışmaya devam ediyorum çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.”, “Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi istek olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanıyor.” ve “Bu kurumda hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kurumda da hissedebilirim” maddeleri yüksek puanın daha güçlü bağlılığı temsil edebilmesi için ters kodlanmıştır. Ölçek, 10 ile 50 arasında değerler almaktadır.

4.13.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgüte bağlılık ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 28 : Cronbach Alfa Katsayısı İle Elde Edilen Güvenilirlik Puanı

	Cronbach Alfa Katsayısı	Madde (N)
Örgütsel Bağlılık	0,746	10

Tablo 29 : Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüte Bağlılık Ölçeği				
N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Hata
102	13	48	33,461	6,062

Araştırmaya katılan 102 çalışanın örgüte bağlılık ölçek ortalaması 33,41 ve standart sapması ise 6,062'dir. Çalışanların bağlılık puanları 13 ile 48 arasında değişmektedir.

Tablo 30 : Örgüte Bağlılık Ölçeğini Oluşturan 10 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
Benim için avantajlı da olsa kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	102	1	5	3,627	1,080
Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	102	1	5	2,902	1,198
Burada çalışmaya devam ediyorum çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	102	1	5	2,206	1,146
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	102	1	5	3,284	1,075
Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	102	1	5	3,902	1,048
Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	102	1	5	3,216	1,087
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan şu anda ayrılmazdım.	102	1	5	3,137	1,178
Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi istek olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanıyor.	102	1	5	2,902	1,182
Bu kurumda hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kurumda da hissedebilirim	102	1	5	3,284	0,948
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.	102	1	5	3,588	1,028

En yüksek ortalamaya sahip olan maddeler; “Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.”(3,902), “Benim için avantajlı da olsa kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.” (3,627) ve “Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.” (3,588) maddeleridir. En

düşük ortalamaya sahip madde ise; “Burada çalışmaya devam ediyorum çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.”(2,206)’dır. Genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanlar kurumda çalıştıklarını diğer kişilere söylemekten gurur duyarlar, kurum problemlerini kendi problemleri gibi benimserler ve farklı bir yerde çalışmanın onlara avantaj sağlayacağını düşünmelerine rağmen işten ayrılmanın doğru olmadığını hissetmektedirler. Çalışanlar, çalıştıkları kurumda kalmalarının nedeninin başka bir işte elde edecekleri kazançtan daha fazla olduğu konusunda kararsızdırlar.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, işletmedeki pozisyon ve işletmedeki çalışma süresi etkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla kullanılacak tekniklerin belirlenmesi için örgüte bağlılık ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre; $p=0,104 > \alpha = 0,05$ olduğundan değişkenin dağılımının normal dağılım olduğunu söyleyen H_0 hipotezi kabul edilir. Değişken normal dağılım varsayımını sağladığından verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılacaktır.

Tablo 31 : Örgüte Bağlılık Ölçeği Normallik Testi

Örgüte Bağlılık Ölçeği	
N	102
Kolmogorov-Smirnov Z	1,217
Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)	0,104

4.13.2. Hipotez Sınamaları

H9: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 32 : Cinsiyete Göre Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüte Bağlılık Ölçeği				
Cinsiyet	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Kadın	50	33,92	5,999	0,848
Erkek	52	33,02	6,147	0,852

Bayan çalışanların örgüte bağlılık ölçek ortalaması 33,92 ve erkeklerin ise 33,02'dir.

Tablo 33 : Cinsiyet ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki t-testi

Örgüte Bağlılık Ölçeği						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0,749	100	0,456	0,901	1,203	-1,486	3,288

t-testi sonucuna göre; çalışanların işletmeye bağlılıkları cinsiyetine göre farklılık göstermez. ($p=0,456 > \alpha=0,05$). H9 hipotezi desteklenmemektedir.

H10: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=0,822 \rightarrow p=0,443 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 34 : Yaş ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi

Örgüte Bağlılık Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	22,215	2	11,108	0,298	0,743
Gruplar İçi	3689,128	99	37,264		
Toplam	3711,343	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların işletmeye bağlılıkları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,743 > \alpha=0,05$). H_{10} hipotezi desteklenmemektedir.

H11: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 35 : Medeni Duruma Göre Örgüte Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüte Bağlılık Ölçeği				
Medeni Durum	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Evli	36	31,94	6,004	1,001
Bekar	66	34,29	5,976	0,736

Evli çalışanların örgüte bağlılık ölçeği ortalaması 31,94 ve bekar çalışanların ise 34,29'dur.

Tablo 36 : Medeni Durum ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki t-testi

Örgüte Bağlılık Ölçeği						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,889	100	0,062	-2,343	1,240	-4,804	0,117

t-testi sonucuna göre; çalışanların işletmeye bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermez. ($p=0,062 > \alpha=0,05$). H11 hipotezi desteklenmemektedir.

H12: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=0,861 \rightarrow p=0,426 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 37 : Eğitim Düzeyi ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi

Örgüte Bağlılık Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	32,833	2	16,416	0,442	0,644
Gruplar İçi	3678,510	99	37,157		
Toplam	3711,343	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların işletmeye bağlılıkları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,644 > \alpha=0,05$). H12 hipotezi desteklenmemektedir.

H13: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=1,096 \rightarrow p=0,354 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 38 : Toplam Çalışma Süresi ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi

Örgüte Bağlılık Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	264,781	3	88,260	2,510	0,063
Gruplar İçi	3446,562	98	35,169		
Toplam	3711,343	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların işletmeye bağlılıkları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,063 > \alpha=0,05$). H13 hipotezi desteklenmemektedir.

H14: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=2,007 \rightarrow p=0,118 > \alpha=0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 39 : İşletmedeki Çalışma Süresi ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi

Örgüte Bağlılık Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	163,068	3	54,356	1,501	0,219
Gruplar İçi	3548,275	98	36,207		
Toplam	3711,343	101			

Test sonucuna göre; çalışanların işletmeye bağlılıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,219 > \alpha=0,05$). H_{14} hipotezi desteklenmemektedir.

H15: Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=0,403 \rightarrow p=0,751 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir.

Tablo 40 : İşletmedeki Pozisyon ve Çalışanların İşletmeye Bağlılıkları Arasındaki Varyans Analizi

Örgüte Bağlılık Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	40,183	4	10,046	0,265	0,900
Gruplar İçi	3671,160	97	37,847		
Toplam	3711,343	101			

Varyans analizi sonucuna göre; çalışanların işletmeye bağlılıkları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,900 > \alpha=0,05$). H_{15} hipotezi desteklenmemektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, personel güçlendirme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve bu değerlerle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının düzeyi arasındaki ilişki yapısının incelenmesi amacıyla çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmada, çalışanların personel güçlendirme değerlendirmeleri ve örgüte bağlılıkları; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, toplam ve çalışılan kurumdaki çalışma süresi, pozisyon gibi bireysel etkenlere göre incelenmiştir.

Çalışan profili incelendiğinde; cinsiyet oranları birbirine çok yakındır. 36 ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların oranı oldukça düşüktür ve çalışanların çoğu bekarlıdır. Araştırmaya profili genç çalışanlardan oluşmaktadır. Çoğunluk üniversite mezunu olup, toplam çalışma süreleri 1-10 yıl arasında yoğunlaşmaktadır. 10 yıl ve daha fazla süredir aynı işletmede çalıştığını belirtenlerin oranının düşük olması dikkat çekicidir.

Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde; çalışanlar işle ilgili problemleri çözmeleri için teşvik edildiklerini, yaratıcı düşünebilme ve kendilerini özgürce ifade edebilme konusunda yöneticileri tarafından cesaretlendirildiklerini, olağanüstü bir hizmet gerçekleştirildiklerinde takdir edildiklerini ve yeteneklerini işlerine aktarabilmek için istekli ve motive edilmiş olduklarını düşünmektedirler. Ancak işlerini nasıl yapacaklarını belirlemede önemli özerkliği sahip olma konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Çalışanların personel güçlendirme ile ilgili görüşleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, işletmedeki pozisyon ve işletmedeki çalışma süresi etkenlerine göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır.

Çalışanların örgüte bağlılıkları değerlendirildiğinde; çalışanların kurumda çalıştıklarını diğer kişilere söylemekten gurur duydukları, kurum problemlerini kendi problemleri gibi benimsedikleri ve farklı bir yerde çalışmanın onlara avantaj sağlayacağını düşünmelerine rağmen işten ayrılmanın doğru olmadığını hissettikleri görülmüştür. Çalışanlar, çalıştıkları kurumda kalmalarının nedeninin başka bir işte elde edecekleri kazançtan daha fazla olduğu konusunda kararsızdırlar. Çalışanların kazanç konusundaki fikirleri değişkenlik göstermektedir. Çalışanların örgüte

bağlılıklarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, işletmedeki pozisyon ve işletmedeki çalışma süresi etkenlerine göre farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır.

Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına olumlu etkide bulunduğu saptanmıştır. Çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır.

Çalışanların işletmeye bağlılık düzeyleri ile personel güçlendirme arasındaki ilişki yapısı incelenmek amacıyla çalışanların işletmeye bağlılık düzeyleri belirlenmiş, işletmeye bağlılık açısından çalışanların “kazanç odaklı çalışanlar”, “bağlı çalışanlar” ve “alternatifçiler” olmak üzere üç grup olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İşletmeye bağlı çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına olumlu etkide bulunduğu saptanmıştır. İşletmeye bağlı çalışanların personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Alternatifçilerin personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmesi arttıkça örgüte bağlılıkları azalmaktadır. Kazanç odaklı çalışanların ise personel güçlendirmeye ilişkin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık durumlarına etkisi olmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

Güçlendirmenin uygulamaya konulmasıyla katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşacaktır. Katılımcı yönetimle birlikte işgörenlerin karar verme yetkisi ve sorumluluk alanları artmakta, dolayısıyla güçlendirme süreci başlamış olacaktır. Böylece işgörenlerin örgüte bağlılıklarında da bir artış söz konusu olacaktır. Bu nedenle güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işgörenlerin motivasyonlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin güçlendirmeyi benimseyerek uygulaması gerekmektedir. Tüm bunlar sağlandığında güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılıklarında artışın olması kaçınılmaz olacaktır.

KAYNAKÇA

- Allen. N., J. P. Meyer. Organizational Socialization Tactics: Commitment and Role Orgaziation. Academy Of Management Journal. c. 33. s.4(1990): 857-858.
- ATAMAN, G. İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- _____. İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Balay, R. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Balcı, A. Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
- BALTAŞ, A. Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi, 2000.
- Bildiren M. Çalışanları Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama , Yüksek Lisans Tezi. GYTE Sosyal Bilimler Enstütüsü, 2001.
- Bolat, T. Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Yönetim Kavramlarıyla Karşılaştırılması. Atatürk Üniversitesi Lİ.B.F. Dergisi. c.17. s.3-4(2003): 199-219.
- BOWEN, D. E., E. LAWLER Edward. "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Edward : 31-39.
- CEYLAN, A. Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu. GYTE Yayın. s.2(1998).
- _____. Çalışanların Güçlendirilme Algılan Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma, Öner. c.5. s. 17(2002): 113-120.
- CONGER, J. A., R. N. KANUNGO. The Empoverment Process: Integraring Theory and Practice, Academy of Management Review. c.13, s.3(1988): 471-4S2.
- ÇETİN, M.Ö. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

- ÇÖL, G. "Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması". Isguc.org Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.6 s.2 (2004)
- _____. Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, 2004.
- DOĞAN S. Personel Güçlendirme (Empowerment) .İstanbul; Sistem Yayıncılık, 2003.
- EREN, E. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: No.2. Der Yayınları, 1997.
- ERGUN, T. Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. TODEİE, 1975
- GÜL, H., M. İNCE. Yönetimde Yeni Bir Paradigma : Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitapevi Yayınları, 2005
- GYTE. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HILL, S. Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed, British Journal of Industrial Relations. c.29. s.4(1991): 541-568.
- HU, S. L. Y., L. LEUNG. Effects of Expectancy-value, Attitudes, and use of the Internet on Psychological Empowerment Experienced by Chinese Women at the Workplace, Telematics and Informatics. (2003): 365-382.
- KANTER, R. M. Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, American Sociological Review, c.3. s.4(1968): 499-517.
- KOÇEL, T. İşletme Yöneticiliği. 9.bs. İstanbul : Beta Yayınları, 2003.
- MARGULLES, J. S., B. H. KLEINER. Nevv Designs of Work Groups: Applications of Empoverment, Empoverment in Organizations. c.3. s.2(1995): 12-18.
- MEYER, J. P., N. J. ALLEN. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resources Management Review. c.1. s.61-89, 1991.
- O'REILLY, C., J. CHATMAN. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of applied psychology c.1, s.3: 492-499, 1986.
- PECCEI, R., P. ROSENTHAL. Delivering Customer-Oriented Behaviour Through

Empoverment: an Empirical Test of HRM Assumptions, Journal of Management Studies. c.38. s.6 (2001): 831-857.

REICHERS, A. E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review,. c. 10, s.3(1985): 465-476.

ROBBINS, S. P. Örgütsel Davranışın Temelleri. çev. Ayşe Sevgi Öztürk. Eskişehir: Etam, 1994

SEYİDOĞLU, H. Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı. 8.bs.İstanbul, 2000.

SPREITZER, G. M. Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, Academy of Management Journal. c.38. s.5(1995): 1442-1465.

_____.Social Structural Characteristics of Psychological Empoverment, Academy of Management Journal, c.39. s.2: 483-504.

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

WILKINSON, A. Empowerment: Theory and Practice, Personel Review. c.27. s. 1; 40-56, 1998.

YÜKSEL, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000.

EKLER

ANKET

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi programı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik danışmanlığında yapılan "Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama" konulu akademik tez çalışmasına yönelik gerekli verilerin toplanması amacıyla düzenlenmiştir.

Anket çalışmasının geçerliliği ve güvenilirliği, sizlerin tüm soruları yanıtlamada göstereceğiniz titizlikle sağlanabilecektir. Sonuçların değerlendirilmesi gizlilik içinde gerçekleştirileceği için verilerin değerlendirilmesinde kişi ya da isim kullanılmayacaktır.

Anketi doldurmakta göstereceğiniz özen ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

Araştırma Sorumlusu

Rabia KOÇ

Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Yaşınız	<input type="radio"/> 18 yaş ve altı	<input type="radio"/> 18-25 yaş	<input type="radio"/> 26-35 yaş	<input type="radio"/> 36 yaş ve üstü	
Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Bayan	<input type="radio"/> Bay			
Medeni durumunuz	<input type="radio"/> Evli	<input type="radio"/> Bekar			
Eğitim seviyeniz	<input type="radio"/> İlköğretim	<input type="radio"/> Lise	<input type="radio"/> Yüksekokul	<input type="radio"/> Üniversite	
Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz	<input type="radio"/> 1 yıldan az	<input type="radio"/> 1-5 yıl	<input type="radio"/> 5-10 yıl	<input type="radio"/> 10 yıl ve üstü	
Bulduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz	<input type="radio"/> 1 yıldan az	<input type="radio"/> 1-5 yıl	<input type="radio"/> 5-10 yıl	<input type="radio"/> 10 yıl ve üstü	
Pozisyonunuz	<input type="radio"/> Memur	<input type="radio"/> Şef	<input type="radio"/> Müdür Yrd.	<input type="radio"/> Müdür	<input type="radio"/> Diğer

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimi yaparken kendimi bağımsız hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili herhangi bir problemle karşılaştığım zaman bu problemleri çözmem konusunda teşvik ediliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimle ilgili ortaya çıkan problemleri üstlerimin onayına gerek kalmadan inisiyatif kullanarak çözebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yaratıcı düşünebilme ve fikirlerimizi özgürce ifade edebilme konusunda yöneticiler tarafından cesaretlendirilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üstün bir hizmet gerçekleştirdiğimde yöneticilerim tarafından takdir ediliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşyerinde çalışanlar önemsenir ve onlara değer verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticiler demokratik bir tutum sergileyerek çalışanlara, kararlara katılım imkanı verirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimizde sağlamış olduğumuz başarılar gerektiği gibi ödüllendirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticiler çalışanların işlerinde daha başarılı olabilmeleri için gerekli desteği verirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sahip olduğum bilgi ve yetenekleri yaptığım işe tam olarak aktarabilmek için kendimi istekli ve motive edilmiş görüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticiler, iş yerinde yenilik ve iyileştirme yapabilmemiz için gerekli ortamı sağlayıp bize fırsat vermektedirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olanını işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Benim için avantajlı da olsa kurumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesleki hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu kurumdan şu anda ayrılamam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi, istekten olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanıyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bu kuruma hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kuruma da hissedebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Burada çalışmaya devam ediyorum çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında İstanbul'un Bayrampaşa ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul 'da tamamladı. 2000 yılında İstanbul'da Pertevniyal Lisesi'nden mezun oldu. 2000-2004 yılları arasında Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü'nde lisans öğrenimini bölüm birinciliği ile tamamladı. Halen bankacılık sektöründe yönetim kadrosunda görev yapmaktadır.